



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

الولاء التنظيمي وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى موظفي الجامعات الإقليمية حسب بعض المتغيرات (الجنس، المستوى المهني، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل)

\*رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) تخصص علم النفس العمل والتنظيم\*

تحضير إشراف الأستاذ:

\* د. نادية فضال.

من إعداد الطالب:

\* موسى بن فردي.

لجنة المناقشة:

الاسم الكامل للأستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
* أ.د. الزهراء فضلون	أستاذ	جامعة أم البواقي	رئيساً.
* د. نادية فضال	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	مشرفاً ومقرواً.
* د. فضيلة عروج	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	عضواً مناقشاً.
* د. أسماء سعادو	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	عضواً مناقشاً.
* د. وردة يحيوي	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي بركة-باتنة	عضواً مناقشاً.
* د. محمد الكريم مأمون	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي أفلو-الأغواط	عضواً مناقشاً.

السنة الجامعية

(2023/2022)م



# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله وحده، وَالسَّلَامُ وَالسَّلَامُ عَلَى النَّبِيِّ الْمُصْطَفَى.

ممّا تقدّمنا وَفَتَحَنا أَمَامنا الطُّرُق؛ وَوَصَلنا لِكُلِّ ما نَطو به، عَلَينا أَنْ نَتَذَكَّرَ مِنْ كَأنوا سَبَبَ نِجاحنا، مِنْ ساندنا وَأَمسك بَيدنا لِلاستمرار، مِنْ وَجودهم حَضرنا وَهَجرتنا، فَمِمّا عَبَّرنا لَهُم؛ بِالْأَظْهَارِ قَلِيلَةً. لا يَسعِينِي فِي هَذا المَقامِ إِلا أَنْ أَتَقَدَّمَ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَعَظِيمِ التَّقْدِيرِ إِلى الدُّكْتُور: "نادية فضال"؛ الَّتِي أَهْرَفَنا عَلَى الأَطْرُوحَةِ. عَمّا أَتَقَدَّمَ بِالشُّكْرِ لِكُلِّ الأَساتِذَةِ الَّذين دَرَّسُونِي خَلالَ مَهواري الدِّراسِي، فَأَنتُمْ أَهلُ الشُّكْرِ وَالتَّهجِيلِ؛ فَلكُمْ مِنْ كُلِّ الثَّناءِ وَالتَّقْدِيرِ.

شُكْرًا خَاصًّا لِرفِيقِ الدَّرَبِ: "يوسف أزرّال"، "نور الدين مذكور"، "مبلود لطرش"، "جمعي مذكور"، "عبد الغاني بونايي" وَ"عمار سيغة"؛ عَلَى الدِّعمِ الدائمِ وَالتَّهجِيلِ المُتواصِلِ. وَالشُّكْرُ مُوصُولٌ لِكُلِّ مَنْ ساهمَ وَساعدَ مِنْ قَرِيبٍ أَوْ بَعِيدٍ فِي هَذا العَمَلِ.

شُكْرًا لَكُم؛ بِكُلِّ اللِّغاهِ وَاللِّمَاجاهِ.

موسى بن فردي

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس مستويات كل من متغيري الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: "الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري"، وكذا الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية "موظفو الإدارة البلدية لبلدية سوق نعمان وإدارة ولاية أم البواقي"، وشملت سبعاً وتسعين (97) موظفاً. وكذا الكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة والاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة لدى أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة: "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل".

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، لتناسبه مع طبيعة هذه الدراسة. ولجمع البيانات استخدم الباحث مقياس آلان وماير للولاء التنظيمي المكون من ثلاث أبعاد: "الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري"، ومقياس ماسلاش للاحتراق النفسي المكون أيضاً من ثلاث أبعاد: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الانجاز الشخصي". وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\* مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري لدى موظفي الجماعات الإقليمية متوسط.

\* مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة مرتفع بالنسبة لبعد "الاستنزاف الانفعالي"، ومتوسط بالنسبة لبعدي "تبلد المشاعر" و"الشعور بتدني الانجاز الشخصي".

\* لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل"، في حين توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى لمتغير "المستوى المهني".

\* لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، المستوى المهني، الأقدمية في العمل". وتوجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير "الحالة الاجتماعية". ولا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي: "بعدي: تبلد المشاعر والشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل".

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات المحلية.

الكلمات المفتاحية: ولاء تنظيمي، احتراق نفسي، موظفو الجماعات الإقليمية.

## Abstract:

The study aimed to measure the levels of each of the two variables of organizational loyalty in its dimensions: "emotional loyalty, continuous loyalty, normative loyalty," and burnout in its dimensions: "emotional exhaustion, dullness of feelings, the feeling of low personal achievement" among the employees of the regional groups "employees from the municipal administration of Souk Naamane municipality and the administration of the state (Wilayat) of

Oum El-Bouaghi", which included 97 employees. as well as detecting differences in the level of Organizational loyalty in its dimensions: "emotional loyalty, continuous loyalty, normative loyalty," and burnout in its dimensions: "emotional exhaustion, dullness of feelings, feeling of low personal achievement" among the respondents according to the variables "gender, marital status, professional level, seniority at work."

The descriptive approach was relied upon to suit the nature of this study. To collect the data, the researcher used the Alan & Meyer Organizational Loyalty Scale, consisting of three dimensions: "Emotional Loyalty, Continuing Loyalty, Normative Loyalty," and the Maslach Burnout Scale, which also consisted of three dimensions: "Emotional exhaustion, dullness of feelings, and a sense of low personal achievement."

The study found that:

\* The level of organizational loyalty, with its three dimensions of emotional loyalty, continuous loyalty, and normative loyalty, among the employees of the regional groups is medium.

\* The level of burnout among the respondents is high in relation to the "emotional exhaustion" dimension and medium in relation to the "dullness of feelings" and "feeling of low personal achievement" dimensions.

\* There are no statistically significant differences in the level of organizational loyalty among the employees of the regional groups due to the variables "gender, marital status, seniority at work", while there are statistically significant differences in the level of organizational loyalty among the respondents due to the variable "professional level".

\* There are no differences in the level of burnout "after emotional exhaustion" among the employees of the regional groups due to the variables "gender, occupational level, and seniority at work". There are differences in the level of psychological burnout "after emotional exhaustion" among the respondents due to the "social status" variable. There are no differences in the level of psychological burnout ("dimensional: dullness of feelings and a sense of low personal achievement") among the respondents due to the variables "sex, marital status, professional level, seniority at work".

\* There is a statistically significant relationship between organizational loyalty and burnout in its three dimensions: "emotional exhaustion, dullness of feelings, and a sense of low personal achievement" among employees of local groups.

**Keywords: organizational loyalty, burnout, employees of regional groups.**

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	شكر وعرفان.
2	ملخص الدراسة.
4	فهرس المحتويات.
13	فهرس الأشكال.
14	فهرس الجداول.
17	فهرس الاختصارات.
<b>الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة.</b>	
21	1. مقدمة إشكالية.
24	2. فرضيات الدراسة.
25	3. أهمية الدراسة.
26	4. أهداف الدراسة.
27	5. تحديد مصطلحات الدراسة إجرائياً.
27	1.5. الولاء التنظيمي.
27	2.5. الاحتراق النفسي.
27	3.5. موظفو الجامعات الإقليمية.
28	6. دراسات سابقة.
28	1.6. دراسات سابقة أو مشابهة لمتغير الولاء التنظيمي.
28	1.1.6. دراسات سابقة للولاء التنظيمي.
30	2.1.6. دراسات سابقة للولاء التنظيمي ومفاهيم مشابهة للاحتراق النفسي.
31	3.1.6. دراسات سابقة لمفاهيم مشابهة لمفهوم الولاء التنظيمي.
31	2.6. دراسات سابقة أو مشابهة لمتغير الاحتراق النفسي.
32	1.2.6. دراسات سابقة للاحتراق النفسي.
34	2.2.6. دراسات سابقة للاحتراق النفسي ومفاهيم مشابهة للولاء التنظيمي.
35	3.2.6. دراسات سابقة لمفاهيم مشابهة لمفهوم الاحتراق النفسي.
35	3.6. التعليق على الدراسات السابقة.
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: الولاء التنظيمي.</b>	
42	تمهيد.
42	1. إحاطة بمفهوم الولاء التنظيمي.
42	1.1. تطور مفهوم الولاء التنظيمي.
45	2.1. مفهوم الولاء التنظيمي.

45	1.2.1. الولاء من الناحية اللغوية.
47	2.2.1. الولاء التنظيمي من الناحية الاصطلاحية.
48	3.1. مفاهيم مشابهة أو ذات علاقة بمفهوم الولاء التنظيمي.
48	1.3.1. الالتزام التنظيمي.
49	2.3.1. الرضا الوظيفي Job satisfaction .
49	3.3.1. المواطنة التنظيمية.
49	4.3.1. الانتماء التنظيمي.
49	5.3.1. تماسك الجماعة.
50	6.3.1. الثقافة التنظيمية.
50	2. خصائص وأهمية الولاء التنظيمي.
50	1.2. خصائص الولاء التنظيمي.
50	2.2. أهمية الولاء التنظيمي.
51	3. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
56	4. مراحل تشكل وتطور الولاء التنظيمي.
59	5. بعض المقاربات المفسرة والنماذج التفسيرية للولاء التنظيمي.
59	1.5. المقاربات المفسرة للولاء التنظيمي.
59	1.1.5. المقاربة السلوكية.
60	2.1.5. مقاربة التبادل الاجتماعي Social exchanging theory.
60	3.1.5. المقاربة الموقفية The attitudinal approach.
61	4.1.5. المقاربة المتعددة الأبعاد Multi-dimensional approach.
62	2.5. بعض النماذج التفسيرية للولاء التنظيمي.
62	1.2.5. نموذج (بوكانان، 1974، Bouchanan).
63	2.2.5. نموذج أتزيوني (Etzioni, 1961).
63	3.2.5. نموذج ستيبرز (Steers, 1997).
64	3.2.5. نموذج آلان وماير (Allen & Mayer, 1990).
65	6. مؤشرات، أبعاد وإدارة الولاء التنظيمي.
65	1.6. مؤشرات الولاء التنظيمي.
66	2.6. أبعاد الولاء التنظيمي.
67	3.6. إدارة الولاء التنظيمي.
71	7. فوائد، معايير وأدوات قياس الولاء التنظيمي.
71	1.7. فوائد قياس الولاء التنظيمي.
71	2.7. معايير قياس الولاء التنظيمي.
72	3.7. أدوات قياس الولاء التنظيمي.

72	1.3.7. مقياس (بورتير و زملاؤه، Porter & Al، 1974).
74	2.3.7. مقياس كوك و وول (Cook & Wall) 1980.
74	3.3.7. مقياس (ألان و ماير 1990 Allen & Mayer).
76	4.3.7. مقياس (بلفور ووشلار 1996 Bafloor & Wechsler).
76	5.3.7. مقياس (كلاين و زملاؤه، Klein & al، 2014).
77	8. الولاء لدى الفرد الجزائري.
77	1.8. الثقافة محدد للسلوك الاجتماعي.
78	2.8. مفهوم الدولة ومؤسساتها لدى الفرد الجزائري.
79	3.8. الروح القبلية في المجتمع الجزائري.
80	4.8. إسقاطات أبعاد الولاء التنظيمي على الفرد الجزائري.
81	خاتمة الفصل.
<b>الفصل الثاني: الاحتراق النفسي.</b>	
83	تمهيد.
83	1. إحاطة بمفهوم الاحتراق النفسي.
83	1.1. التطور التاريخي لمفهوم الاحتراق النفسي.
84	2.1. مفهوم الاحتراق النفسي.
84	1.2.1. الاحتراق من الناحية اللغوية.
87	2.2.1. الاحتراق النفسي من الناحية الاصطلاحية.
89	3.1. مفاهيم مشابهة للاحتراق النفسي.
89	1.3.1. كَاروشي.
89	2.3.1. الإجهاد.
90	3.3.1. الضغوط.
92	2. مراحل الاحتراق النفسي، أبعاده والعلاقات السببية بين أبعاده.
92	1.2. مراحل وكيفية نشوء الاحتراق النفسي.
92	1.1.2. كيفية نشوء الاحتراق النفسي.
93	2.1.2. مراحل الاحتراق النفسي.
97	2.2. أبعاد الاحتراق النفسي.
98	3.3. العلاقة السببية بين أبعاد الاحتراق النفسي.
99	3. العوامل المسببة للاحتراق النفسي.
99	1.3. عوامل متعلقة بالجانب الاقتصادي.
99	2.1.3. عوامل ذات مصدر داخلي.
100	2.3. عوامل نفس-اجتماعية.
100	1.2.3. عدم السيطرة.

100	2.2.3. التوقعات الوظيفية غير الواضحة.
100	3.2.3. نقص الدعم الاجتماعي.
100	4.2.3. اختلال التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
101	5.2.3. قلة التعزيز الايجابي.
101	6.2.3. عدم الإنصاف والعدل.
101	3.3. العوامل الموسيوية - ديمغرافية.
101	1.3.3. الجنس.
102	2.3.3. الحالة الاجتماعية.
102	3.3.3. المستوى المهني.
102	4.3.3. الأقدمية في العمل.
102	4.3. عوامل متعلقة بشخصية العامل.
102	1.4.3. نمط الشخصية.
102	2.4.3. الذكاء الوجداني.
103	3.4.3. مركز الضبط.
103	4.4.3. انعدام التحكم الذاتي.
103	5.4.3. الصلابة النفسية.
103	1.5.3. العلاقات الاجتماعية السيئة في بيئة العمل.
103	2.5.3. صراع القيم.
103	3.5.3. غياب الأمن الوظيفي.
104	4.5.3. العوامل الفيزيائية.
104	6.3. عوامل متعلقة بسيرورة العمل وطبيعته.
104	1.6.3. محدودية صلاحيات العمل.
104	2.6.3. عبء العمل.
104	3.6.3. حدود النشاط.
105	4.6.3. ديناميات مكان العمل المختلة.
105	5.6.3. طبيعة العمل.
110	4. أمراض الاحتراق النفسي.
114	5. النظريات المفصلة للاحتراق النفسي.
114	1.5. النظريات الفيزيولوجية.
114	1.1.5. نظرية كانون والنز.
119	2.1.5. نظرية هانز سيلبي.
122	2.5. النظريات النفسية الاجتماعية.
122	1.2.5. نظرية الإجهاد و حوادث الحياة ل ( هولمس و براهي).

123	2.2.5. نظرية النسق النظري لـ (سيبل برجر).
123	3.2.5. نظرية هنري موراي .
124	3.5. النظريات المعرفية.
124	1.3.5. نظرية التقدير المعرفي للإجماع " لازاروس.
126	2.3.5. نظرية ألبرت إليس.
129	4.5. النظريات السلوكية.
129	6. علاج الاحتراق النفسي.
129	1.6. المستوى الوقائي.
129	2.6. المستوى العلاجي.
129	1.2.6. مرحلة التشخيص.
131	2.2.6. المرحلة العلاجية.
135	7. أدوات قياس الاحتراق النفسي.
136	1.7. مقياس سيدمان وناجر للاحتراق النفسي للمعلمين.
136	2.7. مقياس ماسلاش.
137	3.7. مقياس بوتر للاحتراق النفسي.
138	4.7. مقياس الاحتراق النفسي لفرويدنبرجر 1980.
138	5.7. مقياس بيئة العمل.
138	6.7. مقياس الاحتراق النفسي للمعلمين (1987).
139	8. الفرد الجزائري والاحتراق النفسي.
139	1.8. المقاربة الموسيقي-ثقافية للدراسات السبؤوباتولوجية.
139	2.8. القابلية للاحتراق النفسي لدى الفرد الجزائري.
141	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: الجماعات الإقليمية وموظفيها.</b>	
143	تمهيد.
143	1. مفاهيم أساسية.
143	1.1. مفهوم الجماعات الإقليمية.
143	1.1.1. المفهوم الاجتماعي للجماعات الإقليمية.
143	2.1.1. المفهوم القانوني للجماعة الإقليمية.
144	2.1. مفهوم الولاية.
144	3.1. مفهوم البلدية.
144	2. التطور التاريخي للتنظيم الإداري في الجزائر.
144	1.2. التطور التاريخي لنظام الولاية.
144	1.1.2. التنظيم الإداري في عهد دولة الجزائر الحرة.

145	2.1.2. التنظيم الإداري إبان الاحتلال الفرنسي.
145	3.1.2. الولاية في عهد الجزائر المستقلة.
147	2.2. مراحل إنشاء البلدية في الجزائر.
147	1.2.2. مرحلة الاحتلال الفرنسي "من 1830 م إلى غاية 1962 م".
147	2.2.2. مرحلة الاستقلال.
148	3. الهيئات المسيرة للولاية وهيكلها.
148	1.3. الهيئات المسيرة للولاية.
148	1.1.3. الهيئة التداولية "المجلس الشعبي الولائي".
151	2.1.3. الهيئة التنفيذية "الوالي".
153	2.3. هيكل الولاية.
153	1.2.3. الدبوان.
154	2.2.3. المجلس التنفيذي للولاية "مجلس الولاية".
154	3.2.3. الأمانة العامة.
155	4.2.3. المفتشية العامة.
155	5.2.3. الولاة المنتدبون.
155	6.2.3. رؤساء الدوائر.
156	7.2.3. مديرية الإدارة المحلية.
157	8.2.3. مديرية التقنيين والشؤون العامة.
160	4. هيئات البلدية وهيكلها ومهامها.
160	1.4. الهيئة التداولية "المجلس الشعبي البلدي".
160	2.4. الهيئة التنفيذية.
161	1.2.4. نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي.
161	2.2.4. المندوبون البلديون.
161	3.2.4. لجان المجلس الشعبي البلدي.
163	4.2.4. رئيس المجلس الشعبي البلدي.
164	3.4. الأمين العام.
164	1.3.4. مهام الأمين العام.
165	2.3.4. حقوق الأمين العام للبلدية.
165	4.4. مهام مختلف المصالح والمكاتب بالبلدية "بلدية سوق زعمان أنموذجاً".
171	5. شعب وأسلان ورتب موظفي الجماعات الإقليمية.
172	1.5. شعب وأسلان ورتب موظفي الولايات.
173	1.1.5. شعبة الإدارة العامة للأسلان المشتركة.
173	2.1.5. شعبة الترجمة- الترجمة الفورية.

174	3.1.5.شعبة الإعلام الآلي.
174	4.15.شعبة الإحصائيات.
175	5.1.5.شعبة الوثائق والمحفوظات.
175	6.1.5.شعبة المخبر والصيانة (آلية للزوال).
176	7.1.5.شعبة المحللين الاقتصاديين (آلية للزوال).
176	2.5.شُعَبْ وَأَسْلَاق وَرَتَبَة موظفي البلديات.
177	1.2.5.شعبة الإدارة العامة للجماعات الإقليمية.
177	2.2.5.شعبة الترجمة-الترجمة الفورية.
178	3.2.5.شعبة الوثائق والمحفوظات.
178	4.2.5.شعبة الإعلام الآلي.
179	5.2.5.شعبة الإحصائيات.
179	6.2.5.شعبة التسيير التقني والحصري.
180	7.2.5.شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.
180	8.2.5.الشعبة الاجتماعية-الثقافية، التربوية والرياضية.
181	3.5.المناصب أو الوظائف العليا التي يمكن أن يشغلها لما موظفي الجماعات الإقليمية.
181	1.3.5.المناصب العليا التي يمكن أن يشغلها موظفي الولايات.
182	2.3.5.المناصب العليا التي يمكن أن يشغلها موظفي البلديات.
183	3.3.5.المناصب والوظائف العليا التي يمكن أن يشغلها إطارات الولايات والبلديات.
184	6.حقوق وواجبات موظفي الجماعات الإقليمية.
184	1.6.حقوق موظفي الجماعات الإقليمية.
185	2.6.واجبات موظفي الجماعات الإقليمية
186	7.مهام موظفي الجماعات الإقليمية.
186	1.7.مهام موظفي الولايات.
186	1.1.7.مهام شعبة "الإدارة العامة".
187	2.1.7.مهام شعبة "الترجمة-الترجمة الفورية".
187	3.1.7.مهام شعبة "الإعلام الآلي".
188	4.1.7.مهام شعبة "الإحصائيات".
189	5.1.7.مهام شعبة "الوثائق والمحفوظات".
189	6.1.7.مهام شعبة "المخبر والصيانة".
190	7.1.7.مهام شعبة "المحللين الاقتصاديين".
191	2.7.مهام موظفي البلديات.
191	1.2.7.مهام شعبة "الإدارة العامة".
191	2.1.7.مهام شعبة "الترجمة-الترجمة الفورية".

192	3.2.7. مهام شعبة "الوثائق والمحفوظات".
192	4.2.7. مهام شعبة "الإعلام الألي".
193	5.2.7. مهام شعبة "الإحصائيات".
194	6.2.7. مهام شعبة "التسيير التقني والحضري".
195	7.2.7. مهام شعبة "النظافة والنقاوة العمومية والبيئة".
196	8.2.7. مهام الشعبة "الاجتماعية-الثقافية والتربوية والرياضية".
197	8. موظفي الجماعات الإقليمية والولاء التنظيمي والاحتراق النفسي؛ أية علاقة؟
200	خلاصة الفصل.
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.</b>	
203	1. الدراسة الاستلاعية.
203	1.1. خصائص عينة الدراسة الاستلاعية.
205	2.1. حساب طول الفئة.
207	3.1. نتائج الدراسة الاستلاعية.
207	2. أدوات الدراسة.
213	3. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
213	1.3. الخصائص السيكومترية لمقياس الولاء التنظيمي.
213	1.1.3. تقدير صدق درجات المقياس.
215	2.1.3. تقدير ثبات درجات المقياس.
216	2.3. الخصائص السيكومترية لمقياس الاحتراق النفسي.
216	1.2.3. تقدير صدق درجات المقياس.
220	2.2.3. تقدير ثبات درجات المقياس.
222	4. منهج الدراسة.
223	5. حدود الدراسة.
223	1.5. المجال المكاني.
223	1.1.5. ولاية أم البواقي.
224	2.1.6. بلدية سوق نعمان.
224	5. المجال الزمني.
224	3.5. المجال البشري.
224	1.3.5. مجتمع الدراسة.
224	2.3.5. العينة.
225	3.3.5. خصائص العينة.
227	6. الأساليب الإحصائية المتبعة.

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.	
231	1. عرض نتائج الدراسة.
231	1.1. مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.
232	2.1. مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة.
233	3.1. مستويات الولاء التنظيمي حسب متغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".
242	4.1. مستويات الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبرد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي" حسب متغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".
263	5.1. العلاقة بين متغير "الولاء التنظيمي" وأبعاد متغير "الاحتراق النفسي".
263	2. مناقشة نتائج الدراسة.
263	1.2. مناقشة الفرضية الأولى.
265	2.2. مناقشة الفرضية الثانية.
269	3.2. مناقشة الفرضية الثالثة.
271	4.2. مناقشة الفرضية الرابعة.
274	5.2. مناقشة الفرضية الخامسة.
277	خاتمة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج العام للدراسة.	25
02	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.	54
03	مراحل تشكّل الولاء التنظيمي حسب اللوزي (1999).	57
04	مستويات الولاء التنظيمي.	58
05	تطور مستويات الولاء التنظيمي.	59
06	نموذج "بوكانان" للولاء التنظيمي.	62
07	مختلفة ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.	64
08	أبعاد الولاء التنظيمي.	65
09	أبعاد الولاء التنظيمي حسب آلان وماير.	67
10	نموذج إدارة الولاء التنظيمي.	67
11	تصنيفات الجهد المبذولة للحفاظ على ولاء الموظفين للمنظمة.	70
12	سيرورة الجهاد	90
13	كيفية نشوء الاحتراق النفسي.	93
14	مختلفة مراحل الاحتراق النفسي.	96
15	نموذج لبيتر وماسلاش للاحتراق النفسي.	99
16	شكل يوضح عدم التوازن بين المجهودات - المكافآت.	100
17	مصفوفة حرية اتخاذ القرار - متطلبات العمل.	104
18	العوامل الشخصية في المنظمة المرتبطة بالاحتراق النفسي.	109
19	العوامل الداخلية في المنظمة المرتبطة بالاحتراق.	109
20	مكونات الجهاز العصبي.	115
21	الجهاز العصبي اللاإرادي ووظائفه.	116
22	الجهاز العصبي الودي.	117
23	الجهاز العصبي نظير - الودي.	118
24	الجهاز الغدي (الغدي).	119
25	مراحل الدفاع ضد الجهاد عند سيلبي.	120
26	نموذج التناذر العام للتكيف "سيلبي".	121
27	تأثير العوامل المصعدة على الفرد ونوع الاستجابة عند سيلبي.	121
28	نظرية التقدير المعرفي للجهد Lazarus 1.	125
29	نموذج ABC للاضطراب.	127
30	علاقة الأحداث الضالطة والعجز والاستنداء الكحولية.	141
31	الميكسل العام للولاية وهيئاتها.	159

162	العلاقة بين الهيئتين التنفيذية والتداولية للمجلس الشعبي البلدي.	32
209	توزيع الفقرات "البند" على أبعاد مقياس الولاء التنظيمي.	33
211	توزيع الفقرات "البند" على أبعاد مقياس الاحتراق النفسي.	34

### فهرس الجدول

الرقم	موضوع الجدول	الصفحة
01	الفروق بين مفهوم الاحتراق النفسي وبعض المفاهيم.	91
02	المصنوع المعرض شاكلوها للإصابة بالاحتراق النفسي.	107
03	الأعراض المتعلقة للاحتراق النفسي.	111
04	تصنيفات استراتيجيات المواجهة.	132
05	رتب وأسلانك شعبة الإدارة العامة للأسلاك المشتركة.	173
06	رتب وأسلانك شعبة الترجمة- الترجمة الفورية.	173
07	رتب وأسلانك شعبة الإعلام الألي.	174
08	رتب وأسلانك شعبة الإحصائيات.	174
09	رتب وأسلانك شعبة الوثائق والمحفوظات.	175
10	رتب وأسلانك شعبة المنبر والصيانة (آلة للزوال).	175
11	رتب وأسلانك شعبة المحللين الاقتصاديين (آلة للزوال).	176
12	رتب وأسلانك شعبة الإدارة العامة للجماعات الإقليمية.	177
13	رتب وأسلانك شعبة الترجمة- الترجمة الفورية.	177
14	رتب وأسلانك شعبة الوثائق والمحفوظات.	178
15	رتب وأسلانك شعبة الإعلام الألي.	178
16	رتب وأسلانك شعبة الإحصائيات.	179
17	رتب وأسلانك شعبة التسيير التقني والحضري.	179
18	رتب وأسلانك شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	180
19	رتب وأسلانك الشعبة الاجتماعية- الثقافية، التربوية والرياضية.	180
20	المناصب العليا التي يمكن أن يشغلها موظفي الولايات.	181
21	المناصب العليا التي يمكن أن يشغلها موظفي البلديات.	182
22	المناصب والوظائف العليا التي يمكن أن يشغلها إطارات الولايات والبلديات.	183
23	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.	203
24	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة الاجتماعية.	204
25	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى المهني.	204
26	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية في العمل.	205
27	ترتيب تكرارات متغير الأقدمية في العمل لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية تصاعديا.	205
28	نتائج الدراسة الاستطلاعية.	207

208	توزيع الفقرات "البند" على أبعاد مقياس الولاء التنظيمي.	29
210	قيم المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي وتفسيرها.	30
210	توزيع الفقرات "البند" على كل بعد من أبعاد الاحتراق النفسي.	31
212	قيم المجاميع وتفسيرها حسب أبعاد الاحتراق النفسي.	32
214	حساب صدق المحتوى للمقياس.	33
215	معامل صدق المحتوى للمقياس ولكل بعد من أبعاده.	34
215	معاملات ثبات مقياس الولاء التنظيمي وأبعاده.	35
217	ارتباطات بنود مقياس الاحتراق النفسي (MBI-HSS) المصيف.	36
217	معاملات صدق مقياس الاحتراق النفسي وأبعاده.	37
220	معامل ثبات درجات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.	38
221	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لدرجات البنود.	39
222	معاملات ثبات مقياس الاحتراق النفسي وأبعاده.	40
225	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.	41
225	توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية.	42
226	توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى المهني.	43
226	توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل.	44
231	درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الولاء التنظيمي.	45
232	درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الاحتراق النفسي.	46
233	مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "أ".	47
235	مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب".	48
235	مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "أ".	49
237	مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب".	50
237	مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "أ".	51
239	مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني "ب".	52
240	مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "أ".	53
242	مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "ب".	54
242	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "أ".	55
244	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب".	56
244	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "أ".	57
246	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب".	58
246	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "أ".	59
247	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "ب".	60
248	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "أ".	61

249	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "ب".	62
250	مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "أ".	63
251	مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب".	64
251	مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "أ".	65
252	مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب".	66
252	مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "أ".	67
254	مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "ب".	68
254	مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "أ".	69
255	مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "ب".	70
256	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "أ".	71
257	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب".	72
257	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب".	73
259	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب".	74
259	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "أ".	75
261	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "ب".	76
261	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "أ".	77
263	مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "ب".	78
263	معامل ارتباط بيرسون بين متغير "الولاء التنظيمي" وأبعاد متغير "الاحتراق النفسي".	79

## قائمة الاختصارات

### الاختصارات باللغة العربية

<u>أصل الاختصار</u>	<u>رمز الاختصار</u>
الإدارة الإقليمية.	إ.إ
الأمانة العامة للحكومة.	أ.ع.ح
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.	ج.ر.ج.د.ش
القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية	ق.أ.ع.و.ع
قرار وزاري مشترك.	ق.و.م
مديرية الإدارة المحلية.	م.إ.م
المرسوم التنفيذي.	م.ت
المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير.	م.ت.ت.ت
مديرية التقنين والشؤون العامة.	م.ت.ش.ع
مخطط شغل الأراضي.	م.ش.أ
المجلس الشعبي البلدي.	م.ش.ب
المجلس الشعبي الولائي.	م.ش.و
مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي.	م.م.إن
إستراتيجية مواجهة موجة.	إ.م.م
من إعداد الباحث.	م.إ.ب
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.	و.د.ج.م.ت.ع

## قائمة الاختصارات

### الاختصارات باللغة الانجليزية

<u>رمز الاختصار</u>	<u>أصل الاختصار</u>
HRM	Human Ressources Management.
PHR V	Phrasal verbs are listed together in a section marked <b>PHR V</b>
pp	PastParticiple
pt	Past Tense.
RJPs	Realistic Job Previews.
sb	SomeBody.
sth	SomeThing.
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences.
DSM-IV	the Diagnostic and Statistical Manuel of Mental Disorders 5.
MBI	Maslash Burnout Invetiory.
GAS	General Adptaion Syndrome.
HPA axix	Hypothalamic-pituitary-adrenal axix.
B.O.S	Burn-Out Syndrome.
OCQ	Organizational commitement questionnaire,
LCU	Life Change Unit
SRRS	Social Readjustement Rating Scale.
[C]	Countable, used about a noun which has a plural from and can be counted.
[U]	Uncountable, used about a noun which has no plural from and cannot be counted.
[T]	[T]: Transitive, used about a verb which has an object.
[I]	Intransitive, used about a verb which has no object.

## قائمة الاختصارات

### الاختصارات باللغة الفرنسية

<u>رمز الاختصار</u>	<u>أصل الاختصار</u>
adj	Adjectif.
ADS	Agence de Développement Social.
Adv	Adverbe.
AFS	Allocation Forfaitaire de Solidarité.
BC	Budget Communal.
BW	Budget de la Wilaya.
DAL	Direction d'Adminstraion Locale.
DASS	Direction de l'Action Sociale et de la Solidarité.
DRAG	Direction de la Réglementaion et des Affaires Générales.
FSGCL	Fond de Solidarité et de Garantie des Collectivité Locales.
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.
Mini-Z.Ac	Mini Zone d'Activité.
ODS	Ordre De Service.
PCD	Plan Communal de Développement.
PDAU	Plan Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme.
PGRH	Plan de Gestion des Ressources Humaines.
POS	Plan d'Occupation des Sol.
S.G.G	Secrétariat Général du Gouvernement.
sf	Substantif Féminin.
sm	Substantif Masculin.
V.R.D	Voies et Réseaux Divers,
vt	Verbe Transitif.
Z.A.D	Zone d'Activité et Dépôt.
Z.I	Zone Industrielle

الفصل التمهيدي:  
الإطار العام للدراسة

1. مقدمة إشكالية.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. ضبط مفاهيم الدراسة.
6. دراسات سابقة.

## 1. مقدمة إهكالية:

بُعيد استعادة الجزائر لسيادتها، أُضطرت الدولة الناشئة آنذاك؛ لخوض مرحلة استثنائية لتأسيس نظام قانوني للجماعات الإقليمية "الولاية والبلدية". فاعتمدت على النظام الإداري الفرنسي، مُتمثلاً في منصب "المحافظة" كهيئة تنفيذية و"المجلس العام" كهيئة تداولية. هذا الأخير؛ استبدلته "لجان عمالية" إلى غاية سنة 1967، أين تم حلها واستخلافها بـ"مجلس عمالي"، والذي استمر العمل به إلى غاية 1969، تاريخ صدور الأمر 38-69 المتضمن أول قانون للولاية في الجزائر؛ هذا بالنسبة للولاية. (Mahiou & Amadio, n.d, 1079-1080). أما بالنسبة للبلدية، فقد تم استحداث لجان؛ تُشرف على تسيير شؤون البلديات؛ يقودها رئيس مُحدد له مهام رئيس البلدية (لجاد، د.ك)، واستمر هذا الوضع إلى غاية سنة 1967؛ حيث أُصدر الأمر 24-67؛ المؤرخ؛ في 07 شوال 1386 هـ الموافق 18 جانفي 1967م المتضمن القانون البلدي، وأجريت أول انتخابات بلدية في الجزائر المستقلة بتاريخ: 05 فيفري 1967.

وتوالى بعدها النصوص القانونية المنظمة للجماعات الإقليمية؛ مماها، مجال تدخلها، مواردها المالية، مُستخدميها ومواردها البشرية، هذه الأخيرة؛ التي تُعتبر بالنسبة لأي منظمة أهم مورد من مواردها، وهي ما يميز المؤسسات أو المنظمات الناجحة والناجحة عن غيرها. فالموارد المالية؛ يُمكن اقتراضها حين فقدان التوازن المالي في المنظمة، والموارد التكنولوجية "الألات والمعدات"؛ يُمكن شراؤها أو استبدالها في حالة اهتلاكها، أما الموارد البشرية؛ فهي لا تُقترض كالمال في حال فقدها، ولا تُستبدل كالألات والمعدات في حال اهتلاكها، بل تُوظف للعمل والبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة (خلاصي، 2013)، وذلك بإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم. فإذا كان مشاعر المُستخدمين إيجابية؛ نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم، فإن ذلك سيُشجع ويُعزز الولاء التنظيمي لهؤلاء المُستخدمين، ومن ثمّ الرفع من مردوديتهم وإنتاجيتهم، والذي ينعكس بالإيجاب على المنظمة. (المنتسب ورجعود، 2007). فمُحلياً؛ في الجزائر؛ استحدثت وزارة الداخلية والجماعات المحلية هيئلاً للنشاط الاجتماعي، المدوّع منه؛ التكفل ببعض احتياجات موظفي القطاع على مستوى الإدارة المركزية أو الجماعات المحلية "الولايات والبلديات"، وأُعوان الحرس البلدي، العاملين منهم والمتقاعدون وذوي الحقوق. (و.د.ج.م.ك.ع.ع، 2017). وعُربياً، أطلقت بعض بلديات الإمارات العربية المتحدة، من بينها بلديتي أبوظبي ودبي برنامج "طريق السعادة"، والذي يهدف إلى تحقيق نتائج أداء أفضل، والرفع من الكفاءة الحكومية، وإيجاد بيئة سعيدة للموظفين وتحفيزهم، وتعزيز مستوى الرضا والولاء تجاه عملهم. (بلدية أبو ظبي، 2022) (المرزوقي، 2016).

والولاء التنظيمي هو ارتباط أو التزام نفسي تُجاه التنظيم، ويتطور نتيجة لزيادة الرضا. هذه الرضا يكون نتاج عملية تقييم داخلية، وينمو كلما تم تلبية توقعات الموظف. (Thoung & Huy, 2019). وتوطلت دراسة (حديّة، 2021)؛ إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي. كما توطلت دراسة (عون وسرايه، 2021)؛ إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متغيري الولاء والمواطنة التنظيميين لدى موظفي البلدية، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي

تبعاً لمتغير "الجنس"، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير "الجنس".

وفي دراسة (بورقبة؛ حصابة ورعاش، 2021)؛ تم التوصل إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل؛ "بعد ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل" على الولاء التنظيمي. وعدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل؛ "بعدي: ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل" على الولاء التنظيمي. وفي حين توصلت دراسة (نقموش، 2022)؛ إلى أن مستويات الضغوط المهنية والولاء التنظيمي لدى أفراد العينة منخفض ومرتفع على التوالي. وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي. وتوصلت دراسة (حطاب وشنوفي، 2020)؛ إلى أن هناك اختلاف في المصادر المسببة للضغط، أهمها: عدم تناسب الراتب مع الجهد المبذول، قلة الحوافز التشجيعية، وكذا نموض الدور والسياسات المعرفلة لأداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه. كما خلصت إلى أن أهم مصدر للضغط الذي يواجهه العامل باستمرار هو سوء العلاقات الاجتماعية، هذه الضغوط -وفي حال استمرارها- تسبب الإجهاد المهني، حيث توصلت دراسة (بغو، 2019)؛ إلى أن 57.77% من إطارات ولاية أم البواقي؛ يعانون من وضعية عمل مُجهد Job Strain. "متطلبات نفسية كبيرة + ضيق في مساحة حرية اتخاذ القرار"، أي ما يُعادل 52 إطاراً. ويعاني 53.84% من الإطارات المتواجدة في وضعية عمل مُجهد؛ من وضعية عمل مُجهد انعزالي Iso Strain. "متطلبات نفسية كبيرة + ضيق في مساحة حرية اتخاذ القرار + قلة الدعم الاجتماعي"، أي ما يُعادل 28 إطاراً، ويمثلون 31.11% من مجموع العينة الكلية للدراسة.

يُعد الإجهاد المهني مرحلة سابقة للاحتراق النفسي، كما يُعتبر الاحتراق النفسي أيضاً نتيجة للإجهاد المزمن. فحسب (Perlman & Hartman, 1982)؛ فالاحتراق: "هو رد فعل للإجهاد النفسي المزمن". حيث أصبح الاحتراق النفسي أو الاحتراق الوظيفي بسبب العمل آفة العصر (الشفاء، 2021)، والذي هو عملية تدريجية تبدأ بالتوتر المزمن وتتطور وتتفاقم مع مرور الوقت. واختلفت نتائج الدراسات التي أجريت حوله، حيث توصلت دراسة (بن فردي وفضال، 2023). إلى أن مستوى الاحتراق النفسي متوسط لدى الممرضين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات "الاستنزاف الانفعالي والشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى "تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. كما توصلت الدراسة أيضاً؛ إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات "الاستنزاف الانفعالي وتبلد المشاعر" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير المصلحة المعين بها، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى "الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير المصلحة المعين بها. أما دراسة (بن فردي والعايب، 2022)؛ فنخلصت إلى أن مستوى الاحتراق النفسي متوسط بالنسبة لبعدي "تبلد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي"، ومرتفع بالنسبة لبعدي "الاستنزاف الانفعالي". وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تعزى

لمتغيري "السن والحالة الاجتماعية"، في حين أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تعزى لمتغير "الأقدمية في العمل". وكان من نتائج دراسة (عامري، 2015)؛ التوصل إلى أن مستوى الاحتراق النفسي لدى عمال البلديات مرتفع، وكذا وجود فروق دالة إحصائية لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، السن والأقدمية. وتوصلت دراسة (حليجل وعبد الأمير، 2018)؛ إلى أن مستوى الاحتراق الوظيفي مرتفع ومستوى تماسك الجماعة منخفض لدى أفراد العينة، كما توصلت الدراسة إلى أن تأثير الاحتراق الوظيفي على تماسك الجماعة ضعيف.

هذا الاختلاف الكبير في نتائج الدراسات، باختلاف البيئات والعينات من دراسة إلى أخرى، وفي إطار الاهتمام بالموارد البشري للجماعات الإقليمية؛ أجرى الباحث هذه الدراسة خلال فترة زمنية قاربت (04) سنوات؛ ابتداءً من نوفمبر 2019 إلى غاية جوان 2023. وقد قسمها الباحث إلى جانبين: نظري وميداني؛ وهذا بعد الفصل التمهيدي الذي خصّ لعرض الإطار العام للدراسة "إشكالية الدراسة والتعليق عليها". والذي تضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضياتها، أهدافها، أهميتها، ضبطاً لمصطلحات الدراسة وعرضاً للدراسات السابقة والتعليق عليها.

ثم الجانب النظري؛ والذي يتكون من (03) فصول؛ الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي وفصل الجماعات الإقليمية وموظفيها.

حيث خصّ الباحث الفصل الأول لمتغير "الولاء التنظيمي"؛ حيث عرض التطور التاريخي لمفهوم الولاء، ثم مفاهيم أساسية حول مفهوم الولاء، وكذا بعض المفاهيم المشابهة له أو ذات العلاقة، ثم خصائصه، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، مراحل تشكله وتطوره، وبعض النظريات والنماذج المفسرة له، كما عرض الباحث فوائده ومعايير وأدوات قياس الولاء التنظيمي، وفي الأخير؛ تناول الباحث موضوع الولاء لدى الفرد الجزائري.

في الفصل الثاني؛ الذي خصّه الباحث لمتغير "الاحتراق النفسي"، تم عرض إحاطة بمفهوم الاحتراق؛ تضمنت التطور التاريخي له ومفهوم الاحتراق لغةً وأصلاً، كما تم عرض بعض المفاهيم المشابهة له. كما تضمن الفصل أيضاً عناصر حول مراحل وكيفية نشوئه، أبعاده، العوامل المسببة له، أعراضه، وأيضاً بعض النظريات المفسرة له وأدوات قياسه. في آخر الفصل عرض الباحث عنصراً حول الفرد الجزائري والاحتراق النفسي.

بالنسبة للفصل الثالث؛ والذي خصّه الباحث للتعريف بـ"الجماعات الإقليمية وموظفيها"؛ فتضمن عرضاً لمفاهيم "الجماعات الإقليمية والولاية والبلدية"، التطور التاريخي للتنظيم الإداري في الجزائر، كما تم عرض الميكانات المسيرة لكل من الولاية والبلدية وهياكلهما، شعب ورتبة موظفي الجماعات الإقليمية وأيضاً حقوقهم وواجباتهم ومهامهم، وفي الأخير؛ تم تناول موضوع العلاقة بين موظفي الجماعات الإقليمية والولاء التنظيمي والاحتراق النفسي.

أما الجانب الميداني فيتكون من فصلين؛ الفصل الرابع خصّ للإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية والفصل الأخير لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

في الفصل الرابع؛ قام الباحث بعرض "الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية"، والذي تضمن عرضاً للدراسة الاستطلاعية ونتائجها، أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية، منهج الدراسة وحدودها، وأخيراً؛ الأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتفسير النتائج.

في الفصل الخامس والأخير؛ تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة. اختتمت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

وهدفت الدراسة للكشف عن مستوى الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي ونوع علاقة هذين المتغيرين ببعضهما البعض لدى موظفي الجماعات الإقليمية "موظفي إدارة الولاية لولاية أم البواقي، وإدارة البلدية لبلدية سوق نعمان؛ التابعة لدائرة سوق نعمان بولاية أم البواقي، بدولة الجزائر". وكذا الكشف عن الفروق في مستوياتها حسب متغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل"، وذلك باستخدام مقياسي "ألان وماير للولاء التنظيمي" و"ماسلاش للاحتراق النفسي". وشملت الدراسة التساؤلات التالية:

\* ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: "الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري" لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

\* ما مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

\* هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

\* هل توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

\* هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

## 2. فرضيات الدراسة:

\* الفرضية الأولى: مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: "الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري" لدى موظفي الجماعات الإقليمية متوسط.

\* الفرضية الثانية: مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية مرتفع.

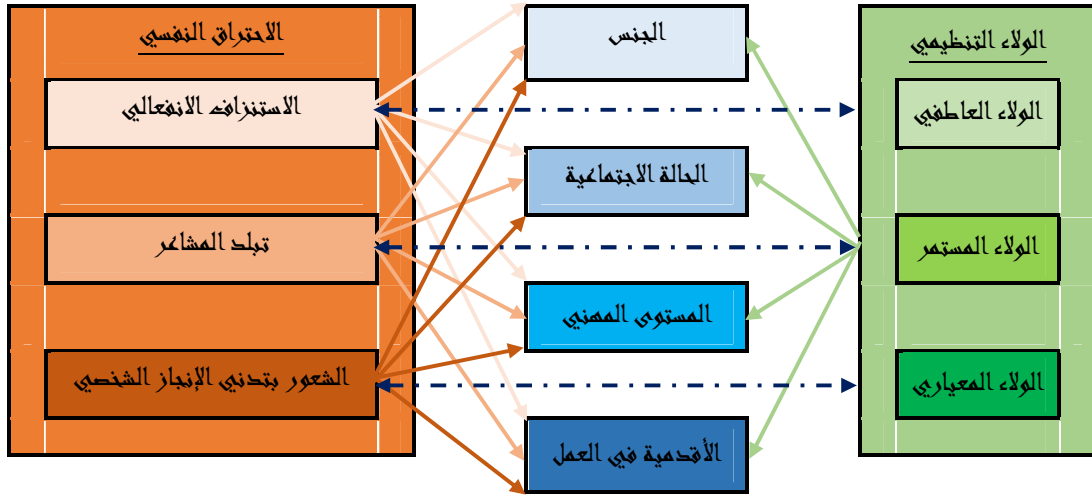
\* الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى "الولاء التنظيمي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

\*الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجامعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

\*الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجامعات الإقليمية.

والشكل التالي يوضح النموذج العام للدراسة:

شكل رقم (01): النموذج العام للدراسة.



← : دراسة فارقية.

← . . . : دراسة علائقية.

المصدر: من إعداد الباحث م.أ.ب.

### 3. أهمية الدراسة:

\*لغرض انتباه أخصائي علم النفس العمل والتنظيم والصحة النفسية لظاهرة الاحتراق النفسي ومدى انتشارها في المنظمات، ومن بينها الجامعات الإقليمية "الولايات والبلديات".

\*تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية العينة المدروسة، ألا وهي موظفي الجامعات الإقليمية "الولايات والبلديات"؛ لكون مصالحهما توفران خدمات أساسية متعلقة بالمواطنين وفي احتكاك دائم بهم، ما يتطلب من موظفيهما الحرص على تقديم ما هو أفضل. كما يتطلب امتلاك الفرد لصحة نفسية وجسمية سليمة تمكنه من القيام بعمله على أحسن وجه.

\* تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، ألا؛ وهو "الولاء التنظيمي" و"الاحتراق النفسي"؛ لما لهما من أهمية في أداء موظفي الجماعات الإقليمية؛ حيث يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيدة والسببية على حد سواء؛ مثل سلوكيات دوران العمل، ارتفاع أو انخفاض جودة الأداء، انخفاض أو ارتفاع معدلات التأخر والتغيب... إلى غير ذلك.

\* إن هذا البحث؛ يمكن أن يقدم للجماعات الإقليمية "الولايات والبلديات" بشكل خاص، والإدارات العمومية بشكل عام؛ معلومات ومعطيات عن الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي؛ مما قد يفيد في انتعاج أساليب وطرق للرفع وتنمية مستوى الولاء، وطرق للتعامل والحد من الاحتراق النفسي.

\* تقديم بيانات ومعطيات عن الولاء التنظيمي للجهات المسؤولة؛ قد تساعد على الارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

\* تقديم بيانات ومعطيات عن الاحتراق النفسي للجهات المسؤولة؛ قد تساعد في مواجهة والحد من الاحتراق النفسي لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

\* إن هذا البحث الذي يعتبر استكشافياً، وذلك بالبحث في موضوعي الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي، يأتي لفتح المجال وللفت انتباه الباحثين المتخصصين في علم النفس العمل والتنظيم والسلوك التنظيمي وعلم نفس الصحة المهني لإثراء هذا الموضوع بشكل أوسع.

#### 4. أهداف الدراسة:

\* قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

\* قياس مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تلبد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

\* الكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية حسب متغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

\* الكشف عن الفروق في مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تلبد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية حسب متغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

\* الكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

## 5. تحديد مصطلحات الدراسة إجرائياً:

### 1.5. الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي المعبر عنه في هذا البحث هو الدرجة المحصل عليها بالإجابة على بنود مقياس آلان وماير للولاء التنظيمي، والمتكون من الأبعاد التالية:

#### \*الولاء العاطفي:

ويشير إلى درجة شعور موظفي الجماعات الإقليمية بالارتباط بأهداف وقيم البلدية التي يعمل بها، وهي الدرجة التي يحصل عليها المفحوص وفقاً لبعد الولاء العاطفي.

#### \*الولاء المستمر:

ويشير إلى درجة حاجة موظفي الجماعات الإقليمية للعمل في البلدية الحالية بسبب التكليف التي قد يتكبدتها نتيجة تركه لها، وهي الدرجة التي يحصل عليها المفحوص وفقاً لبعد الولاء المستمر.

#### \*الولاء المعياري:

ويشير إلى درجة شعور موظفي الجماعات الإقليمية بالتزام أخلاقي يدفعه إلى البقاء في البلدية التي يعمل بها، وهي الدرجة التي يحصل عليها المفحوص وفقاً لبعد الولاء المعياري.

### 2.5. الاحتراق النفسي:

يظهر في هذه الدراسة من خلال الدرجة التي يتحصل عليها المفحوص على مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي. والمتكون من الأبعاد الثلاثة التالية: "الاستنزاف الانفعالي، تلبد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي".

#### \*الاستنزاف الانفعالي:

هو إحساس الموظف بالتعب والإرهاق وفقدان الحيوية والنشاط تجاه قيامه بعمله، وهي الدرجة التي يحصل عليها المفحوص وفقاً لبعد الاستنزاف الانفعالي.

#### \*تلبد المشاعر:

هو اتساف الموظف بالقسوة واللامبالاة والشعور السلبي نحو الآخرين، وهي الدرجة التي يحصل عليها المفحوص وفقاً لبعد تلبد المشاعر.

#### \*الشعور بتدني الإنجاز الشخصي:

هو التقييم السلبي لإنجازات الموظف والشعور بعدم فعالية ما يقوم به، وهي الدرجة التي يحصل عليها المفحوص وفقاً لبعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي.

### 3.5. موظفو الجماعات الإقليمية:

موظفو الجماعات الإقليمية الذين تمت الدراسة عليهم؛ هم موظفو الإدارة البلدية لبلدية سوق نعمان وإدارة الولاية لولاية أم البواقي، حسب بعض المتغيرات: الجنس؛ [ذكر أو أنثى]، الحالة الاجتماعية؛ [أعزب أو متزوج أو أرمل أو مطلق]، المستوى المهني؛ [فئة الإطارات "صنف 12 فأعلى"، فئة أعوان التحكم "أصناف

9، 10 و11"، وفئة أعموان التنفيذ "منه 8 فإدنى"، الأقدمية في العمل؛ [أقل تماماً من 6 سنوات "0<X<6"، (من 6 سنوات فأكثر وأقل تماماً من 12 سنة)، (من 12 سنة فأكثر وأقل تماماً من 18 سنة "12 X<18"، (من 18 سنة فأكثر وأقل تماماً من 24 سنة "18 X<24"، (24 سنة فأكثر "24 X" ]).

### 6.دراسات سابقة:

يعرض الباحث بعض الدراسات السابقة التي تتشابه أو لديها نقاط مشتركة مع الدراسة الحالية، وسيتم التطرق إلى نقاط التشابه والاختلاف عند التعليق عليها.

#### 1.6.دراسات سابقة أو مشابهة لمتغير الولاء التنظيمي:

##### 1.1.6.دراسات سابقة للولاء التنظيمي:

#### \*دراسة (Allen & Mayer, 1991):

أجرى ماير وآلان دراسة لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر (Allen & Mayer, 1991) في جامعة ويسترون في الولايات المتحدة، وطبقت الدراسة على 192 من العاملين في الجامعة، وبينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاثة أنواع رئيسية للمتغيرات، وهي الخصائص الشخصية، خصائص خيارات العمل والتطلعات المستقبلية المنتظرة من العمل، كما أظهرت النتائج أنه يمكن للمؤسسة؛ زيادة الولاء العاطفي للفرد من خلال ما تقدمه له. وتوصلت الدراسة إلى أن خيارات العمل تؤثر على مكوث الفرد في المؤسسة خلال سنته الأولى. كما أظهرت الدراسة؛ أن الخبرة تؤثر في مكوث الفرد في المؤسسة، وتساهم في زيادة ولائه لها. وأن الولاء لدى الشخص يتأثر بخبراته قبل وبعد الالتحاق بالمؤسسة. كما أن قلة البدائل وزيادة الاستثمارات تساهم في زيادة الولاء المستمر. (الحمداني، 2009).

#### \*دراسة (خليفة والملاحمة، 2009):

كان موضوع هذه الدراسة هو "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن". وقد هدفت الدراسة؛ إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذا الكشف عن الفروق بين أبعاد الولاء التنظيمي "العاطفي، المستمر، المعيارى؛" والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة.

بلغت عينة الدراسة "559" عضواً من أعضاء هيئة التدريس للسنة الدراسية (2005-2006). ولجمع البيانات؛ أستخدم مقياس آلان وماير للولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة. ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات "الجنس، العمر ومدة الخدمة في الجامعة و الكلية". (خليفة والملاحمة، 2009).

**دراسة (مطلع ومشاركة، 2016):**

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي بعض الوزارات في فلسطين المحتلة، وكذا الكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لبعض المتغيرات: "المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي والراتب". أستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وأجريت على عينة قوامها (152) موظفاً تابعاً لوزارات الداخلية، الشؤون الاجتماعية، العمل، ووزارة التربية والتعليم، منها (40) موظفاً يتبعون لوزارة الداخلية؛ موزعين على مقر الوزارات بمدينتي رام الله والبييرة المحتلتين. وأستخدم مقياس آلان وماير للولاء التنظيمي لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث متوسط. وأنه لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات "المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي والراتب". (مطلع ومشاركة، 2016).

**\*دراسة (شلايبي وحمریط، 2016):**

هذه الدراسة بعنوان: "مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية؛ دراسة ميدانية بولاية المسيلة". وكان هدفها الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بالولاية؛ وعلاقته ببعض المتغيرات: "الجنس، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي". وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ولجمع البيانات؛ تم تصميم استبيان لقياس الولاء التنظيمي. وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارة المحلية: "الولاية، الدائرة والبلدية". وبلغ حجم العينة (218) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى أفراد العينة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير "الجنس"، وأنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيري "الأقدمية المهنية والمستوى التعليمي". (شلايبي وحمریط، 2016).

**\*دراسة (مجمع، 2020):**

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي للعاملين ببلدية العفرون بولاية البلدية. ولقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وبلغ تعدادها سبعون (70) موظفاً من موظفي بلدية العفرون. ولجمع البيانات استخدم الباحث استبياناً مكوناً من ثلاثة أجزاء: جزء خاص بالحوافز المادية؛ يضم (12) بنداً، جزء خاص بالولاء التنظيمي؛ ويضم (15) بنداً، والجزء الثالث؛ ويضم الخصائص الشخصية: "السن، الجنس، الخبرة، المرتبة الوظيفية والمستوى التعليمي". وتوصلت الدراسة إلى وجود معارضة لدى أفراد العينة؛ لنظام الحوافز المعتمد في بلدية العفرون، ووجود ولاء تنظيمي لدى أفراد العينة، وكذا وجود علاقة دالة إحصائية بين متغيري نظام الحوافز والولاء التنظيمي لدى أفراد العينة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومتغيري "السن والخبرة"؛ -أي كلما زاد السن والخبرة؛ ضعف الولاء التنظيمي-. في حين لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومتغيرات "الجنس، المرتبة الوظيفية والمستوى التعليمي". (مجمع، 2020).

**\*دراسة (عون وسرايه، 2021):**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متغيري الولاء والمواطنة التنظيميين لدى موظفي البلدية. ولتحقيق هذا الهدف؛ أُستخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وبلغت عينة الدراسة سبعون (70) موظفًا ببلدية تماسين ولاية ورقلة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية. كما تم استخدام مقياس للولاء التنظيمي من إعداد الباحثين، ومقياس المواطنة التنظيمية لـ (Allens & Lee) لجمع البيانات. وكانت نتائج الدراسة كما يلي: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متغيري الولاء والمواطنة التنظيميين لدى موظفي البلدية، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعًا لمتغير "الجنس"، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة تبعًا لمتغير "الجنس". (عون وسرايه، 2021).

**\*دراسة (حديّة، 2021):**

كان هدف الدراسة الكشف عن العلاقة بين متغيري المناخ والولاء التنظيميين لدى موظفي الإدارات العمومية. ولتحقيق من هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وجمع البيانات تم تصميم استبيان لقياس المناخ التنظيمي، مكون من خمسة أبعاد: "الميزكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصال ونظام الحوافز". ولقياس الولاء التنظيمي؛ أُستخدم مقياس آلان وماير بعد تكييفه. تمثل مجتمع الدراسة في موظفي قطاع الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عددها (32) موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي "أبعاد: نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز" والولاء التنظيمي، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي: "بعد الميزكل التنظيمي" والولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة أيضًا إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين "المناخ التنظيمي-الدرجة الكلية" والولاء التنظيمي. (حديّة، 2021).

**2.1.6. دراسات سابقة للولاء التنظيمي ومفاهيمه مشابهة للاحتراق النفسي:**

**\*دراسة (العمرى والسلي، 1437هـ-2013م):**

هدفت الدراسة للكشف عن الضغوط الممنية والولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وكذا الكشف عن وجود علاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، والكشف عن وجود فروق في مستوى متغيري ضغوط العمل والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات: "العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري والمسمى الوظيفي". استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وجمع البيانات استخدمت استبانة مكونة من ثلاث أجزاء: الجزء الأول خاص بالمتغيرات الديمغرافية، الجزء الثاني خاص بضغوط العمل والجزء الثالث خاص بالولاء التنظيمي. تم إجراء الدراسة سنة 2013م؛ على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية قوامها (417) عاملًا من العاملين بمنظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة مرتفع؛ بالنسبة لأبعاد: "الإبداع، فرص التقدم الوظيفي، محبة الدور، تموض الدور وصراع الدور"، ومتوسط بالنسبة لبعد "بيئة العمل". كما توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي متوسط، وأنه توجد علاقة عكسية بين متغيري ضغوط العمل والولاء التنظيمي؛ أي أنه كلما قلّت ضغوط العمل زاد الولاء التنظيمي. (العمري والسلي، 1437هـ-2013م).

#### \*دراسة (بورقبة؛ حباية ورعاش، 2021):

هذه الدراسة؛ هدفت إلى بحث دور ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال. استخدم الباحثون المنهج الوصفي في الدراسة، واستبيان لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة قوامها أربعون (40) موظفًا ينتمون إلى مؤسسة اتصالات الجزائر باللفة. وكان من نتائج الدراسة: وجود أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل "بعد ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل" على الولاء التنظيمي. وعدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل "بعدي: ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل" على الولاء التنظيمي. كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات: "الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة". (بورقبة؛ حباية ورعاش، 2021).

#### \*دراسة (نقموش، 2022):

كان هدف الدراسة التعرف على علاقة الضغوط المهنية بالولاء التنظيمي، والكشف عن الفروق في مستوى الضغوط المهنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة على عينة قوامها ثلاثون (30) عاملاً؛ لدى شركة أمن المنشآت الطاقوية في مدينة الأنواط. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، ولجمع البيانات استخدم مقياسان؛ الأول للضغوط المهنية والثاني للولاء التنظيمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستويي الضغوط المهنية والولاء التنظيمي لدى أفراد العينة منخفض ومرتفع على التوالي. وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي. وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية بين أفراد العينة تعزى لمتغيري "الأقدمية في العمل والحالة الاجتماعية". (نقموش، 2022).

#### 3.1.6. دراسات سابقة لمناهج مشابهة لمفهوم الولاء التنظيمي:

#### \*دراسة (هلاوي وهياوي، 2020):

كان هدف الدراسة معرفة واقع "سلوك المواطنة التنظيمية"؛ لدى موظفي الجامعات الإقليمية بولاية المسيلة. وكذا الكشف عن مستوى سلوك المواطنة تبعاً لمتغيرات "الجنس، المستوى التعليمي والأقدمية المهنية". تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات استخدم استبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الباحثين. وبلغت عينة الدراسة (218) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة مرتفع في كل أبعاده "الإيثاري، اللطافة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري". كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة يعزى لمتغيري "الجنس والأقدمية المهنية"، وأنه توجد فروق دالة إحصائية في

مستوى سلوك المواطنة التنظيمية يعزى لمتغير "المستوى التعليمي" لصالح الموظفين ذوي المستوى الثانوي. (شلابي وشيناوي، 2020).

## 2.6. دراسات سابقة أو مطابطة لمتغير الاحتراق النفسي:

### 1.2.6. دراسات سابقة للاحتراق النفسي:

#### \*دراسة (خلاصي، 2013):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى شيوع ظاهرة الاحتراق النفسي بين الإطاراء الجزائرية ومستويات الاحتراق النفسي لديهم؛ على الأبعاد الثلاثة لمقياس ماسلاش Maslash Burnout (MBI) Inventory وعلاقته بالمجهدات المهنية حسب نموذج كرزك Karasek ومقياسه Job (JCQ) Content Questionnaire. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وعينة عرضية قوامها (341) فردا ممثلة في نسبة 75.77% من المجتمع الأصلي المتكون من كل إطاراء المؤسسات التي سمحت للباحث بالقيام بهذه الدراسة بولاية قسنطينة، وتم جمع البيانات باستخدام مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي (MBI)، واستبيان محتوى العمل (JCQ) لكرزك. وأفضت نتائج الدراسة إلى:

- يعاني الإطاراء بفئاتهم الثلاثة "الإطاراء السامية، الإطاراء المتوسطة، الإطاراء" من مستوى احتراق نفسي يتراوح بين المتوسط والمرتفع على مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي.
- يعاني الإطاراء بفئاتهم الثلاثة من المجهدات المهنية حسب أبعاد مقياس كرزك.
- يعاني الإطاراء بفئاتهم الثلاثة من العمل المجهد "Job strain".
- يعاني الإطاراء بفئاتهم الثلاثة من العمل المجهد الانعزالي "Iso strain".
- توجد علاقة دالة موجبة بين مستوى الاحتراق النفسي لدى الإطاراء بفئاتهم الثلاثة والعمل المجهد Job strain على مقياس كرزك.
- توجد علاقة دالة موجبة بين مستوى الاحتراق النفسي لدى الإطاراء بفئاتهم الثلاثة والعمل المجهد الانعزالي Iso strain على مقياس كرزك.
- وعليه للاحتراق علاقة دالة إيجابية بالمجهدات المهنية لدى الإطاراء. (خلاصي، 2014).

#### \*دراسة (عامري، 2015):

تمثل هدف الدراسة في الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي لدى عينة من عمال بلديات تقرت، تماسين والمقارين بولاية ورقلة، وكذا الكشف عن الفروق في مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة حسب متغيرات "الجنس، السن والأقدمية". استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي على عينة قدرها 162 عامل وعاملة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وكان من نتائج الدراسة التوصل إلى أن مستوى الاحتراق النفسي لدى عمال البلديات مرتفع، ووجود فروق دالة إحصائية لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، السن والأقدمية. (عامري، 2015).

## \*دراسة (سماني، 2018):

كان هدف هذه الدراسة هو الكشف عن علاقة الاحتراق النفسي باستراتيجيات التعامل لمواجهة المواقف الضائقة، وكذا التعرف على الفروق في الاحتراق النفسي حسب نوع الإستراتيجية المستخدمة، الخبرة، نوع المنصب والجنس، بالإضافة إلى دراسة الاختلاف في استراتيجيات التعامل تبعاً لمستوى الاحتراق النفسي، حيث تمت الدراسة على عينة من مستخدمي الوظيفة العمومي بولاية أدرار، من بينهم (163) مستخدماً من مستخدمي المستشفيات و(129) من مستخدمي البلديات و(112) من مستخدمي بريد الجزائر. قام الباحث بتطبيق مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي (MBI) النسخة المخصصة للخدمات المعنية بتقديم الخدمات، ومقياس استراتيجيات التعامل مع المواقف الضائقة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطات دالة إحصائية بين أغلب أبعاد الاحتراق وأبعاد استراتيجيات التعامل، كما توصلت إلى اختلاف أفراد العينة في استخدام استراتيجيات التعامل المركزة على المشكل، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تعزى لمتغير الخبرة باستثناء مستخدمي المستشفيات، وكذا عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاحتراق النفسي حسب متغير المنصب لدى جميع أفراد العينة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق دالة إحصائية في استراتيجيات التعامل حسب مستويات الاحتراق النفسي لدى مستخدمي المستشفيات والبلديات، ولم تسجل لدى مستخدمي البريد، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في استراتيجيات التعامل حسب الجنس لدى مستخدمي المستشفيات والبلديات ولم تسجل لدى مستخدمي البريد (سماني، 2018).

## \*دراسة (لبيض وبن عبد الرحمان، 2020):

كان هدف الدراسة؛ الكشف عن مستويات القلق والاحتراق النفسي لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية مسعد بولاية الجلفة، وكذا التعرف على الفروق في مستويات القلق والاحتراق حسب متغير "الخبرة"، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين متغيري القلق والاحتراق. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وجميع البيانات استخدمت مقياسي "القلق النفسي الصريح لتاييلور" و"الاحتراق النفسي لماسلاش". وتم تطبيقهما على عينة قوامها (30) موظفاً، اختيرت بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى متغير الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة متوسط، ومستوى ضعيف بالنسبة لمتغير القلق، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في مستويات القلق والاحتراق تعزى لمتغير "الخبرة"، ووجود علاقة ارتباطية بين متغيري الاحتراق والقلق. (لبيض وبن عبد الرحمان، 2020).

## \*دراسة (بن فودي وألحايبي، 2022):

هدف الدراسة للكشف عن مستوى الاحتراق النفسي لدى عناصر الحماية المدنية، وكذا التعرف على الفروق في مستواه حسب بعض المتغيرات: "السن، الحالة الاجتماعية والأقدمية في العمل". اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (46) عنصراً من عناصر الحماية المدنية؛ العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بسوق نعمان. وخلصت النتائج إلى أن مستوى الاحتراق النفسي متوسط بالنسبة

لجدي "تبلد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي"، ومرتفع بالنسبة لبعده "الاستنزاف الانفعالي". وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تعزى لمتغيري "السن والحالة الاجتماعية"، في حين أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تعزى لمتغير "الأقدمية في العمل". (بن فردي والعابيه، 2022).

#### \*دراسة (بن فردي وفضال، 2023):

أجريت هذه الدراسة بالعيادة المتعددة الخدمات بسوق نعمان، وكان هدفها الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي لدى الممرضين العاملين بها ليلًا. ومعرفة الفروق في مستوى الاحتراق النفسي "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لديهم؛ حسب متغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية والمصلحة المعين بها. وشملت عينة الدراسة (44) ممرضًا. ولجمع البيانات استخدم الباحثان مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاحتراق النفسي متوسط لدى أفراد العينة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات "الاستنزاف الانفعالي والشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى "تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. كما توصلت أيضًا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات "الاستنزاف الانفعالي وتبلد المشاعر" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير المصلحة المعين بها، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى "الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير المصلحة المعين بها. (بن فردي وفضال، 2023).

#### 2.2.6. دراسات سابقة للاحتراق النفسي ومفاهيم مشابهة للولاء التنظيمي:

#### \*دراسة (حليجل وعبد الأمير، 2018):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من متغيري الاحتراق الوظيفي بأبعاده: "الإنهاك النفسي، عدم الإنسانية، عدم الإنجاز الشخصي"، وتماسك الجماعة بأبعاده: "الانتماء للمجموعة، الإيجابية والتأثير، روح الفريق"، وتأثير الاحتراق الوظيفي على تماسك الجماعة لدى عمال معمل الإطارات -العجلات- بالديوانية بجمهورية العراق. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم المنهج الوصفي، ولجمع البيانات؛ تم استخدام استبيان معد لهذا الغرض. وكانت عينة الدراسة قوامها (38) عاملاً في معمل الإطارات بالديوانية؛ تمثلت في رؤساء الأقسام ومديري الشعب. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاحتراق الوظيفي مرتفع ومستوى تماسك الجماعة منخفض لدى أفراد العينة، كما توصلت الدراسة إلى أن تأثير الاحتراق الوظيفي على تماسك الجماعة ضعيف. (حليجل وعبد الأمير، 2018).

### 3.2.6. دراسات سابقة لمفاهيم مشابهة لمفهوم الاحتراق النفسي:

#### \*دراسة (بغو، 2019):

كانت الدراسة بعنوان "الإجهاد المهني لدى إطارات الجامعات المحلية حسب نموذج كرازانك"، وشملت عينة قوامها تسعون (90) إطاراً على مستوى ولاية أم البواقي. والإطارات الذين شملتهم هذه الدراسة هم الموظفون الإداريون ذوو الرتبة: "متصرف، متصرف محل، متصرف رئيسي و متصرف مستشار". وقد هدفت إلى الكشف عن وضعيات العمل لدى الإطارات حسب النموذج المذكور آنفاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولجمع البيانات استخدم استبيان محتوى العمل JCQ لروبار كرازانك ذو الستة والعشرين (26) بنداً. وتوصلت الدراسة إلى أن 57.77% من إطارات ولاية أم البواقي؛ يعانون من وضعية عمل مُجهّد Job Strain: "متطلبات نفسية كبيرة + ضيق في مساحة حرية اتخاذ القرار"، أي ما يُعادل (52) إطاراً. ويعاني 53.84% من الإطارات المتواجدة في وضعية عمل مُجهّد؛ من وضعية عمل مُجهّد انعزالي Iso Strain: "متطلبات نفسية كبيرة + ضيق في مساحة حرية اتخاذ القرار + قلة الدعم الاجتماعي"، أي ما يُعادل (28) إطاراً، ويمثلون 31.11% من مجموع العينة الكلية للدراسة. (بغو، 2019).

#### \*دراسة (حطاب وشنوفوي، 2020):

تمثل هدف الدراسة في معرفة مصادر الضغط المهني عند عمال بلدية الأمنونية بولاية معسكر، حيث أجريت الدراسة على عينة بلغت (44) موظفاً باختلاف رتبهم الوظيفية، وتوصلت النتائج إلى أن هناك اختلاف في المصادر المسببة للضغط، أهمها عدم تناسب الراتب مع الجهد المبذول، قلة الحوافز التشجيعية، وكذا نموض الدور والسياسات المعرّقة لأداء المهام والمسؤوليات على العمل وجه. كما خلصت إلى أن أهم مصدر للضغط الذي يواجه العامل باستمرار هو سوء العلاقات الاجتماعية. (حطاب وشنوفوي، 2020).

### 3.6. التعليل على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذا الفصل تسع دراسات سابقة أو مشابهة لمتغير الولاء التنظيمي، وثمانية دراسات سابقة أو مشابهة لمتغير الاحتراق النفسي، وقد تم عرضها وفق ترتيب زمني؛ من الأقدم إلى الأحدث. وقد اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج للبحث. وتم استخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات من المقابلة فالاستبيان إلى المقاييس المقننة. وأجريت أغلب هذه الدراسات في البيئة الجزائرية؛ "خمس عشر (15) دراسة من أصل تسعة عشر (19) التي تم عرضها". كما أن الدراسات التي تم عرضها حديثة، ولم يمر على إجرائها أكثر من عشر (10) سنوات؛ باستثناء دراستي (Allen & Mayer, 1991) و(خليفة والملاحمة، 2009).

ونظراً لعدم وجود دراسات - حسب اطلاع الباحث - تضم كلا المتغيرين "الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي"، حاول الباحث استعراض دراسات تشمل متغير الولاء التنظيمي ومتغيرات شبيهة بالاحتراق النفسي، ودراسات تشمل متغير الاحتراق النفسي ومتغيرات شبيهة أو ذات علاقة بالولاء التنظيمي. كما استعرض الباحث دراسات تضم أحد المتغيرين فقط، ودراسات تشمل مفهوم مشابه لأحد المتغيرين؛ وعلى عينة مطابقة

لعينة الدراسة أو لجزء منها - موظفي البلديات و/أو الولايات -. كما حاول الباحث أيضاً؛ اختيار الدراسات التي كانت العينات محل البحث فيها؛ مشابهة وقريبة لعينة الدراسة الحالية أو نفسها، - أي الموظفين الإداريين بصفة عامة أو موظفي البلديات والولايات على وجه الخصوص -.

اختلفت حجم العينة من دراسة إلى أخرى، فقد كان أصغر حجم للعينة هو (30) في دراسة (ليبيز وبين عبد الرحمان، 2020). وأكبر عينة بلغت (559) في دراسة (خليفة والملاحمة، 2009)، و(417) في دراسة (العمرى والسلي، 1437هـ-2013م).

تم عرض ستة (06) دراسات حول متغير الولاء التنظيمي، وهي: (حدي، 2021)؛ (عون وسرايه، 2021)؛ (مجمع، 2020)؛ (شلابي وحمریط، 2016)؛ (مصلح ومشاركة، 2016) ودراسة (خليفة والملاحمة، 2009). وست (06) دراسات حول متغير الاحتراق النفسي، وهي: (خلاصي، 2013)؛ (عامري، 2015)؛ (سماني، 2018)، (ليبيز وبين عبد الرحمان، 2020)؛ (بن فردي والعابيه، 2022) ودراسة (بن فردي وفضال، 2023). كما تم عرض ثلاث دراسات: "(العمرى والسلي، 1437هـ-2013م)؛ (بورقبة، حباية ورعاش، 2021) ودراسة (نقموش، 2022)"، شملت متغير الولاء التنظيمي ومتغير مشابه للاحتراق النفسي، ألا؛ وهو "الضغوط المهنية". ودراسة واحدة (شلابي وشيخاوي، 2020) حول المواطنة التنظيمية؛ وهو مفهوم مشابه لمفهوم الولاء التنظيمي. إضافة إلى عرض دراسة واحدة (حليل وعبد الأمير، 2018) للاحتراق النفسي ومفهوم مشابه للولاء التنظيمي، ألا؛ وهو "تماسك الجماعة"، ودراستين اثنتين (2)؛ هما: دراسة (بغو، 2019) و(حطاب وشنوفوي، 2020) لمفهومين مشابهين للاحتراق النفسي، وهما: "الإجهاد المهني" و"الضغوط المهنية" على التوالي.

وقد شملت أهداف الدراسات السابقة؛ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي، مثل دراسات: (خليفة والملاحمة، 2009)؛ (مصلح ومشاركة، 2016)؛ (شلابي وحمریط، 2016)؛ (مجمع، 2020)؛ (عون وسرايه، 2021) ودراسة (العمرى والسلي، 1437هـ-2013م). ودراسات أخرى التعرف على مستوى الاحتراق النفسي، مثل دراسات: (خلاصي، 2013)؛ (عامري، 2015)؛ (سماني، 2018)؛ (ليبيز وبين عبد الرحمان، 2020)؛ (بن فردي والعابيه، 2022)؛ (بن فردي وفضال، 2023) ودراسة (حليل وعبد الأمير، 2018). كما هدفت بعض الدراسات السابقة للكشف عن الفروق في مستويات الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي حسب بعض المتغيرات الديمغرافية "الجنس، السن أو العمر، الخبرة أو سنوات العمل أو مدة الخدمة أو الأقدمية في العمل، الحالة الاجتماعية أو العائلية، المستوى التعليمي أو المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية أو المسمى الوظيفي، الراتب..."، وتختلف هذه المتغيرات من دراسة إلى أخرى.

أما بالنسبة للعينات التي أجريت عليها الدراسة، فكانت "موظفي الإدارة المحلية" بالنسبة لدراسة (شلابي وحمریط، 2016)، و"موظفي البلدية" بالنسبة لدراستي (مجمع، 2020)، و(عون وسرايه، 2021)، وأيضاً دراسة (شلابي وشيخاوي، 2020)، التي درست سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية. هذا بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير الولاء التنظيمي. أما طبيعة العينة بالنسبة للدراسات

التي تناولت متغير الاحتراق النفسي، فكانت عينة من "عمال البلديات" بالنسبة لدراسة (عامري، 2015)، و"مستخدَمي الوظيفة العمومي" من بينهم "مستخدَمي البلديات"؛ بالنسبة لدراسة (سماني، 2018). في حين تناولت دراسة (بغو، 2019)؛ "الإجهاد المهني لدى إطارات الجماعات المحلية"، ودراسة (حطاب وشنوفي، 2020)؛ "مصادر الضغوط المهنية عند عمال البلدية". هذه الدراسات المذكورة آنفاً تمثل عيناتها جزءاً من عينة الدراسة الحالية، ألا؛ وهي "موظفي الجماعات الإقليمية".

أما دراستي (بن فردي والعابج، 2022) ودراسة (بن فردي وفزال، 2023)، -وإن كنا قد أجرينا على عناصر الحماية المدنية والممرضين بالعيادة المتعددة الخدمات على التوالي-، فإن هذين الدراستين قد أجرينا في المنطقة الجغرافية "بلدية سوق نعمان التابعة لولاية أم البواقي"، وهي المنطقة الجغرافية ذاتها التي تجرى فيها الدراسة الحالية.

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج متباينة، فمستوى الولاء التنظيمي كان متوسطاً في دراستي (مطح ومشاركة، 2016) و(العمرى والسلي، 1437هـ-2013)، ومرتفعاً في دراستي (شلابي وحمرط، 2016) و(نقموش، 2022). كما توصلت دراسة (خليفات والملاحمة، 2009) لوجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغيرات "الجنس، العمر ومدة الخدمة". في حين أن نتائج دراسة (مطح ومشاركة، 2016)، تقول أنه لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغيرات "المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي والراتب". أما دراسة (شلابي وحمرط، 2016) فهناك فروق تعزى لمتغيرات "الأقدمية المهنية والمستوى التعليمي" في مستوى الولاء التنظيمي. وحسب دراسة (مجمع، 2020)، فإنه توجد علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي وكل من متغيري السن والخبرة، في حين أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومتغيرات "الجنس، المرتبة الوظيفية والمستوى التعليمي". وتوصلت دراسة (عون وسرايه، 2021)؛ إلى أنه لا توجد فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

بالنسبة لدراسات (العمرى والسلي، 1437هـ-2013م)، (بورقبة؛ حباية ورعاش، 2021) و(نقموش، 2022)، اللاتي تضمنت متغير "الضغوط المهنية"، الذي هو متغير شبيه بمتغير "الاحتراق النفسي"، كانت النتائج حوله متباينة أيضاً. حيث إن مستوى الضغوط المهنية مرتفع بالنسبة لأبعاد "الإبداع، فرص التقدم الوظيفي، عبء الدور وصراع الدور"، ومتوسط بالنسبة لبعد "بيئة العمل"، ووجود علاقة عكسية بين متغيري الضغوط المهنية والولاء التنظيمي، حسب نتائج دراسة (العمرى والسلي، 1437هـ-2013م). أما دراسة (نقموش، 2022)؛ فكان مستوى الضغوط المهنية مرتفعاً، وعدم وجود فروق في مستوى الضغوط تبعاً لمتغيرات "الأقدمية العمل والحالة الاجتماعية". وتوصلت دراسة (بورقبة؛ حباية ورعاش، 2021) إلى وجود أثر دال إحصائياً لضغوط العمل "العوامل المتعلقة بالعمل" على الولاء التنظيمي، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لضغوط العمل "العوامل المتعلقة بالمنظمة والعوامل المتعلقة بمحيط العمل" على الولاء التنظيمي.

أما دراسة (شلابي وشيناوي، 2020) التي تناولت متغير "المواطنة التنظيمية" لدى موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة.؛ الذي هو متغير ذو علاقة بمتغير "الولاء التنظيمي"، فالدراسة توصلت إلى أن

مستوى المواطنة التنظيمية مرتفع، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة يعزى لمتغيري "الجنس والأقدمية المهنية".

بالنسبة لمتغير الاحتراق النفسي؛ فتباينت نتائج الدراسات أيضاً. فكانت نتائج بعض الدراسات تقول أن مستوى الاحتراق النفسي مرتفع لدى أفراد العينة، مثل دراستي (عامري، 2015)؛ و(حليجل وعبد الأمير، 2018). ودراسات أخرى توصلت إلى أن مستوى الاحتراق النفسي متوسط؛ مثل دراستي (لبيض وبين عبد الرحمان، 2020) و(بن فردي وفضال، 2023). في حين دراسة (بن فردي والعابيد، 2022)؛ فكانت نتائج مستوى الاحتراق النفسي بالنسبة لبعده "الاستنزاف الانفعالي" مرتفع، ومتوسط بالنسبة لبعدي "تبدل المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي". أما في دراسة (خلاصي، 2014)؛ فإن مستوى الاحتراق النفسي لدى الإطارات يتراوح ما بين المتوسط والمرتفع. كما اختلفت النتائج بخصوص مستوى الاحتراق النفسي تبعاً لبعض المتغيرات: "الجنس، السن، الأقدمية في العمل أو الخبرة، الحالة الاجتماعية، المصلحة المعين بها..."، حيث توصلت دراسة (عامري، 2015)؛ إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات "الجنس، السن والأقدمية في العمل، وفي دراسة (سماني، 2018)؛ فتوصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "المنصب" لدى أفراد العينة، من بينهم مستخدمي البلديات. ودراسة (لبيض وبين عبد الرحمان، 2020)؛ فكانت النتائج وجود فروق تبعاً لمتغير "الخبرة". أما دراسة (بن فردي والعابيد، 2022)؛ فكانت النتائج وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير "الأقدمية في العمل"، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حسب متغيري "السن والحالة الاجتماعية". وتوصلت دراسة (بن فردي وفضال، 2023)؛ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير "الجنس"، وعدم وجود فروق بالنسبة لبعده المشاعر تبعاً لمتغير "الحالة الاجتماعية"، وعدم وجود فروق بالنسبة لبعده الشعور بتدني الإنجاز الشخصي تبعاً لمتغير "المصلحة المعين بها"، كما توصلت إلى أنه توجد فروق بالنسبة لبعدي الاستنزاف الانفعالي والشعور بتدني الإنجاز الشخصي تبعاً لمتغير "الحالة الاجتماعية"، ووجود فروق بالنسبة لبعدي الاستنزاف الانفعالي وتبدل المشاعر تبعاً لمتغير "المصلحة المعين بها".

وقد تم عرض دراسة (حليجل وعبد الأمير، 2018)؛ التي تناولت متغيري الاحتراق النفسي وتماسك الجماعة، هذا الأخير؛ الذي هو متغير شبيه بمتغير الولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاحتراق الوظيفي مرتفع ومستوى تماسك الجماعة منخفض لدى أفراد العينة، كما توصلت الدراسة إلى أن تأثير الاحتراق الوظيفي على تماسك الجماعة ضعيف.

كما قام الباحث بعرض دراسات لمتغيرات شبيهة بمتغير الاحتراق النفسي، وهما دراستي (بغو، 2019) و(حطاب وشنوفي، 2020)؛ اللتان تناولتا "الإجهاد المهني لدى إطارات الجماعات المحلية" و"مصادر الضغط المهني عند عمال البلدية" على التوالي. وتوصلت دراسة (بغو، 2019)؛ إلى أن 57.77% من إطارات ولاية أم البواقي؛ يعانون من وضعية عمل مُجهد Job Strain: "متطلبات نفسية كبيرة + ضيق في مساحة حرية اتخاذ القرار"، أي ما يعادل (52) إطاراً. ويعاني 53.84% من الإطارات

المتواجدة في وضعية عمل مُجهّد؛ من وضعية عمل مُجهّد انعزالي Iso Strain: "متطلبات نفسية كبيرة + ضيق في مساحة حرية اتخاذ القرار + قلة الدعم الاجتماعي"، أي ما يُعادل (28) إطاراً، ويمثّلون 31.11% من مجموع العينة الكلية للدراسة. في حين توصلت دراسة (حطاب وشنوفي، 2020)؛ إلى أن هناك اختلاف في المصادر المُسببة للضغوط، أهمها عدم تناسب الراتب مع الجهد المبذول، قلة الحوافز التشجيعية، وكذا غموض الدور والسياسات المعرّقة لأداء المهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تسليط الضوء على أبعاد كل من متغيري "الولاء التنظيمي" و"الاحتراق النفسي" وعلاقتها ببعض المتغيرات الموجودة في دراسته "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، والأقدمية في العمل"، ومدى اختلاف نتائج الدراسات السابقة فيما بينهما، هذا الاختلاف الذي يستدعي المزيد من الدراسات في هذا الموضوع؛ حيث يحاول الباحث في هذا البحث؛ معرفة مستويات الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي لدى موظفي الجامعات الإقليمية والعلاقة بينهما، وكذا الفروق في مستوياتها تبعاً لبعض المتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة؛ بتوظيفه لإحدى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وهي المقاييس المُقننة. وهما مقياساً "الآن وماير- للولاء التنظيمي"؛ الذي أُستخدم في دراسات: (خليفة والملاحمة، 2009)؛ (مصلح ومشاركة، 2016) ودراسة (دحية، 2021). و"ماسلاش MBI للاحتراق النفسي"؛ الذي أُستخدم في دراسات: (خلاصي، 2014)؛ (سماني، 2018)؛ (لبيض وبن عبد الرحمان، 2020)؛ (بن فردي والعابج، 2022) ودراسة (بن فردي وفضال، 2023).

الجانب

النظري

## الفصل الأول: الولاء التنظيمي

1. إحاطة بمفهوم الولاء التنظيمي.
2. خصائص وأهمية الولاء التنظيمي.
3. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
4. مراحل تشكل وتطور الولاء التنظيمي.
5. المداخل النظرية المفسرة الولاء التنظيمي.
6. مؤشرات وأبعاد الولاء التنظيمي.
7. فوائد القياس، معايير وأدوات قياس الولاء التنظيمي.
8. الولاء لدى الفرد الجزائري.

في هذا الفصل، تناول الباحث عدة عناصر؛ بدايةً الإحاطة بمفهوم الولاء التنظيمي بدايةً بالتطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي، من خلال التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي من الناحية اللغوية والاصطلاحية، وكذا بعض المفاهيم المشابهة أو ذات العلاقة. بعد ذلك؛ استعرض الباحث خصائص وأهمية الولاء التنظيمي، ومراحل تشكله، ثم عرض المداخل النظرية المفسرة لسلوك الولاء التنظيمي، - بعض المقاربات وبعض النماذج التفسيرية-، كما استعرض مؤشرات وأبعاده وخصيصة إدارته. كما تناول الباحث بعض مقاييس الولاء التنظيمي، وفوائده قياسه. وفي الأخير؛ تناول الولاء التنظيمي لدى الفرد الجزائري.

## 1. إحاطة بمفهوم الولاء التنظيمي:

### 1.1. تطور مفهوم الولاء التنظيمي:

حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس العمل والمنظمات وعلم الاجتماع التنظيمي وعلم الإدارة. هذا الاهتمام حسب (ستيرز، 1977، Steers) ينصب عليه لكونه العامل الأكثر أهمية والذي يحدد فعالية وكفاءة المنظمة. وازداد الاهتمام بدراسة الولاء التنظيمي؛ بدايةً من سبعينيات القرن الماضي، وحاز زخماً كبيراً خاصةً في أمريكا. وقد كان ذلك بسبب: انخفاض الإنتاجية، القوى العاملة المحبطة والمنافسة الشديدة التي كانت تواجهها الصناعات الأمريكية من المستثمرين الأجانب، خصوصاً اليابانيين. (Kipkebit, 2010, 57). وتطور مفهوم الولاء التنظيمي عبر عدة مراحل؛ حيث كان يعني في مرحلة ما "العيش حتى النهاية، ويجب أن يكون الشخص مخلصاً للشركة، والشركة أيضاً مخلصاً لموظفيها". ومع انتشار عمليات تقليص حجم الشركات، إعادة الهيكلة، سوء إدارة التغيير التنظيمي.... والتي أحدثت شروخاً في علاقة الثقة بين الموظفين والمنظمة، متسببةً في تدني ولاء الموظفين وضعفه. هذه الفرضية المبنية على أنه يمكن قياس ولاء الموظفين؛ بناءً على الوقت الذي يقضيه في مكان عمله، أي أن الموظف الذي يقضي ساعات طويلة في عمله؛ هو الأكثر استعداداً للقيام بتدبيرات شخصية من أجل تحسين المنظمة. هذا النموذج من الولاء قد تغير بشكل كبير. (Hatwal & Chaudbey, 2014, 186).

حسب مركز أبحاث الولاء The Loyalty Research Center؛ الواقع مقره بإنديانابوليس Indianapolis، وهو مركز استشاري يركز على العملاء وقضايا ولاء الموظفين، فالولاء يعرف جزئياً ب: الموظفين الملتزمين بنجاح المنظمة، والذين يعتقدون أن العمل بها هو أفضل خياراتهم. (Hatwal & Chaudbey, 2014, 187).

ويقول (Hildreth, 2016) أن الباحثين قاموا بدراسة العديد من التركيبات المتعلقة بالولاء، والتي تصف من جوانب مختلفة:

\* جانب سمات الروابط الشخصية بما ذلك الالتزام، مثل دراسات: (Meyer & Allen, 1991). (O'Reilly & Chatman, 1986). (Monday, Steers & Portetr, 1979).

\* جانب تحديد الهوية: مثل: (Mael & Ashforth, 1992). (Abrams & Hogg, 1988).  
(Tajfel & Turner, 1986)

\* جانب الإعجاب: مثل: (Seligman & al, 1980). (Rubin, 1973).

\* جانب الحب: مثل: (Sternberg, 1986). (Gottman, 1999).

مع ذلك فإن دراسة الولاء؛ كبناء أخلاقي تم تجاهله نسبياً من قِبَل علماء النفس والتنظيم على حد سواء. (Hildreth, 2016, 9)

وأشار (ألان وماير، 1997، Allen & Meyer) إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي قد تطور عبر مختلف المراحل. ففي الوقت الراهن ليس بالضرورة الموظف الذي عمل مدة طويلة في المنظمة يكون ذاك ولاء تنظيمي عالٍ، فيمكن أن تجد موظفاً جديداً يقدم مساهمة أكبر من موظف تم توظيفه منذ سنوات. لذلك اقترح ألان وماير أن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي العالي؛ هم الموظفون الذين يحمون الشركة ويشاركونها أهدافها، ويحضرون إلى العمل بانتظام، والذين يواصلون أعمالهم والتزاماتهم مع الشركة في السراء والضراء. (Gyawali, 2020,232).

ويذكر (WelBo, Kaur & Jun (2010) في مقال لهم؛ بعنوان: "New development of organizational commitment critical review (1960-2009)", نُشر في مجلة African Journal of Business Management، بأن مفهوم الولاء التنظيمي قد تطور عبر ثلاث مراحل:

#### \*مرحلة الرهان الجانبي The side-bet period

يقول (WelBo, Kaur & Jun (2010) أن بدايات البحث في موضوع الولاء التنظيمي؛ تعود لـ(هاورد بيكر، 1960، Howard Beker) الذي عرفه بنظرية الرهان الجانبي The side-bet theory. هذه المقاربة تعتبر من أقدم المقاربات التي حاولت دراسة ووضع إطار مفاهيمي شامل حوله، من منظور علاقة الفرد بالمنظمة.

ووفقاً لنظرية بيكر، فإن العلاقة بين الموظف والمنظمة قائمة على أساس "عقد" وسلوك التبادل الاقتصادي، حيث يكون الموظفون ذوي ولاء مرتفع؛ بسبب استثماراتهم الخفية أو "الرهانات الجانبية"، التي هي سبب بقائهم في المنظمة، والتي يخفونها تماماً أو إلى حد ما.

يؤكد بيكر أنه مع طول فترة مكوث الفرد في المنظمة؛ تتراكم الاستثمارات والرهانات الجانبية؛ مما يجعل من الصعب أكثر على الفرد فك ارتباطه عن المنظمة. كما يرى بأن هناك صلة وثيقة بين الولاء التنظيمي وسلوك دوران الموظفين، (بيكر، Beker) يجعل الولاء التنظيمي عاملاً رئيسياً لتفسير دوران العمل. ثم تلتها دراسات تبني نظرية (بيكر، Beker) مثل: دراسة (Alutto, Hrebiniak & Alonso, 1973)، والذين أصدروا مقياس لقياس الولاء التنظيمي؛ عُرف باسم مقياس HAS، ودراسة (Ritez & Trice, 1969)، والتي أصدرت "مقياس ريتز-تريس" "Ritez Trice Scale RTS".

وعلى الرغم من التخلي عن نظرية الرهان الجانبي -يضيف (WelBo, Kaur & Jun (2010)؛ إلا أن تأثيرها واضح في مقياس (ماير وآلان، 1991، Meyer & Allen)، وتظهر في بُعد الولاء المستمر. (WelBo, Kaur & Jun, 2010, 13).

## \*مرحلة الارتباط العاطفي Middle affective-dependence period.

يذكر (WeiBo, Kaur & Jun, 2010) بأن بداية المرحلة الثانية من مراحل تطور مفهوم الولاء التنظيمي، كانت مع (بورتر وزملائه، Porter & al, 1974)؛ حيث تحول الاهتمام من الرهانات الجانبية الملموسة إلى الارتباط النفسي بالمنظمة. وحسب (WeiBo & al)؛ فقد حاولت هذه المقاربة تجاوز وصف الولاء كنوع من العقد الاقتصادي economic-contrat؛ المتمحور حول موقفه ما. حيث أن بقاء الموظفين ليس بسبب الجانب الاقتصادي فقط، وإنما بسبب للتأثير العاطفي أيضاً، والذي يمكن -في مرحلة قادمة- أن يكون أكثر أهمية وتأثيراً. حيث يعرفه بورتر وزملائه بأنه: "القوة النسبية لهوية الفرد مع مشاركته في منظمة معينة". وزعم كل من (Monday, Steers & Porter, 1979)؛ بأن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاث مكونات: "التقبل القوي Strong acceptance"، "المشاركة Participation" و"الولاء Loyalty". وحسب (Monday & al, 1982) - فإن نظرية التبادل The exchange theory تعتبر المفسر الرئيسي لعملية الولاء. وقدموا الولاء كبنية بديلة للرضا الوظيفي Job satisfaction.

الولاء التنظيمي يتميز بثلاثة عوامل مترابطة، وهي:

\* إيمان قوي وقبول بأهداف وقيم المنظمة.

\* الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة.

\* الرغبة القوية في الحفاظ على عضوية المنظمة.

وعلى الرغم من أن بورتر وزملائه ساهموا في تطوير مفهوم الولاء، إلا أنهم أبقوا على إحدى الافتراضات الأساسية ليكر، وهي العلاقة بين الولاء التنظيمي ودوران العمل، وإتباع التوجه أحادي البعد. بينما (O'Reily, 1986) يعتبر ذلك -المكون الذي يركز على الارتباط النفسي- المكون الأول.

يضيف (WeiBo & al)؛ أنه بناءً على مقاربة (Porter, Steers, Monday & Boulian)؛ تم بناء "استبيان الولاء التنظيمي" الشهير "Organizational Commitment Questionnaire" OCQ، والذي يضم خمسة عشر (15) بنداً. وشمل "OCQ" العناصر التي تشير إلى ما أسماه (O'Reily & Chatman, 1986) عواقب الولاء. منتقدو "OCQ"؛ يقولون بأن صياغة بعض بنود المقياس؛ تعكس دوران العمل أو الأداء أكثر من عكسها للسلوك أو الموافقة، ومن الصعب الفصل بين الأبعاد الثلاثة في نظرية بورتر بوضوح. هذه الانتقادات؛ جعلت الباحثين أكثر حذراً في استخدام "OCQ"، وأوجد هؤلاء الباحثين حلاً؛ وهو إصدار نسخة جديدة لهذا المقياس، وهي نسخة مكونة من تسعة (9) عناصر، وتم حذف العناصر الستة (6) التي صيغت صياغة سلبية. ونسخت أخرى مكونة من اثني عشر (12) بنداً؛ حذف منها البنود الثلاثة المتعلقة بدوران العمل. ولتجاوز محدودية "OCQ" قام (ماير وآلان، Meyer & Allen, 1984)؛ بتطوير نموذج متعدد الأبعاد. (WeiBo, Kaur & Jun, 2010, 13-14).

## \*مرحلة النموذج المتعدد الأبعاد Multi-dimension period.

كانت نظريات (بيكر، 1960) و(بورتر، 1974) تنتمي إلى فترة البعد الواحد. بعد ذلك، وبداية من الثمانينيات؛ تم تطوير المقاربة المتعددة الأبعاد من طرفه كل من (Meyer & Allen, 1984) و(O'Reilly & Chatman, 1986). كما توجد نظريات أخرى، لكنها أقل تأثيراً وانتشاراً من الاثنتين السابقتين. (WelBo, Kaur & Jun, 2010, 14).

## 2.1 مفهوم الولاء التنظيمي:

## 1.2.1 الولاء من الناحية اللغوية:

## -في اللغة العربية:

الولاء مصدر ولي، بمعنى قريب منه وبمعنى المودة والإعانة والنصرة. وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة:

قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء" (سورة الممتحنة، الآية: 01). وقال تعالى: "ومن يتولى الله ورسوله والذين آمنوا فإن حزب الله هم الغالبون" (سورة المائدة، الآية: 55).

وعرفه القنوي الولاء بقوله: الولاء من الولي بمعنى القرابة، والولي ضد العدو، والمؤالاة هي المحاباة (القنوي، 1407هـ).

الولاء: الملك والقريب والقرابة والنصرة والمحبة. (مجمع اللغة العربية جمهورية مصر العربية، 2008، 1058). ويقال بينهما ولاءً، بالفتح على الواو أي قرابة، والولاء: الملك. (ابن المنظور، دس، 4922).

## -في اللغة الإنجليزية:

في اللغة الإنجليزية كلمة Loyalty هي اسم noun، وجمعها: loyalties.

Loyalty: noun, plural lo-yal-ties.

1.The state or quality of being loyal ; faithfulness to commitments or obligations.

1. هو حالة أو صفة الولاء؛ الإخلاص للالتزامات أو الالتزامات بحد ذاتها.

2.Faithful adherence to sovereign, government, leader, cause,...etc.

2.الالتزام المخلص لقيادة ما، حكومة، زعيم، قضية...إلخ. (Dictionary.com, n.d).

وورد في قاموس أكسفورد (Oxford university press, n.d) التالي:

Loyalty; Noun (pl. loyalties).

1.(Uncountable); loyalty (to/toward somebody/something) The quality of being faithful in your support of someone or something.

-They swore their loyalty to the king.

-Can I count on your loyalty?

الولاء: (نعو/تجاه شخص ما/شيء ما) مدى كونك مخلصاً في دعمك لشخص ما أو شيء ما.

-أقسموا علي ولأنهم للملك.

- هل يمكنني الاعتماد على ولائك؟

2.(Countable, usually plural); a strong feeling that you want to be loyal to someone or something.

الولاء: شعور قوي بأنك تريد أن تكون مخلصاً لشخص ما أو شيء ما.

Loyalty : noun (pl loyalties)

1.[U] the quality of being loyal : A dog is capable of great to its master.

وفاء، إخلاص، ولاء.

2.[C] a feeling of friendship that that makes you faithful towards sth/sb : I know where my loyalties lie. (Oxford wordpower, 1998, 451).

الولاء باللغة الانجليزية Loyalty كمصطلح عام، يُعرف بأنه التكريس الشخصي أو الشعور بالارتباط بشيء معين، والذي يمكن أن يكون شخصاً أو مجموعة. ( Murali, Poddar & Seema, 2017, ) (62).

-في اللغة الفرنسية:

كلمة Loyauté مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة Loiauté التي تعني Loyal أي شرعي، وهي نفسها باللاتينية Legalis، والتي تشير إلى ثلاثة أجزاء:

\*القانون La loi

\*التوافق La conformité

\*الالوم "عدم اللوم" L'irréprochabilité. (Guilbert & al, 2021, 04).

ورد في قاموس لاروس Larousse التالي:

\*Loyauté: Nom féminin (de loyal) Qualité, caractère de quelqu'un, de quelque chose qui est honnête, loyal : Faire preuve de loyauté envers ses amis.

Synonymes: dévouement-droiture-honnêteté-traitrise.

Contraires: Déloyauté-félonie-forfaiture-perfidie-traitrise.

الولاء هو نوعية وخاصة شخص ما، شخص صادق ومخلص. الوفي: الذي يظهر الولاء لأصدقائه. من مرادفاته: التفاني، الاستقامة، الصدق.

أضاده: الخيانة، الجناية، المصادرة، الغدر (https://www.larousse.fr/dictionnaire).

ورد في قاموس المنهل فرنسي-عربي؛ الترجمة العربية للكلمات التالية:

-Loyal, e, aux adj: أمين، صادق، مستقيم. صريح\* وفي

-Loyalement adv: بصدق، بأمانة\* بإخلاص، بشرف

-Loyalisme sm: ولاء، إخلاص (للعهد القائم)

-Loyaliste sm: -مُوَالٍ، مُنْصِل (للعهد القائم)

-Loyauté sf: (إدريس، 2005، 734) -أمانة، صدق، استقامة

نلاحظ أن مفهوم الولاء في اللغات الثلاث: العربية، الإنجليزية والفرنسية؛ يتضمن معاني: الإخلاص، القربة والارتباط بشيء معين، المحبة والنصرة.

### 2.2.1. الولاء التنظيمي من الناحية الاصطلاحية:

الولاء التنظيمي هو إحدى المشكلات الأساسية والصعبة؛ والقابلة للبحث في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. (Agegehu, Abdriisa & Alemaehu, 2022, 99). ولذا تعدد وتباين مفهومه؛ لدى المهتمين والدارسين له، باختلاف انتماءاتهم الفكرية ومقارباتهم النظرية. وفيما يلي عرض لمجموعة منها:

عرفه (Monday, Porter & Steers, 1982) بأنه:

"قوة ذاتية في الهوية الفردية والتزام مع المنظمة والمشاركة فيها".

The relative strength of an individual's identification with and " involvement in a particular organization (kacmar & al, 1999, 977).

عرفه (Buchanan, 1984): بأنه "عدم رغبة العمال في ترك المنظمة التي يعملون بها، وذلك لحصولهم على مكاسب مختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحريّة مهنية" (المتسبب وجنود، 2007، 108).

وعرفه (Chen & Franvesco, 2000): بأنه: "الالتزام بالمشاركة بالعمل، أي هو الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغييرات التي تحصل في المشاعر والظروف، فمثلاً يفترض أن يكون لدى هؤلاء الأفراد العاملين ولاء؛ حتى لو لم تتم مكافأتهم من قبل منظماتهم. (حسن، 2016، 386).

أما (Robbins, 2003): فيرى بأنه "سلوك ليس من متطلبات العمل الرسمية، إلا أنه يؤثر في فعالية الأداء في المنظمة". (المتسبب وجنود، 2007، 108).

يرى (الفهداوي والقطاونة، 2004): أن الولاء التنظيمي هو: "اقتراح فعال بين الفرد والمنظمة؛ بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير؛ بغض النظر عن المنظور المادي". (بوعطيط، 2018، 313).

ووفقاً لـ (Etonicic & Tony, 2018): يعبر عن الولاء بنية الموظف البقاء مع المنظمة لفترة طويلة، حتى في حالة تلقيه عروضاً أكثر جاذبية من المنظمات الأخرى. والبحث في مفهوم الولاء التنظيمي يتم بدراسة سلوكيات ومواقف الموظف في المؤسسة، والعلاقة بين سلوك الموظف واتجاه المنظمة. (Tam & Nguyet, 2021, 2).

وحسب (Adedeji & Abosede O, 2018): فإنه بشكل عام، يمكن تعريف ولاء الموظفين Staff loyalty؛ على أنه ارتباط أو التزام نفسي تجاه التنظيم، ويتطور نتيجة لزيادة الرضا، هذا الرضا يكون نتاج عملية تقييم داخلية، وينمو كلما تم تلبية توقعات الموظفين. (Thoung & Huy, 2019, 16).

ويرى (Bettache, 2000, 9)؛ أن هناك العديد من المقاربات لتعريف الولاء التنظيمي؛ التي تجعل من الصعب وضع تعريف واحد شامل لهذا المفهوم، وحسب (هيجان، 1998)؛ فإنه على الرغم من الأبحاث والكتابات المتوفرة حول موضوع الولاء التنظيمي باللغات الأخرى غير العربية، إلا أنه يمكن القول أن هناك صعوبة في الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي بين الباحثين، هذه الصعوبة يمكن ردها إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي كان؛ ولا يزال موضوع اهتمام مختصين من حقول علمية مختلفة (هيجان، 1998، 24)، حيث اهتم به المتخصصون في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الإداري والسلوك التنظيمي، وحتى علوم الإدارة (Servayre, 2009, 6)؛ حيث أن الباحثين في كلِّ حقلٍ من الحقول السابقة؛ يعالجون هذا الموضوع من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه؛ مما حدا بهم إلى بناء تعريفاتهم الخاصة، وبالتالي مقاييسهم التي تم تصميمها على أساس هذه التعريفات. (هيجان، 1998، 24).

ويرى (Kipkebut, 2010)؛ أن مما زاد في التباس تعريف الولاء التنظيمي هو وجود مقاربتين على الأقل لتعريف الولاء: مقاربة سيكولوجية والمقاربة التبادلية، أو ما يُشار إليهما بالمدرسة السلوكية ومدرسة الاتجاهات. وهذا ما أدى إلى عدم وجود توافق في الآراء حول تعريف الولاء التنظيمي، وقد ذكر (ماير، 1997)، أنه: "لا يوجد تعريف أكثر صحة أو مقبول عالمياً مقارنةً بالتعريفات الأخرى، ومع ذلك يمكن أن تحدث مشكلة فقط؛ إذا تحدثنا عن الولاء دون الإشارة إلى التعريف الذي نستخدمه". (Kipkebut, 2010, 59).

ولا يزال مفهوم الولاء التنظيمي؛ واحداً من أكثر المفاهيم تحدياً والأكثر بحثاً في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية HRM. (WeiBo, Kaur & Jun, 2010, 12).

### 3.1 مفاهيم مشابهة أو ذات علاقة بمفهوم الولاء التنظيمي:

#### 1.3.1 الالتزام التنظيمي:

#### الالتزام Engagement:

رابطة قانونية تلزم فرداً تجاه آخر بالقيام بعمل معين أو عدم القيام به، كما يقصد بالالتزام تعهد يلتزم بمقتضاه الفرد بأن يؤيد أو يشترك في برنامج أو رسالة أو نشاط اجتماعي. (بدوي، أ.، دس، 134). ويؤكد (Morgan & Hunt, 1994)؛ أن الالتزام هو منظور علائقي طويل الأجل؛ يشجع الأطراف المختلفة على التخلي عن الفوائد قصيرة الأجل؛ التي تعرضها المنظمات المنافسة لصالح الفوائد المرتبطة بالبقاء في العلاقة مع المنظمة الحالية (Frempong & all. 2018. 96).

يرى (الغامدي، 2010 م 1430 هـ)؛ أن الولاء هو استثمار بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية؛ يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً؛ يفوق السلوك المتوقع منه والمتنظر منه، ورحمة الفرد والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية؛ من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة.

غير أنه يوجد نوع من الخلط بين مجموعة من المفاهيم المترابطة: الالتزام، الولاء، Loyalty، Engagement، Commitment. فقد تعددت المفاهيم التي تناولت معنى الولاء للمنظمة، واختلفت مسمياتها، وهذا يرجع إلى ترجمة مصطلح الولاء ذاته؛ ومفهومه من اللغة الإنجليزية إلى اللغة

العربية. وحسب الثمالي؛ فإن كلمتا الولاء والالتزام مترادفتان في اللغة العربية، وهي ترجمة لكلمة Commitment؛ إلا أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين؛ تظهر في القاموس أنهما مختلفتين؛ حيث تعني Commitment الالتزام؛ بينما الولاء هي ترجمة لكلمة Loyalty (العيسى، 2000).

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد في طبيعته؛ ومن بينها ولاء الموظف للمنظمة. (Ikechukew & al. 2019. 131)

و حسب الغامدي (2010) أيضاً، فإن باحثين يرون أن العلاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام التنظيمي؛ وليس مرادفاً له كما قد يفهم. فالفرد الذي لديه لمؤسسته؛ وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري إلى عمل فعلي، وبذل حقيقي لا يكون لديه التزام تنظيمي، وإن وجد لديه ولاء. (الغامدي، 2010).

في هذه الدراسة، يتبنى الباحث وجهة النظر القائلة بأن: مصطلحي "Organizational Loyalty" و "Organizational Commitment" مترادفتان، ويحملان الدلالة نفسها. ويؤايلهما باللغة العربية مصطلح "الولاء التنظيمي".

Organizational loyalty=Organizational commitment

### 2.3.1. الرضا الوظيفي Job satisfaction

يصفه (هوبوك، 1935، Hoppock) الرضا الوظيفي؛ بأنه "مزيج من الظروف الفسيولوجية والسيكولوجية والبيئية؛ التي تجعل الشخص يقول بصدق أنه راضٍ عن وظيفته". ويرى (أمسترونج، 2006)؛ أن مصطلح الرضا الوظيفي يشير إلى "المواقف والمشاعر الإيجابية تجاه الوظيفة". في حين يرى (مولينز، 2005)؛ أن الرضا الوظيفي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، ومن الممكن أن يؤدي بمعانٍ مختلفة من شخص إلى آخر (Rajput & al, 2016, 1). كما أن الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لهما علاقة طردية (Zanabazar & Jigjiddori. 2018. 52).

### 3.3.1. المواطنة التنظيمية:

يرى (بنتن كورت، جوينر وميوتتر، 2001، Bentten Court, Gwinner & Meuter)؛ أن ولاء الموظف هو مواطنة تنظيمية Organizational citizenship وهو مجموع السلوكيات التي تعكس الولاء للمنظمة بالترويج لمصالحها وصورتها في الأوساط الخارجية. (Rajput & al, 2016, 2).

### 4.3.1. الانتماء التنظيمي:

الانتماء التنظيمي؛ هو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله؛ وانعكاس ذلك على تقبل الأفراد لأهداف المنظمة؛ التي يعمل بها وتفانيه ورتبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف، فهو اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة؛ التي يعملون بها ورتبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها. (مجادبة، 2018، ص173).

## 5.3.1. تماسك الجماعة:

عرفه Festiger تماسك الجماعة بأنه " الحالة الناجمة عن كل القوى المؤثرة على أعضاء المجموعة، والتي تحفزهم على ديمومة البقاء فيها". (خليل وعبد الأمير، 2018، 199).

## 6.3.1. الثقافة التنظيمية:

عرفه (Kono & Clegg, 1999): ثقافة الشركة بأنها التعبير عن المواقف الجماعية للموظفين؛ والقيم المشتركة التي تمكنهم من الإيمان بالمنظمة؛ والرغبة في الاستمرار بالعمل لصالحها. (Qarioti & Freih, 2009, 3).

## 2. خصائص وأهمية الولاء التنظيمي:

## 1.2. خصائص الولاء التنظيمي:

يُمكن أن نعدّ الخصائص التالية: (بوعطيط، 2018، 314).

\* الولاء التنظيمي هو حالة غير ملموسة يُستدل عليها من خلال سلوك وتصرفات العاملين في المؤسسة.  
\* صعوبة قياس الولاء التنظيمي بشكل مباشر.  
\* يُجسد الولاء التنظيمي حالة قناعة تامة للفرد، مما يتطلب وقتاً طويلاً لتحقيقه، كما أن تدني مستوياته لا يكون نتيجة لعوامل سطحية؛ وإنما بسبب عوامل إستراتيجية ضالطة.  
\* الولاء التنظيمي يُكتسب ويُنمى في الفرد العامل داخل التنظيم؛ وليس ظاهرة فطرية تولد مع الإنسان. (شلابي وحمریط، 2016، 70).

\* يُمكن تدريب الأفراد على الولاء (موريس، 2002، 146).

## 2.2. أهمية الولاء التنظيمي:

يعدّ الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الطلي للولاء؛ حيث أن له أهمية كبيرة على مستوى الأفراد والتنظيمات، ويُمكن أن نلخص أهميته في النقاط التالية:  
\* الولاء التنظيمي غالباً ما يكون له آثار إيجابية على المنظمة وأعضائها ككل. ( Doumali, 2011, 16).

\* الولاء التنظيمي داخل المنظمة يعتبر عاملاً أساسياً وهاماً في نجاح وتطور المؤسسات؛ مما يؤدي إلى زيادة إنتاجها وتطورها.

\* الولاء التنظيمي يقوم بزيادة فعالية جماعات العمل؛ وتماسكهم والتعاون فيما بينهم بروح الفريق من أجل زيادة الإنتاجية (الخطاب، 1993).

\* الولاء التنظيمي عنصر هام في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها؛ لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم حوافز ملائمة؛ لدفع العمال للعمل وتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز.

\* ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها؛ يُعتبر عاملاً مهماً يساعد على التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل (الدوسري، 2005).

\* الموظفون ذوي الولاء التنظيمي العالي؛ من المرجح بقاؤهم في المنظمة؛ خلال فترات الانتكاس المؤقتة؛ التي تُشكل مواقف غير مربحة لأعضاء المنظمة.

- \* الولاء التنظيمي العالي يجعل الموظفين ذوي رغبة قوية في البقاء ومواصلة العمل في المنظمة.
- \* الموظفون الذين يظهرون مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي؛ على استعداد لبذل كل الجهود الممكنة لخدمة المنظمة (Al-Shalabi, 2019. 11).
- \* الموظفون ذوي الولاء التنظيمي العالي يبذلون جهوداً أكبر في العمل.
- \* الولاء التنظيمي يساهم في التقليل من سلوكيات التخليج ودوران العمل.
- \* الولاء التنظيمي يحسن سلوكيات العمل المنتجة (Fenwick, 2020).
- \* يساهم الولاء التنظيمي مهممة التعاون، والسعي لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.
- \* الولاء التنظيمي يقلل من الإجهاد المرتبط بالوظيفة (Zachariah & al, 2021).

### 3.العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

في دراسة (Chew, 2004) حول أثر إدارة الموارد البشرية على الحفاظ على الموظفين في المنظمات في أستراليا، أشارت أن الولاء للمؤسسة يتضمن تسعة (9) عوامل تأثير:

- 1.التوافق بين الأفراد والمنظمات.
- 2.الراتب والمكافأة والاعتراف.
- 3.التدريب والتطوير خلال المسار المهني.
- 4.فرص الطعن challenge.
- 5.السلوك القيادي.
- 6.العلاقات في مكان العمل.
- 7.ثقافة الشركة والمنظمة.
- 8.بيئة العمل.
- 9.وسائل التواصل.

كما توصلت نتائج هذه الدراسة أن هناك (5) عوامل تؤثر في نية الموظف لتترك وظيفته، وهي:

- 1.التوافق بين الفرد والمنظمة.
- 2.معرفة الأجور والمكافآت.
- 3.التدريب والتطوير الوظيفي.
- 4.العلاقات في مكان العمل.
- 5.بيئة العمل.

الولاء عامل وسيط بين هذه العوامل، بمعنى أن ولاء الموظفين في المنظمة يتأثر بالعوامل الخمسة المذكورة آنفاً (Nugyen & al, 2020, 154).

في دراسة لـ(كومار وسكهار، 2012، Kumar & Skekhar)؛ هدفت لاختشاف الولاء في مصنع Polyhedron في الهند من خلال مسح لجميع الموظفين، أظهرت النتائج وجود ستة (6) عوامل تؤثر في الولاء للمنظمة:

- 1.الراتب.

2. تمكين الموظفين.

3. المشاركة النشطة والفاعلة في التنمية.

4. تحديد المدفوع.

5. المكافآت.

6. تصور الموظف لأهميته في المنظمة.

وقامت الدراسة أيضا بقياس المتغيرات التي لها تأثير أكبر، والأكثر مساهمة في بناء ولاء الموظفين للمنظمة؛ فتوصلت إلى أن تمكين الموظفين والمكافآت الممنوحة لهم، لهما دور مهم في بناء ولاء الموظفين. كما توصلت الدراسة إلى أن علاقة الولاء ثنائية الاتجاه بين الموظفين وأرباب العمل، هذه العلاقة هي أهم عامل في نجاح الموظف (Nugyen & al, 2020, 154).

في دراسة (شيريدان وأبلسون، 1983، Sheridan & Abelson)؛ استعرض الباحثان الرضا الوظيفي كعامل مهم في التأثير على انسحاب أو استقالة الموظفين. الرضا الوظيفي عند الموظف يعتمد على: طبيعة العمل والإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر وفرصة التطور في المسار المهني. حيث يكون الموظف في حالة رضا وظيفي بسبب الحوافز، هذه الحوافز التي تؤدي إلى الالتزام والتفاني في العمل، والتي بدورها تؤثر إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمي (Gyawali, 2020, 232).

وعموماً يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لـ: عوامل متعلقة بالمنظمة، عوامل متعلقة بالعمال، وعوامل متعلقة بالعمل.

- عوامل متعلقة بالمنظمة: نذكر منها على سبيل التمثيل لا الحصر:

#### \*تمكين العاملين Worker empowerment:

من المهم أن يعرف العمال القواعد والمقبول في الشركة، وحسب (Martensen & Gronholdt, 2006, 98)؛ أن العديد من الدراسات تؤكد وجود علاقة إيجابية مهمة بين ولاء الموظف ودرجة التمكين، ومن هذه الدراسات: (Streers (1977), Colarelli & al (1987), Mathieu & Zajac (1990), Graversen (1992), Lee & Miller (1992), Dunham & Groube & Castaneda (1994).

#### \*تحديد المهمة:

من المهم أن يتم تحديد مهمة العامل بدقة، وأن يعرف أثر عمله على نتائج المنظمة ككل، حتى لو كان الموظف يشارك في عملية فرعية، لهذا يجب على القادة؛ إيصال رؤية وأهداف المنظمة للموظفين، ثم ترك اتخاذ القرار بشأن أساليب وعمليات وطرق تحقيق هذه الرؤى والأهداف لهم. (Martensen & Gronholdt, 2006, 97).

**\*الاستقلالية في العمل:**

يُمنح الموظفون حرية الإنجاز - إن جاز التعبير -؛ حيث أن تفويض المسؤولية والسلطة سيؤدي إلى تحسين دوافعهم والتزامهم بالوظيفة، فالموظفون الذين يتمتعون بشكلٍ أو بآخر بالاستقلالية الذاتية؛ يشعرون بالثقة والتقدير أكثر، والاعتزاز بوظائفهم ومنظماتهم.

**\*الموافز Motivation:**

يرى (Smith, 2015)؛ أن الموظفين يبقون ملتزمين ومخلصين تجاه أرباب العمل، بسبب العوامل التحفيزية الداخلية والخارجية، كما أن غياب الحوافز قد يؤثر على بقائهم في المنظمة. وكشفت الدراسة أيضاً؛ أن الموظفين يضعون قيمة عالية لهذه الحوافز (Smith, 2015, 2).

**\*الأمن الوظيفي Job security:**

يُعد الأمن الوظيفي أمراً بالغ الأهمية؛ خصوصاً في البلدان التي ترتفع فيها نسبة البطالة (Katou & Budhwar, 2007). كما أكدت العديد من الدراسات؛ أن الأمن الوظيفي يساهم في إخلاص الموظف، وانخفاضه يزيد من إمكانية ترك الموظف لوظيفته (Bloome, Van Rheede & Tromp, 2010). (Laine, Heijden, Wickstrom, Hasselhorn & Tackenberg, 2009). (Vandenberghe & Tremblay, 2008).

يُعتبر توفر وظيفة مضمونة ومستقرة للموظفين أمراً مهماً؛ لضمان شعورهم بالولاء التنظيمي (Abdul Majid, Samsudin, Noorkhizan, Noor & Zuffri, 2017, 669).

**\*نمط القيادة Leadership:**

يُعد موضوع القيادة أمراً حيوياً لنجاح المنظمات، فدون إستراتيجية وقيادة فعالة؛ من الصعب على المنظمة وأعضائها؛ الحفاظ على الميزة التنافسية؛ حيث أن نوع القيادة يؤثر على الولاء التنظيمي. فالقيادة التحولية تؤدي إلى الإبداع وزيادة الإنتاجية، وتدفع بالموظفين إلى تحقيق نتائج أفضل على المدى القصير، وبذلك حصول أكبر على المدى الطويل. أما قيادة الصقفة؛ فلا يمكنها أن تؤثر في الولاء التنظيمي إلا لفترة زمنية قصيرة (Xanthopoulou & Karampelas, 2020, 45).

-عوامل متعلقة بالعمل: نذكر منها:

**\*الممارسات المتنوعة:**

يتطلب تنوع الممارسات في العمل مواهب مختلفة حاضرة ومتوفرة في العامل؛ حيث أنه ينظر للوظيفة أو العمل الذي يتطلب كفاءات شخصية متنوعة ومختلفة؛ أنه عمل ووظيفة ذات مغزى ومعنى من قبل معظم الناس (Martensen & Gronholdt, 2006, 97).

**\*الثقة التنظيمية Organizational trust:**

معظم المؤلفات في المجال الإداري بشكل عام؛ والسلوك التنظيمي بشكل خاص، تؤكد على أهمية الثقة التنظيمية في نجاح واستدامة المنظمات، كما تؤثر بشكل مباشر على الولاء التنظيمي (Al-Shabi ; 2019, 1).

**\*الأقدمية في العمل Seniority at work.**

الأقدمية في العمل هي مكانة مميزة في الشركة؛ تعتمد على بقاء الموظف مستمراً في عمله لمدة طويلة بما. في الأنظمة القائمة على الأقدمية، يُكافأ الأشخاص الذين يبقون لفتراتٍ طويلة في الشركة أنفسهم، وهذا دليلٌ على ولائهم لها. (indeed, 2022).

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، والمتعلقة بالعامل؛ مثل: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية والعائلية... وغيرها.

-عوامل متعلقة بالعمل؛ مثل:

**\*محتوى العمل:**

يفترض Hackman & Oldham (1980)؛ أن الخصائص الأساسية للمنبج، والتي تشمل تنوع الممارات المطلوبة وأهمية كل مهارة، تحديد المهمة بدقة، الاستقلالية في العمل، التغذية الراجعة، أنشطة العمل..... كلها تؤثر في الحالة النفسية للعامل. (Martensen & Gronholdt, 2006, 97).

**\*التعلم أثناء العمل Learning in the job.**

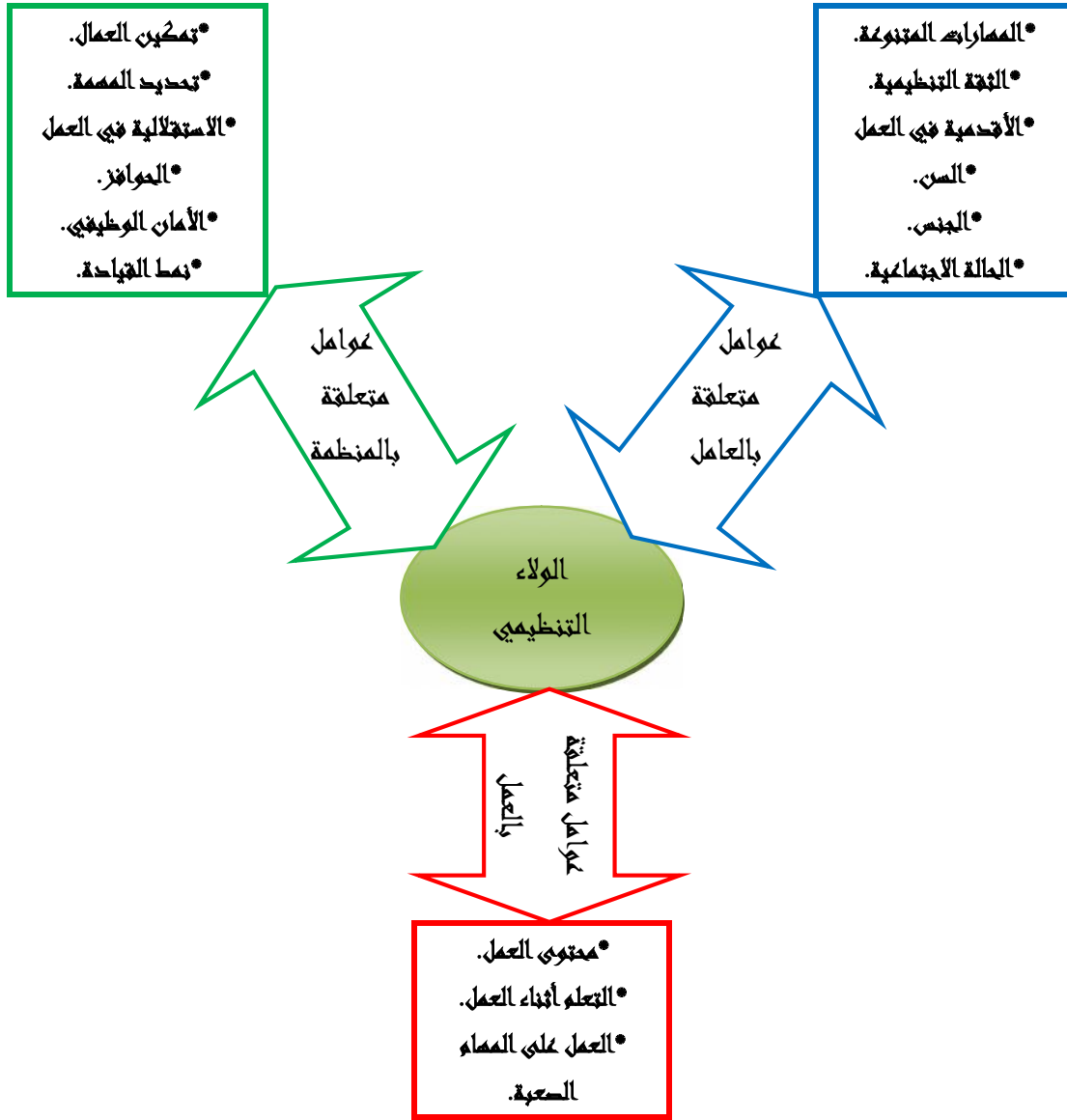
إن الموظفين الذين يتمتعون بإمكانية الوصول إلى البرامج التي تنمي معارفهم؛ ليسوا فقط أكثر فعالية، بل أكثر حماسة وولاءً. حيث ورد في تقرير التعلم على LinkedIn لعام (2018)؛ بأن 94% من الموظفين يقولون أنهم سيبقون في الشركة لفترةٍ أطول؛ إذا استثمرت في تطوير حياتهم المهنية. (Imparo, 2021).

**\*العمل على المهام الصعبة:**

لقد ثبت أن العمل على مهمة صعبة؛ مرتبطاً بشكلٍ إيجابي بالولاء التنظيمي ونية البقاء في المنظمة. فالموظفون الذين يُعرض عليهم عملٌ مليءٌ بالتحديات المثيرة للاهتمام؛ يميلون إلى أن يكونوا أكثر انخراطاً ورضاً في العمل، وأكثر ولاءً لمنظماتهم، كما يقل احتمال مغادرتهم لها. ويتخذ الموظفون مثل هذه الموافقة؛ نتيجة للوفاء بالعقد النفسي من طرف إدارة المنظمة، هذا الاعتقاد القائم على نظرية التبادل الاجتماعي؛ حيث أنه طالما المنظمة تلبى توقعات الموظف؛ فإن الموظف سيرد بالمثل بإظهار ولاء أكبر ونية دوران أقل ( Baogue & Mian, 2011, 710).

والشكل رقم (02) يلخص العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

شكل رقم (02): العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.



المصدر: هـ، ليج.

هذه بعض العوامل المتعلقة بالعمل؛ والمؤثرة في الولاء التنظيمي؛ زيادةً أو نقصاناً؛ قوةً أو ضعفاً. وفيما يلي، نذكر باختصار بعض العوامل المساهمة في زيادته:

- \* وضع قنوات تواصلٍ دائمةٍ مع الموظفين.
- \* العمل على فهم احتياجات الموظفين وتلبيتها قدر المستطاع.
- \* تقدير العمل الجيد؛ والاعتراف به.
- \* مساعدة الموظفين في تحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الخاصة.
- \* تقديم أجورٍ عادلةٍ ومنحٍ وتعويضاتٍ تنافسية.
- \* منح المسؤوليات وضمن التطور في المسار المهني.
- \* ضمان بيئة عملٍ إيجابيةٍ وآمنة.

- \* المرونة في العمل.
- \* تشجيع العمل الجماعي. (HR Cloud, 2022)
- \* وضع نظام حوافز ملائم.
- \* تحديد برنامج للتدريب المتواصل للأفراد.
- \* وضع أهداف المنظمة.
- \* وضع مهام وأدوار مُستخدمي المنظمة.
- \* الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.
- \* مشاركة العمال في التنظيم.
- \* العمل على بناء ثقافة المؤسسية. (مجمع، 2018، 70).

#### 4. مراحل تشكل وتطور الولاء التنظيمي:

أشار اللوزي (1999)؛ إلى أن الولاء التنظيمي يتشكل عبر مراحل ثلاث، وهي:

##### \* مرحلة الإذعان والالتزام:

حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

##### \* مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:

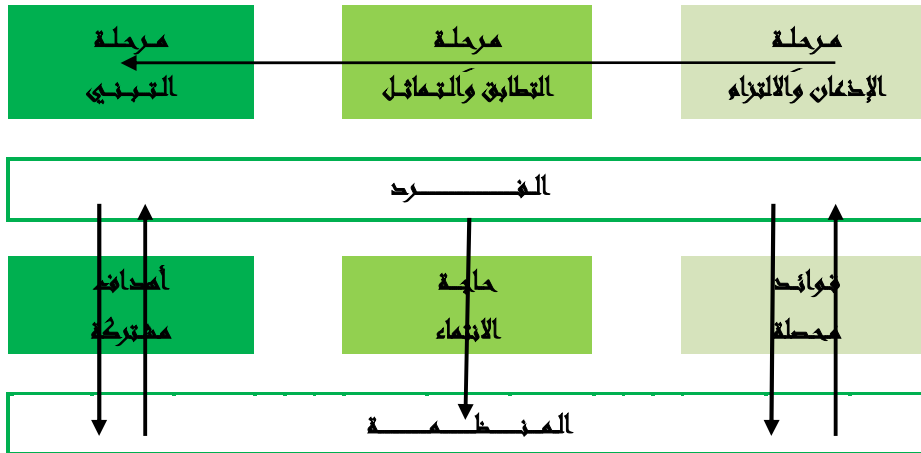
وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛ لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي يشعر بالفخر لانتمائه لها.

##### \* مرحلة التبرني واحتمار أهداف المنظمة أهدافاً له:

في هذه المرحلة يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة مع أهداف وقيم الفرد (السواط، طلعة، و طلال، 2000).

والشكل الموالي رقم (03) يوضح مراحل تشكل الولاء التنظيمي حسب اللوزي.

شكل رقم (03): مراحل تشكل الولاء التنظيمي حسب اللوزي (1999).



المصدر: (السواط، طالع، و طلال، 2000).

يرى Bouchnan, 1996 أن تكون الولاء التنظيمي يمر بثلاثة مراحل متتالية:

#### \*مرحلة التجربة:

وتبدأ من يوم التحاق المُستخدَم بالمنظمة حتى نهاية العام الأول، ويكون خلالها الفرد خاضعاً للتكوين والتجريب والاختبار وإظهار خبراته ومهاراته عند أدائه للمهام الموكلة له.

#### \*مرحلة العمل والإنجاز:

تمتد من سنتين إلى ثلاث سنوات، يسعى الفرد خلال هذه الفترة لإبراز إنجازاته وتأكيد مفهوم الإنجاز.

#### \*مرحلة الثقة هي المنظمة:

وهي المرحلة الفعلية التي يظهر فيها الولاء التنظيمي، وتبدأ هذه المرحلة في العام الخامس لالتحاق المُستخدَم بالمنظمة أو المؤسسة (المحتسب وجنود، 2007، 109).

في حين أن (Syanevets & Sudakova, 2019)؛ يعتقدان أن كل باحث أثناء تحديده لمستويات الولاء يستخدم معايير معينة لملاحظة وتمييز سلوك؛ أو سمات العامل التي تظهر مواقفه تجاه الشركة.

وُلِوصف الولاء يتم تحليل المفاهيم المرتبطة به (الثقة، المشاركة، الموثوقية، الإخلاص، الالتزام... وغيرها)، وبالنظر إلى مستويات التسلسل الهرمي لمكونات الولاء، -الموضحة في الشكل رقم (04) أدناه- وتشكيلها للاتجاه والموقف العقلي والعاطفي نحو "محتوى العمل، ظروف العمل والعلاقات مع الإدارة، إدارة الجودة؛ فإنها تفودنا إلى إجراء أبحاث حول علاقة مستويات الولاء بالخبرة، والعلاقات السوسيو-مهنية.

شكل رقم (04): مستويات الولاء التنظيمي Organizational loyalty levels

5. Commitment to company	5. الالتزام تجاه الشركة
4. Self-organization based on consciousness and responsibility	4. التنظيم الذاتي المبني على الوعي والمسؤولية
3. Involvement of personal into company's workflow	3. مشاركة الموظفين في سير عمل الشركة
2. Trust to management	2. الثقة في الإدارة
1. Satisfaction with work	1. الرضا عن العمل
Personnel loyalty levels towards organization مستويات ولاء الأفراد تجاه المنظمة	

المصدر: (Syanevets & Sudakova, 2019., 2).

#### \* الرضا عن العمل Satisfaction with work:

يتم قياس الرضا عن العمل من خلال تقييم صحة التزامات الشركة الممنوحة للعامل، واجباته ومهامه العامل تتلاءم والمنصب الذي يشغله في الشركة، دفع أجور العمال كاملة وفي مواعيدها، تقييم الأداء على أسس موضوعية. في هذا المستوى من الولاء يتبع العامل قواعد معينة ويقوم بواجباته مدددة.

#### \* الثقة في الإدارة Trust to management:

تتحقق الثقة في الإدارة عند فعل ما يجب، وتكون قادرة على وضع الأهداف وتحقيقها. هذه الوضعية تجعل العمال مطمئنين على مستقبلهم ومساهم المهني، هذا الذي يجعلهم يتقبلون التعليمات والنصائح بشكل رحيب، ويتحملون المسؤولية عن نتائج عملهم.

#### \* إشراك الموظفين في سير عمل الشركة Involvement of personal into company's workflow:

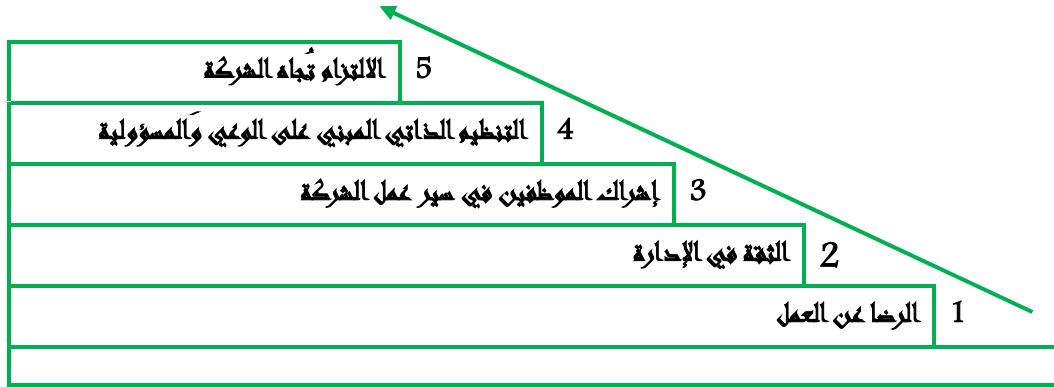
إشراك الموظفين في سير عمل الشركة يجعل العامل يرتبط بالشركة، ويشاركها أهدافها، ويرى فيها فرص التطوير والتنمية في المستقبل. هذا المستوى من الولاء يتميز بصبغة عاطفية؛ حيث يدرك العامل الاهتمام المشترك، ويرفع من دافعيته، ويجعله أكثر انضباطاً في العمل، ومظهراً لموقفه تجاه العمل ومستعداً لمناقشة ما تعلق به.

#### \* التنظيم الذاتي المبني على الوعي والمسؤولية Self-organization based on consciousness and responsibility:

يتميز بالمفاهيم المشتركة؛ حيث في البداية يتم تحديد القيم الذاتية للعامل وقيم المنظمة، ويدرك العامل أن اهتمامه ليس مقتصرًا على العمل الحالي، وإنما يتعدى إلى الأهداف الإستراتيجية له، ونتيجة لذلك يتحمل مسؤولية إنجازاته أيضًا.

## \*الالتزام تجاه الشركة: Commitment to company

الالتزام تجاه الشركة يجعل الموظفين يلتزمون بالعمل المشترك، ولديهم إيمان عميق بالشركة ومشاركتهم لقيمتها، وتجعلهم يحددون أهدافهم وقيمهم بما يتوافق مع أهداف وقيم الشركة. وهذا ما يُسمى بـ: "تعديل السلوك المتبادل للأهداف"، مما يجعل الموظفين والعمال يشعرون بالالتزام عاطفي وعقلاني نحو الشركة (Syanevets & Sudakova, 2019, 2-3) والشكل رقم (05) أدناه يوضح تطور مستويات الولاء التنظيمي. شكل رقم (05): تطور مستويات الولاء التنظيمي



المصدر: (Syanevets & Sudakova, 2019, 2-3)

## 5. بعض المقاربات المفسرة والنماذج التفسيرية للولاء التنظيمي:

## 1.5. المقاربات المفسرة للولاء التنظيمي:

هناك العديد من الدراسات التي حاولت تفسير الولاء التنظيمي سواء ما تعلق بأسبابه أو نتائجه أو موضوعه أو مزيج ذلك كله. وهناك عدة مداخل ومقاربات: المقاربة السلوكية، مقاربة التبادل الاجتماعي، مقاربة الاتجاهات والمقاربة المتعددة الأبعاد.

## 1.1.5. المقاربة السلوكية:

المنظور السلوكي، ويطلق عليه أحياناً الأعمقاني أو المدرسة النفس-اجتماعية، يركز على العملية التي من خلالها يتم جعل الموظفين "مُجبرين على البقاء في منظمة معينة، وكيف يتعاملون مع هذه المشكلة" (Monday & al. 1982). وأضاف (Salancik, 1977): أن المنظور السلوكي يفسر العضوية في التنظيم وعلاقتها بالاستثمارات الشخصية التي يقوم بها الموظفون، وبالتالي يعرف الولاء ضمناً بأنه "نوع من القوة توجه السلوك الفردي". ومع ذلك، فإن التركيز ينصب على مظاهر الولاء التي يمكن ملاحظتها (Monday & al, 1979)، التي تتجاوز "التوقعات المعيارية للفرد". (DeCotis & Summers, 1987).

كما أن البحث التجريبي في هذا المجال؛ يميل إلى التركيز على السلوكيات التي يلتزم بها الأفراد داخل المنظمة؛ حيث تُوصف بأنها سلوكيات ولاء، مثل المستويات العالية للأداء (Monday & al, 1982). من حدود أو نقاط ضعف هذا المنظور؛ أنه من الصعب فصل العوامل المؤثرة في الولاء، على سبيل المثال؛ قد تكون مستويات الأداء العالية نتيجة لنظام مكافآت أو برنامج إدارة فعال.

هناك ستة باحثين في هذا المنظور قدموا مساهمة مهمة وإضافة نوعية إلى المكتبة العلمية في موضوع الولاء: (بيكر، 1960، Becker)، (سلانسيك، 1979، Salancik)، والشراكتين البحثيتين اللتان عززتا عمل Becker. وهما: الشراكة البحثية (Ritzer & Trice, 1969) والشراكة البحثية (Hrebiniak & Alutto, 1972) (Bagrain, 2004, 29-30).

### 2.1.5. مقاربة التبادل الاجتماعي Social exchanging theory

يرى متبنو هذه المقاربة؛ أن علاقة العمل عبارة عن علاقة اجتماعية وتبادلية اقتصادية (Aryee, 2002، Budhwar & Chen)، (Cropanzano, Rupp & Bryne, 2003). علاقات التبادل الاقتصادي تنطوي على فوائد في مقابل جهود الموظفين، وغالباً ما تعتمد على العقود الرسمية التي هي واجبة التنفيذ قانوناً. تفترض مقاربة التبادل الاجتماعي؛ أن الأفراد يلتحقون بأي منظمة مقابل مكافآت معينة (March & Simon, 1958)، (Steers, 1977)، (Farrell & Rusbult, 1981). وحسب أصحاب هذا الرأي؛ فإن الموظفين يلتحقون بالمنظمة بمهارات ورتب وأهداف محددة وتوقعات بالعثور على بيئة ملائمة؛ تمكنهم من استخدام مهاراتهم وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم.

ترى هذه المقاربة أن العلاقة بين الموظف وصاحب العمل تبادلية؛ حيث إن الموظفين يستجيبون لظروف العمل المواتية والمتوقعة بالتصرف بطريق تفيده المنظمة و/أو الموظفين الآخرين، كما ينتقمون من الظروف غير المرغوبة بالانخراط في الأفعال والمواقف السلبية، مثل: التخيب أو التأخر أو الاستعداد لتترك المنظمة. (Haar, 2006)، (Crede & al, 2007). هذه أهم قاعدة في نظرية التعامل الاجتماعي، وهي قاعدة المعاملة بالمثل، وتستند على افتراضين:

\* يجب على الأشخاص مساعدة من ساعدتهم.

\* يجب ألا يؤدي الناس من ساعدتهم. (Gouldner, 1960).

لذلك، فإن الموظفين الذين يرون أن المنظمة تقدرهم وتعاملهم بإنصاف، سيشعرون بأنهم ملزمون بـ"سداد" أو الرد بالمثل على هذه المعاملة بأعمال، مواقف وسلوكيات إيجابية. (Aryee & al, 2002)، (Gould-Williams & Davies, 2005)، (Parzefall, 2008). كما أشارت الدراسات إلى أن قاعدة المعاملة بالمثل هي الالتزام الأخلاقي بين الطرفين -أي الموظفين وأرباب العمل- في علاقة التبادل الاجتماعي، حيث يشعر كل منهما أنه يحصل على منفعة، وأنه ملزم بسدادها. (Gouldner, 1960)، (Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003)، (Parzefall, 2008). باختصار؛ تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن الولاء التنظيمي يتطور؛ باعتباره نتيجة للمكافآت والحوافز المقدمة من طرف المنظمة، والتي سينسرها الموظف في حال مغادرته لها (Kipkebut, 2010, 60-62).

### 3.1.5. المقاربة الموقفية The attitudinal approach

المقاربة الموقفية للولاء التنظيمي تسمى أيضاً -مدرسة السلوك العقلاني أو التنظيمي-، تركز على الرابطة النفسية التي يعبر عنها الموظف تجاه المنظمة. أي أن الأمر يتعلق بالارتباط النفسي للفرد مع

النظام الاجتماعي. يُشير (Brown, 1996) بأنها "مجموعة المواقف الإيجابية القوية تُجاه المنظمة، ويتجلى ذلك من خلال التفاني في العمل والشعور المشترك بالقيم".

يركز البحث الأميركي في هذه المقاربة على تحديد العوامل المؤثرة في الولاء ونتاجه، والرابط النفسي بين العامل والمستخدم أو المنظمة. هناك العديد من النماذج لهذه المقاربة نذكر منها: (Monday, Steers & Porter, 1979)، (Angle & Perry, 1981)، (Buchanan, 1974)، (O'Reilly & Chatman, 1986)، (Akhtar & Tan, 1994)، (De Cotis & Summers, 1987)، (Kanter, 1986)، (Vardi, Wiener & Popper, 1989)، (Jaros, 1993)، (Jermier, Koehler & Sincich, 1993)، (Bagrain, 2004, 35-36).

#### 4.1.5. المقاربة المتعددة الأبعاد Multi-dimensional approach

اتجه الاهتمام إلى المقاربة المتعددة الأبعاد للولاء التنظيمي، نتيجة عاملين:

أولاً: فشل الدراسات السابقة حول الولاء التنظيمي في تمييز مفهوم الولاء عن باقي المفاهيم السلوكية الأخرى. (O'Reilly & Chatman, 1986).

ثانياً: على الرغم أن المقاربتين السلوكية والموقفية أوضحت مفاهيم مختلفة للولاء -أي الارتباط النفسي والولاء من جهة، والاستثمارات في المنظمة والتكاليف المرتبطة بمغادرتها من جهة أخرى-، إلا أنهما مترابطتين، ووفقاً لـ (Monday & al, 1982)؛ هناك علاقة دورية مستمرة بين الولاء التنظيمي السلوكي والولاء التنظيمي الموقفية؛ حيث إن الولاء التنظيمي الموقفية يعزز الولاء التنظيمي السلوكي، الذي بدوره هو الآخر، يعزز الولاء التنظيمي الموقفية. ويقترح (Coopey & Hartley, 1991) دمج المقاربتين في مقاربة واحدة.

أفاد (Mathieu & Zajac, 1990) أيضاً أن المقاربتين ليستا مستقلتين بالكامل عن بعضهما البعض، وكُلٌّ منهما تشتمل على عناصر من المقاربة الأخرى.

وعلى الرغم من أن الدراسات حول هذه المقاربة اكتسبت شهرة في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، والتي تعود جذورها إلى العمل الذي قام به (Kelman) سنة 1958 حول تغير المواقف، والذي يقول بأنه يمكن للفرد قبول التأثير من ثلاث طرق، وهي:

أ. الامتثال Compliance الذي يحدث عندما يقبل الفرد التأثير رغبةً وأملاً في تحقيق رد فعل إيجابي من طرفه شخص أو مجموعة أو جهة أخرى. في هذه الحالة؛ يتبنى الفرد السلوك ليس بالضرورة لأنه يشارك المنظمة معتقداتها وأهدافها، وإنما من أجل الحصول على مكافآت أو مواقف محددة. هذا التعريف يشبه تعريف الولاء المستمر.

ب. الاندماج Identification الذي يحدث عندما يقبل الفرد التأثير لأنه يريد إقامة أو الحفاظ على علاقة مع شخص أو مجموعة أخرى. وهذا يعني أن الفرد قد يشعر بالفخر لكونه جزءاً من المجموعة، ويحترم قيمها وإنجازاتها. هذا التعريف مشابه لتعريف الولاء العاطفي.

ج. التطبيع Internalisation الذي يحدث عندما يقبل الفرد التأثير بسبب السلوك المستحدث -الأفكار والأفعال التي يتكون منها-، حيث يتبناه الفرد لأنه يتوافق مع نظامه القيمي. هذا التعريف مشابه لتعريف الولاء المعياري.

وعلى الرغم من أن أبحاث Kelman أنتجت أفكاراً مثيرة للاهتمام حول سلوك الموظفين، إلا أنها لم تحظَ باهتمام الباحثين، إلا بعد ثلاثة عقود من ذلك.

فأول دراسة بحثية في الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي قام بها (Meyer & Allen, 1984) اللذان تبنيًا نظرية بيكر (Becker, 1960)، وإدخال مفهوم الولاء المستمر إلى جانب مفهوم الولاء العاطفي. كما أن الفضل في التطور الحالي في الولاء التنظيمي المتعدد الأبعاد؛ يرجع إلى الدراسات التي قاما بها آلان وماير (Allen & Meyer, 1990)، حيث استعرضا العديد من دراسات الولاء التنظيمي في المنظمات، ونصوا إلى أنه يتكون من ثلاثة محاور، وهي: الارتباط العاطفي بالمنظمة، التكاليف المرتبطة بترك المنظمة والالتزام بالبقاء فيها. أصبحت هذه المحاور تُعرّف فيما بعد بالولاء العاطفي، المستمر والمعياري على التوالي. كما طوراً مقياساً للولاء التنظيمي، وقد أُستخدِم على نطاق واسع.

إضافة إلى دراسة (Allen & Meyer, 1990)، أُجريت دراسات أخرى حول الولاء التنظيمي، مثل: (Angle & Perry, 1981)، (Mathieu & Zajac, 1990)، (Jaros & al, 1993). حيث أشارت دراسة (Jaros & al, 1993) إلى أن أبعاد الولاء التنظيمي هي ثلاثة أبعاد: العاطفي، الأخلاقي والمستمر، بينما أشار (Mathieu & Zajac, 1990) إلى أن الولاء التنظيمي يتكون من بعدين هما: الموقفي والحسابي. (Kipkebut, 2010, pp 66-70).

## 2.5. بعض النماذج التفسيرية للولاء التنظيمي:

### 1.2.5. نموذج (بوكانان، 1974، Bouchanan):

عرّف بوكانان (1974)؛ الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط العاطفي بأهداف وقيم المنظمة ودوره فيها، والتعلق بهذه الأهداف والقيم وبالمنظمة ذاتها"، ويتكون الولاء التنظيمي حسب من ثلاثة عناصر مترابطة فيما بينها، وهي:

\* التعريف: تبني أهداف وقيم المنظمة.

\* المشاركة: الانغماس النفسي للفرد في العمل.

\* الولاء: الشعور بالعاطفة والارتباط بالمنظمة. (Bagrain, 2004, 42).

والشكل رقم (06) يلخص نموذج "بوكانان" للولاء التنظيمي.

شكل رقم (06): نموذج "بوكانان" للولاء التنظيمي.



المصدر: و.إ.ب.

### 2.2.5. نموذج أتزيوني (Etzioni, 1961):

أتزيوني من أوائل الباحثين حاولوا تطوير مفهوم الولاء التنظيمي (Savareikiene & Daugirdas, 2009, 87). وتعتبر كتاباته من الكتابات الرائدة في هذا الموضوع، حيث يرى أن القوة والسلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة، وهذا الاندماج الذي يُسميه أحياناً الولاء التنظيمي، وأحياناً الالتزام التنظيمي (المعاني، 1998)، يتخذ أشكالاً ثلاثة، وهي:

#### \*الولاء الأخلاقي "المعنوي":\*

ويُمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

#### \*الولاء الحصابي "القائم على أساس المزايا المتبادلة":\*

وحسب رأيه أنه أقل درجة من سابقه؛ من حيث اندماج هذا الفرد في منظمتها، ويتحدد هذا الأخير بمقدار ما تستطيع المنظمة تلبية من حاجيات الفرد؛ حتى تمكنه من أن يخلص لها، ويعمل على تحقيق أهدافها، إذن فهنا العلاقة تبادلية. (المعاني، 1998)، أي أنه يرتبط بمقايضات عقلانية للتكاليف والاستفادة منها (Savareikiene & Daugirdas, 2009, 87).

#### \*الولاء الاختياري "القسري":\*

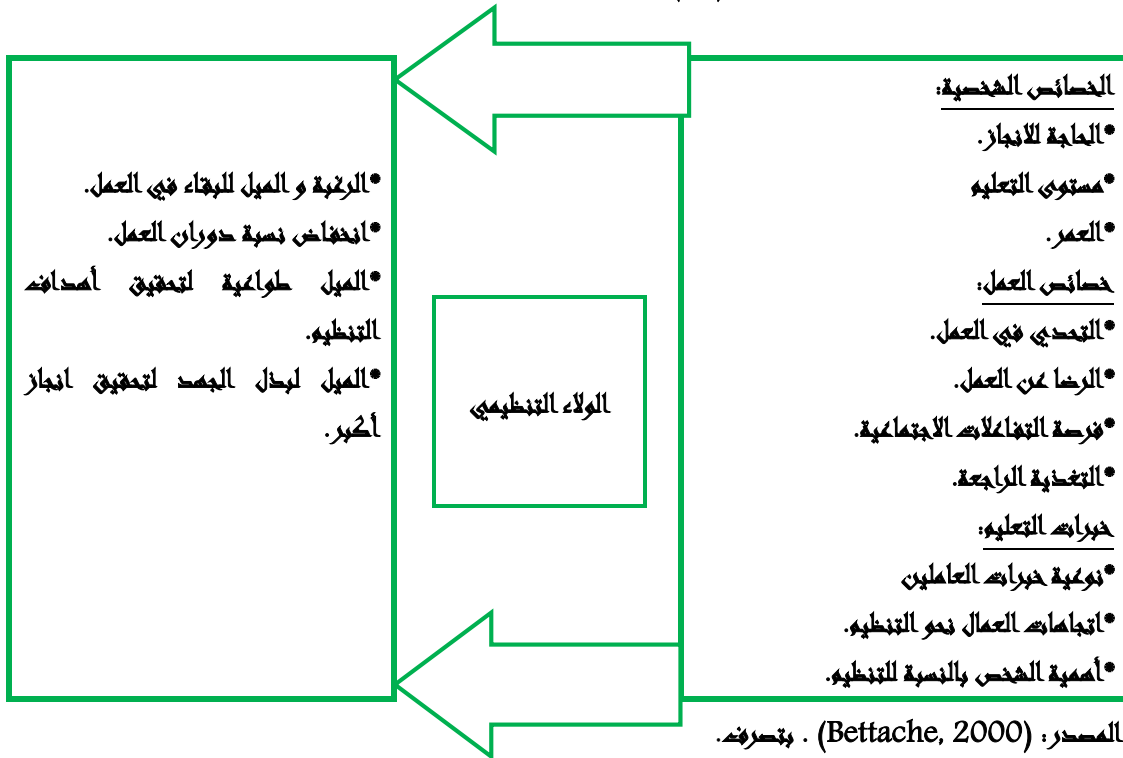
ويُمثل الجانب السلبي من علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها؛ حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة يكون غالباً خارجاً عن إرادته ومبني على علاقات الاستغلال، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد؛ كما هو الحال عند نداء السجن.

ويرى "أتزيوني" أن هذه الأشكال منفصلة عن بعضها البعض، وتطبق حسب نوع المنظمة (هيجان، 1998).

### 3.2.5. نموذج ستيبرز (Steers, 1997):

يرى ستيبرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معاً كمدخلات؛ لتكوّن ميل الفرد للاندماج في منظمتها ومشاركته لها؛ واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبوله لها ورغبته الأجدية في بذل جهد أكبر من أجل تحقيقها، مما ينتج عنه رغبة قوية لدى الفرد للاستمرار في التنظيم، وانخفاض نسبة تحيابه وبذله المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف، وقد بين ستيبرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوكيات (المعاني، 1998)، والشكل التالي يوضح نموذجه:

شكل رقم (07): مداخل ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.



المصدر: (Bettache, 2000). بتصرف.

### 3.2.5. نموذج آلان وماير (Allen & Mayer, 1990):

وهو أشهر النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، وقد عرفت نموذج آلان وماير هذا؛ بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي؛ حيث استند في نظرتها للولاء أنه مكون من ثلاثة عناصر (ذكر في: المعاني، 1996 و Tufail & Lodhi, 2015, 03). وهي على النحو التالي:

#### \* الولاء العاطفي:

ويُعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات وطلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف؛ بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار؛ سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو العاملين، بمعنى أن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

#### \* الولاء المستمر:

ويُعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة، ويستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يُعبر عن تراكمات للمصالح المشتركة، مثل: الترفيات، التعويضات، المكافآت.... بين الفرد والمنظمة.

وتكون درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية؛ التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم مقارنة بمغادرته، وعموماً؛ لوحظ أن تقييم العاملين لأهمية البقاء في التنظيم يرتبط بالخبرة المهنية والتقدم في العمر.

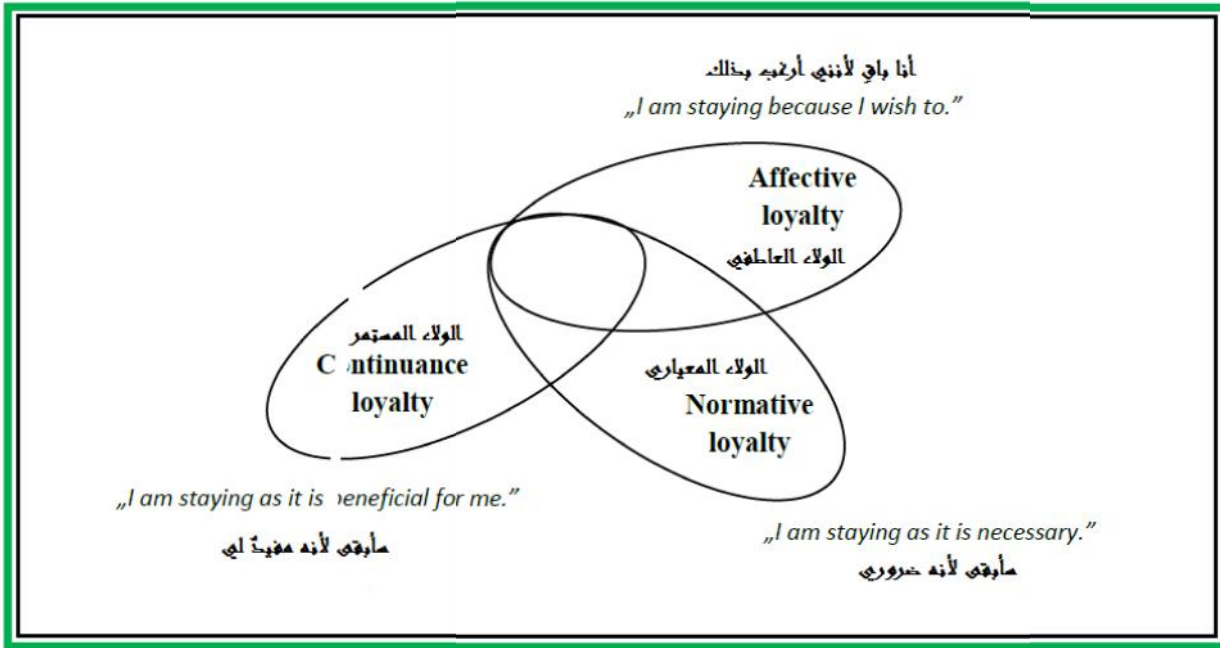
#### \* الولاء المعياري:

ويُعبرُ عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابجًا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، مثل: الأسرة والتنشئة الاجتماعية أو محبة التحاقه (التطبيع التنظيمي)، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر بأنه التزام أخلاقي.

وهذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي: تؤثر على بعضها البعض، وهناك رابطة مشتركة فيما بينهما؛ ألا: وهي التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية؛ تُعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، كما نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة بين الأنواع الثلاثة، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي؛ يبقى رغبةً منه في ذلك، أما الذي يتمتع بولاء مستمر؛ فيبقى لأنه يحتاج لذلك، أما صاحب الولاء المعياري القوي؛ فإنه يبقى لأنه يشعر بالالتزام بالبقاء. ومن المتوقع أن يحصل الفرد على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة؛ عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

والشكل رقم (08) أدناه يوضح أبعاد الولاء التنظيمي.

شكل رقم (08): أبعاد الولاء التنظيمي.



المصدر: (Zakrizeveska & Vira, 2018).

## 6. مؤشرات وأبعاد وإدارة الولاء التنظيمي:

### 1.6 مؤشرات الولاء التنظيمي:

ذكر (مجمع، 2018، 69)؛ أنه من خلال الدراسات التي أجريت حول الولاء التنظيمي؛ مثل دراسات: Pittman, Niehoffgrover ... تم رصد عدة مؤشرات Indicateurs للولاء التنظيمي منها:

\* عدم التفكير في تغيير مكان العمل والانتقال إلى منظمة أخرى.

\* المشاركة الفاعلة في نشاطات ومشاريع المنظمة.

\* درجة توحيد المستخدمين مع المنظمة.

\* تقديم المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة للعامل.

\* التركيز على حل المشكلات بدلاً من الشكوى منها.

## 2.6. أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحرّكة له، وعلى العموم يشير الترشح العلمي إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي، ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. ويذكر الباحث في هذا الدراسة أبعاد الولاء التنظيمي حسب ما حدده "ألان وماير" (Allen & Mayer) سنة 1990، وهي ثلاثة أبعاد:

### \* الولاء التنظيمي العاطفي (الشعوري):

ويتكون هذا البعد لدى الفرد؛ بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة قرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار؛ سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة، كما يجعله يعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين، وكذا الشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (عويضة، 2008، 36). كما أن الولاء العاطفي (الشعوري)؛ يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وأندماجه مع المنظمة، ويعبر عن قوة رغبة الفرد للبقاء بالعمل في المؤسسة أو المنظمة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمتها، ويرغب في المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. (بلطرش وأحمد، 2019، 32).

### \* الولاء التنظيمي المستمر:

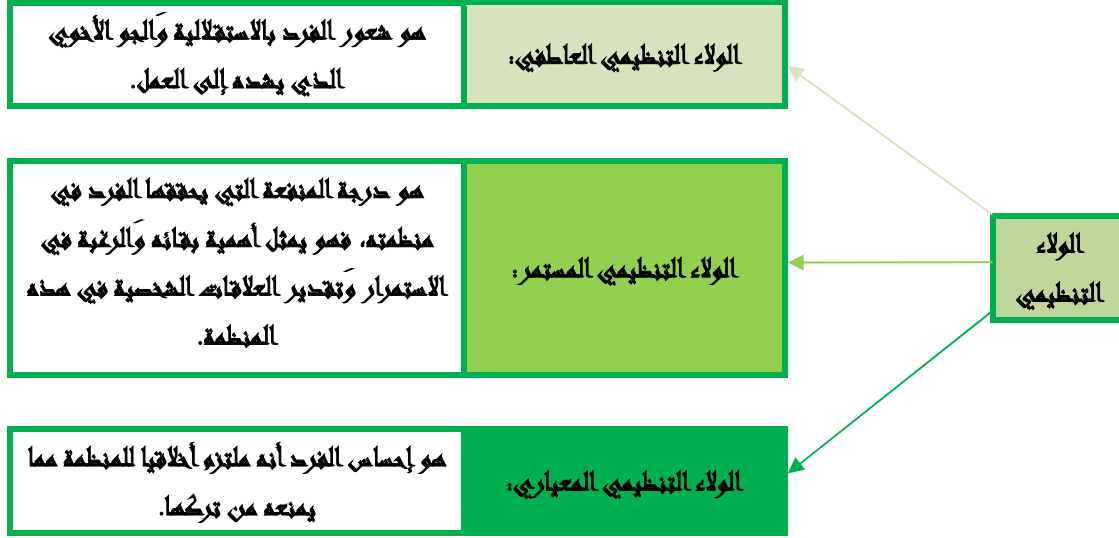
إن درجة ولاء الفرد بالنسبة لهذا البعد؛ تُقاس بالقيمة الاستثمارية والمادية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة؛ مقابل ما سيفقدّه لو التحق بجهة أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة؛ يتأثر بمجموعة من المؤشرات الإيجابية لوجود رغبة لدى الفرد للاستمرار في عمله؛ حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفریط أو تساهل من قبله؛ يُعتبر بمثابة خسارة له؛ خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل؛ والتي بُنيت عبر السنين والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة؛ نظراً لتداول فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى. (عويضة، 2008، 36).

### \* الولاء التنظيمي الأخلاقي (المعياري):

يتبلور هذا البعد من خلال القيم الشخصية؛ التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين بها، وهذا ما يلزمه بالوفاء والإخلاص لتلك المنظمة. فالأفراد ذوي ولاء تنظيمي معياري؛ يعملون بطريقة متناسقة ومتناسبة مع أهداف المنظمة؛ ويسعون إلى تحقيقها نظراً لانعتقادهم بكون ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقياً. كما يشير هذا البعد إلى شعور الفرد؛ بأن بقاءه في المنظمة هو التزاماً بأخلاقيات المهنة. (بلطرش وأحمد، 2019، 32). ويرى Meyer & Allen (2018)؛ أن الموظفين الذين يظهرون ولاءً معيارياً؛ يختارون البقاء مع المنظمة ليس لأنهم يريدون

ذلك أو لأنهم مضطرون، وإنما بشعورهم بأنه ينبغي لهم أن يبقوا وأن لا يغادروا. (Frempong & all. 2018. 96)

والشكل رقم (09) الموالي يوضح أبعاد الولاء التنظيمي حسب آلان وماير.  
شكل رقم (09): أبعاد الولاء التنظيمي حسب آلان وماير.

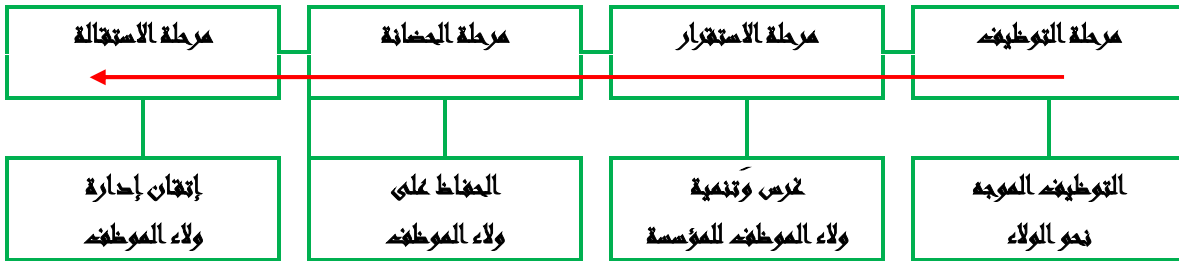


المصدر: ويلج.

### 3.6. إدارة الولاء التنظيمي:

بسبب حالات التغيب Absenteeism ودوران العمل المتكرر Turnover، وتكلفتها السلبية على المنظمة عموماً ومواردها البشرية خصوصاً. طور الباحثون نموذجاً لزيادة تحكم المنظمات في تنقل الموظفين، وهذا النموذج هو "إدارة ولاء الموظف"، ويتكون من أربع مراحل: مرحلة التوظيف، مرحلة الاستقرار، مرحلة الحضانة ومرحلة الاستقالة (Baogue & Mian, 2011, 710-713). كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (09): نموذج إدارة الولاء التنظيمي.



المصدر: (Baogue & Mian, 2011, 710) بتصرف

–مرحلة التوظيف "التوظيف الموجه نحو الولاء":

التوظيف الموجه نحو الولاء؛ هو الخطوة الأولى في إدارة الولاء التنظيمي في المؤسسة، ويجب على المشرفين؛ على عملية التوظيف في هذه المرحلة؛ التركيز على ولاء شخصية الموظف التي هي أحد العوامل التي تؤثر على الولاء للمنظمة. فبعض المتقدمين للوظائف لديهم ميل أكبر لدوران العمل، والبعض الآخر يتميز باستقرار أكبر، ومن أجل تسيير وإدارة الولاء اللاحقة، يجب تنفيذ التوظيف الموجه نحو الولاء واستبعاد المتقدمين للوظائف الذين لديهم ميل واستعداد لدوران العمل المتكرر.

### \* استبعاد المتقدمين للوظائف الذين لديهم ميل إلى دوران العمل:

يُمكن للمشرفين على عملية التوظيف؛ الحصول على المعلومات حول ولاء الموظف من خلال طريقتين: الطريقة الأولى: هو استبيان الولاء للمنظمة الذي طوره الباحثون، ألا؛ وهو مقياس "الالتزام: 18 عنصر" 18-Item commitment Scale". هذه الطريقة فعالة جداً، وتظهر حقيقة المتقدم إلى الوظيفة.

الطريقة الثانية: هي فحص السيرة الذاتية للمتقدم للوظيفة، والتي من خلالها يتم التعرف على الخبرة السابقة له، ومدى تميزه بالاستقرار الوظيفي أو دوران العمل.

### \* تقييم قيمة المتقدم للوظيفة:

ركزت الكثير من الدراسات على تطابق القيم بين الفرد والمنظمة؛ حيث توصل الباحثون إلى أن تطابق القيم بين الفرد والمنظمة؛ يُمكن أن يساهم ويساهم في ولاء الموظف للمؤسسة، لذلك في مرحلة التوظيف؛ يجب على القائمين على العملية؛ تقييم قيم المتقدم للوظيفة ومدى تطابقها مع قيم المؤسسة واستقرارها، لأنه من الصعب جداً تغيير قيم المتقدم للوظيفة؛ من خلال التنشئة الاجتماعية للمؤسسة إذا كانت قيمه مستقرة.

### \* المعايير الوظيفية الواقعية RJP:

المعايير الوظيفية الواقعية Realistic job previews RJP؛ هي طريقة تُستخدم في المراحل الأولى من عملية انتقاء الموظفين؛ حيث تهدف إلى تزويد المتقدمين المحتمل توظيفهم بالمعلومات حول الجوانب الإيجابية والسلبية للوظيفة، مما يمكنهم من الإدراك الواقعي والدقيق حول الوظيفة المستقبلية. يعتقد أنصار RJP أنها تمكن من الحصول على معلومات شاملة عن الوظيفة المتقدم لها، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل دوران العمل وتقليل المفاجآت غير السارة.

### -مرحلة الاستقرار "حرص وتنمية ولاء الموظف للمؤسسة":

بعد أن يتولى الموظفون الجدد مناصبهم، تتخذ المؤسسة أو الشركة تدابير لتنمية ولائهم تجاهها، وهناك بعض الإجراءات الفعالة لتعزيز الولاء للمنظمة:

### \* بناء ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي النظام المعنوي المشترك الذي يحمله موظفو تلك المنظمة، والتي يُميزها عن باقي المنظمات. لثقافة المنظمة خمس وظائف تؤديها هي:

1. تمييزها عن بقية المنظمات.
2. التعبير عن الشعور بالهوية.
3. تسهيل التزام مختلف أجيال الموظفين بشيء أكبر من المصلحة الشخصية الفردية.

4. تعزيز استقرار النظام الاجتماعي للمنظمة.

5. توجيه وتشكيل مواقف وسلوك الموظفين.

يتم بناء ثقافة المنظمة عن طريق التنشئة الاجتماعية والقصص والعادات... وغيرها. عندما يتبنى الموظفون بشدة ثقافة المنظمة المهيمنة؛ سيكون ذلك رابطاً نفسياً قوياً بالمنظمة، وعاملاً مهماً للبقاء والفخر بعضوية المنظمة.

#### \* إقامة علاقات شخصية متناغمة:

يشير هرم ماسلو للحاجات Maslow's hierarchy needs ، إلى أن كل شخص لديه حاجة للحب والانتماء، والعلاقات المتناغمة هي حجر الأساس للتنظيم المتناغم. لا تؤدي العلاقات المتناغمة إلى تحسين الإنتاجية فحسب؛ بل تعزز ولاء الموظفين للمنظمة. يمكن للمنظمة توظيف العمل الجماعي والتواصل في تعزيز إقامة علاقات شخصية متناغمة.

#### \* فرص التدريب وتطوير المسار المهني:

يعتبر التدريب وتطوير مهارات الموظفين جانباً هاماً في مجال إدارة الموارد البشرية، على الرغم أنه يمكن للموظفين المدربين بشكل جيد مغادرة المنظمة بشكل أكبر، إلا أن العديد من الدراسات توصلت إلى أن المؤسسات التي تمكنت من تحقيق التطلعات المهنية لموظفيها؛ كان لديها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي، وعلى كل حال؛ فكلما كان التطوير والتدريب مضمينين؛ كان ذلك مؤثراً على ولاء الموظفين للمنظمة.

#### \* فرص العمل على المساو الصعبة:

لقد ثبت أن فرصة العمل على مهمة صعبة؛ مرتبطة بشكل إيجابي بالولاء التنظيمي ونية البقاء في المنظمة. فالموظفون الذين يعرض عليهم عمل مليء بالتحديات المثيرة للاهتمام؛ يميلون إلى أن يكونوا أكثر انخراطاً ورعاً في العمل، وأكثر ولاءً لمنظماتهم، كما يقل احتمال مغادرتهم لها. وما يجعل الموظفين يتخذون مثل هذه المواقف؛ هو الوفاء بالعقد النفسي من طرف إدارة المنظمة، هذا الاعتقاد القائم على نظرية التبادل الاجتماعي؛ حيث أنه طالما المنظمة تلبية توقعات الموظف؛ فإن الموظف سيرد بالمثل بإظهار ولاء أكبر ونية دوران أقل.

#### \* تنفيذ برامج إغراء الموظفين:

مشاركة الموظف هي عملية تشاركية؛ تستخدم مدخلات الموظفين لزيادة الولاء للمنظمة، من خلال استقلالية العمل والتحكم في الحياة المهنية (Baogue & Mian, 2011, 712)، وتجعل الموظف في حالة ذهنية إيجابية؛ تتميز بالقوة والتفاني والقدرة على الاستيعاب في علاقته بالعمل والمنظمة (Syahrizal & al, 2019, 714). هذه البرامج تمكن المنظمات من:

1. زيادة تحفيز الموظفين.

2. اكتساب ولاء تنظيمي أكبر.

3. إنتاجية أكبر للعمال.

4. ملاحظة مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

هناك ثلاثة أنواع شائعة وأساسية من برامج مشاركة الموظفين، وهي:

## 1. الإدارة التشاركية:

تمكين المرؤوسين من المشاركة في سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بهم مع رؤسائهم المباشرين.

## 2. المشاركة التمثيلية:

## 3. دائرة الجودة:

وتُعرف بأنها مجموعة عمل من الموظفين يجتمعون بانتظام؛ لمناقشة مشاكل الجودة الخاصة بهم، والتحقق في أسبابها، واقتراح الحلول ومباشرة الإجراءات التصحيحية.

## -مرحلة الحضنة "الحفاظ على ولاء الموظفين":

مع تغير البيئة واحتياجات الموظفين؛ ستتغير نوايا بعضهم باتجاه مغادرة المنظمة، حيث تظمر بعض أعراض ذلك في: التغيب absenteeism، التأخر overdue، شروق الذهن absence of mind، مغادرة مكان العمل قبل الوقت leaving early...

أظهرت الدراسات أن السلوكيات التي تسبق المغادرة هي مؤشر جيد للتنبيه لدوران الموظفين، لذلك يجب على المؤسسات؛ اتخاذ الإجراءات للحفاظ على ولاء الموظفين خصوصاً الأساسيين منهم، وبذل الجهود لتحقيق ذلك.

يمكننا تصنيف جهود الاحتفاظ بالموظفين؛ من خلال بعدين هما: أسباب المغادرة "معقول/ غير معقول" وأنواع العمال "عامل بسيط/ عامل مهم/ عامل أساسي"، ووفقاً للبعدين يمكننا الحصول على أربعة أنواع من جهود الاحتفاظ بالموظفين، وهي:

1. يجب الاحتفاظ به.

2. محاولة الاحتفاظ به.

3. لا يحتاج إلى الاحتفاظ.

4. السماح بالمغادرة.

والشكل رقم (11): تصنيف الجهود المبذولة للحفاظ على ولاء الموظفين للمنظمة.

شكل رقم (11): تصنيف الجهود المبذولة للحفاظ على ولاء الموظفين للمنظمة

معقول	السماح بالمغادرة	محاولة الاحتفاظ به	يجب الاحتفاظ به
غير معقول	لا تحتاج إلى الاحتفاظ	محاولة الاحتفاظ به	يجب الاحتفاظ به
	عامل بسيط	عامل مهم	عامل أساسي

المصدر: (Baoguo & Mian, 2011, 712)

## -مرحلة الاستقالة "إقناع إدارة ولاء الموظفين":

إذا فشلت جهود الاحتفاظ بالموظفين أو الموظفين وأصرروا على الذهاب إلى الاستقالة، يجب على المنظمة أن تقوم بأمرين اثنين: الأول هو مباشرة إجراءات توظيف موظفين جدد، والثاني هو إجراء مقابلات الخروج، وهو أمر مهم للموظفين والمنظمات، ولكن غالباً يتم إهماله من قبل معظم المنظمات.

مقابلة الخروج هي مقابلة يجريها صاحب العمل مع الموظف المغادر، ويجريها طرفه محايداً من موظفي الموارد البشرية، حيث يكون الموظف المغادر أكثر ميلاً للصراحة، وعدم القلق من قطع حبل الوصال مع المنظمة. وتُمكن هذه المقابلات من التعرف على الأسباب الحقيقية وراء مغادرة الموظفين، كما يمكن الطلب من الموظفين المغادرين تقييم الشركة وخبرتهم فيها. هذه المعلومات والمعطيات؛ تُمكن من إدارة الولاء في المنظمة مستقبلاً. يتم إجراء مقابلات الخروج من خلال الاجتماعات الشخصية أو النماذج الورقية أو المقابلات الهاتفية أو عبر الإنترنت، ومن المهم أيضاً الاستعانة بطرف ثالث عند إجراء مقابلات الخروج للمتابعة ولتقديم الملاحظات.

## 7. فوائد، معايير وأدوات قياس الولاء التنظيمي:

### 1.7. فوائد قياس الولاء التنظيمي:

\* قياس الولاء يقدم للمنظمات والمؤسسات مؤشرات على مستوياته؛ مما يمكنها من تحديد توجهاتها.  
\* تشخيص أسباب ارتفاع أو تدني مستويات الولاء؛ وبالتالي وضع خطط عملية للتغلب على أسباب هذا التدني والانخفاض وتفاديه.

\* يُمكن قياس الولاء التنظيمي؛ من الكشف عن مشكلات العاملين؛ مثل دوران العمل، الغياب المتكرر، إصابات العمل... (لحل، 2016).

\* قياس الولاء التنظيمي؛ يُمكن من التعرف على الحالة العامة "السيكولوجية والاجتماعية" لفريق العمل. (Cooks-Campbell, 2022).

\* قياس الولاء التنظيمي؛ هو بمثابة أداة تشخيصية ناجحة؛ تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها؛ لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ومن ثم على إيجاد الحلول المناسبة. (المنتدي العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014).

### 2.7. معايير قياس الولاء التنظيمي:

يرى (بطاح، 2006، 41)؛ أن معايير قياس الولاء التنظيمي تنقسم إلى نوعين:

#### \* المعايير الموضوعية:

أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية؛ باستعمال وحدات قياس موضوعية؛ تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث.

#### \* المعايير الذاتية:

أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية؛ تُوضع تقدير العاملين بدرجة ولائهم، وهذه يُمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

كما يرى (غريب، 2012)؛ أن هناك العديد من الأساليب للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة، إلا؛ أنه يُمكن تصنيفها إلى نوعين:

✓ معايير موضوعية:

وهي طرقٌ بسيطةٌ وسهلةٌ وفشاعةٌ الاستخدام، تقوم على تحليل عددٍ من المظاهر المعبرة عن الولاء التنظيمي، مثل:

- رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة.

- مستويات أداء العاملين.

- معدلات الغياب عن العمل.

- معدلات دوران العمل.

- كثرة الحوادث وتعطل الآلات وفقدان المواد.

وتفيد هذه المقاييس السلوكية في الإشارة إلى وجود مشاكل في الولاء التنظيمي، لكنها لا تعطي بيانات عن أسباب انخفاض الولاء؛ أو حلول لهذه المشاكل.

### ✓ مقاييس ذاتية:

وتقوم بتصميم استبيان أو قائمة من الأسئلة؛ توجّه للعاملين لقياس درجة الولاء التنظيمي لديهم، وتعتبر من الطرق المباشرة للقياس. ويمكن تطبيق الاستبيان بطريقتين:

- الأولى: طرح أسئلة مباشرة لتحديد مستوى الولاء للعمل والمنظمة، وتمتاز بسهولة.

- الثانية: طرح مجموعة أسئلة تتعلق بالعمل وبيئة المنظمة والعلاقات الاجتماعية. ويتم تحليلها لتحديد

مستوى الولاء التنظيمي للعاملين. (حسن، 2016، 390-391).

### 3.7 أدوات قياس الولاء التنظيمي:

لقد تم تعريف الولاء التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد في طبيعته، ولا يمكن تحديد ولاء الموظف من خلال الاستجابات المباشرة، كما أنه من المعروف أن الولاء أكثر من مجرد سلوك بسيط. (Tufail & Lodhi, 2015, 02). لهذا طور الباحثون عدة مقاييس لقياس الولاء التنظيمي، نذكر منها:

#### 1.3.7 مقاييس (بورتر وزملاؤه، 1974، Porter & Al):

قام بورتر وزملاؤه سنة 1974 بتطوير أداة لقياس الولاء التنظيمي في المنظمات، وسميت بـ"استبيان الولاء التنظيمي Organizational Commitment Questionnaire OCQ". يتكون المقياس من خمس عشر (15) عنصراً. وقام بتقنيته كل من Richard T. Monday & Richard M. Steers & Lyman W. Porter سنة 1979 (cio-wiki, n.d)، وتم تدريج الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت Likert السباعي، وحددت بسبع (7) إجابات:

1. أعارض بشدة strongly disagree.

2. أعارض إلى حد ما moderately disagree.

3. أعارض قليلاً slightly disagree: neither.

4. لا أوافق ولا أوافق disagree no agree.

5. أوافق قليلاً slightly agree.

6. أوافق إلى حد ما moderately agree.

7. أوافق بشدة strongly agree.

شملت بنود هذا المقياس ثلاثة محاور:

\* الاستعداد لبذل الجهد.

\* الرغبة في الحفاظ على عضوية المنظمة.

\* قبول قيم المنظمة.

وكانت بنود هذا المقياس؛ كالتالي:

1.I am willing to put in a great of effort beyond that normally excepted in order to helpthis organization be successful.

2.I talk up this organization to my freiends as a great organization to work for.

3.I feel very littele loyalty to this organization. (R).

4.I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.

5.I find that my values and the organization's are very similar.

6.I am proud to tell others that I am part of this organization.

7.I could just as well be working for a different as long as the type of workwas similar. (R).

8.This organization really inspire the very best in me in the way of job performance.

9.It would take very littele change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R).

10.I am extremely glad that I chose this organization to work for over I was considering at the time I joined.

11.There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R).

12.Often, I find difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R).

13.I really care about the fate of this organiation.

14.For me this is the best of all possible organizations for which to work.

15.Deciding to work for this organization was a define mistake on my part. (R).

(R): تشير إلى عنصر تم صياغته بشكل سلبي وعكس النتيجة.

(R): denotes a negatively phrased and reverse scored item. (Monday & al, 1979, 224-247).

## 2.3.7. مقياس كوك و وول (Cook &amp; Wall) 1980:

طور Cook & Wall, 1980 مقياس "إصدار قصير" مكون من تسعة (9) عناصر، مُقتبس من Organizational Commitment Questionnaire OCQ الطويل، مُصمّم للطبقة العاملة. ويشمل الأبعاد الثلاثة المترابطة التالية:

\* قبول قيم المنظمة (التحديد).

\* الرغبة في بذل الجهد نيابة عن المنظمة (المشاركة).

\* الرغبة في البقاء موظفًا في المنظمة (ولاء).

وجاءت بنود المقياس كما يلي:

1. I am quite proud to be able to tell people who it is I work for.
2. I sometimes feel like leaving this employment for good (R).
3. I am not willing to put myself out just to help the organization (R).
4. Even if the firm were not doing too well financially, I would be reluctant to change to another employer.
5. I feel myself to be part of the organization.
6. In my work I like to feel I am making some effort, not just for myself but for the organization as well.
7. The offer of a bit more money with another employer would not seriously make me think of changing my job.
8. I would not recommend a close friend to join our staff (R).
9. To know that my own work had made a contribution to the good of the organization would please me. (Organizational commitment: The case of underrewarded behavior, n d, 13-14).

(R): denotes a negatively phrased and reverse scored item

(R): تشير إلى عنصر تم صياغته بشكل سلبي وعكس النتيجة.

## 3.3.7. مقياس (ألان وماير 1990 Allen &amp; Mayer):

هذا المقياس طوره الباحثان John P. Meyer و Natalie J. Allen، وتم نشره سنة 1990 ضمن دراستين بعنوان: (The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization) (Journal of Occupational Psychology) (The British Psychological Society)، التي تُصدرها (The British Psychological Society). حيث قامت الدراستان؛ باختبار جوانب نموذج الولاء المُكوّن من ثلاثة مُكونات المندمجة ضمن بعضها البعض. وهي ثلاثة مكونات أو أبعاد: العاطفي (Affective-Emotional)، المستمر

Continuance، والمعيارية Normative. يُشير المكون العاطفي الذي اقترحه النموذج، إلى ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة والتعرف على كليهما والمشاركة فيها. أما مكون الاستمرارية فيشير إلى الالتزام بناءً على حساب تكاليف مغادرة المنظمة. وأخيراً، يُشير المكون المعيارية إلى شعور الموظفين بالالتزام والبقاء بالمنظمة. ويتكون المقياس من 24 بنداً موزعة على الأبعاد الثلاثة، بثمانية (8) بنود لكل بُعد. (Allen & Meyer, 1990, 1-18).

وكان المقياس كالتالي:

**\* بنود مقياس الولاء العاطفي:**

- 1.I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
- 2.I enjoy discussing my organization with people outside it.
- 3.I really feel as if this organization's problems are my own.
- 4.I think that I could easily become as attached to another. (R).
- 5.I do not feel like part of family at my organization. (R).
- 6.I do not feel emotionally attached to this organization. (R).
- 7.This organization has a great of personal meaning for me.
- 8.I do not feel a strong sense of belonging my organization. (R).

**\* بنود مقياس الولاء المستمر:**

- 1.I am not afraid of what might happen if I quit my job with out having another one lined up. (R).
- 2.It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
- 3.Too much in my life would be disrupted if I detected I wanted to leave my organization now.
- 4.It wouldn't be too costly for me to leave my organization now. (R).
- 5.Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
- 6.I feel that I have too few serious to consider leaving this organization.
- 7.One of few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
- 8.One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice—another organization may not match the overall benefits I have here.

\* بنود مقياس الولاء المعياري:

1.I think that people these days move from company to company too often.

2.I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization. (R).

3.Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me. (R).

4.One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.

5.If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.

6.I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.

7.Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.

8.I do not think That wanting to be a company man or company woman is sensible anymore. (R). (Allen & Meyer, 1990, 1-18).

(R): denotes a negatively phrased and reverse scored item

(R): تشير إلى عنصر تم صياغته بشكل سلبي وعكس النتيجة.

وفي سنة 1993؛ قام كلٌّ من (Meyer, Allen & Smith) بمراجعة المقياس، وتوصلوا إلى تقليص بنود المقياس من ثمانية إلى ستة بنود لكل بعد. (Kipkebut, 2010, p70). وتم التأكد من خصائصه السيكومترية "الصدق والثبات"، وأُستخدِمَ في كل أنحاء العالم. (Alam, 2011, 80).

4.3.7 مقياس (بلفور ووشلار 1996 (Bafloor & Wechsler):

تم تطوير هذا المقياس من طرفه (بلفور ووشلار 1996 (Bafloor & Wechsler)، ويستخدم تسعة (9) عناصر أو بنود؛ تشمل قياس أبعاد الولاء التنظيمي على أساس الانتماء والاعتزاز بالمنظمة، الالتزام القائم على تطابق الهوية مع المنظمة، الالتزام القائم على التبادل مع المنظمة. تدرجُ الإجابات في هذا المقياس مرتبةً وفقًا لمقياس ليكرت Likert السباعي. (Tatlah, 2011, 1295).

5.3.7 مقياس (كلاين وزملاؤه، 2014 (Klein & al, 2014): مقياس كلاين أحادي البعد-الخالي من

المدى؛ Klein Uni-dimensional Target-free (KUT) Scale.

وفقًا لـ (Klein, Cooper, Molloy & Swanson, 2012)؛ ((الولاء هو سَنَدٌ نفسيّ إراديّ؛ يعكس التفاني وتحمّل المسؤولية عن هدفٍ معين)). وإرتكازًا على هذا المفهوم؛ أعاد (Klein,

(Cooper, Molloy & Swanson, 2014): تصور بناء المقياس مع مقاربة جديدة؛ وأقترحوا مقياساً مُكوّنًا من أربعة (4) أبعاد، والذي عُرفه أيضًا بـ: Klein Uni-dimensional Target-free (KUT) Scale. هذه الأداة تعتمد على مفهوم كلابن وزملائه (2012).

يتكون المقياس من أربعة بنود فقط، وهي:

(a) How committed are you to [your/the/this][target]?

أ. مدى التزامك بالهدف.

(b) To what extent do you care about [your/the/this][target]?

ب. إلى أي مدى تهتم بالهدف.

(c) How dedicated are you to [your/the/this][target]?

ج. مدى تكريس وقتك لهذا الهدف.

(d) To what extent have you chosen to be committed to

[your/the/this][target]?

د. إلى أي مدى اخترت الالتزام به.

للمقياس خمسة خيارات إجابات، وهي:

1=Not at all. لا؛ على الإطلاق.

2=Slightly. قليلاً.

3=Moderately. باعتدال.

4=Quite a bit. إلى حد ما.

5=Extremely. لأقصى حد.

يُمكن زيادة عدد خيارات الإجابات إلى سبع؛ إذا أصبحت الفروق كبيرة. (Khajuria & Khan, 2022, 1361-1362).

## 8. الولاء لدى الفرد الجزائري:

### 1.8. الثقافة محدد للسلوك الاجتماعي:

يرى مالك بن نبي أن السلوك الاجتماعي للفرد خاضع للثقافة؛ التي أعم من المعرفة وأوثق صلة بالشخصية، والثقافة تتعرف حسب مالك بن نبي؛ بأنها: مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته، كُرسماً أولي في الوسط الذي وُلد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يُشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته (بن نبي، 2000، 98). ويقول المنصف وناس في كتابه "الدولة والمسألة الثقافية في الجزائر دراسة في التغيير الثقافي والاجتماعي": "إن الوقوف عند شبكة المفاهيم التي تستعملها الأنتلجانشيا في أي مجتمع من المجتمعات، يُساعد على الإحاطة بأنساق التفكير، ونمط فهم المسائل الكبرى، فلا يمكن أن يتمرد المفهوم عن سياقه الفكري والمعرفي، كما لا يمكن أن يكون مفهوماً سائباً لا ارتباط له بالواقع الاجتماعي والاقتصادي" (وناس، د.ت، 197).

وفي ضوء هذه المحددات الثقافية والسياسية الاجتماعية؛ حاول الباحث إسقاط مفهوم الولاء التنظيمي على البيئة الجزائرية.

## 2.8. مفهوم الدولة ومؤسساتها لدى الفرد الجزائري:

يحاول الباحث في العنصر تقديم عرض مختصر حول مفهوم "الدولة" لدى الفرد الجزائري وارتباطها بمفهوم "الولاء".

يعرض سليمان عسراتي في كتابه الموسوم بـ: "الخصية الجزائرية - الأرضية التاريخية والمحددات الحضارية-"; تطور مفهوم الدولة لدى الفرد الجزائري، حيث يستهل بالقول: "ولاشك أن مفهوم الدولة ملتصق بالبايلك، الذي ورثته ذاكرة الجزائرية عن العهد العثماني. فمؤسسات الدولة إلى عهد قريب؛ كانت تسمى عندنا البايلك" (عسراتي، 2009، 218). ويضيف: "فالبايلك كان يعني الخوف، إذ أن سلطته كانت تستشعر على الصعيد النفسي الفردي والجماعي من خلال ذلك الإحساس بالحضور المعنوي، والرقابة الذاتية التي أقامت في نفوس المواطنين حاجزاً يصون المصالح العامة. ويلحق العقاب عن أي مس بترك المصالح مهما كان الطرف" (عسراتي، 2009، 218).

كما يشير عسراتي إلى ارتباط مفهوم الدولة بـ صور البطش والعقاب؛ حيث يذكر أن: "ثقافة البايلك القهرية كرس فينا حس الدولة، لكننا إلى ذلك؛ قرنت صورة الدولة بالبطش والخوف والعقاب" (عسراتي، 2009، 218). ويواصل شرح هذه العلاقة قائلاً: "والغريب أن نرى بعد الاستقلال هذه الصورة الغريبة للدولة، ونرى معها كل ما يلبسها من مشاعر منفرة، تعمقت في نفوسنا إبان فترة الاحتلال الفرنسي" (عسراتي، 2009، 218). ويضيف عسراتي: "لقد تركت شعارات القهر والتصفية التي حملتها الدول، وبنت منها حضورها المادي والمعنوي في المجتمع، وفي الضمير الأهلي؛ أثارها النفسية والمزاجية على الشخصية الجزائرية، الأمر الذي كان له صدى على القابليات الذهنية وعلى العقلية الجزائرية" (عسراتي، 2009، 224). ويخلص إلى نتيجة: "أن التناقض تلك المفاهيم المعيلة على السلطة والنظام بالاحتلال الفرنسي، قد جعلها محددات دلالية مفعمة بكل ما يدل على التجبر والصرامة والقصاص. ومن هنا تفاقمت في النفسية الوطنية عقدة كراهية الدولة والترقب بمصالحها، والعمل على ما يخالف إرادتها بكل ما يتأتى للفرد أو الجماعة من قدرة" (عسراتي، 2009، 218).

كما توصلت دراسة للباحث نواردة ورزالدين الموسومة بـ: "مفهوم الدولة لدى الشباب الجزائري"; أن مفهوم الدولة لدى الشباب الجزائري وفي المخيال الاجتماعي الجزائري؛ بأنها تمثيل للطبقة السياسية المسيطرة (الطبقة البرجوازية)؛ التي تعمل على خدمة مصالحها بالدرجة الأولى (ورزالدين، 2016، 298).

من خلال ما سبق ذكره، نستنتج أن هناك صورة ذهنية سيئة للدولة لدى الفرد الجزائري بصفة عامة. أما بالنسبة للموظفين؛ يقول عسراتي في كتابه "الخصية الجزائرية - الأرضية التاريخية والمحددات الحضارية-": "وشأن المخلصين العاملين في أجهزة الدولة شأن المواطنين أيضاً، بل إنهم أكثر تأثراً بذلك الوضع الأسوي؛ الذي سارده عليه إدارة الاستقلال، إذ أنهم وجدوا أنفسهم يعاينون تلك الأوضاع السلبية من كثب، ويرون أن المسطرة الأخلاقية والسياسية المخالفة تماماً لما يخدم المصلحة العامة؛ هي التي تحكم التسيير؛ لكن روح الانضباط وأندساد الوضع وعدم ظهور الجبهة التي يمكننا أن نتكفل

بالأمر وَتَسْتَنْقِذُ الوطن؛ جعل هذه الفئة المخلصة تتحمل العبء على قدر ما استطاعت وَتَنْتَظِرُ، وَطال أمد الانتظار. وَلَا يَسْلَمُ المرءُ تحتَ المداومة أن يتكيف هو الآخر مع أحوال التردّي" (عشراتي، 2009، 219). هذه البيئة وَالْمَنَاحُ التَّنْظِيمِي أَدَّى إِلَى انْحِدَارٍ وَأَنْحِدَارِ الرُّوحِ الوَطَنِيَّةِ، وَالتّي عَبرَ عَمَّا عَشْرَاتِي بِالْقَوْلِ: "وَطَبِيعِي أَن تَنْدَحِرَ الرُّوحُ الوَطَنِيَّةُ فِي مَنَاحٍ كَهَذَا وَتَكْفُرَ بِعِزَّتِهَا، بَلْ وَتَسْتَخْفِ بِنَفْسِهَا وَبِمَبَادِنِهَا لِمَا يَقْرُ لَهَا مِن شَعُورٍ بِالغَفْلَةِ وَالخِدَاعِ" (عشراتي، 2009، 219).

وَبِنَاءٍ عَلَى مَا سَبَقَ ذَكَرَهُ، يُمَكِّنُنَا الْقَوْلُ أَن هُنَاكَ نَفُورٌ بَيْنَ الْفَرْدِ الْجَزَائِرِيِّ بِصِفَةِ عَامَّةٍ وَالْمَوْضُفِ بِصِفَةِ خَاصَّةٍ مِنْ جِهَةِ، وَالِدَوْلَةِ وَمُؤَسَّسَاتِهَا مِنْ جِهَةِ أُخْرَى. هَذَا النُّفُورُ يَدُلُّ عَلَى ضَعْفِ الْوَلَاءِ لِلدَوْلَةِ وَمُؤَسَّسَاتِهَا.

### 3.8. الروح القبلية في المجتمع الجزائري:

يرى عشراتي أن: "الروح القبلية قد استرسلت، وطبعت تاريخنا ومدينتنا ولاستتنا في المعاش والاجتماع، ومازلت الأحياء التي تنشأ في المدن والقرى إلى اليوم تتراص وتتكتل وفق انتماءات قبلية" (عشراتي، 2009، 222). كما أن: "العصبيات تحولت عبر تاريخنا القديم والوسيط إلى دويلات، الأمر الذي جعل العقل الجزائري يتطور على مسلمات الدولة القبلية. إذ استقر لديه من خلال موروث التجارب والأخبار أن لا دولة تقوم ولا اجتماع سياسي يتحقق إلا إذا تداعت له العشائر، ورفعت له شارة وراية، وهو ما يحدد المآل مسبقاً، إذ أن التنازع والجدل الخلافي يقتضي أن تقوم عصبية مناهضة تغلب أخرى وتنتزع منها السلطان" (عشراتي، 2009، 222).

ويرى (مرقومة، 2021): أن القبيلة لا تشكل وحدة متكاملة ومستقلة، بل تتبوثق وتتهيكل مع التنظيمات الجديدة والقوانين الحديثة. كما أنها تظل مرجعية هامة في اتخاذ القرارات وترجيح الكفة وقلب الموازين في مختلف الميادين خصوصاً السياسية منها (مرقومة، 2021). ويضيف مرقومة أنه، وحسب التحليل الخلدوني الذي لا يقيم فاصلة بين جهاز الدولة من جهة، والقبائل ذات العصبية من جهة أخرى، وعليه لا يكفي الاقتدار على الربط بين المدينة والجهاز الإداري للدولة فقط، وإن كان هذا الجهاز قائم بالدرجة الأولى وسط سكان الحضر، إلا أنه نشأ أصلاً كنتيجة للدينامية القبلية وأمتداداً لسيادة عصبية ما (مرقومة، 2021).

كما يرى مرقومة أن هذا التركيب المزدوج حسب ثنائية تقليد/عصرنة، الذي عبر عنه بول باسكون بمفهوم التركيب؛ حيث تتعايش فيه نماذج حضارية مستقاة من النموذج الغربي بنماذج مستقاة من الوسط القروي. فالتقليد يستمد بناءه وتفاعلاته من الأطر الاجتماعية الأولية أو ما يسمى "الجماعات المرجعية" مثل العائلة أو القبيلة، والعصرنة التي تمثلها الأطر الاجتماعية المعاصرة أو ما يسمى "الجماعات الانتماء" مثل مؤسسات الدولة العصرية (مرقومة، 2021).

وأستمرت العصبية القبلية وممارستها إلى وقتنا الحالي، حيث يشير إليها عشراتي بالقول: "وتكررت الواقعة العصبية في تاريخنا الراهن من خلال العمل الحزبي والسياسي الذي دشنت به مرحلة الديمقراطية، إذ دلت تجربة الأحزاب عندنا على أن السياسة مازالت تُكتب بالشفرة القبلية والتعصبية. فلقد كان تداعي الأحزاب يتم على إيقاع قبلي أو جموي، وكان الوازع التجمعي الذي وسع تلك التكتلات وازعاً

دمويًا وبعثيًا، وكانت رؤيتهما حاضرة. وزادها من البرامج من حديث القبيلة والاشارة ولا شيء بعده. لقد أتاح ميلاد الدولة-الوطن بروز الدولة-القبيلة" (عشراتي، 2009، 222).

ويتحدث شوقي الدويهي في مقاله "الدولة والعشيرة في مجتمع محلي؛ المجتمع اللبناني؛" أن العشيرة موجودة فعليًا وممارسةً وتنظيمًا رغم غياب النص القانوني الذي يعترف بها (مرقومة، 2021). ويرى مرقومة أن الفكرة القبلية تتبلور اليوم داخل الصراخ والتنافس من أجل السلطة أو للتفويض منها... مع توظيف تلك العلاقات القبلية والقروية... خلال التنافس حول السلطة والتي تكون الانتخابات الإطار الملازم لها (مرقومة، 2021).

ولم يقتصر الأمر على الهيئات ذات الطابع السياسي كالمجالس المنتخبة، بل تتعداه إلى باقي مؤسسات الدولة؛ في مجال الترقيات والتعيينات في المناصب والوظائف، حيث يقول عشراتي: "ذلك لأن القاعدة التي تحكم الوضع - وخاصةً على صعيد التعيينات السامية - أصبحت اختبارية، ولا أمل في تفتحها على غير منطق القبيلة والفئة والمحسوبية. وكل ذلك جعل مبدأ التفاني في العمل قيمةً مستغربةً، بل ومريبةً، لا تُفضي إلى طائل ولا تؤدي بصاحبها بعيداً" (عشراتي، 2009، 221).

هذه الوضعية العامة المذكورة في الفقرات أعلاه؛ تدل على أن مفهوم الدولة لم يحظ بالنمو الكافي لدى المجتمع الجزائري، حيث تغلب عليه الأطر الاجتماعية الأولية "الجماعات المرجعية"، على الأطر الاجتماعية المعاصرة "جماعات الانتماء".

#### 4.8 إسقاطات أبعاد الولاء التنظيمي على الفرد الجزائري:

يذكر عشراتي في كتابه "الخصية الجزائرية - الأرضية التاريخية والمحددات الحضارية-": "أن المجتمع المغربي قد عرف بعد عصر الموحدين وضعاً تحلّياً أضر بالمؤسسات، وفي طليعتها الدولة، إذ أن غياب التلاحم الذي ظل يتبدى لدى ميلاد كل دولة، ويجعل من العصبية مركز القوة، كان سرعان ما يفرض شروط تآزر مصطنعة، وقائمة على حساب المنفعة والخسارة، وهو ما يجعل صمود الدولة أمراً رهيناً بجدد القائمين عليها، أي السلطان وعصبية" (عشراتي، 2009، 235). وعلى اختبار الدولة منظمة واحدة، وأفراد المجتمع عامة هم مورادها البشرية، فإننا نستنتج مما ذكره عشراتي؛ أن علاقتهم مع الدولة قائمة على مبدأ المنفعة والخسارة "القيمة الاستثمارية"، أي أن ولاءهم التنظيمي للدولة؛ ولاءً مستمر.

ويقول عشراتي بخصوص المجتمع الجزائري: "وفيما يخص المجتمع الجزائري، فلا شك أن وطأة التاريخ كانت قوية جداً على صعيد الروابط والقيم الاجتماعية. فواقع التبعية السياسية للأجنبي، والحرمان الهيكلي والتأمريسي، هو ما جعل النفسية الجزائرية تُعاني من الشخ العاطفي في علاقتها بالسلطان، أي الدولة" (عشراتي، 2009، 237).

ويضيف: "إذ أن الإنسان الجزائري ظل على مدى التاريخ يبحث عن السند المادي والمعنوي العمومي؛ الذي تمثله الدولة القومية، لأنه عاش دائماً مُستريباً من الدول، فاقداً للثقة فيها، الأمر الذي أورثه بالمقابل إحساساً مزمناً بالصلابة المدنية والسياسية تجاهها إن صح التعبير. لذا يحمل دائماً مشاعر الحبح والكراهة للدولة، فهو يحن إليها لأنه قضى الزمن الطويل في البحث عنها، وهو يحمل لها الكراهة؛ لأنه طالما عانى من وطأتها؛ فلذا نراه حيالها وحيال رموزها جباناً بطلاً في الآن ذاته، مقدماً ناكحاً معاً،

فهناك دونكيشونية تنعكس على سلوكه في علاقته بالدولة، أي أن الإنسان الجزائري ما زال ساذجاً حيال المعاني الثقيلة المرتبطة بالمدنية، وفي مقدمة هذه المفاهيم الثقيلة: الدولة" (عشراتي، 2009، 237).

ومن خلال استقراءنا لهذين الفقرتين، نجد فيهما إشارة إلى الولاء التنظيمي العاطفي -الذي يمثل الارتباط العاطفي للفرد واندماجه مع المنظمة- لدى الفرد الجزائري؛ الذي يتأرجع بين القوة في حال فقدان سلطة الدولة وهياكلها، والضعف في حال وجودها وبسط سيطرتها ومعاناته من وطأتها.

من خلال ما سبق ذكره، نستنتج أن الولاء التنظيمي هو حالة نفسية شعورية؛ تظهر في مدى انسجام الفرد مع منظمته، وأن الولاء يختلف من فرد إلى آخر، ومن خصائصه أنه يتأثر بعوامل مختلفة؛ زيادة أو نقصاناً، ويُعتبر من المفاهيم التي حظيت بالدراسة والبحث في مختلف المنظمات؛ ومن بينها الجماعات الإقليمية.

## الفصل الثاني: الاحتراق النفسي

1. إحاطة بمفهوم الاحتراق النفسي.
2. مراحل الاحتراق النفسي، أبعاده والعلاقات السببية بين أبعاده.
3. العوامل المسببة للاحتراق النفسي.
4. أعراض الاحتراق النفسي.
5. النظريات المفسرة للاحتراق النفسي.
7. علاج الاحتراق النفسي.
7. أدوات قياس الاحتراق النفسي.
8. الفرد الجزائري والاحتراق النفسي.

يُعد الاحتراق النفسي من الظواهر التي جذبت اهتمام الباحثين؛ حيث تناولت أبحاثهم الاحتراق النفسي بوصفه ناتجاً عن الضغوط المهنية، وبعض الأسباب الأخرى، ووصفه بأن أصحاب المهن الاجتماعية؛ أكثر إجابةً به. وسنتناول في هذا الفصل التطور التاريخي لمفهوم الاحتراق النفسي؛ وبعض المفاهيم المشابهة له، مراحلها، أبعادها، أسبابها، بعض النماذج المفسرة له وكيفية علاجه والوقاية منه، الفرد الجزيئي والاحتراق النفسي. وقد تم إدراج هذا الفصل؛ ليمكّن القارئ من التعرف على ماهية الاحتراق النفسي والأبعاد المكونة له، وأهم المقاييس المستخدمة لقياسه، والتعرف على أعراضه وملاحظتها على عينة الدراسة "موظفي الجماعات الإقليمية".

### 1. إحاطة بمفهوم الاحتراق النفسي:

#### 1.1. التطور التاريخي لمفهوم الاحتراق النفسي:

تجدر الإشارة إلى أن طبيب الأمراض النفسية والعقلية الفرنسي "كلود فايل Claude Veil"؛ هو السباق لدراسة هذه الظاهرة؛ حيث وصفه سنة 1959 مجموعة من حالات "الإرهاك المهني Epuishment au travail" في مجلة le concours médical؛ قائلاً: "الإرهاك: هو نتاج جهدٍ مُضني تحته ضغط خارجي أو داخلي متزايد، وهو مظاهر تواجد فردٍ في وضعية هي في غاية التعقيد، والوقاية من الإرهاك المهني يكمن في ثلاثة أمور: توعية الجمهور، الصحة في العمل واتخاذ إجراءات اجتماعية". (خلاصي، 2013، 20). (Olié & Légeron, 2016, 352). وقد اصطلحوا في البداية على تسميته "الوهج المُنطفيء"، "Flame out". (شعري ومحمدان، 2022، 70).

يُعتبر هربرت فرودنبيرغر Herbert Freudenberger؛ هو أول من أطلق مصطلح: "Burn-out professionnel" "الاحتراق النفسي"، الذي استخدمه سنة 1971م؛ للإشارة إلى الاستجابات الانفعالية والجسمية لمجهودات العمل لدى العاملين في المهن الإنسانية؛ والذين يرهقون أنفسهم في السعي لتحقيق أهداف صعبة. (نصراوي، 2015، ص33). (Olié & Légeron, 2016, 352). ظهرت حركة حول هذا الموضوع، عندما تم إنشاء أول عيادة مجانية عام 1967 في Haight-Ashbury بسان فرانسيسكو San Francisco الأمريكية؛ لخدمة السكان خصوصاً المعوزين والشباب؛ الذين سعوا للحصول على الرعاية بخصوص: "تعاطي المخدرات، الأمراض التناسلية، العدوى... والمشاكل الطبية العامة". زار هربرت فرودنبيرغر Herbert Freudenberger هايت آشبوري Haight-Ashbury سنتي 1967 و1968؛ للمساعدة في تنظيم هذه العيادة المجانية. وكان هذا قبل افتتاحه بـ نيويورك في جانفي 1970. (Fontes, 2020, 03).

وفي سنة 1974؛ وفي مقال بعنوان: "Staff burnout"؛ صاغ فرودنبيرغر مصطلح "متلازمة الاحتراق النفسي" "B.O.S" "Burn-Out Syndrome". ويرجع الفضل أيضاً؛ في انتشار هذا المصطلح - إلى الباحثة والأخصائية الأمريكية في علم النفس الاجتماعي بجامعة بيركلي "كريستينا ماسلاش Maslach"؛ حيث

في بداية الثمانينات من القرن الماضي؛ كانت أفضل من درّس وحلّ الاحتراق في بيئة العمل؛ الذي هو حالة نفسية وفسولوجية ناتجة عن تراكم الضغوط المهنية، وهو أيضاً؛ نتيجة لردود الفعل اليومية التي تستنزف الفرد. كما وصفته بأنه "مجموعة من الأعراض يُمكن أن تظهر لدى الأفراد؛ الذين يعملون أعمالاً تتطلب التعامل المباشر مع الناس، وتتمثل هذه الأعراض في: الاستنزاف الانفعالي، تبدل المشاعر والشعور بنقص الإنجاز الشخصي". واستمرت في جهودها العلمية والبحثية حول موضوع الاحتراق النفسي. وتوصلت إلى تعريفات أكثر وضوحاً. كما طورت مقياساً لقياسه؛ الذي حاز شهرةً كبيرةً في الأوساط العلمية، والذي يحمل اسمها: "Maslach Burnout Inventory" "MBI" "مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي". (Olié & Légeron, 2016, 352).

وفي نوفمبر من العام (1981م)؛ عُقد أول مؤتمرٍ دوليٍّ حول الاحتراق النفسي بمدينة Philadelphia فيلادلفيا الأمريكية، والذي شارك فيه رواد مفهوم الاحتراق النفسي في تلك الفترة؛ مثل: Maslach, Freudenberger, Pines, Chenis ... هذه الأخيرة؛ أسهمت بأبحاثٍ ودراساتٍ كثيرةٍ ونزيرةٍ حول الاحتراق النفسي، ولأكثر جُوداً وتقديراً واهتماماً كبيرين. كما حازت العديد من التكريمات، منها جائزة الأكاديمية الوطنية للعلوم لسنة 2020 بالولايات المتحدة الأمريكية. (شهرى وعمدمان، 2022، 70).

## 2.1 مفهوم الاحتراق النفسي:

### 1.2.1. الاحتراق من الناحية اللغوية:

#### -في اللغة العربية:

حرق: الحرق، (بالتحريك) -أي الحركة فتحة على الراء-: النار،

الحرق والحريق، اضطراب النار وتحرُّقها. (ابن منظور، د.س، 840-841).

وجاء في المعجم الوسيط؛ الاحتراق: من الفعل احترق، يَحترق، احتراقاً. احترق الشيء، أي هلك. (مجمع اللغة

العربية جمهورية مصر العربية، 2004، 168).

ويرى عسكر (2005)؛ أن التعبير عن الاحتراق النفسي يُصبح واضحاً أكثر، عندما يُعتمد على التعريف

الوارد في القاموس، فالقاموس يعرف الفعل "احترق" بـ"يفشل" و"ينهار"، أي أنه يُصبح مُنهكاً بسبب العمل الزائد على الطاقة والقدرة. (عسكر، 2005، 105).

#### -في اللغة الإنجليزية:

Burn: verb (pt, pp burnt or burned) 1[T] to destroy, damage or injure sb/sth with fire or heat: We took all the rubbish outside and burned it. ° It was a terrible fire and the whole building was burnt to the ground (=completely destroyed). ° The water was so hot that I burned my hands. °If

you get too close to the fire you'll burn yourself. ° The people inside the building couldn't get out and they were all burnt to death. **يحترق**; **يحرق**

2 [I] to be destroyed, damaged or injured by fire or heat: If you leave the cake in the oven for much longer, it will burn. °I can't spend too much time in the sun because I burn easily. ° They were trapped by the flames and they burned to death. **يحترق**

3 [T] to produce a hole or make in or on sth by burning: He dropped his cigarette and it burned a hole in the carpet. **يحرق** أو **يسم بالحرق**

4 [I] to be on fire: Firemen raced to the burning building. **يشتعل**, **يلتهب**

5 [I] to produce light: I don't think he went to bed at all – I could see his light burning all night. **يشتعل**, **يضيء**

6 [I] to feel unpleasantly hot: You must have a temperature, your forehead burning. **ترتفع درجة حرارته**, **يتقد**

7 [I] burn (with sth) to be filled with very strong feeling: She was burning with indignation. **يشتعل** أو **يتقد بـ**

PHR V burn (sth) down (used about a building) to destroy or be destroyed completely by fire: The fire could not be brought under control and the school burned down. ° The house was burnt down in a fire some years ago. **يُدمر بالحرق**, **يحترق عن آخره**

Burn sth out (usually passive) to completely destroy sth by burning: The burn-out wreck of a car. **يحرق (شيئاً) حرقاً تاماً**

Burn up to be destroyed by fire or strong heat: The space capsule burnt up on its reentry into the earth's atmosphere. **يحترق**

Burn sth up to destroy sth by fire: When all the rubbish had been burnt up I put out the fire. **يحرق**

■ burn noun [C] an injury or piece of damage caused by fire or heat: He has been treated for burns to his face and hands. ° the burns unit of a hospital. **حرق** (Oxford wordpower, 2005, 95-96).

## - في اللغة الفرنسية:

Le Burn out est un terme emprunte au vocabulaire aérospatial : Il designe le risque d'échauffement brutal voire de destruction ; d'une fusée ; provoque par l'épuisement de son carburant. En anglais ; Burn out « s'user » ; « s'épuiser » ; « craquer en raison de demandes exercices d'énergies ; de forces ou de ressources »

Le terme Burn out qualifie l'état d'une bougie qui ; après avoir éclairé de longues heures ; n'offre qui flamme discrète et faible ; Il implique donc l'idée de combustion interne des professionnels. (Elisabeth Grebot, 2008, 104).

	ورد في قاموس المنهل فرنسي-عربي؛ ما يلي:
Epuisant, e adj.	مُتَّعِبٌ، مُنْهَكٌ، مُضْنٌ
Epuisé, e adj.	مَنْهُوكٌ، مَضْنِيٌّ
Terre _____ e	أَرْضٌ مُسْتَنْفَدَةٌ
Livre _____	كُتَابٌ نَاقِدٌ
Epuisement sm	إِفْنَاءٌ * إِنْهَاكٌ، إِضْنَاءٌ * اسْتِنْهَادٌ نَفَادٌ، نَضُوبٌ
L'_____ d'une source	جِفَافَةٌ نَبْعٍ.
Mourir d'_____	مَاتَ ضَنْيً.
Epuiser vt.	اسْتَنْفَدَ * أَنْهَكَ، أَضْنَى.
_____ sa patience	أَفْرَغَ صَبْرَهُ * حَيَّلَ صَبْرَهُ.
La maladie l'a épuisé.	نَهَكَهُ الْمَرَضُ
_____ un sujet	اسْتَوْفَى مَوْضُوعًا.
_____ les munitions	اسْتَهْلَكَ الْمُؤَنَ.
_____ une edition	أَنْفَدَ طَبْعَةً.
S'_____	أَنْضَى * جَفَّ * نَفَدَ.
S'_____ en efforts	بَدَلَ قُضَائِيَّ جُهْدِهِ. (إدريس، 2005، 482)

يقول د. خلاصي (2013)؛ بأنه بالانجليزية يُقابل الاحتراق النفسي فعل (To brun out) ومعناه بالفرنسية Se consommer. أي الإفناء والاهتلاك أو الاحتراق بالنار تماما مثل تأكل الشمعة عن طريق الاحتراق.

ومصطلح Burn out مستعار من الصناعة الفضائية L'aéronautique، الذي يصفه حالة المركبة الفضائية التي تعاني من الاحتراق الكلي للطاقة؛ الشيء الذي يؤدي إلى ارتفاع كبير في درجة الحرارة التي قد تتسبب في انفجارها. (خلاصي، 2013، 293).

في اللغة الفرنسية، مصطلح الاحتراق النفسي أو الاهتلاك النفسي يقابله Épuisement professionnel؛ التي تعني الاستنفاد ( Action d'épuiser, de mettre à sec d'user ) بمعنى إفراخ البئر من الماء (épuiser le puits)؛ أي استنفاد الطاقة كليا في العمل. (خلاصي، 2014، 72).

### 2.2.1. الاحتراق النفسي من الناحية الاصطلاحية:

في أول مفهوم للاحتراق النفسي؛ حاول فرود نيبيرغر Freudenberger ضبط هذا المصطلح سنة (1974)، حيث وصفه الاحتراق النفسي بأنه: "حالة يُسببها الاستخدام المفرط للطاقة وللموارد الذاتية، وهذا الأمر يستثير شعورا بالفشل واستنفادا للقُدرة والإنهاك".

كما وصفه -فرود نيبيرغر Freudenberger- أيضا؛ سنة (1974) بأنه: "حالة من التعب أو الإحباط الناجمة عن التفاني من أجل قضية ما، أو علاقة ما أو نمط حياة معين؛ لم يسفر عن النتائج التي توقعها الفرد منها".

كما عرفه بالاشتراك مع ريتشلون Ritchlon سنة (1980) كما يلي: "الاحتراق النفسي هو حالة من الإرهاق المزمن والإحباط والكآبة الناتجة عن التفاني لقضية ما، أو فشل في تحقيق النتائج المُسَطَّرة، والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى انخفاض الأداء في العمل والأنشطة فيه". (نصراوي، 2015، 41).

اعتبر (Freudenberger & Richelson 1980) أن متلازمة الاحتراق النفسي هي: "نتيجة الإخلاء لقضية ما أو الفشل في علاقة معينة؛ أدت إلى عدم تحقيق النتائج المُنتظرة". ( Bianchi & al, 2018, 188).

عرفته ماسلاش وجاكسون Maslash & Jakson 1980 بأنه متلازمة الاستنزاف الانفعالي، تلبد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي، يُعرّفُ الشعور بتدني الإنجاز الشخصي Lower Personal Accomplissement؛ بأنه: "اعتقاد الفرد بأن مجهوداته دون فائدة أو جدوى، وتدني إحساسه بالنجاح"، ويُعرّفُ تلبد المشاعر Dépersonnalisation بأنه: "إحساس الفرد بتبدل حالته المزاجية، وشعوره بالسلبية"، بينما يُعرّفُ الاستنزاف الانفعالي Emotionnel Exhaustion؛ على أنه: "الإحساس بزيادة متطلبات الوظيفة، وفقدان الطاقة للعمل والأداء". (Maslash & Jackson, 1984, 189).

وعرفه فاربر 1991 Farber بأنه: "متلازمة أو مجموعة أعراض مرتبطة بالعمل؛ تنتج عن إحساس الفرد بوجود تفاوت جلي بين مجهوداته المبذولة ومردود تلك الجهود". (سايج وجابر، 2018، 509).

وفي عام (1997) عرفته ماسلاش وليتر Maslash & Leiter بأنه: "التغييرات الحاصلة للفرد في سلوكه واتجاهاته نحو العمل، وكذلك التغييرات في حالته الجسدية، متمثلة في استنزافه انفعالياً، حتى تصل حالته إلى الشعور بتدني إنجازة الشخصي" (دردير، 2007).

ماسلاش وليتر سنة 2007 وصفاً الاحتراق النفسي Burnout بأنه: "متلازمة نفسية من الاستنزاف، السخريّة وعدم الكفاءة في مكان العمل". يعتبر الإجهاد حالة فردية؛ تظهر في سياق العلاقات الاجتماعية المعقدة. وتتضمن هذه الحالة تصور الشخص عن ذاته وعن الآخرين في العمل؛ على عكس النماذج أحادية البعد من الإجهاد. نموذج الاحتراق النفسي؛ نموذج متعدد الأبعاد من حيث مكوناته الأساسية. (Maslash & Leiter, 2007, 368).

وبشيء من التفصيل؛ تطرق (عسكر، 2003) (ورد في جرار، 2011، 24) إلى التغييرات السلبية في التفكير والسلوكيات الناتجة عن الاحتراق النفسي؛ ومدى تأثيرها بالظروف المحيطة بالعمل؛ لما لها من أثر كبير، وتعتبر مصدراً لحالة الاحتراق النفسي، نفتبس منها ما يلي:

أولاً: الاحتراق النفسي ليس هو التوتر المؤقت أو التعب؛ مع أنها العلامات المبكرة له. والاحتراق النفسي يشمل التغييرات في علاقات واتجاهات العمال نحو عملهم، بالإضافة إلى الشعور بالشد العصبي والإنهاك.

ثانياً: ظاهرة الاحتراق النفسي تختلف عن ظاهرة التطبيع الاجتماعي. فالتطبيع الاجتماعي هو صيرورة اجتماعية يغير الفرد فيها سلوكياته واتجاهاته؛ نتيجة للتأثير الاجتماعي بالزملاء، فعلى سبيل المثال؛ في كتابه "مدرّس المدينة الصغيرة"، يصف ماكفرسونهي كيف أن المدرسين القدامى يؤثرون في المدرسين الجدد، ليتعلموا التركيز على النظام وكيفية التحكم في فصولهم الدراسية. أما التغييرات السلبية التي تحدث نتيجة الاحتراق؛ فهي رد فعل مباشر للضغط المتزايد الناتج عن العمل. فكلنا الطاهرتين: الاحتراق النفسي والتطبيع الاجتماعي تتضمنان حدوث تغييرات في السلوك والاتجاهات، نظراً للدور الذي يقوم به الفرد في أي نظام.

لكن الاحتراق النفسي هو عدم قدرة الفرد على التكيف مع الضغط. (جرار، 2011، 25).

وفي دراسة لمختلف التعاريف المتعلقة بالاحتراق النفسي؛ أجراها عالما النفس بارون بيرلمان وآلان هارتمان Baron Perlman & Alan Hartman؛ حيث قاما بجدد التعاريف المنشورة في المقالات العلمية الصادرة بين سنتي (1974-1980)، وكان عددها (48) ثمانية وأربعين تعريفاً، وتوصل الباحثان إلى أن المرحلة الأولى، شهدت تشتتاً في المفاهيم المتعلقة بالاحتراق النفسي؛ وتضمنت تعاريف متفاوتة في المعنى. وقد ربط كل باحث تعريفه بأعراض معينة تدل عليه، مثل: العزلة والابتعاد، قسوة زملاء العمل، ضعف القدرة على الانخراط في العمل، صرامة نظام مؤسسة العمل، فقدان القدرة على الإبداع، الاستجابة للمجهادات المزمنة المتعلقة بالعمل، الإنهاك والفشل.... وفي نهاية بحثهما؛ خلص الباحثان إلى تقديم المفهوم التالي

للإحتراق النفسي: "هو ردُّ فعلٌ للإجهاد النفسي المُزمن، ويُمكّن قياسُ مستواه من خلال أبعاده الثلاث"، وأوردًا في هذا الصدد الأبعاد المتعلقة بمقياس مانشلاش للإحتراق النفسي. (Perlman & Hartman, 1982).

### 3.1. مفاهيمٌ مشابهةٌ للإحتراق النفسي:

#### 1.3.1. كاروشي Karoshi:

حسب Grinebot (2008)؛ فإن كاروشي Karoshi باليابانية، هو نفسه ظاهرة الإحتراق النفسي Burnout عند الأنجلو-ساكسون. كاروشي أو "الموت بسبب التعب من العمل" يشير إلى الإرهاق؛ الذي يُمكن أن يؤدي إلى الانتحار. هذه المتلازمة تقول بأن "الموت بسبب العمل" هو أقصى درجات الإرهاق. الموت هو نتيجةٌ لتدمير الغدد الكظرية. (Grinebot, 2008, 104).

يقول الباحث (Kato 1994)؛ أن مصطلح كاروشي هو مصطلحٌ سوسيو-طبي يُستخدم في احتساب تعويضات العمل؛ خاصة حالة الإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية الناتجة عن مجيء العمل والإجهاد المهني. Dr. Testunjo Uehata؛ التي استخدمت كلمة Karoshi، عرفت كاروشي بأنه: "معاناةٌ دائمةٌ أو وفاةٌ ناجمةٌ عن تفاقم ارتفاع ضغط الدم أو تصلب الشرايين؛ نتيجةً لأمراض الأوعية الدموية في الدماغ؛ مثل النزيف الدماغي وفشل القلب الحاد الناجم عن Ischemic heart diseases (IHD) مرض إقفار عضلة القلب "نقص تروية القلب". (Tetsuro Kato, 1994, 44).

في حين ترى مصادرٌ أخرى أن الكاروشي هو مرحلةٌ متقدمة؛ تأتي بعد مرحلة الإحتراق النفسي.

#### 2.3.1. الإجهاد:

اختلف العلماء في ضبط مفهوم الإجهاد، فكلُّ تناول من زاويةٍ ما، مما حدا بالبعض؛ مثل لوبسون Lobson للقول بأنه لا يمكن وضع تعريفٍ مناسبٍ يتوافق عليه الجميع. ومع ذلك؛ فإن التفحص الدقيق للتراث العلمي حول الإجهاد، يُمكن من تصنيف هذه التعاريف إلى ثلاثة اتجاهات:

- تعاريفٌ تقوم على أساس الاستجابة: عرفت الإجهاد بأنه نتيجةٌ تأثير عاملٍ معين؛ يُمكن أن يكون نفسيًا أو اجتماعيًا أو طبيعيًا؛ يظهر في تعبيرٍ عقليٍّ و/أو نفسيٍّ و/أو بيولوجيٍّ. وهذا في حالة توافر العوامل المساعدة (الزمن، الاستعداد الوراثي،...).

- تعاريفٌ تقوم على أساس المنبه: عرفت الإجهاد بأنه قوةٌ/عاملٌ طبيعيٌّ أو نفسيٌّ تُمارس على جسم ما، فتشوّمه وتؤدي إلى ظهور التوتر.

- تعاريفٌ تقوم على أساس تفاعلٍ: عرفت الإجهاد بأنه تفاعلٌ ديناميكيٌّ بين عاملٍ خارجيٍّ والفرد؛ حيث يواجه هذا الأخير في مكانٍ وزمانٍ معينين. فيستخدم الفرد في هذه المواجهة دفاعاته الجسدية والذهنية، فيصير معرّضًا لمخاطر نفس-جسدية، تبعًا للسياق الاجتماعي وحالة بنيته الجسدية والنفسية. (بن زروال، 2013، 79).

ويُمكن توضيح العلاقة بين الإحتراق النفسي والإجهاد من خلال الشكل رقم (12) الذي يوضح سيرورة

الإجهاد.

شكل (12): سيروية الإجهاد



المصدر: (نصراوي، 2015، 48).

### 3.3.1. الضغوط:

تختلف تعريف الضغوط؛ باختلاف الزوايا المتبنية من طرف الباحثين.

#### \* الضغوط كمثير:

يُعرفها Lazaruz & Cohen: بأنها تلك: "الأحداث التي تتحدى الفرد، وتتطلب منه تكييفاً معرفياً و/أو سلوكياً و/أو فسيولوجياً". ويُعرف الضغوط أيضاً أنه شيء ما يؤدي إلى استجابة انفعالية حادة ومستمرة. هذه الحالة تؤثر بشكل سلبي على طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم وحالتهم الصحية. (عثمان، 2009، ص19).

#### \* الضغوط كاستجابة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه: أن الضغوط عبارة عن ردود أفعال جسدية أو نفسية أو سلوكية، والتي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة. تعريف فونتان Fontain: "الضغوط هي وضعية تنتج في حالة زيادة المطالب الخارجية عن إمكانيات وقدرات الكائن الحي".

أما "غريانبيرغ" و"بارون" Greenberg & Baron فعرّفوا الضغوط: على أنها: "نوع من الحالات الوجدانية وردود الأفعال الفسيولوجية، التي تحدث في مواقف معينة؛ حيث يشعر الأفراد بعدم قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة". (عثمان، 2009، 20).

الضغط النفسي؛ هو إحساس ناتج عن قوتين ذهنيّتين تسحبان في اتجاهين متعاكسين. يمكن أن تكون هذه القوى ذات طبيعة غير متجانسة، مثل: الرغبات والالتزامات. الضغط هو موقف يسبب عدم الراحة؛ حيث يمكن للفرد أن يعتقد أنه سلبي مع أنه ليس كذلك. (Gonzalez, 2021).

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الاحتراق النفسي؛ يتداخل مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، مثل: الإجهاد، الاكتئاب، آلام العضلات المزمن، التعب المزمن، إدمان العمل...  
والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين هذه المفاهيم ومفهوم الاحتراق النفسي.

جدول رقم (01): الفروق بين مفهوم الاحتراق النفسي وبعض المفاهيم.

الاحتراق النفسي Burn Out	الإجهاد Stress
<p>* مُعطلةً التعرض الدائم للإجهاد وعلى المدى الطويل.</p> <p>* العمل له دورٌ مهمٌ في تحديد نوع الأعراض.</p> <p>* يُصيب بشكلٍ رئيسي الأفراد الذين يولون أهميةً كبيرةً لعملهم.</p> <p>* ينعكس في اتجاهات وسلوكياتٍ سلبيةٍ تجاه الزملاء، الزبائن، المرضى....</p>	<p>* نتيجة مباشرة لمجهدات العمل Stressors</p> <p>* معنى العمل ليس مركزي.</p> <p>* معبرٌ للمرور إلى مرحلة الأمراض المزمنة.</p> <p>* يمكن أن يتعرض له أي عامل في أي مجال.</p> <p>* لا يقتصر بالضرورة بالمواقف السلبية تجاه الآخرين.</p> <p>* الدعم الاجتماعي واستراتيجيات التكيف والمواجهة؛ يمكن أن تكون وسيطة بين الإجهاد والاحتراق النفسي.</p>
الاحتراق النفسي Burn Out	الاكتئاب Depression
<p>* يتجلى من خلال الإجهاد العاطفي (النفسي) وتَعكُر المزاج.</p> <p>* مرتبطٌ تحديداً بالعمل.</p> <p>* المحافظة على معنى وذوق الحياة في بعض المجالات غير المتعلقة بالعمل.</p> <p>* تقدير الذات ينحس للواقعية ويكون الفرد أكثر حيويةً مقارنةً بالاكتئاب.</p> <p>* الاحتراق النفسي يتفاقم؛ يتحول إلى اكتئاب.</p>	<p>* يتجلى من خلال الإجهاد العاطفي (النفسي) وتَعكُر المزاج؛ ويشمل جميع جوانب الحياة.</p> <p>* يتميز بفقدان الفرد المصاب به لمعنى الحياة.</p> <p>* تدني مستوى تقدير الذات، الفشل، غياب الحيوية.</p> <p>* الاكتئاب يشمل الإصابة بالاحتراق النفسي.</p>
الاحتراق النفسي Burn Out	آلام العضلات المزمنة Fibromyalgie
<p>* مرتبطٌ بالتعرض الطويل للمجهدات.</p> <p>* الألم الجسدي لا يُعتبر من أهم أعراضه.</p> <p>* مرتبطٌ بمحيط العمل.</p>	<p>* مرتبطٌ بالتعرض الطويل للمجهدات.</p> <p>* آلام العضلات والعظام.</p> <p>* لا يُعتبر العمل مصدرًا له.</p>
الاحتراق النفسي Burn Out	التعب المزمن Chronic Fatigue
<p>* التعب الانفعالي مرتبطٌ بمُكوّنين آخرين هما: (تبلد الشخصية وفقدان الإنجاز).</p> <p>* يظهر كنتيجة لجملة من التوترات النفسية أو كنتيجةٍ للتعرض للإجهاد لفترةٍ طويلة.</p> <p>* مرتبطٌ بالعمل.</p>	<p>* التعب العام (في كامل الجسم).</p> <p>* يظهر كمرحلةٍ موائيةٍ للتوتر النفسي أو الإجهاد طويل المدى.</p> <p>* ليس مرتبطاً بالعمل.</p>
الاحتراق النفسي Burn Out	إدمان العمل Workaholism
<p>* الاحتراق النفسي يُصيب الأفراد الذين لديهم توقعاتٌ عاليةً تجاه عملهم.</p> <p>* أهمية العمل تنبع من مدى قدرته على إشباع حاجات الفرد.</p> <p>* الإجهاد هو المسبب الرئيسي للاحتراق النفسي، والذي قد</p>	<p>* "إدمان العمل" هو أن ينفق الفرد الكثير من الوقت في العمل، وأن يكون غير قادرٍ عن الانفصال عن عمله، وأن يُحقق الكثير -أكثر من المتوقع- في عمله؛ حتى تصبح حياة الفرد الشخصية؛ مندمجةً في العمل -الحياة الخاصة ليست بمعزلٍ عن الحياة المهنية-.</p>

<p>لا يكون ناجماً عن العطاء المتفاني للفرد في عمله، إذًا فالعلاقة ارتباطية بين الظاهرتين وليست حتمية.</p>	<p>* ينبع من الأهمية الكبرى التي يوليها الفرد لعمله. * قد يؤدي للاحتراق النفسي إذا ما أُستنزفت موارد الفرد وقدرته؛ إلى عدم مواصلة العطاء المهني. * قد يكون عاملاً مثيراً -مصدراً- للاحتراق النفسي.</p>
<p>الاحتراق النفسي Burn Out</p>	<p>الموهب بسبب العمل Karoshi</p>
<p>* العمل الزائد هو عاملٌ ضروريٌ للاحتراق، لكنه ليس كافياً.</p>	<p>* الإرهاق. * الموهب المفاجئ؛ بسبب العمل.</p>
<p>الاحتراق النفسي Burn Out</p>	<p>الملل Bore-out</p>
<p>* مطالبٌ عاليةٌ ومواردٌ منخفضة. * المبالغة في التحفيز. * رد فعل (الإرهاق والشروع الذهني distancing mental) للإجهاد المهني المزمّن. * العجز -بسبب الإرهاق- ورفض الابتعاد عن بذل المجهود. * الحاجة إلى الخمول. * من المهم استعادة التوازن بين الجهود والمكافآت.</p>	<p>* الرقابة وانعدام المعنى. * التحفيز المتدني Sous-stimulation * حالة غير مرغوب فيها من الاستثارة المنخفضة وعدم الرضا. * القدرة على بذل الجهد. * الحاجة/طلب التحفيز. * من المهم إعطاء معنى للعمل، وجعله أكثر تحفيزاً.</p>
<p>الاحتراق النفسي Burn Out</p>	<p>Brown-out</p>
<p>* يؤثر في المقام الأول على المهن التي يهيم عليها المحتوى الجسدي والمحتوى العقلي. profession de vocation * أكثر قدرة على أداء المهام. * بالأحرى؛ يتميز بالإرهاق (فوق التنشيط sur-stimulation</p>	<p>* يؤثر في المقام الأول على المهن التي يهيم عليها المحتوى الجسدي والمحتوى العقلي. profession de vocation * القدرة على أداء المهام، لكن مع شعور سريع بالتعب. * بالأحرى؛ يتميز بخسارة كلية للإحساس.</p>

المصدر: (Hansez & al, 2010, 5-6) (A.N.A.C.T, 2015, 11-12) (Florian & Kévin, 2019, 27) بتصرف.

## 2. مراحل الاحتراق النفسي، أبعاده والعلاقات السببية بين أبعاده:

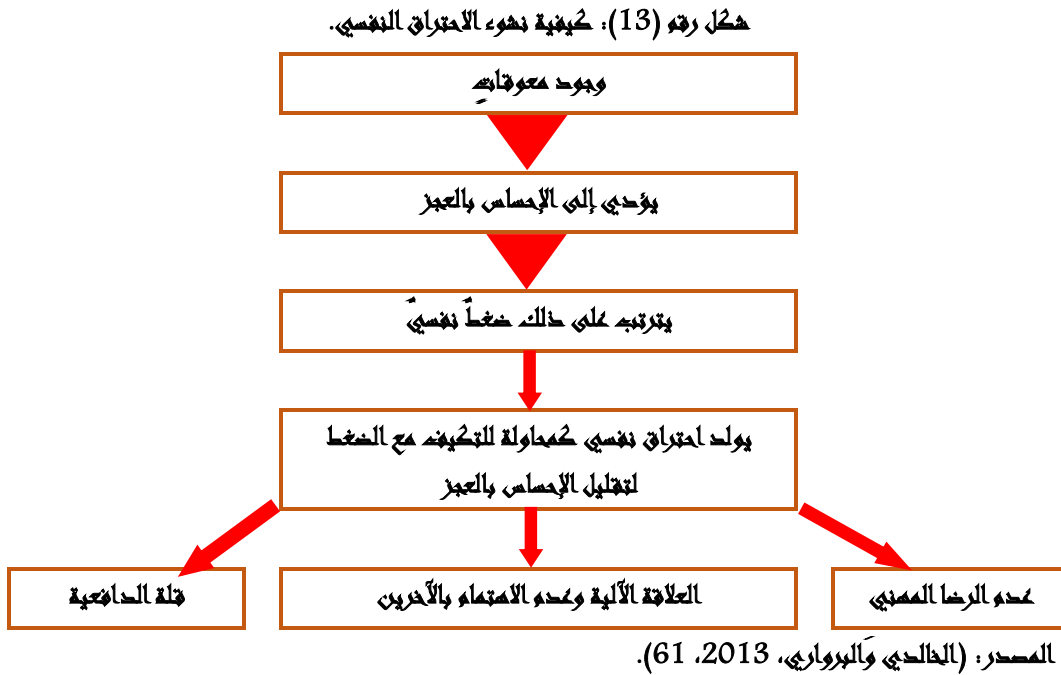
### 1.2. مراحل وكيفية نشوء الاحتراق النفسي:

الاحتراق النفسي هو سيرورة processus تدهور علاقة الفرد بعمله. (A.N.A.C.T, 2015, 12).

#### 1.1.2. كيفية نشوء الاحتراق النفسي:

ينشأ الاحتراق النفسي وفقاً لسيرورة بطيئة نسبياً.

والشكل رقم (13) أسفله يوضح كيفية نشوء الاحتراق النفسي.



### 2.1.2. مراحل الاحتراق النفسي:

صيرورة أو سيرورة الاحتراق النفسي بطيئة نسبياً، حيث يتطور من خلال مراحل متتالية، وهي: الحماس، الركود، الإحباط، الامبالاة وأخيراً اليأس. (Josse, 2013).

#### -مرحلة الحماس:

في هذه المرحلة؛ تكون آمال وتوقعات العمال غير منطقية عن عملهم، يظهرون دافعية مفرطة وطاقة لا حدود لها، فتجد العامل يعمل لساعات طويلة، ولستة أو سبعة أيام في الأسبوع، يؤدي المماام الموكلة إليه على حساب وقت فراغه، تجده ملتزماً بقضيته المهنية، ويتجاهل حياته الخاصة واحتياجاته الشخصية.

#### -مرحلة الركود:

يُدرك العامل شيئاً فشيئاً أو فجأة أن العمل لا يليق احتياجاته، فهو يرغب على سبيل المثال؛ في الحصول على مزيد من الوقت لقضائه مع العائلة والأصدقاء، لممارسة هواية ما، الحصول على مكافآت مناسبة... إلى غير ذلك. ويبدأ الرضا الذي كان يشعر به؛ يقل تدريجياً، وتظهر أعراض التعب.

#### -مرحلة الإحباط:

يُدرك المصني أنه محبط بسبب مجزئه عن تغيير النظام - البيروقراطية، نقص أو زيادة المسؤوليات، مجال اتخاذ القرار غير كافٍ.... وما إلى ذلك-؛ لمساعدة العملاء في تجاوز الصعوبات التي يواجهونها، وحل مشاكلهم.

مع مظاهر التعب، عدم الرضا، المزاج السيئ، المُرَمِن... يُصبح العامل سريع الانفعال، ينسحب على نفسه، يشك في قدراته، يشكو اضطرابات جسدية مختلفة... هذه كلها مؤشرات على تدهور حالة العمال؛ بعضهم يترك العمل، البعض الآخر يكافحون لتحسين وضعهم، بينما آخرون ينزلون إلى اللامبالاة.

#### -مرحلة اللامبالاة:

يفقد العامل المزيد من الاهتمام بعمله، وينفصل عاطفياً عنه، يحمي نفسه عن طريق تجنب النزاعات والتعامل معها بأقل جهد ممكن، يهتم بصحته الجسدية والعقلية فقط، ولا شيء آخر. بعض العمال يستقيلون من العمل، في حين آخرون يتشبثون بمناصبهم؛ لأنها توفر لهم أمناً مالياً فورياً أو مستقبلياً. (على سبيل المثال؛ شخص في نهاية مساره المهني يريد تقاعداً كاملاً). فترة اللامبالاة يمكن أن تستمر لمدة طويلة.

#### -مرحلة اليأس:

اليأس هو المرحلة النهائية من الاحتراق النفسي، حيث يفقد العامل الثقة والأمل في تحسين الوضع مستقبلاً، يتخلى البعض عن عملهم، في حين أن البعض الآخر يستمر فيه كأن كل شيء على ما يرام. (Josse, 2013).

ويرى (ماتسون وإفانيفيش، Matteson & Ivancevich 1987)؛ أن الاحتراق النفسي يحدث

بالتدريج عبر المراحل التالية:

#### -مرحلة الاستغراق Involvement:

في هذه المرحلة؛ يكون الرضا عن العمل مرتفعاً. ويبدأ بالانخفاض في حالة حدوث عدم اتساق بين ما يحدث في الواقع وما هو متوقع في العمل.

#### -مرحلة التبلد Stagnation:

في هذه المرحلة؛ يبدأ الانخفاض التدريجي في مستوى الرضا عن العمل، وتبعاً لذلك ينخفض مستوى الأداء، وتقل كفاءة العامل، وتقل اهتماماته الحياتية بالعلاقات الاجتماعية والصداقات...؛ كما يشعر أيضاً باعتلال صحته الجسدية.

#### -مرحلة الانهزال Détachement:

في هذه المرحلة؛ يدرك الفرد ما الذي يجري، فيبدأ في الانسحاب النفسي. وتعتل صحته النفسية والبدنية مع ارتفاع مستوى الإجهاد المهني لديه.

#### -المرحلة الحرجة Juncture:

تزداد الأعراض السلوكية والنفسية في هذه المرحلة سوءاً وخطراً، ويتشوش تفكير الفرد ويختل بفعل شكوك الذات (Self Doubts)؛ حتى يصل إلى المرحلة الانفجار، في هذه المرحلة يفكر الفرد في ترك العمل، ومن الممكن أن يفكر حتى في الانتحار (عساف، 1996).

كما تُشير (إيناس شهاب، 2001)؛ أنه ومن خلال تعريفه ماسلاش للاحتراق النفسي، فإنه يتطور -أي الاحتراق النفسي- عبر مراحل ثلاث:

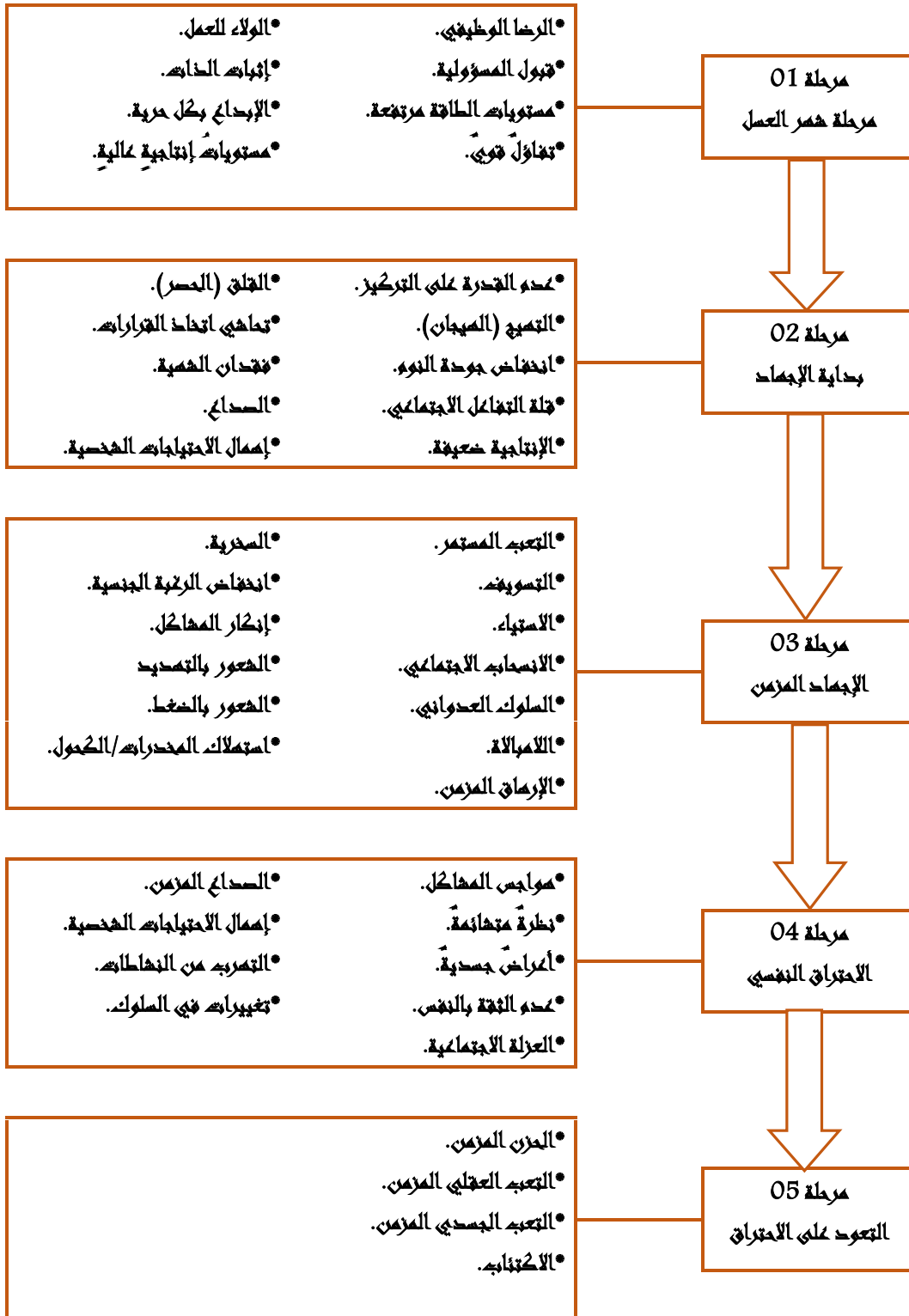
-المرحلة الأولى: نتيجة لعدم التوازن بين متطلبات العمل وقدرات العامل على التنفيذ، يبدأ الفرد في الإحساس والشعور بالضغط.

-المرحلة الثانية: يظمر رد فعل انفعالي على تلك الضغوط، في شكل تعب أو قلق أو اكتئاب.

-المرحلة الثالثة: تظمر فيها عدة تغييرات سلوكية؛ مثل: عدم الاهتمام بالزملاء والأنشغال عنهم، وتراجع مستوى الالتزام بمهام ونشاطات وواجبات المنصب (السلخي، 2013، 1210).

ويرى De Hert (2020)؛ أن الاحتراق النفسي يمر عبر خمسة (05) مراحل؛ الموضحة في الشكل رقم (14) التالي:

شكل رقم (14): مختلف مراحل الاحتراق النفسي.



المصدر: (De Hert, 2020, 175).

## 2.2. أبعاد الاحتراق النفسي:

هناك على الأقل ثلاثة نماذج للاحتراق النفسي:

- النموذج الأول مبني على أسس علم النفس الاجتماعي، ويفترض أن العنصر الحاسم في تطور الاحتراق هو عدم القدرة البقاء على التعامل مع الفشل والمشاكل في العمل.

- النموذج الثاني يختصر الاحتراق في بعد واحد؛ يشمل الاحتراق المادي والاحتراق العقلي.

- النموذج الثالث يصف الاحتراق على أساس ثلاثة أبعاد؛ الاستنزاف الانفعالي، تلبد المشاعر وتدني

الشعور بالإنجاز. (Moczydłowska, 2016, 08).

ويرى خلاصي (2014)؛ أن الاحتراق النفسي هو مجموعة من الأعراض Symptômes أو التناذرات Syndrome؛ ويتميز بالإعياء الانفعالي، تلبد المشاعر وإحساس قوي بتدني القدرة على تحقيق إنجاز شخصي. فأعراض الاحتراق النفسي تتمثل في الركائز الثلاث (trépied)؛ حسب النظرية المتعددة الأبعاد (multi-dimensionnelle) لماشلاش وياكسون (1981). (خلاصي، 2014، 79)، وهي: الاستنزاف الانفعالي، تلبد المشاعر وتدني الشعور بالإنجاز الشخصي.

## - الاستنزاف الانفعالي:

تعتبر ماسلاش الاستنزاف الانفعالي بمثابة البعد الأساسي؛ الذي يركز عليه الاحتراق النفسي، والتعبير الأكثر وضوحاً لهذا التناذر؛ هو شعور الفرد بفراغ انفعالي صارخ وتدني كبير للطاقة مع عدم القدرة على التركيز، إضافة إلى الشعور بالإحباط وتغياب الدافعية في العمل، كما يعتبر الاستجابة القاعدية أو الأولية للإجهاد؛ بعد أن يشعر الفرد بأنه مستنفذ الطاقة ولا يستطيع مواجهة المجهادات أكثر من ذلك.

هذا الإعياء العاطفي المرتبط بالإجهاد؛ لا يمكن التخلص منه بمجرد الركون للراحة. بل ويزداد الفرد تعباً وإرهاقاً؛ كلما ازدادت المجهادات ضغطاً؛ الشيء الذي يجعله غير قادر على التعبير عاطفياً وانفعالياً، فيتسم سلوكه بالبرودة وتلبد المشاعر تجاه الآخرين.

داخلياً؛ يشعر الشخص بفراغ راجع لاستنفاد الطاقة لديه؛ الشيء الذي يجعل من الصعب عليه التواصل عاطفياً مع الآخرين؛ الأمر الذي يدفعه إلى الابتعاد عن الآخرين - مصدر الإجهاد الانفعالي في العمل-.

## - تلبد المشاعر:

ويتجلى هذا البعد من خلال الحساسية المفرطة تجاه مشاكل الآخرين. والذي يظهر في السلوك العدائي المتسم بالجفاء والعنف معهم. هذا البعد الثاني؛ يستعمله الشخص كاستراتيجية للمواجهة؛ من أجل تسيير المتطلبات الداخلية أو الخارجية المهددة لذاته. (A.N.A.C.T, 2015, 08). ووصفته ماسلاش بأنه "اللامبالاة، التجرد من الإنسانية، فقدان الحماس، فك الارتباطات والعلاقات مع الآخرين". (مبيدر، 2017).

-الصور بتدني الإنجاز الشخصي-

هي مرحلة "التقييم الذاتي للاحتراق النفسي"؛ في هذه المرحلة يبدأ الشخص بالإنقاص في قيمة كل ما تعلق بشخصه، يشك ويشكك في إمكانياته ويفقد الثقة في نفسه مع تأنيب شديد لها؛ الشيء الذي يؤدي إلى تدني النتائج؛ فيتملكه الشعور بالفشل، ومن مظاهر هذا البعد: التغيب عن العمل Absentéism، الحضورياتية Présentéism -الحضور الجسدي في العمل فقط-؛ إن صح المصطلح، أخطاء مهنية وهروب كلي من العمل أو العكس، في بعض الأحيان تفان كلي؛ لكنه غير مجد في العمل. (A.N.A.C.T, 2015, ) (08). وهو نتيجة لبعدي الاستنزاف الانفعالي وتبدل المشاعر. (مجيدر، 2017).

بناءً على المفاهيم المستخدمة في المنشورات العلمية، عرّف الاحتراق النفسي بشكل عام، نذكر على سبيل المثال: عرّفه (Schaufeli & Enzmann, 1998)؛ بـ: متلازمة نفسية ثلاثية الأبعاد؛ الإرهاق، العاطفي، تبدد الشخصية وتضاؤل الإنجازات الشخصية التي قد تحدث في أعمال الخدمة الإنسانية. أبعاد الاحتراق هي: الإرهاق، تبدد الشخصية والفعالية المهنية (Schaufeli & al, 1996)، الإرهاق؛ يشير بصفة عامة إلى مشاعر الإجهاد والتعب، تبدد الشخصية؛ يعكس اللامبالاة والاتجاهات بعيداً عن العمل، فك الارتباط منه وضعف الحماس، الفعالية المهنية؛ تتكون من مشاعر الكفاءة والإنجاز في العمل، التي من المفروض أنها تتضاءل بفعل تطور الإرهاق. (Ahola, 2007, 16).

3.3. العلاقة السببية بين أبعاد الاحتراق النفسي:

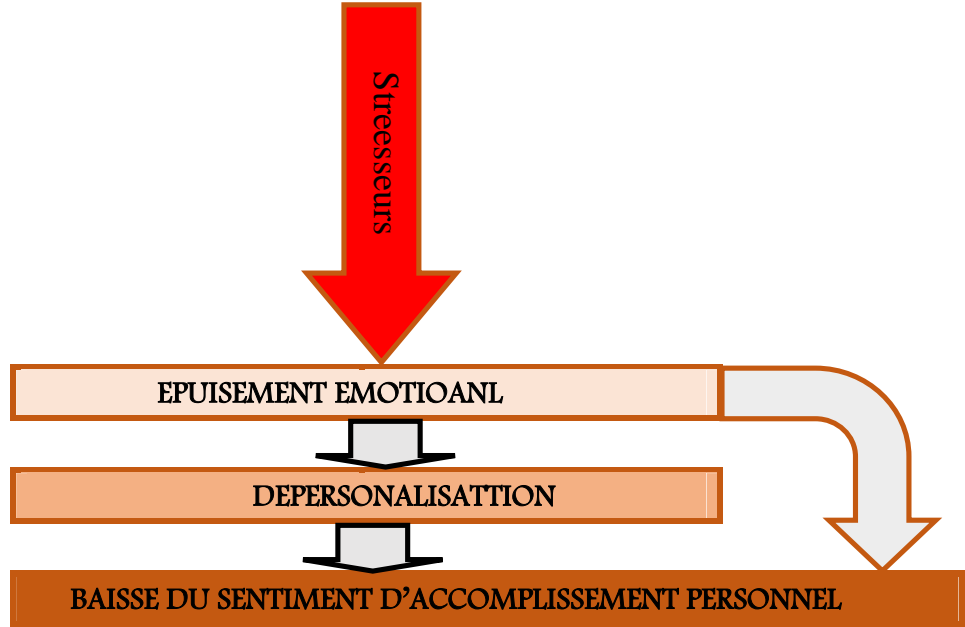
حسب نموذج ليدر وماسلاش؛ يظهر بعد الاستنزاف الانفعالي أولاً؛ استجابة لمجهدات مهنية مزمّنة حادة، يحاول الشخص أن يضع لنفسه حاجزاً ذهنياً وانفعالياً، أي إستراتيجية المواجهة للمجهدات المهنية؛ الشيء الذي يُولد مواقف سلبية تجاه الآخرين -تبدل المشاعر- أو تجاه دوره في العمل، ومن عواقب ذلك تقييم سلبي لإنجازه الشخصي وقدراته على أداء العمل. والشكل رقم (15) الموالي يوضح نموذج ليدر وماسلاش للاحتراق النفسي.

وبالمقابل؛ وحسب نموذج هولمبويسكي (1986)؛ فمستوى مرتفع من تبدل المشاعر يُستخدم كإستراتيجية مواجهة لتجنب المجهدات يمثل البعد الأول، ومستوى معين من الابتعاد المهني ضروري لرفع الأداء في بعض المهن؛ لكن إذا زاد هذا الحد من الابتعاد يتحول إلى مشاعر؛ تحرم الشخص من إقامة علاقات مع الآخرين ويتسبب في انخفاض الإنجاز، ويأتي بعد هذا الاستنزاف الانفعالي كرد فعل لبعد تبدل المشاعر.

نموذج ثالث (لي وأشفورث Lee & Ashforth)؛ يرى أن بعد الاستنزاف الانفعالي مرتبط مباشرةً ببعد تبدل المشاعر (مثل نموذج ماسلاش وليدر)، وبالمقابل بعد الإنجاز الشخصي يتطور بمفرده، ومستوى مرتفع في بعد الاستنزاف الانفعالي؛ يمكنه أن يؤدي إلى الاحتراق النفسي المباشر، كما يمكنه الظهور

مباشرةً أيضاً من خلال مستوى منخفض من الشعور بتدني الإنجاز، ومن طريق غير مباشرة من خلال تبلد المشاعر. (خلاصي، 2014، 08).

شكل رقم (15): نموذج ليتر وماسلاش للاحتراق النفسي.



المصدر: (josse, 2013).

### 3. العوامل المسببة للاحتراق النفسي:

للاحتراق النفسي أسبابٌ وعواملٌ مختلفة، واختلف العلماء والدارسون لهذا الموضوع في تصنيفها وضبطها؛ نظراً للتداخل الكبير فيما بينها. ومن تلك الأسباب نذكر منها الآتي:

#### 1.3. عوامل متعلقة بالجانب الاقتصادي:

العوامل الاقتصادية لها دورٌ كبيرٌ في الاحتراق النفسي، سواء كان مصدرها من داخل المنظمة أو من خارجها:

##### 1.1.3. عوامل ذات مصدر خارجي:

\* المشاكل المالية لها تأثيرٌ سلبيٌّ على صحة ورفاهية الأفراد؛ يمكن أن تؤدي إلى الاحتراق النفسي.  
\* المخاطر الاقتصادية المتوقعة.

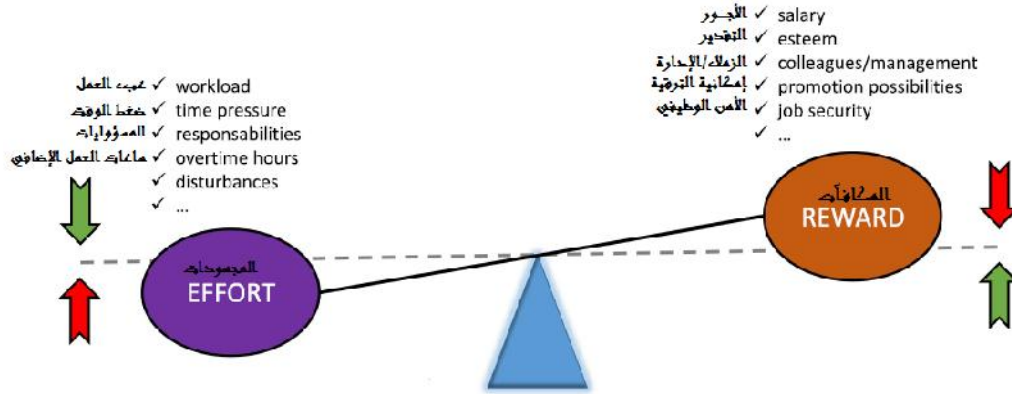
\* التصورات تجاه الموظفين، العملاء والمُوردين. (Torrés & al, 2022, 721).

##### 2.1.3. عوامل ذات مصدر داخلي:

\* الرواتب والأجور الضعيفة.

\* المكافآت، المنح والعلاوات غير المتناسبة مع الجهود المبذولة.

\*نظام الحوافز غير العادل وغير الفعال (رشوان، 2019، 68).  
والشكل رقم (16) يوضح عدم التوازن بين المجهودات والمكافآت.  
شكل رقم (16): عدم التوازن بين المجهودات-المكافآت.



المصدر: (De Hert, 2020, 177).

### 2.3. عوامل نفس-اجتماعية:

#### 1.2.3. عدم السيطرة Lack of control.

قد تؤدي عدم القدرة على التأثير في القرارات التي لها علاقة بالوظيفة، مثل: الجدول الزمني أو المهام أو عبء العمل... إلى الاحتراق النفسي. كما يساهم عامل نقص الموارد المطلوبة لأداء العمل على أكمل وجه؛ في ظهور والإصابة بالاحتراق.

#### 2.2.3. التوقعات الوظيفية غير الواضحة Unclear job exceptions.

عدم وضوح درجة السلطة والصلاحيات المخولة للأفراد أو التوقعات؛ التي ينتظرها المشرفون أو الزملاء أو العملاء منهم. هذه العوامل يُمكن أن تجعل الفرد لا يشعر بالراحة في عمله.

#### 3.2.3. نقص الدعم الاجتماعي Lack of social support.

فالشعور بالعزلة في بيئة العمل والحياة الشخصية؛ تجعل الفرد يشعر بالتوتر أكثر فأكثر. (mayoclinic a, n.d). ويُمكّن الدعم الاجتماعي؛ كتحقيق اعتراف من زملاء العمل أو المشرفين أو المديرين؛ أن يكون بمثابة مكافأة اجتماعية إيجابية، تجلب الفخر والاعتزاز والرضا الوظيفي. (Mcfadden & al, 2017, 3).

#### 4.2.3. اختلال التوازن بين العمل والحياة الشخصية Work-life imbalance.

يُعرف التوازن بين العمل والحياة بأنه قدرة الشخص على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والاحتياجات الشخصية والعائلية. ويشمل أربعة (4) أبعاد:

\*تداخل العمل مع الحياة الشخصية WIPL Work Interference with Personal Life.

يشير هذا البعد إلى المدى الذي يمكن أن يعطل فيه العمل؛ الحياة الشخصية للفرد.  
 \*تداخل الحياة الشخصية مع العمل PLIW Personal Life Interference with Work: يشير إلى المدى الذي يمكن أن تتعارض الحياة الشخصية للعامل مع مساره المهني.  
 \*تحسين الحياة الشخصية للعمل PLEW Personal Life Enhancement Life: يشير هذا البعد إلى المدى الذي يمكن أن تصل إليه الحياة الشخصية في تحسين أداء الأفراد في عالم الشغل.  
 \*تحسين العمل للحياة الشخصية WEPL Work Enhancement of Personal Life: يُقصد بهذا البعد؛ المدى الذي يمكن أن يؤدي فيه العمل إلى تحسين جودة الحياة الشخصية للفرد. ( Soelton & al, 2019,49).

إذا كان العمل يستهلك الكثير من الجهود والأوقات؛ بحيث لا تبقى طاقة لقضاء وقت مع العائلة والأصدقاء، فعالة الاحتراق وشيكة لا محالة (mayoclinic a, n.d).

### 5.2.3. قلة التعزيز الإيجابي:

يُمكن للتعزيز بالمكافآت المالية أو الاجتماعية أو التنظيمية؛ حيث تكون هذه المكافآت اعترافاً بمساهمة الفرد في العمل (Mcfadden & al, 2017, 5)، فمثلاً؛ عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً في العمل، ويصرفه من خلاله ساعات طويلة كمتطلبات ضرورية للقيام بأعمال إبداعية، ويجد أن هذه الجهود التي يبذلها لا يقابلها أي مقابل مادي أو معنوي، فإن ذلك سوف يؤدي إلى المعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف.

### 6.2.3. عدم الإنصاف والعدل:

يُشير الإنصاف إلى التقييم الفردي والجماعي من قبل الموظفين، حيث إنه يمكن للشعور بالظلم أو عدم الإنصاف؛ أن يكون مؤشراً على الاحتراق. وعدم الإنصاف مثلاً؛ كأن تتم محاسبة الموظف على تبعات ظروفه خارجة عن إرادته، مثل تكليفه بمسؤوليات تفوق طاقاته وقدراته؛ أو أن يكون هناك خلل ناجم عن رداءة الأجهزة وتواضع إمكانيات المنظمة ومحدودية برامجها، ويتم تحميله مسؤولية ذلك الخلل ومحاسبته عليه. (mayoclinic a, n.d).

### 3.3. العوامل الموسيوية-ديمغرافية:

#### 1.3.3. الجنس:

اختلفت نتائج الدراسات غاية الاختلاف، مما يجعل من غير الممكن؛ القول أن الإصابة بالاحتراق النفسي موضوعٌ رجالي أو موضوعٌ نسائي. وتختلف طرائق التأقلم والتكيف مع الاحتراق النفسي؛ فالرجال يميلون إلى العدوانية أو الانسحاب والانغلاق على ذواتهم. أما النساء؛ فتتميل إلى التوجه نحو البيئة الخارجية، ومحاولة كسب الدعم الاجتماعي ومشاركة الحديث بغيرة لتقليل التوتر وخفض مستوى الاحتراق النفسي. ويرى باحثون أن المرأة أكثر عرضة للاحتراق النفسي مقارنة بالرجل، بسبب ما أسماه "عبء العمل المزدوج"، والذي هو نتاج

الدمج والمزج بين دورَي المرأة "الأم" والمرأة "العاملة"، أي نتاج تداخل مشاكل البيئة الأسرية مع مشاكل بيئة العمل. (Dépras, 2008, 44-45).

### 2.3.3. الحالة الاجتماعية:

بالنسبة للحالة الاجتماعية، فحسب دراسة (Tourchot, 2004)؛ فالأفراد العزاب لديهم نتائج أعلى في اختبارات الاحتراق النفسي. ودراسة (Maslash, Schaufeli & Leiter, 2001)؛ توصلت أيضاً إلى أن الأفراد العزاب أكثر عرضة للإصابة بالاحتراق النفسي مقارنةً بالأفراد المطلقين. (Dépras, 2008, 45).

### 3.3.3. المستوى المهني:

الأشخاص الحاصلون على مستوى تعليمي عالٍ، يشغلون مسؤوليات أعلى، وبالتالي مناصب أكثر توتراً. عموماً؛ يعتبر الاحتراق "مرض الإطار السامي". (Florian & Kévin, 2019, 35).

### 4.3.3. الأقدمية في العمل:

حسب دراستي (Maslash, Schaufeli & Leiter, 2001) و (Truchot, 2004)، فالأفراد في بداية مساره المهني؛ هم الأكثر عرضةً للاحتراق النفسي، وأنه توجد علاقة بين الاحتراق النفسي والأقدمية في العمل. (Dépras, 2008, 43).

### 4.3. عوامل متعلقة بشخصية العامل:

#### 1.4.3. نمط الشخصية:

حسب تصنيف (فريدمان وروزنمان، 1974، Friedman & Rosenman)؛ هناك نمطان من الشخصيات: نمط "أ" ونمط "ب".

\*النمط "أ": هو نمط ذو سلوك انفعالي يتصف بصفات وسلوكيات معينة مثل: النشاط والحيوية، الحديث بسرعة، احترام المواعيد، الرغبة القوية في الإنجاز... هذا النمط يكون أكثر عرضةً للضغوط من النمط الآخر "ب".

\*النمط "ب": هو نمط متحدر من صفات العدوانية، لا يتأثر غالباً بضغوط الوقت، يتميز بقدرة على الاسترخاء، كثير المشاركة في الأنشطة الترويحية... هذا الذي يجعله أقل تعرضاً للاحتراق النفسي من النمط "أ". (Brasseur, 2008, 38).

### 2.4.3. الذكاء الوجداني:

هو قدرة الفرد على مراقبة العواطف والأفكار والمشاعر وضبطها، واستخدام المعارف السابقة لتوجيه الأفكار والسلوك. ومن أبسط تعاريفه أنه "استخدام العواطف بحكمة". الذكاء الوجداني يرتبط بالاحتراق النفسي، ويعد أحد العوامل المساعدة على التخلص من مختلف الضغوط والوقاية من الاحتراق، فالذكاء الوجداني المرتفع يمكّن الفرد من التعامل مع الضغوط المختلفة بمرونة أكبر، وتبعله بتكييف معها بطريقة مقبولة. (Kiziloglu a Sahin, 2022, 19).

## 3.4.3 مركز الضبط:

يُمثل مركز الضبط مصدراً مهماً للاحتراق النفسي، ويُمثل في إحساس الفرد في مدى إكّام سيطرته على مجريات الأحداث، فالأفراد ذوو مركز ضبط خارجي يكونون أكثر عرضةً للاحتراق النفسي من الأفراد ذوي مركز الضبط الداخلي. (الحراقي، 2009، 92).

## 4.4.3 انعدام التحكم الذاتي:

باختصار؛ السيطرة على حياتك؛ والتفكير في أنه يمكنك اتخاذ قراراتك المصيرية، وأنك لست تحت رحمة البيئة أو المجتمع، أي التحكم الذاتي في الحياة الشخصية؛ يمكن أن يساهم في تقليل مستويات التوتر لدى الأفراد، وعليه تقل احتمالية إصابتهم بأعراض الاحتراق النفسي. (Dépras, 2008, 46).

## 5.4.3 الصلابة النفسية:

يشير مفهوم الصلابة النفسية إلى مدى تقبل الفرد للتغيرات أو الضغوط التي يتعرض لها وإدراكه لها. هذه الآلية تكون وسيلة وواقٍ يقي الفرد من عواقب الضغوط والإجهاد. (الحراقي، 2009، 92).

## 5.3 عوامل متعلقة ببيئة العمل:

يمكن أن تؤدي كثرة العوامل المتعلقة ببيئة العمل؛ إلى ظهور المخاطر النفسية والاجتماعية، وبالتالي الإصابة بالاحتراق. تُعتبر هذه العوامل خارجية بالنسبة للفرد. تُصنف إلى ستة محاور: متطلبات العمل، المتطلبات العاطفية، عدم الاستقلالية، العلاقات الاجتماعية السيئة، صراع القيم وانعدام الأمن الوظيفي. (Florian & Kevin, 2019, 28). ونشرح بعضاً منها على سبيل التمثيل لا الحصر، ما يلي:

## 1.5.3 العلاقات الاجتماعية السيئة في بيئة العمل:

مثل: النزاعات أو تماسك الفريق من عدمه، مشاعر التقارب أو التنافر... كلها عوامل مؤثرة في مستوى الاحتراق النفسي للفرد. (Mcfadden, 2017, 4).

## 2.5.3 صراع القيم:

يظهر صراع القيم عندما يجد الفرد نفسه أمام خياراتٍ تتعارض ونسقه القيمي، فقد تتطلب بعض مهام أو نشاطات منصبه عمله؛ الاضطلاع بدورٍ ما أو القيام بشيءٍ لا يكون متوافقاً مع مبادئه وقيمه. (Leiter & al, 2008, 3)، مثل القيام بالكذب من أجل إقناع عميلٍ ما بشراء منتجٍ معين أو خير ذلك من الظروف والملايسات.

## 3.5.3 غياب الأمن الوظيفي:

الأمن في العمل -انعدام الأمن في العمل- له دور هام؛ في مستوى الاحتراق النفسي، ولقد أشار (Ballard & Seibold, 2006)؛ أن أعضاء المنظمة الذين أُجريت عليهم الدراسة أنهم راضون عن وظائفهم عندما تكون لديهم رؤية طويلة الأجل فيها. ويؤثر انعدام الأمن الوظيفي على الأفراد والشركات على حدٍ سواء. (Dépras, 2008, 46).

### 4.5.3. العوامل الفيزيائية:

يُمكن للعوامل الفيزيائية في بيئة العمل؛ مثل: الحرارة، الرطوبة، الإنارة، الروائح الكريهة، الضجيج والضوضاء، نوعية وسائل وأجهزة العمل.... وطريقة تفاعل الفرد معها؛ أن تكون سبباً من أسباب الاحتراق النفسي. (مجيدر، 2017).

### 6.3. عوامل متعلقة بضرورة العمل وطبيعته:

#### 1.6.3. محدودية صلاحيات العمل:

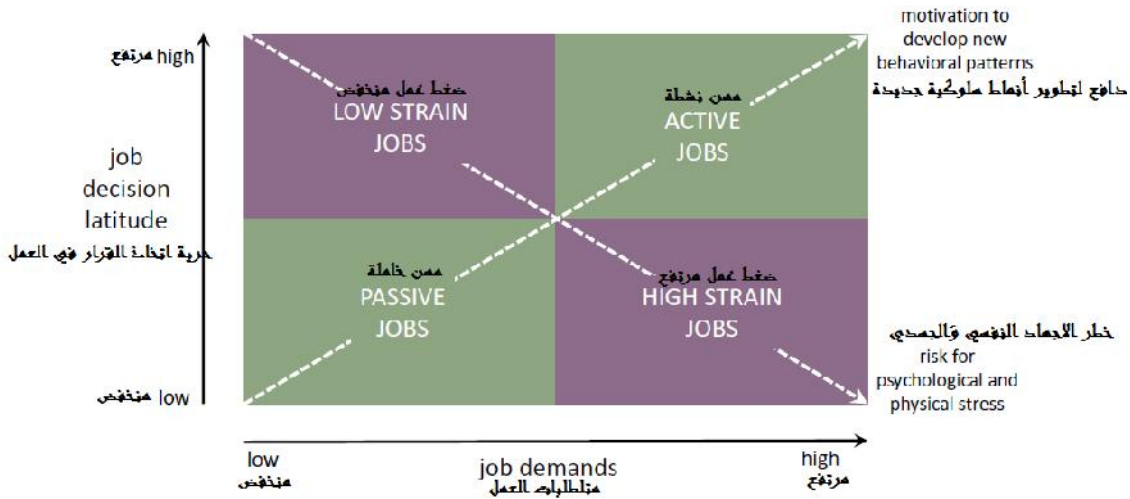
محدودية الصلاحيات لدى الموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات العمل وتغييرها، بسبب انتماع المنظمات لسياسات أو أنظمة أو طرائق عمل؛ لا تُمكن الموظف من التصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة في المواقف التي تتطلب ذلك. تُعتبر من مسببات الاحتراق النفسي. (وخاص، 2009).

#### 2.6.3. عبء العمل Workload:

عبء العمل يساهم في الإنهاك العاطفي والاستنزاف الانفعالي، يظهر بفعل الأعباء الكثيرة على الموظف، والواجب عليه إنجازها في مدة قصيرة، دون توفر الوسائل اللازمة لذلك. ينتج عبء العمل أيضاً؛ بسبب التصورات الخاطئة عن العمل، وكذا في حال إفتقار الموظف للمهارات اللازمة؛ لتنفيذ العمل المطلوب منه. (McMormack, 2018, 12).

والشكل التالي يوضح مصفوفة حرية اتخاذ القرار - متطلبات العمل.

شكل رقم (17): مصفوفة حرية اتخاذ القرار - متطلبات العمل.



المصدر: (De Hert, 2020, 177).

### 3.6.3. حدود النشاط Extremes of activity:

الوظائف الروتينية أو الفوضوية؛ تجعل الأفراد بحاجة إلى طاقة مستمرة ليببقوا مركزين في عملهم، مما قد يؤدي إلى الاحتراق النفسي.

## 4.6.3. ديناميات مكان العمل المتهلّة Dysfunctional workplace dynamics

في الوسط الذي يكون فيه الفرد عرضةً للتنمر والاعتداءات المعنوية، أو الشعور بالتهميش من الزملاء أو المشرفين. كل هذا يمكن أن يساهم في ضغوط العمل. (mayoclinic a, n.d).

## 5.6.3. طبيعة العمل:

هناك بعض المهن؛ التي يمكن اعتبارها في حد ذاتها مصدراً للاحتراق النفسي لدى ممارسيها. ومن المهن التي اعتبرت ماسلاش مهنًا مبهمة، والعاملون فيها عرضةً للاحتراق النفسي؛ مهن التعليم ومهن الصحة (التطبيب والتمريض).

## \* مهن التعليم:

تعدّ هذه الأخيرة ببناء، تنمية وتطوير شخصية المتعلم، وإعداده مواطنًا صالحًا، هذا بتكوينه على مهارات، وتزويده بمعارف، وتحرس قيم تُوَهله للاندماج في مجتمعه. هذا الدور المنوط بمهن التعليم، استوجب توفر مقومات ذاتية وأخلاقية محددة وتأهيل عالٍ في شأليها والمتقدمين لها. وتعتبر هذه المهنة من أكثر المهن عرضةً للإجهاد والاحتراق النفسي؛ حيث تتسبب في إنهاك انفعالي وجسدي، يظهر في شكل تبدل للمشاعر، ضعف في الدافعية، عدم اهتمام بالتلاميذ، رفض للتغيير ومقاومته... (عوض، 2007، 21). وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات التي تناولت الاحتراق النفسي لدى المعلمين، مثل دراسة (عليما، 1993)؛ التي هدفت إلى الكشف عن مستوى الاحتراق لدى معلمي التعليم الثانوي في الأردن، والذي كان عاليًا، لاسيما بالنسبة لبعث تبدل المشاعر. ودراسة (الوابلي، 1995)؛ التي توصلت إلى أن مستوى الاحتراق لدى معلمي التعليم العام لمدينة مكة حسب مقياس MBI كان عاليًا في الأبعاد الثلاثة. وكذلك دراسة (مانيرد آيد 1993 Maynard Ide)؛ التي كشفت عن مستويات عالية من الاحتراق النفسي لدى المدرسين العاملين في مدينة تكساس (عوض، 2007، 35)، والكثير من الدراسات الأخرى التي أجريت في بيئات مختلفة. وأبرزت نتائجها عن ارتفاع نسبة تعرض المدرسين للاحتراق النفسي؛ الذي يكون ناجمًا عن عدة أسباب ترجع إلى طبيعة هذه المهنة ذاتها. نذكر منها:

- ✓ أن المدرس يكون دومًا موضعًا للملاحظة والمتابعة من عدة جهات؛ الطلاب والتلاميذ، أولياء الأمور، الموجهون، والإدارة؛ مع استحالة إرضاء جميع الأطراف.
- ✓ احتفاظ قائمات الدراسة بالتلاميذ والطلبة؛ الأمر الذي يستنزف المدرس نفسيًا وجسديًا، مما يؤثر سلبًا على مردوديته في العملية التعليمية.
- ✓ عدم قدرة المدرس على الموازنة بين قدراته الجسدية والنفسية، والمستوى الذي يطمح إليه، تتسبب له في تأنيب للضمير ولوم للذات.
- ✓ مشاعر الإحباط والخيبة بسبب عدم جدية التلاميذ والطلبة، خصوصًا بعد بذل مجهودات في الشرحات وتقديم التوضيحات.

- ✓ ضغوط النموذج المتوقع والمتصور عن المدرس، من الناحية السلوكية، المعرفية، المهارية... تجعله يعيش تحت وطأة بعض القيود والالتزامات؛ التي تتسبب له مع مرور الزمن في الإجهاد والاحتراق.
- ✓ يعلق الطلاب عادةً ذرائع فشلهم وإحباطاتهم الدراسية المختلفة على مُدرسيهم، بينما قد يكون السبب الحقيقي وراء ذلك راجعاً إلى تقاعسهم وإهمالهم، وقد يشاركون في بعض الأحيان الأولياء في هذا الموقف.
- ✓ قد يضطر المدرس للقيام بأدوار متناقضة؛ فعندما يصاحب الطلاب مثلاً في رحلة ترفيهية؛ فإنه يشاركون في هذا النشاط الترفيهي، وهو الأمر الذي يُضفي على علاقته بهم روح الصداقة والحب، ولكنه في اليوم التالي قد يكون مضطراً؛ لأن يتخذ مع نفس هؤلاء الطلبة موقفاً صارماً في حجرة الدراسة بغرض ضبط الدرس. (الجمالي، 2003).

العوامل السابقة الذكر وغيرها؛ تجعل من مهنة التدريس من بين المهن التي يكون القائمون بها في كل المستويات التعليمية؛ أكثر عرضةً للاحتراق النفسي، بسبب الأعباء والمسؤوليات والمطالب المتجددة والمستمرة، وهو الأمر الذي يتطلب توفر مستوياتٍ عليا من كفاءات ومهارات وموارد شخصية في شخصية المدرس والمعلم والأستاذ.

#### \*ممن القطاع الصحي (التطبيب والتمريض):

إن حياة عمال القطاع الصحي لاسيما سلك الطب والتمريض، هي أبعد ما تكون عن الاستقرار النفسي والاجتماعي، ويعزى ذلك لحساسية هذه المهن؛ وارتباطها بحياة الناس ومصائرهم. وقد أجريت دراسات كثيرة، وفي بيئات مختلفة لمعرفة تأثير طبيعة المهن؛ التابعة للقطاع الصحي على الصحة النفسية للعاملين بها، ومدى تعرضهم للاحتراق النفسي بصفة خاصة؛ حيث توصل (عقوب، 2000، Agoub & al)؛ من خلال دراسة قاموا بها لتحديد مستوى الاحتراق النفسي؛ ومصادره لدى الممرضين بالمستشفى الجامعي بالدار البيضاء بالمغرب؛ إلى أنهم يعانون من مستويات عالية من الاحتراق النفسي، تعود بنسبة أكبر لزيادة عبء العمل، وعوامل التوتر، وكذا لطبيعة بيئة العمل غير المحفزة (Agoub & al, 2000, 678-692). وهو الأمر الذي أوضحتها أيضاً نتائج دراسة؛ أجراها باحثون من كلية التمريض بجامعة بنسلفانيا Pennsylvania بالولايات المتحدة الأمريكية، حول تبعات وتداعيات إصابة أفراد طاقم التمريض بالاحتراق النفسي. توصلت الدراسة إلى أن تلك المستشفيات تنفق ما يقارب 41 مليون دولار سنوياً؛ سعياً منها لتفادي الوصول إلى حالة الاحتراق النفسي لدى هيئة التمريض، ولرفع مستوى أداؤهم وجودة الرعاية الطبية المقدمة للمرضى. (Cimiotti & al, 2012).

يذكر المشعان (2000) بأن العديد من الدراسات؛ سعت إلى تناول موضوع الاحتراق النفسي لدى الأطباء، فقد كشفت دراسة (سيبل، 1999)؛ التي أجريت على 120 طبيباً، أن الإجهاد لديهم ينتج بنسبة أكبر جراء العمل في الأوقات غير المناسبة، وكذا العمل مع الحالات الحرجة. أما دراسة (اللوزي

والحنيطي، 2003)؛ التي هدفت إلى التعرف على علاقة العوامل المهنية بالاحتراق النفسي في المستشفيات الحكومية بالأردن، فقد توصلت إلى أن العاملين في المستشفيات الحكومية يتعرضون لمستويات عالية من الاحتراق النفسي، والتي تعود أهم مصادره إلى: طبيعة العمل، بيئة العمل المادية، العلاقات داخل بيئة العمل وطبيعة التعامل مع المستفيدين من الخدمة، السلامة والصحة المهنية. (اللوزي والحنيطي، 2003، 82).

وقد اعترفت سنة (2002)؛ وزارة الصحة في الجزائر بمعاذاة الأطباء، ومختلف العاملين بمصالح الاستجالات وقاعات الجراحة من الإجهاد والخوف؛ الأمر الذي يسبب معاناتهم نفسياً، ويجعلهم عرضة للإصابة بالاحتراق النفسي. وقد أصدرت وزارة الصحة تعليمة وزارية (رقم 18 بتاريخ 27 أكتوبر 2002)؛ وجهت إلى: مديري المراكز والمؤسسات الاستشفائية الجامعية، مديري الصحة والسكان، وكافة المؤسسات الصحية المتخصصة؛ توضع فيه خطورة الإصابة بالاحتراق النفسي، وضرورة الوقاية منه بنفس مقاييس الوقاية من الأخطار الفيزيائية والبيولوجية. (مطلوب، 2013).

من خلال ما سبق؛ نلاحظ أن تضاعف مختلف المتطلبات الوظيفية لمهنة الطب؛ تجعل منها مهنة مجهدّة، لاسيما؛ إذا تعلق الأمر بالأطباء العاملين بالقطاع العمومي، وذلك لأنهم لا يحصلون على التدريبات المهنية وعلى المكافآت التي يستحقونها، إضافة إلى تكليفهم بأعمال شاقة ومرهقة جسدياً ونفسياً، إضافة إلى الصوة بينهم وبين الأطباء العاملين في القطاع الخاص، إضافة إلى العوامل التي من شأنها إجهاد الطبيب والوصول به إلى الإصابة بالاحتراق النفسي.

وقد أورد (Burisch, 2010)؛ بعض المهن الأكثر تعرضاً للإصابة بالاحتراق النفسي (Zawieja & Guarnieri, 2010, 15)؛ والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (02): المهن المعرضة لخطر الإصابة بالاحتراق النفسي.

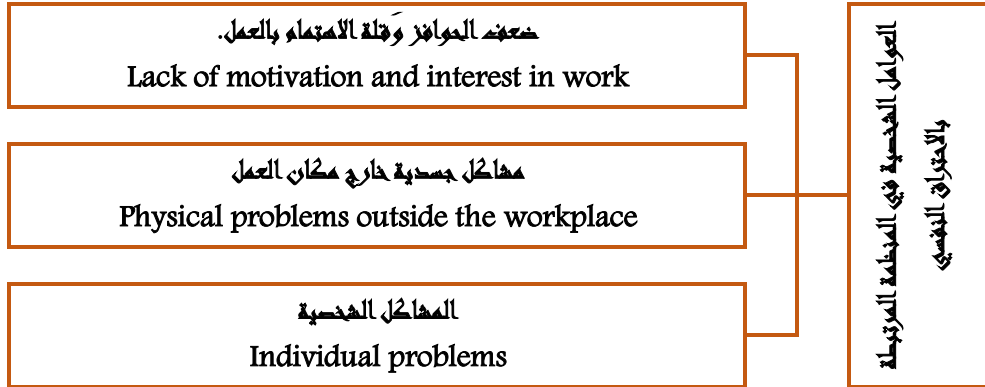
التعليق:	مهن صحة الإنسان والحيوان:
-مدرّبو الكبار.	-الأطباء، الجراحون.
-المربون.	-جراحو الأسنان.
-أساتذة المتوسّطات والثانويات.	-مساعدي جراحي الأسنان.
-أساتذة المدارس.	-القابلات.
-الطلبة.	-المهن الشبه طبية والشبه بيطرية.
-المدرّبون الرياضيون وكبار الرياضيين.	-التأهيل الوظيفي.
-مديرو المدارس، المتوسّطات ومراكز إعادة التربية.	-المحللون النفسيون.
-النفسانيون المدرسيون.	-المعالجون النفسيون.
-مستشارو التوجيه.	-الأخصائيون الأطفونيون.
-المكتبيون.	-المساعدون العائليون أو مهن ذات علاقة بالأطفال

	<p>المصابون بالتوحد.</p> <p>-المرضى المستقلون، الاستشفائيون والعسكريون.</p> <p>-إطارات الصحة.</p> <p>-مساعدو الأشخاص المعاقين.</p> <p>-الطلبة الأطباء المقيمين.</p> <p>-الصيدلة الخواص أو في المستشفيات.</p> <p>-مديرو العيادات والمستشفيات.</p>
<p><b>الإدارة العامة والخاصة:</b></p> <p>-موظفو بنوك الاستثمار.</p> <p>-المستثمرون.</p> <p>-موظفو مؤسسات الائتمان.</p> <p>-موظفو خدمات ما بعد البيع.</p> <p>-المديرون.</p> <p>-موظفو الأمانة (السكريتاريا).</p> <p>-موظفو شركات التأمين.</p> <p>-المهندسون.</p> <p>-الموظفون الإداريون.</p>	<p><b>الأمن والعدالة:</b></p> <p>-مراقبو حركة الملاحة الجوية.</p> <p>-مُضيفو الطائرات.</p> <p>-الشرطة.</p> <p>-القضاة.</p> <p>-المحامون.</p> <p>-الحماية المدنية.</p> <p>-موظفو السجون.</p> <p>-موظفو المطالغ الرقابية.</p>
<p><b>مهن فكرية أخرى:</b></p> <p>-رجال الدين (كهننة، قساوسة، حاخامات)، الصحفيون، المراسلون.</p> <p><b>الحياة الخاصة:</b></p> <p>-الزوجان.</p> <p>-الوالدان.</p> <p>-ربات البيوت.</p> <p><b>الباحثون عن عمل</b></p>	<p><b>العمل الاجتماعي:</b></p> <p>-موظفو مراكز التخلص من السموم.</p> <p>-المساعدون الاجتماعيون.</p> <p>-مُضيفو العائلات في قرى الأطفال.</p> <p>-المربون المتخصصون.</p> <p>-العمال الاجتماعيون.</p>

المصدر: (Zawieja & Guarnieri, 2010, 15).

كما أورد (Keyvanara & al, 2020): عدة عوامل مرتبطة بالاحتراق النفسي؛ عوامل شخصية وعوامل داخلية في المنظمة، والشكلان المُوليان (18) و(19) يوضحانها على التوالي؛ العوامل الشخصية في المنظمة المرتبطة بالاحتراق النفسي والعوامل الداخلية في المنظمة المرتبطة بالاحتراق.

شكل رقم (18): العوامل النفسية في المنظمة المرتبطة بالاحتراق النفسي.



المصدر: (Kiziloglu & al , 2022, 18).

شكل رقم (19): العوامل الداخلية في المنظمة المرتبطة بالاحتراق.



المصدر: (Keyvanara & al, 2020, 16).

وففي دراسة لـ (Clipa & Boghean, 2014)؛ بعنوان: Stress factors and solutions for the phenomenon of burnout of preschool teachers. ذَكَرًا مجموعةً من أسباب الاحتراق النفسي لدى معلمي ما قبل المدرسة، وهي:

التغييرات السريعة والمتكررة داخل المنظمة، الضغط من الهيئات العليا (إدارة، مفتشية، وزارة...)، تخصيص ساعات إضافية للدورات، الاجتماعات والندوات، الأعمال الإدارية الإضافية، أسلوب المديرين، عدم وجود الاعتراف المهني، عبء العمل، عدم وضوح الدور، أعمال كبيرة في مساحة صغيرة، عدم كفاية ونقص الموارد، المنافسة بين الزملاء والمجموعات، ضعف التواصل مع الوالدين، سلوك الأطفال غير اللائق، المسؤوليات الإضافية التي قد تدمر فريق الإدارة، أزمة الوقت، المثالية، الخوف من الفشل، عدم وجود دعم من الإدارة/الفريق/الزملاء، عدم المشاركة في صنع القرار، ساعات العمل الإضافية غير المنطوق لها، التلاسن بين الزملاء، الروتين... (Clipa & Boghean, 2014, 912).

#### 4. أعراض الاحتراق النفسي:

ذكر النوري (2011): ثلاثة أعراض ومؤشرات أساسية للاحتراق النفسي، وهي:

- نظرة سلبية نحو الذات، وإحساس بالعجز، الفشل واليأس.
- مشاعر الإنهاك النفسي والجسدي، وضعف الحيوية والنشاط، وبالتالي فقدان الشعور بتقدير الذات.
- فقدان الدافعية للعمل، وتشكل اتجاه سلبي نحوه. (النوري، 2011، 91).

وحسب (Cedoline, 1982): فإن أهم أعراض الاحتراق هي:

- الأعراض السيكولوجية: الغضب، الإنكار، التبرير، تدني مفهوم الذات، الاكتئاب...
- الأعراض الجسدية: تشنج العضلات، الآلام في الجسم، الإجهاد البدني...
- الأعراض الاجتماعية: التذمر، الانسحاب، العزلة... (رضوان وجاجان، 2020، 242).

وأورد المعهد الوطني للبحث في الصحة (INRS) بفهرس في موقعه الإلكتروني مجموعة من أعراض الاحتراق النفسي:

- أعراض عاطفية: الشعور بالفراخ، العجز، فقدان الثقة بالنفس، التهيج، التشاؤم...
- أعراض إدراكية: صعوبة التركيز، التردد، صعوبة إجراء العمليات البسيطة، ضعف جودة العمل...
- أعراض جسدية: التعب العام، الصداع، آلام الظهر، توتر العضلات، اضطرابات النوم...
- أعراض تحفيزية وموقفية: موقف سلبي تجاه العمل والآخرين، فك الارتباط...

أعراض شخصية وسلوكية: الانسحاب، العزلة، العدوانية، الاندفاع، انخفاض أو عدم التعاطف، السلوكيات الإدمانية... (Institut National de Recherche et De Sécurité "INRS", n.d).

وقسم (Burisch, 2010) الأعراض المحتملة للاحتراق النفسي إلى سبع (07) فئات رئيسية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): الأعراض المحتملة للاحتراق النفسي.

<p><b>4. التصريح:</b></p> <p><b>أ. انخفاض الكفاءة المعرفية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اضطرابات التركيز والذاكرة.</li> <li>- عدم القدرة على القيام بالمهام المعقدة.</li> <li>- عدم الدقة.</li> <li>- عدم التنظيم.</li> <li>- التردد.</li> </ul> <p><b>ب. التهيب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فقدان روح المبادرة.</li> <li>- فقدان الإنتاجية.</li> <li>- فقدان الحماسة.</li> </ul> <p><b>ج. فقدان الإبداع:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- خيال أقل.</li> <li>- مرونة أقل.</li> </ul> <p><b>د. عدم التمييز:</b></p> <p>manichéisme-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مقاومة كل أنواع التغيير.</li> </ul>	<p><b>1. أعراض التنبيه في المرحلة الأولية:</b></p> <p><b>أ. الاستملاك الموهب للطاقات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فرط النشاط.</li> <li>- ساعات العمل الإضافية التطوعية والمجانبة.</li> <li>- الشعور بالحاجة.</li> <li>- الشعور بعدم كفاية الوقت.</li> <li>- إنكار الإخفاقات وخيبات الأمل.</li> <li>- اقتصار العلاقات الاجتماعية على العملاء والمستخدمين فقط.</li> </ul> <p><b>ب. الاستنزاف:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استحالة التوقف، لأخذ قسط من الراحة.</li> <li>- نقص الطاقة.</li> <li>- النوم غير المريح.</li> <li>- زيادة خطر وقوع الحوادث.</li> </ul>
<p><b>5. الصلابة:</b></p> <p><b>أ. في الحياة العاطفية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سطحية ردود الأفعال العاطفية.</li> <li>- الامبالاة.</li> </ul> <p><b>ب. في الحياة الاجتماعية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقليل من التعاطف المحسوس أو المبالغة في الارتباط بأشخاص معينين.</li> <li>- تحاشي الاتصال غير الرسمي.</li> <li>- الحديث عن جهات اتصال أكثر إثارة للاهتمام.</li> <li>- تحاشي الفرد الحديث عن عمله الخاص.</li> <li>- خرابة الأطوار.</li> <li>- إعادة تركيز الاهتمام على النفس.</li> <li>- العزلة.</li> </ul> <p><b>ج. في الحياة الروحية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التخلي عن الموايا.</li> <li>- عدم الاهتمام.</li> <li>- الملل.</li> </ul>	<p><b>2. تذاقي الالتزام:</b></p> <p><b>أ. تجاه العملاء، المرضى، المستخدمين... إلخ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- خيبة الأمل.</li> <li>- فقدان المشاعر الإيجابية تجاه العملاء.</li> <li>- تحاشي العلاقات مع العملاء و/أو الزملاء.</li> <li>- اضطرابات الانتباه عند الاتصال مع العملاء.</li> <li>- استبدال علاقة المساعدة بعلاقة الرصد والمتابعة.</li> <li>- عزو المشاكل للعملاء.</li> <li>- تقبل أكثر لوسائل السيطرة مثل المهندسات والعقوبات.</li> <li>- تصنيف العملاء إلى قوائم نمطية.</li> <li>- الاستخدام المتكرر للمصطلحات الممنية.</li> <li>- الإنسانية.</li> </ul> <p><b>ب. تجاه الآخرين بشكل عام:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم القدرة على العطاء.</li> <li>- البرودة.</li> <li>- فقدان التعاطف.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم القوم.</li> <li>- صعوبة الاستماع.</li> <li>- السخرية.</li> <li><b>ج. تجاه العمل:</b></li> <li>- فقدان المثالية.</li> <li>- خيبة الأمل.</li> <li>- الموقف السلبي تجاه العمل.</li> <li>- الممانعة والانعزاج.</li> <li>- فقدان الرغبة في الذهاب إلى العمل.</li> <li>- المراقبة المستمرة للوقت.</li> <li>- الصروب إلى التخيل.</li> <li>- أحلام اليقظة.</li> <li>- المزيد من الاستراحات.</li> <li>- الوصول متأخرًا للعمل.</li> <li>- المغادرة باكراً من العمل.</li> <li>- التغيب Absentéisme</li> <li>- إعطاء أهمية لأوقات الفراغ.</li> <li>- إعطاء الأهمية لظروف العمل المادية.</li> <li><b>د. زيادة المتطلبات:</b></li> <li>- إعادة التركيز على متطلباته الخاصة.</li> <li>- الانطباع بعدم الاعتراف.</li> <li>- الشعور بالاستغلال.</li> <li>- الغيرة.</li> <li>- المشاكل العائلية.</li> <li>- الصراع مع الأبناء.</li> </ul>
<p><b>6. <u>حدود العمل النفس-جسدية:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف المناعة.</li> <li>- اضطرابات النوم.</li> <li>- كوابيس.</li> <li>- اضطرابات جنسية.</li> <li>- احمرار.</li> <li>- خفقان.</li> <li>- الشعور بضيق الصدر.</li> <li>- ضيق في التنفس.</li> <li>- تسارع النبض.</li> </ul>	<p><b>3. <u>حدود العمل العاطفية، تحويل اللوم:</u></b></p> <p><b>أ. <u>الاحتجاب:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالخزي.</li> <li>- ضعف تقدير الذات.</li> <li>- الشعور بالنقص.</li> <li>- شرود الذهن.</li> <li>- الشفقة على الذات.</li> <li>- فقدان روح العناية.</li> <li>- الخوف، القلق، العصبية...</li> <li>- الغدة الصعترية.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع الضغط الدموي.</li> <li>- شد عضلي.</li> <li>- آلام الظهر.</li> <li>- الصداع النصفي.</li> <li>- التصرفات اللإرادية.</li> <li>- اضطرابات هضمية.</li> <li>- تخثيان.</li> <li>- القرحة المعدية.</li> <li>- زيادة أو فقدان الوزن.</li> <li>- تغيير في عادات الأكل.</li> <li>- زيادة استهلاك الكحول، القهوة، التبغ والمخدرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الاستقرار العاطفي.</li> <li>- الشعور بالمرارة.</li> <li>- البلادة، الشعور بالفراغ.</li> <li>- الشعور بالضعف.</li> <li>- الرغبة في البكاء.</li> <li>- الإنارة.</li> <li>- الشعور باليأس والعجز.</li> <li>- التشاؤم والقدرية.</li> <li>- اللامبالاة.</li> <li>- أفكار انتحارية.</li> </ul> <p><b>هـ. العدوانية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إسناد الوضعية للآخرين وإلى النظام.</li> <li>- لوم الآخرين.</li> <li>- التقليل من حصة.</li> <li>- نفاذ الصبر.</li> <li>- المزاج السيء.</li> <li>- التعصب.</li> <li>- عدم القدرة على التنازل.</li> <li>- الصيغان.</li> <li>- السلبية.</li> <li>- الغضب والاستياء.</li> <li>- التصرف الدفاعي أو جنون العظمة.</li> <li>- عدم الثقة.</li> <li>- صراعات متكررة مع الآخرين.</li> </ul>
<p><b>7. اليأس:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نظرة سلبية للحياة.</li> <li>- العدمية وفقدان المعنى.</li> <li>- أفكار انتحارية.</li> <li>- اليأس من الوجود.</li> </ul>	

المصدر: (Zawieja & Guarnieri, 2010, 07-08).

### 5. النظريات المنسوبة للاحتراق النفسي:

حاولت عديد نظريات علم النفس تفسير ظاهرة الاحتراق النفسي، على الرغم أن بعضها لم يتطرق إليها بشكل مباشر، بل من منطلق أنها حالة نفسية داخلية مثل القلق والتوتر. وسنتطرق في الصفحات الموالية إلى بعضها:

#### 1.5. النظريات الفيزيولوجية:

##### 1.1.5. نظرية كانون والتر Walter Cannon:

يُعتبر الباحث والتر كانون Walter Cannon من الأوائل؛ الذين استخدموا مفهوم "الإجهاد Stress" في بحوثه على الحيوانات من خلال ما أسماه "الإجهاد الانفعالي"، تلك الدراسات التي كانت بداياتها في عام (1915)؛ من خلال سلسلة دراساته التي أطلق عليها تسمية (الحرب)، من خلال رحلة بحثه عن الحيوان واستجاباته لمختلف التهديدات التي يتعرض لها - التغييرات الجسدية من ألم وخوف وجوع وغضب...-، ثم امتدت بحوثه لدراسة هذه الأعراض عند الإنسان مصطلحا عليها "الإجهاد"؛ حيث بين أن كلاً من الألم، الخوف والغضب؛ تُعتبر مصادر للإجهاد. وأنها تؤدي إلى تغييرات في الوظائف الفسيولوجية للكائن الحي والناجمة عن اضطراب في الإفرازات الهرمونية. ومن أبرز تلك الهرمونات؛ هرمون الأدرينالين الذي يهيئ الجسم لمواجهة المواقف الطارئة. كما كشف "كانون" عن وجود ميكانيزمات أولية في الجسم؛ تساهم في احتفاظ الجسم بالتوازن الحيوي. هذا الأخير؛ الذي هو القدرة على التفاعل والتعامل ومواجهة مختلف التغييرات الحاصلة، والعودة إلى حالة التوازن الكيميائي والعضوي بانتهاء أسبابها ومُسبباتها. وتُحدث مشكلات عضوية في حالة حدوث خلل لهذه التوازن. وقد اهتم بدراسة دور الجهاز العصبي السمبثاوي Sympathetic nervous system؛ في تمكين الجسم من الاحتفاظ بالتوازن، وتهيئته لمواجهة المواقف المجهدة. (عسكر، 2000، 34).

وُعرفت هذه النظرية؛ بنظرية "المواجهة أو المهرب Fight or Flight" وسُميت أيضاً "استجابة الإجهاد الحاد". وقد ركزت على الجانب الوراثي في تفسيرها للإجهاد، فأوردت مفهوم "أعراض المواجهة"، والذي -حسب هذه النظرية- هي مجموعة أنشطة يقوم بها الجسم لتهيئة الجسم لمقاومة الخطر، ولإستثارة الأعصاب والغدد، بهدف العودة إلى حالة الاستقرار والتوازن؛ حيث يقول والتر كانون بأن الحيوانات تتفاعل مع التهديدات بإفراز عام للجهاز العصبي الودي. تم التعرف على هذه الاستجابة لاحقاً؛ بأنها المرحلة الأولى من متلازمة التكيف العامة GAS؛ التي تنظم استجابات الإجهاد عند الفقاريات والكائنات الحية.

بداية الاستجابة للتوتر تكون بتفاعلات فسيولوجية محددة في الجهاز العصبي الودي، والتي تؤدي في المقام الأول إلى إفراز الأدرينالين والنور-أدرينالين من الغدة الكظرية. يتم تشغيل الإطلاق عن طريق الأستتيل-كولين المنطلق من الأعصاب. تسهل هرمونات الكاتيكولامين ردود الفعل الجسدية الفورية؛ المتمثلة في زيادة معدل ضربات القلب والتنفس، وتضييق الأوعية الدموية. وفرة الكوتيكولامينات في مواقع

المستقبلات العصبية؛ تسهل الاعتماد على السلوكيات التلقائية أو البديهية التي ترتبط غالباً بالمواجهة أو الصريح.

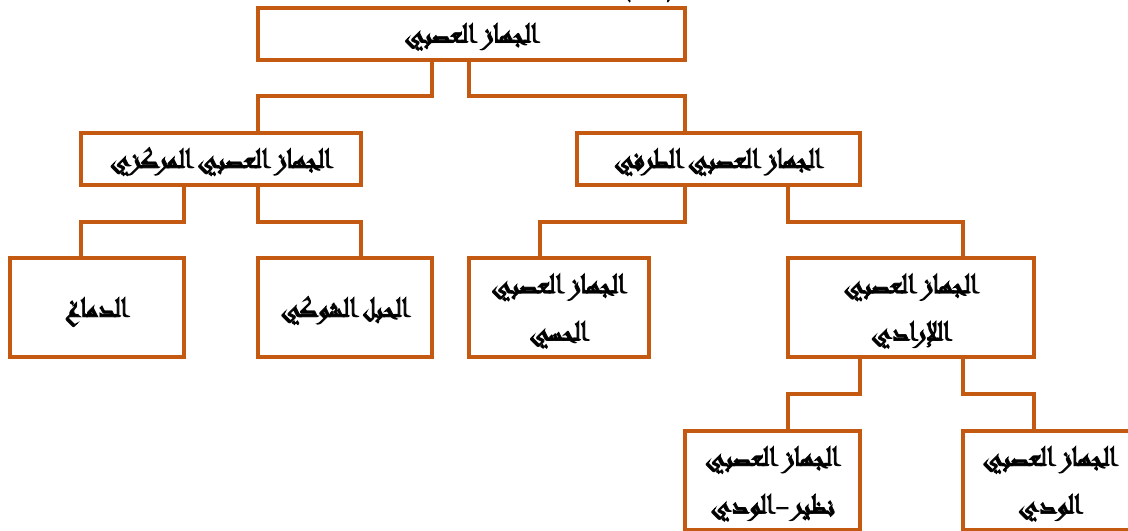
عادةً، عندما يكون الشخص في حالة هادئة. يكون إطلاق الخلايا العصبية في الموضع الحرقفي the locus ceruleus ضئيلاً. بمجرد وجود منه جديد، وإدراك الدماغ له؛ ينتقل من القشرة الحسية sensory cortex of the brain للدماغ عبر المهاد إلى جذع الدماغ. هذا المسار يزيد من معدل نشاط النور-أدرينالين في الموضع الحرقفي. ويصبح الشخص متيقظاً ومنتبهاً للبيئة المحيطة.

إذا تم اعتبار الحافز بمثابة تهديد، فإن التفريغ الأكثر كثافة والمطول للموضع الحرقفي، ينشط القسم الودي للجهاز العصبي الإرادي؛ الذي بدوره يؤدي إلى تنشيط الجهاز العصبي الودي؛ الذي يطلق النور-ايبينفرين من النهايات العصبية؛ التي تعمل على القلب والأوعية الدموية ومراكز الجهاز التنفسي ومواقع أخرى. تشكل التغييرات الفسيولوجية اللاحقة؛ جزءاً كبيراً من الإجهاد الحاد للضغط في محور تحت المهاد-النخامي-الكظري Hypothalamic-Pituitary-Adrenal axis. (Psychologist world, n.d).

ويرى الباحث أن الترجمة العربية الأنسب لنظرية "Fight or Flight Theory" هو "نظرية الكرّ والفرّ"  
نظرية الكرّ والفرّ = Fight or Flight Theory

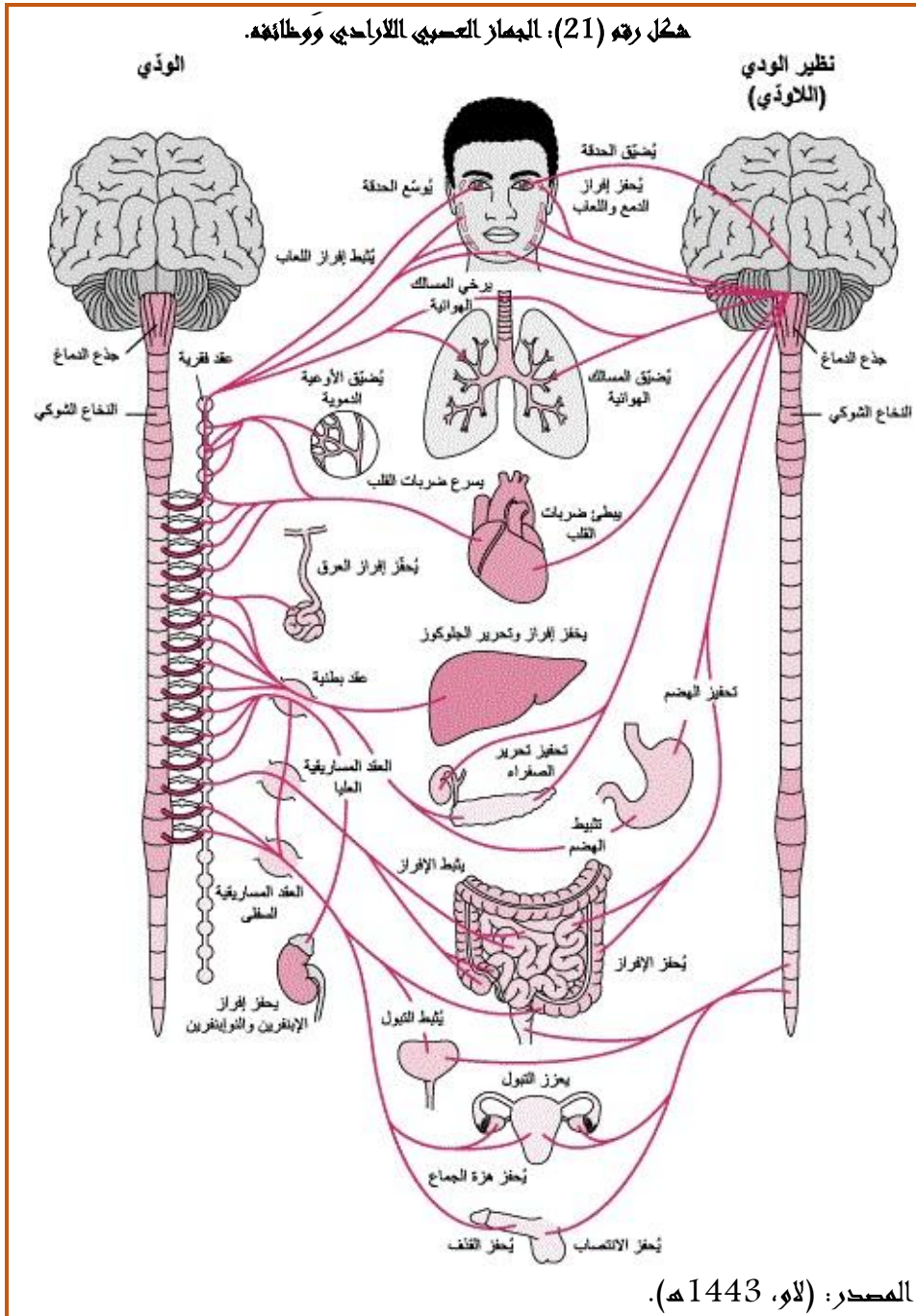
وتجدر الإشارة إلى أن أبحاث "والتر كانون"؛ مهدت لأبحاث "هانز سيللي" أبج نظرية الإجهاد. والشكل الموالي رقم (20) يوضح مكونات الجهاز العصبي.

شكل رقم (20): مكونات الجهاز العصبي.

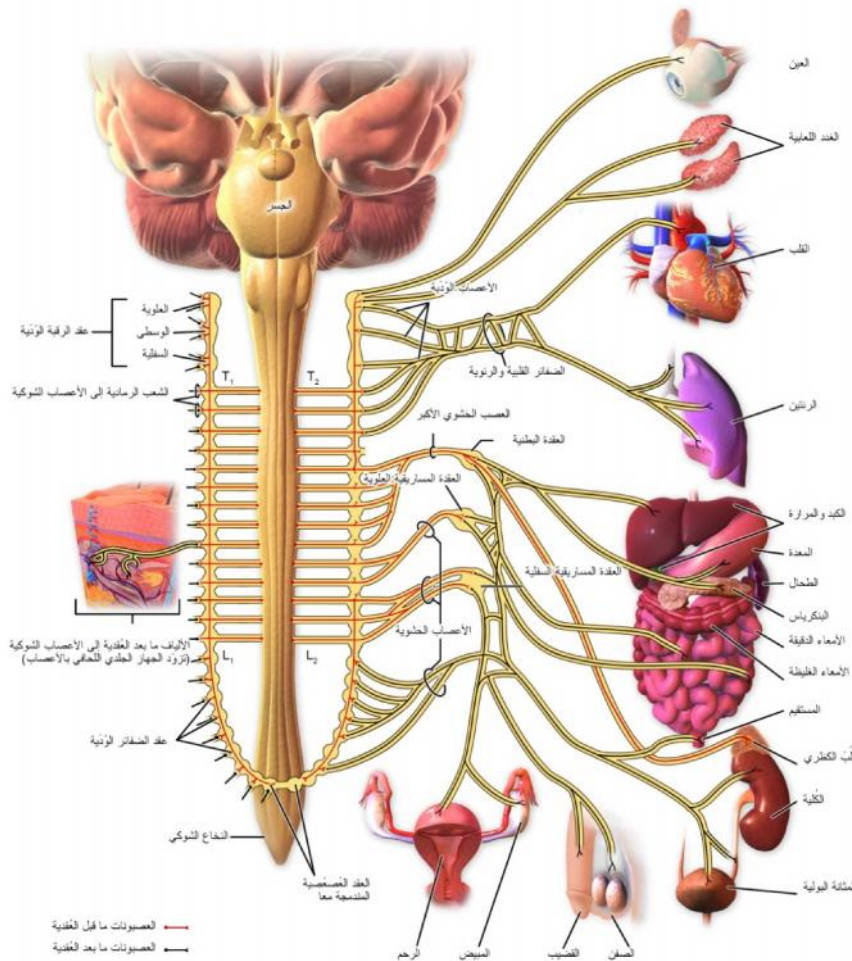


المصدر: (القضاة وشيز، 2020، 10).

والأشكال الموالية رقم (21) و(22) و(23) و(24) توضح على التوالي: "الجهاز العصبي الالارادي ووظائفه" و"الجهاز العصبي الودي" و"الجهاز العصبي نظير-الودي" و"الجهاز الغدي (الغدي)".



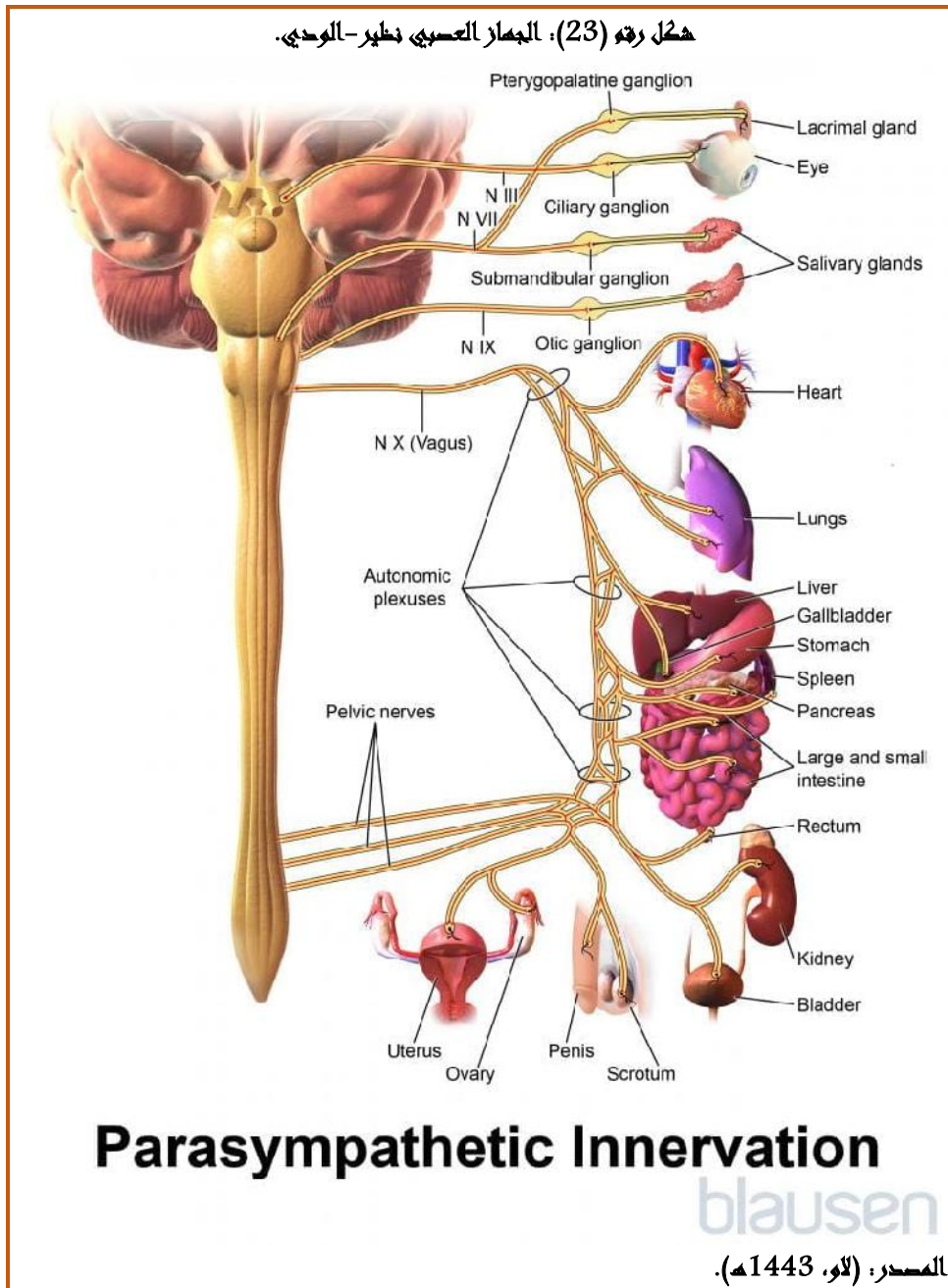
شكل رقم (22): الجهاز العصبي الودي.

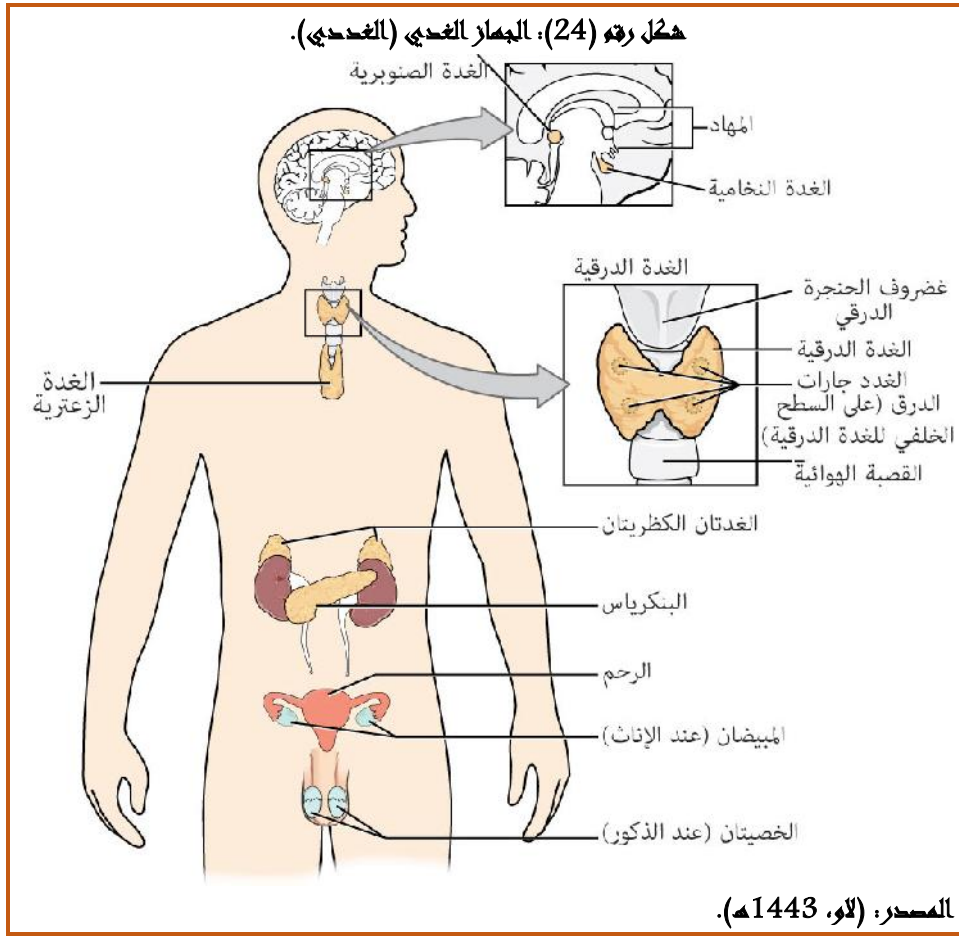


التزويد الودي بالأعصاب

blausen

المصدر: (لاو، 1443هـ).





### 2.1.5. نظرية هانز سيلبي Hans Selye :

يُعتبر المجري هانز سيلبي (1907-1982)؛ أخصائي الغدد الصماء، أول من قدم تفسيراً علمياً للإجهاد من الناحية البيولوجية. حيث شرح نموذج الإجهاد الخاص به؛ استناداً إلى علم وظائف الأعضاء "الفيسيولوجيا"، وعلم النفس البيولوجي على أنه متلازمة التكيف العامة (GAS). ويوضح نموذجه هذا؛ أن الحوادث التي تُهدد رفاهية الكائن الحي "عامل ضغط"؛ تؤدي إلى استجابة جسدية من ثلاثة مراحل: الإنذار، المقاومة ثم الإجهاد والإنهاك. وبيّن نظام المحور تحت المهادي-النخامي-الكظري (HPA axis)؛ الذي يُميى الجسم للتعامل مع الإجهاد. وحسب نظريته؛ فالاستجابة الجسدية المكونة من المراحل الثلاثة المذكورة آنفاً؛ تُمثل التناذر العام للتكيف. كما تُحدد الميكانيزمات الفسيولوجية له (Frankl, n.d). وهي كالاتي:

#### \* الإنذار Alarm :

حيث يُستثار الجهاز العصبي المستقل Parasympathetic nervous system والجهاز الغدي؛ الذي يفرز هرموني الكورتيزول والأدرينالين. ومن ثم يُظمر الجسم تغييرات تشير للتعرض المبدئي

للإجهاد، مع انخفاض مستوى المقاومة، وإذا كان العامل المجهد شديداً؛ فإن المقاومة تنهار ويمكن أن تحدث الوفاة. (عثمان، 2001 ، 99).

**\* المقاومة Resistance :**

وفي هذه المرحلة؛ يعمل جسم الإنسان عن طريق آليات التكيف بمقاومة الإجهاد، ومحاولة استعادة التوازن النفسي للفرد. وعند فشل جسم الإنسان في هذه المحاولات تصبح المقاومة غير فعالة، ويصل الفرد إلى المرحلة الثالثة (علاوي، 1998 ، 20).

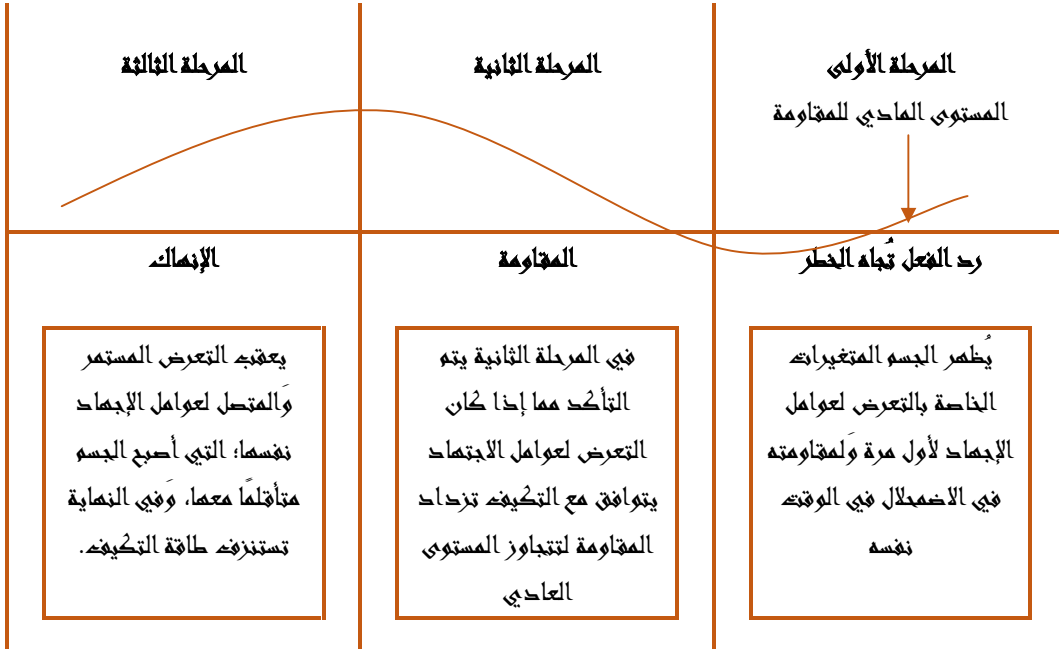
**\* الإجهاد والإنهاك Exhaustion :**

تُستنزف الطاقة اللازمة للتكيف في هذه المرحلة، ويحدث الانهيار، ويصبح الجسد يعاني من أعراض القلق والإجهاد. وما يميز هذه المرحلة؛ أنها لا يمكن الاستدراك والعودة بالعميل إلى المراحل السابقة، خصوصاً إذا استمرت الاستجابة الدفاعية لفترة طويلة، والتي من الممكن أن ينتج عنها أمراض التكيف.

في هذه المرحلة تُستنزف الطاقة اللازمة للتكيف ويحدث الانهيار النهائي، ويصبح الجسد يعاني من القلق أو الدمار، وما يميز هذه المرحلة أنه لا يمكن العودة إلى المراحل السابقة؛ لاسيما إذا كانت مدة التعرض للمثير المجهد طويلة، أي إذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة؛ فقد ينتج عنها أمراض التكيف. (السيد، 2000 ، 298).

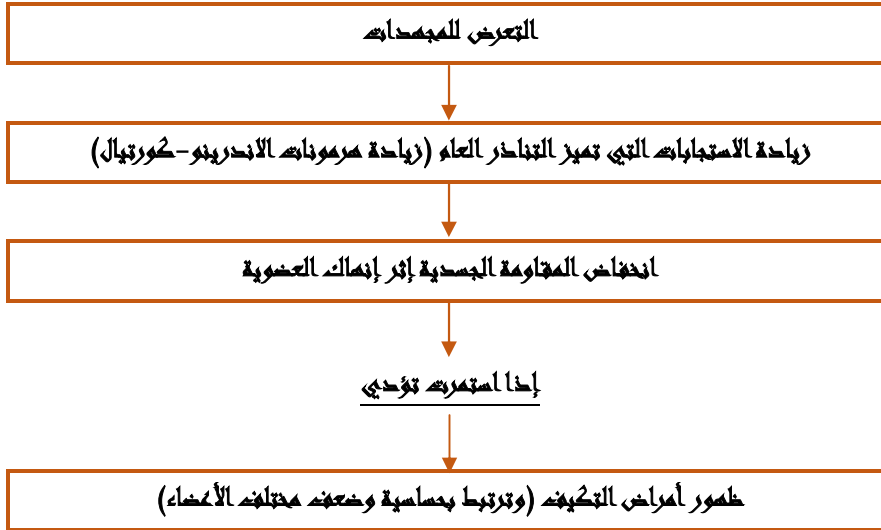
والشكلان المواليان رقمي (25) و(26) يوضحان مراحل الدفاع ضد الإجهاد عند سيلبي، ونموذج "التناذر العام للتكيف" على التوالي:

شكل رقم (25): مراحل الدفاع ضد الإجهاد عند سيلبي.



المصدر: (سيزلافي أندرو وآخرون ، 1991 ، 181).

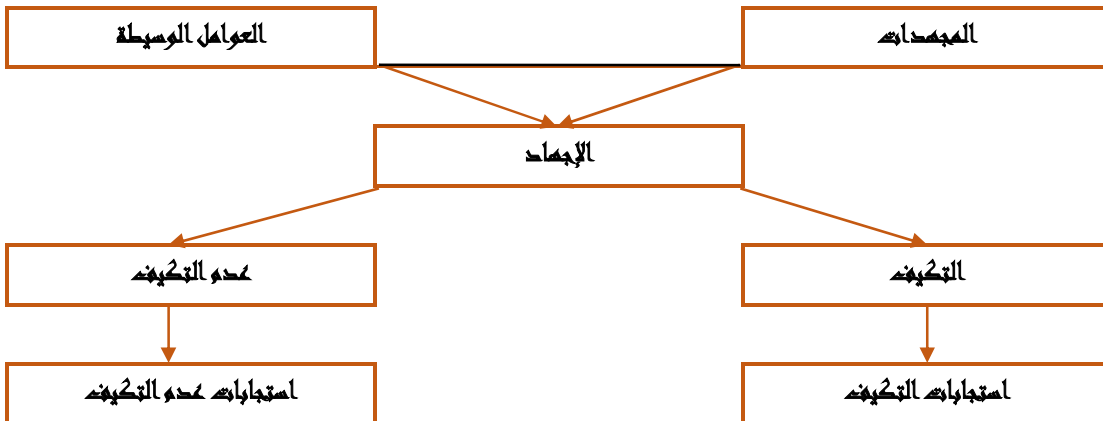
شكل رقم (26): نموذج التناذر العام للتكيف لـ "سيلبي". " Selye "



المصدر: (سيرلافي أندرو وآخرون، 1991، 181).

كما يوضح سيلبي أنه إذا كانت الاستجابات الدفاعية قوية، واستمرت لفترة طويلة، فإنه من الممكن أن ينجم بسببها حالات مرضية؛ يُطلق على هذه الحالات المرضية أمراض التكيف. وتعتبر نتيجة للدفاع ضد العوامل المجهدة. هذه الحالات المرضية التي قد تؤدي أو يكون من بينها الاحتراق النفسي. وفيما يلي عرض للتخطيط العام لنظرية هانز سيلبي، والتي تفسر تأثير العوامل المجهدة على الفرد واستجاباته التكيفية - الشكل رقم (26):

شكل رقم (26): تأثير العوامل المجهدة على الفرد ونوع الاستجابة عند سيلبي Selye



المصدر: (السيد، 2000، 299).

في الأخير؛ فملخص هذه النظرية حسب سيلبي؛ أن الإنسان ذو تركيبة فيسيولوجية تقاوم المجهدات خلال مساره الحياتي. وأن اعتقاد بعض الناس بأن لديهم القدرات العقلية والنفسية؛ التي تمكنهم من المقاومة والصمود أمام كل المجهدات هو اعتقاد خاطئ؛ في الغالب، مع استثناء فئة قليلة منهم. إن الإجهاد المتواصل للفرد؛ سيرهق ميكانيزمات المقاومة لديه، ويخرق جهازه المناعي النفسي، ويجعله في حالة انهيار تام عاجلاً أم آجلاً، وبالتالي الوصول إلى مرحلة الاحتراق النفسي..

### 2.5. النظرية النفسية-الاجتماعية:

#### 1.2.5. نظرية الإجهاد وحوادث الحياة 1 ( هولمس وراهي Homles & Rahe ):

في سنة 1967؛ قام الطبيبان النفسيان Thomas Holmes & Richard Rahe هولمز وريتشارد راهي بإجراء دراسة حول الإجهاد؛ حيث قاموا بمسح عينة تبلغ أكثر من 5000 مريض، ويعود لهما الفضل في وضع أول مقياس للأحداث الحياتية المجهدة، والذي سمي "مقياس تقييم التعديل الاجتماعي Social Readjustment Rating Scale SRRS"؛ يتضمن هذا المقياس (43) بنداً، ويمكن استعماله كاستبيان ذاتي يقيس الإجهاد المتوسط لكل نوع من الأحداث، كل حدث يسمى وحدة تغيير الحياة (Life Change Unit LCU)، وله وزن معين. وكلما زادت الأحداث التي ذكرها العميل؛ زادت النتيجة العامة للمقياس، وزاد احتمال إصابة العميل بالمرض، أي أن الإجهاد هو نتيجة لتراكم أو تكرار المجهدات في حياة الفرد. وقد أكد الباحثان من خلال هذا المقياس؛ أن أحداث الحياة وتغييرات البيئة الخارجية؛ إيجابية كانت أم سلبية هي المتسببة في الإجهاد للفرد. وقد قالا بأن الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة على المقياس؛ هم الأكثر عُرضة للإصابة بالأمراض مقارنةً بالأفراد ذوي الدرجات المنخفضة فيه. وأن الضيق والمشقة للفرد؛ تحدث بسبب تراكم وتكدس الأحداث الحياتية المجهدة -أي المجهدات البيئية-. (Homles & Rahe, 1967, 213-218).

من خلال ما سبق يمكن القول؛ أن الباحثين يريان أن تراكم الأحداث الحياتية المجهدة؛ يؤدي إلى ظهور اضطرابات تمس كلاً من الصحة النفسية والبدنية للفرد. وقد ميزنا بين ثلاثة أنواع من الحوادث:

\* حوادث مهلجة: تتمثل في الصدمات المتناوبة، مثل الشعور الذي ينتاب الفرد عند فقدان شخص أو شيء محبوب؛ أو الإصابة بأمراض خطيرة، البطالة، العزلة...

\* حوادث مزمنة: هذه الحوادث؛ تتميز بالاستمرارية، مثل: عبء العمل، مختلف أنواع الصراعات "الصراعات العائلية، صراع الأجيال، الصراع بين العمال..."

\* المراحل الانتقالية في الحياة: وهي الأزمات أو المراحل الحياتية العرجة؛ والتي عرفها الفرد في مرحلة المراهقة، الزواج، الطلاق...

وقد تطرق الباحثان لمفهوم القلق باعتباره مسبباً رئيساً للإجهاد، وقرنا هذا المصطلح بالأحاسيس التي تنجم عنه عادةً مثل: التأنيب، العزلة، القلق.... هذه الأحاسيس -في حال استمرارها- تتحول إلى قوة سلبية

تؤثر على الأفراد، وتولد لديهم انزعاجاً كلياً أو جزئياً، يساهم في ظهور أمراض نفسية أو بدنية. ويرجع القلق إلى سببين؛ هما:

-الخطر الواقعي: وهو الخطر الحقيقي الذي يهدد كيان الفرد وراحته واستقراره.

-الخطر الوهمي: وهو الخطر الذي ينجم من جراء شعور الفرد بعدم إرضاء الآخرين، ومن جراء إدراكه أنه ترك انطباعاتاً سلبية في الآخرين، وشعوره بعدم إرضائهم؛ مما يؤثر على طموحاتهم الشخصية وعلى تقديرهم لذواتهم (Homles & Rahe, 1967, 213-218).

نلاحظ أن نظرية (Homles & Rahe)؛ اعتبرت الإجهاد مرضاً نفسياً، تتحدد آثاره من خلال طريقة الفرد المستعملة للتعامل معه؛ ومدى تجنيده للطاقة اللازمة لمواجهته؛ حيث إن هذه النظرية تعتمد أولاً على قياس القيمة الموضوعية للمجهادات، كما وضعها وحددها الباحثان. وتعتبر هذه النظرية بمثابة الإطار النظري؛ الذي استندت عليه ماسلاش في دراستها للاحتراق النفسي.

### 2.2.5. نظرية النسق النظري لـ "سبيل برجر Speil berger":

تعتبر نظرية سبيلبرجر في القلق مقدمة ضرورية لفهم نظريته في الإجهاد، ومن ثم تفسير الاحتراق النفسي على ضوءها؛ حيث أسس الباحث نظريته في القلق بناءً على نوعين من القلق؛ هما: "قلق الحالة Anxiety State"؛ وهو قلق موضوعي وموقفي، ويعتمد أساساً على الظروف المجهدة، و"قلق السمة Anxiety Trait"؛ وهو القلق العصبي أو المزمن؛ الذي هو استعداد طبيعي واتجاه سلوكي، يتركز بصورة أساسية على الخبرة الماضية. وربط في نظريته للإجهاد بين قلق الحالة والإجهاد، واعتبر أن الإجهاد بسبب مجهد معين؛ يكون سبباً في حالة القلق. وهذا ما أثبتته في دراسته لعلاقة قلق الحالة بالإجهاد. واستبعد علاقة قلق السمة أو القلق العصبي؛ لأنه من سمات شخصية الفرد. كما اهتم Spille Berger بتحديد طبيعة الظروف البيئية المجهدة والمحيط بالفرد، وميز بينها وبين حالات القلق الناتجة عنها. واعتبر أن العلاقات بينها وبين الميكانيزمات الدفاعية -الجيل النفسية-؛ مثل: الضيق، الإنكار، الإسقاط... تساعد على تجنب تلك النواحي المجهدة، وتستدعي سلوك التجنب (مغزي، 2018، 659).

### 3.2.5. نظرية هنري موراي Henry Murray :

يركز موراي في نظريته على مفهومين أساسيين: مفهوم الإجهاد ومفهوم الحاجة؛ حيث إن مفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة في السلوك، ومفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك. وتربط هذه النظرية بين مفهومي الإجهاد والحاجة، وتعتبرهما مفهومين مركزيين ومتكافئين في تفسير السلوك الإنساني، والفصل بينهما تحريفٌ خاطئٌ، ونظيرٌ (بن عباد وعيسو، 2021، 09).  
وحسب وجهة نظر موراي؛ فإنه من الصعب دراسة الإجهاد بمعزل عن الحاجة؛ لأن هذه الأخيرة إلى جانب أنها دافعة؛ فإنها عندما تصل إلى حد معين فإنها تصبح مجهداً. كما أن المجهادات الخارجية تكون مجهداً؛ عندما تكف عن إشباع حاجة من حاجات الفرد المثارة. ويميز موراي بين نوعين من الإجهاد:

-إجهاد Beta stress، يُشير إلى المواضيع البيئية والشخصية، كما يدركها الفرد.

-إجهاد Alpha stress : يشير إلى دلالة المواضيع وخصائصها.

ويرى موراي أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول (Beta)؛ حيث يصل الفرد بخبراته المسبقة إلى ربط المواضيع البيئية والشخصية بحاجاته، وأطلق عليها "تكامل الحاجة" (عثمان، 2001، 10). وقد وضع قائمة للمجهدات هي: (الرشيدى، 1999، 73).

- ✓ نقص التأييد الأسري.
- ✓ النقص والضياع والتعرض للكوارث.
- ✓ العدوان.
- ✓ الانقياد.
- ✓ الانتماء والصدقة.
- ✓ النبذ وعدم الاهتمام.
- ✓ الجنس.
- ✓ طلب العاطفة من الآخرين.
- ✓ الدونية والاحتقار.
- ✓ العطف من الآخرين (التسامح).
- ✓ الخداع والمراوغة.
- ✓ الخصوم والأقران المتنافسة (المنافسة).
- ✓ السيطرة والمنع.
- ✓ الاحتجاز والموضوعات الكابتة.

وتبقى نظرية موراي من بين النظريات الرائدة التي حاولت تفسير الإجهاد؛ حيث حاولت ربطه بحاجات الفرد، فموراي يرى أن الإجهاد هو محصلة للحاجات الملحة الدافعة للفرد، والتي يكون خير قادر على تحقيقها؛ لأنها بمجرد أن تصل إلى حد معين فإنها تصبح عبارة عن عوامل مجهدّة، كما أن المجهدات الخارجية تكون مجهدّة عندما يتوقف إشباع حاجة من حاجات الفرد، ويتفاقم هذه المجهدات المرتبطة بحاجات الفرد؛ تتحول إلى احتراق نفسي لدى الفرد المضغوط.

### 3.5. النظرية المعرفية:

#### 1.3.5. نظرية التقدير المعرفي للإجهاد لازاروس 1970 Lazarus :

نظرية التقدير المعرفي للإجهاد لمؤسسها العالم الأمريكي لازاروس؛ والذي ينظر إلى الإجهاد على أنه تقييم ذهني ورد فعل فردي على المواقف المجهدة. وليس حالة ناتجة عن مُثير ما. كما يؤكد على اختلاف الأفراد في تقييمهم لمستوى الإجهاد في المواقف. وأن تقييم مستواه وطرائق مواجهته -أي الإجهاد-، هي

نتائج معارف الفرد وإدراكه وأسلوب تفكيره وعلاقته ببيئته. والفرد عندما يواجه موقفًا ما، فيقيمه أولاً، ثم يتخذ القرار ثانياً (النعاس، 2008، 54).

وأكد لازاروس في كتاباته؛ على أن قياس الإجهاد لا يكون بصورة مباشرة. وإنما يستدل عليه من خلال ردود الفعل، والمواقف التي يمر بها الفرد. كما أكد على أن الإجهاد الذي يُصاب به الفرد؛ يُعزى إلى مستوى مرتفع من المشكلات التي تحدث للفرد، والتي يكون غير قادر على تجاوزها، بمعنى أن هذه المتطلبات تكون أكبر من طاقات الفرد، وبالتالي تؤدي إلى اختلال توازنه النفسي. وهذا يعني أن الإجهاد هو حالة اختلال واضحة بين متطلبات الواجب تأديتها من طرف الفرد، وقدراته على الاستجابة لتلك المتطلبات. هذا الاختلال هو نتيجة لتقييمه المعرفي للموقف (النعاس، 2008، 55).

وعرّف لازاروس التقدير المعرفي "التقييم الذهني"؛ بأنه مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الأفراد في تقييمهم للموقف، فمثلاً؛ موقف ما يكون مصدر إزعاج لشخص ما، قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر. وقد حدد Lazarus نوعين من التقييم، هما:

- **تقييم أولي**: وهو تقييم يتعلق بالعالم الخارجي، ويكون بعض المواقف أو الأحداث مسببة للضغط.

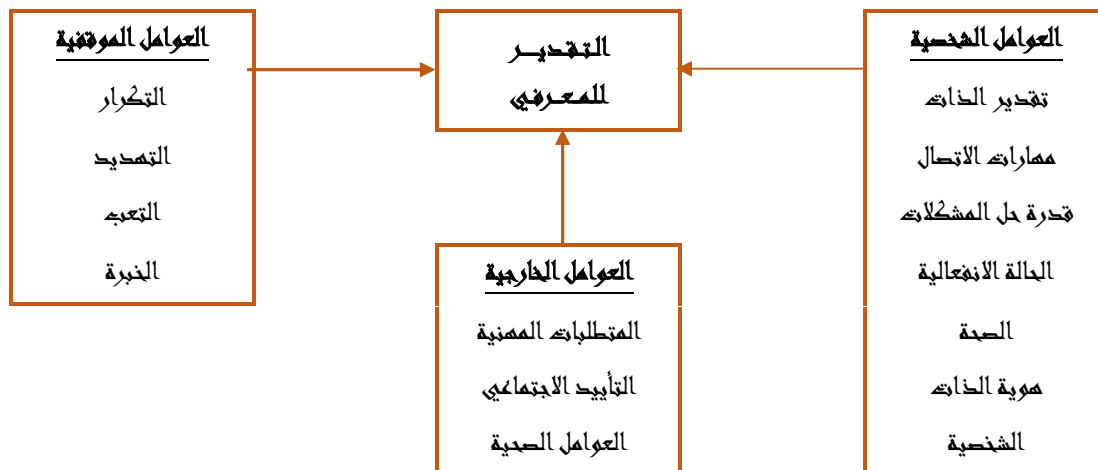
- **تقييم ثانوي**: ويتم فيه تحديد الطرائق المناسبة للتغلب على المشكلات الطارئة في كل موقف.

وتتأثر عملية تقييم الأفراد للمواقف والأحداث بـ:

- \* **عوامل شخصية**: وهي كثيرة، من أبرزها: تقدير الذات، مهارات الاتصال، القدرة حل المشكلات...
- \* **عوامل البيئة الخارجية**: مثل: المتطلبات والتحديات المهنية أو الاجتماعية أو الدراسية...
- \* **عوامل مرتبطة بالموقف** أو الحدث الذي يمر به الفرد (مشري، 2016، 08).

ويمكن تمثيل هذه النظرية في الشكل التالي:

شكل رقم (28): نظرية التقدير المعرفي للإجهاد 1 Lazarus.



المصدر: (عجمان، 2001، 101).

أي أن حالة الإجهاد التي يتعرض لها الفرد - حسب نظرية لازاروس-؛ تختلف من فردٍ لآخر؛ تبعاً لقدرته الاحتمالية للمواقف المجهدة من جهة - القدرة على المقاومة-، وتفسيره لهذه المواقف من جهة أخرى - العمليات العقلية المفسرة لمصادر الإجهاد-، أي أن الإجهاد يتحول إلى احتراقٍ نفسي؛ إذا ما زادت التفسيرات العقلية السلبية لمصادره، وبالتالي تقل القدرة النفسية والجسمية على المقاومة لدى الفرد المجهّد، فبِنشأ بالتالي الاحتراق النفسي، والذي يتزايد - حسب هذه النظرية- كلما ازدادت الموهبة بين متطلبات الفرد من جهة وقدراته من جهةٍ أخرى؛ - دائماً فهي ظل إدراكه العقلي لهذه المتطلبات والقدرات-.

### 2.3.5. نظرية ألبريس إليس Albert Ellis:

اعتمد "إليس" على عدة مفاهيم لتطوير وبلورة هذه النظرية:

#### \* المديح إلى الذات:

يرى إليس أن الانفعالات السلبية مثل: الاضطرابات الانفعالية، الإحباط، الاكتئاب، القلق...، إنما هي نتيجة لما يردده ويكرره الفرد لنفسه من عباراتٍ وجملٍ وأفكارٍ؛ وإن كانت أفكاراً ليست عقلانيةً وليست واقعيةً ولا تقوم على خبرةٍ تجريبيةٍ دقيقة.

#### \* التقييم الذاتي:

بعد كل موقفٍ، يلبأ الفرد إلى تقييم ذاتي للأفكار والأفعال. هذا التقييم؛ الذي يغلب عليه اللوم للذات الشديد والسلبية، ولا يتميز بالعقلانية أو الموضوعية، هذا الذي يساهم ويساعد في حدوث الاضطرابات النفسية.

#### \* المساندة الذاتية:

هي شكلٌ من أشكال التدعيم الذاتي غير الظاهر، فالفرد يميل إلى مساندة ذاته في مواقف معينة من الحياة، والتخلي عنها في مواقفٍ أخرى. هذه المساندة لا تُستخدم فيها المهارات الاجتماعية السليمة، وتفتقر إلى الخبرة الميدانية والتفكير العقلاني، هذا الذي يؤثر على انفعالات الفرد وسلوكياته.

#### \* المؤثرات البيئية والوراثية:

يرى "إليس" أن الإنسان يُولد، وتولد معه نزعةً قويةً للعقلانية أو اللاعقلانية. كما أنه يوجد ويصنع اضطراباته بنفسه، ويتعلم ذلك من خلال الاشتراط الاجتماعي. ولديه أيضاً؛ القدرة على التفكير العقلاني الذي يمكنه من تغيير طريقة تفكيره اللاعقلانية المسببة للاضطرابات.

بالنسبة لـ"إليس"؛ فإن نظام الفرد وطريقة تفسيره للأحداث؛ هي المسؤولة عن الاضطرابات الانفعالية، وليست الحوادث في حد ذاتها. وقد وضع نموذج (ABC) لتطور الانفعالات (ابريعم، 2016، 264). والشكل الموالي رقم (26) يوضح نموذج ABC للاضطراب.

شكل رقم (29): نموذج ABC للاضطراب.



المصدر: (MacLaren & al, 2016, 238).

الفكرة الأساسية وراء نموذج ABC؛ هي أن الأحداث الخارجية (A) لا تسبب النتائج (C)، ولكن المعتقدات (B)، -على وجه الخصوص المعتقدات غير العقلانية- هي التي تفعل، أي بصيغة أخرى؛ إن العواطف والسلوكيات (C)؛ يتم تحديدها من خلال طريقة معالجة الأحداث وتقييمها معرفياً (B)، وليس من خلال الحدث (A) (Selva, 2018).

وقد أورد أليس إحدى عشرة فكرة خاطئة، غير عقلانية أو خرافية؛ تؤدي إلى انتشار أمراض القلق والإصابة بالإجهاد، وهي:

- الفكرة الخاطئة الأولى: الاعتقاد أنه يجب أن يكون الفرد مرضياً عنه ومحبوباً من قبل جميع المحيطين به.
- الفكرة الخاطئة الثانية: أمرٌ ضروريٌ لكي يكون الشخص ذا قيمة؛ أن يكون على درجةٍ عاليةٍ من الإنجاز والكفاءة والتنافسية.
- الفكرة الخاطئة الثالثة: بعض الناس لا أطيعهم لأنهم سيئون وحقيرون؛ فهم يضغطون على أعصابي.
- الفكرة الخاطئة الرابعة: مصيبةٌ كبيرةٌ ونكبةٌ مؤلمةٌ؛ أن تسير الأمور على نحوٍ ما يريد الفرد.
- الفكرة الخاطئة الخامسة: التعاسة والمصائب ناتجةٌ عن ظروفٍ خارجةٍ عن نطاق إرادة الفرد، ولا يستطيع التأثير والتحكم فيها.

- الفكرة الخاطئة السادسة: الأشياء المنيقة أو الخطرة؛ هي سبب الانشغال الدائم للفكر والمصوم، كما ينبغي على الفرد توقعها دوماً.
- الفكرة الخاطئة السابعة: بدلاً من أن يواجه الفرد المشكلات والمصاعب، فالأفضل له تجنبها.
- الفكرة الخاطئة الثامنة: يجب على الفرد أن يستند ويعتمد على شخص آخر أقوى منه.
- الفكرة الخاطئة التاسعة: إن تأثير الماضي على الإنسان لا يمكن استبعاده، وإن خبرات الماضي هي مبادئ أساسية للسلوك في الحاضر.
- الفكرة العاشرة الخاطئة: يجب على الفرد مشاركة الناس الألم وأحزانهم، ولا يحق له الشعور بالبهجة إذا كان غيره يتألم.
- الفكرة الحادية عشرة الخاطئة: هناك حل واحد صحيح لكل مشكلة، ويجب على الشخص ألا يقبل إلا بذلك الحل (ابريعم، 2016، 266-269).
- وحسب هذه النظرية؛ ومن خلال نموذج العلاج العقلاني العاطفي؛ فإن الإجهاد يكون مُصنفةً لجملة من الاعتقادات، تتمثل في:
- \* الإنسان كائن عقلائي؛ إذا قام بالتفكير بطريقة عقلانية، يكون منتجاً وسعيداً.
- \* هناك علاقة تبادلية بين المعرفة، الانفعال والسلوك، ولهم السلوكيات المدمرة للذات، فيجب فهم وإدراك كيفية تفكير الإنسان وشعوره.
- \* ينشأ التفكير غير المنطقي وغير العقلاني؛ ويتأصل من خلال التعليم المبكر وعمليات التنشئة الاجتماعية.
- \* يتم التفكير باستخدام الحديث مع الذات أو الحوار الداخلي؛ وعن طريق اللغة والرموز، فالتفكير غير العقلاني يؤدي إلى حالة انفعالية غير المريدة، وتستمر هذه الحالة باستمرار التفكير المنتج لها.
- \* يمكن للفرد إعادة تنظيم أفكاره ومدرجاته؛ بحيث تصبح أكثر عقلانية ومنطقية. وهذا بالتعرف على الأفكار غير العقلانية والسلوكيات والأنفعالات السلبية التي أنتجتها (ابريعم، 2016، 269).
- مما سبق حول الأفكار غير المنطقية لنظرية ليس؛ يتضح أنها الختميات التي يفرضها الفرد على تفكيره، وتعتبر المنطلق الأساسي لإحساسه بالإجهاد وبكل الأمراض النفسية الأخرى، لذلك فإن مدرجات الفرد العقلية وتفسيره للتغيرات يعتبر السبب الرئيسي في استجاباته.
- من خلال النظرية المعرفية؛ نستنتج أن السلوك الإنساني ليس مُحدداً بالموقف والحدث، فهناك عامل آخر، وهو المعرفة التي تتوسط بين الموقف والسلوك، فالإنسان عادةً؛ عندما يحدث له موقف معين، تجده يفكر أولاً محاولاً فهم طبيعته وإدراكه، ثم يستجيب تبعاً لهذا الفهم والإدراك. فالنظريات المعرفية تؤكد أن الفرد؛ على درجة كبيرة من الاستقلال في سلوكياته، وفي طرق تفكيره عن البيئة المحيطة به. بل وأضاف هذه النظريات في تفسير السلوك؛ مبادئ السلوك، ولم تقتصر على الفهم والإدراك فقط. وبناءً على هذه النظرية؛ فإن الاحتراق النفسي يُصيب الفرد؛ إذا كان إدراكه للموقف سلبياً، وكان دافعيته منخفضة.

## 4.5. النظريات السلوكية:

يرى السلوكيون أن تفسير ومعالجة الإجهاد؛ يعتمد بشكل أساسي على عملية التعلم كمنطلق، يتم من خلالها معالجة المثيرات والمواقف الحرجة والمعلومات التي يتعرض لها الفرد، والمتسببة في الإجهاد. هذه المثيرات؛ تكون مرتبطة وذات علاقة شرطية مع مثيرات حيادية خلال الأزمة؛ أو ذات علاقة بخبرات سابقة. يرى رواد المدرسة السلوكية أن التفاعلات بين الإنسان ومواقفه أو مع وسطه الاجتماعي والفيزيائي؛ هو عبارة عن ممارسة التوقع والتنبيه للتعرف على السلوك قبل وقوعه. كما يرى السلوكيون أن الفرد يُكيف سلوكه تبعاً لمتطلبات الموقف. وأن جسم الإنسان عبارة عن تركيبة فعالة؛ يسعى الفرد من خلاله للتكيف (الطبري، 1994، 74).

وتبعاً للمدرسة السلوكية التي ترى أن السلوك هو نتاج الظروف البيئية، وعليه فأحاسيس الفرد ومشاعره وإدراكاته؛ تتأثر بالظروف والعوامل البيئية بشكل كبير. ولأن الاحتراق حالة داخلية؛ فالمدرسة السلوكية تنظر إليه على أنه نتيجة لعوامل وظروف بيئية، وللتحكم في الاحتراق النفسي يجب علينا ضبط هذه العوامل.

## 6. علاج الاحتراق النفسي:

الاحتراق النفسي مصطلح ومفهوم حديث نسبياً في علم النفس. وقد تناولته بالدراسة العديد من البحوث التي حاولت وصفه ودفناً تفصيلياً؛ لتمييزه عن الأمراض النفسية الأخرى. كما؛ وحاولت وضع استراتيجيات للتصدي له على المستويين؛ الوقائي والعلاجي:

## 1.6. المستوى الوقائي: التدخل على مستوى الوقائي يتمثل في:

- \* الإدارة الواقعية للمتطلبات والتوقعات.
- \* الابتعاد عن مسببات الضغوط.
- \* مراقبة الضغوط وإدراك أعراضها.
- \* الاستفادة من خبرات وطرق تعامل السابقين مع الضغوط (بوقة، 2018، 59).
- \* التعليم، التكوين والتدريب.
- \* اختيار وانتقاء الموظفين المناسبين.
- \* توفير واستخدام الحوافز المعنوية والمادية.
- \* اللياقة البدنية والصحية (دباوي ولعيس، 2013، 15).

## 2.6. المستوى العلاجي:

وتتم عملية التدخل العلاجي عبر المراحل التالية:

## 1.2.6. مرحلة التخيص:

ويتم تشخيص الاحتراق النفسي من خلال مرحلتين هما:

**-التأكد من وجود المرض:**

حيث أنه قبل أن ن فكر في العلاج؛ يجب التأكد من وجود أو عدم وجود الاحتراق النفسي، يعني تأكيد وجود المرض أو نفيه، هذا التأكد الذي يعني أن العامل قد وصل إلى ذروة الاحتراق، أو أنه في مرحلة ما من مراحل الاحتراق النفسي.

**-تحديد مرحلة المرض:**

يرى أغلب الباحثين أن الاحتراق النفسي يمر بأربع مراحل متدرجة (Dawen & al, 2013, 20).

وهي:

**✓ المرحلة الأولى، مرحلة الخطر:**

يظهر الاحتراق النفسي بصورة أولية في شكل أعراض بسيطة؛ تحدث بشكل متكرر على مدى فترة طويلة تشبه نوعاً ما أعراض التوتر المزمن، وهذه الأعراض تُعتبر إشارة التحذير الأولى؛ التي يجب على الفرد أن يتعامل معها على الفور (أخذ وقت للراحة أو الابتعاد عن مصادر الإجهاد في العمل). وفي هذه المرحلة من السهل مواجهة الاحتراق النفسي؛ حيث يتم ذلك عن طريق تحديد مصادر التوتر واختيار الاستراتيجيات الكفيلة بالقضاء عليه.

**✓ المرحلة الثانية، مرحلة المقاومة:**

نظراً لحالة التوتر الدائم، يدخل الفرد في مرحلة التعود. وهو الأمر الذي يجعل الفرد مستقراً خلال هذه المرحلة؛ حيث تقل - خلال هذه المرحلة- الآثار الجانبية للاحتراق النفسي. فالجسم يحاول التعود على الألم، لذلك فإن هذه المرحلة تُعتبر حرجة جداً؛ لأن الشخص يجد نفسه ينساق -في ظل التعود- تدريجياً نحو المرحلة الثالثة، ما لم يُعطَ بعناية وبشبكة اجتماعية قوية لتجنب تفاقم أعراض الاحتراق.

**✓ المرحلة الثالثة، مرحلة الكسر:**

تُعتبر المرحلة الأكثر أهمية في تركيب هذا المرض، كونها تنطوي على أضرار لا رجعة فيها. كما؛ وترافقها عواقب وخيمة على حياة الشخص في وقت لاحق؛ حيث يصبح الفرد غير قادر على التفاوض مع الاستراتيجيات الدفاعية؛ التي كانت لها نتائج في المراحل السابقة؛ حيث يسيطر عليه التعب للدرجة التي يكون فيها غير قادر حتى على الراحة أو النوم أو الاستمتاع بالعتل، ويكون هنا الخيار الأفضل هو اللجوء بسرعة للطبيب من أجل وضع إستراتيجية العلاج المناسبة.

**✓ المرحلة الرابعة، مرحلة الإنهاك أو الإرهاق:**

هنا وفي هذه المرحلة؛ يصل الدفاع الجسدي والعقلي لمرحلة الإنهاك؛ حيث يدخل المريض في مرحلة اكتئاب ومعاناة مزمنة، وهنا يكون قد فاته الأوان لأي مقاومة أو رد فعل شخصي، لذلك يتجه المريض للطبيب؛ حيث يقوم هذا الأخير بإبعاده عن العمل كخطوة

أولى -إجازة مرضية طويلة لعدة أشهر، وأحياناً حتى سنوات-؛ يرافقه العلاج النفسي الذي يكفل للشخص إنقاذ ما يمكن إنقاذه، لتمكين الفرد من إيجاد التوازن في حياته. وتبقى مرحلة التشخيص هي المرحلة الأولى والأساسية في كل العلاجات؛ سواء النفسية أو العضوية، وتكمن أهميتها في كون التشخيص السليم هو القاعدة السليمة؛ التي تُبنى عليها العملية العلاجية (Dawen & al, 2013, 20).

### 2.2.6. المرحلة العلاجية:

الاحتراق النفسي هو حالة من الإرهاق؛ كما وصفه الباحث فرودنبيرغر في السبعينيات؛ حينما ضمنه في إطار الحالات الطبية التي تستدعي العلاج والتدخل الطبي، ومن خلال هذا العنصر المتعلق بالمرحلة العلاجية، والتي تلي مرحلة التشخيص والتأكد من وجود الاحتراق النفسي، سوف نقسمها إلى التدابير العلاجية النفسية، والتدابير العلاجية الصيدلانية:

#### أ.العلاج النفسي:

#### \*العلاج المعرفي السلوكي (CBT):

ينظر إليه عادة باعتباره الخيار الأفضل، وإذا كانت الاستجابة غير كافية يُمكن أن يضاف الدواء؛ حيث يهدف العلاج السلوكي المعرفي لتغيير الطريقة التي يتفاعل بها الفرد مع العالم، كما تعلمه مهارات واستراتيجيات جديدة؛ تؤثر على كيفية رد فعل الفرد وتفسيره للأحداث من حوله (Coope, 2013, 13). ونشير إلى أن تصنيف هذه الاستراتيجيات؛ يختلف باختلاف شخصيات الأفراد من حيث استعداداتهم الوراثية، وتنشئتهم، والتربية التي خضعوا لها...، إلا؛ أن هناك محاولات جديدة لتصنيفها. الجدول التالي رقم (04) يبرز ويوضح بعض استراتيجيات المواجهة:

جدول رقم (04): تصنيفات استراتيجيات المواجهة.

التصنيف	السنة	العلماء
* ا.م.م نحو المشكلة. * ا.م.م نحو الدفاع. * استجابات محاسبية وحماوية.	1975	ميدنيك وزملاؤه Mednick & al
* ا.م.م مباشرة. * ا.م.م دفاعية.	1982	موريس Morris
* إستراتيجية مواجهة وقائية. * إستراتيجية مواجهة قتالية.	1986	ماتيني وزملاؤه Matheny & al
* ا.م.م مركزة المشكلة. * ا.م.م مركزة على الانفعالات. * ا.م.م بالتجنب.	1990	أندلر وباركر Endler & Parker
* استراتيجيات المواجهة الانفعالية. * استراتيجيات المواجهة المعرفية.	1992	مارتن وزملاؤه Martin & al
* ا.م.م بالتحمس. * ا.م.م بالتجنب. * التفكير العقلاني. * التحليل.	1993	كوسكي، كيرك وكوسكي Koeski, Kirk & Koeske
* حل المشكلة. * الإنكار. * اللجوء للدين. * النظام.	1994	كوهين Cohen
* ا.م.م نحو المشكلة. * ا.م.م نحو الانفعال.	1997	زيماردو وويربر Zimbardo & Weiber
* إستراتيجية مواجهة بالتحكم. * إستراتيجية مواجهة بالصروب.	2002	جياناكوس Gianakos

المصدر: (بن زروال، 2010، 152).

كما أن هناك إستراتيجيات أخرى، نُورد منها:

**\*ممارسة التمارين الرياضية:**

إن ممارسة التمارين الرياضية بانتظام؛ هي إحدى الأساليب الأكثر فعالية لمواجهة الاحتراق النفسي، والتقليل من آثاره. فقد بينت البحوث أن النشاط البدني يعزز الثقة بالنفس، المزاج، جودة النوم والطاقة؛ فضلاً عن كونه يقلل من احتمالية الإصابة بالضغط النفسية والأكثناج؛ حيث إن معدل التنفس، ضغط الدم،

ضربات القلب، والاستجابات الفسيولوجية الحساسة للاحتراق النفسي تنخفض لدى الأشخاص الذين يمارسون التمارين بشكل منتظم (ويجب طب، د.ب).

وعلى الرغم أنه لا توجد روابط واضحة بين ممارسة التمارين الرياضية والاعتناء بالقلق، إلا أن ممارسة التمارين وكل أشكال النشاط البدني المنتظم؛ تساعد في تخفيف حالات الاكتئاب والقلق؛ حيث يقوم الجسم بإفراز الأندروفينات؛ التي تمنع الفرد مشاعر طيبة، كما تنزع مسببات القلق وتبعد الفرد عن دورة الأفكار السلبية. كما تُعسب الفرد الثقة، وتُمكنه من التعايش الصحي (mayo clinic staff b, n.d).

يقول مستشار تعزيز الصحة؛ الدكتور نيك كافيل: "لو كانت ممارسة التمارين الرياضية حبوباً دوائية، فإنها ستكون واحدة من الأدوية الأكثر فعالية؛ من حيث التكلفة مقارنة بأي اختراع حدث في أي وقت مضى". وتفيد الحركات والتمارين الرياضية في التقليل من الإجهاد والتوتر. ويحسب ضمن التمارين الرياضية الأنشطة الهوائية المعتدلة، وهي النشاطات التي ترفع معدل نبضات القلب بشدة معتدلة، ومن أمثلتها: المشي السريع، قيادة الدراجة الهوائية على أرض مستوية أو فيها بعض التلال، لعبة التنس، التمارين الرياضية الهوائية المائية، دفع جزاة العشب... (ويجب طب، د.ب).

#### \*العلاج الديني:

العلاج الديني هو علاج يستند إلى أسس علمية منهجية مع توظيف مفاهيم دينية، ويعتبر أسلوباً وقائياً وعلاجياً لا ينحى عنه. وهو طريقة علاجية يقوم به عادةً مختصون في علم النفس، ولا يكون المعالج سلبياً؛ بل يشارك المعالج في عملية العلاج واكتساب المهارات المطلوبة لبلوغ الأهداف المرجوة (بوغود، 2014، 2017).

#### \*العلاج بالفن:

يقول الطبيب النفسي روبرت سمولكا؛ أن الشخص عند إصابته بالاحتراق النفسي؛ يفقد قدرته على معرفة مشاعره، فيرسم صوراً دون عاطفة واهتمام، لكن عندما يستعيد قدرته على التواصل مع عواطفه -إن جاز التعبير-، فيمكنه التعرف عليها وتقييمها. وهذا يتجلى بوضوح في اللوحات المرسومة، التي تُرسم بتوكيز وتقنية رفيعة (سمولكا وليكوتات، 2016).

#### \*استراتيجيات حل المشكلات:

يقصد باستراتيجية حل المشكلات؛ بأنها إجراءات منظمة يتمن الفرد من خلالها حل المشكلة التي تواجهه، واختيار البديل الأفضل لحلها. وهذه الاستراتيجية تتم وفقاً للمراحل التالية:

- الوعي بوجود الأسباب والمشاكل المسببة للاحتراق النفسي.
- ضبط المشكل وتحديد، وجمع البيانات والمعلومات حوله.
- إيجاد الحلول والبدايل الممكنة للمشكلة.
- اختيار الحل أو البديل المناسب والأقل ضرراً.
- مباشرة الإجراءات التطبيقية للحل.

-تقييم مدى فاعلية الحل، ومواصلة العملية مع باقي المشكلات (عوين، 2014، 61).

### \*العلاج بالتأمل:

هي محاولة وأداة مفيدة لتقليل الإجهاد. التأمل يحفز الوعي بجوانب الجسم، وبالتالي فهو أداة لا غنى عنها في أساليب الاسترخاء (سمولجا وليكوتات، 2016).

### \*إستراتيجية العيل الدفاعية:

العيل النفسية الدفاعية؛ هي أساليب غير مباشرة، تُساعد على إبداء التوافق النفسي. وهي أساليب وتقنيات لا شعورية؛ يستخدمها الأنا في مواجهة الصراعات المختلفة، ولخفض القلق الناتج عنها، والتخلص من حالة التوتر والخوف التي تصد أمنه النفسي، والذاتية عن الاحتراق النفسي. وهذه هذه العيل النفسية هو وقاية الذات والدفاع عنها. والاحتفاظ باحترام الذات والثقة بالنفس، وتحقيق الراحة النفسية. وهناك عيل نفسية كثيرة؛ منها: الإنكار، العزلة، العقلنة... (رضوان، 2002، 261).

### \*الدوريات العلاجية النفسية:

حيث يلجأ الفرد المحترق نفسياً للانخراط في دوريات العلاج النفسي الفردي أو الجماعي -تضم الفئات المستهدفة-؛ حيث يتم العلاج من خلال جلسات تتضمن: العلاجات الفيزيائية، الأنشطة التفرغية، العلاج الطبيعي، تقنيات الاسترخاء... وتُطبق هذه التقنيات بمعزل عن المصدات الخارجية. وقد تم افتتاح عيادات نفسية لتقديم الدعم والتوجيه، يقضي فيها المرضى فترات نقاهة بعيداً عن عملهم، وعن كل منغصات الحياة الأخرى -لمدة تتراوح بين 5 و10 أسابيع إلى بضعة أشهر-؛ فيقوم المدرب خلال هذه الفترة بتدريبهم تدريجياً حول كيفية التعامل مع مشكلات العمل (إستراتيجيات المواجهة)؛ حيث يزيد من كفاءة المشاكل المحتملة تدريجياً، إلى أن يصل إلى تكوين مناعة ذاتية لدى عملائه. ولقد بينت الإحصاءات أن هذه الطريقة أثبتت نجاحها؛ حيث أظهرت النتائج أن (76%) من عملاء هذه المصحات يخرجون بميكانيزمات دفاعية؛ تؤهلهم للتعامل مع أعمالهم التي كانوا يعجزون عن مواجهة تبعاتها (فريق مايو-كلينك، د.ب).

وعادةً يتم خلال هذه الدوريات:

-تحديد نوعية الدوريات اللازمة "فردية، جماعية"، من خلال تشخيص أسباب الاحتراق النفسي وحدته.

-تقديم العلاج المنطوق له لكل فرد خلال دورته، من خلال: (فريق مايو-كلينك، د.ب)

✓ التعرف الأولي بين العميل والمؤهل النفسي، وكذا مع العملاء الآخرين للوصول إلى مرحلة القبول.

✓ الحد من عوامل التوتر أو التوقف عن العمل.

✓ استخدام تقنيات الاسترخاء.

✓ البحث عن مصادر الاحتراق النفسي لدى الفرد.

✓ البحث عن سبل للتعامل مع هذه المصادر من خلال التقنيات السلوكية المعرفية.

✓ التثقيف النفسي

✓ تقديم كل أنواع العلاج اللازم: الرعاية الأولية، الاهتمام بالنوم المنتظم، مضادات الاكتئاب...

✓ العمل على منع الانتكاس، والحيلولة دون الإصابة مرة أخرى "تكوين مناعة ذاتية".

### ب. العلاج الصيدلاني:

عندما تعجز الأساليب العلاجية النفسية عن التكفل بمرضى الاحتراق النفسي، يتم اللجوء إلى المستشفيات والعلاجات الصيدلانية؛ حيث إن التكفل الاستشفائي يتم خلال الفترات التي تنهار فيها ميكانيزمات المقاومة لدى الفرد، ويتوقف عن العمل من أجل العلاج، ويقوم هذا النوع أساساً على استخدام مضادات الاكتئاب Antidepressants من أجل التخفيف من أعراض الاحتراق النفسي. (سمولغا وليكوتات، 2016). وتُصنف هذه الأدوية إلى أربع (04) فئات:

\* المضادات ثلاثية الحلقات.

\* مثبطات أوكسيداز أحادي الأمين.

\* مثبطات امتصاص السيروتونين والنورادرينالين.

\* مثبطات استرداد السيروتونين الانتقائية (الطبي، 2022).

وتعمل معظم مضادات الاكتئاب عن طريق تغيير توازن بعض كيمويات المخ، وذلك لأنه عند مرضى الاحتراق النفسي لا يقوم عندهم المخ بالاستفادة القصوى؛ حيث يمكن وصف هذه الأدوية عن طريق الطبيب العام، ولكن الحالات الشديدة تحتاج للعلاج تحت إشراف طبيب متخصص (الطبي، 2022). وتجدد الإشارة إلى أن علاج الاحتراق النفسي؛ يقوم على علاج الأعراض النفسية والاضطرابات المصاحبة له، إما نفسياً أو صيدلانياً، لكن بعد معرفة مصادره وحدته، ويمكن القول أن العلاج النفسي مع إمكانية الاعتماد على بعض الأدوية البسيطة؛ يُعتبر الأنجع باعتباره قادراً على معالجة أصل المشكلة، وتمكين المريض من خلق إستراتيجيات ذاتية للتصدي والمقاومة، كما أن العلاج النفسي لا توجد لديه آثار جانبية، باعتباره يركز على: العزل الوظيفي، الدعم الاجتماعي، تقنيات الاسترخاء وإدارة الإجهاد، تنمية جوانب الشخصية... وصولاً بالفرد إلى تكوين مناعة ذاتية للوقاية من الانتكاس مرة أخرى.

ومعرفة مدى نجاعة العلاج المُستخدَم؛ تتم من خلال رصد التغييرات الحاصلة بمقارنة أعراض الاحتراق النفسي قبلياً؛ -والتي تم رصدها في المرحلة المتعلقة بالتشخيص-، وبعدياً -بعد تطبيق البرنامج العلاجي-. والملاحظ أن هذا التحديد سواء للأعراض المتعلقة بالاحتراق النفسي أو لحدته؛ يحتاج وسائل فعالة للقياس "مقاييس الاحتراق النفسي".

### 7. أدوات قياس الاحتراق النفسي:

تُشكل الاستجابات السلوكية الظاهرة القاعدة الأساسية؛ التي يعتمد عليها الباحثون في تصميم أدوات لقياس الاحتراق النفسي، ومساعدتهم على الإجابة فيما إذا كان الفرد يعاني من الاحتراق النفسي أم لا. وضمن

هذا السياق نجد في الأدبيات والمراجع؛ التي تناولت العديد من الأدوات والوسائل؛ التي تم تصميمها وتطويرها من قبل الباحثين؛ التي غالباً ما تتخذ شكل مقاييس، نذكر منها على سبيل التمثيل لا الحصر:

### 1.7. مقياس سيدمان وزاجر للاحتراق النفسي للمعلمين Burnout Seidman & Zager.

هذا المقياس يتكون من واحد وعشرين (21) بنداً، موزعة على أربعة (04) أبعاد: عدم الرضا المهني، انخفاض المساندة الإدارية حسب إدراك المعلم، الضغوط المهنية والاتجاه السلبي نحو التلاميذ. الإجابة على عبارات المقياس؛ مدرجة حسب مقياس ليكرت الخماسي إلى خمسة (05) فئات: لا تنطبق إطلاقاً، لا تنطبق كثيراً، تنطبق، تنطبق إلى حد ما، تنطبق بدرجة كبيرة، تنطبق تماماً (الحاتمي، 2014، 19).

### 2.7. مقياس ماسلاش Maslash Burnout Inventory (MBI).

يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً في الاستخدام وأستخدام لدى مختلف المجتمعات والثقافات. أُعد هذا المقياس من طرف كريستينا ماسلاش وسوزان جاكسون عام (1981)؛ حيث يقيس ثلاثة أنماط من الأعراض المرتبطة بالاحتراق النفسي، والتي تُعتبر بمثابة مقاييس فرعية: الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي. فمقياس الاستنزاف الانفعالي؛ يقيم الشعور بالتعب العاطفي والانفعالي في العمل، ومقياس الشعور بتدني الإنجاز الشخصي؛ يقيم الشعور بالكفاءة والإنجاز في العمل، أما تبلد المشاعر؛ فيقيم تبرد الشخصية وكل ما هو غير شخصي تجاه العملاء. كما تجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تكون هذه الأبعاد على شكل مقاييس منفصلة (Al Mutair, 2020, 2).

مررت مراحل البحث حول الاحتراق النفسي بمراحل ثلاث: المرحلة الأولى؛ تم فيها توصيف الاحتراق وضبط مفهومه، وتحديد أعراضه. المرحلة الثانية؛ تُوصف بالمرحلة الأمبريقية؛ حيث تم قياس بنية بنود الاحتراق النفسي وعلاقتها بالمجندات والضغوط. المرحلة الثالثة؛ حيث تم محاولة المزج والمزاوجة بين المعلومات التطبيقية والبنية النظرية (Miller, 2000, 28).

وهناك خمسة إصدارات من MBI متوفرة حالياً، وهي: م.م.إ.ن - مقياس الخدمات الإنسانية - MBI-Human Services Survey HSS، م.م.إ.ن - مقياس المعلمين - MBI-Educators Survey، م.م.إ.ن - المقياس العام - MBI-General Survey (MBI-GS)، م.م.إ.ن - مقياس المستخدمين الطبيين - MBI- for Medical Personnel، وم.م.إ.ن - المقياس العام للطلبة - MBI-GS for Students (Bianchi & al, 2018, 189).

يتكون مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي من 22 بنداً، موزعة على ثلاثة (3) مقاييس فرعية، وهي: الاستنزاف الانفعالي بـ (9) تسعة بنود، تبلد المشاعر بـ (5) خمسة بنود والشعور بتدني الإنجاز الشخصي بـ (8) بنود.

تصف بنود -عبارات- المقياس الأثنين والعشرين (22)؛ الحالات العاطفية مُقسمة إلى ثلاثة (3) مكونات -أبعاد-، وهي:

- الجزء الأول: الاستنزاف الانفعالي؛ الذي تم تقييمه باستخدام تسعة (9) بنود: (1,2,3,6,8,13,14,16,20). يتم تفسير درجة الاستنزاف الانفعالي على النحو التالي:

\* المجموع أقل من 17: منخفض.

\* المجموع بين 18 و29: متوسط.

\* المجموع: أكبر من 30: مرتفع.

- الجزء الثاني: تلبّد المشاعر، ويتم تقييمه باستخدام خمسة (5) بنود: (5,10,11,15,22). يتم تفسير درجة تلبّد المشاعر على النحو التالي:

\* المجموع أقل من 5: منخفض.

\* المجموع بين 6 و11: متوسط.

\* المجموع أكبر من 12: مرتفع.

- الجزء الثالث: الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، ويُقيّم باستخدام ثمانية (8) بنود: (8,17,12,9,7,4,21,18,19). يتم تفسير درجة هذا الجزء على النحو التالي:

\* المجموع أكبر من 40: منخفض.

\* المجموع بين 34 و39: متوسط.

\* المجموع أقل من 33: مرتفع.

تُعتبر درجة الاحتراق النفسي عالية؛ عندما تكون درجتا بُعدي الاستنزاف الانفعالي وتلبّد المشاعر مرتفعة، ودرجة تدني الشعور بالإنجاز الشخصي منخفضة، أي المباحث تكون أكبر من (30) بالنسبة للاستنزاف الانفعالي، وأكبر من (12) بالنسبة لُبعد تلبّد المشاعر، وأكبر من (33) بالنسبة للشعور بتدني الإنجاز الشخصي. وتُعتبر درجة الاحتراق النفسي منخفضة؛ إذا كانت درجتا الاستنزاف الانفعالي وتلبّد المشاعر منخفضة، ودرجة الشعور بتدني الإنجاز الشخصي مرتفعة، أي المباحث تكون أقل من (17) بالنسبة لُبعد الاستنزاف الانفعالي، وأقل من (5) بالنسبة لتلبّد المشاعر، وأكبر من (40) بالنسبة لُبعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي (Benamsili, 2020, 423) (Lheureux & al, 2017, 164).

وقد أُستخدم هذا المقياس في دراسات كثيرة، وتُرجم إلى لغات عديدة، وكُيفت لبيئات مختلفة. ومن الباحثين الذين ترجموه د.صباح نصرأوي؛ والتي قامت بتكييفه للبيئة الجزائرية في دراسة لها بعنوان: "تكييف مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي MBI على البيئة الجزائرية". هذا المقياس المُكيّف هو المقياس المُستخدم في هذه الدراسة.

### 3.7. مقياس بوتنر للاحتراق النفسي: Potter Bornout Scale

يتكون مقياس بوتنر من عشرين (20) بنداً. تتم الإجابة عليها حسب درجات مقياس ليكرت الخماسي: (1، 2، 3، 4، 5)، تمثل الفئات: (نادراً، أحياناً، غالباً، كثيراً، عادة) على التوالي. وتُشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى الاحتراق النفسي لديه. وتفسير النتائج يكون كالتالي:

- من (20) إلى (40): حالة على ما يرام ولا خوف عليها.
- من (41) إلى (60): حالة لا بأس بها.
- من (61) إلى (80): حالة مرشحة للإصابة بالاحتراق النفسي.
- من (81) إلى (100): حالة تعاني من الاحتراق النفسي (الحاتمي، 2014، 19).

#### 4.7. مقياس الاحتراق النفسي لفرويدنبرجر 1980:

يتكون هذا المقياس من ثماني عشرة (18) عبارة أو بنداً، يتم الإجابة عليها حسب مقياس ليكرت الخماسي، متدرجة من عدم الانطباق إلى الانطباق التام، وعلامات من صفر (0) إلى (5)، وتُشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى الاحتراق النفسي، ويُقسم الأفراد كالتالي:

- من الصفر (0) إلى خمسة وعشرين (25): الفرد بحالة جيدة.
- من ستة وعشرين (26) إلى خمسة وثلاثين (35): بداية الإحساس بالضغط.
- من ستة وثلاثين (36) إلى خمسين (50): إرهاكات الإصابة بالاحتراق النفسي.
- من واحد وخمسين (51) إلى أربعة وستين (64): الفرد مُحتَرَق نفسياً.
- من خمسة وستين (65) فأكثر: وضع الخطر (Freudenberger, 1987).

#### 5.7. مقياس بيئة العمل:

يهتم هذا المقياس بتقييم بيئة العمل ومدى مساهمتها في نشوء الاحتراق النفسي، حيث يقيس أبعاداً مختلفة من البيئة التنظيمية؛ تسمى بـ "المناخ التنظيمي"، وتشمل هذه الأبعاد: سير العمل وإدارته، الحرية في اتخاذ القرارات، طرق وكفاءة تأدية المهام، ضغط الأداء، مدى وضوح الدور، درجة السيطرة من جانب الإدارة، التنوع والتغيير في العمل. فهذه الأداة توفر وسيلة لفحص درجة الاحتراق النفسي فيما يتعلق بعوامل البيئة داخل المنظمة؛ إذ تعطي صورة شاملة إلى حد ما كيف يحترق العامل، كما تشير إلى درجة التدخل الضرورية (Lupo & al, 2021, 03).

#### 6.7. مقياس الاحتراق النفسي للمعلمين (Seidman & Zuger 1987):

ويتكون هذا المقياس من (21) عبارة موزعة على (5) مستويات، وتتوزع عبارات المقياس على أربعة مقاييس فرعية تقيس: عدم الرضا الوظيفي، انخفاض نسبة المساندة الإدارية كما يدركها المعلم، الضغوط المهنية والاتجاهات السلبية نحو التلاميذ (الرشيد، 2020، 58).  
هذه أمثلة عن مقاييس الاحتراق النفسي الأكثر شيوعاً، كما أن هناك مقاييس كثيرة ومحددة، ولا يتسع المجال لذكرها.

## 8. الفرد الجزائري والاحتراق النفسي:

## 1.8. المقاربة الموسوم-ثقافية للدراسات السيكوباتولوجية:

يرى أ.د بن عبد الله محمد في مقاله الموسوم "تناول الاضطرابات السيكوباتولوجية من منظور النموذج الاثنوسيكوباتولوجي في مجال علم النفس العيادي في الجزائر"، والذي نُشر سنة 2016 بمجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ أن التناول الاثنوسيكوباتولوجي للاضطرابات السيكوباتولوجية لدى الفرد المغربي تحققت بفضل تظافر الجهود من قبل نخبة من الاكاديميين والأطباء النفسيين وسيكوباتولوجيين ممارسين، وفي مقدمتهم الطبيب النفسي البارز فرانس فانون. هذا الأخير الذي مَهَّد للانتفاضة للعنصر الثقافي الاجتماعي للشخصية.

حاولت هذه المقاربة دراسة مختلف الأشكال السايكوباتولوجية، ومحاولة الكشف عن التغييرات الوبائية والاكاديمية المميزة لها، والمعاناة النفسية التي يعيشها الفرد المغربي، والمشعبة بالدلالات الثقافية والاجتماعية الخاصة بالمجموعة التي ينتمي إليه ذلك الفرد. (بن عبد الله، 2016، 394)

## 2.8. القابلية للاحتراق النفسي لدى الفرد الجزائري:

يرى مالك بن نبي أن العالم الإسلامي عموماً وشمال إفريقيا خصوصاً؛ هو خليط من بقايا مورثة من عصر ما بعد الموحدين، وأجلاي ثقافية حديثة. (بن نبي، 2002، 77). حيث إن الفرد المسلم بصفة عامة والشمالى إفريقيا بصفة خاصة - بما في ذلك الجزائري -؛ تغلب عليه الذاتية في تقديره للأشياء سواءً بالغلو في تقيومها أو الحط من قيمتها. مما جعله - حسب مالك بن نبي - مصاباً بنوعين من الذهان "Psychose"؛ ذهان السهولة؛ ويتمثل في النظر إلى الأشياء على أنها سهلة، والذي يقود إلى نشاط أعمى حسب -أي مالك بن نبي-. وذهان الاستحالة؛ حيث تكون نظرتهم إلى الأشياء على أنها مستحيلة، هذه النظرة تؤدي بالفرد إلى شلل في نشاطه (بن نبي، 2002، 88).

بإسقاط تفسير مالك بن نبي لطبيعة الشخصية الشمال-إفريقية على نظرية العجز المكتسب لسليغمان Seligman؛ فإننا نستنتج أن الذاتية في تقدير الأشياء، هي معارف العجز المتعلم Cognition of Learned Helplessness؛ وهي معارف تتوسط إدراك وممارسات سلوكيات العجز المتعلم، والأحداث غير القابلة للتحكم (محمود، 2009، 13). وهذا يعتبر عجزاً معرفياً Cognitive Defictis. أما ذهان الاستحالة؛ فيمكن أن يكون عبارة عن عجز سلوكي Behavior Defictis حسب نظرية العجز المكتسب؛ الذي هو السلبية غير المناسبة Inappropriate Passivity التي يظهرها الكائن الحي عند مواجهة متطلبات موقف تكون فيه المواجهة فعالة (محمود، 2009، 13).

أما الفرد المصاب بذهان السهولة، والذي يقوم بنشاطات عمياء لن تؤدي إلى النتائج المرجوة، ومع تكرار المحاولات الفاشلة، يصل الفرد إلى مرحلة الاستسلام، ويأس من التغيير وشلل في نشاطاته وإصابته بذهان الاستحالة هو الآخر. هذه الحالة هي أحد المؤشرات الدالة على العجز المكتسب؛ وهي الأحداث غير القابلة للتحكم Uncontrollable Events؛ والتي تؤدي إلى ردود أفعال معينة تجعل الكائن الحي

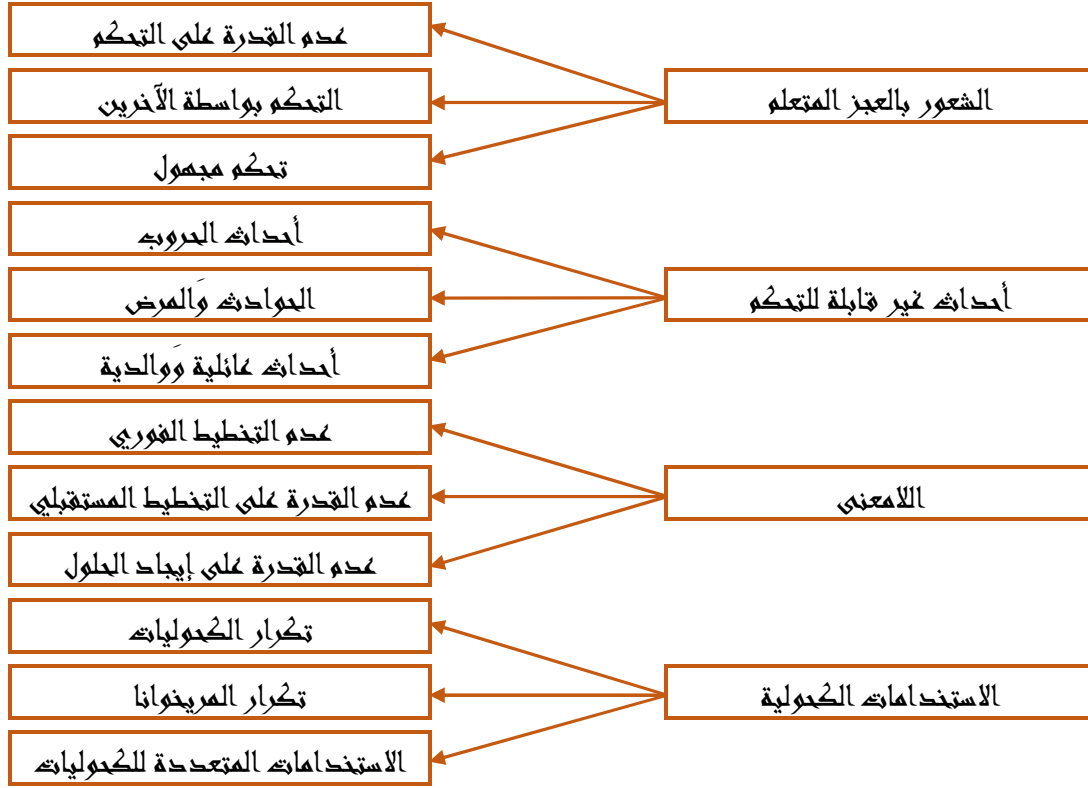
يشعر بالعجز، ويعتقد أن الفشل من نصيبه، وأنه مهما بذل من جهد، فالنتيجة حتماً ستكون الفشل (محمود، 2009، 13). كما يرى سليغمان أن السلبية في مواقف العجز تأتي بعد مكافأة استجابات العجز، أو إطفاء استجابات مواجهة العجز، أي أن سلبية الفرد تأتي بعد مكافأته على سلبيته، وعقابه على إيجابيته ونشاطه، وبالتالي يتشكّل لديه معطيات العجز، والتيقن من عدم جدوى الجهد الذي يقوم به (محمود، 2009، 14). وهذا يُعتبر عجزاً دافعياً Motivational Deficits، حيث يذكّر سليغمان أن الدافع لبدء استجابة إرادية هو التوقع بأنها ستؤدي إلى الارتياح والإشباع؛ وفي غياب هذا الدافع ستقل هذه الاستجابات (محمود، 2009، 18). كما يمكن أن يكون عجزاً سلوكياً، حيث يعتقد الفرد أن المكافآت لا ترتبط بسلوكياته واستجاباته (محمود، 2009، 18).

ويرى عشراي أن: "الجزائري -ولطول ما ناء به كاهله من أعباء الحرمان والعناء-؛ تهيأ لأن يكتسب نفسية وصولية. نفسية باكية شاكية؛ إذ باتت هي الرهانات خير متمرس ولا صاحب عريضة. وبات لا يبرح في الارتكاسات أن يلقي بتبعية الفشل على الغير (عشراي، 2009، 217). هذه الحالة؛ هي حالة عجز انفعالي Emotional Deficits؛ هذا العجز يظهر بشكل انفعالات سلبية كالقلق والغضب والاعتناء، حيث إن الاضطراب الانفعالي ينتج عن إدراك الفرد للشعور بعدم القيمة، وعدم الكفاية في مواجهة المواقف الصاخطة، مما يجعله يتوقع الفشل، ويتكراره يكون العجز (محمود، 2009، 19).

وعليه يمكننا القول أن الفرد الجزائري يعاني من أربعة أنواع من العجز: عجز معرفي Cognitive Deficitis وعجز سلوكي Behavior Deficitis وعجز دافع Motivational Deficits وعجز انفعالي Emotional Deficits. هذه الأنواع من العجز المكتسب "المتعلم" تتشابه مع الاحتراق النفسي؛ حيث تشير (تشيرنز، Cherniss, 1999) ذكر في (محمود، 2009، 128)، إلى أن الاحتراق النفسي بأنه انسحاب نفسي من العمل، وشعور الفرد بعدم امتلاكه لمعطيات التحكم في موقفه العمل، وتلبية حاجاته ومتطلبات الآخرين المستفيدين من خدماته "مرضى، تلاميذ، عملاء..."، وتظهر أعراض ذلك في نقص في الدافعية ونقص الحماس، وعدم بذل الجهد، والغياب المتكرر، وتفضيل السلبية والكسل وعدم قدرته على مواجهة متطلبات المواقف الحياتية، والعزلة والانسحاب والشعور بالاستنزاف طوال اليوم (محمود، 2009، 128). أي أن هناك تداخل وتشابه وتقاطع بين كل من: مفهوم "ذهان السهولة" و"ذهان الاستحالة" و"أعراض العجز المكتسب" و"أعراض الاحتراق النفسي".

من خلال ما تم عرضه أعلاه، يمكننا القول أن "ملح شخصية Profil de personnalité" الفرد الجزائري لديه القابلية للاحتراق النفسي، ويتجلى ذلك في إصابته بذهان السهولة والاستحالة، واتساف شخصيته بالبكاء والشكوى والتمرد من التحديات المختلفة وعدم تحمل المسؤوليات. والشكل رقم (30) أدناه يوضح علاقة الأحداث الصاخطة والعجز والاستخدامات الصحولية.

شكل رقم (30): علاقة الأحمال الصاخبة والعجز والاستخدامات الضوئية.



المصدر: (محمود، 2009، 273).

نستنتج من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل؛ أن الإنسان بصفة عامة، والعمال بصفة خاصة يواجهون في حياتهم اليومية العديد من الأحداث والمواقف؛ التي تتسبب لهم في نكسات وصدامات. هذه النكسات والصدامات التي تختلف حدتها؛ باختلاف قدراتهم على مقاومتها والتكيف معها، خصوصاً العاملين في المهن ذات الاحتكاك المباشر مع الناس. ومن بينهم الموظفون في قطاع الجماعات الإقليمية "الولايات والبلديات"، والتي قد تصل بهم إلى حالة الاحتراق النفسي، هذه الظاهرة التي حاول العديد من العلماء دراستها باعتبارها ظاهرة نفسية جديدة؛ محاولين التفرقة بينها وبين الضغوط النفسية وغيرها من الحالات النفسية المشابهة لها، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التطور التاريخي لمفهوم الاحتراق النفسي وتعريفه وبعض المفاهيم المشابهة له، كما تطرقنا إلى مراحله وأسبابه وأعراضه وبعض النظريات المفسرة له، وكيفية علاجه وأدوات قياسه، وفي الأخير؛ حاول الباحث استقراء مدى قابلية الفرد الجزائري للاحتراق النفسي.

## الفصل الثالث:

### الجماعات الإقليمية وموظفيها

1. مفاهيم أساسية.
2. التطور التاريخي للتنظيم الإداري في الجزائر.
3. الهيئات المسيرة للولاية وهيئاتها.
4. هيئات البلدية وهيئاتها ومهامها.
5. شعب وأسلاب ورتب موظفي الجماعات الإقليمية.
6. حقوق وواجبات موظفي الجماعات الإقليمية.
7. مهام موظفي الجماعات الإقليمية.
8. موظفو الجماعات الإقليمية والولاء التنظيمي والاحتراق النفسي؛ أية علاقة؟.

تناول الباحث في هذا الفصل عدة عناصر؛ بدايةً بمفاهيم أساسية حول الجماعات الإقليمية؛ الولاية والبلدية، ثم عرّج على التطور التاريخي للولاية والبلدية في الجزائر خلال فترتي؛ الاحتلال الفرنسي وبعد الاستقلال. كما تطرق الباحث إلى هيئات الولاية والبلدية وهياكلهما، ثم موظفي الجماعات الإقليمية "الولاية والبلدية" ورتبهم وحقوقهم وواجباتهم. وفي الأخير، اختتم الباحث الفصل بالحديث عن العلاقة بين متغيري "الولاء التنظيمي" و"الاحتراق النفسي" وموظفي الجماعات الإقليمية.

## 1. مفاهيم أساسية:

### 1.1. مفهوم الجماعات الإقليمية:

#### 1.1.1. المفهوم الاجتماعي للجماعات الإقليمية:

يذكر بن عثمان (2020) أنه؛ وحسب علماء الاجتماع فإن الجماعة الإقليمية تقوم على أساسين هما: الإقليم المكاني ومطابقة الانتماء للجماعة، وينظر إليها من ناحيتين:

\* من الناحية النظرية: تتشكل الجماعة الإقليمية من مجموع الروابط القائمة بين الشعوب، ومجموعة الأشخاص الذين يشكلون نواة من التنظيم المشترك لمتابعة مصالحهم.

\* من الناحية العملية: فالجماعة الإقليمية تُعتبر مجموعة مكانية تحولت بفعل النشاط السكاني وحركة التنمية؛ من قرية صغيرة إلى تجمع كبير؛ قد يرتقي إلى مدينة مليونية.

وبناءً على ذلك؛ فالجماعة الإقليمية هي شعب وإقليم في آن واحد، يتفاعلون فيما بينهم، بفعل الحياة المشتركة التي بينهم، والقواعد الناظمة لحياتهم اليومية.

#### 2.1.1. المفهوم القانوني للجماعة الإقليمية:

يرى بن عثمان (2020)؛ أن الجماعة الإقليمية حقيقة اجتماعية بالدرجة الأولى، ووجودها القانوني هو عمل لاحق لهذه الحقيقة، وهذا يعني أن الجماعة الإقليمية هي وحدة اجتماعية عضوية ومصالح مشتركة تُرجمت على المستوى القانوني بالشخصية المعنوية.

فهني فرنسا؛ وحسب المهد الوطني للإحصائيات والدراسات الاقتصادية "INSEE"، فالجماعات الإقليمية هي هيكل إداري فرنسي، وتختلف عن إدارة الدولة، وتتولى مسؤولية مصالح سكان إقليم معين، ومن بينها البلديات. (Institut national de la statistiques et des études économiques, 2016).

أما في الجزائر؛ وحسب دستور سنة (1996) لا سيما المادة (15) منه، فالجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، والبلدية هي الجماعة القاعدية (S.G.G, 1996, 10).

وَأُستخدَم مصطلح "الجماعات المحلية" في الدستور الجزائري لسنة (2020)، وحسب المادة (17) منه، فالجماعات المحلية للدولة هي البلدية والولاية (S.G.G, 2020, 10).

وبناءً على ما سبق ذكره، فمصطلحاً "الجماعات الإقليمية" و"الجماعات المحلية" لهما الدلالة نفسها من الناحية القانونية. ويُقصد بهما في التشريعات والقوانين الجزائرية "الولايات" و"البلديات".

الجماعات الإقليمية = الجماعات المحلية

**2.1. مفهوم الولاية:**

بناءً على القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 هـ الموافق 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية، لا سيما المادة الأولى منه؛ فإن الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة، وتُشكل بهذه الصفة فضاءً لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة. (أ.ع.ج، 2012، 9-8).

**3.1. مفهوم البلدية:**

عرّفه الأمر 67-24 المؤرخ في: 07 شوال 1386 هـ الموافق لـ: 18 جانفي 1967 م؛ المتضمن القانون البلدي بأن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية، وتُحدّد بموجب قانون"، وأضافته المادة الثانية منه: "للبلدية اسم ومركز، يُديرها مجلسٌ منتخبٌ هو م.ش.ب.ب.مكون من نواب بلديين" (أ.ع.ج، 1967، 93).

وعرّفها المشرّع في القانون 90-08 المؤرخ في: 12 رمضان 1410 هـ الموافق 07 أفريل 1990؛ المتعلق بالبلدية كما يلي: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتُحدّد بموجب قانون"، وأضافته في المادة الثانية من القانون السالف الذكر: "للبلدية إقليم واسم ومركز" (أ.ع.ج، 1990، 488).

وبموجب القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب 1432 هـ الموافق 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية، وحسب المواد 01 و02، فالبلدية هي: "الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي القاعدة الإقليمية لامركزية، وتُشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وتُحدّد بموجب قانون"، وأضافته في المادة الثانية بأن: "البلدية هي القاعدة الإقليمية لامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتُشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية" (أ.ع.ج، 2011، 07). ولها اسم ومقر، ويتم تغييرها اسما و/أو تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله بموجب مرسوم رئاسي؛ بناءً على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي، ومداولة م.ش.ب.ب. المعني، كما يتم إخطار م.ش.و. بذلك، وهذا حسب المواد 6 و7 من القانون المذكور أعلاه.

**2. التطور التاريخي للتنظيم الإداري في الجزائر:****1.2. التطور التاريخي لنظام الولاية:**

مرّ نظام الإدارة المحلية في الجزائر بعدة مراحل؛ منذ عهد دولة الجزائر البحرية -إيالة الجزائر العثمانية- إلى يومنا هذا. ويمكن تقسيمها كما يلي:

**1.1.2. التنظيم الإداري في عهد دولة الجزائر البحرية:**

خلال هذه الفترة؛ كان تدخل الدولة بسيط وسطحي، ويهدف إلى بسط السيطرة وضمان الأمن. وامتدت هذه المرحلة من 1518 م إلى غاية 1830 م. ومررت بأربعة مراحل:

- مرحلة البيلبايات (1515-1588).

-مرحلة الباشوات (1588-1659).

-مرحلة الأتومات (1659-1671).

-مرحلة الدايات (1671-1830).

كل مرحلة تميزت بتنظيم خاص بها. وفي مرحلة الدايات؛ قُسمت الجزائر إلى أربع مقاطعات إدارية: دار السلطان، بايلك الشرق، بايلك التطير و بايلك الغرب (درفاوة وبوجانة، 2021، 19).

### 2.1.2. التنظيم الإداري إبّان الاحتلال الفرنسي؛

عرفت ثلاث مراحل متميزة:

1. في عام 1834 أصبحت الجزائر رسمياً تحت إدارة حاكم عام؛ تعيينه وزارة الحرب الفرنسية، وبتاريخ 18 أفريل 1845، تم تقسيم البلد إلى ثلاثة (03) مناطق:

\* مناطق إدارية مدنية: يقطنها غالبية أوروبية، تُطبق عليها النظم الإدارية والقوانين الفرنسية.

\* مناطق إدارية مختلطة: يقيم بها العرب والمسلمون مع وجود أقلية أوروبية، تُطبق فيها القوانين

المدنية الفرنسية على الأوروبيين، والنظام العسكري على المسلمين الجزائريين.

\* مناطق إدارية عسكرية: هي المناطق الخالية من الأوروبيين. وفي سنة 1944 أُستحدث نظام

جديد بهذه المناطق، عُرفه بالمكاتب العربية bureaux des arabes؛ تولت مهام "الاستعلامات" و"حفظ النظام" وجمع الضرائب وإحصاء السكان.

2. بدأت هذه المرحلة سنة 1948؛ حيث صدر قانون تقسيم الجزائر إلى ثلاث ولايات: الجزائر،

وهران وقسنطينة. وعُين على رأس كل واحدة منها وال Préfet. كما تم تشكيل المجلس الولائي على غرار ما كان سائداً في فرنسا.

3. أمتدده مجالس محلية، وتم إصدار المرسوم رقم 55-1082 المتضمن الإصلاح الإداري

بالجزائر. وفي 28 جوان 1956 صدر المرسوم 56-601 المتضمن تقسيم شمال الجزائر إلى اثنتي عشر

(12) ولاية، وهي: الجزائر، تيزي وزو، المدية، وهران، تلمسان، مستغانم، سعيدة، تيارت، قسنطينة،

سطيف، عنابة وباتنة (عوفي وسكري، 2009، 245-247).

كما نوه المشرع الجزائري في سياق عرضه لميثاق الولاية الوارد في العدد الرابع والأربعين (44)

من ج.ر.ج.د.ش لسنة (1969)، بحركات المقاومة التي قامت عبر كافة أنحاء التراب الوطني في وجه

الغازي، وقيام الأمير عبد القادر؛ الذي أُنتخب ودُعِيَ لتنظيم الحرب وقيادة الكفاح، وقام بإصلاح الدولة

على قواعد وأسس أكثر صلابة؛ رغم الأوضاع الصعبة والخاصة القائمة آنذاك.

والنظام الموضوع الذي طبقه الأمير عبد القادر كان يرتكز على مبدأ أساسي، وهو نظام "الدولة

الموحدة" (أ.ع.ج.ب، 1969، 510).

### 3.1.2. الولاية في عهد الجزائر المستقلة:

#### \* المرحلة الانتقالية (1962-1969):

ورثت الجزائر النظام الإداري الفرنسي، ممثلاً في "المجلس العام" كهيئة تداولية، ومنصب المحافظ

كهيئة تنفيذية. عمدت السلطات إلى دعم مركز وطلاحيات "عامل العمالة" (الوالي)، هذا من جهة. ومن

جهة أخرى، إحداث "الجان عمالية" لضمان قدر معين من التمثيل الشعبي؛ إلى غاية سنة (1967)؛ أين تم

حل اللجان العمالية واستخلافها بـ"مجلس عمالي"؛ إلى غاية سنة (1969) (Mahiou & Amadio, ) (n.d, 1079-1080).

#### \*مرحلة قانون الولاية 1969:

عرّف الأمر 38-69 المتضمن قانون الولاية؛ وفي المادة الأولى منه؛ الولاية بأنها: "جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية وثقافية واستقلال مالي. ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة".

وأكدت المادة الثانية من الأمر السابق الذكر؛ أن الولاية تُحدث بموجب قانون، ويحدد اسمها ومركزها بموجب مرسوم. وحسب المادة الثالثة من ذات الأمر؛ فإنه يتولى إدارة الولاية مجلس شعبي منتخب بطريق الاقتراع العام؛ وهيئة تنفيذية تُعين من قبل الحكومة. كما تضمن هذا الأمر مواد قانونية متعلقة بانتخابه م.ش.و. كما تحدث القانون عن تأسيس مجلس سمي "المجلس التنفيذي للولاية" (أ.ع.ج. ب، 1969، 521).

#### \*مرحلة قانون الولاية لسنة 1990:

في العدد (15) من ج.ر.ج.ج.د.ش لسنة (1990)؛ صدر القانون 09-90 المؤرخ في 07 أفريل 1990، المتعلق بالولاية. هذا القانون الذي جاء تكريسا لمبادئ دستور (1989)، الذي كرس التعددية الحزبية. وحصر القانون هيئات الولاية في "م.ش.و" و"الوالي" (أ.ع.ج. ب، 1990، 505). ولم يشر هذا القانون إلى أي أحكام متعلقة بانتخابه م.ش.و.

#### \*مرحلة قانون الولاية لسنة 2012:

في العدد (12) من ج.ر.ج.ج.د.ش لسنة (2012)؛ صدر القانون 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 الموافق 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية. وتضمن هذا القانون (181) مادة، وتضمن أحكاما جديدة مهمة؛ فبيّن في المادة الأولى منه أن الولاية جماعة إقليمية للدولة، وأكد الارتباط العضوي بينها وبين الدولة. كما حاول توحيد الأنظمة الداخلية للهيئات المنتخبة عبر الوطن-المادة (130) من هذا القانون-. كما نصت المادة (28) منه؛ على استحداث هيكل جديد بـ م.ش.و؛ أطلق عليه "مكتب م.ش.و"، والمادة (58) عن هيكل مؤقت؛ سمي بالـ"مكتب المؤقت للإشراف على الانتخابات الخاصة برئيس م.ش.و" (درفاوة وبوجانة، 2021، 23).

وقد صدرت عدة قوانين لتنظيم الولاية منذ الاستقلال:

\* الأمر رقم 38-69 مؤرخ في 07 ربيع الأول 1389 الموافق 23 ماي 1969 يتضمن قانون الولاية.

\* القانون 09-90 المؤرخ في 07 أفريل 1990، المتعلق بالولاية.

\* م.ت.د. رقم 94-214 المؤرخ في 14 صفر 1415 هـ الموافق 23 يوليو 1994، الذي يضبط الإدارة العامة في الولاية وهياكلها.

\* القانون 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 الموافق 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية.

\* م.ت.د. رقم 13-92 المؤرخ في 14 ربيع الثاني 1434 هـ الموافق 25 فيفري 2013، المحدد لشروط انتخاب المنتخبين المحليين والعلاوات الممنوحة لهم.

\* أمر رقم 21-01 المؤرخ في 26 رجب 1442 هـ الموافق 10 مارس 2021 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات.

## 2.2. مراحل إنشاء البلدية في الجزائر:

### 1.2.2. مرحلة الاحتلال الفرنسي "من 1830 م إلى غاية 1962 م":

قُسمت الجزائر إلى أقاليم مدنية وأقاليم عسكرية، وتم إنشاء تنظيم إداري بالأقاليم المدنية سُمي بالبلديات كاملة الاختصاص Communes de plein exercices؛ خاضعة من حيث المبدأ للقانون البلدي العام الفرنسي، وبها الأجهزة البلدية الموجودة بفرنسا. وفي الأقاليم العسكرية؛ كانت الإدارة المحلية ممثلة بما سُمي بالمكاتب العربية تحت إشراف السلطات العسكرية الفرنسية (بلحاج، 2010، 92). وذكّرت أ.ع.ح في معرض بيان أسباب إصدار الأمر 67-24 المؤرخ في 07 شوال 1386 هـ الموافق 18 جانفي 1967 م المتضمن القانون البلدي؛ بأن البلديات في الجزائر لا تزال خاضعة للنصوص التي وضعتها السلطة المحتلة السابقة؛ حيث وضعت الإدارة البلدية بالقول: "وهذا هو الحال الذي كانت عليه أول المكاتب العربية المؤسسة عام (1844 م)؛ حيث كانت تُسير الدائرة المحلية مباشرة من قِبَل ضباط جيش الاحتلال؛ الذين كانوا يقومون بالإشراف السياسي على السكان وقبض الضرائب منهم، وإلزامهم بإنتاج المواد الضرورية لتموين الجيش".

ويُضيف البيان: "وهكذا كان حال البلديات المختلطة ابتداء من عام (1868 م)، فقد كان هذه البلديات المختلطة تتشكّل من "دواوير"، "بلديات" و"مراكز تعميم"، ثم أصبحت فيما بعد مراكز بلديات، دون أن يكون بينها أي تجانس، يقوم بإدارتها موظفون من الإدارة الاستعمارية يحمل صفة متصرف المصالح المدنية؛ يساعده موظفون جزائريون يُسمون "القواد"، وتساعدُه أيضاً "لجنة بلدية" مكونة من أعضاء أوروبيين مُنتخبين؛ وبعض الأعضاء المسلمين المُعينين، وقد أصبح هؤلاء يُنتخبون بصورة جزئية ابتداء من عام (1919 م)" (S.G.G, 1967, 90).

### 2.2.2. مرحلة الاستقلال:

#### \* المرحلة الانتقالية (1962 م-1967 م):

أوضح لباد (د.ت.ع)؛ أنه بعد مغادرة الاحتلال الفرنسي ترك فراغاً إدارياً، الأمر الذي جعل السلطات آنذاك تستحدث وتُنشئ لجاناً؛ تُشرف على تسيير شؤون البلديات؛ يقودها رئيسٌ مُحدّد له مهام رئيس البلدية. كما قامت السلطات الجزائرية بتخفيض عدد البلديات من (1535) بلدية أثناء فترة الإدارة الاستعمارية إلى (676) بلدية. وكانت تُسير تلك اللجان وفق قانون البلدية الفرنسي المؤرخ في 15 أفريل 1884 م إلى غاية سنة (1967 م).

#### \* مرحلة ما بعد 1967 م:

صرّح السيد نور الدين بدوي وزير الداخلية والجماعات المحلية الجزائري؛ في احتفالية بمناسبة الذكرى الخمسين لليوم الوطني للبلدية؛ الموافق 18 جانفي 2017 قائلاً: "إنه بتاريخ 18 جانفي 1967 م صدر أول قانون للبلدية في الجزائر، الذي فك الارتباط بالإدارة الاستعمارية، هذا التاريخ كانت بمثابة ميلاد البلدية في الجزائر" (و.د.ج.م.ت.ع.أ، 2017)، حيث أصدر الأمر 67-24؛ المؤرخ

في 07 شوال 1386 هـ الموافق 18 جانفي 1967 م المتضمن القانون البلدي، وأُجريت أول انتخابات بلدية في الجزائر المستقلة بتاريخ 05 فيفري 1967.

وقد صدرت بعد ذلك عدة قوانين تتعلق بالبلدية وهيئاتها ومستخدميها، نذكر من بينها:

\* القانون 09-79 المؤرخ في 23 جوان 1981 م المتضمن تمديد عمدة المجالس الشعبية البلدية من أربع سنوات إلى خمس سنوات.

\* القانون 09-81 المؤرخ في 04 جويلية 1981 م الذي منح للبلديات صلاحيات جديدة متمثلة في الرقابة على كافة الأجهزة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتجارية التي تشتغل على المستوى المحلي، باستثناء الرقابة على الهياكل الحزبية ومصالح العدل والأمن والعمل التربوي.

\* القانون 08-90 المؤرخ في 12 رمضان 1410 هـ الموافق 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية.

\* القانون 10-11 المؤرخ في 20 رجب 1432 هـ الموافق 22 جوان 2011 م المتعلق بالبلدية.

\* م.د. رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال 1432 هـ الموافق 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية.

\* م.د. رقم 13-92 المؤرخ في 14 ربيع الثاني 1434 هـ الموافق 25 فيفري 2013، المحدد لشروط انتخاب المنتخبين المحليين والعلاوات الممنوحة لهم.

\* م.د. رقم 13-105 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1434 هـ الموافق 17 مارس 2013، المتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي.

\* م.د. رقم 16-258 المؤرخ في 08 محرم 1438 هـ الموافق 10 أكتوبر 2016، الذي يحدد كفاءات إنشاء المندوبيات البلدية وتعيين حدودها، والذي يحدد قواعد تنظيم المندوبيات والملحقات البلدية وسيرها.

\* م.د. رقم 16-320 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1438 هـ الموافق 13 ديسمبر 2016 م المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية.

\* أمر رقم 21-01 المؤرخ في 26 رجب 1442 هـ الموافق 10 مارس 2021 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات.

### 3. الهيئات المسيرة للولاية وهيئاتها:

#### 1.3. الهيئات المسيرة للولاية:

حسب المادة 02؛ من القانون 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 هـ الموافق 21 فبراير 2012 م؛ المتعلق بالولاية؛ فالولاية هيئتان: م.ش.و. والوالي (أ.ع.ج.ب، 2012، 09).

#### 1.1.3. الهيئة التداولية "المجلس الشعبي الولائي": م.ش.و. هو مجلسٌ منتخبٌ عن طريق الاقتراع العام، وهو هيئة التداولية في الولاية (S.G.G b, 2012, 10).

ويتراوح عدد أعضائه بين 35 و55 عضواً، كما يلي:

\* خمسة وثلاثون (35) عضواً في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250.000 نسمة.

\*تسعة وثلاثون (39) عضواً في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 250.001 و650.000 نسمة.

\*ثلاثة وأربعون (43) عضواً في الولايات؛ التي عدد سكانها يتراوح بين 650.001 و950.000 نسمة.

\*سبعة وأربعون (47) عضواً في الولايات؛ التي عدد سكانها يتراوح بين 950.001 و1.150.000 نسمة.

\*واحد وخمسون (51) عضواً في الولايات؛ التي عدد سكانها يتراوح بين 1.150.001 و1.250.000 نسمة.

\*خمسة وخمسون (55) عضواً في الولايات؛ التي عدد سكانها يساوي أو يفوق بين 1.250.001 نسمة (فريجات، 2019، 140-141).

#### ✓ صلاحيات المجلس الشعبي الولائي:

يقوم م.ش.و بمعالجة الشؤون التي تدخل ضمن صلاحيته من طريق المداولة. ويتدخل في عدة مجالات، منها: الصحة العمومية، الفلاحة، الصناعة، التربية والتعليم... وقد تضمن قانون الولاية 07-13، في المادة (77) منه؛ حوالي (15) اختصاصاً ل م.ش.و (سويقات، 2016، 61).

\*يُعَدُّ المنطقتان التنموي للولاية، ويتضمن تحديد المناطق الصناعية Z.I ومناطق النشاطات والتخزين Z.A.D ومناطق النشاطات المصغرة Mini-Z.Ac.

\*اتخاذ كافة الإجراءات التي من شأنها تنمية الولاية وترقية الاستثمار الاقتصادي وتعزيزه.

\*يُبَادِرُ بأشغال التحسين الحضري وتمهينة المسالك والطرق الولائية.

\*اتخاذ كافة الإجراءات للوقاية والحماية من مختلف الكوارث الطبيعية كالفيضانات أو الجفاف أو الأوبئة والأمراض التي تصيب النباتات أو الحيوانات أو الإنسان.

\*العمل على حماية الأراضي الفلاحية والرعي والأماكن الغابية.

\*العمل على توسعة الربط بمختلف الشبكات V.R.D؛ الصرف الصحي، الماء، الكهرباء، الغاز، الهاتف والآنترنت (حمادو وبعناش، 2022، 200).

#### ✓ مكتب المجلس الشعبي الولائي:

بناءً على المادة (28) من قانون الولاية؛ يتكون مكتب م.ش.و من:

-رئيس م.ش.و؛ رئيساً.

-نواب رئيس م.ش.و؛ أعضاء.

-رؤساء اللجان الدائمة؛ أعضاء (S.G.G b, 2012, 11).

#### أ. رئيس المجلس الشعبي الولائي:

#### ➤ طريقة اختيار رئيس المجلس الشعبي الولائي:

حسب المادة (58) من قانون الولاية لسنة (2012)؛ فإن م.ش.و يجتمع تحت رئاسة المنتخب الأكبر سناً، بُعِيَتْ انتخابات وتعيينه رئيسه خلال الثمانية (08) أيام التي تلي إعلان نتائج الانتخابات. ويتم

وضع مكتب مؤقت للإشراف على العملية الانتخابية؛ مُكوّن من المنتخب الأكبر سناً؛ ويساعده المنتخبان الأصغر سناً. ويجب أن يكونوا غير مترشحين لرئاسة م.ش.و.

هذا المكتب المؤقت يستقبل الترشيحات لرئاسة م.ش.و، وبعدها؛ يُعد قائمة المرشحين. ويحل بقوة القانون فور إعلان النتائج (بريق، 2015، 115).

نصت المادة (59) من قانون الولاية على الآتي:

- ينتخب م.ش.و رئيساً من بين أعضائه للعهدة الانتخابية.

- يقدم المترشح للانتخابات رئيساً م.ش.و من القائمة البانزة على الأغلبية المطلقة للمقاعد.

- في حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد، يمكن للقائمتين البانزتين خمسة وثلاثين بالمائة (35%) على الأقل من المقاعد تقديم مرشح.

- وفي حالة عدم حصول أي قائمة على خمسة وثلاثين بالمائة (35%) على الأقل من المقاعد؛ يمكن لجميع القوائم تقديم مرشح عنهما.

- يكون الانتخاب سرياً، ويُعلن رئيساً م.ش.و المرشح الذي تحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات.

- وإذا لم يحصل أي مرشح على الأغلبية المطلقة للأصوات، يُجرى دور ثانٍ بين المترشحين البانزين

المرتبتين الأولى والثانية، ويُعلن فائزاً المترشح المتصل على أغلبية الأصوات.

- في حالة تساوي الأصوات المحصل عليهما، يعلن فائزاً المرشح الأكبر سناً.

يُعد المكتب المؤقت محضر النتائج النهائية للانتخاب رئيس م.ش.و، ويرسله إلى الوالي. وتُلحق نسخة منه بمقر الولاية والبلديات والملحقات الإدارية والمندوبيات البلدية.

أما عملية التنصيب؛ فتكون بمقر الولاية بحضور الوالي وأعضاء م.ش.و وأعضاء البرلمان بغرفتيه ورؤساء م.ش.و (معيفي، 2016، 130-131).

### ➤ صلاحات رئيس المجلس الشعبي الولائي:

تتمثل صلاحات رئيس م.ش.و؛ في:

\* رئاسة م.ش.و.

\* دعوة م.ش.و للاعتقاد للدورات العادية أو غير العادية؛ بحيث تُرسل الاستدعاءات كتابياً؛ مرفقة بمشروع جدول الأعمال.

\* اقتراح أعضاء مكتب المجلس.

\* اقتراح تشكيلة اللجان الدائمة.

\* يتولى رئيس م.ش.و رئاسة مكتب المجلس، والذي يتم تحديد مهامه وكيفية سيره عن طريق النظام الداخلي م.ش.و.

\* يتولى رئيس م.ش.و رئاسة دورات المجلس، وضبط المناقشات أثناءها، كما يمكنه طرد أي شخص غير محضو بالمجلس يخل بحسن سير هذه المناقشات بعد إنذاره.

\* اختيار موظف لتولي أمانة الجلسة؛ من بين الموظفين المُحقّقين بديوانه.

\* اقتراح اللجان الخاصة؛ لدراسة مسائل تهم الولاية.

\* طلب إنشاء لجان تحقيق، ويتم تحديد موضوعها والآجال الممنوحة لها لإتمام مهامها في المداولة التي أنشأتها.

\* المشاركة بصفة عضو في لجنة الطعن على مستوى الولاية؛ الخاصة بدراسة طعون عدم الاستفادة من السكن.

\* المشاركة في عضوية اللجنة الولائية للتسمية وإعادة التسمية للمؤسسات، الأماكن والمباني العمومية (بريق وبن زغبي، 2017، 589-590).

#### ب. نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي:

لرئيس م.ش.و مجموعة من النواب، ويكون عددهم كما يلي:

\* نائبين (02) بالنسبة م.ش.و المكونة من خمسة وثلاثين (35)؛ إلى تسعة وثلاثين (39) عضواً.

\* ثلاثة (03) نواب بالنسبة م.ش.و المكونة من ثلاثة وأربعين (43)؛ إلى سبعة وأربعين (47) عضواً.

\* ستة (06) نواب بالنسبة م.ش.و المكونة من واحد وخمسين (51)؛ إلى خمسة وخمسين (55) عضواً (بريق، 2015، 123).

#### ج. اللجان الدائمة بالمجلس الشعبي الولائي:

يشكل م.ش.و لجاناً دائمة للمسائل التابعة لاختصاصه، لا سيما المتعلقة بـ:

- التربية، التكوين المهني والتعليم العالي.

- المالية والاقتصاد.

- الصحة، النظافة وحماية البيئة.

- النقل وتهيئة الإقليم.

- السكن والتعمير.

- الري، الفلاحة، الغابات، الصيد البحري والسياحة.

- الشؤون الاجتماعية، الثقافية والشؤون الدينية، الأوقاف، الشباب والرياضة.

- التنمية المحلية، التمييز، الاستثمار والتشغيل.

تشكل اللجان الدائمة عن طريق مداولة؛ يصادق عليها بالأغلبية المطلقة لأعضاء م.ش.و (نايلي، 2017، 92). كما يمكن ل م.ش.و إنشاء لجان خاصة لدراسة أي مسألة أخرى تهم الولاية، وتدخل ضمن اختصاصه (و.د.ج.م.د.ع.ع.ج.ب، 2017).

#### 2.13. الهيئة التنفيذية "الوالي":

##### أ. سلطات الوالي بصفته ممثلاً للدولة:

يُجسد الوالي سلطة حقيقية لعدم التركيز الإداري واللامركزية؛ نظراً للسلطات والصلاحيات المُسندة له؛ باعتباره ممثلاً للدولة في إقليم الولاية.

##### ✓ في مجال التمثيل:

نص المادة (110) من القانون 12-07؛ المتعلق بالولاية على أن: "الوالي ممثل الدولة على مستوى الولاية". وبالتالي فهو المسؤول الإداري الأعلى للولاية، وحلقة الاتصال بينها وبين السلطة

المركزية، وهو المتصرف بسلطة الدولة، وهو مندوب الحكومة والممثل المباشر للوزراء، وهو ملزم بإطلاع هؤلاء الوزراء على القضايا الهامة التي تتعلق بالحياة السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والرياضية في الولاية. وينسق ويراقب نشاط المصالح غير الممركزة للدولة، باستثناء بعض القطاعات؛ وهي:

- الأوعية الضريبية وتحصيلها.
- إدارة الجمارك.
- مفتشية العمل.
- مفتشية الوظيفة العمومية.
- القضاء.
- مؤسسات التعليم العالي.
- المؤسسات والشركات الاقتصادية العمومية.

#### ✓ في مجال التنفيذ:

\* تنفيذ القوانين والأوامر التي تصدر عن المؤسسة التشريعية بعد نشرها في الجريدة الرسمية.  
\* تنفيذ التنظيمات؛ وهي المراسيم الرئاسية - الصادرة عن رئيس الجمهورية؛ والتنفيذية - الصادرة الوزير الأول أو رئيس الحكومة. كما يسمر على تنفيذ القرارات والتعليمات الحكومية والوزارية.

#### ✓ في مجال الضبط الإداري:

##### \* الحفاظ على الأمن:

الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام العام والأمن والسلامة والسكينة العمومية في الطرق والأماكن العامة، باتخاذ كافة الإجراءات التي تطمئن الفرد على نفسه وممتلكاته، ومنع الجرائم ومختلف الأعمال الضارة بالمواطنين.

##### \* الحفاظ على الصحة العامة:

يتخذ الوالي كافة الإجراءات والتدابير التي تكفل المحافظة على صحة الأفراد، وبناءً على ذلك؛ يمكن للوالي من إصدار لوائح بمنع عرض وبيع بعض السلع واللحوم في الهواء الطلق. واتخاذ القرارات للقيام ببعض النشاطات التي تساعد على منع انتشار الأوبئة والأمراض.

##### \* الحماية المدنية:

يعدّ الوالي المسؤول الأول عن إعداد وتنفيذ منطت تنظيم الإسعافات في الولاية. ويسمر الوالي على إعداده وتعيينه وتنفيذه أيضاً. ويمكنه في هذا الإطار تسخير الأشخاص والممتلكات طبقاً للتشريعات المعمول بها، وهذا بالتعاون مع مصالح الحماية المدنية، الأمن ومختلف المصالح التقنية المحلية. وتبقى صلاحية الضبط الإداري تخضع للرقابة القضائية، لمراقبة مدى مشروعيتها ومطابقتها للقوانين، حيث تقوم المحاكم الإدارية؛ بإلغاء لوائح الضبط الإداري غير القانونية.

#### ✓ في مجال الضبط القضائي:

يقوم الوالي بصلاحية الضبط القضائي؛ من خلال اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لإثبات الجنايات أو الجرم المرتكبة ضد أمن الدولة؛ وعند الاستعجال فقط، وبإمكانه تكليف ضابط الشرطة القضائية بذلك.

وإذا قام باستعمال هذا الحق وجب عليه تبليغ وإعلام وكيل الجمهورية بذلك (بالة، 2020، 297-300).

### ب. سلطات الوالي بصفته ممثلاً للولاية:

#### ✓ تنفيذ ونشر مداولات المجلس الشعبي الولائي:

حيث نصت المادة (102) من القانون 07-12؛ المتعلق بالولاية على ما يلي: "يسهر الوالي على نشر مداولات م.ش.و وتنفيذها". ويستعين في ذلك بالجهاز الإداري للولاية، وحسب المرسوم 94-215؛ الذي يحدد هيكل وهيئات الإدارة العامة للولاية. فالجهاز الإداري للولاية يشمل: مجلس الولاية، الأمانة العامة، الديوان، المفتشية العامة، مديرية الإدارة المحلية، مديرية التقنيين والشؤون العامة والدوائر.

#### ✓ تمثيل الولاية:

يمثل الوالي الولاية في الحياة المدنية والإدارية، ويمثلها أمام القضاء، بالإضافة إلى ترؤسه إدارة الولاية.

#### \* تمثيل الولاية في الحياة المدنية والإدارية:

يقوم الوالي بتمثيل الولاية في مختلف التظاهرات الرسمية وجميع الأعمال الإدارية والمدنية. ويقصد بالأعمال المدنية؛ الأعمال التي يقوم بها الشخص المعنوي كأنه شخص طبيعي؛ مثل: واجب الضيافة للشخصيات الوطنية أو الأجنبية، أو تقديم التهاني أو تلبية الدعوات التي تصل إلى الولاية، وحضور الاحتفالات بالمناسبات الوطنية والدينية، ويمثل الولاية في الأعمال الإدارية؛ فهو الذي يمضي العقود باسمها وأصحابها، ويمضي الاتفاقيات التي تعقدتها الولاية.

وبهذه الصفة؛ يقوم بالزيارات التفقدية وزيارات العمل لمختلف الدوائر والبلديات، ويستقبل المواطنين والجمعيات وممثلي وسائل الإعلام ونواب البرلمان بغرفتيه.

كما يدير أملاك وحقوق ممتلكات الولاية؛ باسم الولاية وتحت رقابة م.ش.و.

#### \* تمثيل الولاية أمام القضاء:

يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كانت مدعية أم مدعى عليها.

#### ✓ ترؤس إدارة الولاية:

نص المادة (127) من القانون 07-12؛ المتعلق بالولاية على أنه: "تتوفر الولاية على إدارة توضع تحت سلطة الولاية، وتكون مختلف المصالح غير الممركزة للدولة جزءاً منها. ويتولى الوالي تنشيط وتنسيق ومراقبة ذلك؛" حيث يسهر الوالي بهذه الصفة؛ على التنظيم الهيكلي لهذه الأجهزة ومتابعة نشاطاتها، والتي تشمل: الديوان، الأمانة العامة، مجلس الولاية، المفتشية العامة ورؤساء الدوائر (لدخس، 2015، 118-119).

#### 2.3. هيكل الولاية:

##### 1.2.3. الديوان:

الديوان موضوع تحت سلطة الوالي مباشرة، وتحت إدارة رئيس الديوان، ويساعد الوالي في أداء مهامه، ويضم خمسة (05) إلى عشرة (10) ملحقين بالديوان. ويكلف الديوان بـ:

\* العلاقات الخارجية والتشريعات.

\* العلاقات مع الصحافة وأجهزة الإعلام.

\* أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة (S.G.G a, 1994, 6).

### 2.2.3. المجلس التنفيذي للولاية "مجلس الولاية":

يترأس الوالي المجلس التنفيذي للولاية أو الأمين العام في حالة غيابه. ويتشكل من: الولاة المنتخبين، المديرين الولائيين، مسؤولي الهيئات العمومية الوطنية على مستوى الولاية، رؤساء الدوائر، رؤساء م.ش.ب المعنيين بجدول أعمال الاجتماع، مسؤولي المؤسسات العمومية على مستوى الولاية المعنيين بجدول أعمال الاجتماع. كما يمكن للوالي الاستعانة بأي شخص آخر للمشاركة في اجتماعات المجلس؛ إذا رأى ذلك مفيداً.

ويؤد المجلس بأمانة تقنية توضع تحت مسؤولية الأمين العام للولاية (S.G.G, 2022, 4).

يتولى المجلس التنفيذي للولاية، في إطار القوانين والأنظمة المعمول بها، دراسة كل مسألة يطرحها عليه الوالي أو أحد أعضاء المجلس. ويكلفه بالخصوص بـ:

\* اقتراح واتخاذ جميع التدابير اللازمة والحلول المناسبة التي من شأنها المساهمة في الحفاظ على النظام العام واحترام سلطة الدولة ومصادقتها.

\* ضمان استمرارية الخدمات العمومية، واقتراح كل ما من شأنه تحسينها.

\* ضمان التنسيق والتقارب في تنفيذ سياسات وبرامج ومشاريع التنمية ومخططات التهيئة الإقليمية على مستوى الولاية (ديبلي، 2022، 131).

\* اقتراح أية تدابير على الحكومة بهدف المساهمة في إعداد السياسات العامة وتحسينها.

\* اقتراح التدابير التي تهدف إلى تحسين سير وفعالية مصالح خير الممركزة والهيئات العمومية على مستوى الولاية.

\* إبداء رأيه في جميع المشاريع وإنشاء المؤسسات العمومية أو فروعها في إقليم الولاية.

\* السهر على تماسك وتقارب عمل المصالح خير الممركزة على المستوى المحلي، واتخاذ كل التدابير

التي من شأنها التغلب على الصعوبات التي قد تعيق تحقيقها.

\* اقتراح وتنفيذ أي تدبير من شأنه تجسيد الأهداف التي تسطرها الدولة على المستوى المحلي،

وتحسين تنظيم وسير المصالح المعنية وفقاً للقوانين سارية المفعول (أ.ع.ج، 2022، 8).

### 3.2.3. الأمانة العامة:

تعتبر الأمانة العامة للولاية؛ الهيكل الأساسي لأجهزة الإدارة العامة في الولاية تحت سلطة الوالي،

وتتمثل مهامها في ما يلي:

\* متابعة العمل الإداري وضمان استمراريته.

\* متابعة عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.

\* تنسيق أعمال المديرين الولائيين.

\* تنشيط عمل المصالح المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وتنسيقها.

\* تنشيط المصالح المكلفة بالبريد ومراقبتها (ولاية قالمة، د.ع).

حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جمادى الأولى 1442 هـ الموافق 24 ديسمبر 2020، الذي يحدد تنظيم الأمانة العامة للولاية في مصالح ومكاتب، الصادر في العدد (07) من ج.ر.ج.د.ش، تُنظَّم الأمانة العامة للولاية في ولايات: الشلف، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البلدية، البويرة، تبسة، تلمسان، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، الجلفة، سطيف، سعيدة، سكيكدة، سيدي بلعباس، عنابة، قالمة، قسنطينة، المدية، مستغانم، المسيلة، معسكر، سوق أهراس، تيبازة، ميلة، عين الدفلى، غارداية وغلزيان، في ثلاث مصالح؛ كما يلي:

1. مصلحة التلخيص: وتضم: مكتب الصفقات، مكتب التنسيق ومكتب التنظيم.

2. مصلحة الوثائق: وتضم: مكتب الوثائق وبنك المعلومات ومكتب التحليل.

3. مصلحة الأرشيف: وتضم: مكتب الإعلام والمساعدة ومكتب الحفظ (أ.ج.ج. 2021، 14).

وتنظم الأمانة العامة للولاية في ولايات: أدرار، الأغواط، أم البواقي، تمنراست، جيجل، البيض، إيليزي، الطارف، تندوف، تيسمسيلت، خنشلة، النعامة وعين تمنوشة، في مصلحتين:

1. مصلحة التلخيص: وتضم: مكتب الصفقات، مكتب التنسيق ومكتب التنظيم.

2. مصلحة الوثائق والأرشيف: وتضم مكتب الأرشيف ومكتب التحليل (S.G.G a. 2021, 15).

#### 4.2.3.4. المتنتهبة العامة:

المتنتهبة العامة هي إحدى هيكل الإدارة العامة للولاية، يسيرها مفتش عام؛ يساعده مفتش أو ثلاثة مفتشين (أ.ج.ج.أ، 1994، 10). وتقوم بالمهام التالية:

\* تسهر على الاحترام الدائم للتشريعات والتنظيمات المعمول بها، والمطابقة على أعمال الهيكل والمؤسسات والأجهزة.

\* تقوم بالتحقيقات في بعض الوضعيات الخاصة؛ المرتبطة بأعمال ومهام الأجهزة والهيكل والمؤسسات، بناء على طلب الوالي.

\* تتدخل المتنتهبة العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي ضمن مخطط أعمال؛ يقرره الوالي.

\* ترفع تقارير المفتشين إلى الوالي، والذي يرسل ملخصاً منها دورياً إلى و.د.ج.م.ب.ع (ولاية تلمسان، د.ب.).

#### 5.2.3.5. الولاية المنتدبون:

يعمل الوالي المنتدب تحت سلطة الوالي على حفظ النظام العام والأمن العموميين، ويقترح على الوالي التدابير التي يراها ضرورية، ويسهر على تنفيذها. كما يبادر بأعمال تأهيل المصالح والمؤسسات العمومية بالمقاطعة الإدارية أو الولاية المنتدبة؛ التي هي جزء من إقليم الولاية.

تُنشأ لدى الوالي المنتدب هيئة تنفيذية تُدعى "مجلس المقاطعة الإدارية"؛ تتشكل من: المديرين المنتدبين، رؤساء الدوائر ورؤساء م.ش.ب. التابعون للمقاطعة (ملياني، 2020، 78).

#### 6.2.3.6. رؤساء الدوائر:

جاء في المادتين (9) و(10) من م.ب.ع رقم 94-214 المؤرخ في 14 صفر 1415 هـ الموافق 23 يوليو 1994، الذي يضبط الإدارة العامة في الولاية وهيكلها؛ الآتي:

"يساعد رؤساء الدوائر؛ الوالي في تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات الحكومة وقرارات م.ش.و، وكذا قرارات مجلس الولاية".

حيث يقوم رؤساء الدوائر بما يلي:

\* تنشيط ومراقبة أعمال البلديات الملحقة بهم.

\* تنشيط وتنسيق عمليات تحضير المنطقات البلدية للتنمية.

\* المصادقة على مداوالات م.ش.و بحسب الشروط التي تحددها القوانين، والتي يكون موضوعها:

- الميزانيات والحسابات الخاصة بالبلديات التابعة للدائرة.

- تعريفات حقوق مصلحة الطرق وتوقف السيارات والكراء لفائدة البلديات.

- المناقشات والصفقات العمومية.

- المداوالات والقرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين البلديين باستثناء المتعلقة بحركات التنقل

وإنهاء المهام.

يساعد رئيس الدائرة في مهامه كاتب عام ومجلس تقني يتكون من مسؤولي مصالح الدولة الذين

يغطي نشاطهم البلديات التي ينشطها (أ.ع.ج.أ، 1994، 6-7).

### 7.2.3. مديرية الإدارة المحلية:

تُكلف مصالح م.إ.م بما يلي:

\* تُعدُّ مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية، وتتابع تنفيذها.

\* تدرس وتتابع الميزانيات والحسابات الإدارية للبلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.

\* تدرس وتقترح كيفية تسيير المستخدمين المُعينين لدى المصالح المشتركة للولاية.

\* تقوم وتتابع عمليات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين (أ.ع.ج.أ، 1995، 10).

\* تقوم بالدراسات والتحليل التي يُمكن أن تدعم الموارد المالية للبلديات والولاية.

\* تضبط كل ما تعلق بممتلكات البلديات والولاية (Mezghiche, 2022, 1097).

ووفقاً ل.ق.و.م المؤرخ في 15 ربيع الثاني 1442 الموافق أول ديسمبر 2020، الذي يحدد

التنظيم الداخلي لمديرية التقنيين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية بالولاية، في مصالح ومكاتب.

فإنه تُنظَّم م.إ.م في ولايات: الشلف، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، البويرة، تبسة، تلمسان،

تيارت، تيزي وزو، الجلفة، سطيف، سعيدة، سكيكدة، سيدي بلعباس، عنابة، قالمة، قسنطينة، المدية،

مستغانم، المسيلة، معسكر، ورقلة، وهران، برج بوعريج، بومرداس، الوادي، سوق أهراس، تيبازة، ميلة،

عين الدفلى، غارداية وتليزان إلى أربع (04) مصالح، وهي:

1. مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية: وتضم: مكتب ميزانية الولاية، مكتب الميزانية غير

المركزية للدولة ومكتب الوسائل العامة والممتلكات.

2. مصلحة التخطيط المحلي: وتضم: مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات البلدية، مكتب تامين

ممتلكات البلدية ومكتب النشاط الاجتماعي.

3. مصلحة الموارد البشرية: وتضم: مكتب تسيير المستخدمين، مكتب التكوين ومكتب مستخدمي

البلديات.

4. مطبوعة التخطيط ومتابعة البرامج: وتضم: مكتب الصفقات العمومية، مكتب البرامج التنموية ومكتب الإعلام الآلي.

وتنظم م.إ.م في ولايات: أدرار، الأغواط، أم البواقي، تمنراست، جيجل، البيض، إيليزي، الطارف، تندوف، تيممسيك، خنشلة، النعامة وعين تموشنت، في ثلاث (03) مصالح، وهي:

1. مطبوعة الميزانيات والممتلكات: وتضم: مكتب ميزانية الولاية، مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة ومكتب الوسائل العامة والممتلكات.

2. مطبوعة الترشح المحلي: وتضم: مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات وممتلكات البلديات، مكتب متابعة الصفقات العمومية والبرامج التنموية ومكتب الإعلام الآلي.

3. مطبوعة الموارد البشرية: وتضم: مكتب تسيير المستخدمين، مكتب التكوين ومكتب النشاط الاجتماعي (S.G.G a, 2021, 18).

### 8.2.3. مديرية التقنيين والشؤون العامة:

تقوم م.ش.ع بالمهام التالية:

\* ضمان تطبيق النظام العام واحترامه.

\* مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تُقرَّر على المستوى المحلي؛ - مداولات م.ش.و ومداولات م.ش.ب. -

\* متابعة العمليات الانتخابية وتضمن التسيير الإداري للمنتخبين المحليين "البلديين والولائيين".

\* تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها.

\* تبليغ القرارات الإدارية الولائية.

\* تتابع منازعات الدولة والولاية.

\* التكفل بإجراءات نزاع الملكية وإجراءات التسخير والوضع تحت حماية الدولة.

\* تطبق التنظيمات الخاصة بتنقل الأشخاص (ولاية المدية، د.ع).

ووفقاً ل.ق.و.م المؤرخ في 15 ربيع الثاني 1442 الموافق أول ديسمبر 2020، الذي يحدد

التنظيم الداخلي لمديرية التقنيين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية بالولاية، في مصالح ومكاتب.

فإنه تنظم م.ش.ع في ولايات: الشلف، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، البويرة، تبسة،

تلمسان، تيارت، تيزي وزو، الجلفة، سطيف، سعيدة، سكيكدة، سيدي بلعباس، عنابة، قالمة، قسنطينة،

المدية، مستغانم، المسيلة، معسكر، ورقلة، وهران، برج بوعريش، بومرداس، الوادي، سوق أهراس،

تيبازة، ميله، عين الدفلى، غارداية وتليزان إلى أربع (04) مصالح، وهي:

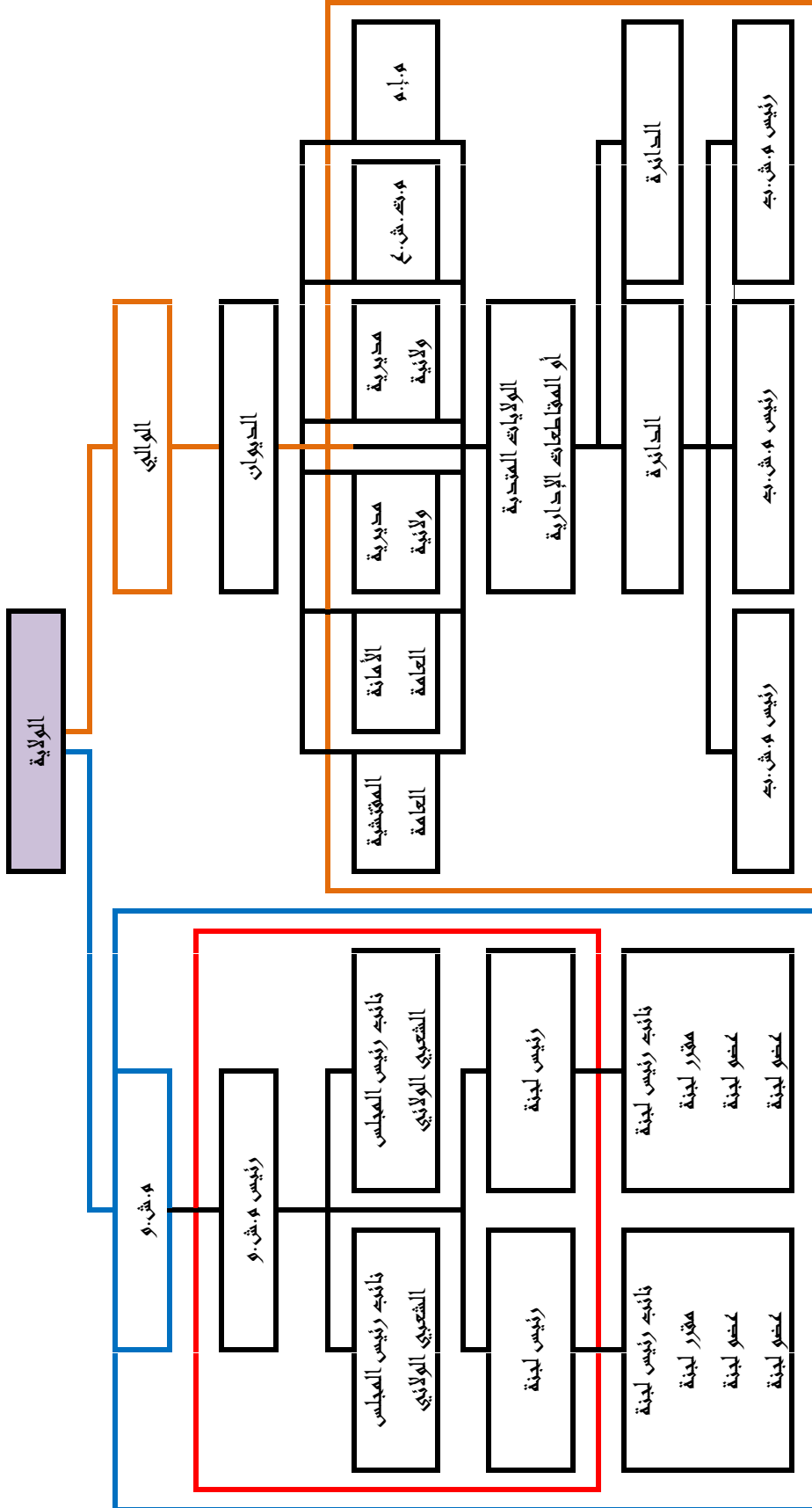
1. مطبوعة الشؤون العامة: وتضم: مكتب الانتخابات والمنتخبين، مكتب الجمعيات ومكتب التظاهرات العمومية.

2. مطبوعة التنظيم العام: وتضم: مكتب حركة المركبات، مكتب المؤسسات المصنفة والممن المقتنة ومكتب تنظيم الأسلحة والمواد المتفجرة.

3. مطبوعة تنقل الأشخاص: وتضم: مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية، مكتب تنقل المواطنين ومكتب تنقل الأجانب.

4. مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات؛ وتضم: مكتب القرارات الإدارية ومداولات الولاية، مكتب القرارات ومداولات البلديات ومكتب نزح الملكية والمنازعات.
- وتنظم م.ت.ش.ع في ولايات: أدرار، الأغواط، أم البواقي، تمنراست، جيجل، البيض، إيليزي، الطارف، تندوف، تيسمسيلت، خنشلة، الزعامة وعين تموشنت، في ثلاث (03) مصالح، وهي:
1. مصلحة التنظيم العام؛ وتضم: مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية والتظاهرات العمومية، مكتب تنظيم الأسلحة والمواد المتفجرة ومكتب المؤسسات المصنفة والممن المقتنة.
2. مصلحة تنقل الأشخاص والممتلكات؛ وتضم: مكتب الحالة المدنية وتنقل المواطنين، مكتب تنقل الأجانب ومكتب حركة المركبات.
3. مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات؛ وتضم: مكتب القرارات الإدارية ومداولات الولاية، مكتب القرارات الإدارية ومداولات البلديات ومكتب نزح الملكية والمنازعات (أ.ع.ج، 2021، 17-18).
- والشكل رقم (31) الموالي بوضع الهيكل العام للولاية وهيئاتها.

شكل رقم (31) : المخطط العام للولاية ومكوناتها.



ملاحظة: ما بداخل الإطار البيضي يمثل المجلس التنفيذي للولاية، وما بداخل الإطار الأحمر يمثل مكتب م. ش. د. و، وما بداخل الإطار الأخضر م. ش. و.

المصدر: من إعداد الباحث.

**4. هيئات البلدية وهيئاتها ومهامها:**

حسب قانون البلدية الجزائري لسنة (2011)؛ للبلدية هيئتان: هيئة تداولية ممثلة في م.ش.ب.ج، وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس م.ش.ب.ج، وإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية؛ تحت إشرافه رئيس م.ش.ب.ج (دبوشة، 2020، 167)

كما تجدر الإشارة إلى أن هيئتا البلدية -التداولية والتنفيذية- متداخلتان ومندمجتان سواء من الناحية العضوية والوظيفية، وسيتم تفصيل هذا لاحقاً.

**1.4. الهيئة التداولية "المجلس الشعبي البلدي":**

إن م.ش.ب.ج هو جهازٌ منتخبٌ بالاقتران السري والمباشر، يتكون من عدة أعضاء، يتناسب عددهم مع الكثافة السكانية لكل بلدية (ميساوي، 2014، 245)، حيث يتراوح بين ثلاثة عشر (13) إلى ثلاثة وأربعين (43) عضواً كما يلي:

\* ثلاثة عشر (13) عضواً بالبلديات؛ التي عدد سكانها يقل عن 10.000 نسمة.

\* خمسة عشر (15) عضواً بالبلديات؛ التي عدد سكانها يتراوح بين 10.000 و 20.000 نسمة.

\* تسعة عشر (19) عضواً بالبلديات؛ التي عدد سكانها يتراوح بين 20.001 و 50.000 نسمة.

\* ثلاثة وعشرون (23) عضواً بالبلديات؛ التي عدد سكانها يتراوح بين 50.001 و 100.000 نسمة.

نسمة.

\* ثلاثة وثلاثون (33) عضواً بالبلديات؛ التي عدد سكانها يتراوح بين 100.001 و 200.000 نسمة.

نسمة.

\* ثلاثة وأربعون (43) عضواً بالبلديات؛ التي عدد سكانها يساوي أو يفوق 200.001 نسمة (همساس وبراهيمي، 2021، 90).

وحسب نص المادة (19) من دستور (2020)؛ "يمثل المجلس المنتخب قاعدة الأمركية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية" (أ.ع.ج، 2020، 10)، كما نصت المادة (02) من قانون البلدية 10-11 على أن "البلدية هي القاعدة الإقليمية للأمركية، ومكان لممارسة المواطنة، وتُشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"، والمادة (11) التي تضمنت المحتوى نفسه "يستخدم م.ش.ب.ج كل التدابير للإعلام المواطنين واستشارتهم حول خيارات وأولويات التنمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ حسب الشروط المحددة في هذا القانون". وأضاف المشرع في المادة (12) من القانون السالف الذكر: "يسهر م.ش.ب.ج على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين، وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم".

**2.4. الهيئة التنفيذية:**

الهيئة التنفيذية ل م.ش.ب.ج: هم المنتخبون الممارسون بصفة أعضاء دائمين، وهم نواب رئيس م.ش.ب.ج ورؤساء اللجان الدائمة، ويستفيدون من حق الانتخاب (أ.ع.ج، 2013، 13).

## 1.2.4. نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يساعد رئيس م.ش.ب بصفة هيئة تنفيذية؛ نواب له يختارهم ويعرضهم على المجلس للمصادقة بالأغلبية المطلقة، ولا يوجد ترتيب أو تدرج سلمي بين نواب الرئيس (أ.ع.ج.ب، 2013، 10). ويكون عددهم كما يلي:

- \* نائبان (02) بالنسبة للبلديات ذات م.ش.ب المكون من سبعة (07) إلى تسعة (09) مقعداً.
- \* ثلاثة (03) نواب بالنسبة للبلديات ذات م.ش.ب المكون من أحد عشر (11) مقعداً.
- \* أربعة (04) نواب بالنسبة للبلديات ذات م.ش.ب المكون من خمسة عشر (15) مقعداً.
- \* خمسة (05) نواب بالنسبة للبلديات ذات م.ش.ب المكون من ثلاثة وعشرين (23) مقعداً.
- \* ستة (06) نواب بالنسبة للبلديات ذات م.ش.ب المكون من ثلاثة وثلاثين (33) مقعداً (قسم العلوم السياسية جامعة سطيف 02، د.ب.).

## 2.2.4. المندوبون البلديون:

بناءً على م.ب.ب رقم 16-258 المؤرخ في 08 محرم 1438 الموافق 10 أكتوبر 2016، الذي يحدد كليات إنشاء المندوبيات البلدية وتعيين حدودها؛ والمتضمن قواعد تنظيم المندوبيات والملحقات البلدية وسيرها، فإنه يمكن للبلديات أن تُحدِّث مندوبيات و/أو ملحقات بلدية في حدود اختصاصها، وينشط المندوبيات و/أو الملحقات البلدية منتخبة يدعى "المندوب البلدي"، ويعين بموجب مداولة م.ش.ب.ب بناءً على اقتراح من رئيس م.ش.ب، ويتصرف تحت مسؤولية هذا الأخير وباسمه، ويتلقى منه تفويضاً بالإمضاء (أ.ع.ج.أ، 2016، 13). ويكلف بما يلي:

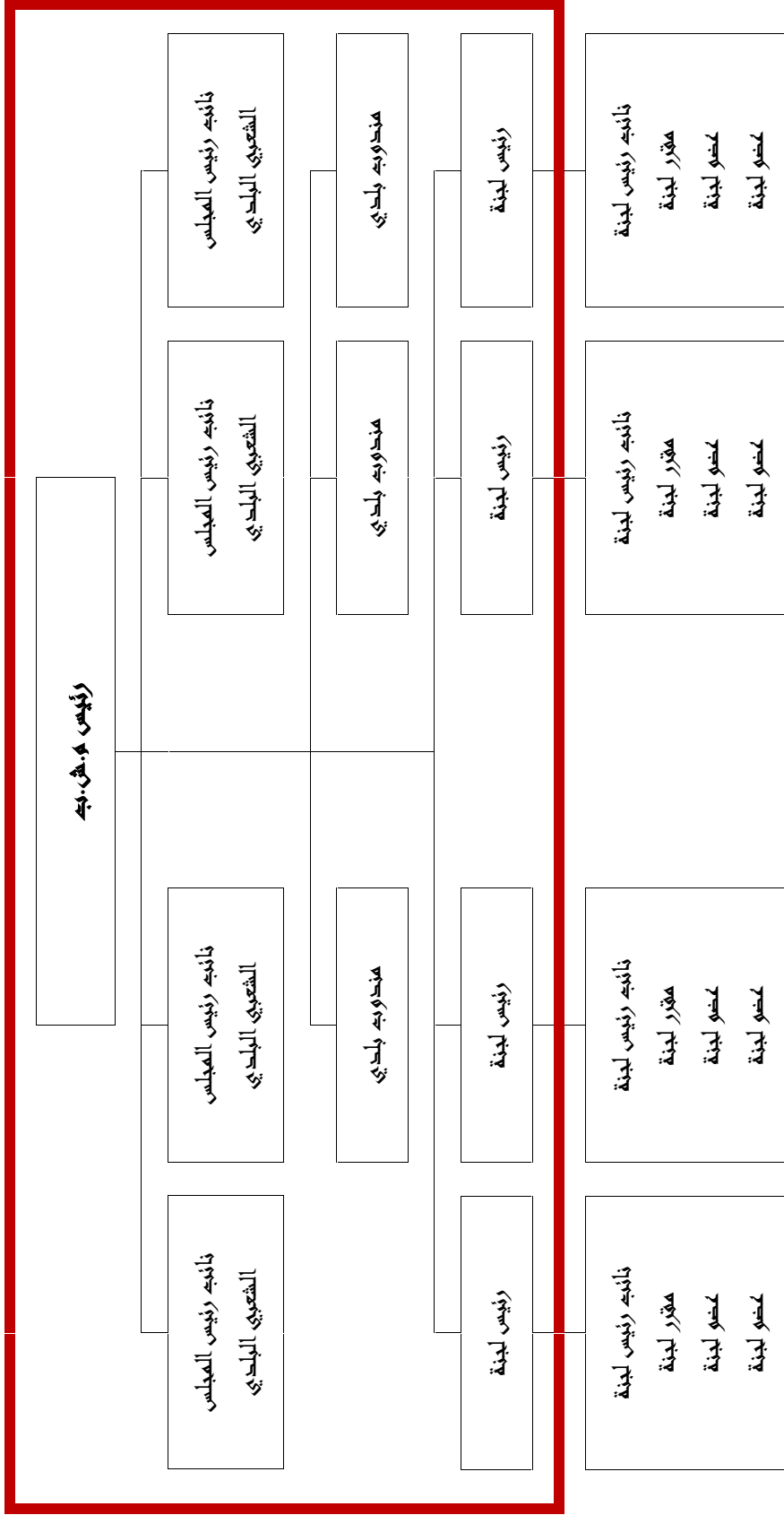
- \* تنشيط عمل المرافق العمومية البلدية التابعة لاختصاص المندوبية البلدية.
- \* متابعة صيانة الطرق والإدارة العمومية.
- \* تقديم خدمات الحالة المدنية.
- \* صيانة المساحات الخضراء والمقابر.
- \* متابعة النقل والمطاعم المدرسية والمؤسسات الاجتماعية والترفيهية والثقافية والرياضية؛ ضمن دائرة الاختصاص (S.G.G a, 2016, 14).

## 3.2.4. لجان المجلس الشعبي البلدي:

يشكل م.ش.ب لجاناً دائمة بموجب مداولة تُتخذ بالأغلبية المطلقة لأعضائه؛ بناءً على اقتراح من رئيسه (S.G.G a, 2013, 14). وتتعلق هذه اللجان بالصحة والنظافة وحماية البيئة، الاقتصاد والمالية، تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية، الري والفلاحة والصيد البحري، الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب، كما يمكن تشكيل لجان خاصة لدراسة مواضيع محددة؛ بناءً على اقتراح من رئيس المجلس (وكالة الأنباء الجزائرية، 2017). وتنتخب كل لجنة رئيساً لها من بين أعضائها، ويكون لديها نائب للرئيس ومقرر لها؛ يتم تعيينهم بمقرر من قبل رئيس اللجنة. وتجتمع اللجنة بناءً على طلب من رئيسها بعد إعلام رئيس م.ش.ب، وتوكل أمانة اللجنة إلى موظف في البلدية. كما تعد نظامها الداخلي، وتعرضه على م.ش.ب للمصادقة (بوعلام، 2019، 180).

والشكل رقم (32) أدناه؛ يوضح العلاقة بين الهيئتين التنفيذية والتداولية للمجلس الشعبي البلدي.

شكل رقم (32): العلاقة بين المصينين التنفيذي والتداولية للمجلس الشعبي البلدي.



ملاحظة: داخل الإطار الأحمر تمثل الهيئة التنفيذية، وداخل الإطار الأخضر تمثل الهيئة التداولية.

المصدر: من إعداد الباحث.

## 4.2.4. رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يُنْتخَبُ رئيس م.ش.ب. لمدة العهدة الانتخابية المحددة بنمس (05) سنوات (ميساوي ب.، 2014، 72)، طَبَقًا لقانون البلدية 10-11، وَيُرْسَلُ محضر التنصيب إلى والي الولاية. ثم يُنصَّبُ رئيس المجلس في احتفالية رسمية بمقر البلدية يرأسها الوالي أو ممثله وبحضور منتخبى البلدية (حيمنة ولعروسي، 2022، 659)؛ حيث يشرفه الوالي على تنصيب رؤساء م.ش.ب. للبلدية مقر الولاية، والأمين العام للولاية يُنصَّبُ رؤساء م.ش.ب. للبلديات مقر الدوائر، ورؤساء الدوائر لباقي م.ش.ب.

## ✓ صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي:

حسب قانون البلدية الجزائري، فرئيس م.ش.ب. له عدة مهام متنوعة ومختلفة؛ حسب الوضع الذي يكون فيه، فبعض المهام تؤول إليه بصفته رئيساً للبلدية وهيبتها التنفيذية، وبعضها الآخر بصفته جمة عدم تركيز -اللامركزية- ممثلاً للدولة.

## \* صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للبلدية:

✓ تمثيل البلدية: حيث يمثل رئيس م.ش.ب. البلدية في جميع التشريعات والمراسم، والتظاهرات الرسمية والاحتفالات الوطنية، كما يمثلها في الحياة الإدارية والمدنية، ويقوم بالتقاضي باسم البلدية ولحسابها.

✓ رئاسة م.ش.ب. وبهذه الصفة يقوم بـ:

\* استحداث م.ش.ب. للانعقاد.

\* إعداد مشروع جدول الأعمال.

\* تنفيذ مداولات م.ش.ب. (نويوة، 2016، 285).

✓ إدارة أموال وممتلكات البلدية: ويقوم بـ:

\* تنفيذ ميزانية البلدية.

\* يُدير إيرادات البلدية وهو الأمر بصرفه نفقاتها؛ ويتابع تطور الوضعية المالية للبلدية.

\* إبرام المناقصات والمزايدات والصفقات ومتابعة حسن تنفيذها.

\* ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للبلدية.

\* اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية (نايل، 2015، 388-389).

## \* صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للدولة:

بصفته ممثلاً للدولة؛ لرئيس م.ش.ب. مهام مختلفة وواسعة بهذه الصفة، سواء في المجال الإداري كونه ضابطاً للحالة المدنية أو ضابطاً للشرطة القضائية.

✓ بصفة ضابط الشرطة القضائية: حيث بإمكانه القيام بمهام البحث عن مخالفتي القانون وتسليمهم للعدالة، وتسخير قوات الشرطة أو الدرك الوطني المختصة إقليمياً للقيام بذلك.

✓ بصفة ضابط للحالة المدنية: بهذه الصفة يقوم بمتابعة التديوين والتوقيع على عقود الحالة المدنية تحت رقابة النائب العام المختص إقليمياً (نايل، 2015، 392).

✓ ضابط إداري: وبهذه الصفة يسهر على:

\* تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على إقليم البلدية.

\* متابعة حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والوقائية والتدخل في مجال الإسعاف وحالات الكوارث.  
\* اتخاذ التدابير الوقائية والاحتياطية الضرورية لحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية  
و ضمان سلامتهم.

\* يَسَلَّمُ عقود التعمير (رخص البناء، رخص المدم، شهادة التجزئة، شهادة التقسيم).  
\* يَشْرَفُ وَيُفَعِّلُ المخطط البلدي للنجدة والإسعافات في حالة حدوث كارثة طبيعية أو صناعية.  
\* السهر على النظام والسكينة والنظافة العمومية (بريق، 2015، 56-57).

### 3.4. الأمين العام:

نظراً للمهام التي يقوم بها الأمين العام للبلدية، جعله المشرع الجزائري يُنصص له مكانة هامة، وذلك بسن قوانين خاصة به؛ يوضع فيها مهامه وصلاحياته وطريقة تعيينه، حيث صدر في العدد (73) من ج.ر.ج.د.ش.م.ت.رقم 16-302 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1438هـ الموافق 13 ديسمبر 2016م؛ الذي يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية. هذا النص المُستحدث تقول و.د.ج.م.ت.ع. أنه أتى ليترجم التزاماً حقيقياً وإرادة فعلية لعصنة مسار إصلاح الجماعات المحلية، كما يجسد هذا النص أهمية الدور المنوط بالأمين العام (و.د.ج.م.ت.ع.أ، 2017). وحسب المادة (19) من القانون السالف الذكر؛ فإن منصب الأمين العام للبلدية يُصنف "وظيفة عليا، Une fonction supérieur de l'état" للدولة بالنسبة لبلديات ولاية الجزائر، وكذا البلديات التي يتجاوز عدد سكانها 100.000 نسمة، و"منصباً عال، Un poste supérieur" بالنسبة للبلديات التي يساوي أو يقل عدد ساكنتها عن 100.000 نسمة (لباد، 2019، 17).

### 1.3.4. مهام الأمين العام:

✓ تحضير اجتماعات م.ش.ب.ج. وتشمل ما يلي:  
\* ضمان أمانة جلسات المجلس تحدد إشرافه رئيس م.ش.ب.ج.  
\* الحفاظ الجيد لسجلات المداولات؛ وفقاً للقوانين والتشريعات المعمول بها.  
\* تحضير الوثائق اللازمة لأشغال م.ش.ب.ج.ولجانه.  
\* وضع الوسائل المادية والبشرية اللازمة تحدد تصرفه أعضاء م.ش.ب.ج. من أجل السير الحسن للمجلس ولجانه (مخناش، 2019، 172).

### ✓ متابعة تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي: وتتمثل في:

\* إرسال مداولات م.ش.ب.ج. إلى السلطة الوصية، للرقابة والمصادقة عليها.  
\* نشر مداولات م.ش.ب.ج.  
\* متابعة تنفيذ البرامج التنموية والمشاريع التي أقرها م.ش.ب.ج.  
\* متابعة تنفيذ القرارات المتعلقة؛ بتطبيق المداولات حول الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير الموارد البشرية (S.G.G b, 2016, 05)

### ✓ تنهيط المسالح الإدارية والتقنية للبلدية و ضمان التنسيق فيما بينها:

\* ممارسة السلطة السُّلمية على مُستخدمي البلدية؛ تحدد سلطة رئيس م.ش.ب.ج.  
\* اقتراح التعيينات في مختلف المناصب بالبلدية.

- \* متابعة السير الحسن لمصالح البلدية ومراقبة نشاطاتها.
- \* مسك بطاقيّة الناخبين وتسيير العمليات الانتخابية.
- \* متابعة وضمن احترام القوانين والتشريعات المعمول بها في مجالات: التسيير المالي والميزانياتي والصفقات العمومية وتسيير الموارد البشرية.
- \* إعداد محضر استلام وتسليم المرفق البلدي بين رئيسي م.ش.ب.ج.ب الجديد والمنتهية بمعدته.
- \* متابعة تسيير ممتلكات البلدية وحفظها وصيانتها.
- \* تسيير الأرشيف البلدي والمحافظة عليه.
- \* المشاركة بعضوية اللجنة البلدية للمناقشة.
- \* إعداد مشروع الميزانية الأولية والإضافية (أ.ع.ج.ب، 2016، 04-05).

#### 2.3.4. حقوق الأمين العام للبلدية:

- \* الحق في الحماية من كل الضغوط والتهديدات أو الشتم أو القذف أو الاعتداءات التي يمكن أن يتعرض لها هو أو عائلته أو ممتلكاته. وعلى البلدية الحلول محله للحصول على التعويض.
- \* تمتع البلدية؛ الأمين العام بمبالغ التعويضات الناجمة عن الحوادث الضارة التي تصيبه وتطراً على الأمين العام أثناء تأدية مهامه.
- \* في حالة تعرضه لمتابعة قضائية من الغير بسبب خطأ في الخدمة، يتوجب على البلدية حمايته من العقوبات المدنية المسلطة عليه (بن عياش، 2018، 29).

#### 4.4. مهام مختلف المصالح والمكاتب بالبلدية "بلدية سوق نعمان نموذجاً":

- في مقابلة للباحث (2021) مع الأمين العام لبلدية سوق نعمان؛ حول الإدارة البلدية لهذه الأخيرة. شرح الأمين العام للبلدية بالتفصيل الهيكل التنظيمي للبلدية. وما يضمه من مصالح ومكاتب، والمهام التي تقوم بها كل مصلحة ومكتب على حدة. وبناءً على ذلك؛ فالهيكل البلدي لبلدية سوق نعمان يكون كما يلي:

#### ✓ مصلحة الأمانة العامة: يشرف عليها الأمين العام للبلدية، وتتكون من:

##### \* مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي:

- يقوم بمهمة مزدوجة بجمع بين أمانة رئيس م.ش.ب.ج.ب والأمين العام، ومن أهم المهام التي يقوم بها:
- تسجيل البريد الصادر والوارد للبلدية.
- تقديم البريد الوارد لرئيس م.ش.ب.ج.ب والأمين العام للاطلاع عليه.
- توزيع مختلف المراسلات الواردة للمصالح والمكاتب المعنية بعد الاطلاع عليها من طرف رئيس م.ش.ب.ج.ب والأمين العام للبلدية.

- التحضير لمختلف الاجتماعات التي يعقدها رئيس م.ش.ب.ج.ب.

##### \* مكتب الشؤون القانونية والمنازعات: أهم مهامه هي:

- مسك سجل قرارات م.ش.ب.ج.ب.
- متابعة مختلف المنازعات التي تكون بين البلدية والمواطنين أو المتعاملين الاقتصاديين.
- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح البلدية أو ضدها.

- متابعة مختلف القضايا لدى المراكز أو المصالح الأمنية بالتنسيق مع محامي البلدية.
- متابعة إجراءات نزع الملكية من أجل المنفعة العامة بالتنسيق مع مختلف الإدارات المعنية.
- دراسة مدى مطابقتة العقود التي تصدرها البلدية؛ للقوانين والتشريعات المعمول بها.

**\*مكتب الوثائق والأرشيف: من مهامه:**

- التكفل بحفظ أرشيف البلدية وتسييره وترتيبه ومتابعته.
- تكوين بنك للوثائق التي تحتاجها البلدية في مختلف مهامها.
- التنسيق مع مختلف المصالح الخارجية في مجال الوثائق والأرشيف.

**✓ مصلحة التزهيظ والمتابعة: تضم:**

**\*مكتب الاستقبال، التوجيه وأنشطة المواطنين: ويسهر على:**

- مسك سجل الشكاوي.
- تسجيل مختلف انشغالات وشكاوي المواطنين.
- الإجابة على شكاوي المواطنين المكتوبة حسب توجيهات رئيس البلدية.
- تسجيل أسماء المواطنين الراغبين في مقابلة رئيس م.ش.ب يوم الاستقبال.
- إرسال الحصيلة الشهرية لانشغالات المواطنين لرئيس الدائرة، والي الولاية والمندوب المحلي لوسيط الجمهورية.

**\*مكتب الإعلام الآلي: يقوم بمتابعة:**

- وضعية الشبكة المحلية بالبلدية.
- وضعية تجهيزات الإعلام الآلي وصيانتها.
- السهر على مختلفات التطبيقات والبرامج الإلكترونية المُعدّة في من طرف وزارة الداخلية لمختلف المكاتب والمصالح. والسلطة الوطنية للانتخابات.
- مرافقة الموظفين أثناء استخدام مختلف التطبيقات والبرامج الإلكترونية وتكوينهم على طرائق استعمالها.

**\*مكتب الإعلام، الاتصال: يسهر مُستخدَمو هذا المكتب على المهام التالية:**

- استقبال المكالمات الخارجية وإعادة توجيهها إلى المصالح والمكاتب المعنية بالبلدية.
- إجراء الاتصالات الخارجية الخاصة بمختلف المصالح والمكاتب البلدية.
- السهر على إرسال مختلف المراسلات عن طريق الفاكس.
- متابعة البريد الإلكتروني للبلدية.
- متابعة الإعلام المكتوب والإذاعة والتقنوات التلفزيونية.

- تسيير صفحة البلدية على موقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك".

**\*مكتب الأمن: يُكلّف بما يلي:**

- السهر على أمن مقر البلدية.
- متابعة أمن المقار التابعة للبلدية "الملحقات البلدية، المعشر والحظيرة".
- متابعة وضعية نظام المراقبة "الكاميرات وأجهزة الإعلام الآلي".

✓ مصلحة التمتع بالمشورين والشؤون العامة: وتضم المكاتب التالية:

\* مكتب الحالة المدنية: وظيفته استخراج عقود الحالة المدنية "عقود الزواج، شهادات الميلاد والوفاة"، ووثائق الحالة المدنية "عدم الزواج أو عدم تكرار الزواج، الشهادات العائلية، شهادة الحياة" باللغة العربية أو باللغة الأجنبية.

\* مكتب التسجيل: من مهامه إبرام عقود الزواج، تسجيل المواليد الجدد والوفيات، إنجاز شهادة أحادية/تعدد الزواج، مسك ومتابعة ملفات تصحيح عقود الحالة المدنية مع المحكمة، الإرسال الدوري لإحصائيات المواليد، الزواج والوفيات للديوان الوطني للإحصائيات، تسجيل الأخطاء ذات العلاقة بالحالة المدنية؛ والتصريحات على الماش "وفاة، زواج، طلاق، تصحيح أخطاء".

\* مكتب التنظيم العام: من مهامه:

- المصادقة على التوقعات.

- إنجاز شهادة عدم العمل، بطاقة وشهادة الإقامة.

- منح بعض الرخص "رخصة الصيد، رخصة ممارسة نشاط تركيب ترفيق السيارات..."

- متابعة ملفات المنشآت المصنفة، متابعة إجراءات الإعلان عن ملاءمة وعدم ملاءمة المنشآت المصنفة.

- متابعة ملف الحج من التسجيل، القرعة إلى غاية سفر الحجاج.

\* مكتب الجمعيات:

- استلام ملفات تأسيس الجمعيات البلدية.

- متابعة إجراءات التحقيق لدى مصالح الأمن المعنية.

- مراسلة المديرية المعنية لإبداء الرأي عن الجمعيات.

- منح الاعتماد للجمعيات المستوفية للشروط القانونية.

- متابعة نشاط الجمعيات البلدية والمكاتب البلدية للمنظمات والجمعيات الولائية والوطنية.

\* مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية: من مهامه:

- المراجعة السنوية العادية للقوائم الانتخابية خلال الفترة الممتدة من الفاتح أكتوبر إلى غاية 31

أكتوبر من كل سنة، حيث يتم التسجيل والشطب "تسجيلات جديدة، تغيير الإقامة، الوفاة، التسجيلات المَكْرَرة"

- المراجعة الاستثنائية للقوائم الانتخابية، وتسبق برمجة الانتخابات "الرناسية أو التشريعية أو المحلية".

- تسليم بطاقة الناخب للمسجلين الجدد أو القدامى.

- إعطاء الأشخاص البالغين (18) سنة، وتتم كل سنة؛ حيث يقوم المكتب باستخراج شهادات

ميلادهم وعناوينهم الشخصية ثم استدعائهم للتسجيل، وفي حالة عدم استجابتهم يتم تسجيلهم تلقائياً من سجل المواليد الموجود على مستوى مكتب التسجيلات.

- إنجاز شهادة التسجيل/عدم التسجيل في الخدمة الوطنية.

- تسليم استحداث الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.

\* مكتب وثائق الهوية ورخص السياقة: يقدم الخدمات التالية:

- استلام طلبات استخراج وتجديد بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين.  
- أخذ البيانات البيومترية.

- استلام طلبات استخراج وتجديد رخص السياقة.

- تسليم بطاقات التعريف الوطنية وجواز السفر ورخص السياقة المنجزة.

#### \* مكتب شطب البطاقات الرمادية:

- شطب البطاقات الرمادية لمتلف المركبات.

- المصادقة على تصاريح البيع.

\* مكتب ترقيم المركبات: وفيه يتم التكفل بمتلف الخدمات والوثائق التي يحتاجها أصحاب

المركبات، حيث يقوم بالمهام التالية:

- استلام ومراقبة الملفات الخاصة بالبطاقات الرمادية.

- إنجاز بطاقات المراقبة للمركبات التي تباع خارج الولاية.

- إنجاز البطاقات الرمادية بعد الحصول على شهادة التأكد من البلديات مقر إقامة البائع.

✓ مصلحة المالية والوسائل والحركة الاقتصادية: وتضم المكاتب التالية:

#### \* مكتب المحاسبة والميزانية:

- إعداد الميزانيات "الأولية، الإضافية" والحساب الإداري.

- متابعة تنفيذ الميزانيات.

- إعداد حوالات الدفع والتحويل.

- مسك دفاتر النفقات، دفاتر الالتزامات ودفاتر الإيرادات.

- متابعة الوضعية المالية لمتلف البرامج.

- تسديد النفقات القانونية المترتبة عن العمليات المسجلة ومتابعتها.

- التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدة.

#### \* مكتب ممتلكات البلدية:

- إحصاء ومتابعة وضعية ممتلكات البلدية "مقارنات، منقولات، منتجة، غير منتجة...."

- القيام بإجراءات المزايدة لكراء مختلف ممتلكات البلدية المنتجة للمداخيل.

- متابعة إعداد عقود الكراء وتحصيل المداخيل.

- متابعة تحصيل حقوق الإيجار.

#### \* مكتب التجهيز:

- اقتراح المشاريع وتحديد العمليات ذات الأولوية.

- إعداد البطاقات التقنية لمتلف برامج التنمية "برنامج التنمية للبلديات PCD، ميزانية البلدية

BC، ميزانية الولاية BW، صندوق الضمان والتضامن للجماعات المحلية FSGCL".

- إعداد كشوفات الكمية والتقديرية لمتلف المشاريع المراد إنجازها.

**\*مكتب الصفقات والاستشارات:**

- الإعلان عن المناقصات والاستشارات لإنجاز مختلف العمليات المسجلة ضمن ميزانية البلدية BC أو برنامج التنمية للبلديات PCD.

- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها
- أمانة لجنة الفتح والتقييم للعروض المنشأة لهذا الغرض.
- القيام بإجراءات المنح المؤقتة والنهائي.
- تسليم أوامر الخدمة ODS للانطلاق في الأشغال، ومختلف الوثائق اللازمة لمختلف العمليات.
- متابعة عمليات الإنجاز وتقدم الأشغال لمختلف المشاريع.
- إعداد محاضر التسليم المؤقتة أو النهائية ومحاضر الغلق للمشاريع المنتهية.
- وضع رزنامة للزيارات الميدانية للورشات، بالتنسيق مع المصالح المعنية.

**\*مكتب الإحصائيات والتنشيط الاقتصادي:**

- القيام بإنجاز التقارير المتعلقة بالإحصائيات والنشاط الاقتصادي.

- الإشراف على مختلف العمليات الإحصائية التي تباشرها المصالح المركزية للدولة "إحصاء السكان، الإحصاء الاقتصادي، الإحصاء الفلاحي..."

- جمع كل الإحصائيات المتعلقة بنشاطات البلدية المختلفة.
- التنسيق مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات.

**✓ مصلحة الموارد البشرية:****\*مكتب المستخدمين:**

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين والعمال المهنيين.
- إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية PGRH.
- القيام بكل إجراءات عمليات التوظيف.
- متابعة المسار المهني للمستخدمين "حركات بين المكاتب والمصالح، ترقية، إدماج..."
- متابعة الإجراءات التأديبية.
- التسيير اليومي للمستخدمين.
- إعداد مختلف الوثائق التي يحتاجها موظفو البلدية.
- متابعة إجراءات الإحالة على التقاعد للموظفين مع المصالح المعنية.

**\*مكتب التكوين والتدريب:**

- إعداد البرنامج والرزنامة لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

- متابعة مختلف البرامج التكوينية المعدة من طرف و.د.ج.م.ت.ع أو المديرية الولائية وبالأخص مديرتي الإدارة المحلية "DAL" والتقنيين والشؤون العامة "DRAG"، والمؤسسات التكوينية ذات العلاقة.

- استلام ومتابعة طلبات إجراء التبريات لطلبة الجامعات ومراكز ومعاهد التكوين والتعليم المهنيين لدى البلدية.



- تحضير الملفات الخاصة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية؛ من أجل نقلهم وتحويلهم إلى المؤسسات المتخصصة.

- إعداد قوائم المستفيدين من المنحة التضامنية لشهر رمضان "فترة رمضان"، ومنحة التمدرس بالتنسيق مع مختلف الفاعلين والمتدخلين في هذه العمليات.

#### \* مكتب النشاطات الثقافية والرياضية:

- التحضير للاحتفالات الخاصة بمختلف المناسبات الوطنية؛ بمشاركة الأسرة الثورية ومختلف فاعليات المجتمع المدني والحركة الجمعوية والمؤسسات ذات العلاقة.

- متابعة مختلف الحملات التطوعية للنظافة وغرس الأشجار والحملات التوعوية والتحسيسية.

- مرافقة مختلف الجمعيات الثقافية والرياضية والدينية في نشاطاتها.

- إعطاء المعالم الأثرية والتاريخية والسمر على حمايتها.

#### \* هيكل النشاط الاجتماعي:

هو هيكل مُستبدَّ من طرفه و.د.ج.م.ب.ع.ج. يهدف إلى التكفل ببعض احتياجات موظفي القطاع على مستوى الإدارة المركزية أو الجماعات المحلية "الولاية والبلدية"، وأعوان الحرس البلدي، العاملين منزه والمتقاعدین وذوي الحقوق. (و.د.ج.م.ب.ع.ج. ب، 2017)، ويقوم بنشاطاته بالتنسيق مع هيكل النشاط الاجتماعي للولاية وبالتعاون مع لجنة الخدمات الاجتماعية لعمال البلدية.

#### ✓ الهيكل البلدي لحفظ الصحة والنظافة العمومية:

والذي تم إنشاؤه بموجب م.ب.ع. رقم 20-368 المؤرخ في 22 ربيع الثاني 1442 هـ الموافق 08 ديسمبر 2020، المتضمن إعادة تنظيم مكتب حفظ الصحي البلدي، وتتمثل أهم مهامه في:

- الرقابة والتفتيش وتنفيذ التدابير الرامية إلى حفظ الصحة والنظافة العمومية.

- رقابة نظافة المياه المُستغلة للشرب، ومعالجة مياه الصرف الصحي.

- المساهمة في تطبيق التدابير الصحية المعمول بها.

- مراقبة نظافة المطاعم وأماكن الإطعام الجماعي على المستوى البلدي.

- الوقاية من الأمراض المتنقلة ومكافحتها (أ.ج.ب، 2020، 06).

- السمر على تطبيق الشروط الصحية من قِبَل أعوان النظافة في مجال تسيير النفايات المنزلية ونقلها ومعالجتها.

- السمر على احترام التنظيم المتعلق بالمواد الاستهلاكية البشرية والحيوانية.

- المشاركة مع القطاعات المعنية في متابعة ومراقبة نشاطات تربية الحيوانات.

- التنسيق مع لجان الأحياء والحركة الجمعوية في النشاطات المادفة إلى إعلام وتوعية المواطنين، وكذا تنظيم الحملات التطوعية للنظافة والصحة.

- تحليل نوعية المياه الموجهة للاستهلاك؛ المستخرجة من المنابع والآبار والصهاريج وغيرها.

- تبليغ ونشر كل التدابير المتعلقة بحفظ الصحة والنظافة؛ ومكافحة نواقل الأمراض وبمختلف

الوسائل، خصوصاً في المناطق النائية والمعزولة (S.G.G b, 2020, 07).

5. شعب وأسلاك ورتب موظفي الجماعات الإقليمية:

على الرغم أن المادة (02) من م.د. رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال 1432 هـ الموافق 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية، فإن الموظفين العاملين لدى البلديات والولايات وكذا المؤسسات التابعة لهما ينتمون إلى أسلاك إدارة الجماعات الإقليمية، إلا؛ أن القانون السالف الذكر؛ يُطبَّق فقط على موظفي البلديات، في حين أن موظفي الولاية ومبانيها وهياكلها " م.ش.و، الديوان، م.إ.م، الأمانة العامة، م.د.ش.ع، المقاطعات الإدارية والولايات المنتدبة، الدوائر"؛ يحكمهم ويُطبق عليهم م.د. رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق 19 يناير 2008؛ المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

1.5. شعب وأسلاك ورتب موظفي الولايات:

حسب م.د. رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق 19 يناير 2008؛ المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، فشعب الأسلاك المشتركة هي:

\* شعب الإدارة العامة.

\* شعب الترجمة- الترجمة الفورية.

\* شعب الإعلام الآلي.

\* شعب الوثائق والمحفوظات (S.G.G, 2008, 03).

وفي الجداول التالية (05) و(06) و(07) و(08) و(09) و(10) و(11)؛ تفصيل لكل شعب وأسلاك التي تندرج ضمنها، وكل سلك والرتب المتفرعة منه.

## 1.1.5. شعبة الإدارة العامة للأسلاك المشتركة:

جدول رقم (05): رتب وأسلاك شعبة الإدارة العامة للأسلاك المشتركة.

الرتبة	الرتب	السلك
12	متصرف.	المتصرفون
14	متصرف رئيسي.	
16	متصرف مستشار.	
09	ملحق الإدارة.	ملحقو الإدارة
10	ملحق رئيسي للإدارة.	
05	عمون مكتب.	أعموان الإدارة
07	عمون إدارة.	
08	عمون إدارة رئيسي.	
05	عمون حفظ بيانات.	كاتبو الإدارة
06	كاتب.	
08	كاتب مديرية.	
10	كاتب مديرية رئيسي.	
05	مساعد محاسب إداري.	المحاسبون الإداريون
08	محاسب إداري.	
10	محاسب إداري رئيسي.	

المصدر: (أ.م.ح، 2008، 28 بتصرف).

## 2.1.5. شعبة الترجمة- الترجمة الفورية:

جدول رقم (06): رتب وأسلاك شعبة الترجمة- الترجمة الفورية.

الرتبة	الرتب	السلك
12	المترجم- المترجمان.	المترجمون- المترجمات
14	المترجم- المترجمان الرئيسي.	
16	رئيس المترجمين- المترجمة.	

المصدر: (أ.م.ح، 2008، 28 بتصرف).

## 3.1.5. شعبة الإعلام الآلي:

جدول رقم (07): رتبة وأحكام شعبة الإعلام الآلي.

الدرجة	الرتبة	السلك
11	المهندسون التطبيقيون.	المهندسون
13	مهندسو الدولة.	
14	المهندسون الرئيسيون.	
16	رئيس المهندسين.	
08	تقني.	التقنيون
10	تقني سام.	
07	معاون تقني.	المعاونون التقنيون
05	معاون تقني.	الأعوان التقنيون

المصدر: (أ.م.ح، 2008، 28 بتصرف).

## 4.15. شعبة الإحصائيات:

جدول رقم (08): رتبة وأحكام شعبة الإحصائيات.

الدرجة	الرتبة	السلك
11	المهندسون التطبيقيون.	المهندسون
13	مهندسو الدولة.	
14	المهندسون الرئيسيون.	
16	رئيس المهندسين.	
08	تقني.	التقنيون
10	تقني سام.	
07	معاون تقني.	المعاونون التقنيون
05	معاون تقني.	الأعوان التقنيون

المصدر: (أ.م.ح، 2008، 29 بتصرف).

## 5.1.5. هيئة الوثائق والمحفوظات:

جدول رقم (09): رتب وأسلاك هيئة الوثائق والمحفوظات.

الدرجة	الرتبة	السلك
12	وثائقي أمين محفوظات.	الوثائقيون أمناء المحفوظات
14	وثائقي أمين محفوظات رئيسي.	
16	رئيس الوثائقيين أمناء المحفوظات.	
10	مساعد وثائقي أمين محفوظات.	مساعدا الوثائقيين أمناء المحفوظات
07	عمون تقني في الوثائق والمحفوظات.	الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات

المصدر: (أ.م.ح، 2008، 29 بتصرف).

## 6.1.5. هيئة المخبر والصيانة - أيلة للزوال:-

جدول رقم (10): رتب وأسلاك هيئة المخبر والصيانة - أيلة للزوال:-

الدرجة	الرتبة	السلك
11	مهندس تطبيقي.	المهندسون
13	مهندس دولة.	
14	مهندس رئيسي.	
16	رئيس المهندسين.	
08	تقني.	التقنيون
10	تقني س.م.	
07	معاون تقني.	المعاونون التقنيون
05	عمون تقني.	الأعوان التقنيون
04	عمون مخبر.	أعوان المخبر

المصدر: (أ.م.ح، 2008، 29 بتصرف).

## 5.7.1. هبة المحليين الاقتصاديين - آيلة للزوال:-

جدول رقم (11): رتب وأسلاك هبة المحليين الاقتصاديين - آيلة للزوال:-

الصنف	الرتب	السلك
12	محلل اقتصادي.	المحللون الاقتصاديون
14	محلل رئيسي.	
16	رئيس المحللين.	

المصدر: (أ.ع.ح، 2008، 30 بتصرف).

## 2.5. هبة وأسلاك ورتب موظفي البلديات:

وحسب م.د رقم 11-344 المؤرخ في 22 شوال 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011؛ المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية، فإن موظفي الجماعات الإقليمية "البلديات"؛ ينتمون إلى ثمانية شعب، وكلّ شعبة تضم مجموعة من الأسلاك، وكلّ سلك يضم مجموعة من الرتب، وهذه الشعب هي:

\* شعبة الإدارة العامة للجماعات الإقليمية.

\* شعبة الترجمة والترجمة الفورية.

\* شعبة الوثائق والمحفوظات.

\* شعبة الإعلام الآلي.

\* شعبة الإحصائيات.

\* شعبة التسيير التقني والحضري.

\* شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.

\* الشعبة الاجتماعية-الثقافية، التربوية والرياضية.

وفي الجداول التالية (12) و(13) و(14) و(15) و(16) و(17) و(18) و(19)؛ تفصيل لكل

شعبة؛ والأسلاك التي تندرج ضمنها، وكلّ سلك والرتب المتفرعة عنه.

## 1.2.5. شعبة الإدارة العامة للجماعات الإقليمية:

جدول رقم (12): رتب وأسلاك شعبة الإدارة العامة للجماعات الإقليمية.

الرتبة	الصفحة	الاسم
12	متصرف إقليمي.	المتصرفون الإقليميون
14	متصرف إقليمي رئيسي.	
16	متصرف إقليمي مستشار.	
09	ملحق إ.إ.	ملحقو إ.إ.
10	ملحق رئيسي ل إ.إ.	
05	معاون مكتب ل إ.إ.	أعاون إ.إ.
07	معاون إ.إ.	
08	معاون رئيسي ل إ.إ.	
05	معاون حفظ بيانات ل إ.إ.	كاتب إ.إ.
06	كاتب ل إ.إ.	
08	كاتب مديرية ل إ.إ.	
10	كاتب مديرية رئيسي ل إ.إ.	
05	مساعد محاسب ل إ.إ. - رتبة آيلة للزوال -.	محاسبو إ.إ.
08	محاسب ل إ.إ.	
10	محاسب رئيسي ل إ.إ.	

المصدر: (أ.م.ح، 2011، 06-13 بتصرف).

## 2.2.5. شعبة الترجمة - الترجمة الفورية:

جدول رقم (13): رتب وأسلاك شعبة الترجمة - الترجمة الفورية.

الرتبة	الصفحة	الاسم
12	المترجم - المترجمان ل إ.إ.	المترجمون - الترجمة ل إ.إ.
14	المترجم - المترجمان الرئيسي ل إ.إ.	
16	رئيس المترجمين - الترجمة ل إ.إ.	

المصدر: (أ.م.ح، 2011، 15 بتصرف).

## 3.2.5. هبة الوثائق والمحفوظات:

جدول رقم (14): رتبة وأحكام هبة الوثائق والمحفوظات.

الدرجة	الرتبة	السلك
12	وثائقي أمين محفوظات ل.إ.إ.	الوثائقيون أمناء المحفوظات ل.إ.إ.
14	وثائقي أمين محفوظات رئيسي ل.إ.إ.	
16	رئيس الوثائقيين أمناء المحفوظات ل.إ.إ.	
10	مساعد وثائقي أمين محفوظات ل.إ.إ.	المساعدون الوثائقيون أمناء المحفوظات ل.إ.إ.
07	الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات ل.إ.إ.	الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات ل.إ.إ.

المصدر: (أ.ع.ح، 2011، 16-17 بتصرف).

## 4.2.5. هبة الإعلام الآلي:

جدول رقم (15): رتبة وأحكام هبة الإعلام الآلي.

الدرجة	الرتبة	السلك
12	مساعد مهندس في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	مهندسو الإعلام الآلي ل.إ.إ.
13	مهندس دولة في الإعلام الآلي ل.إ.إ.	
14	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي ل.إ.إ.	
16	رئيس المهندسين في الإعلام الآلي ل.إ.إ.	
08	تقني في الإعلام الآلي ل.إ.إ.	التقنيون في الإعلام الآلي ل.إ.إ.
10	تقني سام في الإعلام الآلي ل.إ.إ.	
07	المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي ل.إ.إ. - آيلة للزوال.	المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي ل.إ.إ.

المصدر: (أ.ع.ح، 2011، 20-24 بتصرف).

## 5.2.5. هيئة الإحصائيات:

جدول رقم (16): رتبة وأسلاك هيئة الإحصائيات.

الدرجة	الرتبة	السلك
12	مساعد مهندس في الإحصائيات ل.إ.إ.	المهندسون الإحصائيون ل.إ.إ.
13	مهندس دولة في الإحصائيات ل.إ.إ.	
14	مهندس رئيسي في الإحصائيات ل.إ.إ.	
16	رئيس المهندسين في الإحصائيات ل.إ.إ.	
08	تقني في الإحصائيات ل.إ.إ.	التقنيون في الإحصائيات ل.إ.إ.
10	تقني ساه في الإحصائيات ل.إ.إ.	
07	المعاونون التقنيون في الإحصائيات ل.إ.إ. - آيلة للزوال.	المعاونون التقنيون في الإحصائيات ل.إ.إ.

المصدر: (أ.ع.ح، 2011، 25-28 بتصرف).

## 6.2.5. هيئة التسيير التقني والحضري:

جدول رقم (17): رتبة وأسلاك هيئة التسيير التقني والحضري.

الدرجة	الرتبة	السلك
12	مساعد مهندس ل.إ.إ. في التسيير التقني والحضري.	مهندسو إ.إ. في التسيير التقني والحضري
13	مهندس دولة ل.إ.إ. في التسيير التقني والحضري.	
14	مهندس رئيسي ل.إ.إ. في التسيير التقني والحضري.	
16	رئيس المهندسين ل.إ.إ. في التسيير التقني والحضري.	
08	تقني إ.إ. في التسيير التقني والحضري.	تقنيو إ.إ. في التسيير التقني والحضري
10	تقني رئيسي ل.إ.إ. في التسيير التقني والحضري.	
05	عاون تقني ل.إ.إ. في التسيير التقني والحضري.	الأعاون التقنيون ل.إ.إ. في التسيير التقني والحضري.
06	عاون تقني متخصص ل.إ.إ. في التسيير التقني والحضري.	
07	معاون تقني ل.إ.إ. في التسيير التقني والحضري.	
13	مهندس معماري ل.إ.إ.	المهندسون المعماريون للإدارة الإقليمية
14	مهندس معماري رئيسي ل.إ.إ.	
16	رئيس المهندسين المعماريين ل.إ.إ.	

المصدر: (أ.ع.ح، 2011، 29-36 بتصرف).

7.2.5. شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة:

جدول رقم (18): رتب وأسلاك شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.

الصفحة	الرتبة	السلك
12	مفتش في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	مفتشو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
13	مفتش رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	
14	مفتش قسم في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	
16	رئيس المفتشين في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	
08	مراقب في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	مراقبو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.
10	مراقب رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	
01	عمون النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	أعموان النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.
03	عمون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	
05	رئيس أعموان النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.	
13	طبيب بيطري ل.إ.إ.	الأطباء البيطرة ل.إ.إ.
15	طبيب بيطري رئيسي ل.إ.إ.	
17	رئيس الأطباء البيطرة ل.إ.إ.	

المصدر: (أ.ع.ح، 2011، 37-42 بتصرف).

8.2.5. شعبة الاجتماعية-الثقافية، التربوية والرياضية:

جدول رقم (19): رتب وأسلاك الشعبة الاجتماعية-الثقافية، التربوية والرياضية.

الصفحة	الرتبة	السلك
12	مستشار للنشاطات الثقافية والرياضية ل.إ.إ.	المستشارون للنشاطات الثقافية والرياضية ل.إ.إ.
14	مستشار رئيسي للنشاطات الثقافية والرياضية ل.إ.إ.	
16	رئيس المستشارين للنشاطات الثقافية والرياضية ل.إ.إ.	
12	مستشار اجتماعي ل.إ.إ.	المستشارون الاجتماعيون ل.إ.إ.
14	مستشار اجتماعي رئيسي ل.إ.إ.	
16	رئيس المستشارين الاجتماعيين ل.إ.إ.	
08	مساعدة الأمومة ل.إ.إ.	مساعداة الأمومة ل.إ.إ.
10	مساعدة الأمومة الرئيسية ل.إ.إ.	
11	رئيسة مساعداة الأمومة ل.إ.إ.	

المصدر: (أ.ع.ح، 2011، 44-49 بتصرف).

3.5. المناصب أو الوظائف العليا التي يمكن أن يشغلها لها موظفو الجماعات الإقليمية:

1.3.5. المناصب العليا التي يمكن أن يشغلها موظفو الولايات:

المناصب العليا الموضحة في الجدول (20) أدناه؛ هي مناصب يمكن أن يشغلها موظفو الولايات فقط من فئتي: الإطارات "صنف 12 فأعلى" وأعموان التحكم "أصناف 9، 10 و11".

جدول رقم (20): المناصب العليا التي يمكن أن يشغلها موظفو الولايات.

الشعبة	المناصب العالية في الشعبة
شعبة "الإدارة العامة"	* مكلف بالدراسات وبمشروع في الإدارة المركزية. * ملحق بالديوان في الإدارة المركزية. * مساعد بالديوان. * مكلف بالاستقبال والتوجيه.
شعبة "الترجمة- الترجمة الفورية"	* مكلف ببرامج الترجمة والترجمة الفورية.
شعبة "الإعلام الآلي"	* مسؤول قواعد المعطيات. * مسؤول الشبكة. * مسؤول المنظومات المعلوماتية.
شعبة "الإحصائيات"	* مكلف بالبرامج الإحصائية.
شعبة "الوثائق والمحفوظات"	* مكلف بالبرامج الوثائقية.
شعبة "المنبر والصيانة"	* رئيس منبر. * رئيس مصلحة الصيانة.

المصدر: (أ.ع.ج، 2008، 11-26 بتصرف).

## 2.3.5. المناصب العليا التي يمكن أن يشغلها موظفو البلديات:

المناصب العليا الموضحة في الجدول (21) أدناه؛ هي مناصب يمكن أن يشغلها موظفو البلديات فقط من فئتي: الإطارات " صنف 12 فأعلى" وأعموان التحكم "أصناف 9، 10 و 11".

## جدول رقم (21): المناصب العليا التي يمكن أن يشغلها موظفو البلديات.

الشعبة	المناصب العالية في الشعبة
شعبة "الإدارة العامة"	* مكلف الدراسات في الإدارة الإقليمية. * منسق دورات المجالس المنتخبة ولجانها. * مكلف بالاستقبال والتوجيه في الإدارة الإقليمية. * مساعد المنسوب البلدي.
شعبة "الترجمة- الترجمة الفورية"	* المكلف ببرامج الترجمة والترجمة الفورية.
شعبة " الوثائق والمحفوظات"	* المكلف بالبرامج الوثائقية والأرشيف. * محافظ المكتبة.
شعبة " الإعلام الآلي"	* مسؤول قواعد المعطيات والمنظومات المعلوماتية * مسؤول الشبكة. * مسؤول رقمنة الحالة المدنية.
مهام شعبة " الإحصائيات"	* مكلف بالبرامج الإحصائية.
مهام شعبة "التسيير التقني والحضري"	* رئيس مشروع تقني وحضري. * منسق أشغال. * رئيس فوج تقني وحضري.
شعبة " النظافة والنقاوة العمومية والبيئة"	* رئيس مصمة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة. * منسق فرق النظافة والنقاوة العمومية والبيئة. * رئيس فرقة النظافة والنقاوة العمومية.
الشعبة " الاجتماعية-الثقافية والتربوية والرياضية"	* منسق إقليمي للنشاطات الثقافية والرياضية. * منسق إقليمي للنشاطات الاجتماعية والتربوية.

المصدر: (أ.ع.ج، 2011، 06-49 بتصرف).

3.3.5. المناصب والوظائف العليا التي يمكن أن يشغلها إطارات الولايات والبلديات:

المناصب والوظائف العليا الموضحة في الجدول (22) أدناه؛ هي مناصب ووظائف يمكن أن يشغلها موظفو الولايات والبلدي من فئة الإطارات "صنف 12 فأعلى" فقط.

جدول رقم (22): المناصب والوظائف العليا التي يمكن أن يشغلها إطارات الولايات والبلديات.

شروط التعيين به	المنصب العالي/ الوظيفة العليا
* الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف رئيسي" أو "مهندس رئيسي" أو رتبة معادلة. * المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف" أو "مهندس دولة" أو رتبة معادلة + ثلاث (03) سنوات خبرة بهذه الصفة.	رئيس مكتب
* الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف رئيسي" أو "مهندس رئيسي" أو رتبة معادلة + ثلاث (03) سنوات خبرة بهذه الصفة. * الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف" أو "مهندس دولة" أو رتبة معادلة + خمس (05) سنوات خبرة بهذه الصفة.	رئيس مطبخ
- بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة، فأقل: * الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف إقليمي رئيسي" أو "مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية" أو رتبة معادلة + ثلاث (03) سنوات خبرة بهذه الصفة. * الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف إقليمي" أو "مهندس دولة للإدارة الإقليمية" أو رتبة معادلة + خمس (05) سنوات خبرة بهذه الصفة.	أمين عام بلدية
- بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.001 إلى 50.000: * الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف إقليمي رئيسي" أو "مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية" أو رتبة معادلة + ثلاث (03) سنوات خبرة بهذه الصفة. * الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف إقليمي" أو "مهندس دولة للإدارة الإقليمية" أو رتبة معادلة + ست (06) سنوات خبرة بهذه الصفة.	
- بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 50.001 إلى 100.000: * الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف إقليمي رئيسي" أو "مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية" أو رتبة معادلة + ثلاث (03) سنوات خبرة بهذه الصفة. * الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف إقليمي" أو "مهندس دولة للإدارة الإقليمية" أو رتبة معادلة + سبع (07) سنوات خبرة بهذه الصفة.	
* الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف رئيسي" أو "مهندس	

رئيسي" أو رتبة معادلة + ثلاث (03) سنوات خبرة بهذه الصفة. *الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف" أو "مهندس دولة" أو رتبة معادلة + ست (06) سنوات خبرة بهذه الصفة.	
رئيسي" أو رتبة معادلة + ثلاث (03) سنوات خبرة بهذه الصفة. *الموظفون المرسمون المنتمبون إلى رتبة "متصرف" أو "مهندس دولة" أو رتبة معادلة + خمس (05) سنوات خبرة بهذه الصفة.	ملحق بالديوان "ديوان الوالي"
*الموظفون الحاصلون على شهادة جامعية على الأقل + خمس (05) سنوات خبرة في المؤسسات أو المينيات أو الإدارات العمومية، ومن بين شائلي المناصب العليا في الإدارة المحلية أو مسؤولي المصالح المركزية.	رئيس دائرة

المصدر: (أ.ع.ج، 2016، 06) (أ.ع.ج، 2017، 04-05). (الصح، 2017، 102).

#### ملاحظات:

-تعتبر وظيفة الأمين العام للبلدية؛ وظيفة عليا للدولة في البلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة، وتعتبر منصباً عالياً في البلديات التي يساوي عدد سكانها 100.000 نسمة أو يقل عنه.

-يعين الأمناء العامون للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة والأمناء العامون لبلديات مقر الولاية، والأمناء العامون لبلديات ولاية الجزائر بمرسوم، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية. وتنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها.

-يعين الأمناء العامون للبلديات التي يساوي عدد سكانها 100.000 نسمة أو يقل عنه؛ بقرار من الوالي المنتص إقليمياً، بناء على اقتراح من رئيس م.ش.ب. وتنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها.

#### 6. حقوق وواجبات موظفي الجماعات الإقليمية:

بما أن الجماعات الإقليمية مؤسسات ذات طابع إداري، فالموظفون التابعون لها يخضعون للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (أ.ع.ج، 2006، 03)، وبالتالي لهم الحقوق كما لباقي الموظفين، وعليهم الواجبات نفسها، مع بعض الفروق البسيطة نظراً لطبيعة الجماعات الإقليمية.

#### 1.6 حقوق موظفي الجماعات الإقليمية:

حسب الأمر 03-06 المؤرخ في: 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 جويلية 2006 المتضمن ق.أ.ع.و.ج الصادر في العدد (46)؛ من ج.ر.ج.د.ش لسنة (2006)، فللموظف الحق في:

\* حق المساواة؛ أي ضمان العمل ذي القيمة المتساوية والأجر المتساوي بين العمال دون أي تمييز. (Koriche a, 2019, 144).

\* حرية الرأي مكفولة في حدود واجب التحفظ المُلزم به.

\* عدم التمييز بين الموظفين بسبب جنسهم أو أصلهم أو آرائهم أو أي سببٍ أو ظرفٍ من ظروفهم الاجتماعية أو الشخصية.

\* حماية المسار المهني للموظف المترشح إلى عمدة انتخابية نقابية أو سياسية من الآراء التي عبر عنها قبل أو أثناء تلك العمدة.

\* حماية الدولة للموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو قذف أو شتم أو اعتداء مما كان نوعه، أثناء ممارسته مهامه الوظيفية.

\* الحق في الأجر الشهري بعد أداء الخدمة.

\* الحق في الضمان الاجتماعي والتقاعد وفقاً للتشريعات المعمول بها.

\* أداء عمله في ظروف تضمن له السلامة البدنية والمعنوية والصحة والحماية.

\* الحق في التكوين وتحسين المستوى، وكذا الترقيات في الرتبة والدرجات خلال مساره المهني.

\* ممارسة العمل النقابي في إطار القوانين (S.G.G, 2006, 5-6).

\* الحق في العطل القانونية المنصوص عليها في القانون الجزائري: العطل السنوية، العطل الأسبوعية، المناسبات الوطنية والدينية.

\* الحق في الغيابات المدفوعة الأجر؛ ولادة طفل، ختان طفل، وفاة أحد الأصول أو الفروع أو الحواشي المباشرة، زواج أحد الأصول أو الفروع أو الحواشي المباشرة.

\* الحق في الإحالة على الانتداب لشغل وظيفة انتخابية، أو عمدة نقابية، أو لشغل وظيفة عينته فيها الدولة.

\* الحق في الإحالة الاستبداعي (Koriche b, 2019, 70-82).

إضافة إلى الحقوق المذكورة أعلاه، فإنه وحسب المادتين (05) و(06) من القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية، فإنهم يكونون محميين من أي تمييز بسبب آرائهم، كما أنه يتم تزويدهم ببطاقة مهنية (S.G.G, 2011, 04).

## 2.6. واجبات موظفي الجماعات الإقليمية:

حسب ق.أ.ج.و.ع. أيضاً، فعلى الموظف الواجبات الآتية:

\* فرض احترام سلطة الدولة؛ وفقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

\* ممارسة مهامه بكل أمانة ودون تحيز.

\* الاتسام بسلوك لائق ومحترم، وتجنب الأفعال المنافية لطبيعة مهامه حتى خارج الخدمة.

\* عدم ممارسة أي نشاط مربح في إطار خاص مما كان نوعه.

\* الالتزام بالسر المهني، وعدم كشف أي وثيقة أو محتوى أو حديث أو معلومة؛ اطلع عليه أثناء ممارسة مهامه.

\* السهر على حماية الوثائق الإدارية وأمنها، وكذا ممتلكات الإدارة.

\* عدم استعمال التجهيزات ووسائل الإدارة؛ لأغراض خارجة عن العمل أو لأغراض شخصية.

\* احترام الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

\* التعامل بلياقة ودون مفاطلة مع مستعملي المرفق العام.

\* يُمنع على الموظف اشتراط أو طلب أو استلام أية امتيازات أو هبات أو هدايا؛ مما كان نوعها مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه (أ.ج.ع، 2006، 6-7).

إضافة إلى الواجبات المذكورة أعلاه، وحسب المادتين (07) و(08) من القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية، فإنه يلزم الموظفون المنتمبون لبعض أسلاك إدارة الجماعات الإقليمية بأداء نشاطهم أيام العطل الأسبوعية والعطل المدفوعة الأجر، وبالنهار كما بالليل، وكذا بعد أوقات الدوام الرسمي، كما يلزم بعض الموظفين بارتداء بدلة ملاءمة للمهام التي يؤدونها.

### 7. مهام موظفي الجماعات الإقليمية:

#### 1.7. مهام موظفي الولايات:

حسب م.د. رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق 19 يناير 2008؛ المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمبين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، والذي يطبق على موظفي الولايات. فإن مهام رتبة الأسلاك المشتركة هي:

#### 1.1.7. مهام شعبة "الإدارة العامة":

##### \* مهام سلك "المتصرفين":

- القيام بنشاطات الدراسة، الرقابة والتقييم، نشاطات التصميم والتقييس القانوني، نشاطات التوجيه، الضبط، التقدير والاستشارة؛ كل حسب رتبته.

- معالجة جميع المسائل المتعلقة بولاياتهم ويسمرون على تطبيق القوانين في هذا المجال.

- المبادرة إلى تحسين التسيير بالميدان المرتبط بمجال تدخلهم.

- المساعدة على اتخاذ القرار من خلال إعداد الدراسات والتقارير.

- تحضير النصوص القانونية ذات الطابع العام أو الخاص.

- إعداد السياسات العمومية وتقييم مدى تنفيذها على صعيدي النتائج والآثار.

- القيام بجميع الدراسات أو التحليل التي تتطلب كفاءة متعددة التخصصات في مجال التسيير العمومي (أ.ع.ج، 2008، 06).

##### \* مهام سلك "ملحقى الإدارة":

- القيام بدراسة ومعالجة جميع الشؤون الإدارية المسندة إليهم.

- تحضير القواعد والإجراءات المتعلقة بالقرارات المترتبة على تلك الدراسات.

- تأطير وتنشيط والتنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم (أ.ع.ج، 2008، 07).

##### \* مهام سلك "أعوان الإدارة":

- تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة.

- معالجة الملفات في إطار السير العادي والمنتظم للمصالح الإدارية.

- تنفيذ الأعمال الإدارية، والمشاركة في تحرير البريد (أ.ع.ج، 2008، 08).

##### \* مهام سلك "الكُتاب":

- حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية.

- إنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها؛ باستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل المكتبة، ويتولون تسجيل البريد وتوزيعه.
- تأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية، واستقبال المكالمات الهاتفية وإرسال الرسائل وكذا تنظيم مجموع أعمال الكتابة.
- تنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره. واستخدام البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الكتابة (أ.ع.ج، 2008، 09).

#### \* مهام سلك "المحاسبين الإداريين":

- مسك الوثائق المحاسبية، ويعدون كشوفات الالتزام بالنفقات، ويتولون حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية.
- تحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها؛ ومسك الدفاتر المحاسبية؛ وتقديم الكشوفات الإجمالية الدورية طبقاً للتشريع المعمول به.
- متابعة جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها.
- السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ النفقات العمومية.
- تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصل بالسنة المالية.
- مسك سجل الالتزام بالنفقات وصرفها طبقاً للتنظيم.
- تحضير وضعيات استملاك اعتمادات الميزانية الموجهة لميانات الرقابة المؤهلة.
- المساهمة في تحضير مشاريع الميزانية (أ.ع.ج، 2008، 10-11).

#### 2.1.7. مهام شعبة "الترجمة-الترجمة الفورية":

##### \* مهام سلك "المترجمين-الترجمة":

- ترجمة كل مراسلة أو نص أو مصنع، ومهام الترجمة الفورية.
- القيام بالترجمة الفورية أثناء الملتقيات أو الندوات أو المؤتمرات. وتنسيق نشاط العديد من المترجمين-الترجمة.

- تسيير مصلحة الترجمة الفورية أثناء انعقاد ملتقى أو ندوة أو مؤتمر (أ.ع.ج، 2008، 12-13).

#### 3.1.7. مهام شعبة "الإعلام الآلي":

##### \* مهام سلك "المهندسين في الإعلام الآلي":

- إعداد وضبط الإجراءات التقنية للمعالجة الإعلامية وتحليل حاجات المستخدمين وتصميم هندسة منظومات المعالجة الإعلامية. وينفذون منظومات استغلال الحاسوب ويحسبونها.
- تنفيذ و/أو المشاركة في تنفيذ كل مشروع تصميم للبرامج المعلوماتية وتحليلها وتطويرها. وكذا إدارة المنظومات الإعلامية وصيانتها، ووضع قواعد المعطيات ونظام سيرها.
- تسيير المشاريع المعلوماتية الكبيرة. ويحددون مجموع المهام الضرورية لذلك وينظموها وينسقونها ويراقبونها إلى غاية استكمالها.
- القيام بإجراء استشارات وعمليات التدقيق المعلوماتية والنصائح التي تخص إستراتيجية تطوير الإعلام الآلي في الإدارة المعنية؛ من حيث الأهداف واختيار البرامج والتجهيزات.

**\* مهام ملك "التقنيين في الإعلام الآلي":**

- تدوين المعطيات الموجهة إلى المعالجة ضمن المنظومة المعلوماتية وإعداد كشوف خروجها.  
- وضع المنظومات الاستغلال وحيدة المركز والبرامج المطابقة لها، وتصيئة ومعالجة اللوازم التابعة لها  
ووسائل التخزين المعلوماتية.  
- التحليل العضوي وترميز المعطيات الموجهة إلى التطبيقات المعلوماتية في لغة برمجة ملائمة  
(أ.ع.ج، 2008، 15).

**\* مهام ملك "المعاونين التقنيين في الإعلام الآلي":**

- يساعد معاونون التقنيون في الإعلام الآلي التقنيين في الإعلام الآلي في مهامهم، ويكلفون  
بإدخال المعطيات الموجهة للمعالجة في نظام و/أو قاعدة معطيات، وفي استعمال البرامج التطبيقية  
(أ.ع.ج، 2008، 16).

**\* مهام ملك "الأعموان التقنيين في الإعلام الآلي":**

- يكلفه الأعموان التقنيون في الإعلام الآلي بكتابة وضبط التعليمات الضرورية لتنفيذ المجموعات  
الإلكترونية للإعلام في لغة برمجة ملائمة.  
- الإشراف على عارضة مجموعة إلكترونية، ومجموع العمليات التي تسمح بتشغيل الآلات (أ.ع.ج،  
2008، 16).

**4.1.7. مهام شعبة "الإحصائيات":****\* مهام ملك "المهندسين الإحصائيين":**

- إنجاز الحسابات الإحصائية والقيام بتحليلها.  
- إعداد الأعمال الإحصائية وتنفيذها، وكذا الدراسات في ميدان الإحصاء.  
- تحديد المعايير الضرورية لإعداد تصميم المعطيات والمعلومات المتعلقة بميدان نشاطهم.  
- القيام بالدراسات الاستشرافية وإعداد النماذج الرياضية في إطار دراسة المشاريع، وتأطير  
وتنسيق النشاطات المتعلقة بها (أ.ع.ج، 2008، 17).

**\* مهام ملك "التقنيين في الإحصاء":**

- القيام بمختلف المهام التطبيقية ذات الصلة بالنشاط الإحصائي.  
- مساعدة المهندسين في استغلال المعطيات الإحصائية (أ.ع.ج، 2008، 18).

**\* مهام ملك "المعاونين التقنيين في الإحصاء":**

- يكلفه معاونون التقنيون في الإحصاء؛ بمساعدة التقنيين في الإحصائيات؛ في القيام بمهامهم  
والمشاركة في جميع أشغال التحقيق والفرز والتدقيق في الأشغال الإحصائية الأساسية (أ.ع.ج، 2008،  
19).

**\* مهام ملك "الأعموان التقنيين في الإحصاء":**

- يكلفه الأعموان التقنيون في الإحصاء؛ بجميع أشغال الحساب والترقيم والتدقيق الميداني وكذا  
الفرز اليدوي (أ.ع.ج، 2008، 20).

## 5.1.7. مهام شعبة "الوثائق والمحفوظات":

## \*مهام سلك "الوثائقيين أمناء المحفوظات":

- تكوين أرصدة الوثائق والمحفوظات الموكلة لهم وإثراؤها وصيانتها. ويتولون تصنيفها وفهرستها حسب القواعد المعمول بها. وكذا القيام بالأبحاث الوثائقية و/أو تنسيق الأعمال في هذا الإطار.
- القيام بالبحث عن الوثائق واقتنائها والحفاظ عليها وتحليلها واستغلالها وتوزيعها. وتكوين قواعد المعطيات الوثائقية، وتصميم منظومات الاستغلال المرتبطة بها.
- تصميم المنظومات الوثائقية وتنظيمها واستغلالها. وإنجاز الملخصات والملفات الوثائقية وكل مطبوعة تتصل بقطاع النشاط (أ.ع.ج، 2008، 20).

## 6.1.7. مهام شعبة "المخبر والصيانة":

## \*مهام سلك "مهندسي المخبر والصيانة":

- يكلف المهندسون التطبيقيون في المخبر والصيانة؛ حسب تخصصهم بما يلي:
  - ✓ في فرع المخبر: القيام بجميع الدراسات أو القياسات أو التجارب أو التحليل أو الرقابة أو التدخلات المتعلقة بميدان نشاطهم. كما يقومون بجمع المعطيات وتلخيص نتائج أعمالهم واستغلالها.
  - ✓ في فرع الصيانة: السهر على العناية بالتجهيزات والمعدات التي تسلم لهم وصيانتها، والقيام بالكشف عن عيوب المنشآت وجوانب قصورها والتبليغ بها وتداركها.
- كما يكلفون بتطبيق قواعد الصحة والأمن.

- زيادةً على المهام المسندة إلى المهندسين التطبيقيين؛ يكلف مهندسو الدولة في المخبر والصيانة بما يأتي:

- ✓ في فرع المخبر: إجراء الخبرات واستغلال نتائجها.
- ✓ في فرع الصيانة: تطوير أشغال البحث في الصيانة والمشاركة في إعداد مخططات التدخل.
- كما يكلفون بتكييف القواعد والمقاييس في مجال الصحة والأمن.

- زيادةً على المهام المسندة إلى مهندسي الدولة؛ يكلف المهندسون الرئيسيون في المخبر والصيانة بما يأتي:

- ✓ في فرع المخبر: تصميم مناهج التحليل وأدواتها، والإشراف على الأعمال، والسهر على إنجاز برامج النشاط الموكلة لهم.
- ✓ في فرع الصيانة: إعداد منطط الصيانة والعناية، والإشراف على أشغال الصيانة المعقدة، والسهر على تطبيق مقاييس الصيانة.

- زيادةً على المهام المسندة إلى المهندسين الرئيسيين؛ يكلف رؤساء المهندسين في المخبر والصيانة بما يأتي:

- ✓ في فرع المخبر: القيام بإبداع وترشيد أية أداة ضرورية؛ للتحكم في عمليات التحليل أو الدراسات أو الأبحاث اللازمة لإنجاز الأبحاث المسطرة في ميدان نشاطهم.

✓ في فرع الصيانة: إعداد المقاييس المتعلقة بالصيانة والاستعمال الرشيد للتجهيزات، والمشاركة في ترقية الصيانة في قطاع نشاطهم (أ.ع.ج، 2008، 23).

#### \* مهام سلك "التقنيين في المخبر والصيانة":

- يُكلف التقنيون في المخبر والصيانة حسب تخصصهم بما يأتي:

✓ في فرع المخبر: تنفيذ الأشغال الدقيقة التي تتطلب استعمال معدات معقد، وتجهيز الأجهزة المطلوبة لأشغال التحليل، وكذا تأطير الأعموان التقنيين في المخبر.  
✓ في فرع الصيانة: القيام بتطهير الأجهزة والمعدات وفحصها دورياً، وكذا تأطير الأعموان التقنيين في الصيانة.

- يُكلف التقنيون السامون في المخبر والصيانة حسب تخصصهم بما يأتي:

✓ في فرع المخبر: إجراء التحاليل والمعالجات الأولية، والمشاركة في تحسين مستوى المستخدمين التابعين للمخبر، وفي اختيار التجهيزات التقنية.  
✓ في فرع الصيانة: زيادة على المهام المسندة إلى التقنيين، يقوم التقنيون السامون بتأطير المستخدمين الموضوعين تحت سلطتهم (أ.ع.ج، 2008، 24).

#### \* مهام سلك "المعاونين التقنيين المخبر والصيانة":

- يُكلف معاونون التقنيون في المخبر والصيانة حسب تخصصهم بما يأتي:

✓ في فرع المخبر: القيام بتركيب الأجهزة البسيطة، وتنفيذ العمليات المتسلسلة من التحاليل والقياسات حسب التعليمات المفصلة.  
✓ في فرع الصيانة: زيادة على المهام الموكلة للأعموان التقنيين، يقوم معاونون التقنيون بتأطير المستخدمين الموضوعين تحت سلطتهم (أ.ع.ج، 2008، 25).

#### \* مهام سلك "أعموان المخبر والصيانة":

- يُكلف أعموان المخبر والصيانة حسب تخصصهم بما يأتي:

✓ في فرع المخبر: استعمال العتاد والمواد اللازمة للتحاليل وصيانة المعدات والعتاد.  
✓ في فرع الصيانة: القيام بالصيانة الاعتيادية المتكررة، وتنفيذ كل مهمة لها صلة بحاجات المصلحة في ضوء التعليمات (أ.ع.ج، 2008، 25).

#### 7.1.7 مهام شعبة "المحللين الاقتصاديين":

- يُكلف المحللون الاقتصاديون، كل حسب تخصصه؛ بالقيام بالتحاليل المتعلقة بمجموع العناصر العامة المساهمة في تحديد النشاط الاقتصادي.

- إنجاز الحسابات الاقتصادية المتعلقة بكل مشروع أو برنامج استثماري، والقيام بالتحقيقات الاقتصادية.

- يُكلف المحللون الاقتصاديون الرئيسيون، كل حسب تخصصه؛ بتصميم كل مشروع دراسة يتعلق بأي موضوع يتصل بنشاط معين، وإعداد أدوات التخطيط والتمهينة الضرورية لتنفيذ منططات التنمية والقيام بأعمال التلخيص والبرمجة في الميدان الاجتماعي والاقتصادي.

- إنجاز الدراسات أو التقارير أو المنططات السنوية في مجال التنمية (أ.ع.ج، 2008، 27).

**2.7. مهام موظفي البلديات:**

وحسب م.ت. رقم 11-344 المؤرخ في 22 شوال 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011؛ المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية، والذي يطبق على موظفي البلديات. فإن مهام رتب أسلاك الجماعات الإقليمية هي:

**1.2.7. مهام شعبة "الإدارة العامة":****\* مهام سلك "المتصرفين الإقليميين":**

- القيام بنشاطات الدراسة والرقابة والتقييم، ونشاطات التصميم والتقييس، وكذا نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشارة؛ كل حسب رتبته.

- المبادرة إلى اتخاذ التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميادين تدخلهم، لا سيما مجالات التسيير الإداري والاقتصادي والمالي.

- المساعدة على اتخاذ القرارات؛ من خلال إعداد الدراسات والتقارير التي تدخل في إطار المسائل الخاصة بالجماعات الإقليمية.

- إعداد ومراقبة شرعية ومطابقة المنظومة القانونية ذات الطابع العام أو الخاص، لا سيما مشاريع القرارات المحلية، وكذا برامج التنمية المحلية وكل الآليات المعيارية المتعلقة بها.

- القيام بالدراسات والتحليل؛ التي تستوجب مهارات متعددة في مجال التسيير العمومي المحلي.

- المشاركة في إعداد السياسات العمومية المحلية، وتقييم مدى تنفيذها (أ.ع.ج، 2011، 06).

**\* مهام سلك "ملحقى الإدارة الإقليمية":**

- مساعدة المتصرفين الإقليميين في مهامهم المتعلقة بمعالجة ومتابعة الملفات.

- القيام بدراسة ومعالجة الملفات المسندة لهم، وتنفيذ المهام المرتبطة بصلاحيتهم أو باحتياجات المصلحة المعينون بها (أ.ع.ج، 2011، 08).

**\* مهام سلك "أعوان الإدارة الإقليمية":**

- تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية للإدارة الإقليمية والمهام الإدارية.

- معالجة الملفات في إطار التسيير العادي والمنتظم للمصالح الإدارية الإقليمية (أ.ع.ج، 2011، 09).

**\* مهام سلك "كتّاب الإدارة الإقليمية":**

- حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية.

- إنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها؛ باستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل الأمانة، ويتولون زيادة على ذلك إيصال المكالمات الهاتفية، وكذا تسجيل البريد الوارد وتوزيعه.

- تنظيم مخططات الاجتماعات وتحضيرها، واستخدام البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الأمانة.

- تأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية. وكذلك استقبال المكالمات الهاتفية وإرسال

الرسائل، وتنظيم أعمال الأمانة (أ.ع.ج، 2011، 10).

**\* ممام سلك "محاسبي الإدارة الإقليمية":**

-مسك الوثائق المحاسبية، وإعداد كشوف الالتزام بالنفقات، ويتولون حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بالميزانية.

-تحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها، ومسك الدفاتر المحاسبية، وتقديم الكشوف الإجمالية وفقاً للتشريعات المعمول بها.

-التدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.

-ضمان احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ النفقات العمومية.

-تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة بعنوان السنة المالية.

-مسك سجل الالتزام بالنفقات وصرفها طبقاً للتنظيم.

-تحضير وضعيات استهلاك اعتمادات الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة المؤهلة.

-المساهمة في تحضير مشاريع الميزانية (أ.ع.ج، 2011، 12).

**2.2.7. ممام شعبة "الترجمة- الترجمة الفورية":**

-ترجمة كل مراسلة أو نص أو مخطط، وكل الوثائق التي يُعهد لهم بها في إطار نشاطات الإدارة التي يمارسون عملهم بها، وكذا القيام بممام الترجمة الفورية.

-القيام بممام الترجمة الفورية أثناء الملتقيات أو الندوات أو المؤتمرات، وكذا تنسيق نشاط العديد من المترجمين-الترجمة (أ.ع.ج، 2011، 15).

**3.2.7. ممام شعبة "الوثائق والمحفوظات":****\* ممام سلك "الوثائقيين أمناء المحفوظات الإدارية الإقليمية":**

-تكوين أرصة الوثائق والمحفوظات المؤجلة لهم وإتلافها وصيانتها. ويتولون تصنيفها وفهرستها حسب القواعد المعمول بها. وكذا القيام بالأبحاث الوثائقية و/أو تنسيقها.

-تصميم المنظومات الوثائقية وتنظيمها واستغلالها. وكذا إنجاز الملفات الوثائقية.

-القيام بالبحث عن الوثائق واقتنائها والحفاظ عليها وتحليلها واستغلالها وتوزيعها. وكذا تكوين

قواعد المعطيات الوثائقية وتصميم منظومات الاستغلال المرتبطة بها (أ.ع.ج، 2011، 17).

**\* ممام سلك "المساعدين الوثائقيين أمناء المحفوظات الإدارية الإقليمية":**

-استلام الوثائق الإدارية وتسجيلها وتصنيفها وحفظها في الأرشيف، وكذا تعيين جردتها. وتكوين الرصيد الوثائقي وتسييره (أ.ع.ج، 2011، 18).

**\* ممام سلك "الأمناء التقنيون في الوثائق والمحفوظات الإدارية الإقليمية":**

-يُكلفون بفرز الوثائق وتسجيلها، وإعداد جداول الدوريات، والجرد ووضع الوثائق في متناول المستعملين. وكذا أشغال التجليد والترميم (أ.ع.ج، 2011، 19).

**4.2.7. ممام شعبة "الإعلام الآلي":****\* ممام سلك "مهندسي الإعلام الآلي الإدارية الإقليمية":**

-إعداد وضبط الإجراءات التقنية للمعالجة الإعلامية، وتحليل حاجات المستعملين، وتصميم هندسة منظومات المعالجة الإعلامية. وتنفيذ منظومات استغلال الحاسوب وتعيينها.

- تنفيذ و/أو المشاركة في تنفيذ كل مشروع تصميم للبرامج المعلوماتية وتحليلها وتطويرها. ويتولون إدارة المنظومات الإعلامية وصيانتها. ووضع قواعد المعطيات ونظام تسييرها.

- تنفيذ أعمال تصميم منظومات معالجة الإعلام واقتراح المناهج والتقنيات الضرورية لضبطها.

- تسيير المشاريع المعلوماتية الكبرى، ويحددون المهام الضرورية لذلك وينظموها وينسقونها ويراقبوها. وكذا القيام بإجراء استشارات وعمليات التدقيق المعلوماتية والصناعات؛ الخاصة باستراتيجية تطوير الإعلام الآلي من حيث الأهداف واختيار البرامج والتجهيزات (أ.ع.ج، 2011، 20).

#### \* مهام سلك "التقنيين في الإعلام الآلي لإدارة الإقليمية":

- تدوين المعطيات الموجهة للمعالجة ضمن منظومة معلوماتية وإعداد كشوف خروجها. ووضع منظومات الاستغلال وحيدة المركز والبرامج المطابق لها. وكذا تهينة ومعالجة اللوازم التابعة الأخرى ووسائل التخزين المعلوماتية.

- القيام بالتحليل العضوي، وترميز المعطيات الموجهة إلى التطبيقات المعلوماتية في لغة برمجة ملاءمة (أ.ع.ج، 2011، 23).

#### \* مهام سلك "المعاونين التقنيين في الإعلام الآلي لإدارة الإقليمية":

- يساعد المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي لإدارة الإقليمية؛ التقنيين في الإعلام الآلي لإدارة الإقليمية في مهامهم، ويكلفون بإدخال المعطيات الموجهة للمعالجة في نظام معلوماتي و/أو قاعدة معطيات واستعمال البرامج التطبيقية (أ.ع.ج، 2011، 23).

#### \* مهام سلك "الأعمال التقنيين في الإعلام الآلي لإدارة الإقليمية":

- يكلفون بكتابة وضبط التعليمات الضرورية؛ لتنفيذ المجموعات الإلكترونية للإعلام في لغة برمجة ملاءمة. كما يمكن تكليفهم بالإشراف على عارضة مجموعة إلكترونية ومجموع العمليات التي تسمح بتشغيل الآلات (أ.ع.ج، 2011، 23).

#### 5.2.7. مهام شعبة "الإحصائيات":

#### \* مهام سلك "المهندسين الإحصائيين لإدارة الإقليمية":

- إنجاز الحسابات الإحصائية والقيام بتحليلها عند الاقتضاء.

- إعداد الأعمال الإحصائية وتنفيذها. والقيام بالدراسات في ميدان الإحصاء.

- تحديد المعايير الضرورية لإعداد تصميم المعطيات والمعلومات المتصلة بميدان نشاطهم.

- القيام بالدراسات الاستشراعية؛ وإعداد نماذج الرياضيات في إطار دراسات المشاريع، وكذا تأطير وتنسيق جميع النشاطات المتصلة بها (أ.ع.ج، 2011، 25).

#### \* مهام سلك "التقنيين في الإحصائيات لإدارة الإقليمية":

- القيام بمختلف المهام التطبيقية ذات الصلة بالنشاط الإحصائي.

- مساعدة المهندسين في استغلال المعطيات الإحصائية (أ.ع.ج، 2011، 27).

#### \* مهام سلك "المعاونين التقنيين في الإحصائيات لإدارة الإقليمية":

- القيام والمشاركة في جميع أشغال التحقيق والفرز والتدقيق في الأشغال الإحصائية الأساسية (أ.ع.ج،

2011، 28).

\* مهام سلك "الأعوان التقنيين في الإحصائيات الإدارية الإقليمية":

- يكلفون بجميع أشغال الحساب والترقيم والتحقيق الميداني؛ وكذا الفرز اليدوي (أ.ع.ج، 2011، 28).

6.2.7. مهام شعبة "التسيير التقني والحصري":\* مهام سلك "مهندسي الإدارة الإقليمية للتسيير التقني والحصري":

- إنجاز مختلف الأعمال التقنية المتخصصة، وضمان متابعة المنشآت ومراقبتها، واستلام المنشآت والمصادقة على وضعيات الأشغال.

- المساهمة في تحديد وتنفيذ التوجيهات الإستراتيجية في مجال العمران.

- إعداد الدراسات التقنية والمنطحات التنموية ومختلف الأدوات والوثائق العمرانية، وضمان

السير العام للمصالح التقنية والقيام بالدراسات والأبحاث التطبيقية.

- استلام المنشآت والموافقة على حالات الأشغال.

- قيادة عمليات التدخل على مستوى الشبكات.

- متابعة إنجاز الدراسات التقنية للمنشآت المعقدة والمشاريع الكبرى للسكن والعمران والمنشآت

الأساسية والتجهيزات العمومية.

- تنسيق تنفيذ القواعد والمناهج والمقاييس والطرق التقنية و/أو التنظيمية المستعملة من طرف

المهندسين الموضوعين تحت سلطتهم.

- إعداد ومراقبة تنفيذ وتقييم عمليات إعادة الهيكلة والتأهيل الحضريين.

- المساهمة في إعداد المنطحات التوجيهية التنموية للجماعات الإقليمية.

- مراقبة احترام الوثائق والأدوات العمرانية (أ.ع.ج، 2011، 29-30).

\* مهام سلك "تقنيي الإدارة الإقليمية للتسيير التقني والحصري":

- تنفيذ ومتابعة تجسيد القرارات والأوامر والتوجيهات المنخّذة في مجال اختصاصهم.

- ضمان متابعة مختلف المشاريع.

- المشاركة في اجتماعات الورشات مع مختلف المتدخلين.

- ضمان احترام رزنامة الأشغال.

- إعداد بيانات تقدم الأشغال.

- الحضور عند استلام المشاريع (أ.ع.ج، 2011، 35).

\* مهام سلك "الأعوان التقنيين الإدارة الإقليمية للتسيير التقني والحصري":

- ضمان صيانة وتطبيع التجهيزات والنظم الميكانيكية والكهربائية والإلكترونية والري.

- كشف الأعطاب والقيام بالتطبيقات الضرورية.

- التنقل إلى الميدان للقيام بالتطبيقات الضرورية.

- الحفاظ على أدوات العمل والعتاد والتجهيزات الموضوعية تحت تصرفهم.

- احترام تعليمات الأمن (أ.ع.ج، 2011، 33).

**\* مهام سلك "المهندسين المعماريين الإدارية الإقليمية":**

- متابعة ومراقبة إنجاز برامج البناء والمهندسة المعمارية و/أو التعمير.
- ضمان العلاقات مع المصالح والهيئات الخارجية.
- استلام المنشآت والموافقة على وضعيات الأشغال.
- تأطير الفريق التقني وضمان التنسيق لجميع الأشغال مجتمعة (أ.ع.ج، 2011، 35).

**7.2.7. مهام وحدة "النظافة والنقاوة العمومية والبيئة":****\* مهام سلك "مفتشي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة":**

- المساهمة في تنفيذ مختلف برامج النظافة والنقاوة العمومية.
  - كشف النفاثات المتعلقة بالنظافة والصحة العمومية وتقديم المقترحات الضرورية.
  - تحديد المرافق العمومية البلدية والولائية التي تخضع للتفتيش.
  - معاينة المذالفات المتعلقة بالتطهير والنظافة والنقاوة العمومية.
  - المساهمة في القضاء على النشاطات المضرة بالبيئة والمحيط الحضري.
  - السهر على سلامة المواد الغذائية الاستهلاكية المعروضة للبيع.
  - إقرار ومتابعة عمليات التخلص من المواد التي تجاوزت مدة صلاحيتها.
  - مراقبة نظافة المطاعم المدرسية (أ.ع.ج، 2011، 37-38).
- \* مهام سلك "مراقبي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة":**
- المساهمة في إعداد برنامج الحفظ والصيانة.
  - تأطير أعموان النظافة والنقاوة العمومية.
  - متابعة مختلف المشاريع المتعلقة بالنظافة والنقاوة العمومية والبيئة.
  - متابعة عمليات حفظ وصيانة الشبكات.
  - الإشراف على أشغال التنفيذ.
  - تنفيذ مشاريع الدراسات و/أو الإنجازات التقنية المتعلقة بالنظافة والنقاوة العمومية والبيئة.
  - الإشراف على عمليات حفظ وصيانة الشبكات.
  - القيام بعمليات مراقبة تنفيذ الأشغال وتقييم نتائجها.
  - المساهمة في التسيير التقني للمنشآت.
  - ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها واحترام قواعد النظافة والأمن.
  - المشاركة في اجتماعات التنسيق مع مختلف المتدخلين (أ.ع.ج، 2011، 40).

**\* مهام سلك "أعموان النظافة والنقاوة العمومية":**

- تنفيذ عمليات النظافة والنقاوة العمومية الحضرية في الأماكن العمومية الخارجية.
- القيام بتدخلات في مجال نظافة المحيط والنقاوة على كامل تراب الجماعة الإقليمية.
- ضمان محاربة كل الكائنات الضارة (الفئران والعشرات...) في إطار احترام قواعد البيئة.
- القبض على الحيوانات المتشردة، ونقلها إلى المحشرة.

- القيام بالأعمال التقنية للنظافة والنقاوة العمومية للبنىات والطرق والشبكات المختلفة والمساحات الطبيعية والمساحات الخضراء (أ.ع.ج، 2011، 41-42).

#### \* مهام سلك "الأطباء البيطريين الإدارية الإقليمية":

- مراقبة تطبيق التنظيمات الصحية.
- مراقبة المواد الغذائية ذات الأصل الحيواني.
- تحديد منشآت وأماكن الذبح.
- المساهمة في تنفيذ برامج ونشاطات محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق الحيوان.
- المشاركة في مراقبة نشاطات تربية الحيوانات.
- إعداد برامج التفتيش والمراقبة (أ.ع.ج، 2011، 42-43).

#### 8.2.7. مهام الصحة الاجتماعية-الثقافية والرياضية والرياضية:

#### \* مهام سلك "المستشارين للنشاطات الثقافية والرياضية الإدارية الإقليمية":

- توجيه وإعلام الجمهور.
- تنشيط أعمال المؤسسات الثقافية والرياضية للجماعة الإقليمية.
- المساهمة في تنظيم وسير التظاهرات الثقافية والرياضية للجماعات الإقليمية.
- تشجيع الممارسات الشابة والمبدعين في مختلف الاختصاصات الثقافية والرياضية.
- إعداد روبرتاجات حول النشاطات الثقافية والرياضية للجماعات الإقليمية.
- المساهمة في ترقية التنشيط الثقافي والرياضي.
- المساهمة في إعداد البرامج الثقافية والرياضية.
- متابعة نشاطات المؤسسات الثقافية والرياضية للجماعة الإقليمية.
- تطوير برامج التنشيط الثقافي والرياضي (أ.ع.ج، 2011، 44-44).

#### \* مهام سلك "المستشارين الاجتماعيين الإدارية الإقليمية":

- القيام بمختلف المساعي الاجتماعية والإدارية التي من شأنها: المساهمة في الاندماج الاجتماعي و/أو المهني للأطفال المحرومين من العائلة، والأشخاص المعاقين جسدياً أو ذهنيّاً، والشباب في وضع صعب، وكذا الأشخاص المسنين.

- تحديد الفئات الاجتماعية المحرومة والضعيفة، وتنظيم عملية التكفل بها في إطار السياسات العمومية المحلية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.

- مساعدة وإمانة كل شخص في وضع اجتماعي صعب ودعمه.

- إعلام الأشخاص الذين هم في وضع صعب بحقهم في مختلف الخدمات لدى هيكل التكفل حسب احتياجاتهم.

- المشاركة في تحسين ظروف حياة الأشخاص المتكفل بهم.
- المشاركة في نشاطات التنمية الاجتماعية، وفي تنفيذ البرامج الاجتماعية المحلية.
- التنسيق مع مختلف الجهات المكلفة بالتضامن الاجتماعي والحماية الاجتماعية.
- المشاركة في التحقيقات ذات الطابع الاجتماعي (أ.ع.ج، 2011، 46-47).

## \* مهام ملك "مساعدات الأمومة الإدارية الإقليمية":

- ضمان التكفل بنشاطات الحضانة والأمومة.
- ضمان اليقظة والتنشيط النفسي الحركي للرضيع والطفل.
- ضمان حفظ النظافة الغذائية والجسدية والمندامية والمحيطية للرضيع والطفل.
- المشاركة في إعداد المشروع الحياتي للطفل.
- ضمان النمو النفسي والاجتماعي للطفل.
- المشاركة في إعداد برامج النشاطات البيداغوجية والتربوية.
- تطوير الاتصال وتعزيز العلاقة ما بين الأشخاص.
- المشاركة في تقييم نوعية وفعالية منظمات النشاطات (أ.ع.ج، 2011، 47-48).

## 8. موطئو الجماعات الإقليمية والولاء التنظيمي والاحتراق النفسي؛ أية علاقة؟

أشار عدة باحثين خلال دراستهم لمفهوم الاحتراق النفسي؛ إلى أنه في المرحلة الأولى منه، تكون مستويات الرضا الوظيفي، الالتزام والولاء التنظيمي عالية، وتقل وتضعف في المراحل المتقدمة منه. حيث؛ يرى (ماتسون وانفاسيفيش، 1987) (Matteson & Ivancevich 1987)؛ أن الاحتراق النفسي يحدث بالتدرج عبر عدة مراحل؛ ففي المرحلة الأولى التي سماها "مرحلة الاستغراق"، يكون الرضا عن العمل مرتفعاً. ويبدأ بالانخفاض في حالة حدوث عدم اتساق بين ما يحدث في الواقع؛ وما هو متوقع في العمل. ثم يبدأ الانخفاض التدريجي في مستوى الرضا عن العمل في المرحلة الثانية "مرحلة التبلد"، وفي المرحلة الثالثة "مرحلة الانفصال"؛ في الانسحاب النفسي. وتعتل صحته النفسية والبدنية مع ارتفاع مستوى الإجهاد المهني لديه. وفي المرحلة الرابعة "المرحلة الحرجة"؛ تزداد الأعراض السلوكية والنفسية في هذه المرحلة سوءاً وخطراً، ويتشوش تفكير الفرد ويختل بفعل شكوك الذات (Self Doubts)؛ حتى يصل إلى المرحلة الانفجار، في هذه المرحلة يفكر الفرد في ترك العمل، ومن الممكن أن يفكر حتى في الانتحار.

كما تشير (إيناس شهاب، 2001)؛ أنه ومن خلال تعريفه ماسلاش للاحتراق النفسي، فإنه يتطور - أي الاحتراق النفسي - عبر مراحل ثلاث؛ حيث إنه المرحلة الأولى يبدأ العامل في الإحساس والشعور بالضغوط، نتيجة لعدم التوازن بين متطلبات العمل وقدراته على التنفيذ، وفي مرحلة ثانية؛ يظهر رد فعل انفعالي على تلك الضغوط، في شكل تعب أو قلق أو اكتئاب. وفي مرحلة ثالثة تظهر فيها عدة تغييرات سلوكية؛ مثل: عدم الاهتمام بالزملاء والأنشغال عنهم، وتراجع مستوى الالتزام بمهام ونشاطات وواجبات المنصب.

كما يرى (De Hert 2020)؛ أن الاحتراق النفسي يمر عبر خمس (05) مراحل؛ ففي المرحلة الأولى التي أطلق عليها اسم "مرحلة شمر العسل"؛ فإنه يكون هناك مستويات الطاقة مرتفعة ومستويات إنتاجية عالية وقبول للمسؤولية ورضاً وظيفي وولاء للعمل. ثم في المرحلة الثانية "مرحلة بداية الإجهاد"؛ يظهر القلق "الحصر"، عدم القدرة على التركيز، الإنتاجية ضعيفة، تحاشي اتخاذ القرارات،... ثم في المرحلة الثالثة "الإجهاد المزمن"؛ تبدأ مظاهر: التعب المستمر، الإرهاق المزمن، الانسحاب الاجتماعي،

اللامبالاة، الشعور بالضغط... إلى غير ذلك. وفي المرحلة الرابعة "مرحلة الاحتراق النفسي"؛ يصاب العامل بالاحتراق النفسي، وتظهر أعراضه على شكل: صداع مزمن، هواجس المشاكل، التمرد من النشاطات، العزلة الاجتماعية، تغييرات في السلوك... ثم في المرحلة الخامسة والأخيرة حسب De Hert؛ فإن العامل يتعود على الاحتراق، ويظهر ذلك من خلال: الحزن المزمن، التعب العقلي المزمن، التعب الجسدي المزمن والاختناج.

وحسب (الخالدي والبرواري، 2013)؛ ينشأ الاحتراق النفسي وفقاً لسيروية بطيئة نسبياً، فوجود معوقات في العمل يؤدي بالعامل إلى الإحساس بالعجز، فيتربص على ذلك ضغط نفسي عليه، يؤدي إلى الاحتراق النفسي للعامل؛ ك محاولة للتكيف مع الضغط لتقليل الإحساس بالعجز، ونتيجة لكل ذلك؛ ينخفض الرضا المهني لديه وتقل دافعيته واهتمامه بالآخرين.

كما أن الولاء التنظيمي يجسد حالة قناعة تامة لدى الفرد، مما يتطلب وقتاً طويلاً لتحقيقه، كما أن تدني مستوياته لا يكون نتيجة لعوامل سطحية؛ وإنما بسبب عوامل إستراتيجية ضالطة. كما أنه يكتسب ويُنمى في الفرد العامل داخل التنظيم؛ وليس ظاهرة فطرية تولد مع الإنسان، ويمكن تدريب الأفراد عليه.

كما توصلت دراسات تم إجراؤها حول متغير الولاء التنظيمي ومتغيرات شبيهة بالاحتراق النفسي، ودراسات تشمل متغير الاحتراق النفسي ومتغيرات شبيهة أو ذات علاقة بالولاء التنظيمي، -لأنه حسب اطلاع الباحث؛ لا توجد دراسات تضم كلا المتغيرين "الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي" -، نذكر منها:

\* دراسة (العمرى والسلي، 1437هـ-2013)؛ التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين متغير "ضغوط العمل" -وهو متغير شبيه بمتغير "الاحتراق النفسي"، وبعد مرحلة سابقة له-، ومتغير "الولاء التنظيمي".

\* دراسة (بورقبة؛ حباية ورماش، 2021)؛ التي توصلت إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل "بعد ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل" على الولاء التنظيمي. وعدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل "بُعدي: ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل" على "الولاء التنظيمي".

\* دراسة (نقموش، 2022)؛ التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين "الضغوط المهنية" و"الولاء التنظيمي".

\* دراسة (حليل وعبد الأمير، 2018)؛ إلى أن تأثير "الاحتراق الوظيفي" على "تماسك الجماعة" ضعيف. هذا المتغير -أي تماسك الجماعة-، والذي يُقصد به "الحالة الناجمة عن كل القوى المؤثرة على أعضاء المجموعة، والتي تحفزهم على ديمومة البقاء فيها". -ومتغير "تماسك الجماعة"؛ هو متغير شبيه بمتغير "الولاء التنظيمي" -، والولاء التنظيمي هو "حالة نفسية تُعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل

بها، تجعله يُفضل البقاء فيها سواءً رغبةً منه في ذلك -أي ولاءً عاطفيًا- أو لأنه يحتاج ذلك -أي ولاءً مستمرًا- أو لشعوره بالالتزام الأخلاقي بالبقاء -أي ولاءً معياريًا-".

من خلال ما طرحه الباحثون والمذكور آنفًا، نلاحظ أن هناك اتفاقًا بينهم حول وجود علاقة بين الاحتراق النفسي والولاء التنظيمي، -والمفاهيم المشابهة لهما أو ذات العلاقة-؛ مع اختلافهم في نوع العلاقة. حيث إنه حسب بعض الباحثين؛ يكون مستوى الولاء التنظيمي مرتفعًا في بدايات الإصابة بالاحتراق النفسي؛ وتتنخفض مستويات الولاء التنظيمي مع تقدم مراحل الاحتراق النفسي. كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية -سالبة-؛ وتوصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة -طردية-.

وحسب (Zawieja & Guarnieri, 2010)؛ هناك مهنٌ معرضٌ شائعٌ للإصابة بالاحتراق النفسي أكثر من غيرها؛ وذكر عدة مهن: الموظفون الإداريون، مساعدي الأشخاص المعاقين، العمال والمساعدون الاجتماعيون، المهندسون، المهن الشبه طبية والشبه بيطرية، موظفو المصالح الرقابية، موظفو الأمانة (السكّريتياريًا)؛ هذه المهن موجودةٌ بإدارة الولاية والإدارة البلدية على مستوى عدة مصالح ومكاتب...، حيث إننا نجد المهن الإدارية في شعبيتي "الإدارة العامة للأسلاك المشتركة" و"الإدارة العامة للجماعات الإقليمية". ونجد مهنة "مساعدتي الأشخاص المعاقين" و"العمال والمساعدين الاجتماعيين"؛ في "الشعبة الاجتماعية-الثقافية، التربوية والرياضية"؛ في سلك "المستشارين الاجتماعيين للإدارة الإقليمية". ومهنة "المهندسين"؛ في شعبة "التسيير التقني والحضري". والمهن "الشبه الطبية والشبه البيطرية"؛ نجدها في "الشعبة الاجتماعية-الثقافية، التربوية والرياضية"؛ في رتبة "مساعدات الأمومة والطفولة للإدارة الإقليمية"، وفي شعبة "النظافة والنقاوة العمومية والبيئة"؛ في سلكي: "مفتشي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة"؛ و"مراقبي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة". مهن "المصالح الرقابية" نجدها في شعبة "النظافة والنقاوة العمومية والبيئة"؛ في أسلاك: "الأطباء البيطريين للإدارة الإقليمية"، و"مفتشي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة"، وسلك "مراقبي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة". ومهن الأمانة (السكّريتياريًا)؛ التي نجدها في شعبيتي: "الإدارة العامة للأسلاك المشتركة"؛ و"الإدارة العامة للجماعات الإقليمية"؛ في سلكي: "الكُتاب"؛ و"كُتاب الإدارة الإقليمية" على التوالي.

هذه الفئات من الموظفين الجزائريين والعمال ضمن النطاق الجغرافي للجزائر، والذين يتميزون بخصائص سوسيو-ثقافية مشتركة؛ حيث إن المجتمع الجزائري تغلب عليه الأطر الاجتماعية الأولية "الجماعات المرجعية"، على الأطر الاجتماعية المعاصرة "جماعات الانتماء". وأن مفهوم الدولة لم يحط بالنمو الكافي لديه، وأن الولاء لدى الفرد الجزائري يتأرجح بين القوة في حال فقدان سلطة الدولة وهياكلها، والضعف في حال وجودها وبسط سيطرتها ومعاناتها من وطأتها. إضافةً لكون ملمح شخصية Profil de personnalité الفرد الجزائري لديه القابلية للاحتراق النفسي، فإن معاناته من سيطرة الدولة عليه تتسبب في ضعفه ولأنه وبالتالي عدم أداء التزاماته تجاهها والتهرب من ذلك، وعدم الحصول على مقابل وفائه بالتزاماته، كلها عوامل؛ تؤدي مع مرور الوقت إلى إصابته بالعجز وذهان الاستحالة وبالتالي الاحتراق النفسي.

هذا ملخص العلاقة بين متغيري "الولاء التنظيمي" و"الاحتراق النفسي"; و"موظفي الجماعات الإقليمية"، والذي يُمكن أن يتضح أكثر في الدراسة الحالية حسب متغيراتها ومكان إجراءاتها.

ومن خلال ما سبق؛ نستنتج أن الجماعات الإقليمية أو الجماعات المحلية؛ -"الولايات والبلديات"-، هي أجهزةٌ أبدعتها وطورتها العقول البشرية، وهي في ديناميكيةٍ مستمرةٍ صُممت وطُوِّرت من أجل تنظيم الشؤون الحياتية للمجتمع والأفراد، وخدمتهم والقيام على مصالحهم.

الجانب

التطبيقي

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. أدوات الدراسة.
3. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
4. منهج الدراسة.
5. حدود الدراسة.
6. الأساليب الإحصائية المتبعة.

تُمثل الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية الجانب العملي من الدراسة؛ وتتوافق مع التصور النظري لها، وتشمل الدراسة الاستطلاعية، وكذا أدوات الدراسة المناسبة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة وخصائصها السيكومترية، بالإضافة إلى تحديد المناهج المناسبة لها؛ وكذا المجال الزمني والمكاني والبشري للدراسة؛ ، والأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتفسير النتائج.

### 1. الدراسة الاستطلاعية:

على الرغم من كون الباحث موظفًا بالبلدية -أي عضوًا في المنظمة-، وعمل في مكاتب ومصالح جديدة، إلا أنه قام بإجراء الدراسة الاستطلاعية قبل الدراسة الأساسية. وهذا للوصول بالدراسة إلى درجة عالية من الموضوعية، وتفاذي الذاتية في التشخيص والطرح. بالإضافة إلى أنه في أي دراسة تطبيقية - ميدانية-؛ لابد من القيام بالخطوة الأولى وهي الدراسة الاستطلاعية؛ حيث قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة -والتي تم التعريف بها في العنصر (04) من هذا الفصل، الصفحة (211)-؛ على عينة (عينة عرضية) من موظفي الجماعات الإقليمية؛ بلغ عددها خمسة عشر (15) عنصرًا من المجتمع الأصلي، موزعين كما يلي: (09) موظفين من الإدارة البلدية لبلدية سوق نعمان و(06) من إدارة ولاية أم البواقي. وقد هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى:

\* ضبط عدد الفئات وطولها بالنسبة لمتغير "الأقدمية في العمل".

\* التدقيق في صياغة فرضيات الدراسة.

\* معرفة مدى ملائمة الأداة المستخدمة في الدراسة.

\* اختيار المنهج المناسب للدراسة.

#### 1.1. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

بعد تفريغ البيانات المستقاة من الدراسة الاستطلاعية، توصل الباحث لوصف عينة الدراسة حسب متغيرات: "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل"، والموضحة في الجداول التالية:

#### \* توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول (23): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	08	53.33 %
أنثى	07	46.67 %
المجموع	15	100 %

المصدر: م.إ.ب.

من الجدول (23) نلاحظ أن عدد الموظفين الذكور وعدد الموظفات متقارب.

الجدول (24): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة الاجتماعية.

متغير الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	07	46.67 %
متزوج	08	53.33 %
أرمل	00	00 %
مطلق	00	00 %
المجموع	15	100 %

المصدر: م.إ.ب.

من الجدول (24) نلاحظ أن عدد الموظفين العزباء يتقارب عدد الموظفين المتزوجين، ولا يوجد أي موظف أرمل أو مطلق.

الجدول (25): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى المهني.

متغير المستوى المهني	التكرار	النسبة المئوية
إطارات "صنف 12 فأعلى"	04	26.67 %
أعوان تحكم "أصناف 9، 10 و 11"	04	26.67 %
أعوان تنفيذ "صنف 8 فأدنى"	07	46.66 %
المجموع	15	100 %

المصدر: م.إ.ب.

من الجدول (25) نلاحظ أن أعوان التنفيذ هم الأغلبية بنسبة 46.66 %، والباقي للإطارات وأعوان التحكم منافسة بنسبة 26.67 % لكل منهما.

الجدول (26): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستدلالية حسب الأقدمية في العمل.

15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الأفراد
03	06	11	04	06	12	09	20	17	31	25	10	07	02	16	التكرارات (X)

المصدر: م.إ.بج.

من الجدول (26) يمكننا ترتيب التكرارات تصاعدياً؛ كما يلي:

الجدول (27): ترتيب تكرارات متغير الأقدمية في العمل لأفراد عينة الدراسة الاستدلالية تصاعدياً.

31	25	20	17	16	12	11	10	09	07	06	06	04	03	02	التكرارات (X)
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	------------------

المصدر: م.إ.بج.

### 2.1. حساب طول الفئة:

لحساب طول الفئة، نستخدم القاعدة التي استخلصها عالم الإحصاء الألماني H.A.Sturges هيربرت ستورنغز (شطبيبي، 2005، 19).

$$C = \frac{R}{K} = \frac{X_{max} - X_{min}}{1 + 3.322 \log N}$$

حيث:

\* (C): طول الفئة.

\* (R): المدى .

\* (K): طول الفئة.

\* (Xmax): القيمة الأكبر.

\* (Xmin): القيمة الأصغر.

\* (N): عدد القيم.

لدينا:

\*Xmax = 31 = القيمة الأكبر\*

\*Xmin = 2 = القيمة الأصغر\*

\*N = 15 = عدد القيم\*

وعليه:

$$C = \frac{R}{K} = \frac{31 - 2}{1 + 3.322 \log 15}$$

ومنه:

$$C = \frac{29}{4.90} = 5.91$$

ومنه:

$$C = 5.91 \approx 6$$

وبالتالي:

$$C = 6 = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك نحصل على تقسيم فئات متغير "الأقدمية في العمل"، كما يلي:

<input type="checkbox"/>	أقل تماماً من 6 سنوات "0 < X < 6"	الأقدمية في العمل:
<input type="checkbox"/>	6 سنوات فأكثر وأقل تماماً من 12 سنة "6 < X < 12"	
<input type="checkbox"/>	12 سنة فأكثر وأقل تماماً من 18 سنة "12 < X < 18"	
<input type="checkbox"/>	18 سنة فأكثر وأقل تماماً من 24 سنة "18 < X < 24"	
<input type="checkbox"/>	24 سنة فأكثر "24 < X"	

وهذا التقسيم لمتغير الأقدمية في العمل؛ هو الذي سيتم اعتماده في المقياس الذي سيوزع في الدراسة الأساسية.

3.1. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

الجدول (28): نتائج الدراسة الاستطلاعية.

الولاء التنظيمي		
الوحدة	الفرق	درجات ومستويات أبعاد الولاء التنظيمي
الولاء العاطفي	8 – 1	3 متوسط
الولاء المستمر	14 – 9	3.49 متوسط
الولاء المعياري	20 – 15	3.39 متوسط
الولاء التنظيمي	20 – 1	3.34 متوسط
الاحتراق النفسي		
الوحدة	الفرق	درجات ومستويات أبعاد الاحتراق النفسي
الاستنزاف الانفعالي	20.16.14.13.8.6.3.2.1	23.73 مرتفع
تبلد المشاعر	22.15.11.10.5	25.01 مرتفع
الشعور بتدني الانجاز	21.19.18.17.12.9.7.4	36.07 مرتفع

المصدر: م.إ.ب.ج. بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 23.

حسب نتائج الدراسة الاستطلاعية المذكورة في الجدول (32) الوارد أعلاه، نلاحظ أن مستوى الولاء التنظيمي الإجمالي متوسط وكذلك أبعاده الثلاث، وبناءً على ذلك نصيغ الفرضية كالتالي:

\* مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث "الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري" لدى موظفي الجامعات الإقليمية متوسط.

كما نلاحظ أن مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاث "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الانجاز الشخصي" مرتفع، وعليه نصيغ الفرضية كالتالي:

\* مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاث "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الانجاز الشخصي" لدى موظفي الجامعات الإقليمية مرتفع.

2. أدوات الدراسة:

إن اختيار أداة جمع البيانات متوقف على طبيعة موضوع الدراسة، والظاهرة المدروسة وطبيعة العينة محل الدراسة، وكذا نوعية البيانات المراد جمعها. وبناءً على ما سبق ذكره، اعتمد الباحث أداة واحدة لجمع البيانات، وهي مقياس مكون من ثلاثة أجزاء:

**\*الجزء الأول:**

يتضمن البيانات الشخصية الآتية: السن، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل.

**\*الجزء الثاني:**

مقياس الولاء التنظيمي "ألان وماير" "ALLEN & MAYER" للولاء التنظيمي؛ الذي تُرجع إلى العربية، وأجريت عليه بعض التعديلات في دراسة (خليفة والملاحمة سنة 2009). واعتمد الباحث على النسخة التي نشرها هذان الباحثان؛ بعد إعادة التأكد من خصائصها السيكومترية أي "الصدق والثبات"؛ -أنظر العنصر: "1.3. الخصائص السيكومترية لمقياس الولاء التنظيمي"، الصفحة (213)-. ويتضمن المقياس عشرين (20) بنداً موزعة على أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث "البعد العاطفي، البعد المستمر والبعد المعياري". والإجابة على كل بند؛ مُدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وهي خمس (05) إجابات: "تنطبق دائماً أو تنطبق غالباً أو تنطبق أحياناً أو تنطبق نادراً أو لا تنطبق إطلاقاً"، وتمثل رقمياً 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي (خليفة والملاحمة، 2009، 312).

الجدول (29): توزيع الفقرات "البند" على أبعاد مقياس الولاء التنظيمي.

الرقم	البعد	الفقرات
01	الولاء العاطفي	8 - 1
02	الولاء المستمر	14 - 9
03	الولاء المعياري	20 - 15
	الولاء التنظيمي	20 - 1

المصدر: (خليفة والملاحمة، 2009، 312).

والشكل التالي يوضح توزيع الفقرات "البند" على أبعاد مقياس الولاء التنظيمي.

شكل رقم (33): توزيع الفقرات "البند" على أبعاد مقياس الولاء التنظيمي.



المصدر: م.إ.ب.ج.

وتُحدد مستويات الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الإقليمية؛ حسب المتوسط الحسابي لأبعاد الدراسة بشكل عام وللنقراة المكونة لكل بعد. وقيم المتوسطات المتصل عليها من الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

الجدول (30): قيم المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي وتفسيرها.

مستوى الولاء التنظيمي	قيمة المتوسط الحسابي
مرتفع	أكثر من 3.5
متوسط	بين ( 2.5 – 3.49 )
منخفض	أقل من 2.49

المصدر: (خليفة والملاحمة، 2009، 312).

#### \*الجزء الثالث:

مقياس ماسلاش (MASLASH) للاحتراق النفسي (MBI)؛ الذي صُيِّغ للبيئة الجزائرية في دراسة (نصراوي) سنة (2015). واعتمد الباحث هذه النسبة في الدراسة التي أجراها، ويتضمن (22) فقرة؛ تتوزع على الأبعاد الثلاثة للاحتراق النفسي: "بعد الاستنزاف الانفعالي، بعد تآكل المشاعر وبعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي". وعلى الرغم من أن هذا المقياس مكيّف للبيئة الجزائرية، إلا أن الباحث قام بإعادة دراسة خصائصه السيكومترية؛ -أنظر العنصر: "2.3. الخصائص السيكومترية لمقياس الاحتراق النفسي"؛ الصفحة (216)-.

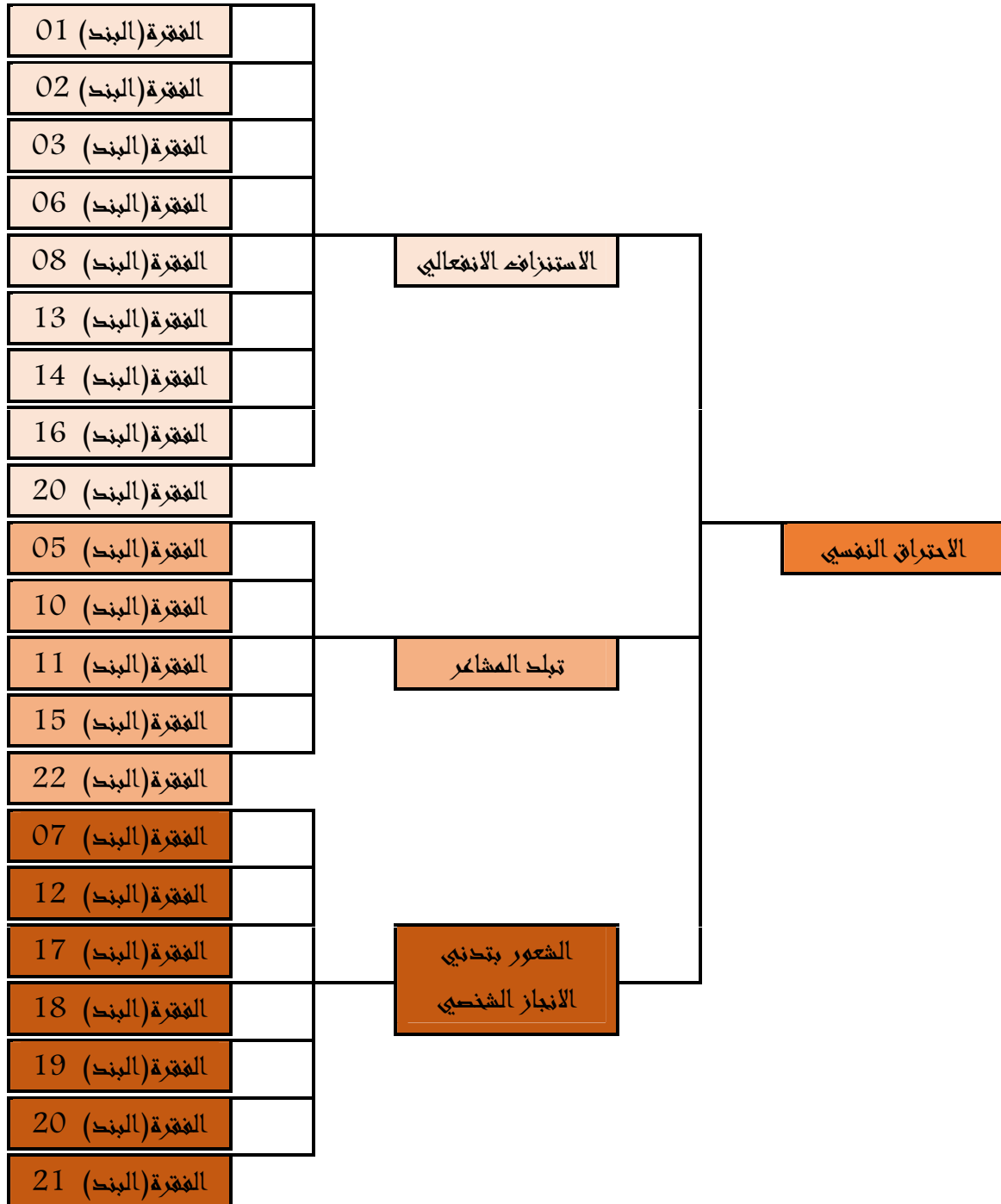
الجدول (31): توزيع الفقرات "البؤد" على كل بعد من أبعاد الاحتراق النفسي.

المجموع	توزيع الفقرات (البؤد)	الأبعاد
09	20.16.14.13.8.6.3.2.1	الاستنزاف الانفعالي
05	22.15.11.10.5	تآكل المشاعر
08	21.19.18.17.12.9.7.4	الشعور بتدني الإنجاز الشخصي
22	//////	المجموع

المصدر: (نصراوي، 2015، 224).

والشكل الموالي يوضح توزيع الفقرات "البؤد" على أبعاد مقياس الاحتراق النفسي.

شكل رقم (34): توزيع الفقرات "البند" على أبعاد مقياس الاحتراق النفسي.



المصدر: م، إ، ب.

وقد تم تدريج الإجابة عن كل فقرة، وحددت بسبع إجابات: "أبداً أو عدة مرات في السنة أو مرة في الشهر أو عدة مرات في الشهر أو مرة في الأسبوع أو عدة مرات في الأسبوع أو يومياً"، وتمثل رقمياً

ب: "6.5.4.3.2.1.0" على التوالي (خلاصي، 2014، 121). ويطلب من المفحوص الإجابة على شدة شعوره بهذه الفقرة؛ حيث إن الرقم (0) يعني أن شعور الفرد بمرتوى الفقرة بدرجة ضعيفة جداً، أما الدرجة (6)؛ فتعني أن شعور الفرد بمرتوى الفقرة بدرجة قوية جداً. فالأرقام بين (0) إلى (6) تُعطي درجات الشعور بالموقف من ضعيفة جداً إلى قوية جداً.

وتحدد مستويات الاحتراق النفسي لدى موظفي الجامعات الإقليمية؛ حسب الجامعات لأبعاد الدراسة بشكل عام؛ ولل فقرات المكونة لكل بعد. ويتم التعامل مع قيم الجامعات التي توصلت إليها الدراسة؛ في تفسير البيانات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (32): قيم الجامعات وتفسيرها حسب أبعاد الاحتراق النفسي.

18 فأقل	من 12 إلى 17	11 فأقل	الاستنزاف الانفعالي
مرتفع	متوسط	منخفض	المستويات
24 فأقل	من 10 إلى 23	9 فأقل	تولد المشاعر
مرتفع	متوسط	منخفض	المستويات
36 فأقل	من 13 إلى 35	12 فأقل	الشعور بتدني الأجزاء الشخصي
منخفض	متوسط	مرتفع	المستويات

المصدر: (نصراوي، 2015، 224) بتصرف.

وتفسر النتائج كما يلي:

- مستوى احتراق نفسي منخفض؛ إذا حصل المفحوص على درجة مرتفعة على بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، ودرجات منخفضة على بعدي الاستنزاف الانفعالي وتولد المشاعر.
  - مستوى احتراق نفسي متوسط؛ إذا حصل المفحوص على درجة متوسطة على الأبعاد الثلاثة.
  - مستوى احتراق نفسي مرتفع؛ إذا حصل المفحوص على درجات مرتفعة على بعدي الاستنزاف الانفعالي وتولد المشاعر، ودرجة منخفضة على بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي.
- وكل بند من بنود هذا المقياس، يمثل واجهة من أوجه التقييم الشخصي؛ التي يقوم بها الفرد في عمله؛ حيث يختار الشخص معدل استجابته للشعور موضع السؤال. ويتم قياس كل بعد من أبعاد الاحتراق النفسي على حدة؛ أي أن الفرد لا يسجل نقطة كلية للاحتراق النفسي، وإنما يسجل نقاطاً جزئية لكل بعد من الأبعاد الثلاثة للمقياس (نصراوي، 2015، 178).
- وتتم الإجابة على المقياس بأجزائه الثلاثة؛ بوضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب وحالة المفحوص.

3. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:1.3. الخصائص السيكومترية لمقياس الولاء التنظيمي:1.1.3. تقدير صدق درجات المقياس:

للتأكد من صدق المقياس المعتمد، تم اعتماد صدق المحتوى من خلال توزيعه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم سبعة (07) للتحقق من مدى صدق عباراته. والقائمة الاسمية للخبراء المحكمين مرفقةً ضمن الملاحق - ملحق رقم (02) - الخاصة بهذه الدراسة.

وتم حساب صدق كل بند -فقرة- على حدة، أي بصفة منفردة وفقاً للمعادلة الإحصائية:

$$CVR = \frac{Ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

الجدول (33): حساب صدق المحتوى للمقياس.

البنود	عدد المحكمين الذين قالوا بأن البنود يقيس	CVR (ن ص م)
01	07	1
02	07	1
03	07	1
04	07	1
05	07	1
06	07	1
07	07	1
08	04	0.142
09	07	1
10	07	1
11	07	1
12	07	1
13	06	0.714
14	07	1
15	07	1
16	07	1
17	07	1
18	06	0.714
19	06	0.714
20	07	1

المصدر: م، إ، ب.

يتم التوصل والحصول على قيمة صدق محتوى المقياس، بجمع كل القيم المتحصل عليها وتقسيمها على عدد البنود - الفقرات، -، وفقاً للمعادلة:

$$\text{مع ن ص م} = 20 / (\text{ن ص م} + 1 + \text{ن ص م} + 2 + \dots + \text{ن ص م} + 3 + \dots + \text{ن ص م} + 20) = 20 / 0.914$$

ومن خلال القيمة المتحصل عليها (0.914)؛ نستنتج أن المقياس صادق لقياس ما أعد لقياسه.

الجدول ( 34): معامل صدق المحتوى للمقياس وكلُّ بعد من أبعاده.

الرقم	البعد	الفقرات	معامل الصدق CVR
01	الولاء العاطفي	8 – 1	0.767
02	الولاء المستمر	14 – 9	0.952
03	الولاء المعياري	20 – 15	0.904
	الولاء التنظيمي	20 – 1	0.914

المصدر: م.إ.ب.ب. بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

### 2.1.3. تقدير ثبات درجات المقياس:

للتأكد من ثبات المقياس المعتمد، تم حساب ثبات الاتساق الداخلي بواسطة معادلة "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha"، وتم تطبيقها على عينة بلغ عددها (30) فرداً من المجتمع الأعلى.

$$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^n (S_i^2 - 1)}{n-1}$$

الجدول (35): معاملات ثبات مقياس الولاء التنظيمي وأبعاده.

الرقم	البعد	الفقرات	معامل الثبات
01	الولاء العاطفي	8 – 1	0.908
02	الولاء المستمر	14 – 9	0.735
03	الولاء المعياري	20 – 15	0.754
	الولاء التنظيمي	20 – 1	0.839

المصدر: م.إ.ب.ب. بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 23.

من الجدول (34): فإننا نلاحظ أن درجة ثبات أبعاد مقياس الولاء التنظيمي كانت كالتالي: بالنسبة لبعد الولاء التنظيمي بلغت (0.908)، وبالنسبة لبعد الولاء المستمر بلغت (0.735)، وبالنسبة لبعد الولاء المعياري بلغت (0.754)، أما درجة الثبات الكلي للمقياس فبلغت (0.839)، وهذه الدرجات تدل على ثبات المقياس وكذلك ثبات كل بعد من أبعاده.

### 2.3. الخصائص السيكومترية لمقياس الاحتراق النفسي:

قامت الباحثة (نصراوي) سنة (2015)، بتكييف مقياس ماسلاش (MASLASH) للاحتراق النفسي (MBI) على البيئة الجزائرية، وقامت بحساب الخصائص السيكومترية الخاصة به.

#### 1.2.3. تقدير صدق درجات المقياس:

##### أ. صدق المقياس المحسوب في دراسة نصراوي:

من أجل تقدير صدق درجات المقياس، قامت الباحثة نصراوي بحساب صدق التكوين الفرضي، مُستخدمةً مؤشر التحليل العاملي، (اعتماداً على طريقة المكونات الأساسية ثم التدوير بطريقة الفاريماكس Varimax لكايزر Kaiser)، وحسب الباحثة فهذا المؤشر يُعتبر الأنسب في البحوث المتعلقة ببناء أو تكييف المقاييس والاختبارات النفسية، حيث إنها تُمكن الباحث من تحديد مدى تشبع البنود على العامل أو العوامل التي تقيس الخاصية موضوع المقياس، وتُمكن من اختزال العوامل المكونة لها حسب هذه التشبعات (نصراوي، 2015، 209).

وفيما يلي مصفوفة معاملات ارتباط بنود المقياس ببعضها البعض.

الجدول (36): ارتباطات بنود مقياس الاحتراق النفسي (MBI-HSS) المكيّف.

	البند 1	البند 2	البند 3	البند 4	البند 5	البند 6	البند 7	البند 8	البند 9	البند 10	البند 11	البند 12	البند 13	البند 14	البند 15	البند 16	البند 17	البند 18	البند 19	البند 20	البند 21	البند 22
البند 1	01	0.95	0.96	0.15	0.29	0.38	0.11	0.96	0.12	0.29	0.26	0.12	0.98	0.98	0.29	0.97	0.12	0.12	0.12	0.98	0.12	0.29
البند 2	0.95	01	0.96	0.11	0.27	0.37	0.11	0.95	0.12	0.27	0.27	0.12	0.97	0.97	0.27	0.96	0.12	0.12	0.12	0.97	0.12	0.27
البند 3	0.96	0.96	01	0.11	0.29	0.38	0.11	0.96	0.12	0.29	0.26	0.12	0.98	0.98	0.29	0.98	0.12	0.12	0.12	0.98	0.12	0.29
البند 4	0.11	0.11	0.11	01	-0.19	0.11	0.95	0.11	0.98	-0.19	-0.19	-0.95	0.11	0.11	-0.19	0.17	0.98	0.97	0.97	0.11	0.97	-0.19
البند 5	0.29	0.27	0.29	-0.19	01	0.29	-0.18	0.28	-0.18	0.99	0.96	-0.15	0.29	0.29	0.99	0.29	-0.18	-0.18	-0.18	0.29	-0.18	0.98
البند 6	0.98	0.97	0.98	0.11	0.29	01	0.11	0.98	0.12	0.29	0.26	0.12	0.99	0.98	0.29	0.99	0.12	0.12	0.12	0.98	0.12	0.29
البند 7	0.11	0.11	0.11	0.95	-0.18	0.11	01	0.11	0.95	-0.18	-0.18	0.95	0.11	0.11	-0.19	0.11	0.98	0.97	0.97	0.111	0.97	0.19
البند 8	0.98	0.95	0.98	0.11	0.28	0.38	0.11	01	0.12	0.28	0.28	0.12	0.98	0.98	0.28	0.97	0.12	0.12	0.12	0.98	0.12	0.28
البند 9	0.12	0.12	0.12	0.98	-0.18	0.12	0.98	0.12	01	-0.18	-0.18	0.98	0.12	0.12	-0.18	0.12	0.98	0.98	0.98	0.12	0.98	-0.18
البند 10	0.29	0.27	0.29	-0.19	0.99	0.29	-0.18	0.28	-0.18	01	0.96	-0.15	0.29	0.29	0.99	0.29	-0.18	-0.18	-0.18	0.29	-0.18	0.99
البند 11	0.29	0.27	0.29	-0.19	0.99	0.29	-0.18	0.28	-0.18	0.99	01	-0.15	0.29	0.29	0.99	0.29	-0.18	-0.18	-0.18	0.29	-0.18	0.98
البند 12	0.12	0.12	0.12	0.95	-0.18	0.12	0.95	0.12	0.98	-0.18	-0.18	01	0.12	0.12	-0.18	0.12	0.97	0.98	0.98	0.12	0.98	-0.18
البند 13	0.98	0.97	0.98	0.11	0.29	0.39	0.11	0.98	0.12	0.29	0.26	0.12	01	0.99	0.29	0.99	0.12	0.12	0.12	0.99	0.12	0.29
البند 14	0.98	0.97	0.98	0.11	0.29	0.38	0.17	0.98	0.12	0.29	0.26	0.12	0.99	01	0.29	0.99	0.12	0.12	0.12	0.98	0.12	0.29
البند 15	0.20	0.27	0.20	0.10	0.00	0.20	0.10	0.28	0.10	0.00	0.00	0.18	0.20	0.20	01	0.20	0.19	0.10	0.10	0.20	0.10	0.09
البند 16	0.97	0.96	0.98	0.11	0.29	0.39	0.11	0.97	0.12	0.29	0.26	0.12	0.99	0.99	0.29	01	0.12	0.12	0.12	0.99	0.12	0.29
البند 17	0.12	0.12	0.12	0.96	-0.18	0.12	0.98	0.12	0.98	-0.18	-0.18	0.97	0.12	0.12	-0.18	0.12	01	0.99	0.99	0.12	0.98	-0.18
البند 18	0.12	0.12	0.12	0.97	-0.19	0.12	0.97	0.12	0.98	-0.19	-0.19	0.95	0.12	0.12	-0.19	0.12	0.99	01	0.98	0.12	0.98	-0.19
البند 19	0.98	0.97	0.98	0.11	0.29	0.38	0.11	0.98	0.12	0.29	0.26	0.12	0.98	0.98	0.29	0.99	0.12	0.12	0.12	0.99	0.12	0.29
البند 20	0.12	0.12	0.12	0.97	-0.19	0.12	0.97	0.12	0.98	-0.19	-0.19	0.95	0.12	0.12	-0.19	0.12	0.99	0.99	0.99	0.12	0.98	-0.19
البند 21	0.29	0.27	0.29	-0.19	0.98	0.29	-0.18	0.28	-0.18	0.98	0.96	-0.15	0.29	0.29	0.98	0.29	-0.18	-0.18	-0.18	0.29	-0.18	0.98
البند 22	0.29	0.27	0.29	-0.19	0.98	0.29	-0.18	0.28	-0.18	0.98	0.96	-0.15	0.29	0.29	0.98	0.29	-0.18	-0.18	-0.18	0.29	-0.18	0.98

المصدر: (نصراوي، 2015، 210).

ب. صدق المقياس المحسوب في الدراسة الحالية:

للتأكد من صدق المقياس المعتمد، تم اعتماد صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط "بيرسون".

$$r_p = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}\right) \left(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N}\right)}}$$

جدول رقم (37): معاملات صدق مقياس الاحتراق النفسي وأبعاده.

الملاحظة	معامل الارتباط	البنود	الاستدراجه الانوعالي	
0.01= معامل ارتباط قوي عند	0.60 0.840	**0.840		1
0.01= معامل ارتباط قوي عند	0.60 0.847	**0.847		2
0.01= معامل ارتباط قوي عند	0.60 0.834	**0.834		3
0.05= معامل ارتباط متوسط عند	0.60 0.456 0.40	*0.456		6
0.01= معامل ارتباط قوي عند	0.60 0.696	**0.696		8
0.01= معامل ارتباط قوي عند	0.60 0.760	**0.760	13	

0.01= 0.60 0.758	معامل ارتباط قوي عند	**0.758	14	تولد المشاعر
0.01= 0.60 0.721	معامل ارتباط قوي عند	**0.721	16	
0.01= 0.60 0.791	معامل ارتباط قوي عند	**0.791	20	
0.01= 0.60 0.562 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	**0.562	5	
0.01= 0.60 0.691	معامل ارتباط قوي عند	**0.691	10	
0.01= 0.60 0.599 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	**0.599	11	
0.01= 0.60 0.560 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	**0.560	15	
0.01= 0.60 0.566 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	**0.566	22	
0.01= 0.60 0.662	معامل ارتباط قوي عند	**0.662	4	الشعور بتقدير الأنداد الشخصي
0.01= 0.60 0.595 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	**0.595	7	
0.01= 0.60 0.803	معامل ارتباط قوي عند	**0.803	9	
0.01= 0.60 0.663	معامل ارتباط قوي عند	**0.668	12	
0.01= 0.60 0.638	معامل ارتباط قوي عند	**0.638	17	
0.01= 0.60 0.603	معامل ارتباط قوي عند	**0.603	18	
0.01= 0.60 0.620	معامل ارتباط قوي عند	**0.620	19	
0.01= 0.60 0.833	معامل ارتباط قوي عند	**0.833	21	
0.01= 0.60 0.607	معامل ارتباط قوي عند	**0.607	1	الاعتزاز النفسي
0.01= 0.60 0.694	معامل ارتباط قوي عند	**0.694	2	
0.01= 0.60 0.446 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	**0.446	3	
0.01= 0.60 0.565 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	**0.565	4	
0.40 0.165 0.00	معامل ارتباط ضعيف	0.165	5	
0.01= 0.60 0.565 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	**0.565	6	
0.05= 0.40 0.386 0.00	معامل ارتباط ضعيف عند	*0.386	7	
0.05= 0.40 0.387 0.00	معامل ارتباط ضعيف عند	*0.387	8	
0.01= 0.60 0.519 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	**0.519	9	
0.05= 0.60 0.461 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	*0.461	10	
0.05= 0.60 0.439 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	*0.439	11	
-0.40 -0.011 0.00	معامل ارتباط سالب ضعيف	0.011-	12	
0.05= 0.60 0.456 0.40	معامل ارتباط متوسط عند	*0.456	13	

0.05=	معامل ارتباط متوسط عند	0.40	0.549	0.60	*0.549	14	
	معامل ارتباط ضعيف	0.40	0.146	0.60	0.146	15	
0.01=	معامل ارتباط متوسط عند	0.40	0.581	0.60	**0.581	16	
	معامل ارتباط ضعيف	0.40	0.254	0.60	0.254	17	
	معامل ارتباط ضعيف	0.40	0.354	0.60	0.354	18	
0.01=	معامل ارتباط متوسط عند	0.40	0.550	0.60	**0.550	19	
0.01=	معامل ارتباط متوسط عند	0.40	0.567	0.60	**0.567	20	
	معامل ارتباط ضعيف	0.40	0.312	0.60	0.312	21	
	معامل ارتباط ضعيف	0.40	0.381	0.60	0.381	22	
0.01=	معامل ارتباط متوسط عند	0.40	0.766	0.60	**0.766	الاستنزاف الانفعالي	
0.01=	معامل ارتباط متوسط عند	0.40	0.540	0.60	**0.540	تولد المشاعر	
0.01=	معامل ارتباط متوسط عند	0.40	0.508	0.60	**0.508	الشعور بتدني الإنجاز الشخصي	
0.01=	معامل ارتباط قوي عند	0.60	0.893	0.60	**0.893	الدرجة الكلية لمعامل بيرسون	
**: الارتباط دال عند مستوى الدلالة = 0.01							
*: الارتباط دال عند مستوى الدلالة = 0.05							

المصدر: م، إ، ب، ج بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وقد بلغت درجة الصدق الكلي للمقياس (0.893). وهي درجة تدل على صدق الأداة.

### 2.2.3. تقدير ثبات درجات المقياس:

#### أ. ثبات المقياس المحسوب في دراسة نصرأوي:

من أجل التأكد من ثبات المقياس استخدمت الباحثة (نصرأوي) طريقتين:

#### \* طريقة التجزئة النصفية:

حسب طريقة التجزئة النصفية، يبين معامل (F.Test) أن المعادلة التصحيحية المناسبة لمعامل الارتباط بين نصفي المقياس، وهي معادلة "جتمان Guttman"، فكان معامل ثبات درجات المقياس قبل وبعد التصحيح كالتالي (نصرأوي، 2015، 214):

جدول رقم (38): معامل ثبات درجات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

0.884	الجزء الأول من المقياس	معامل ( ) كرونباخ
0.870	الجزء الثاني من المقياس	
0.955	معامل الثبات قبل التصحيح	
0.976	معامل جتمان Guttman التصحيحي	

المصدر: (نصرأوي، 2015، 214).

حسب الباحثة نصرأوي؛ فإنه يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجات المقياس؛ تتسم بدرجات عالية من الثبات بطريقة التجزئة النصفية؛ حيث بلغ معامل ثبات درجات الجزء الأول من المقياس من خلال ارتباطه بالدرجات الكلية للمقياس (0.884). أما الجزء الثاني من المقياس، فبلغ ثباته من خلال ارتباطه بالدرجات الكلية للمقياس (0.87)، وعليه كان ارتباط الجزءين، والذي يعبر عن ثبات درجة مقياس الاحتراق النفسي المُكيّف هو (0.97)، وهي معاملات ثبات مرتفعة ودالة عند مستوى الدلالة (0.01) (نصرأوي، 2015، 215).

#### \* طريقة الاتساق الداخلي Inter item consistency:

باستخدام معامل الثبات ( ) كرونباخ، حيث تم حساب معامل الثبات الكلي لدرجات المقياس، ومعاملات الثبات المتعلقة بدرجات البنود، فكانت النتائج كالتالي:

\* الثبات الكلي لدرجات المقياس قُدِّرَ ب: (0.939).

\* ثبات درجات البنود: والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط لجميع بنود المقياس:

جدول رقم (39): معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لدرجات البنود.

البنود	قيمة معامل الثبات ( كرونباخ )
1	0.932
2	0.932
3	0.932
4	0.939
5	0.940
6	0.932
7	0.939
8	0.932
9	0.939
10	0.940
11	0.940
12	0.939
13	0.932
14	0.932
15	0.940
16	0.932
17	0.939
18	0.939
19	0.939
20	0.932
21	0.939
22	0.940

المصدر: (نصراوي، 2015، 215).

من خلال الجدول أعلاه؛ يُلاحظ أن درجات البنود مرتبطة ارتباطاً عالياً بالدرجات الكلية للمقياس، ودالاً عند مستوى (0.01)، وقد اعتمدت الباحثة في تقدير الثبات على الارتباط بين الدرجة الكلية للبنود مع الدرجة الكلية للمقياس. وتُضيف الباحثة بأنها لم تظهر في الجدول ارتباطات البنود مع بعضها البعض؛ لأنها أوضحت ذلك من خلال تحليل البنية العاملية لبنود المقياس - أنظر العنصر المتعلق بتقدير

صدق المقياس المحسوب في دراسة نصراوي؛ الصفحة (219)-، وتحديد ارتباطاتها المتعامدة. كما أوضحت الباحثة أن البنود التي تندرج ضمن نفس البعد ترتبط مع بعضها البعض، بينما لا ترتبط مع بنود البُعدين الآخرين، ولَمَهَذَا أُدرِجَت في الجدول السابق ارتباط البنود بالدرجة الكلية فقط، والتي أُفرزت درجات عالية من الاتساق بينها، وهو الأمر الذي يعكس ثبات درجات هذه البنود في قياس ظاهرة الاحتراق النفسي (نصراوي، 2015، 216).

#### ب. ثبات المقياس المحسوب في الدراسة الحالية:

للتأكد من ثبات المقياس المعتمد، تم حساب ثبات الاتساق الداخلي؛ حيث طبقت معادلة "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha" على عينة قوامها (30) فرداً من المجتمع الأصلي.

$$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^n (r_{ii} - 1)}{n - 1}$$

#### جدول رقم (40): معاملات ثبات مقياس الاحتراق النفسي وأبعاده.

الرقم	البعد	الفقرات	معامل الثبات
01	بعد الاستنزاف الانفعالي	20.16.14.13.8.6.3.2.1	0.878
02	بعد تبدل المشاعر	22.15.11.10.5	0.627
03	بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي	21.19.18.17.12.9.7.4	0.815
0.808	الاحتراق النفسي	من 1 إلى 22	

المصدر: م.إ.ب.ب. بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (44)؛ نلاحظ أن درجة ثبات أبعاد مقياس الاحتراق النفسي هي: بالنسبة لبُعد الاستنزاف الانفعالي بلغت (0.878)، وبالنسبة لبُعد تبدل المشاعر بلغت (0.627)، وبالنسبة لبُعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي بلغت (0.815). أما درجة الثبات الكلي للمقياس فبلغت (0.808)، وهذه الدرجات تدل على ثبات المقياس وكذلك ثبات كل بُعد من أبعاده.

#### 4. منهج الدراسة:

المنهج هو مجموعة من القواعد الموضوعية، بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة؛ من أجل اكتشاف الحقيقة (شروخ، 2003).  
 مناهج البحث العلمي متنوعة ومتعددة، واختيار المنهج يرتبط أساساً بطبيعة موضوع الدراسة. ولقد اختار الباحث المنهج الوصفي. وهذا نظراً لطبيعة الدراسة التي تتناول دراسة مستويات الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي لدى موظفي الجامعات الإقليمية. وهدف هذه الدراسة هو قياس مستويات الولاء

التنظيمي والاحتراق النفسي لدى موظفي الجماعات الإقليمية، وكذا الكشف عن الفروق في مستويات الولاء التنظيمي، والاحتراق النفسي بأبعاده: "الاستنزاف الانفعالي، تلبد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية؛ حسب بعض المتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل"، وكذلك الكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تلبد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

#### \*المنهج الوصفي:

المنهج الوصفي هو أحد أشهر مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، وصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً وكيفياً. فالتعبير الكيفي؛ يصف الظاهرة ويبيّن خصائصها. والتعبير الكمي يُعطي وصفاً رقمياً دقيقاً؛ يوضع درجتها ومقدراها (مجد الحميد وكاظم، 1984، 135).

وعليه؛ فالمنهج الوصفي يهتم بتحديد الوضع الحالي للمشكلة ودراستها كما هي في الواقع، ومن ثمّ تحليلها وتفسيرها؛ لذلك اعتمد الطالب هذا المنهج في الدراسة الحالية.

### 5. حدود الدراسة:

#### 1.5. المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة بإدارة الولاية لولاية أم البواقي، وإدارة البلدية لبلدية سوق نعمان؛ التابعة لدائرة سوق نعمان بولاية أم البواقي، بدولة الجزائر.

#### 1.1.5. ولاية أم البواقي:

ولاية أم البواقي هي إحدى الولايات الواقعة في الشمال الشرقي للجزائر، بمنطقة المضاب العليا، تم ترقبتهما كولاية في التقسيم الإداري لسنة (1974م)؛ -أنظر الملحق رقم (05)؛ الذي يوضح "الولايات وترقيمتها ومحدد البلديات التابعة لها حسب التقسيم الإداري لسنة 1984"- . تبعد مسافة (500 كم) عن الجزائر العاصمة، وترتفع عن سطح البحر بحوالي (800م)، يحدها من الشمال ولاية "قسنطينة"، ومن الشمال الغربي ولاية "ميلة"، ومن الشمال الشرقي ولايتنا "قالمة وسوق أهراس"، ومن الجنوب "خنشلة"، ومن الجنوب الغربي ولاية "باتنة"، ومن الجنوب الشرقي ولاية "تبسة". تبلغ مساحتها (6187.56 كم<sup>2</sup>). عدد سكانها يبلغ حوالي (700 ألف نسمة) (مديرية التجارة لولاية أم البواقي، د.ت).

وقسمت الولاية بموجب القانون رقم 84-09 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1404 هـ الموافق 04 فبراير 1984م المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد إلى تسع وثمانين (29) بلدية، -أنظر الملحق رقم (07) الذي يوضح "بلديات ولاية أم البواقي وترقيمتها"-، والتي من بينها "بلدية سوق نعمان".

2.1.6. بلدية سوق نعمان: بلدية سوق نعمان هي إحدى بلديات ولاية أم البواقي. تم إنشاؤها عام (1971م)، تقع في الجنوب الغربي لعاصمة الولاية، وتبعد عنها حوالي (90 كم)، وحوالي (55 كم) عن مدينة باتنة، و(66 كم) عن مدينة قسنطينة. تقع بين خطي طول (6 درجات و(13 درجة شرقاً، ودائرتي عرض (28 درجة و(20 درجة شمالاً. تتربع على مساحة قدرها (230 كم<sup>2</sup>)، أما تعداد سكانها فبلغ (29521) نسمة حسب إحصاء سنة (2022)، ورمزها البريدي هو (04010).

يحدّها: \* شمالاً: بلديات أولاد حملة (ولاية أم البواقي)، وبلديتي التلائمة ومشيرة (ولاية ميله).

\* جنوباً: بلدية عين ياقوت (ولاية باتنة).

\* شرقاً: بلديتي أولاد زواي وعين مليلة (ولاية أم البواقي).

\* غرباً: بلدية بنر الشهداء (ولاية أم البواقي) (بن فردي، 2021)

### 2.5. المجال الزمني:

تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من "نوفمبر (2019) إلى غاية جوان (2023)", وشملت جمع المادة العلمية وتصنيفها، النزول إلى الميدان وإجراء الدراسة التطبيقية ومعالجة البيانات المتحصل عليها ثم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

### 3.5. المجال البشري:

#### 1.3.5. مجتمع الدراسة:

يُعرّف بأنه: "مجموعة من العناصر منتهية أو غير منتهية، محددة مسبقاً، والتي تتركز عليها الملاحظات" (أنجرس، 2004، 298). وفي هذه الدراسة مجتمع البحث هو موظفو الجماعات الإقليمية بولاية أم البواقي، "موظفي الولاية والبلديات (29) التسع والعشرون".

#### 2.3.5. العينة:

تُعرّف بأنها: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين" (أنجرس، 2004، 301)، وقد تم اختيار عينة الدراسة "قصدياً"، وفي هذه الدراسة؛ تكون العينة هي موظفو الجماعات الإقليمية "موظفو كل من ولاية أم البواقي وبلدية سوق نعمان".

- بالنسبة لموظفي ولاية أم البواقي: تم توزيع المقياس على الموظفين العاملين في مقر ولاية أم البواقي "الديوان، الأمانة العامة والمفتشية" فقط. ولم تشمل الدراسة الموظفين العاملين على مستوى الدوائر (12) الاثنى عشر.

- بالنسبة لبلدية سوق نعمان: تم توزيع المقياس على الموظفين العاملين بمقر بلدية سوق نعمان فقط، ولم تشمل الدراسة الموظفين العاملين بالمليقتين البلديتين "حي شاكري خليفة" و"التجمع الثانوي عيسى قدارة"، والموظفين العاملين بحظيرة البلدية.

تم توزيع المقياس على (132) موظفًا؛ منهم (83) موظفًا بمقر ولاية أم البواقي، و(49) موظفًا بمقر بلدية سوق نعمان. تم استرجاع سبع وتسعون (97) استمارة، منها (56) من موظفي الولاية و(41) من موظفي البلدية.

### 3.3.5. خصائص العينة:

درس الباحث خصائص العينة التالية: "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل". وقد تحصل على هذه النتائج بعد تفريغ استجابات أفراد العينة على المقياس المعد لهذا الغرض، والذي سيتم عرضه فيما بعد.

### \*توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس:

الجدول (41): توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	%36.10
أنثى	62	%63.90
المجموع	97	%100

المصدر: م، إ، ب.

من الجدول (23) يتضح أن الموظفات هن الأغلبيّة بنسبة %63.92 مقارنةً بعدد الموظفين الذكور الذين بلغتهم نسبتهم %36.08 من العدد الإجمالي لعينة الدراسة.

### \*توزيع عينة البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول (42): توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية.

متغير الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	33	%34.02
متزوج	62	%63.92
أرمل	01	%1.03
مطلق	01	%1.03
المجموع	97	%100

المصدر: م، إ، ب.

من الجدول (24) يتضح أن: أغلبية الموظفين متزوجون بنسبة بلغت 63.92 %، والعزَّاب بنسبة 34.02 %، أما فئة الأراامل والمطلقين فنسبتهم 1.03 % لكل فئة منهما.

**\*توزيع عينة البحث حسب متغير المستوى المهني:**

الجدول (43): توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى المهني.

النسبة المئوية	التكرار	متغير المستوى المهني
17.52%	17	إطاراء " صنف 12 فأعلى "
27.84%	27	أعوان تحكم "أصناف 9، 10 و 11"
54.64%	53	أعوان تنفيذ "صنف 8 فأدنى"
100%	97	المجموع

المصدر: م، إ، ب.

من الجدول (2) نلاحظ أن: نسبة أعوان التنفيذ بلغت 54.64 %، ونسبة أعوان التحكم 27.84 %، فحين فئة الإطاراء بلغت نسبتهم 17.52 % من المجموع الكلي للموظفين.

**\*توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:**

الجدول (44): توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	متغير الأقدمية في العمل
33.00%	32	أقل تماماً من 6 سنوات " $0 < X < 6$ "
35.10%	34	6 سنوات فأكثر وأقل تماماً من 12 سنة " $6 < X < 12$ "
21.60%	21	12 سنة فأكثر وأقل تماماً من 18 سنة " $12 < X < 18$ "
7.20%	7	18 سنة فأكثر وأقل تماماً من 24 سنة " $18 < X < 24$ "
3.10%	3	24 سنة فأكثر " $24 < X$ "
100%	97	المجموع

المصدر: م، إ، ب.

من الجدول (3) نلاحظ أن الموظفين ذوى الأقدمية "24 سنة فأكثر" يمثلون ما نسبته 3.09%. وهم الفئة الأقل من بين باقي الفئات، ثم تليها فئة "18 سنة فأكثر وأقل تماماً من 24 سنة" بنسبة 7.21%. في حين أن أغلبية الموظفين من ذوى الأقدمية "6 سنوات فأكثر وأقل تماماً من 12 سنة" بنسبة 35.06%. ومن ذوى الأقدمية "أقل تماماً من 6 سنوات" بنسبة 32.99%. والنسبة المتبقية 21.65% هم الموظفون من ذوى الأقدمية "12 سنة فأكثر وأقل تماماً من 18 سنة".

#### 6. الأساليب الإحصائية المتبعة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### \* النسب المئوية:

$$\text{النسبة المئوية (\%)} = \frac{\text{مع التكرار}}{\text{عدد أفراد العينة}} * 100$$

وأستخدم لحساب توزيع أفراد العينة وفقاً لخصائص: "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

#### \* معادلة لوهي:

$$CVR = \frac{Ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

حيث:

\*CVR: صدق البند.

\*Ne: عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

\*N: عدد المحكمين الإجمالي.

وأستخدمت لحساب صدق كل بند -فقرة- على حدة، أي بصفة منفردة.

ولحساب قيمة صدق محتوى المقياس الكلي، تم جمع كل القيم المتحصل عليها وتقسيمها على عدد

البند -الفقرات-، وفقاً للمعادلة:

$$\text{مع } n \text{ ص } m/n = (n \text{ ص } m + 1 \text{ ص } m + 2 \text{ ص } m + \dots + 3 \text{ ص } m + n \text{ ص } m) / n$$

حيث:

\* ن ص من: صدق كل بند.

\* ن: العدد الكلي للبيانات.

\* معادلة ستورجز H.A.Sturges:

$$C = \frac{R}{K} = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{1 + 3.322 \log N}$$

حيث:

\* C: طول الفئة.

\* R: المدى.

\* K: طول الفئة.

\* X<sub>max</sub>: القيمة الأكبر.

\* X<sub>min</sub>: القيمة الأصغر.

\* N: عدد القيم.

وَأستخدمة لحساب طول الفئة.

\* المتوسط الحسابي:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث إن:

\*  $\bar{x}$ : المتوسط.

\*  $\sum x_i$ : مجموع الدرجات (التكرارات).

\* n: عدد أفراد العينة.

وَأستخدمة لحساب مستويات الولاء التنظيمي وأبجاده.

\* معادلة " " ألفا كرونباخ:

$$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n \bar{x}^2}$$

حيث:

\* ن: عدد البنود.

\*  $\sum x^2$ : مجموع تباينات البنود.

\*  $\sum y^2$ : تباين الاختبار الكلي.

وَأُستخدِمت لحساب ثبات مقياسي الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي.

\* اختبار  $\chi^2$ :

$$\chi^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

حيث:

\*  $f_o$ : التكرار التجريبي.

\*  $f_e$ : التكرار المتوقع.

وَأُستخدِمت لاختبار الفرضيات الفارقية.

\* معامل الارتباط بيرسون ( $r_p$ ):

$$r_p = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}\right) \left(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N}\right)}}$$

حيث:

\* N: عدد الدرجات.

\*  $\sum xy$ : مجموع جداء الدرجات X و Y.

\*  $\sum x$ : مجموع درجات X.

\*  $\sum y$ : مجموع درجات Y.

\*  $\sum x^2$ : مجموع مربع درجات X.

\*  $\sum y^2$ : مجموع مربع درجات Y.

تم استخدامه لحساب صدق مقياس الاحتراق النفسي.

\*معامل الارتباط الخطي سيرمان ( $r_s$ ):

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{N(N^2 - 1)}$$

حيث:

$N^*$ : عدد المشاهدات (حجم العينة).

$d_i^*$ : هو الفرق بين رتبه الدرجات المتقابلة للمتغيرين؛

ويحسب: بالمعادلة:  $d_i = R(X_i) - R(Y_i)$

$R(X_i)^*$ : تمثل رتبة  $X_i$  في العينة  $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$

$R(Y_i)^*$ : تمثل رتبة  $Y_i$  في العينة  $Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_n$

تم استخدامه لحساب العلاقة بين الولاء التنظيمي وأبعاد الاحتراق النفسي.

كل الأساليب الإحصائية السابقة الذكر؛ تم استخدامها بواسطة برنامج SPSS نسخة 23.

## الفصل الخامس:

### معرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1. معرض نتائج الدراسة.

2. مناقشة نتائج الدراسة.

1. معرض نتائج الدراسة:

بعد جمع البيانات وتوزيعها ببرنامج SPSS. تم الحصول على النتائج التالية:

1.1. مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة:

\*الجدول (45) أذناه يوضع درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الولاء التنظيمي.

الجدول (45): درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الولاء التنظيمي.

درجة كل بعد	درجة كل بند	البند	أبعاد الولاء
2.94	3.59	01	الولاء التنظيمي العاطفي
	2.35	02	
	2.97	03	
	3.24	04	
	2.55	05	
	3.06	06	
	2.91	07	
	2.86	08	
2.92	2.77	09	الولاء التنظيمي المستمر
	2.82	10	
	2.93	11	
	2.97	12	
	2.87	13	
	3.21	14	
3.35	3.30	15	الولاء التنظيمي المعياري
	3.64	16	
	3.10	17	
	3.34	18	
	3.30	19	
	3.44	20	
3.06	الدرجة الكلية للولاء التنظيمي		

المصدر: م.إ.ب. بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه؛ يتضح لنا أن أعلى درجة هي الولاء المعياري (3.35)؛ ثم تليه درجة الولاء العاطفي (2.94) ثم درجة الولاء المستمر (2.92)، أما الدرجة الكلية للولاء التنظيمي؛ فبلغت (3.06). مما يعني أن مستويات الولاء التنظيمي وكذا مستويات أبعاده متوسطة.

2.1. مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة:

\*الجدول رقم (46) أدناه يوضح درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الاحتراق النفسي.

الجدول (46): درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الاحتراق النفسي.

الدرجة	البنود/الأبعاد	
3.96	01	البنود
3.84	02	
3.86	03	
5.18	04	
2.52	05	
4.57	06	
4.68	07	
3.40	08	
4.59	09	
3.18	10	
2.88	11	
3.87	12	
2.87	13	
3.48	14	
2.64	15	
3.49	16	
3.96	17	
4.04	18	
4.56	19	
3.81	20	
4.15	21	
3.88	22	
33.27	الاستنزاف الانفعالي	الأبعاد
15.08	تهدد المهارات	
35	الصور بتدني الإنجاز الشخصي	

المصدر: م.إ.بج وبناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (46)؛ نلاحظ أن درجة الاستنزاف الانفعالي بلغت (33.27)؛ أي أنه مستوى مرتفع، وكانت مستويات بُعدي تبلد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي متوسط لكلهما، حيث بلغت درجتَيْهما (15.08) و(35) على التوالي.

### 3.1. مستويات الولاء التنظيمي حسب متغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية

في العمل":

\*الجدول (47) و(48) و(49) و(50) و(51) و(52) و(53) و(54) توضح مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغيرات: "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

جدول رقم (47): مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "أ".

درجة ومستوى الولاء التنظيمي	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
1,45 منخفض	0	1	1
1,50 منخفض	0	1	1
1,60 منخفض	0	2	2
1,65 منخفض	0	1	1
1,80 منخفض	0	3	3
1,90 منخفض	3	0	3
1,95 منخفض	2	0	2
2,00 منخفض	0	1	1
2,05 منخفض	1	1	2
2,15 منخفض	1	2	3
2,20 منخفض	1	2	3
2,30 منخفض	0	1	1
2,35 منخفض	1	2	3
2,40 منخفض	3	2	5
2,45 منخفض	1	0	1
2,50 متوسط	1	2	3
2,60 متوسط	0	2	2
2,65 متوسط	0	3	3
2,70 متوسط	0	2	2
2,75 متوسط	1	1	2

2,80	متوسط	0	1	1
2,85	متوسط	0	2	2
2,90	متوسط	0	1	1
2,95	متوسط	1	1	2
3,05	متوسط	0	1	1
3,15	متوسط	0	2	2
3,20	متوسط	1	3	4
3,25	متوسط	1	2	3
3,30	متوسط	1	0	1
3,35	متوسط	0	1	1
3,40	متوسط	1	2	3
3,45	متوسط	3	0	3
3,50	مرتفع	1	4	5
3,55	مرتفع	1	0	1
3,65	مرتفع	0	1	1
3,70	مرتفع	1	0	1
3,75	مرتفع	0	1	1
3,80	مرتفع	0	1	1
3,85	مرتفع	0	1	1
3,90	مرتفع	1	1	2
4,00	مرتفع	1	0	1
4,05	مرتفع	0	1	1
4,10	مرتفع	0	1	1
4,15	مرتفع	1	1	2
4,25	مرتفع	1	1	2
4,55	مرتفع	0	1	1
4,60	مرتفع	1	1	2
4,75	مرتفع	1	0	1
4,85	مرتفع	0	1	1
4,95	مرتفع	1	0	1
5,00	مرتفع	2	1	3
المجموع		35	62	97

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (48): مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الولاء التنظيمي
				الجنس
35	12	10	13	ذكور
62	18	25	19	إناث
97	30	35	32	المجموع

Sig=0.698 أكبر من =0.05

المصدر: م.إ.ب. بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (48): نلاحظ أن ذوي الولاء التنظيمي المتوسط؛ يمثلون الشريحة الأكبر بالنسبة للإناث (25) موظفًا، أما بالنسبة للذكور، فدوي الولاء التنظيمي المنخفض بلغ عددهم (13)، و(12) بالنسبة لذوي الولاء التنظيمي المرتفع.

جدول رقم (49): مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "أ".

درجة ومستوى الولاء التنظيمي	الحالة الاجتماعية				المجموع
	أرمل	متزوج	أعزب	مطلق	
1,45 منخفض	0	1	0	0	1
1,50 منخفض	1	0	0	0	1
1,60 منخفض	0	2	0	0	2
1,65 منخفض	0	1	0	0	1
1,80 منخفض	3	0	0	0	3
1,90 منخفض	0	2	1	0	3
1,95 منخفض	0	2	0	0	2
2,00 منخفض	1	0	0	0	1
2,05 منخفض	0	2	0	0	2
2,15 منخفض	1	2	0	0	3
2,20 منخفض	0	3	0	0	3
2,30 منخفض	1	0	0	0	1
2,35 منخفض	2	1	0	0	3
2,40 منخفض	2	3	0	0	5
2,45 منخفض	0	1	0	0	1
2,50 متوسط	1	2	0	0	3

2,60	متوسط	0	2	0	0	2
2,65	متوسط	1	2	0	0	3
2,70	متوسط	0	2	0	0	2
2,75	متوسط	0	1	0	0	1
2,80	متوسط	1	0	0	0	1
2,85	متوسط	0	2	0	0	2
2,90	متوسط	1	0	0	0	1
2,95	متوسط	1	1	0	0	2
3,05	متوسط	0	1	0	0	1
3,15	متوسط	0	2	0	0	2
3,20	متوسط	2	2	0	0	4
3,25	متوسط	1	2	0	0	3
3,30	متوسط	0	1	0	0	1
3,35	متوسط	0	1	0	0	1
3,40	متوسط	2	1	0	0	3
3,45	متوسط	0	3	0	0	3
3,50	مرتفع	2	3	0	0	5
3,55	مرتفع	0	1	0	0	1
3,65	مرتفع	1	0	0	0	1
3,70	مرتفع	1	0	0	0	1
3,75	مرتفع	1	0	0	0	1
3,80	مرتفع	1	0	0	0	1
3,85	مرتفع	0	1	0	0	1
3,90	مرتفع	1	1	0	0	2
4,00	مرتفع	0	1	0	0	1
4,05	مرتفع	1	0	0	0	1
4,10	مرتفع	1	0	0	0	1
4,15	مرتفع	1	1	0	0	2
4,25	مرتفع	1	1	0	0	2
4,55	مرتفع	0	1	0	0	1
4,60	مرتفع	1	1	0	0	2
4,75	مرتفع	0	1	0	0	1
4,85	مرتفع	0	0	0	1	1

	4,95	مرتفع	0	1	0	0	1
	5,00	مرتفع	0	3	0	0	3
المجموع			33	61	1	1	97

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (50): مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب".

المجموع	مستوى الولاء التنظيمي			الحالة الاجتماعية
	مرتفع	متوسط	منخفض	
33	12	10	11	أزواج
62	16	25	20	متزوج
01	00	00	01	أرمل
01	01	00	00	مطلق
97	29	35	32	المجموع

Sig=0.454 أكبر من -0.05

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (50): نلاحظ أن عدد أفراد العينة ذوي الولاء التنظيمي المتوسط هم الفئة الأكبر، ثم ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، ثم ذوي الولاء العاطفي المرتفع؛ هذا بالنسبة للمتزوجين. أما بالنسبة للعزباء؛ فالعدد متقارب؛ (12) بالنسبة لذوي الولاء التنظيمي المرتفع؛ و(11) بالنسبة لذوي الولاء التنظيمي المنخفض و(10) ذوي الولاء التنظيمي المتوسط.

جدول رقم (51): مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "أ".

درجة ومستوى الولاء التنظيمي	المستوى المهني			المجموع
	إطاره	أعوان تحكّم	أعوان تنفيذ	
1,45 منخفض	0	1	0	1
1,50 منخفض	0	0	1	1
1,60 منخفض	1	0	1	2
1,65 منخفض	0	1	0	1
1,80 منخفض	0	0	3	3
1,90 منخفض	0	0	3	3
1,95 منخفض	0	1	1	2

2,00	منخفض	0	0	1	1
2,05	منخفض	1	0	1	2
2,15	منخفض	0	0	3	3
2,20	منخفض	0	1	2	3
2,30	منخفض	0	0	1	1
2,35	منخفض	0	0	3	3
2,40	منخفض	0	1	4	5
2,45	منخفض	0	0	1	1
2,50	متوسط	0	1	2	3
2,60	متوسط	2	0	0	2
2,65	متوسط	2	0	1	3
2,70	متوسط	0	2	0	2
2,75	متوسط	0	0	1	1
2,80	متوسط	0	0	1	1
2,85	متوسط	0	1	1	2
2,90	متوسط	0	0	1	1
2,95	متوسط	0	1	1	2
3,05	متوسط	0	1	0	1
3,15	متوسط	0	0	2	2
3,20	متوسط	0	1	3	4
3,25	متوسط	1	1	1	3
3,30	متوسط	1	1	0	2
3,35	متوسط	0	0	1	1
3,40	متوسط	0	1	2	3
3,45	متوسط	0	0	3	3
3,50	متوسط	1	3	1	5
3,55	مرتفع	0	0	1	1
3,65	مرتفع	0	1	0	1
3,70	مرتفع	0	1	0	1
3,75	مرتفع	1	0	0	1
3,80	مرتفع	0	1	0	1
3,85	مرتفع	0	1	0	1
3,90	مرتفع	2	0	0	2

4,00	مرتفع	0	1	0	1
4,05	مرتفع	0	0	1	1
4,10	مرتفع	0	0	1	1
4,15	مرتفع	1	1	0	2
4,25	مرتفع	0	1	1	2
4,55	مرتفع	0	0	1	1
4,60	مرتفع	0	2	0	2
4,75	مرتفع	1	0	0	1
4,85	مرتفع	1	0	0	1
4,95	مرتفع	0	0	1	1
5,00	مرتفع	2	0	1	3
المجموع		17	27	53	97

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (52): مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني "ب".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الولاء التنظيمي
				المستوى المهني
17	08	07	02	إطاراه "سبعة 12 فأعلى"
27	09	13	05	أعوان تحكّم "أحداه 9, 10"
53	07	21	25	أعوان تنفيذ "سبعة 8 فأدنى"
97	24	41	32	المجموع

0.05= Sig= 0.005 أقل من

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (52): نلاحظ أن ذوو مستوى الولاء التنظيمي المنخفض هم الفئة الأكبر، مقارنةً بباقي الفئات؛ هذا بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ. أما بالنسبة لأعوان التحكم؛ فغالبيتهم من ذوي الولاء العاطفي المتوسط، أما الإطاراه؛ فغالبيتهم ذوي ولاء تنظيمي مرتفع.

جدول رقم (53): مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "أ".

الدرجة ومستوى الولاء التنظيمي	الأقدمية في العمل					المجموع
	"0 < X < 6"	"6 < X < 12"	"12 < X < 18"	"18 < X < 24"	"24 < X"	
1,45 منخفض	1	0	0	0	0	1
1,50 منخفض	2	0	0	0	0	2
1,60 منخفض	1	0	1	0	0	2
1,65 منخفض	0	1	0	0	0	1
1,80 منخفض	2	0	1	0	0	3
1,90 منخفض	1	0	1	1	0	3
1,95 منخفض	1	0	0	1	0	2
2,00 منخفض	0	1	0	0	0	1
2,05 منخفض	1	1	0	0	0	2
2,15 منخفض	1	1	1	0	0	3
2,20 منخفض	1	1	1	0	0	3
2,30 منخفض	1	0	0	0	0	1
2,35 منخفض	3	0	0	0	0	3
2,40 منخفض	0	3	1	1	0	5
2,45 منخفض	0	0	1	0	0	1
2,50 متوسط	0	1	2	0	0	3
2,60 متوسط	0	2	0	0	0	2
2,65 متوسط	1	1	0	1	0	3
2,70 متوسط	0	0	1	0	1	2
2,75 متوسط	0	0	0	1	0	1
2,80 متوسط	1	0	0	0	0	1
2,85 متوسط	0	1	0	0	1	2
2,90 متوسط	0	1	0	0	0	1
2,95 متوسط	0	2	0	0	0	2
3,05 متوسط	1	0	0	0	0	1
3,15 متوسط	0	0	2	0	0	2

3,20	متوسط	2	1	1	0	0	4
3,25	متوسط	1	1	0	1	0	3
3,30	متوسط	0	1	0	0	0	1
3,35	متوسط	0	0	1	0	0	1
3,40	متوسط	2	0	1	0	0	3
3,45	متوسط	1	1	1	0	0	3
3,50	مرتفع	1	2	1	1	0	5
3,55	مرتفع	0	1	0	0	0	1
3,65	مرتفع	1	0	0	0	0	1
3,70	مرتفع	0	1	0	0	0	1
3,75	مرتفع	0	1	0	0	0	1
3,80	مرتفع	0	1	0	0	0	1
3,85	مرتفع	1	0	0	0	0	1
3,90	مرتفع	0	1	1	0	0	2
4,00	مرتفع	0	1	0	0	0	1
4,05	مرتفع	0	1	0	0	0	1
4,10	مرتفع	0	1	0	0	0	1
4,15	مرتفع	2	0	0	0	0	2
4,25	مرتفع	0	1	0	0	1	2
4,55	مرتفع	1	0	0	0	0	1
4,60	مرتفع	1	1	0	0	0	2
4,75	مرتفع	0	1	0	0	0	1
4,85	مرتفع	0	0	1	0	0	1
4,95	مرتفع	0	1	0	0	0	1
5,00	مرتفع	1	0	2	0	0	3
المجموع		32	34	21	7	3	97

المصدر: إعداد بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (54): مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "بج".

المجموع	مستوى الولاء التنظيمي			الأقدمية في العمل
	مرتفع	متوسط	منخفض	
32	08	09	15	أقل تماماً من 6 سنوات "0<X<6"
34	14	12	08	6 سنوات فأكثر وأقل تماماً من 12 سنة "6 X<12"
21	05	09	07	12 سنة فأكثر وأقل تماماً من 18 سنة "12 X<18"
07	01	03	03	18 سنة فأكثر وأقل تماماً من 24 سنة "18 X<24"
03	01	02	00	24 سنة فأكثر "24 X"
97	29	35	33	المجموع

Sig=0.489 أكبر من =0.05

المصدر: م.إ.بج بناءً على مُخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (54)؛ نلاحظ أن ذوي مستوى الولاء التنظيمي المتوسط هم الفئة الأكبر، ثم فئة ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، ثم فئة ذوي الولاء التنظيمي المرتفع. هذا بصفة عامة. أما إذا فصلنا قليلاً؛ فنلاحظ أن غالبية الموظفين ذوي الأقدمية أقل من 6 سنوات؛ ذوي ولاءٍ تنظيميٍ منخفضٍ. أما ذوي الأقدمية من 6 سنوات إلى 12 سنة؛ فغالبيتهم ذوي ولاءٍ تنظيميٍ مرتفعٍ.

#### 4.1. مستويات الاحتراق النفسي وأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تآكل المشاعر والشعور بتدني

الإنجاز الشخصي" حسب متغيراته "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل":

#### \*الجدول (55) و(56) و(57) و(58) و(59) و(60) و(61) و(62) أدناه: توضع مستويات

الاحتراق النفسي - بعد الاستنزاف الانفعالي- لدى أفراد العينة حسب متغيراته: "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

جدول رقم (55): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "أ".

درجة ومستوى الاستنزاف الانفعالي	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
9,00 منخفض	0	1	1
14,00 متوسط	1	0	1
15,00 متوسط	2	0	2
16,00 متوسط	1	0	1
17,00 متوسط	0	1	1
18,00 مرتفع	1	0	1

19,00	مرتفع	0	2	2
20,00	مرتفع	1	0	1
21,00	مرتفع	2	0	2
22,00	مرتفع	2	4	6
23,00	مرتفع	0	2	2
24,00	مرتفع	6	1	7
25,00	مرتفع	2	3	5
26,00	مرتفع	1	4	5
27,00	مرتفع	0	4	4
29,00	مرتفع	1	0	1
30,00	مرتفع	2	4	6
31,00	مرتفع	1	1	2
32,00	مرتفع	0	1	1
33,00	مرتفع	2	0	2
34,00	مرتفع	1	3	4
35,00	مرتفع	0	1	1
36,00	مرتفع	1	2	3
37,00	مرتفع	1	3	4
38,00	مرتفع	0	2	2
39,00	مرتفع	1	2	3
40,00	مرتفع	1	1	2
41,00	مرتفع	0	1	1
42,00	مرتفع	1	3	4
43,00	مرتفع	0	3	3
44,00	مرتفع	0	1	1
45,00	مرتفع	0	2	2
46,00	مرتفع	0	3	3
50,00	مرتفع	1	2	3
55,00	مرتفع	0	1	1
56,00	مرتفع	0	1	1
57,00	مرتفع	2	2	4
59,00	مرتفع	1	0	1
88,00	مرتفع	0	1	1

المجموع	35	62	97
---------	----	----	----

المصدر: ه.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (56): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الاستنزاف الانفعالي
				الجنس
35	31	04	00	ذكور
62	61	00	01	إناث
97	92	04	01	المجموع
Sig=0.019 أصغر من =0.05				

المصدر: ه.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (56): نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من ذوي الاستنزاف الانفعالي المرتفع.

جدول رقم (57): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "أ".

درجة ومستوى الاستنزاف الانفعالي	الحالة الاجتماعية				المجموع
	مطلق	أرمل	متزوج	أعزب	
9,00 منخفض	0	0	1	0	1
14,00 متوسط	0	0	1	0	1
15,00 متوسط	0	1	0	1	2
16,00 متوسط	0	0	1	0	1
17,00 متوسط	0	0	0	1	1
18,00 مرتفع	0	0	1	0	1
19,00 مرتفع	0	0	0	2	2
20,00 مرتفع	0	0	1	0	1
21,00 مرتفع	0	0	2	0	2
22,00 مرتفع	0	0	6	0	6
23,00 مرتفع	0	0	1	1	2
24,00 مرتفع	0	0	5	2	7
25,00 مرتفع	0	0	3	2	5
26,00 مرتفع	0	0	4	1	5
27,00 مرتفع	0	0	2	2	4

29,00	مرتفع	0	1	0	0	1
30,00	مرتفع	3	3	0	0	6
31,00	مرتفع	1	1	0	0	2
32,00	مرتفع	1	0	0	0	1
33,00	مرتفع	0	2	0	0	2
34,00	مرتفع	0	4	0	0	4
35,00	مرتفع	1	0	0	0	1
36,00	مرتفع	2	1	0	0	3
37,00	مرتفع	1	3	0	0	4
38,00	مرتفع	1	1	0	0	2
39,00	مرتفع	2	1	0	0	3
40,00	مرتفع	0	2	0	0	2
41,00	مرتفع	1	0	0	0	1
42,00	مرتفع	1	3	0	0	4
43,00	مرتفع	0	3	0	0	3
44,00	مرتفع	1	0	0	0	1
45,00	مرتفع	1	1	0	0	2
46,00	مرتفع	0	3	0	0	3
50,00	مرتفع	3	0	0	0	3
55,00	مرتفع	1	0	0	0	1
56,00	مرتفع	0	1	0	0	1
57,00	مرتفع	1	2	0	1	4
59,00	مرتفع	0	1	0	0	1
88,00	مرتفع	0	1	0	0	1
المجموع		33	62	1	1	97

المصدر: م.إ.بج بناءً على مُخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (58): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الاستنزاف الانفعالي الحالة الاجتماعية
33	31	02	00	أعزب
62	59	02	01	متزوج
01	00	01	00	أرمل
01	01	00	00	مطلق
97	91	05	01	المجموع

0.05= Sig=0.003 أصغر من

المصدر: م.إ.ب. بناءً على مُخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (58): نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من ذوي الاستنزاف الانفعالي المرتفع.

جدول رقم (59): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "أ".

درجة ومستوى الاستنزاف الانفعالي	المستوى المهني			المجموع
	إطاره	أعوان تحكم	أعوان	
9,00 منخفض	1	0	0	1
14,0 متوسط	0	0	1	1
15,0 متوسط	1	0	1	2
16,0 متوسط	0	0	1	1
17,0 متوسط	0	0	1	1
18,0 مرتفع	0	1	0	1
19,0 مرتفع	0	1	1	2
20,0 مرتفع	0	0	1	1
21,0 مرتفع	0	0	2	2
22,0 مرتفع	1	2	3	6
23,0 مرتفع	0	0	2	2
24,0 مرتفع	1	1	5	7
25,0 مرتفع	0	2	3	5
26,0 مرتفع	1	1	3	5
27,0 مرتفع	0	2	2	4
29,0 مرتفع	0	1	0	1
30,0 مرتفع	0	4	2	6

31,0	مرتفع	1	0	1	2
32,0	مرتفع	0	0	1	1
33,0	مرتفع	0	0	2	2
34,0	مرتفع	1	2	1	4
35,0	مرتفع	0	0	1	1
36,0	مرتفع	0	0	3	3
37,0	مرتفع	1	0	3	4
38,0	مرتفع	1	0	1	2
39,0	مرتفع	0	0	3	3
40,0	مرتفع	0	0	2	2
41,0	مرتفع	0	0	1	1
42,0	مرتفع	0	2	2	4
43,0	مرتفع	1	1	1	3
44,0	مرتفع	1	0	0	1
45,0	مرتفع	1	1	0	2
46,0	مرتفع	3	0	0	3
50,0	مرتفع	0	2	1	3
55,0	مرتفع	0	0	1	1
56,0	مرتفع	0	0	1	1
57,0	مرتفع	2	2	0	4
59,0	مرتفع	0	1	0	1
88,0	مرتفع	0	1	0	1
المجموع		17	27	53	97

المصدر: ه.إ.بج بناءً على مُخرجاته برنامج SPSS.

جدول رقم (60): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب المستوى المعنوي "بج".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الاستنزاف الانفعالي المستوى المعنوي
17	15	01	01	إطاره "منخفض 12 فأعلى"
27	27	00	00	أعوان تحضو "أعوانه 9, 10"
53	49	04	00	أعوان تنفيذ "منخفض 8 فأعلى"
97	91	05	01	المجموع

Sig=0.142 أكبر من =0.05

المصدر: ه.إ.بج بناءً على مُخرجاته برنامج SPSS.

من الجدول (60): نلاحظ أن ذوي الاستنزاف الانفعالي المرتفع هم غالبية أفراد العينة؛ بالنسبة لكل الفئات.

جدول رقم (61): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "أ".

درجة ومستوى الاستنزاف الانفعالي	الأقدمية في العمل					المجموع
	"0 < X < 6"	"6 < X < 12"	"12 < X < 18"	"18 < X < 24"	"24 < X"	
9,00 منخفض	0	0	1	0	0	1
14,00 متوسط	1	0	0	0	0	1
15,00 متوسط	2	0	0	0	0	2
16,00 متوسط	1	0	0	0	0	1
17,00 متوسط	1	0	0	0	0	1
18,00 مرتفع	0	0	1	0	0	1
19,00 مرتفع	0	2	0	0	0	2
20,00 مرتفع	0	0	1	0	0	1
21,00 مرتفع	0	0	1	1	0	2
22,00 مرتفع	2	1	2	0	1	6
23,00 مرتفع	1	1	0	0	0	2
24,00 مرتفع	2	3	2	0	0	7
25,00 مرتفع	3	1	1	0	0	5
26,00 مرتفع	2	1	2	0	0	5
27,00 مرتفع	4	0	0	0	0	4
29,00 مرتفع	0	0	0	1	0	1
30,00 مرتفع	1	3	1	1	0	6
31,00 مرتفع	1	1	0	0	0	2
32,00 مرتفع	0	1	0	0	0	1
33,00 مرتفع	0	0	1	1	0	2
34,00 مرتفع	1	1	0	1	1	4
35,00 مرتفع	0	1	0	0	0	1
36,00 مرتفع	1	1	1	0	0	3
37,00 مرتفع	1	2	1	0	0	4

38,00	مرتفع	0	1	1	0	0	2
39,00	مرتفع	1	2	0	0	0	3
40,00	مرتفع	1	0	0	1	0	2
41,00	مرتفع	0	1	0	0	0	1
42,00	مرتفع	2	0	2	0	0	4
43,00	مرتفع	0	2	1	0	0	3
44,00	مرتفع	0	1	0	0	0	1
45,00	مرتفع	1	0	0	1	0	2
46,00	مرتفع	0	3	0	0	0	3
50,00	مرتفع	0	3	0	0	0	3
55,00	مرتفع	0	0	0	0	1	1
56,00	مرتفع	0	1	0	0	0	1
57,00	مرتفع	2	0	2	0	0	4
59,00	مرتفع	0	1	0	0	0	1
88,00	مرتفع	1	0	0	0	0	1
المجموع		32	34	21	7	3	97

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (62): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "ب".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الاستنزاف الانفعالي
				الأقدمية في العمل
32	27	05	00	أقل تماماً من 6 سنوات " $0 < X < 6$ "
34	34	00	00	6 سنوات فأكثر وأقل تماماً من 12 سنة " $6 < X < 12$ "
21	20	00	01	12 سنة فأكثر وأقل تماماً من 18 سنة " $12 < X < 18$ "
07	07	00	00	18 سنة فأكثر وأقل تماماً من 24 سنة " $18 < X < 24$ "
03	03	00	00	24 سنة فأكثر " $24 < X$ "
97	91	05	01	المجموع

Sig=0.075 أكبر من 0.05

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (62): نلاحظ أن مستوى الاستنزاف الانفعالي مرتفع لدى الغالبية القصوى من أفراد العينة.

\*الجدول أدناه رقم (63) و(64) و(65) و(66) و(67) و(68) و(69) و(70) توضح مستويات الاحتراق النفسي - بعد تولد المشاعر - لدى أفراد العينة حسب متغيرات: "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

جدول رقم (63): مستويات الاحتراق النفسي "بعد تولد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "أ".

درجة ومستوى تولد المشاعر	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
5,00 منخفض	4	3	7
6,00 منخفض	2	3	5
7,00 منخفض	1	1	2
8,00 منخفض	1	0	1
9,00 متوسط	1	3	4
10,00 متوسط	4	3	7
11,00 متوسط	1	5	6
12,00 متوسط	2	3	5
13,00 متوسط	2	4	6
14,00 متوسط	0	3	3
15,00 متوسط	2	4	6
16,00 متوسط	3	3	6
17,00 متوسط	2	7	9
18,00 متوسط	2	2	4
19,00 متوسط	2	2	4
20,00 متوسط	2	1	3
21,00 متوسط	0	2	2
22,00 متوسط	1	2	3
23,00 متوسط	1	5	6
24,00 مرتفع	0	1	1
25,00 مرتفع	1	1	2
26,00 مرتفع	1	0	1
29,00 مرتفع	0	1	1
33,00 مرتفع	0	1	1
34,00 مرتفع	0	1	1

	35,00	مرتفع	0	1	1
المجموع			35	62	97

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (64): مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى تبلد المشاعر
				الجنس
35	02	25	08	ذكور
62	06	49	07	إناث
97	08	74	15	المجموع

Sig=0.282 أكبر من -0.05

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (64): نلاحظ أن غالبية أفراد العينة ذوي مستوى تبلد المشاعر متوسط.

جدول رقم (65): مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "أ".

درجة ومستوى تبلد المشاعر	الحالة الاجتماعية				المجموع	
	أزواج	متزوج	أرامل	مطلق		
5,00	منخفض	2	5	0	0	7
6,00	منخفض	4	1	0	0	5
7,00	منخفض	0	2	0	0	2
8,00	منخفض	0	1	0	0	1
9,00	منخفض	2	2	0	0	4
10,00	متوسط	3	4	0	0	7
11,00	متوسط	4	2	0	0	6
12,00	متوسط	1	4	0	0	5
13,00	متوسط	2	4	0	0	6
14,00	متوسط	2	1	0	0	3
15,00	متوسط	2	4	0	0	6
16,00	متوسط	1	4	1	0	6
17,00	متوسط	2	7	0	0	9
18,00	متوسط	0	4	0	0	4

19,00	متوسط	1	3	0	0	4
20,00	متوسط	0	3	0	0	3
21,00	متوسط	0	2	0	0	2
22,00	متوسط	0	3	0	0	3
23,00	متوسط	4	2	0	0	6
24,00	مرتفع	0	1	0	0	1
25,00	مرتفع	1	1	0	0	2
26,00	مرتفع	1	0	0	0	1
29,00	مرتفع	1	0	0	0	1
33,00	مرتفع	0	1	0	0	1
34,00	مرتفع	0	1	0	0	1
35,00	مرتفع	0	0	0	1	1
المجموع		33	62	1	1	97

المصدر: أ.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (66): مستويات الاحتراق النفسي "بعد تولد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى تولد المشاعر
				الحالة الاجتماعية
33	03	22	08	أعزب
62	04	47	11	متزوج
01	00	01	00	أرمل
01	01	00	00	مطلق
97	08	70	19	المجموع

Sig=0.052 أكبر من -0.05

المصدر: أ.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (66): نلاحظ أن الأفراد ذوي تولد المشاعر متوسط هم غالبية أفراد العينة.

جدول رقم (67): مستويات الاحتراق النفسي "بعد تولد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "أ".

درجة ومستوى تولد المشاعر	المستوى المهني			المجموع	
	إطاره	أعوان تحتو	أعوان تنفيذ		
5,00	منخفض	1	3	3	7
6,00	منخفض	1	0	4	5
7,00	منخفض	0	0	2	2
8,00	منخفض	0	0	1	1
9,00	منخفض	0	1	3	4
10,00	متوسط	0	3	4	7
11,00	متوسط	1	2	3	6
12,00	متوسط	0	3	2	5
13,00	متوسط	0	0	6	6
14,00	متوسط	1	0	2	3
15,00	متوسط	1	1	4	6
16,00	متوسط	1	0	5	6
17,00	متوسط	3	2	4	9
18,00	متوسط	1	1	2	4
19,00	متوسط	2	1	1	4
20,00	متوسط	0	3	0	3
21,00	متوسط	1	0	1	2
22,00	متوسط	0	1	2	3
23,00	متوسط	1	3	2	6
24,00	مرتفع	0	1	0	1
25,00	مرتفع	0	0	2	2
26,00	مرتفع	0	1	0	1
29,00	مرتفع	0	1	0	1
33,00	مرتفع	1	0	0	1
34,00	مرتفع	1	0	0	1
35,00	مرتفع	1	0	0	1
المجموع		17	27	53	97

المصدر: إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (68): مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب المستوى النفسي "بم".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى تبلد المشاعر المستوى النفسي
17	03	12	02	إطاراه "صنفه 12 فأعلى"
27	03	20	04	أعوان تحطه "أصنافه 10,9"
53	02	38	13	أعوان تنهيط "صنفه 8 فأدنى"
97	08	70	19	المجموع

Sig=0.297 أكبر من -0.05

المصدر: م.إ.ب. بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (68): نلاحظ أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى تبلد المشاعر متوسط.

جدول رقم (69): مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "أ".

درجة ومستوى تبلد المشاعر	الأقدمية في العمل					المجموع	
	"0 < X < 6"	"6 < X < 12"	"12 < X < 18"	"18 < X < 24"	"24 < X"		
5,00	منخفض	3	3	1	0	0	7
6,00	منخفض	2	1	2	0	0	5
7,00	منخفض	1	0	1	0	0	2
8,00	منخفض	0	0	0	1	0	1
9,00	منخفض	1	1	1	1	0	4
10,00	متوسط	2	3	2	0	0	7
11,00	متوسط	1	5	0	0	0	6
12,00	متوسط	1	0	2	0	2	5
13,00	متوسط	1	3	2	0	0	6
14,00	متوسط	1	2	0	0	0	3
15,00	متوسط	2	2	2	0	0	6
16,00	متوسط	3	2	1	0	0	6
17,00	متوسط	3	4	2	0	0	9
18,00	متوسط	3	0	1	0	0	4
19,00	متوسط	1	2	0	1	0	4

20,00	متوسط	1	1	0	1	0	3
21,00	متوسط	0	1	1	0	0	2
22,00	متوسط	1	0	1	0	1	3
23,00	متوسط	2	2	1	1	0	6
24,00	مرتفع	1	0	0	0	0	1
25,00	مرتفع	1	0	0	1	0	2
26,00	مرتفع	0	1	0	0	0	1
29,00	مرتفع	1	0	0	0	0	1
33,00	مرتفع	0	1	0	0	0	1
34,00	مرتفع	0	0	0	1	0	1
35,00	مرتفع	0	0	1	0	0	1
المجموع		32	34	21	7	3	97

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (70): مستويات الاحتراق النفسي "بعد تبلد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "بج".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى تبلد المشاعر
				الأقدمية في العمل
32	03	22	07	أقل تماماً من 6 سنوات " $0 < X < 6$ "
34	02	27	05	6 سنوات فأكثر وأقل تماماً من 12 سنة " $6 < X < 12$ "
21	01	15	05	12 سنة فأكثر وأقل تماماً من 18 سنة " $12 < X < 18$ "
07	02	03	02	18 سنة فأكثر وأقل تماماً من 24 سنة " $18 < X < 24$ "
03	00	03	00	24 سنة فأكثر " $24 < X$ "
97	08	70	19	المجموع

Sig=0.498 أكبر من =0.05

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (70): نلاحظ أن مستوى تبلد المشاعر متوسط لدى غالبية أفراد العينة.

\*الجدول أدناه رقم (71) و(72) و(73) و(74) و(75) و(76) و(77) و(78) توضع مستويات الاحتراق النفسي - بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي - لدى أفراد العينة حسب متغيرات: "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل".

جدول رقم (71): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "أ".

درجة ومستوى الشعور بتدني الإنجاز الشخصي	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
8,00 مرتفع	1	1	2
13,00 متوسط	0	1	1
14,00 متوسط	0	1	1
17,00 متوسط	1	0	1
19,00 متوسط	1	0	1
20,00 متوسط	2	0	2
22,00 متوسط	3	3	6
23,00 متوسط	1	0	1
24,00 متوسط	1	2	3
25,00 متوسط	0	3	3
26,00 متوسط	1	1	2
27,00 متوسط	0	2	2
28,00 متوسط	1	1	2
29,00 متوسط	1	1	2
30,00 متوسط	2	2	4
31,00 متوسط	0	2	2
32,00 متوسط	0	3	3
34,00 متوسط	0	1	1
35,00 متوسط	0	5	5
36,00 منخفض	1	1	2
37,00 منخفض	1	3	4
38,00 منخفض	3	2	5
39,00 منخفض	3	2	5
40,00 منخفض	0	3	3
41,00 منخفض	1	2	3
42,00 منخفض	3	4	7
43,00 منخفض	0	1	1
44,00 منخفض	1	2	3
45,00 منخفض	1	6	7
46,00 منخفض	2	3	5

الشعور بتدني الإنجاز الشخصي

47,00	منخفض	0	1	1
48,00	منخفض	1	0	1
49,00	منخفض	0	1	1
50,00	منخفض	0	1	1
51,00	منخفض	1	0	1
52,00	منخفض	0	1	1
53,00	منخفض	1	0	1
55,00	منخفض	1	0	1
المجموع		35	62	97

المصدر: و.إ.ب.ج بناءً على مخرجاته برنامج SPSS.

جدول رقم (72): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	الشعور بتدني الإنجاز الشخصي الجنس
35	01	14	20	ذكور
62	01	28	33	إناث
97	02	42	53	المجموع
Sig=0.365 أكبر من =0.05				

المصدر: و.إ.ب.ج بناءً على مخرجاته برنامج SPSS.

من الجدول (72): نلاحظ أن غالبية أفراد العينة: مستوى الشعور بتدني الإنجاز الشخصي لديهم يتراوح

بين المنخفض والمتوسط سواءً بالنسبة للذكور أو الإناث.

جدول رقم (73): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "أ".

درجة ومستوى الشعور بتدني الإنجاز الشخصي	الحالة الاجتماعية				المجموع
	مطلق	أرمل	متزوج	أعزب	
8,00 مرتفع	0	0	1	1	2
13,00 متوسط	0	0	0	1	1
14,00 متوسط	0	0	0	1	1
17,00 متوسط	0	0	1	0	1
19,00 متوسط	0	0	1	0	1
20,00 متوسط	0	0	2	0	2
22,00 متوسط	0	0	4	2	6

23,00	متوسط	0	1	0	0	1
24,00	متوسط	2	1	0	0	3
25,00	متوسط	0	3	0	0	3
26,00	متوسط	1	1	0	0	2
27,00	متوسط	1	1	0	0	2
28,00	متوسط	1	1	0	0	2
29,00	متوسط	0	2	0	0	2
30,00	متوسط	1	3	0	0	4
31,00	متوسط	1	1	0	0	2
32,00	متوسط	0	3	0	0	3
34,00	متوسط	1	0	0	0	1
35,00	متوسط	2	3	0	0	5
36,00	منخفض	1	1	0	0	2
37,00	منخفض	1	3	0	0	4
38,00	منخفض	1	3	0	1	5
39,00	منخفض	1	4	0	0	5
40,00	منخفض	1	2	0	0	3
41,00	منخفض	1	2	0	0	3
42,00	منخفض	2	5	0	0	7
43,00	منخفض	1	0	0	0	1
44,00	منخفض	1	2	0	0	3
45,00	منخفض	4	3	0	0	7
46,00	منخفض	1	4	0	0	5
47,00	منخفض	1	0	0	0	1
48,00	منخفض	0	1	0	0	1
49,00	منخفض	1	0	0	0	1
50,00	منخفض	0	1	0	0	1
51,00	منخفض	0	1	0	0	1
52,00	منخفض	1	0	0	0	1
53,00	منخفض	0	0	1	0	1
55,00	منخفض	0	1	0	0	1
المجموع		33	62	1	1	97

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجاته برنامج SPSS.

جدول (74): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	الشعور بتدني الإنجاز الشخصي الحالة الاجتماعية
33	01	14	18	أعزب
62	01	28	33	متزوج
01	00	00	01	أرمل
01	00	00	01	مطلق
97	02	42	53	المجموع
Sig=0.924 أكبر من =0.05				

المصدر: وإبج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (74): نلاحظ أن مستوى الشعور بتدني الإنجاز الشخصي منخفض بالنسبة لغالبية الموظفين؛ حيث بلغ عددهم (53)؛ من بينهم (18) أعزباً و(33) متزوجاً، في حين بلغ عد الموظفين ذوي الشعور بتدني الإنجاز الشخصي المتوسط (42)؛ من بينهم (14) أعزباً و(28) متزوجاً.

جدول (75): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "أ".

درجة ومستوى الشعور بتدني الإنجاز الشخصي	المستوى المهني			المجموع
	إطاره	أعوان تصو	أعوان تنفيذ	
8,00 مرتفع	2	0	0	2
13,00 متوسط	0	0	1	1
14,00 متوسط	0	0	1	1
17,00 متوسط	0	0	1	1
19,00 متوسط	0	0	1	1
20,00 متوسط	0	1	1	2
22,00 متوسط	1	2	3	6
23,00 متوسط	0	0	1	1
24,00 متوسط	1	1	1	3
25,00 متوسط	0	2	1	3
26,00 متوسط	1	1	0	2
27,00 متوسط	0	0	2	2
28,00 متوسط	0	0	2	2

29,00	متوسط	0	1	1	2
30,00	متوسط	0	2	2	4
31,00	متوسط	1	0	1	2
32,00	متوسط	1	2	0	3
34,00	متوسط	0	0	1	1
35,00	متوسط	1	2	2	5
36,00	منخفض	1	1	0	2
37,00	منخفض	1	0	3	4
38,00	منخفض	1	3	1	5
39,00	منخفض	1	1	3	5
40,00	منخفض	1	0	2	3
41,00	منخفض	0	0	3	3
42,00	منخفض	2	2	3	7
43,00	منخفض	0	1	0	1
44,00	منخفض	0	1	2	3
45,00	منخفض	2	1	4	7
46,00	منخفض	0	1	4	5
47,00	منخفض	0	0	1	1
48,00	منخفض	0	0	1	1
49,00	منخفض	0	1	0	1
50,00	منخفض	0	1	0	1
51,00	منخفض	0	0	1	1
52,00	منخفض	0	0	1	1
53,00	منخفض	0	0	1	1
55,00	منخفض	0	0	1	1
المجموع		17	27	53	97

المصدر: إعداد بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الخامس:

معرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

جدول (76): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب المستوى المعنوي "ب".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	الشعور بتدني الإنجاز الشخصي المستوى المعنوي
17	02	06	09	إطاراه "حذره 12 فأعلى"
27	00	14	13	أعوان تحضه "أحنازه 9، 10 و 11"
53	00	22	31	أعوان تنفيذ "حذره 8 فأدنى"
97	02	42	53	المجموع

Sig=0.033 أخطر من -0.05

المصدر: م.إ.ب.ب بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (76): نلاحظ أن غالبية أفراد العينة لديهم شعور بتدني الإنجاز الشخصي منخفض أو متوسط.

جدول (77): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "أ".

درجة ومستوى الشعور بتدني الإنجاز الشخصي	الأقدمية في العمل					المجموع
	"0 < X < 6"	"6 < X < 12"	"12 < X < 18"	"18 < X < 24"	"24 < X"	
8,00 مرتفع	0	0	2	0	0	2
13,00 متوسط	1	0	0	0	0	1
14,00 متوسط	1	0	0	0	0	1
17,00 متوسط	1	0	0	0	0	1
19,00 متوسط	0	0	1	0	0	1
20,00 متوسط	0	0	2	0	0	2
22,00 متوسط	1	2	1	1	1	6
23,00 متوسط	0	0	1	0	0	1
24,00 متوسط	2	1	0	0	0	3
25,00 متوسط	1	0	2	0	0	3
26,00 متوسط	0	1	1	0	0	2
27,00 متوسط	2	0	0	0	0	2
28,00 متوسط	0	1	1	0	0	2
29,00 متوسط	1	1	0	0	0	2

30,00	متوسط	1	2	1	0	0	4
31,00	متوسط	0	2	0	0	0	2
32,00	متوسط	1	0	0	1	1	3
34,00	متوسط	1	0	0	0	0	1
35,00	متوسط	2	2	0	0	1	5
36,00	منخفض	0	2	0	0	0	2
37,00	منخفض	0	3	1	0	0	4
38,00	منخفض	0	2	1	2	0	5
39,00	منخفض	3	1	1	0	0	5
40,00	منخفض	1	1	1	0	0	3
41,00	منخفض	1	1	1	0	0	3
42,00	منخفض	2	5	0	0	0	7
43,00	منخفض	0	1	0	0	0	1
44,00	منخفض	1	1	1	0	0	3
45,00	منخفض	1	3	2	1	0	7
46,00	منخفض	2	2	0	1	0	5
47,00	منخفض	1	0	0	0	0	1
48,00	منخفض	0	0	0	1	0	1
49,00	منخفض	1	0	0	0	0	1
50,00	منخفض	1	0	0	0	0	1
51,00	منخفض	0	0	1	0	0	1
52,00	منخفض	1	0	0	0	0	1
53,00	منخفض	1	0	0	0	0	1
55,00	منخفض	1	0	0	0	0	1
المجموع		32	34	21	7	3	97

المصدر: م.إ.ب.ج بناءً على مُخرجات برنامج SPSS.

جدول (78): مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "بم".

المجموع	مرتفع	متوسط	منخفض	الشعور بتدني الإنجاز
				الشخصي الأقدمية في العمل
32	00	15	17	أقل تماماً من 6 سنوات "0<X<6"
34	00	12	22	6 سنوات فأكثر وأقل تماماً من 12 سنة "6 X<12"
21	02	10	09	12 سنة فأكثر وأقل تماماً من 18 سنة "12 X<18"
07	00	02	05	18 سنة فأكثر وأقل تماماً من 24 سنة "18 X<24"
03	00	03	00	24 سنة فأكثر "24 X"
97	02	42	53	المجموع

Sig=0.090 أكبر من -0.05

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (78): نلاحظ أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى منخفض لبعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، حيث بلغ عددهم (53)، أو مستوى متوسط؛ الذين بلغ عددهم (42).

### 5.1 العلاقة بين متغير "الولاء التنظيمي" وأبعاد متغير "الاحتراق النفسي":

\*الجدول (79) أدناه؛ يوضح معاملات ارتباط "الولاء التنظيمي" مع كل بعد من أبعاد "الاحتراق النفسي" الثلاث.

جدول (79): معامل ارتباط بيرسون بين متغير "الولاء التنظيمي" وأبعاد متغير "الاحتراق النفسي".

الاحتراق النفسي			الولاء التنظيمي
الشعور بتدني الإنجاز الشخصي	تبلد المشاعر	الاستنزاف الانفعالي	
0.185-	0.53-	0.173	

المصدر: م.إ.بج بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (79): نلاحظ أن العلاقة بين متغير "الولاء التنظيمي" و"بعد الاستنزاف الانفعالي" علاقة ضعيفة موجبة، والعلاقة بين متغير "الولاء التنظيمي" و"بعد تبلد المشاعر" علاقة متوسطة سالبة، والعلاقة بين متغير "الولاء التنظيمي" و"بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" علاقة ضعيفة سالبة.

## 2. مناقشة نتائج الدراسة:

### 1.2 مناقشة الفرضية الأولى:

مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث: "الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي" لدى موظفي الجامعات الإقليمية متوسط.

من الجدول (45) الذي يوضح "درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الولاء التنظيمي"; نلاحظ أن مستوى الولاء التنظيمي قد بلغ (3.06)، ومستويات أبعاده "العاطفي، المستمر والمعيارى"; قد بلغت "(2.94)، (2.92) و(3.35)" على التوالي، وهي درجات متوسطة. وبناءً على ذلك، والفرضية: مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: "الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأطلاقي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية متوسط؛ مُحَقَّقة.

وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراستي (مصح ومشاركة، 2016) و(العمرى والسلمي، 1437هـ-2013)، واختلفت مع دراستي (شلابي وحمريط، 2016) و(نقموش، 2022); اللتان توصلتا إلى أن مستوى الولاء مرتفع.

ويمكن تفسير هذه النتائج؛ بأن أفراد العينة لم يفضلوا بصفة نهائية بين رغبتي البقاء في مكان العمل "البلدية أو الولاية" والمغادرة نحو مؤسسات أخرى؛ حيث يراود أفراد العينة الشك في إمكانية الحصول على فرص توظيف أخرى.

كما يمكن أن يكون للعلاقات الاجتماعية والجماعية الأولية التي ينتمي إليها الموظف؛ أثر على مستوى ولائه للمنظمة. وحيث إن قيم العمل وثقافة التنظيم الرسمية؛ غير متغلطة لدى العامل والموظف الجزائري؛ الأمر الذي جعل الأطر الاجتماعية الأولية "الجماعات المرجعية" ذات أثر على درجة ولاء الموظف للمنظمة؛ مقارنةً بالأطر الاجتماعية المعاصرة "جماعات الانتماء"; خصوصاً في المناطق الداخلية للجزائر، كمنطقتي أم البواقي وسوق نعمان، التي تغلب عليها علاقات العائلة والعرش والجمة، الأمر الذي جعل مستوى الولاء التنظيمي متوسط. -أنظر العنصر "3.8.الروح القبلية في المجتمع الجزائري"; الصفحة (79)-. ويمكن أن يرجع سبب ذلك، إلى حالة نفور بين الفرد الجزائري بصفة عامة من جهة، والدولة ومؤسساتها من جهة أخرى، والموظف بصفة خاصة. -أنظر العنصر "2.8. مفهوم الدولة ومؤسساتها لدى الفرد الجزائري"; الصفحة (78)-

كما يمكن أن يرجع مستوى الولاء التنظيمي المتوسط إلى المحددات الثقافية والسياسات الاجتماعية. - أنظر العنصر "1.8. الثقافة محدد للسلوك الاجتماعي"; الصفحة (77)-، وتراجع الارتباط العاطفي بين القوة والضعف وحسابات المنفعة والخسارة. -أنظر العنصر "4.8. إسقاطات أبعاد الولاء التنظيمي على الفرد الجزائري"; الصفحة (80)-

وكما يمكن أن يرجع مستوى الولاء التنظيمي المتوسط إلى عدم التحديد الدقيق لمهام موظفي الجماعات الإقليمية، حيث نلاحظ؛ أنه على الرغم أن المادة (02) من م.د. رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال 1432 هـ الموافق 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية؛ على أن الموظفين العاملين لدى البلديات والولايات وكذا المؤسسات التابعة لهما ينتمون إلى أسلاك إدارة الجماعات الإقليمية. إلا؛ أن القانون السالف الذكر؛ يطبق فقط على موظفي البلديات، في حين أن موظفي الولاية وهيئاتها وهيئاتها: "م.ش.و، الديوان، م.إ.م، الأمانة العامة، م.د.ش.ع، المقاطعات الإدارية والولايات المنتدبة، الدوائر"، يحكمهم ويطبق عليهم م.د. رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم 1429

الموافق 19 يناير 2008؛ المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. -أنظر العنصر: "5. هُجِبَ وَأَسْلَاكٌ وَرَتَبٌ مَوْظِفِي الْجَمَاعَاتِ الْإِقْلِيمِيَّةِ"؛ الصفحات من (171) إلى (180)-. كما نلاحظ في كلا القانونين؛ عدم وضوح المهام والأنشطة والواجبات لكل منصب والتداخل فيما بينها -أي غياب تصميم وتوصيف دقيق للمناصب والوظائف في قطاع الجماعات الإقليمية-. ويفترض (Hackman & Oldham (1980؛ أن الخصائص الأساسية للمنصب، والتي تشمل تنوع المهارات المطلوبة وأهمية كل مهارة، تحديد المهمة بدقة، الاستقلالية في العمل، التغذية الراجعة، أنشطة العمل... كلها تؤثر في الحالة النفسية للعامل؛ -أنظر العناصر "تحديد المهمة"؛ الصفحة (53) و"الاستقلالية"؛ الصفحة (54)، "عوامل متعلقة بالعمل"؛ محتوى العمل، \*التعلم أثناء العمل، \*العمل على المهام الصعبة"؛ الصفحة (54)، "1.7. مهام موظفي الولايات"؛ الصفحة (168)، "2.7. مهام موظفي البلديات"؛ الصفحة (191)-.

هذا النقص في التوصيف الوظيفي؛ يمكن أن يكون سبباً في المستوى المتوسط للولاء التنظيمي.

وورد في تقرير التعلم على LinkedIn لعام (2018)؛ بأن 94% من الموظفين يقولون أنهم سيقفون في الشركة لفترة أطول؛ إذا استثمرت في تطوير حياتهم المهنية. -أنظر مُنْصَر "التعلم أثناء العمل"؛ الصفحة (54)-. وعلى الرغم أن المادة (14) من م.د. رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال 1432 هـ الموافق 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية؛ تلزم الموظفين بالمشاركة في دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف؛ التي تنظمها إدارة الجماعات الإقليمية، إلا؛ أنه قلماً تكون هناك دورات تكوينية أثناء الخدمة؛ باستثناء تلك الإجبارية قبل الترسيم.

الولاء التنظيمي الذي هو "حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، تجعله يفضل البقاء فيها سواءً رغبةً منه في ذلك -أي ولاءً عاطفي- أو لأنه يحتاج ذلك -أي ولاءً مستمر- أو لشعوره بالالتزام الأخلاقي بالبقاء -أي ولاءً معياري-". - أنظر الفصل رقم (08) الذي يوضع "أبعاد الولاء التنظيمي"؛ الصفحة (65)-. إلا؛ أنه يمكن أن يكون سبب بقاء موظفي بلدية سوق نعمان التي يعملون فيها؛ هو قربها من مقر سكنهم -في ذات البلدية-، وعدم رغبتهم في زيادة مصاريف جديدة؛ للنقل ووجبة الغداء خارج المنزل، وكذا تضييع الوقت في وسائل النقل؛ واستغلال تلك المصاريف والأوقات مع العائلة أو لقضاء حاجياتهم -أي أنه ولاءً مستمر-.

## 2.2. مناقشة الفرضية الثانية:

مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبرد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية مرتفع.

من الجدول (46) الذي يوضح "درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الاحتراق النفسي"؛ نلاحظ أن درجة الاستنزاف الانفعالي بلغت (33.27)؛ أي أنه مستوى مرتفع. وبلغت درجتني تبلد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي؛ (15.08) و(35) على التوالي. أي أن مستواهما متوسط.

وبناءً على ما سبق ذكره، فالفرضية: مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاث: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية مرتفع مدققة بالنسبة لبعده "الاستنزاف الانفعالي"، وغير مدققة بالنسبة لبعدي: "تبلد المشاعر" و"الشعور بتدني الإنجاز الشخصي".

وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بن فردي والعايب، 2022)؛ -التي أجريت على عناصر الحماية المدنية العاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بسوق نعمان-؛ والتي توصلت إلى أن مستوى الاحتراق النفسي بالنسبة لبعده "الاستنزاف الانفعالي" مرتفع، ومتوسط بالنسبة لبعدي "تبلد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي". كما أتفقت مع دراسة (بن فردي وفصال، 2023)؛ -التي أجريت على الممرضين العاملين ليلاً بالعيادة المتعددة الخدمات بسوق نعمان-؛ في أن مستويات "تبلد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي" متوسط في كلا الدراستين، أما بالنسبة لبعده "الاستنزاف الانفعالي"؛ فاختلقت الدراسات فهو مرتفع في الدراسة الحالية ومتوسط في دراسة (بن فردي وفصال، 2023). والجدير بالذكر؛ أن هذين الدراستين أجريتا بالمنطقة الجغرافية نفسها التي أجريت فيها الدراسة الحالية، حيث إنه يمكن أن يرجع سبب تقارب نتائج هذين الدراستين والدراسة الحالية؛ للعوامل الثقافية والخلفية الاجتماعية المشتركة بين عينات الدراسة الحالية ودراستي (بن فردي والعايب، 2022) و(بن فردي وفصال، 2023)، والدلالات الثقافية والاجتماعية المشتركة بينهم. -أنظر محصري؛ "1.8. الثقافة محدد للسلوك الاجتماعي"؛ الصفحة (77)، "1.8. المقاربة الموسوم-ثقافية للدراسات الميكروبيولوجية"؛ الصفحة (139)-.

وأما نتائج دراسة (لبيض وبن عبد الرحمان، 2020)؛ فمستوى الاحتراق متوسط بأبعاده الثلاث، هذه النتائج التي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية بالنسبة لبعدي "الشعور بتدني الإنجاز الشخصي وتبلد المشاعر"؛ وتختلف معها في بعد "الاستنزاف الانفعالي"؛ الذي كان مرتفعاً في الدراسة الحالية، ومتوسطاً في دراسة (لبيض وبن عبد الرحمان، 2020).

في حين توصلت دراسات أخرى إلى أن مستويات الاحتراق مرتفع؛ مثل دراستي (عامري، 2015)؛ و(حليل وعبد الأمير، 2018)، والذي كان عبارة عن درجة كلية على استبيانات معدة لهذا الغرض بهذه الدراستين، في حين أنه تم استخدام مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي في هذه الدراسة؛ والذي لا يتضمن درجة كلية، وإنما درجة كل بعد على حدة.

المستوى المرتفع لبعده "الاستنزاف الانفعالي"؛ الذي هو إحساس الموظف بالتعب والإرهاك وفقدان الحيوية والنشاط تجاه قيامه بعمله؛ هذا البعد الذي يعتبر المرحلة الأولى للاحتراق، والمستويين المتوسطين لبعدي "تبلد المشاعر" و"الشعور بتدني الإنجاز الشخصي"؛ واللذان يظهران في: "انصاف الموظف بالقسوة والامبالاة والشعور السلبي نحو الآخرين" و"تقييم الموظف السلبي لإنجازاته والشعور بعدم فعالية ما يقوم به"

على التوالي، كما أنهما يُعتبران المرطتين الاحتميتين بعدَ مرحلة الاستنزاف الانفعالي، -أنظر الشكل رقم (15) الذي يوضح "نموذج ليتر وماسلاش للاحتراق النفسي"؛ الصفحة (95)-. وهذا يُشير إلى أن الاحتراق النفسي في مراحله الأولى، وأن أفراد العينة في بداية إصابتهم به؛ حيث إنه يمكن تفسير هذه النتائج بسبب:

\* طبيعة المهام المنوطة بالجماعات الإقليمية؛ التي تتميز باختلافها وتنوعها، وكذا شمولها لمختلف مناحي الحياة اليومية للمواطنين، -أنظر العناصر: "1.2.3.1. الديوان"؛ الصفحة (153)، "3.2.3. الأمانة العامة"؛ الصفحة (154)، "4.2.3. المفتحية العامة"؛ الصفحة (155)، "4.4. مهام مختلف مصالح ومكاتب بلدية سوق نعلان أنموذجاً"؛ الصفحة (165)-.

\* أعباء العمل الكثيف والمتزايد والاستعجالي، حيث إن الولاية بالدرجة الأولى ثم البلدية بالدرجة الثانية؛ جعلتا نقطتا ارتكاز لكل المشاريع والورشات الكبرى؛ التي أطلقها السيد رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون بعد انتخابه في ديسمبر 2019، خصوصاً ما تعلق به مناطق الظل، تشجيع الاستثمار، الإشراف ومتابعة مختلف العمليات الإحصائية لمختلف القطاعات... وغيرها. والتي تميزت بطابعها الاستعجالي والمتابعة اليومية. دون أن تغفل فترة جائحة كورونا؛ والمهام الكثيفة والكثيرة التي حملتها مصالح الرئاسة والوزارة الأولى للولايات والبلديات في هذا الملف.

أما بالنسبة لموظفي بلدية سوق نعلان، فيمكن إضافة سبب آخر؛ حيث إنه بعد الانتخابات المحلية في نوفمبر (2021)، تولى رئاسة م.ش.ب للبلدية شخصية من النوع الدكتاتوري المتسلط وغير القابل للحوار والنقاش، مما أدى إلى غياب حرية التصرف في العمل وانعدام التحفيز والتعزيز الإيجابي؛ الأمر الذي أثر على الموظفين وحالتهم النفسية حسب استجابات أفراد العينة، -أنظر الشكل رقم (19) الذي يوضح "العوامل الداخلية في المنظمة المرتبطة بالاحتراق"؛ الصفحة (109)-؛ الذي يوضح أن من عوامل الاحتراق النفسي؛ الفصل في أداء المشرفين وقلة الاهتمام والدعم من المسؤولين الكبار للموظفين، مما يؤدي بهم إلى الشعور بفقدان أو انعدام الأمن الوظيفي. وحسب ماسلاش وليتر؛ فإن من بين المبررات المسببة للاحتراق النفسي "العمل المتزايد"، "الوقت غير الكافي لتحقيق الأهداف"، "انعدام التعزيز الإيجابي"، "ضيق حرية التصرف في العمل" (خلاصي، 2013، 292). -أنظر العناصر: "2.6.3. عبء العمل"؛ الصفحة (104)، "5.2.3. قلة التعزيز الإيجابي"؛ الصفحة (101) و"1.6.3. محدودية صلاحيات العمل"؛ الصفحة (104)-.

هذه الأعمال والجهود الكثيفة والكثيرة؛ والتي لا يقابلها تحفيز مادي و/أو معنوي تؤدي إلى حالة من عدم التوازن داخل الإدارة، -أنظر: العنصر "2.1.3. عوامل ذات مصدر داخلي"؛ الصفحة (99)، والشكل رقم (16) الذي يوضح "عدم التوازن بين المجهودات-المكافآت"؛ الصفحة (100)-. هذه العوامل يمكن أن تكون عاملاً مسبباً للاحتراق النفسي، فحسب دراسة (حطاب وشنوفوي، 2020)، فإن من أهم مصادر الضغط المهني؛ قلة الحوافز التشجيعية وعدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة. هذه السيورة التي تؤدي

في حال استمرارها إلى الاحتراق النفسي؛ -أنظر الشكل رقم (12) الذي يوضح "سيرورة الإجهاد"؛ الصفحة (90)-.

كما أن "ضيق حرية التصرف في العمل" أو "حرية اتخاذ القرار المنخفضة" مع وجود "متطلبات عمل" مرتفعة؛ تجعل الفرد في حالة "ضغط مرتفعة"، وتعرضه لخطر الإصابة بالإجهاد النفسي والجسدي -أنظر الشكل (17) الذي يوضح "مفهوم حرية اتخاذ القرار -متطلبات العمل"؛ الصفحة (104)-.

العوامل المذكورة أعلاه؛ جعلت مستوى "الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة مرتفعاً، الذي يُعتبر بمثابة مرحلة أولى للاحتراق -أنظر الشكل رقم (15) الذي يوضح "نموذج ليتر وهاملاش للاحتراق النفسي"؛ الصفحة (99)-، ثم مرحلتين "تبدد المشاعر" و"الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" الذي كان مستواهما متوسطاً. وتوصلت دراسة (بغو، 2019)؛ إلى أن 57.77% من إطارات ولاية أم البواقي؛ يعانون من وضعية عمل مُجهد Job Strain؛ "متطلبات نفسية كبيرة + ضيق في مساحة حرية اتخاذ القرار". كما توصلت دراسة (خلاصي، 2014)؛ إلى وجود علاقة دالة موجبة بين مستوى الاحتراق النفسي لدى الإطارات والعمل المُجهد Job strain على مقياس كوزالك. نتائج هذين الدراستين تُعززان النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، لكون الإجهاد المهني مرحلة سابقة للاحتراق النفسي، كما ذكر آنفاً.

كما يُمكن أن تكون طبيعة العمل؛ سبباً في الإصابة بالاحتراق النفسي، -أنظر جدول رقم (02) الذي يوضح "المصن المعرض هائلها للإصابة بالاحتراق النفسي"؛ الصفحة (107)-، حيث ذكر عدة مصنفين مثل: الموظفون الإداريون، مساعدو الأشخاص المعاقين، العمال والمساعدون الاجتماعيون، المهندسون، المصن الشبه طيبة والشبه بيطرية، موظفو المصالح الرقابية، موظفو الأمانة (السكّريتارياً)؛ هذه الوظائف موجودة بإدارة الولاية والإدارة البلدية على مستوى: مختلف المكاتب، مكاتب ذوي الاحتياجات الخاصة، مكاتب النشاط الاجتماعي، مكاتب التجهيز والتعمير، مكاتب حفظ الصحة والنظافة، المفتشية العامة للولاية، لدى المسؤول الأول عن الميكل "ديوان الوالي أو الأمانة العامة للولاية أو المفتشية العامة للولاية أو رؤساء الدوائر أو رئاسة م.ش.ب" على التوالي. -أنظر العناصر: "1.1.5. هعبة الإدارة العامة للأسلاك المشتركة"؛ الصفحة (173)، "1.2.5. هعبة الإدارة العامة للجمالاب الإقليمية"؛ الصفحة (177)، "8.2.5. هعبة الاجتماعية-الثقافية، التربوية والرياضية"؛ الصفحة (180)، "6.2.5. هعبة التسيير التقني والمصري"؛ الصفحة (179)، "7.2.5. هعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة"؛ الصفحة (180)-.

كما يُمكن أن تكون العوامل الموسيوية-ثقافية سبباً للاحتراق النفسي، حيث إن شخصية الفرد الجزائري تتميز بلمح ذي قابلية للاحتراق النفسي. -أنظر العنصرين: "8. الفرد الجزائري والاحتراق النفسي"؛ الصفحة (139)، "2.8. القابلية للاحتراق النفسي لدى الفرد الجزائري"؛ الصفحة (139)-.

## 3.2. مناقشة الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل".

حسب الجدول رقم (48) الذي يوضح مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب"؛ فإن  $Sig=0.698$  أكبر من  $=0.05$ ، وعلية فإنه لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس.

وحسب الجدول رقم (50) الذي يوضح مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب"؛ فإن  $Sig=0.454$  أكبر من  $=0.05$ ، وعلية فإنه لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

وحسب الجدول رقم (52) الذي يوضح مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني "ب"؛ فإن  $Sig=0.005$  أقل من  $=0.05$ ، وعلية فإنه توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني.

وحسب الجدول رقم (54) الذي يوضح مستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "ب"؛ فإن  $Sig=0.489$  أكبر من  $=0.05$ ، وعلية فإنه لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

وبناءً على ذلك؛ فالفرضية: لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل"، مُحَقَّقَةٌ بالنسبة لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية والأقدمية في العمل"، وتغير مُحَقَّقَةٌ بالنسبة لمتغير "المستوى المهني". أي أنه:

\* لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل".

\* وتوجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الإقليمية تعزى لمتغير "المستوى المهني".

وتوافقنت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مصلح ومشاركة، 2016)؛ التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير "الخبرة". كما توافقنت مع نتائج دراسة (شلابي وحمریط، 2016)، التي توصلت لوجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير "الجنس".

وآخرفنت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (خلفاف والملاحمة، 2009)؛ التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة يعزى لمتغيري "الجنس ومدة الخدمة في الجامعة والكلفة"، وآخرفنت مع دراسة (مصلح ومشاركة، 2016)؛ التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي: (مدير عام فأعلى، مدير، رئيس قسم، موظف)". كما

اختلفت مع دراسة (شلايبي وحمريط، 2016)؛ التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير "الأقدمية المهنية". كما اختلفت أيضاً مع دراسة (عون وسرايه، 2021)؛ التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير "الجنس". ويمكن تفسير هذه النتائج بما يلي:

**\*عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيري "الجنس" و"الحالة الاجتماعية":**

حسب ما تم عرضه في الفصل الأول، فإنه من بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، والمتعلقة بالعامل: عائلي أو متغيري "الجنس" و"الحالة الاجتماعية" -أنظر الشكل رقم (02) الذي يوضح "العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي"؛ الصفحة (54)-. إلا أن الدراسة الحالية توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لهذين المتغيرين. ويمكن أن يرجع سبب عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير "الجنس"؛ أن إدارتي ولاية أم البواقي وبلدية سوق نعمان لا تميز بين موظفيها على أساس الجنس، وأن عليهم الواجبات ولهم الحقوق نفسها. أما سبب عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير "الحالة الاجتماعية"؛ فيمكن أن يرجع إلى أن الموظفين القاطنين بمنطقة "أم البواقي" و"سوق نعمان" مازالت لديهم الروابط مع العائلة الكبيرة "الجد والجدة" "الأعمام والأخوال"، حيث إن الموظفين المتزوجين يتكئون أولادهم لدى هؤلاء الأقارب، وبالتالي يكونون أكثر اطمئناناً عليهم ولا يعيشون تلك الضغوط المسببة للاحتراق النفسي.

والاختلاف في النتائج بين هذه الدراسة وما تم عرضه في الفصل الأول؛ يستوجب القيام بدراسات أخرى في هذا الإطار.

**\*وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير "المستوى المهني":**

يمكن أن يرجع ذلك؛ لكون فئة الإطاراء غالباً ما يكونون أكثر ولاءً من فئتي "أعوان التحكم" و"أعوان التنفيذ"، وهذا بسبب رغبتهم وطموحاتهم في الترقية إلى المناصب أو الوظائف العليا كرؤساء مصالح، أمناء عامون بالبلديات أو لدى رؤساء الدوائر، ملحقين بديوان الوالي، رؤساء دواوين الولاية، رؤساء دوائر... وغيرها. -أنظر الجداول: الجدول رقم (20) الذي يوضح "المناصب العليا التي يمكن أن يشغلها موظفي الولايات"؛ الصفحة (181)، الجدول رقم (21) الذي يوضح "المناصب العليا التي يمكن أن يشغلها موظفي البلديات"؛ الصفحة (182)، الجدول رقم (22) الذي يوضح "المناصب والوظائف العليا التي يمكن أن يشغلها إطاراء الولايات والبلديات"؛ الصفحة (183)-.

**\*عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير "الأقدمية في العمل":**

يرى اللوزي (1999)؛ أن الولاء يتشكل عبر مراحل ثلاث، وهي مرحلة الإذعان والالتزام في البداية، ثم مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة في مرحلة ثانية، ثم في مرحلة ثالثة؛ مرحلة التبني واعتبار أهداف المنظمة أهدافاً له -أنظر الشكل رقم (03) الذي يوضح "مراحل تشكل الولاء التنظيمي" حسب اللوزي (1999)؛ الصفحة (57)-. ويرى (Bouchnan, 1996)؛ أن تكون الولاء التنظيمي يمر بثلاثة

مراحل متتالية: مرحلة التجربة، والتي وتبدأ من يوم التحاق المُستخدَم بالمنظمة حتى نهاية العام الأول، ومرحلة العمل والإنجاز، والتي تمتد من سنتين إلى ثلاث سنوات، وفي مرحلة ثالثة؛ وتبدأ هذه المرحلة في العام الخامس للتحاق المُستخدَم بالمنظمة أو المؤسسة، وهي المرحلة الفعلية التي يظهر فيها الولاء التنظيمي. وحسب (Syanevets & Sudakova, 2019)؛ فإن تشكّل الولاء التنظيمي يمر بعدة مراحل: المرحلة الأولى: الرضا عن العمل، المرحلة الثانية: الثقة في الإدارة، المرحلة الثالثة: إشراك الموظفين في سير عمل الشركة، المرحلة الرابعة: التنظيم الذاتي المبني على الوعي والمسؤولية، والمرحلة الخامسة: الالتزام تجاه الشركة. -أنظر الشكل رقم (05) الذي يوضح "تطور مستويات الولاء التنظيمي"؛ الصفحة (59) -. -أنظر أيضاً العنصر "4. مراحل تشكّل وتطور الولاء التنظيمي"، الصفحات (56)، (57)، (58) و(59) -. لكن نتائج الدراسة الحالية؛ التي توصلت إلى عدم وجود في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير "الأقدمية في العمل"؛ اختلفت مع هذه الدراسات والمقاربات النظرية التي ترى أن الولاء يتطور ويزداد مع زيادة الخبرة والأقدمية في العمل. يُمكن لهذا الاختلاف في النتائج أن يكون مرده إلى اختلاف البيئة الثقافية لدى الموظفين بين الدراسة الحالية والدراسات المذكورة، فقيمة "العمل" ضعيفة لدى الفرد الجزائري مقارنة بالموظفين في البيئة الغربية؛ -الأوروبية أو الأمريكية-؛ موطن المقاربات النظرية المذكورة أعلاه. كما يمكن أن يرجع عدم وجود الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى لمتغير "الأقدمية في العمل"؛ إلى غياب منهجية لتنمية الولاء التنظيمي من طرف إدارتي الولاية والبلدية، وعدم اهتمامها بإدارته بطرق علمية. كما هو موضح في: -أنظر الشكل رقم (09) الذي يوضح "نموذج إدارة الولاء التنظيمي"، الصفحة (67) -. حيث إن الوظيفة العمومية في الجزائر عموماً وإدارتي الولاية والبلدية بالأنص، تغلب عليها الطابع الاجتماعي "السوساليزم" لعمليات التوظيف وتسيير المُستخدَمين أكثر من الجانب الاقتصادي.

### 3.2. مناقشة الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاث: "الاستنزاف الانفعالي، تلبّد المشاعر، الشعور بتدنّي الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل".

#### \* والنسبة لبعده الاستنزاف الانفعالي:

حسب الجدول رقم (56) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ج"، فإن Sig=0.019 أصغر من =0.05، وعليه فإنه توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس. وحسب الجدول رقم (58) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ج"، فإن Sig=0.003 أصغر من =0.05، وعليه فإنه توجد

فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة تُعزى متغير الحالة الاجتماعية.

وحسب الجدول رقم (60) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "ب"، فإن  $Sig=0.142$  أكبر من  $=0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة تُعزى المستوى المهني.

وحسب الجدول رقم (62) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "ب"، فإن  $Sig=0.075$  أكبر من  $=0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة تُعزى متغير الأقدمية في العمل.

#### \* والنسبة لبعث تباد المشاعر:

حسب الجدول رقم (64) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد تباد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب"، فإن  $Sig=0.282$  أكبر من  $=0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد تباد المشاعر" لدى أفراد العينة تُعزى متغير الجنس.

وحسب الجدول رقم (66) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد تباد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب"، فإن  $Sig=0.052$  أكبر من  $=0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد تباد المشاعر" لدى أفراد العينة تُعزى متغير الحالة الاجتماعية.

وحسب الجدول رقم (68) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد تباد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "ب"، فإن  $Sig=0.297$  أكبر من  $=0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد تباد المشاعر" لدى أفراد العينة تُعزى المستوى المهني.

وحسب الجدول رقم (70) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد تباد المشاعر" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "ب"، فإن  $Sig=0.498$  أكبر من  $=0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد تباد المشاعر" لدى أفراد العينة تُعزى متغير الأقدمية في العمل.

#### \* والنسبة لبعث الشعور بتدني الإنجاز الشخصي:

حسب الجدول رقم (72) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس "ب"، فإن  $Sig=0.365$  أكبر من  $=0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة تُعزى متغير الجنس.

وحسب الجدول رقم (74) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية "ب"، فإن  $Sig=0.924$  أكبر من  $=0.05$ ، وعليه فإنه لا

توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة تعزى متغير الحالة الاجتماعية.

وحسب الجدول (76) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب المستوى المهني "ب"، فإن  $Sig=0.033$  أكبر من  $=0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة تعزى المستوى المهني.

وحسب الجدول (78) الذي يوضح مستويات الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل "ب"، فإن  $Sig=0.090$  أكبر من  $=0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة تعزى متغير الأقدمية في العمل.

بناءً على ما سبق ذكره، فإن الفرضية: لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تلبد المطاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجامعات الإقليمية تعزى لمتغيراته "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل"؛ مُحَقَّقَةٌ بالنسبة لأبعاد الثلاثة ومع كل المتغيرات، باستثناء بعد "الاستنزاف الانفعالي" ومع متغير "الحالة الاجتماعية"، فإنها غير مُحَقَّقَةٌ، أي أنه:

\* لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي بعد: "الاستنزاف الانفعالي" لدى موظفي الجامعات الإقليمية تعزى لمتغيراته "الجنس، المستوى المهني، الأقدمية في العمل".

\* توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي بعد: "الاستنزاف الانفعالي" لدى موظفي الجامعات الإقليمية تعزى لمتغيراته "الحالة الاجتماعية".

\* لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي بعد: "تلبد المطاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجامعات الإقليمية تعزى لمتغيراته "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل".

وتوافقنت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (سماني، 2018)؛ التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاحتراق النفسي تعزى لمتغير "الخبرة" باستثناء مُستخدَمِي المستشفيات، وكذا عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاحتراق النفسي حسب متغير "المنصب" لدى جميع أفراد العينة. كما اتفقت مع دراسة (بن فردي والعابيد، 2022)؛ التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تعزى لمتغيري "السن والحالة الاجتماعية". واتفقت أيضاً مع دراسة (بن فردي وفضال، 2023)؛ التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة تعزى لمتغير "الجنس". وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات "الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير "الحالة الاجتماعية".

وَأخْتَلَفَتْ نَتَائِجُ هَذِهِ الدَّرَاسَةِ مَعَ دَرَاةٍ (عَامَرِي، 2015)؛ الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَى وُجُودِ فُرُوقٍ دَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا فِي مَسْتَوَى الاِخْتِرَاقِ النَفْسِيِّ لَدَى عَمَالِ البَلَدِيَّاتِ تَعزِي لِمَتَغْيِرِي "الجِنْسِ وَالْأَقْدَمِيَّةِ". كَمَا اخْتَلَفَتْ مَعَ دَرَاةٍ (لَبِيضِ وَبِنِ عَمَدِ الرَّحْمَانِ، 2020)؛ الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَى وُجُودِ فُرُوقٍ فِي مَسْتَوَى الاِخْتِرَاقِ تَعزِي لِمَتَغْيِرِي "الخَبْرَةَ". وَأخْتَلَفَتْ أَيْضًا مَعَ دَرَاةٍ (بِنِ فَرْدِي وَالعَايِبِي، 2022)؛ الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَى وُجُودِ فُرُوقٍ دَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا فِي مَسْتَوَى الاِخْتِرَاقِ النَفْسِيِّ تَعزِي لِمَتَغْيِرِي "الأَقْدَمِيَّةِ فِي العَمَلِ".

وَيُمْكِنُنَا تَفْسِيرَ هَذِهِ النَتَائِجِ بِأَنَّ مَسْتَوَى الاِخْتِرَاقِ النَفْسِيِّ مَرْتَفَعٌ لَدَى جَمِيعِ المَوْظُوفِينَ، بِسَبَبِ الأَعْمَالِ وَالمَهَامِ الكَثِيرَةِ وَالكَثِيفَةِ؛ الَّتِي يُكَلِّفُ بِهَا المَوْظُوفُونَ دُونَ اسْتِثْنَاءٍ وَبِغَضِّ النَظَرِ عَنِ جِنْسِهِمْ أَوْ حَالَتِهِمُ الاجْتِمَاعِيَّةِ أَوْ مَسْتَوِيَاتِهِمُ المَهْنِيَّةِ أَوْ أَقْدَمِيَّتِهِمْ، وَهَذَا رَاجِعٌ كَمَا أَشْرْنَا سَابِقًا لِلرِشَاقَةِ الكَبِيرِي الَّتِي أَقْرَبَهَا رَئِيسُ الجُمهُورِيَّةِ؛ وَجَعَلَ مِنَ الجَمَاعَاتِ الإِقْلِيمِيَّةِ -الوَلَايَاتِ وَالْبَلَدِيَّاتِ- نَقْطَةَ ارْتِكَازٍ لِتَجْسِيدِهَا.

أَمَّا بِخُصُوصِ وُجُودِ فُرُوقٍ فِي مَسْتَوَى الاِخْتِرَاقِ النَفْسِيِّ "بَعْدَ الاسْتِنزَافِ الأَنْفِعَالِي" لَدَى أَفْرَادِ العَيْنَةِ تُعزِي لِمَتَغْيِرِي "الحَالَةُ الاجْتِمَاعِيَّةِ"؛ فَإِنَّهُ مِنَ خِلَالِ الجَدُولِ (58)، نَلَاظُ أَنَّ عَيْنَةَ الدَّرَاسَةِ شَمِلَتْ (62) مَوْظُفًا مَتَزَوِّجًا؛ مِنْ بَيْنِهِمْ (59) مَوْظُفًا ذَوِي مَسْتَوَى اسْتِنزَافِ أَنْفِعَالِي مَرْتَفَعٍ. كَمَا شَمِلَتْ (33) مَوْظُفًا أَعْمَرًا، مِنْ بَيْنِهِمْ (31) مَوْظُفًا ذَوِي مَسْتَوَى اسْتِنزَافِ أَنْفِعَالِي مَرْتَفَعٍ. أَيُّ أَنَّ هُنَاكَ (59) مَوْظُفًا مَتَزَوِّجًا ذَوِي مَسْتَوَى اسْتِنزَافِ أَنْفِعَالِي مَرْتَفَعٍ؛ فِي مَقَابِلِ (31) مَوْظُفًا أَعْمَرًا ذَوِي مَسْتَوَى اسْتِنزَافِ أَنْفِعَالِي مَرْتَفَعٍ؛ بِمَعْنَى عَدَدِ المَتَزَوِّجِينَ يَسَاوِي بِالتَّقْرِيبِ عَدَدَ العُزَّابِ. وَيُمْكِنُ تَفْسِيرَ ذَلِكَ بِاخْتِلَالِ التَّوَازَنِ بَيْنِ العَمَلِ وَالحَيَاةِ الشَّخْصِيَّةِ لَدَى المَتَزَوِّجِينَ؛ وَعَدَمِ قُدْرَتِهِمْ عَلَى تَحْقِيقِ التَّوَازَنِ بَيْنِ مَتَطَلِبَاتِ العَمَلِ وَالاِحتِياجَاتِ الشَّخْصِيَّةِ وَالعَائِلِيَّةِ؛ فَيُمْكِنُ أَنْ يَتَدَاخَلَ العَمَلُ مَعَ الحَيَاةِ الشَّخْصِيَّةِ وَبِالتَّالِي يَعْطَلُ العَمَلُ الحَيَاةَ الشَّخْصِيَّةَ لِلْفَرْدِ، أَوْ تَتَدَاخَلَ الحَيَاةَ الشَّخْصِيَّةَ مَعَ العَمَلِ؛ حَيْثُ تَتَعَارَضُ الحَيَاةُ الشَّخْصِيَّةُ لِلعَمَالِ مَعَ مَسَارِهِمُ المَهْنِيَّ. وَكَلَّا الوَضْعِيَّتَيْنِ تَوُدِيَانِ إِلَى تَشْكَلِ الضَّغُوطِ ثُمَّ الإِجْهَادِ؛ ثُمَّ الاِخْتِرَاقِ النَفْسِيِّ، لِأَنَّ العَمَلِ الَّذِي يَسْتَهْلِكُ الكَثِيرَ مِنَ الجُهودِ وَالْأَوْقَاتِ، بِحَيْثُ لَا تَبْقَى طَاقَةٌ لِقِضَاءِ وَقْتِ مَعَ العَائِلَةِ وَالْأَصْدِقَاءِ، -أُنظُرِ العُنْصُرَ "4.2.3. اختلال التوازن بين العمل والحياة الشخصية"؛ الصَّفْحَةَ (100)-، هَذَا الاِخْتِلَالُ يُمْكِنُ أَنْ يَكُونَ سَبَبًا لِاسْتِنزَافِ الأَنْفِعَالِي.

## 5.2. مناقشة الفرضية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية.

حسب الجدول (79) الذي يوضح معامل ارتباط بيرسون بين متغير "الولاء التنظيمي" وأبعاد متغير "الاحتراق النفسي"، فإن معامل الارتباط بيرسون بين "الولاء التنظيمي" و"بعد الاستنزاف الانفعالي" يساوي (0.173)، وعليه فإنه هناك علاقة طردية ضعيفة بين متغير "الولاء التنظيمي" و"بعد الاستنزاف الانفعالي". وحسب الجدول (79) أيضًا؛ فإن معامل الارتباط بيرسون بين "الولاء التنظيمي" و"بعد تبلد المشاعر" يساوي (-0.53)، وعليه هناك علاقة عكسية متوسطة بين متغير "الولاء التنظيمي" و"بعد تبلد المشاعر".

وحسب الجدول (79) كذلك، فإن معامل الارتباط بيرسون بين "الولاء التنظيمي" و"بعد" الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" يساوي (-0.185)، وعليه هناك علاقة عكسية ضعيفة بين متغير "الولاء التنظيمي" و"بعد" الشعور بتدني الإنجاز الشخصي".

بناءً على ما سبق ذكره، فإن الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاحترق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبرد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجامعات المحلية غير محققة.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول؛ فإنه يمكننا القول:

دراسة (العمرى والسلي، 1437هـ-2013)، التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين متغير "ضغوط العمل" -وهو متغير شبيه بمتغير "الاحترق النفسي"، و"بعد" مرحلة سابقة له-، و"متغير" الولاء التنظيمي؛ هذه النتائج تشابهت مع نتائج الدراسة الحالية؛ التي توصلت إلى وجود علاقة سالبة -عكسية- بين متغير "الولاء التنظيمي" و"بعد" تبرد المشاعر" و"الشعور بتدني الإنجاز الشخصي". واختلفت معها في وجود علاقة ضعيفة موجبة -طردية- بين متغير "الولاء التنظيمي" و"بعد" الاستنزاف الانفعالي".

كما أن دراسة (بورقبة؛ حصاية ورماش، 2021)؛ توصلت إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل "بعد ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل" على الولاء التنظيمي. وعدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل "بُعدي: ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة وضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل" على "الولاء التنظيمي".

واتفقت مع دراسة (نقموش، 2022)؛ التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين "الضغوط المهنية" و"الولاء التنظيمي"، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة موجبة بين متغير "الولاء التنظيمي" و"بعد" الاستنزاف الانفعالي"، واختلفت معها في وجود علاقة سالبة بين متغير "الولاء التنظيمي" و"بعد" تبرد المشاعر" و"الشعور بتدني الإنجاز الشخصي".

كما توصلت دراسة (حليل وعبد الأمير، 2018)؛ إلى أن تأثير "الاحترق الوظيفي" على "تماسك الجماعة" ضعيف. هذا المتغير -أي تماسك الجماعة-، والذي يقصد به "الحالة الناجمة عن كل القوى المؤثرة على أعضاء المجموعة، والتي تحفزهم على ديمومة البقاء فيها". وهو متغير شبيه بمتغير "الولاء التنظيمي"، والولاء التنظيمي هو "حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، تجعله يفضل البقاء فيها سواء رغبة منه في ذلك -أي ولاء عاطفي- أو لأنه يحتاج ذلك -أي ولاء مستمر- أو لشعوره بالالتزام الأخلاقي بالبقاء -أي ولاء معياري-". -أنظر الشكل رقم (08) الذي يوضح "أبعاد الولاء التنظيمي"؛ الصفحة (65)-. وكما هو معلوم -منهجيًا وعلميًّا-؛ فإنه لا يمكن أن يكون هناك أثر لمتغير على آخر دون وجود علاقة بينهما، وعليه فهناك علاقة بين متغيري "الاحترق الوظيفي" و"تماسك الجماعة" حسب دراسة (حليل وعبد الأمير، 2018)، هذه النتائج تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية بناءً على ما سبق ذكره.

كما أنه؛ في المرحلة الأولى من مراحل الاحتراق النفسي؛ التي أُطلقَ عليها عدة تسميات؛ "مرحلة الحماس"، "مرحلة الاستغراق"، "مرحلة شمر العسل"؛ فإنه يكون هناك مستويات الطاقة مرتفعة ومستويات إنتاجية عالية وقبولٌ للمسؤولية ورِضاً وظيفي وولاءٌ للعمل. -أنظر مُنصرِي: "مرحلة الحماس"؛ الصفحة (93)، "مرحلة الاستغراق"؛ الصفحة (94)، والشكل رقم (14) الذي يوضح "مختلفة مراحل الاحتراق النفسي"؛ الصفحة (96)-.

أما في ما فيما يخص تفسير هذه النتائج، فإن من عيوب الدراسات الارتباطية -العلائقية- أنها تُبين العلاقات بين متغيرات البحث ونوعها فقط، لكنها لا تُمكن من التعرف على أسبابها أو النتائج المترتبة عنها، لهذا يجب القيام بدراسات أخرى لمعرفة الأثر والأسباب بين متغيري "الولاء التنظيمي" و"الاحتراق النفسي"، والتي يمكن أن تكون في شكل دراسات مستقبلية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستويات "الولاء التنظيمي" و"الاحتراق النفسي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية - إدارة ولاية أم البواقي وإدارة البلدية لبلدية سوق نعمان-. والكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تُعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل". والكشف عن الفروق في مستوى الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبرد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة حسب متغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل". وكذا الكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي لدى أفراد العينة.

تناول الباحث في البداية؛ متغير "الولاء التنظيمي" من خلال التراث العلمي، فاستعرض بعض المفاهيم للولاء التنظيمي وتطوره وبعض المفاهيم المشابهة له. ثم تطرق الباحث إلى أهمية الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، حيث إن بعضها متعلق بالمنظمة وأخرى بطبيعة العمل، والبعض الآخر متعلق بالعامل. وعرج الباحث على مراحل تشكل وتطور الولاء التنظيمي. ثم تناول بعض المقاربات النظرية والنماذج المفهومة له، حيث ذكر بعض المقاربات مثل: المقاربة السلوكية، مقاربة التداخل الاجتماعي، المقاربة الموقفية، المقاربة المتعددة الأبعاد... وبعض النماذج مثل: نموذج بوكانان، نموذج أنزيوني، نموذج ستيرز، نموذج آلان وماير... ثم قدم الباحث عرضاً حول مؤشرات، أبعاد، وكيفية إدارة الولاء التنظيمي، وكذا فوائده، ومعاييره وأدوات قياسه. ثم اختتم الفصل بموضوع الولاء لدى الفرد الجزائري.

بعد متغير "الولاء التنظيمي"، تناول الباحث أيضاً متغير "الاحتراق النفسي" من خلال التراث العلمي، فاستعرض ابتداءً التطور التاريخي لهذا المفهوم ثم بعض مفاهيم الاحتراق النفسي وبعض المفاهيم المشابهة له. بعدها عرج الباحث على مراحل الاحتراق النفسي، أبعاده والعلاقات السببية بينها، العوامل المسببة له. بعدها تطرق الباحث إلى النظريات المفهومة للاحتراق النفسي؛ النظرية الفيزيولوجية، النظريات النفس-اجتماعية، النظريات المعرفية، النظريات السلوكية... كما تطرق إلى كيفية علاجه وأدوات قياسه، واختتم الباحث الفصل بعرض حول الفرد الجزائري والاحتراق النفسي.

ولتسليط الضوء أكثر على عينة ومكان الدراسة، خص الباحث فصلاً للجماعات الإقليمية وموظفيها، تناول فيه مفاهيم أساسية حول الجماعات الإقليمية -الولاية والبلدية-. وكذا التطور التاريخي للتنظيم الإداري في الجزائر "نظامي الولاية والبلدية" منذ عهد دولة الجزائر البحرية؛ مروراً بالاحتلال الفرنسي ووصولاً إلى مرحلة الاستقلال، ثم ذكر الهياكل المسيرة لـ من الولاية والبلدية وهيكلتهما. ثم تطرق إلى أسلاك وشعب موظفي الجماعات الإقليمية -الولاية والبلدية- وواجباتهم وحقوقهم ومهامهم. واختتم الفصل بالحديث عن علاقة موظفي الجماعات الإقليمية والولاء التنظيمي والاحتراق النفسي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث أداة واحدة لجمع البيانات، وهي مقياس مكون من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول؛ ويتضمن البيانات الشخصية الآتية: "السن، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني والأقدمية في العمل". الجزء الثاني؛ ويتضمن مقياس الولاء التنظيمي "آلان وماير" "ALLEN & MAYER" للولاء التنظيمي. الجزء الثالث؛ ويتضمن مقياس "ماسلاش" "MASLASH" للاحتراق النفسي (MBI).

وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

\* مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري لدى موظفي الجماعات الإقليمية متوسط.

\* مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة مرتفع بالنسبة لبعد "الاستنزاف الانفعالي"، ومتوسط بالنسبة لبُعدي "تبلد المشاعر" و"الشعور بتدني الإنجاز الشخصي".

\* لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل"، في حين توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى لمتغير "المستوى المهني".

\* لا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغيرات "الجنس، المستوى المهني، الأقدمية في العمل". وتوجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي "بعد الاستنزاف الانفعالي" لدى أفراد العينة تعزى لمتغير "الحالة الاجتماعية". ولا توجد فروق في مستوى الاحتراق النفسي: "بُعدي: تبلد المشاعر والشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات "الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية في العمل".

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة: "الاستنزاف الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي" لدى موظفي الجماعات المحلية. ولأهمية الجماعات الإقليمية وأهمية الأدوار المنوطة بها في التنمية المحلية والاقتصادية، والتي يعدُّ المورد البشري المرتكز والعمود الأساسي للقيام بهذه الأدوار، فالباحث يقدم التوصيات التالية:

#### توصيات موجمة للمهنيين الوصية:

"وزارة الداخلية والجماعات المحلية"، "المديرية العامة للتوظيف العمومية"، "وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي"، "وزارة الصحة والسكان"، "مفتشيات العمل"، "طب العمل"، "الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي".

\* تفعيل جهاز النشاط الاجتماعي على المستوى المركزي لوزارة الداخلية؛ وعلى مستوى الولايات والبلديات، وتوجيهه للاهتمام بالجوانب النفس-اجتماعية للموظفين والعمال، ومن بينها "الولاء التنظيمي" و"الاحتراق النفسي".

\* تفعيل النشاطات الترفيهية والرياضية والاجتماعية لصالح الموظفين.

\* مراجعة التشريعات والقوانين المتعلقة بالجماعات الإقليمية بصفة عامة؛ وبموظفي القطاع بصفة خاصة. وإشراك أخصائي علم النفس وعلم الاجتماع في ذلك.

\* وضع آليات اختيار وانتقاء علمية؛ بغية توظيف موظفين؛ تلاءم ملامح شخصياتهم متطلبات المناصب المراد شغلها.

\* برمجة دورات تدريبية للموظفين؛ بشكل دوري للتنفيس الانفعالي.

\* مرافقة الموظفين المصابين بالاحتراق عن طريق برامج إرشادية فعالة.

\* تصنيف الاحتراق النفسي ضمن الأمراض المهنية.

\*تعديل القوانين وتمكين المصابين بالاحتراق النفسي من الاستفادة من العطل المرضية طويلة الأجل.

\*بناء رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه الجماعات الإقليمية "البلديات والولايات".

\*التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات ومجال تدخل الجماعات الإقليمية.

\*تحسين بيئة العمل، وتوفير الظروف الملائمة للعمل.

\*القيام بعملية إعادة توجيه الموظفين لمناصب عمل تتلاءم وملائم شخصياتهم، وهذا من أجل تنمية ولائهم وتجنب إصابتهم بالاحتراق النفسي.

\*تبني وإتباع سياسة التوظيف الموجه نحو الولاء، فبعض المتقدمين للوظائف لديهم ميل أكبر لدوران العمل، والبعض الآخر يتميز باستقرار أكبر، ولهذا يجب تنفيذ التوظيف الموجه نحو الولاء واستبعاد المتقدمين للوظائف الذين لديهم ميل واستعداد لدوران العمل المتكرر.

\*مراجعة توقيت العمل، واستبدال الدوام الحالي بالدوام المستمر من الساعة (07:00) صباحاً إلى غاية الثانية (14:00) ظهراً.

#### توصيات موجّهة لمراكز الدراسات، مخابر البحث والباحثين:

\*إجراء دراسات أخرى في مناطق مختلفة من القطر الجزائري، وعلى عينات أكبر.

\*تصميم اختبارات نفس-تقنية لاستخدامها في عمليات التوظيف والانتقاء؛ ملائمة للبيئة الجزائرية.

\*تصميم برامج إرشادية لتنمية الولاء التنظيمي؛ ومجابهة والتخفيف من الاحتراق النفسي.

\*إجراء دراسات حول متغيرات "الولاء التنظيمي" و"الاحتراق النفسي" والمفاهيم المشابهة لها.

\*إعادة تصميم وتوصيف الوظائف في قطاع الجماعات الإقليمية؛ بما يتلاءم والمهام الموكّلة لهم

والفعلية، واستخدام أداة ومنهجية "تحليل العمل".

## قائمة المراجع

## المصادر والمراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم.

- أ.ح.أ. (1969، 23 ماي). أمر رقم 69-38 مؤرخ في 07 ربيع الأول 1389 الموافق 23 ماي 1969 يتضمن قانون الولاية. ج.ر.ج.د.ش.، (44)، 520-532.
- أ.ح.أ. (1994، 27 جويلية). مرسوم تنفيذي رقم 94-215 مؤرخ في 14 صفر 1415 الموافق 23 يوليو 1994 يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها. ج.ر.ج.د.ش.، (48)، 05-09.
- أ.ح.أ. (2011، 03 جويلية). قانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية. ج.ر.ج.د.ش.، (37)، 04-28.
- أ.ح.أ. (2013، 27 فيفري). مرسوم تنفيذي رقم 13-91 مؤرخ في 14 ربيع الثاني 1434 الموافق 25 فبراير 2013 المحدد لشروط انتخاب المنتخبين. ج.ر.ج.د.ش.، (12)، 13-16.
- أ.ح.أ. (2016، 19 أكتوبر). مرسوم تنفيذي رقم 16-258 مؤرخ في 08 محرم 1438 الموافق 10 أكتوبر 2016 يحدد كيفية إنشاء المندوبيات البلدية وتعيين حدودها ويحدد قواعد تنظيم المندوبيات والملحقات البلدية وسيرها. ج.ر.ج.د.ش.، (61)، 12-14.
- أ.ح.أ. (2020، 30 جانفي). مرسوم رئاسي رقم 20-442 مؤرخ في 15 جمادى الأولى 1442 الموافق 30 ديسمبر 2020 يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020 في ج.ر.ج.د.ش. ج.ر.ج.د.ش.، (82)، 03-47.
- أ.ح.أ. (2021، 02 جانفي). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 15 ربيع الثاني 1442 الموافق أول ديسمبر 2020 يحدد التنظيم الداخلي لمديرية التقنيين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية بالولاية. في مصالح ومكاتب. ج.ر.ج.د.ش.، (01)، 17-19.
- أ.ح.أ. (1990، 11 أبريل). قانون رقم 90-08 مؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق 07 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية. ج.ر.ج.د.ش.، (15)، 488-503.
- أ.ح.ب. (1969، 23 ماي). ميثاق الولاية. ج.ر.ج.د.ش.، (44)، 510-520.
- أ.ح.ب. (1990، 11 أبريل). قانون رقم 90-09 مؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق 07 أبريل 1990 يتعلق بالولاية. ج.ر.ج.د.ش.، (15)، 504-516.
- أ.ح.ب. (1994، 27 يوليو). مرسوم تنفيذي رقم 94-216 مؤرخ في 14 صفر 1415 الموافق 23 يوليو 1994 يتعلق بالمشيئة العامة للولاية. ج.ر.ج.د.ش.، (48)، 09-10.
- أ.ح.ب. (2011، 28 سبتمبر). مرسوم تنفيذي رقم 11-344 مؤرخ في 22 شوال 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية. ج.ر.ج.د.ش.، (53)، 03-55.
- أ.ح.ب. (2013، 17 مارس). مرسوم تنفيذي رقم 13-105 مؤرخ في 05 جمادى الأولى 1434 الموافق 17 مارس 2013 المتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي. ج.ر.ج.د.ش.، (15)، 09-15.
- أ.ح.ب. (2016، 15 ديسمبر). مرسوم تنفيذي رقم 16-320 مؤرخ في 13 ربيع الأول 1438 الموافق 13 ديسمبر 2016 يتضمن الأحكام المطبقة على الأمين العام للبلدية. ج.ر.ج.د.ش.، (73)، 03-06.
- أ.ح.ب. (2020، 13 ديسمبر). مرسوم تنفيذي رقم 20-368 مؤرخ في 22 ربيع الثاني 1442 الموافق 08 ديسمبر 2020 المتضمن إعادة تنظيم مكتب حفظ الصحة البلدي. ج.ر.ج.د.ش.، (75)، 05-08.
- أ.ح.ب. (2021، 10 مارس). أمر رقم 21-01 مؤرخ في 26 رجب 1442 الموافق 10 مارس 2021 يتضمن القانون العضوي للانتخابات. ج.ر.ج.د.ش.، (17)، 08-43.
- أ.ح.ب. (2021، 31 ديسمبر). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 09 جمادى الأولى 1442 الموافق 24 ديسمبر 2020، يحدد تنظيم الأمانة العامة للولاية في مصالح ومكاتب. ج.ر.ج.د.ش.، (07)، 14-15.

- أ.ع.ج. (2008، 20 يناير). مرسوم تنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق 19 يناير 2008؛ يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. ج.ر.ج.د.ش.، (03)، 31-04.
- أ.ع.ج. (2012، 29 فيفري). قانون رقم 07-12 مؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 الموافق 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية. ج.ر.ج.د.ش.، (12)، 24-05.
- أ.ع.ج. (2019، 18 ديسمبر). قانون رقم 12-19 مؤرخ في 14 ربيع الثاني 1441 الموافق 11 ديسمبر 2019 يعدل ويتمم القانون رقم 09-84 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1404 الموافق 04 فبراير 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد. ج.ر.ج.د.ش.، (78)، 16-13.
- أ.ع.ج. (2022، 03 فيفري). مرسوم تنفيذي رقم 54-22 مؤرخ في أول رجب 1443 الموافق 2 فبراير 2022 المتضمن إنشاء مجلس تنفيذي للولاية، ويحدد مهامه وتنظيمه وسيره. ج.ر.ج.د.ش.، (05)، 09-06.
- أ.ع.ج. (1967، 18 جانفي). أمر رقم 24-67 مؤرخ في 07 شوال 1382 الموافق 18 يناير 1967 المتضمن القانون البلدي. ج.ر.ج.د.ش.، (06)، 112-90.
- أ.ع.ج. (1984، 02 جويلية). قانون رقم 09-84 مؤرخ في 02 جمادى الأولى 1404 الموافق 04 فبراير 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد. ج.ر.ج.د.ش.، (06)، 153-139.
- أ.ع.ج. (1995، 10 سبتمبر). مرسوم تنفيذي رقم 265-95 مؤرخ في 11 ربيع الثاني 1416 الموافق 06 سبتمبر 1995؛ يحدد مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها. ج.ر.ج.د.ش.، (50)، 10-09.
- أ.ع.ج. (1996، 08 ديسمبر). مرسوم رئاسي رقم 438-96 مؤرخ في 26 رجب 1417 الموافق 07 ديسمبر 1996 المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور المصادق عليه في استفتاء 28 نوفمبر 1996 في ج.ر.ج.د.ش. أ.ع.ج. (2006، 16 جويلية). أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية. ج.ر.ج.د.ش.، (46)، 19-03.
- أ.ع.ج. (2017، 07 فبراير). مرسوم تنفيذي رقم 06-17 مؤرخ في 08 جمادى الأولى 1438 الموافق 05 فبراير 2017 يحدد قائمة المناصب العليا للإدارة العامة للولاية وشروط التعيين بها وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها. ج.ر.ج.د.ش.، (07)، 05-04.
- ابريعم، سامية. (2016، نوفمبر). نقد نظرية ألبيرت أليس (نظرية العلاج العقلاني الانفعالي). مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر الوادعي، (19)، 274-259.
- ابن منظور. (د.س.). لسان العرب. (عبد الله الكبير؛ هاشم الشاذلي؛ محمد حسبه الله وسيد رمضان أحمد، محققون). دار المعارف. القاهرة.
- إدريس، سهيل. (2005). المنهل قاموس فرنسي-عربي. ط34. دار الآداب. بيروت.
- أنغوي، أحمد. (2018، جانفي). التقسيم الإداري كمدخل لتمكين الحكامة في الجزائر. مجلة البحوث للدراسات الأكاديمية، (12)، 636-619.
- الجمالي، فوزية عبد الباقي. (2003). مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة. دراسات عربية في علم النفس، (01).
- الحاتمي، سليمان بن علي بن محمد بن راشد. (2014). الاحتراق النفسي وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات لدى المعلمين العمانيين في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى سلطنة عمان.
- الحراقي، زيني مشكو حبي. (2009). دراسة مقارنة في الاحتراق النفسي لدى تدريسي كلية التربية الرياضي/جامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، 15 (52)، 106-85.
- الجمداني، مريم بنت سالم بن حمدان. (2009). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة. الأردن.
- الخالدي، جاجان جمعة والبروراي، رشيد حسين أحمد. (2013). الاحتراق النفسي لدى المرأة. ط01. دار جرير.

الخطاب، عايدة سيد. (1993). المشكلات المتعلقة بالجانب الإنساني في ظل ظروف الاندماج و شراء المنظمات. مجلة الإدارة، 01.

الدق، أميرة محمد. (2021، أكتوبر). فعالية الذات العامة كمتغير معدل للعلاقة بين الضغوط النفسية والتوافق النفسي الاجتماعي لدى عينة من المصريين والنازحين السوريين. دراسات نفسية، 31 (04)، 643-708.

الدوسري، سعد بن عميقان. (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية. الرياض.

الرشيد، لولوة صالح. (2020). الصمود النفسي وعلاقته بالاحتراق النفسي والاضطرابات السيكوسوماتية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، 82 (09)، 46-69.

الرشيدي، هارون توفيق. (1999). الضغوط النفسية طبيعتها ونظرياتها - برنامج لمساعدة الذات في الجاهل - ط 01. مكتبة الأنجلو-مصرية. مصر.

السخني، محمود جمال. (2013). مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الإسلامية في المدارس الخاصة في مدينة عمان في ضوء بعض المتغيرات. دراسات العلوم التربوية، 40 (04)، 1207-1229.

السواط، طلق؛ طلعت، سنجي وطلال، الشريف. (2000). الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة. ط 02. دار حافظ للنشر والتوزيع.

السيد، عبد الرحمن محمد. (2000). علم الأمراض النفسية والعقلية. ط 01. دار قباء. القاهرة.

الشفاء. الانتراق الوظيفي أو الانتراق النفسي بسبب العمل... هل أصبح آفة العصر. موقع الشفاء. استرجع بتاريخ: 14 أبريل 2023 من الموقع: <https://www.shifaa.ma>

الطبي. (2022، 10 يناير). أنواع مضادات الاكتئاب واستخدامها. الطبي. استرجع بتاريخ: 24 أبريل 2023 من الموقع: <https://altibbi.com>

الطريبي، سليمان عبد الرحمن. (1994). الضغط النفسي - مصادره ومسبباته-. مجلة كلية التربية جامعة الإمارات، (03)08.

العمرى، محمد بن سعيد والسلمي، محيّد سعود. (1437هـ، ربيع الآخر). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (39)، 13-84 العيسى، ابراهيم بن محمد عبد الله. (2008). واقع انتماء الطلاب في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية في مدينة الرياض. جامعة الملك سعود.

الغامدي، سعيد بن محمد آل ماتق. (1430هـ). النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.

القضاة، أشرف وشير، كبيب. (2020). دليل رعاية الموظفين ورعاية الذات في وزارة الصحة في سياق نظام الرعاية الصحية -وزارة الصحة الأردنية-. الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ). عمان.

القنوي، فاسم عبد الله. (1407هـ). أنيس الفقهاء في تعريف الألفاظ المتداولة بين الفقهاء. (أحمد الكبيسي، محقق). ط 03. دار الوفاء. جدة.

اللوذي، موسى والحنيطي، نادية. (2003). أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 30 (02).

المحتسب، لينة حسام وبلعود، مروان سعيد. (2007، أكتوبر). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (11)، 98-154.

المرزوقي، مريم. (2016، 26 مارس). بلدية دبي تطلق "الطريق إلى السعادة". الإمارات اليوم. استرجع بتاريخ: 04 أبريل 2023 من الموقع: <https://www.emaratayoum.com>

- المشعان، عويد سلطان. (2000). مصادر الضغط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة. *مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الانسانية*, 16 (01)، 203-241.
- المعاني، أيمن عويد. (1998). *الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع*. مؤسسة الوراق. عمان.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (2014، 15 فيفري). *قياس الولاء التنظيمي*. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. استرجع بتاريخ: 09 أبريل 2023 من الموقع: <https://www.hrdiscussion.com>
- النعاس، عمر مصطفى. (2008). *الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية* (ط1). جامعة 07 أكتوبر. ليبيا.
- النوري، مرتضى جبار. (2011). *قياس أبعاد الاحتراق النفسي وعلاقته بالمتغيرات الديمغرافية عند أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد بغداد*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. (86). 85-99.
- أنجرس، مورييس. (2004). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية*. ط2. (بوزيد صحراوي؛ كمال بوشرف وسعيد سبعون، مترجمون). دار القصة للنشر. الجزائر. (نشر العمل الأصلي 1996).
- بالة، زهرة. (2020، 28 أبريل). *مجال صلاحيات الوالي في ظل قانون الولاية الجديد*. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*, 13 (01)، 295-307.
- بدوي، أحمد زكي. (د.س.). *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي فرنسي-عربي*. مكتبة لبنان، لبنان.
- بريق، عمار وبن زغبي، حنان. (2017، أول سبتمبر). *المركز القانوني لرئيس المجلس الشعبي الولائي في الجزائر*. *مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية*, 02 (03)، 577-592.
- بريق، عمار. (2015، 15 مارس). *المجلس الشعبي الولائي في الجزائر - التشكيلة والسلطات*. *دراسات وأبحاث*, 07 (18)، 114-130.
- بريق، عمار. (2015، أول جوان). *العلاقة بين المجلس الشعبي البلدي والوالي في الجزائر*. *المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية*, 52 (02)، 49-68.
- بطاح، أحمد. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. ط1. دار الشروق. عمان.
- بغو، هوراي وخلاصي، مراد. (2019). *الإجهاد المهني لدى إطارات الجامعات المحلية حسب نموذج كرزالك*. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, (51)، 125-142.
- بغو، هوراي. (2019). *الإجهاد المهني لدى إطارات الجامعات المحلية دراسة ميدانية بولاية أم البواقي*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- بلدية أبو ظبي. (2022، 21 مارس). *بلدية مدينة أبو ظبي تنظم فعالية لإسعاد الموظفين بمناسبة يوم السعادة العالمي*. أسترجم بتاريخ: 04 أبريل 2023 من الموقع: <https://www.dmt.gov.ae>
- بلطوش، حياة وجميل، أحمد. (2019، 06 سبتمبر). *أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية*. *مجلة الاقتصاد الجديد*, 27-43.
- بن زروال، فتية. (2013). *أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد لدى بعض العاملين المجالات الخدمية بولاية أم البواقي*. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*, 11 (02)، 77-127.
- بن عباد، فتحي وعيسو، حفيلة. (2021). *الضغوط النفسية لدى التلاميذ المقبلين على امتحان شهادة البكالوريا*. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 13 (02)، 01-14.
- بن عبد الله، محمد. (2016، سبتمبر). *تناول الاضطرابات النفسية والسلوكية من منظور الاثنوسيكوباتولوجي في مجال علم النفس العيادي في الجزائر*. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. (26). 383-396.
- بن عثمان، شويخ. (2020، أول سبتمبر). *الجامعات الإقليمية أي مفهوم وأي اختصاص*. *مجلة القانون العام الجزائري والمقارن*, 03 (01)، 178-201.
- بن عياش، سمير. (2018، جانفي). *تقييم الإطار القانوني لمنصب الأمين العام للبلدية في الجزائر 2011-2017*. *دفاتر السياسة والقانون*, (18).

- بن فردي، موسى والعايب، رابع. (2022، أول جويلية). مستوى الاحتراق النفسي لدى عناصر الحماية المدنية - دراسة ميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بسوق نعمان. - *مجلة الجزائرية للأمن الإنساني*, 07 (02)، 33-57.
- بن فردي، موسى وفصال، نادية. (2023، أول جوان). الاحتراق النفسي لدى الممرضين العاملين ليلاً بالعيادة المتحددة الخدمات بسوق نعمان، 07 (01). 543-559. *مجلة الروانز*
- بن فردي، موسى. (2021، 12 نوفمبر). *مقابلة مع الأمين العام لبلدية سوق نعمان حول الإدارة البلدية*.
- بن نبي، م. (2000). *مشكلات الحضارة شروط النهضة*. (عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، مترجم). ط 04. دار الفكر. دمشق سوريا.
- بن نبي، م. (2002). *مشكلات الحضارة وجمعة العالم الإسلامي*. (عبد الصبور شاهين، مترجم). ط 01. دار الفكر. دمشق سوريا.
- بورقية، فؤيد؛ حباية، رحمة مجددة ورعاش، كمال. (2021). دور ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة. - *مجلة التنظيم والعمل*, 10 (02)، 74-88.
- بوعطيط، سفيان. (2018، 30 جوان). الولاء التنظيمي: تدميته إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*, 11 (01)، 311-326.
- بوعلام الله، يوسف. (2019، ديسمبر). صلاحيات تسيير المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري تكريس مشاركة المواطنين. *المعيار*, 10 (04)، 172-186.
- بوعود، أسماء. (2014، ديسمبر). العلاج النفسي للاضطرابات النفسية من منظور إسلامي "الاكتئاب نموذجاً". *مجلة العلوم الاجتماعية*, 19 (19)، 198-208.
- بوقرة، مختار. (2018). *الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي*. دار أسامة للنشر والتوزيع - نبلأ ناشرون وموزعون. الأردن.
- جرار، سنابل أمين صالح. (2011). *الجدية في العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مدير المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- حسن، مروان صباح. (2016). الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية. *مجلة الجامعة العراقية*, 36 (03)، 377-415.
- حطاب، يمنية وشنوفي نزار، عتيقة. (2020، سبتمبر). مسبات الضغط المهني لدى عمال بلدية المأمونية بولاية معسكر - دراسة ميدانية. - *مجلة البحوث والدراسات التجارية*, 04 (02)، 113-133.
- حلجل، مصطفى صباح وعبد الأمير، علي. (2018). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بتماسك جماعات العمل - دراسة تطبيقية في معمل اطارات الديوانية. *مجلة جامعة بابل*, 26 (08)، 192-209.
- حمدادو، محمد الأمين وبعقاش، ليلي. (2022، 29 جوان). الولاية كإداة لتحقيق التنمية المحلية وتعزيز الاستثمار في القطاعات الاقتصادية. *مجلة التواصل*, 25 (01)، 195-206.
- حمدادو، محمد الأمين وبعقاش، ليلي. (2022، جوان). الولاية كإداة لتحقيق التنمية المحلية وتعزيز الاستثمار في القطاعات الاقتصادية. *مجلة التواصل*, 28 (01)، 195-206.
- خلاصي، مراد. (2013، ديسمبر). الاحتراق النفسي لدى الإطاراء الجزائرية. *مجلة العلوم الإنسانية*, 40 (40)، 285-285.
- خلاصي، مراد. (2014). *الاحتراق النفسي لدى الإطاراء الجزائرية وعلاقته بالمبصحات المصنبة* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عبد الحميد مصري قسنطينة 2.
- خليفان، عبد الفتاح والملاحمة، منى. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن. *مجلة جامعة دمشق*, 25 (04+03)، 289-340.
- خليل، أحمد خليل. (1984). *المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع*. دار الحداثة. لبنان.
- داببي، بوبكر وأعيس، إسماعيل. (2013، سبتمبر). البرامج الإرشادية كأحد أهم الاستراتيجيات للتخفيف من حدة الاحتراق النفسي في مهنة التدريس. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 12 (12)، 13-21.

- دبوشة، فريد. (2020، أبريل). تأثير منصب الأمين العام للبلدية في لامركزية المجلس الشعبي البلدي. *مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية المركز الديمقراطي العربي ببلين*، (06)، 157-190.
- دبيلي، كمال. (2022، 10 نوفمبر). المجلس التنفيذي للولاية في ظل المرسوم التنفيذي 22-54 في الجزائر. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، 07 (07)، 124-136.
- دحية، خالد. (2021، 28 جوان). علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 11 (01)، 336-351.
- دردير، نشوة كرم. (2007). *الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ.ب.ج) وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الفيوم. مصر.
- درفاوة، كريمة وبوجانة، محمد. (2021، 31 أكتوبر). آليات الولاية لتحقيق التنمية المحلية في التشريع الجزائري. *مجلة الحقوق والرياسة*، 09 (02)، 14-58.
- رشوان، عبد الرحمان محمد سليمان. (2019). أثر الاحتراق النفسي على مستوى الأداء للمحاسبين العاملين لدى وزارة المالية الفلسطينية في قطاع غزة. *المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية*، 05 (02)، 63-80.
- رضوان، سامر جميل. (2002). *الصحة النفسية*. ط01. دار المسيرة. عمان الأردن.
- رضوان، صديق سعيد وجاجان، جمعة محمد. (2020، يونيو). الاحتراق النفسي لدى أمهات أطفال التوحد (الأوتيزم). *مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (53)، 237-256. Doi:10.33193/JALHSS.53.2020.110
- سايج، أسماء وجابر، نصر الدين. (2018، جوان). علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالاحتراق النفسي لدى مربي الأطفال المعاقين ذهنيًا - دراسة ميدانية على عينة من المربين بالمركز النفسي البيداغوجي بالبويرة. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 07 (27)، 507-544.
- سماني، مراد. (2018). *الاحتراق النفسي واستراتيجيات التعامل لدى مستخدمي قطاع الوظيفة العمومي* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة وهران 02. الجزائر.
- سمولغا، روبرت (طبيب نفسي) وليكوتات، كراستن (المُضيف). (2016، 08 سبتمبر). علاج متلازمة الاحتراق النفسي. في (قناة DW عربية)، برنامج صحتك بين يديك. <https://www.dw.com>
- سويقات، أحمد. (2016، جانفي). الجماعات الإقليمية ووحدة إقليم الدولة في الجزائر. *دفاتر السياسة والقانون*، (14)، 57-68.
- سيزلاقي، أوولاس، م. (1412 هـ). *السلوك التنظيمي والأداء*. (جعفر أبو قاسم، مترجم). معهد الإدارة العامة. الرياض.
- شروخ، صلاح الدين. (2003). *منهجية البحث العلمي*. دار العلوم للنشر والتوزيع. غنابة.
- شطبي، شريف. (2005). *مباضرات في الاعاء الوصفي لطلبة السنة الأولى*. مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة.
- شلابي، وليد وحمرط، نوال. (2016، أول سبتمبر). مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 01 (02)، 61-84.
- شلابي، وليد وشيخاوي، صلاح الدين. (2020، جوان). واقع سلوك المواطنة لدى موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة. *مجلة الابواب صمي للدراسات النفسية والتربوية*، 03 (01)، 13-33.
- شعري، مينة وعثمان، مريزق. (2022، ديسمبر). دراسة تحليلية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر (ولاية بومرداس) - وفق مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي المخصص للخدمات الإنسانية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 15، 69-88.
- صالح، بلحاج. (2010، 30 جوان). *التنظيم البلدي في عهد الاستعمار الفرنسي: وجه محصري وأداة للسيطرة والقمع الاستعماري*. المطادر، 12 (01)، 87-112.
- طعيلي، محمد الطاهر. (2010، 12 جانفي). ضغوط العمل لدى معلم المدرسة الابتدائية وإستراتيجية التكفل بها. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 03 (03)، 56-83.

- عامري، رزيقة. (2015، 28 ماي). الاحتراق النفسي لدى عمال البلديات - دراسة ميدانية على عينة من عمال بلديات مدينة تقرت- [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- عبد الحميد، جابر وكاطم، أحمد خيرى. (1984). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار النهضة العربية. القاهرة.
- عثمان، فاروق السيد. (2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية. ط01. دار الحديث للكتاب. القاهرة.
- عساف، محمد عيد. (1996). مصادر الإجهاد النفسي لدى معلمي الجامعات في الوطن المحتل والضفة الغربية. مجلة النجاة للأبحاث "العلوم الإنسانية". جامعة النجاة الوطنية.
- عسكر، علي. (2000). ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها. دار الفكر العربي. القاهرة.
- عسكر، علي. (2005). الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل- السلوك التنظيمي المعاصر. دار الفكر. القاهرة.
- عشراتي، سليمان. (2009). الشخصية الجزائرية الأرضية التاريخية والمحددات الحضارية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- علاوي، محمد حسن. (1998). موسوعة الاختراوات النفسية للرياضيين. مركز الكتاب للنشر. مصر.
- عوض، أحمد محمد. (2007). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس. دار حامد. عمان.
- عوفى، مصطفى وسأخري، الصالح. (2009، أول ديسمبر). تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر المفهوم والنشأة. الأبحاث، 11 (01)، 245-247.
- عون، علي وسرايه، الهادي. (2021، ديسمبر). علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية، 32 (04)، 421-407.
- عويضة، ايهاب أحمد. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
- عوين، بلقاسم. (2014، أول مارس). فعالية برنامج إرشادي قائم على استراتيجيات حل المشكلات من الضغوط النفسية لدى التلاميذ. المرشد، 04 (01)، 65-55.
- فريجات، اسماعيل. (2019، 19 ديسمبر). نظام الولاية في القانون الإداري الجزائري. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، 02 (02)، 158-132.
- فريق مايو-كلينيك. (د.ت). العلاج النفسي. مايو-كلينيك. استرجع بتاريخ: 24 أبريل 2023 من الموقع: <https://www.mayoclinic.org>
- فيليب، لاو. (1443هـ). لمحة عن الجواز العصبي المستقل أو اللاإرادي. دليل MSD الإرشادي للمستعمل. استرجع بتاريخ: 23 أبريل 2023 من الموقع: <https://msdmanuals.com>
- قسم العلوم السياسية جامعة سطيف 02. (د.ت). البلدية سير المجلس الشعبي البلدي. قسم العلوم السياسية جامعة سطيف 02. استرجع بتاريخ: 09 مارس 2023 من الموقع: <https://cte.univ-setif2.dz>
- لباد، ناصر. (2019، أول جوان). دور الأمين العام للبلدية، مقارنة من منظور التسيير العمومي. إدارة، 26 (01)، 28-07.
- لباد، ناصر. (د.ت). التنظيم الإداري. (د-ط، 167-186). منشورات دجلوب. حسين حاي الجزائر.
- ليضر، سعدية وبن عبد الرحمان، أمال. (2020، 30 ديسمبر). الاحتراق النفسي وعلاقته بالقلق لدى عينة من الموظفين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية مسعد. مجلة الوثائق والأبحاث بجامعة الجزائر 2، 08 (02)، 61-46.
- لدغش، سليمة. (2015، 15 سبتمبر). اختصاات وسلطات الوالي من خلال قانون الولاية 07-12. التراس، 05 (03)، 127-115.

- لطلح، نوال. (2017، سبتمبر). النظام القانوني للدائرة في الجزائر. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية. (01)، 96-113.
- لحلل، الطاهر. (2016). *معدلات الولاء التنظيمي في إطار نظرية كلايتون ألدرفر للدافعية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة سطيف 02.
- ليفني، ليناريف. (1995). *التوتر في الصناعة أسبابه وأثاره والوقاية منه*. (رزق سند إبراهيم ليلة، مترجم). د.ط. دار النهضة العربية. بيروت.
- مجادبة، عبد المالك. (2018، فبراير). واقع قيم العمل في المؤسسة الانتاجية - الولاء التنظيمي نموذجا - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأطير والخزفة - البلدية. مجلة دراسات، 07 (01)، 171-181.
- مجمع، عبد العالي. (2020، أول جانفي). دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين دراسة حالة: بلدية العفرون (البلدية). *المجلة الجزائرية للسياسة العامة*, 08 (01)، 57-95.
- مجمع اللغة العربية جمهورية مصر العربية. (2004). *المعجم الوسيط*. ط04. مكتبة الشروق الدولية. القاهرة.
- مجمع اللغة العربية جمهورية مصر العربية. (2008). *المعجم الوسيط*. مكتبة الشروق الدولية. القاهرة.
- مجمع، عبد العالي. (2018، جوان). دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون مجيدر، بلال. (2017، مارس). الاحتراق النفسي لدى الطالب الجزائري، أسبابه، أعراضه، طرق التخفيف منه، دراسة ميدانية بكلية الطب جامعة مولود معمري، بتيزي وزو. *مجلة دراسات وأبحاث - المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. (26).
- محمود، الفرحاتي السيد. (2009). العجز المتعلم سياقاته وقضاياها التربوية والاجتماعية. مكتبة الانجلو-مصرية. القاهرة جمهورية مصر العربية.
- مخناش، رزيقة. (2019، أول مارس). الأمين العام للبلدية في التشريع الجزائري (دراسة قانونية). *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالبلقة*, 04 (01)، 159-183.
- مديرية التجارة لولاية أم البواقي. (د.ط.). *التعريف بولاية أم البواقي*. مديرية التجارة لولاية أم البواقي. استرجع بتاريخ: 13 مارس 2023 من الموقع: <https://www.dcwoumelbouaghi.dz>
- مرفوعة، منصور. (2021). القبليّة في الجزائر: جدلية التغيير بين الفكر التقليدي وتحديات العصرية. أرندربوس. استرجع بتاريخ: 20 أبريل 2023 من الموقع: <https://www.aranthropos.com>
- مطلح، عطية ومشاركة، عودة. (2016، أول ديسمبر). مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات في فلسطين. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*, 02 (03)، 01-27.
- مطلوب، ليلي. (2018، 13 جوان). مرض الاحتراق المهني يُحرق صحة الأطباء والصحفيين. *جريدة الشروق*. استرجع بتاريخ: 28 فيفري 2018 من الموقع: <https://www.echoroukonline.com>
- معيفي، عبد القادر. (2016، أول سبتمبر). انتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي. *تاريخ العلوم*, 03 (05)، 126-126 مغزي، أميمة. (2018، جوان). المقاربات النظرية المفسرة للضغوط. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*, 07 (27)، 647-667.
- ملاك، نسيم. *الضغط النفسي وتلق الامتحان وعلاقته كل منهما بظهور السلوك العدواني لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي دراسة ميدانية في ولاية تيزي وزو - نموذجا - أطروحة دكتوراه غير منشورة*. جامعة مولود معمري تيزي وزو.
- ملياني، صليحة. (2020، جوان). التقسيم الإداري ضمن مشروع أوك 2018 المتضمن المشروع التمهيدي لقانون الجماعات الإقليمية الجزائري. *مجلة الدراسات والبحوث القانونية*, 05 (02)، 72-92.
- موريس، جوزايا. (2002). *فلسفة الولاء*. (أحمد الأنطاري، مترجم). ط02. المجلس الأعلى للثقافة.
- ميساوي، أ. حنان. (2014، أول جوان). الأملاك الوطنية التابعة للبلدية في ظل القانون رقم 11-10. *مجلة القانون والمجتمع*, 02 (01)، 242-271.

ميساوي، ب.، حنان. (2014، أول ديسمبر). حماية الأملاك الوطنية التابعة للبلدية في ظل القانون رقم 10-11. *مجلة الدراسات الحقوقية*, 01(02)، 67-84.

نايل، نبيل محمد. (2015، 15 سبتمبر). الدور المحوري لرئيس المجلس الشعبي البلدي في تسيير الإدارة المحلية. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*, 08(03)، 381-398.

نايلي، محمد. (2017). الولاية كأداة لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر. *مجلة البحوث السياسية والإدارية*, 06(02)، 86-95.

نصراوي، صباح. (2015). *تكييف مقياس ماسلاش للاعتراف النفسي MBI على البيئة الجزائرية*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

نقموش، محمد الطاهر. (2022، 31 مارس). الضغوط المصنعية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال شركة أمن المنشآت الطاقوية بمدينة الأغواط. *مجلة العلوم الاجتماعية*, 13(01)، 588-603.

نويوة، هدي. (2016، ديسمبر). صلاحية رئيس المجلس الشعبي البلدي في الجزائر بين الاستقلالية والتبعية. *مجلة العلوم الانسانية*, ب(46)، 277-287.

همساس، مسعودة وبراهيمي، سهام. (2021، 18 سبتمبر). المجلس الشعبي البلدي كآلية قانونية للمشاركة في التنمية المحلية. *مجلة ضياء للدراسات القانونية*, 03(01)، 85-103.

هيجان، أحمد عبد الرحمان. (1998). *الولاء التنظيمي لدى المدير السعودي*. مطبعة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. السعودية.

هيجان، عبد الرحمان أحمد محمد. (1418هـ-1998م). *الولاء التنظيمي للمدير السعودي*. ط1. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض.

هيجان، عبد الرحمان بن أحمد بن محمد. (1998). *ضغوط العمل - منصف شامل لدراسة مصادرها وتدابيرها وكيفية إدارتها*. د.ط. محمد الإدارة العامة. الرياض.

ورزالدین، نوار. *مفهوم الدولة لدى الشباب الجزائريين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد لمين دباغين وزارة الداخلية والجماعات المحلية. (2017، 10 جانفي). استحداث نص يتماشى مع المقاربة الجديدة للجماعات المحلية. وزارة الداخلية والجماعات المحلية. استرجع بتاريخ: 05 مارس 2023 من الموقع: وزارة الداخلية والجماعات المحلية. (2017، 18 جانفي). مداخلة السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية بمناسبة الافتتاح بالخصم البلدية الجزائرية لما بعد الاستقلال. وزارة الداخلية والجماعات المحلية. استرجع بتاريخ: 08 مارس 2023 من الموقع <http://www.interieur.gov.dz>

وضاح، محمد. (2009). *الاعتراف النفسي لدى العاملين في العلاقات العامة [بحرث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة]*. الأكاديمية السورية الدولية. سوريا.

وكالة الأنباء الجزائرية. (2017، 21 نوفمبر). *قانون البلدية يحدد صلاحيات المجلس الشعبي البلدي ويكرس مشاركة المواطنين في تسييره*. وكالة الأنباء الجزائرية. استرجع بتاريخ: 09 مارس 2023 من الموقع: <https://www.aps.dz>

ولاية المدية. (د.ص). *مديرية التنظيم والشؤون العامة*. ولاية قالمة. استرجع بتاريخ: 12 أفريل من الموقع: <https://www.wilayamedea.dz>

ولاية تلمسان. (د.ص). *المفتشية العامة*. استرجع بتاريخ: 11 أفريل 2023 من الموقع: <https://www.wilaya-telmcen.dz>

ولاية قالمة. (د.ص). *مديرية الأمانة العامة للولاية*. ولاية قالمة. استرجع بتاريخ: 10 أفريل 2023 من الموقع: <https://www.wilaya-guelma.dz>

وناس، المنصف. (د.ص). *الدولة والمسألة الثقافية في الجزائر دراسة في التغيير الثقافي والاجتماعي*. المطبعة العربية. تونس.

ويجب طبخ. (د.بم). ممارسة التمارين الرياضية للتخلص من الضغط النفسي. ويبج طبخ. استرجع بتاريخ: 25 أبريل 2023

من الموقع: <https://www.webteb.com>

### المصادر والمراجع باللغتين الإنجليزية والفرنسية:

Doumali, Karim. (2011, Mai). *Facteurs influençant l'engagement affectif à son organisation et au supérieur immédiat. Le cas du personnel d'un centre de santé et des services sociaux* [Mémoire pour obtenir du grade de maitre es science]. Université du Quebec à Rimouski.

Frempong, Lady Nadia; Agbenyo, Wonder & Darko, Peter Adjei. (2018). The impact of job satisfaction on employees' loyalty and commitment: A comparative study among some selected sectors in Ghana. *European journal of business and management*, 10(12), 95-105.

imparo, Ancora. (2021, 25 Jun). *The importance of training in creating a motivated workforce dedicated to your company's purposes*. *Forbes*. Retrieved April 05, 2023 from <https://www.forbes.com>

Khajuria, Gulshan & Khan, Nursat. (2022). Littérature Review of instrument Measuring Organizational Commitment. *Journal of Positive School Psychology*, 06(03), 1352-1365.

Martensen, Anne & Gronholdt, Lars. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty its determinants and consequences. *Innovatove Marketing*, 02(04), Vol02, 92-116.

Murali, Sachin; Poddar, Aayush & Seema, Prof A. (2017, August). Employee loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation - A Critical Survey. *Journal of Business and Management (IOSR/JBM)*, 19(08), 62-74. DOI: 10.9790/487X-1908036274

Xanthopoulou, Panagiota & Karampleas, Ioannis Dimitrios. (2020, October). The impact of leadership on employees loyalty and on organizational succes: Do transformational and transactional leadership ensure organizational and work commitment?. *International journal of science*, 09(10), 45-63.

Abdul Majid, Mohd Aliff; Samsudin, Azlina; Noorkhizan, Mohd Hazrin Iman; Mohd Noor, Siti Nor Ain; & Zuffri, Nur Syazana Hanim Ahmed. (2017). Career developement, Job security and employee loyalty at a Luxury Resort in Terengganu, Malaysia. *International journal of academic research in business and social science*, 07(10), Doi: 10.6007/IJARBS/v7-i10/3522

Agegnedu, Wubetu; Abdissa, Dianol & Alemayehu, Dereje. (2022, 27 Juine). Confirmatory and Exploraty Factors Analysis for Valiating Allen and Meyer Organizational Commitment Questionnaire for Health Professionals in Ethiopia-Amharic Language. *Journal of Health Leadership*, (14), 99-111.

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail "A.N.A.C.T". (2015, 26 Mai). *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout: Mieux comprendre pour mieux agir*: Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail "A.N.A.C.T". <https://www.anact.fr>

Agoub, M; Elyazazzi, M & Battos, O. (2000). Epuisement professionnel et sources de stress au travail chez les soignants. *Annales Medico-Psychologiques*, 158(09), 678–692.

Ahola, Kirsi. (2007). *Occupational Burnout and health*. Finish Institute of Occupational Health. Helsinki.

Al Mutair, Abbas; Al Mutairi, Alya; Chagla, Hiba; Alawam, Khalid; Alsalman, Khulud & Ali, Azeem. Examining and Adapting the Psychometric Properties of the Maslach Burnout Inventory–Health Services Survey (MBI–HSS) among Healthcare Professionals. *Applied science*, 10(1890), 01–11.

alam, Abdullah. (2010; Juin). Evaluation of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross-Cultural Application in Pakistan. *Journal of Education and Vocational*, 01(03), 80–86. DOI: 10.22610/jevr1i3.13

Allen, Natalie J & meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affectives, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, (63), 01–18.

Al-Qarioti, Mohammad Qasem ahmad & Freih, Hamed Suleiman. (2009, Juin). The interrelationships of Organizational loyalty, Organizational justice, and Group Coherence of Public Sector Employees' in Kuwait. *Recherches économiques et managériales*, (05), 02–32.

Al-Shalabi, Feras Suliman. (2019). The relationship between organizational trust and organizational identifications and its effect on organizational loyalty. *Int J Economics and business research*, 18(01), 2019, 01–30.

Anonymous. (n.d). Chapter3: Measuring organizational commitment. In Anonymous (Ed). *Organizational commitment: The case of underrewarded behavior* (13–19). Retrieved 2023, April 02 from <https://www.worldscinetific.com>

Bagraim, Jeffrey J. (2004, November). *The improbable commitment: Organizational commitment amongst South African Knowledge Workers* [Thesis of Doctor of philosophy].University of Warwick Waewick business school.

Baogue, Xie & Mian, Xia. (2011, 30 November – 01 December). *Chain model of employee management, year,,,,, Proceeding of the 8th intrnational conference on innovation & management*. Kitakyushu. Japan. 710–713.

Benamsili, Lamia. (2020, June). Le vécu psychologique du métier de médecin oncologue en Algérie: entre empathie et burnout. *Psychological & Educational Studies*, 13(03), 415–430.

Berry, Zachariah; Lewis Jr, Neil & Sowden, Walter. (2021, 21 September). *Are you loyal to your organisation?*. Harvard business review. Retrieved March 30, 2023 from <https://www.hbr.org>

Bettache, Mustapha. (2000, Juin). Les déterminants de la loyauté organisationnelle: étude effectuée en milieu hospitalier québécois [Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maitre des sciences (M.Sc)]. Université de Montréal.

Bianchi, Renzo; Schonfeld, Irvin Sam & Laurent, Eric. (2018). *Burnout Syndrome and Depression*. Springer Nature Singapore Pte Ltd. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-6577-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-981-10-6577-4_14)

Brasseur, Martine. (2008, Juin). Certains types de personnalité sont-ils prédisposés au stress professionnel? L'apport des types psychologiques de Jung. *Humainisme & Entreprense*, (288). 37-49.

Cimiotti, Jeannie P; Aiken, Linda H; Sloane Douglas M & Wu, Evan S. (2012, August). Nurse staffing, burnout, and health care-associated infection, *American Journal of Infection Control*, 40(07), 486-490. DOI: 10.1016/j.ajic.2012.02.029

CIO-Wiki. (n. d. Organizational commitment questionnaire (OCQ). CIO-Wiki. Retrieved April 02, 2023 from <https://cio-wiki.org>

Clipa, Otilia & Boghean, Amelia. (2014, 7th-9th November). Stress factors and solutions for the phenomenon of burnout of preschool teachers. (Conference session). The 6th International Conference Edu World 2014 "Education Facing Contemporary World Issues". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 180 (2015) 907-915.

Cooks-Campbell, Allaya. (2022, 14 October). *5 ways to foster employee loyalty (and why you should)*. Retrieved March 30; 2023 from <https://www.betterup.com>

Coppe, Dominique. (2013). *Burnout conseiller et prévention-Médecine de travail*. Cellule scientifique. Belgique.

De Hert, Stefan. (2020). Burnout in Health Workers: Prevalence, Impact and Preventative Strategies. *Local and Regional Anesthesia*, (13), 171-183.

Déras, Sarah. (2008, Mars). *Analyse communicationnelle de l'épuisement professionnel (Burnout) chez les travailleurs et travailleuses du domaine des communication-marketing au Québec*. [Exige partielle de la maîtrise en communication]. Université du Québec a Montréal.

Dewell, P; Conton & P; Versili, S. (2013). Etude comparative entre le stress au travail et burn-out. *Acta psychiatar Belg*, 113(09), 09-16.

Dictionary.com, LLC. (n.d). *Dictionary.com*. Retrieved March 05, 2023 from <https://www.dictionary.com>

Edu-Valsania, Sergio; Laguia, Ana & Moriano, Juan A. Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 19(1780), 01-27.

Elisabeth Grebot. (2008). *Stress et burnout au travail. identifier, prévenir, guérir*. Edition d'organisations-Groupe EYROLLES. Paris.

Fenwick, Ali. (2020). *How to improve employee loyalty in rapidly changing and digitized workplace*. HULT international business school. Retrieved March 30, 2023 from (30/03/2023).

Florian, Scieur & Kévin, Simon. (2019). *Etude du burnout au travers des outils MBI-GS et AWLS*. [Master en science de gestion]. Louvain School of Management.

Fontes, Flavio Fernades. (2020, Décembre). Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome. *Memorandum memory and history in psychology*, 37, 1-20. DOI: 10.35699/1676-1669.2020.19144

Frankl, Viktor. (n.d). *General adaptation syndrome (GAS) - Theory of stress*. Current nursing. Retrieved 2023, April 16 from <https://www.currentnursing.com>

Freudenberger, Herbert J. (1987). *L'épuisement professionnel: La brûlure interne*. G-Morin. Québec.

Gonzalez, Sergio De Dios. (2021, 09 Septembre). *Les quatre types de pression psychologique*. Nos Pensées. Retrieved 2023, 17 April from <https://www.nospensees.fr>

Guilbert, Mathieu; Lienard, Sylvie & Es-sbai, Hayat. (2021, Janvier). Les cadres sont-ils encore loyaux a leur organisation? (Master2). Université de Lorraine & School of management.

Gyawali, Bishu Prasad. (2020). Factors influencing employees' loyalty evidence from Nepalese Corporations. *Management dynamics-Shanker Dev Campus*, 23(01), 231-238. Doi: <https://doi.org/10.3126/md.v23i1.35582>

Hansez, Isabelle; Rusu, Dorina; Firket, Pierre & Braeckman, Lutgart. (2019, Mars). *Evolution 2010-2018 du Burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic-Rapport de recherche*. Direction de la recherche sur l'amélioration des conditions de travail "D.I.R.A.C.T". <https://emploi.belgique.be>

Hawtal, Viond & Chaubey, D.S. (2014, November). Factor influencing employees loyalty towards organization: An emprical investigation at educational institutions in Derradun. *GE-International journal of management research*, 02(11), 185-203.

Hildreth, John Anus Daniel. (2016). The moral psychology of loyalty [thesis of Doctor of philosophy]. University of California Berkely.

Homles Thomas H & Rahe Richard H. (1967). *The Social Readjustment Rating Scale*. *Journal of psychology Research*, 11, 213-218.

HR Cloud. (2022, November 28). *16 important Tips to improve employee loyalty in 2023*. HR Cloud. Retrieved April 01, 2023, from <https://www.hrcloud.com>

Ikechukwu, Nwachukew Precious; Charles O. Amonobrien; Sopirinye, Epelle ezekiel & Achi, Kalu livis. (2019) Employee loyalty and organisational comitement in Port Harcourt organisations. *Intrnational journal of management studies and social science research*, 01(06), 131-137.

Indeed editorial team. (2022, 22 July). *Q&A: What is seniority in the work place.Indeed editorial*. Retrieved April 05, 2023 from 22/07/2022 <https://www.indeed.com>

Institut national de la statistiques et des etudes econimiques. (2016, 05 Mars). *Collectivité territoire-collectivités locales; définitions*. Institut national de la statistiques et des etudes econimiques. retrived: 05/03/2023 from: <https://www.insee.fr>

Institut National de Recherche et De Sécurité "INRS".(n.d). *Épuisement professionnel ou burnout-Quand l'investissement professionnel devient trop lourd à porter*. Institut National de Recherche et De Sécurité "INRS". Retrieved April 19, 2023 from <http://www.inrs.fr>

Josse, Evelyne. (2013, 25 Novembre). *Le burn-in et le burn-out*. Resilience-psy. Retrieved 2023, 17 April from <https://www.resilience-psy.com>

Kacmar, K. Michele; Carlos, Dawn S & Brymer, Robert A. (1999, December). *Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. Educational and psychological measurement, 976-994*. Doi: 10.1177/00131649921970297

Kato, Tetsuro. (1994, December). The Political Economy of Japanese Karoshi (Death from Overwork). *Histotsubashi Journal of Social Studies*. (26). 41-54.

Keyvanara, Mahmood; Zadeh, Nasrin Shaarbafchi & Alimoradnori, Mohammad. (2020). Burnout and its Related Factors among the Operating Room Staff in Teaching Hospitals affiliated with the Isfahan University of Medical Sciences. *Evidence Based Health Policy, Management & Economics, 04(01)*, 10-22.

Kipkebut, Dinah Jeruto. (2010, July). *Organizational commitment and job satisfaction in higher educational institutions: The kenyan case* [Thesis of degree of Doctor of philosophy]. Middlesex University.

Kiziloglu, Esra & Sahin, Metin. (2022). The Mediating Role of Burnout in the Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Application on Coachs. *Journal of Economics, Business & Political Studies*. 09(01). 17-37. DOI: 10.48064/equinox.1060496

Koriche, Mahammed Nasr-Eddine a. (2019). *Droit du travail-Transformations du droit algérien du travail. Entre statut et contret- Tome 1; Relation d'emploi et de travail. une contractualisation relative*. (2eme ed). Office des publications universitaire. Aljazair.

Koriche, Mahammed Nasr-Eddine b. (2019). *Droit du travail-Transformations du droit algérien du travail. Entre statut et contret- Tome 2; Détermination des conditions de travail. Une déréglementation sélective*. (2eme ed). Office des publications universitaire. Aljazair.

Leiter, Michael P; Jackson, Nicole J & Shaughnessy, Krystelle. (2008). Contrasting burnout, turnover intention, control, value, congruence and knowledge sharing between Baby Boomers and Generation X. *Journal of Nursing Management*. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2008.00884.x

Lheureux, Florent; Truchot, Didier; Bortrou, Xavier & Rascle, Nicole. (2017). The Maslach burnout inventory-Human services survey (MBI-HSS): Factor structure, wording effect and psychometric qualities of know problematic items. *Le travail humain, 80(02)*, 161-186. Doi: 10.3917/th.802.0161

Lupo, Roberto; Conte, Luana; Lezzi, Alessia & Carvello, Maicol. (2021). Work environment and related burnout levels: survey among healthcare workers in two hospitals of Southern Italy. *Acta Biomed for Health Professions*, 92(02), 01-14.

Maclaren, Catharine; Doyle, Kristene A & DiGiuseppe, Raymond. (2016). Rational Emotive Behavior Therapy (REBT) Theory and Practice. In Editor,,,,,, (233-263). SAGE Publications, Inc.

Mahio, Ahmed & Amadio, Mario. (n.d). *La reforme de la wilaya*. Revue Algérienne. 1077-1146.

Maslash, Christina & Leiter, Michael. (2007, Juin). Burnout. In Christina Maslash & Michael Leiter (Ed). Encyclopedia of Stress. Ed02. 358-362. Elsevier. Doi: 10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3

Maslash, Christina & Jackson, Susan E. (1984, Januray). Patterns of burnout a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Ressources Adminisrtion*, 189-212.

Mayo Clinic Staff a. (n.d). *Job burnout: How to spot it and take action*. Mayo Clinic. Retrived April 12, 2023, from <https://www.mayoclinic.org>

Mayo Clinic Staff b. (n.d). Depression and anxiety: Exercise relieves symptoms. Mayo Clinic. Retrived April 12, 2023, from <https://www.mayoclinic.org>

McCormack, Hannah; MacIntyre, Tadhg E; O'Shea, Deirdre; Herring, Matthew & Campbell, Mark J. (2018, 16 October). The Prevalence and Cause(s) of Burnout Among Applied Psychologists: A Systematic Review. *Frontiers in psychology*, 09, 01-19. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01897

Mcfadden, Paula; Mallett, John & Leiter, Michael. (2017, May). Extending the two-process model of burnout in child protection workers: The role of resilience in mediating burnout via organizational factors of control, values, fairness, reward, workload and community relationships. *Stress and health*, 01-12. DOI: 10.1002/smi.2763

Mezghiche, Walid. (2022, Octobre). Organisation administration et fonctionnement de la wilaya en Algérie -Cas de la wilaya de Bejaia-. *Revue Qabas des études humaines et social*, 06(02), 1777-1796.

Miller, Davis. (2000). *Dying to Care? Work, stress and burnout in HIV/AIDS* (1st ed). Routledge. London & New York.

Ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de la ménagement du territoire. (2015, 1er Novembre). *Fonctionnement de l'Assemblée Populaire de Wilaya*. Ministère de l'intérieur, des collectivité locales et de la ménagement du territoire. Retrived April 12, 2023, from <https://www.interieur.gov.dz>

Moczydlowska, Joanna. (2016). Organisational Reasons of Job Burnout. *Economics and Management*, 08(02), 07-12. DOI: 10.1515/emj/2016-0011

Monday, Richard T; Steers, Richard M & Porter, Lyman W. (1979, April). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(02), 224-247.

Mullenbach-Servayre, Astrid. (2009). Le contrat psychologique: Un levier du comportement Au travail?. *Revue de gestion des ressources humaines*, 02(72), 02-12.

Nguyen, Ha Hong; Nguyen, Trung Thanh & Nguyen, Phong Thanh. (2020). *Factors affecting employee loyalty: A case of small and medium enterprises in Tra Vinh Province, Viet Nam*. *Journal of asian finance, economics and business*, 07(01), 153-158.

Noone, Peter A. (2017, October). The Holmes-Rahe Stress Inventory. *Occupational Medicine*, 67, 581-582. DOI: 10.1093/occmed/kqx099

Olié, Jean-Pierre & Légeron, Patrick. (2016, 23 Février). *Rapport 16-01 Le burn-out*. *Bull. Acad. Natle Méd. France*. 200(02), 349-365. <https://www.academie-medecine.fr>

Oxford university press. (2005). *Oxford wordpower english-english-arabic dictionary*. 30th ed. New York. USA.

Oxford university press. (n.d). *Oxfordlearnerdictionnaires*. Retrieved March 05, 2023 from <https://www.oxfordlearnerdictionnaires.com>

Perlman, Baron & Hartman, Alan. (1982, April). Burnout: Summary and Future Research. *Psychology Human Relations*. 35(04). DOI: 10.1177/001872678203500402

Psychologist world. (n,d). *Stress: Fight or Flight Reponse - How the Fight or Flight reponse explains stress*. Retrived 2023, 17 April from <https://www.psychologistworld.com>

Rajput, Shweta; Singhal, Mayank & Tiwari, Shivkant.(2016, April-June). Job satisfaction and employee loyalty: A study of academicians. *Asian J.Management*, 07(02), 01-05.

S.G.G a. (2011, 03 Juillet). Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative a la commune. *J.O.R.A.D.P*, (37), 04-24.

S.G.G a. (2013, 27 Février). Décret exécutif n° 13-91 du 14 Rabia athani 1434 correspondant 25 février 2013 fixant les conditions de détachements des élus locaux et les indemnités qui leur sont allouées. *J.O.R.A.D.P*, (12), 09-13.

S.G.G a. (2016, 19 Octobre). Décret exécutif n° 16-258 du 08 Moharram 1438 correspondant au 10 octobre 2016 définissant les modalités de création et de délimitation des délégations communales et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des delegations des antennes communales. *J.O.R.A.D.P*, (61), 11-13.

S.G.G a. (2020, 13 Décembre). Décret présidentiel n° 20-442 du 15 Jomada Alola 1442 correspondant au 30 Décembre 2020 relatif a al promulgation au Journal officielle de la république alfiérienne démocratique et populaire de la révision constitutionnelle adoptée par referendum du 1er Novembre 2020. *J.O.R.A.D.P*, (82), 03-49.

S.G.G a. (2021, 02 Janvier). Arrêté interministériel du 15 Rabia Athani 1442 correspondant du 1er décembre 2020 fixant l'organisation interne de la direction de la réglementation et des affaires générales et de la direction de l'administration locale de la wilaya en service et bureaux. *J.O.R.A.D.P*, (01), 17-19.

S.G.G b. (2011, 28 Septembre). Décret exécutif n° 11-334 du 22 shawal 1432 correspondant au 20 septembre 2011 portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales. *J.O.R.A.D.P.* (53), 03-47.

S.G.G b. (2013, 17 Mars). Décret exécutif n° 13-105 du 05 Jomada aloua 1434 correspondant au 17 mars 2013 portant règlement intérieur-type de l'assemblée populaire communale. *J.O.R.A.D.P.* (15), 07-12.

S.G.G b. (2016, 15 Décembre). Décret exécutif n° 16-320 du 13 Rabia Alawal 1438 correspondant au 13 décembre 2016 portant dispositions particuliers applicables au secrétaire général de la commune. *J.O.R.A.D.P.* (73), 03-06.

S.G.G b. (2020, 13 Décembre). Décret exécutif n° 20-368 du 22 Rabia Athani 1442 correspondant au 02 Décembre 2020 portant réorganisation du bureau d'hygiène communale. *J.O.R.A.D.P.* (75), 05-09.

S.G.G b. (2021, 10 Mars). Ordonnance n° 21-02 du 26 Rajab 1442 correspondant au 10 Mars 2021 portant loi organique relative au régime électoral. *J.O.R.A.D.P.* (17), 08-41.

S.G.G. (1967, 18 Janvier). Ordonnance n° 67-24 du 07 showal 1382 correspondant 18 janvier 1967 portant code communal. *J.O.R.A.D.P.* (06), 90-112

S.G.G. (1984, 07 Février). Loi n° 84-09 du Février 1984 relative a l'organisation territoriale du pays. *J.O.R.A.D.P.* (06), 101-112.

S.G.G. (1984, 11 Avril). Loi n° 90-08 du 12 Ramdhan 1410 correspondant 07 Avril 1990 relative a la commune. *J.O.R.A.D.P.* (15), (420-434).

S.G.G. (1994, 27 Juillet). Décret exécutif n° 94-215 du 14 Safar 1415 correspondant 23 Juillet 1994 déterminant les organes et la structures de l'administration générale de la wilaya. *J.O.R.A.D.P.* (48), 04-08.

S.G.G. (1996, 08 Décembre). Décret présidentiel n° 96-438 du 26 Rajab 1417 correspondant au 07 Décembre 1996 relatif a la promulgation au Journal officiel de la république algérienne démocratique & populaire de la révision constitutionnelle adopté par référendum du 28 novembre 1996. *J.O.R.A.D.P.* (76), 05-27.

S.G.G. (2006, 15 Juillet). Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada athania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. *J.O.R.A.D.P.* (46), 3-17.

S.G.G. (2008, 20 janvier). Décret exécutif n° 08-04 du 11 Moharram 1429 correspondant au 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques. *J.O.R.A.D.P.* (03), 03-27.

S.G.G. (2012, 29 Février). Loi n° 12-07 du 28 Rabie Alawal 1433 correspondant au 21 février 2012 relative a la wilaya. *J.O.R.A.D.P.* (12), 4-20.

S.G.G. (2019, 18 Décembre). Loi n° 19-12 du 14 Rabia Athani 1441 correspondant au 11 décembre 2019 modifiant et complétant la loi n° 84-09 du 04 février 1984 relative a l'organisation territoriale du pays. *J.O.R.A.D.P.* (78), 12-15.

S.G.G. (2021, 21 Janvier). Arrêté interministériel du 09 Jomada Alola 1442 correspondant 24 Décembre 2020 fixant l'organisation du secrétariat général de wilaya en services et bureaux. *J.O.R.A.D.P.* (07), 12-13.

S.G.G. (2022, 03 Février). Décret exécutif n° 22-54 du Awal Rajab 1443 correspondant au 02 février 2022 portant du conseil exécutif de wilaya et fixant ses missions, son organisation et son fonctionnement. *J.O.R.A.D.P.* (09), 04-05

Savzreikiene, Dangoule & Daugirdas, Laimonas. (2009). Forms of expression of employee loyalty. *Socialiniai tyrimai/Social research*, 02(16), 86-93.

Selva, Joaquin. (2018, 08 March). *What is Albert Ellis' ABC Model in CBT Theory?*. Positive Psychology. Retrived April 24, 2023 from <https://positivepsychology.com>

Smith, Marquita Chanel. (2015, spring). *Motivation and its impact on employee loyalty and commitement: A qualite analysis* [Thesis Master]. Trinity Washington university.

Soelton, Mochamed; Hardianiti, Devy; Kuncoro, Suryo & Jumadi, Jumadi. (2019). Factors Affecting Burnout in Manufacteuring Industies. (Conference session). 4th Intrnational Conference on Management, Economics and Business (ICMEB). *Advances in Economics, Business and Management Research*. 120. 46-52. Atlantis Press.

Syahrizal, Syahrizal; Patrisia, Dina & Abror, Abror. (2019). *Employee engagement, satisfaction and loyalty: Preliminiary findings, Advance in economics, business and management, accounting and entereneurship* (Conference session) Third international conference on economics education, economics, business and management, acc. Atlants press, 97, 713-719.

Tam, Phan Thanh & Nguyet, Vu Minh. (2021). Key factors affecting employees' loyalty: A case study of Changshin Vietnam Company LTD. *Academy of according and financial studies journal*, 25(Special Isuee 02), 01-11.

Tatlah, Ljaz Ahmed; Zulfiqar & Saeed, Muhammad. (2011, March). Leadership behavior and organizational commitement: An empirical study of educational professionals. *International journal of academia ressarch*, 03(02), 1293-1298.

Thoung, Vo Khac & Huy, Vo Khac. (2019, June). Factors affecting the Staff loyalty at private companies in Can Tho City. *International journal of small business and enterpreneurship research*, 07(03),15-22.

toolshero. *Holmes and Rahe Stress Scale. Definition, Theory and Test*. Toolshero. Retrieved 2023, 17 April from <https://www.toolshero.com>

Torrés, Olivier; Benzari, Alexandre; Fich, Christian; Mukerjee, Jinia; Swalhi, Abdelaziz & Thurik, Roy. (2022). Risk of Burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Bus Econ*, (58), 717-739.

Tufail, Muhammad Sajid & Lodhi, Rab Nawaz. (2015, January). Employee loyalty and organisational commitement in Pakistani organizations. *Global journal of ressourcee management*, 03, 01-11.

WeiBo, Zheng; Kaur, Sharan & Jun, Wei. (2010, January). New development of organizational commitment critical (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 04, 12-20.

Zakrizveska, Maija & Vira, Rina. (2018, August). *Loyalty to the profession depending on seniority for customer service consultant in the bank* [Conference paper]. Conference: 5th SGEM international Multidisciplinary scientific and ARTS SEGEM2018. Business & management. Doi: 10.5593/segmsocial2018/1.5/S05.078

Zanabazar, Altanchinmeg & Jigjiddori, Sarantuya. (2018, July). Impact of employees satisfaction in employee loyalty, retention and organizational performance. *International Journal of Management and Applied Science*, 04(07), 51-55.

Zawieja, Philippe & Guarnier, Frank. (2013). Chapitre 01-Epuisement professionnel principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques. In Philippe Eawieja & Frank Guarnier (Eds), *Epuisement professionnel: Approches innovantes et pluridisciplinaires*. (11-34). Armand Colin.

الملاحق

ملحق رقم (01): استبيان تحكيم مقياس الولاء التنظيمي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

## استبيان تحكيم مقياس الولاء التنظيمي

الخبير المحكم:  الرتبة العلمية:   
التخصص:  مؤسسة الانتساب:

الأستاذ المشرف:

\* د. نادية فضال

طالب الدكتوراه:

\* موسى بن فردي

أستاذي الكريم، أستاذتي الكريمة نرجو منكم قبول تحكيم هذا المقياس، الذي هو في الأصل مقياس "آلان وماير Allen & Mayer" للولاء التنظيمي، مُعدّل ومُعرب من طرف الباحثين "عبد الفتاح صالح خليفات ومني خلف الملاحمة". وقد تم

تدرّج الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحُدّدت بخمس إجابات "تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق إطلاقاً". وتمثل رقمياً "5،4،3،2،1".

شكراً لكم على حسن تعاونكم، وتقبلوا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

الرقم	الفقرات	يقيس	لا يقيس
<b>الولاء التنظيمي العاطفي:</b>			
01	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البلدية التي أعمل بها.		
<b>ملاحظات:</b> .....			
02	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن البلدية مع الآخرين.		
<b>ملاحظات:</b> .....			
03	أنظر الى المشكلات التي تواجهها البلدية التي أعمل بها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.		
<b>ملاحظات:</b> .....			
04	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء اليها كما هو الحال مع هذه البلدية.		
<b>ملاحظات:</b> .....			
05	أشعر بجو أخوي في هذه البلدية.		
<b>ملاحظات:</b> .....			
06	أحس بارتباط عاطفي تجاه البلدية التي أعمل بها.		
<b>ملاحظات:</b> .....			
07	لهذه البلدية مكانة عالية في نفسي.		
<b>ملاحظات:</b> .....			
08	أشعر بولاء مستمر لهذه البلدية.		
<b>ملاحظات:</b> .....			
<b>الولاء التنظيمي المستمر:</b>			
09	أشعر بالخوف من ترك العمل في البلدية لصعوبة الحصول على عمل اخر.		
<b>ملاحظات:</b> .....			
10	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي اذا ما قررت ترك العمل في البلدية.		
<b>ملاحظات:</b> .....			
11	إن بقائي في البلدية نابع من حاجتي للعمل فيها.		

..... ملاحظات:		
12	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.	
..... ملاحظات:		
13	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى.	
..... ملاحظات:		
14	تقدم لي البلدية مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى مقابلة لها.	
..... ملاحظات:		
الولاء التنظيمي المعياري:		
15	أشعر بضرورة الالتزام و الولاء التنظيمي للبلدية التي أعمل بها.	
..... ملاحظات:		
16	الانتقال من البلدية إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.	
..... ملاحظات:		
17	أشعر بالالتزام أخلاقي للاستمرار في عملي في هذه البلدية.	
..... ملاحظات:		
18	أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.	
..... ملاحظات:		
19	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه البلدية.	
..... ملاحظات:		
20	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم في البلدية نفسها.	
..... ملاحظات:		

ملحق رقم (02): قائمة أسماء الخبراء ورتبهم العلمية.

الرقم	الخبير المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	مؤسسة الانتساب
01	رابع العايدج	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2
02	فتيحة بن زروال	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
03	عاشور مخلوطي	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة محمد بوضياف المسيلة
04	دلال جغبوب	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
05	نبيلة بووودن	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2
06	سمير بن حسين	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
07	هواري بنغو	أستاذ مساعد "ب"	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

## ملحق رقم (03): أداة الدراسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
العلوم الاجتماعية

مقياس "الولاء التنظيمي" -

التنظيم والعمل : "الولاء التنظيمي وعلاقته بالاحترق النفسى لدى  
موظفى الجماعات الإقليمية حسب بعض المتغيرات ( الاجتماعية، المستوى المهني، الأقدمية فى العمل)" نضع بين  
أيديكم هذا المقياس الذى يتضمن مجموعة من العبارات.

نحيطكم علما أن هذا المقياس هدفه البحث العلمى فقط، شاكرين لكم تعاونكم معنا لإنجابه، وهذا بالإجابة على فقراته بوضع علامة  
(X) التى تنطبق عليكم، وإن رغبتم سنزودكم بالنتائج.

شكرا لكم على حسن تعاونكم وتقبلوا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

الاستبيان:

\* (x) فى الخانة المناسبة للإجابة التى تنطبق عليك:

(1) البيانات الشخصية:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____:		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>حالة الاجتماعية:</u>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>	" 12 "	<u>المستوى المهني:</u>		
<input type="checkbox"/>	" 11 10 9 "			
<input type="checkbox"/>	" 8 "	أعوان تنفيذ "		
<input type="checkbox"/>	10 6	<input type="checkbox"/>	5	<u>الأقدمية فى العمل:</u>
<input type="checkbox"/>	16	<input type="checkbox"/>	15 11	

## الملاحق

### (2) الولاء التنظيمي:

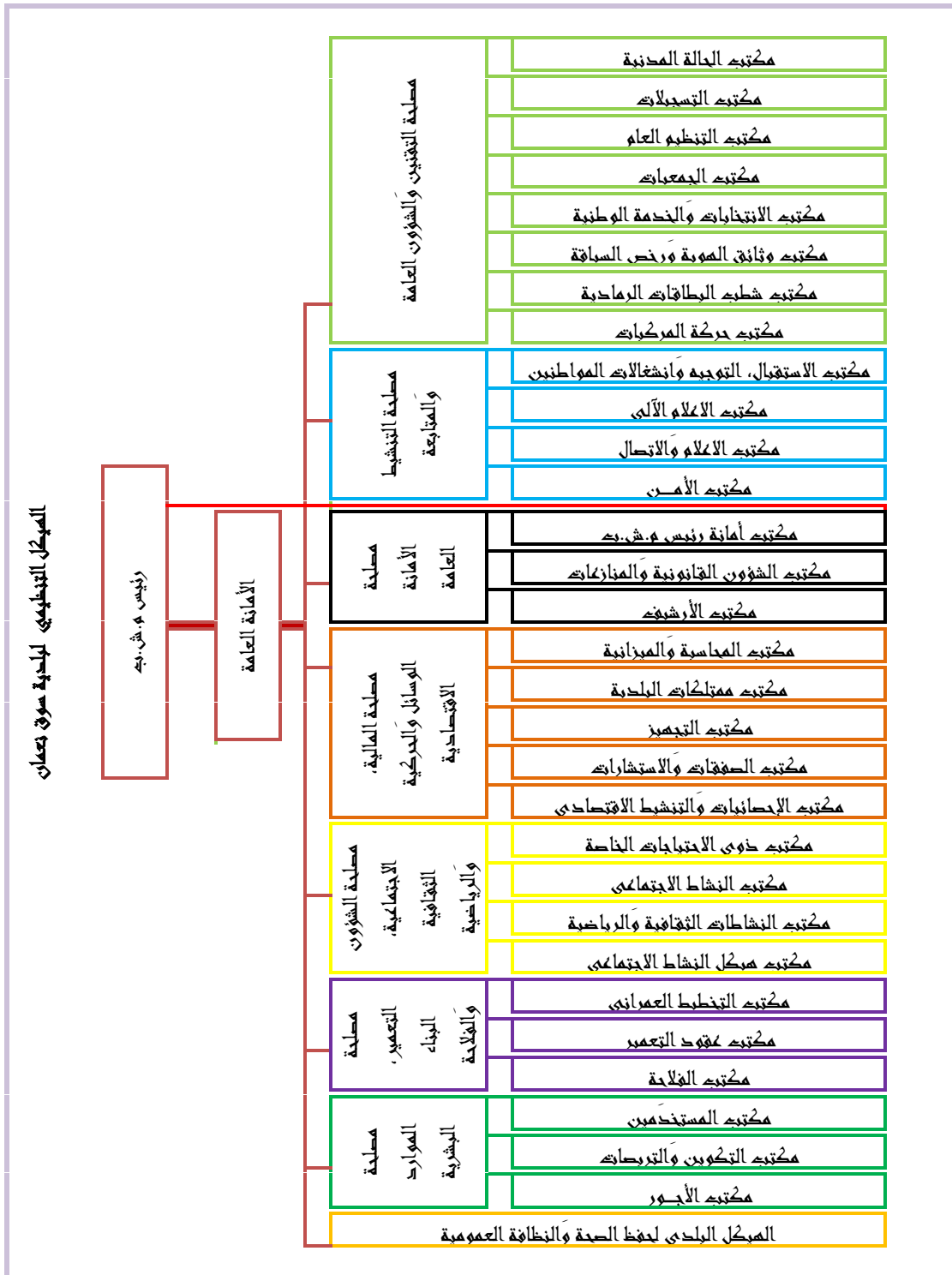
		أحيانا			
01					لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في البلدية التي أعمل بها.
02					أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن بلديتي الآخرين.
03					المشكلات التي تواجهها البلدية التي أعمل بها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.
04					يصعب علي الالتحاق ببلدية جديدة و إليها كما هو الحال مع هذه البلدية
05					أشعر بجو أخوي في هذه البلدية
06					بلدية التي أعمل بها.
07					لهذه البلدية مكانة عالية في نفسي.
08					أشعر بولاء مستمر لهذه البلدية.
09					بلدية
10					سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي بلدية.
11					بلدية فيها.
12					أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.
13					يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في
14					بلدية مزايا لا تتوافر في أخرى مقابلة لها.
15					الولاء التنظيمي للبلدية التي أعمل بها.
16					بلدية أخرى عمل غير أخلاقي.
17					أشعر بالتزام أخلاقي للاستمرار في عملي في هذه البلدية.
18					أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان
19					في هذه البلدية.
20					من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم في البلدية نفسها.

## الملاحق

(3) \_\_\_\_\_ :

يوميا			الشهر	الشهر				
								01 أشعر بأن عملي أنهكني نفسيا.
								02 ينفذ صبري في نهاية يوم العمل.
								03 أشعر بالغضب عندما أستيقظ في الصباح، وعلى مواجهة يوم آخر في العمل.
								04 أقدر بسهولة أن أفهم ما يشعر به المواطنين.
								05 المواطنين معاملة غير إنسانية، أشياء.
								06 العمل مع المواطنين طوال اليوم يتطلب قدرا كبيرا من الجهد.
								07 أتعامل مع مشاكل المواطنين بفعالية.
								08 أشعر أن عملي هو من يحطمني.
								09 من خلال عملي أشعر بأن لدي تأثيرا ايجابيا على الناس.
								10 اتجاه الناس منذ أن بدأت هذا العمل.
								11 أخشى أن هذا العمل يجعلني شخصا غير مكثرث.
								12 أشعر بأنني مفعم بالحيوية.
								13
								14 أشعر أنني أعمل بصعوبة جدا في وظيفتي.
								15 حقيقة لا يهمني بعض ما يحدث للبعض من المواطنين.
								16 العمل في اتصال مباشر مع المواطنين يسبب لي ضغطا كبيرا.
								17 أنا قادر بسهولة أن أخلق جو مريح مع المواطنين.
								18 أشعر بالانتعاش عندما أكون قريبا من المواطنين.
								19 أنجز الكثير من الأشياء القيمة في هذا العمل.
								20 أشعر وكأنني أقترب من نهايتي.
								21 في عملي، أتعامل مع المشاكل الانفعالية بكل هدوء.
								22 لدي انطباع بأن بعض المواطنين يحملونني مسؤولية البعض من مشاكلهم

ملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لبلدية سوق نعلان



ملحق رقم (05): الولايات وترقيمها ومحدد البلديات

التابعة لها حسب التقسيم الإداري لسنة 1984.

رقم البلدية	اسم البلدية	رقم البلدية	اسم البلدية	رقم البلدية	اسم البلدية
12	قسنطينة	25	28	01	أدرار
64	المدية	26	35	02	الشلف
32	مستغانم	27	24	03	الأغواط
47	المسيلة	28	29	04	أم البواقي
46	معسكر	29	61	05	باتنة
34	ورقلة	30	52	06	بجاية
26	وهران	31	33	07	بسكرة
22	البيضاء	32	21	08	بشار
6	إليزي	33	29	09	البلدية
34	برج بوعريرج	34	45	10	البويرة
38	بومرداس	35	10	11	تمنراست
24	الطارف	36	28	12	تبسة
2	تيزنوف	37	53	13	تلمسان
22	تيسمسيلت	38	42	14	تيارت
30	الوادي	39	67	15	تيزي وزو
21	خنشلة	40	33	16	الجزائر العاصمة
26	سوق أهراس	41	36	17	الجلوفة
42	تيبازة	42	28	18	جيجل
32	ميلة	43	60	19	سطيف
36	عين الدفلى	44	16	20	سعيدة
12	الزعامة	45	38	21	سكيكدة
28	عين تموشنت	46	32	22	سيدي بلعباس
13	غرداية	47	12	23	عنابة
38	غليزان	48	34	24	قالمة
1541	المجموع				

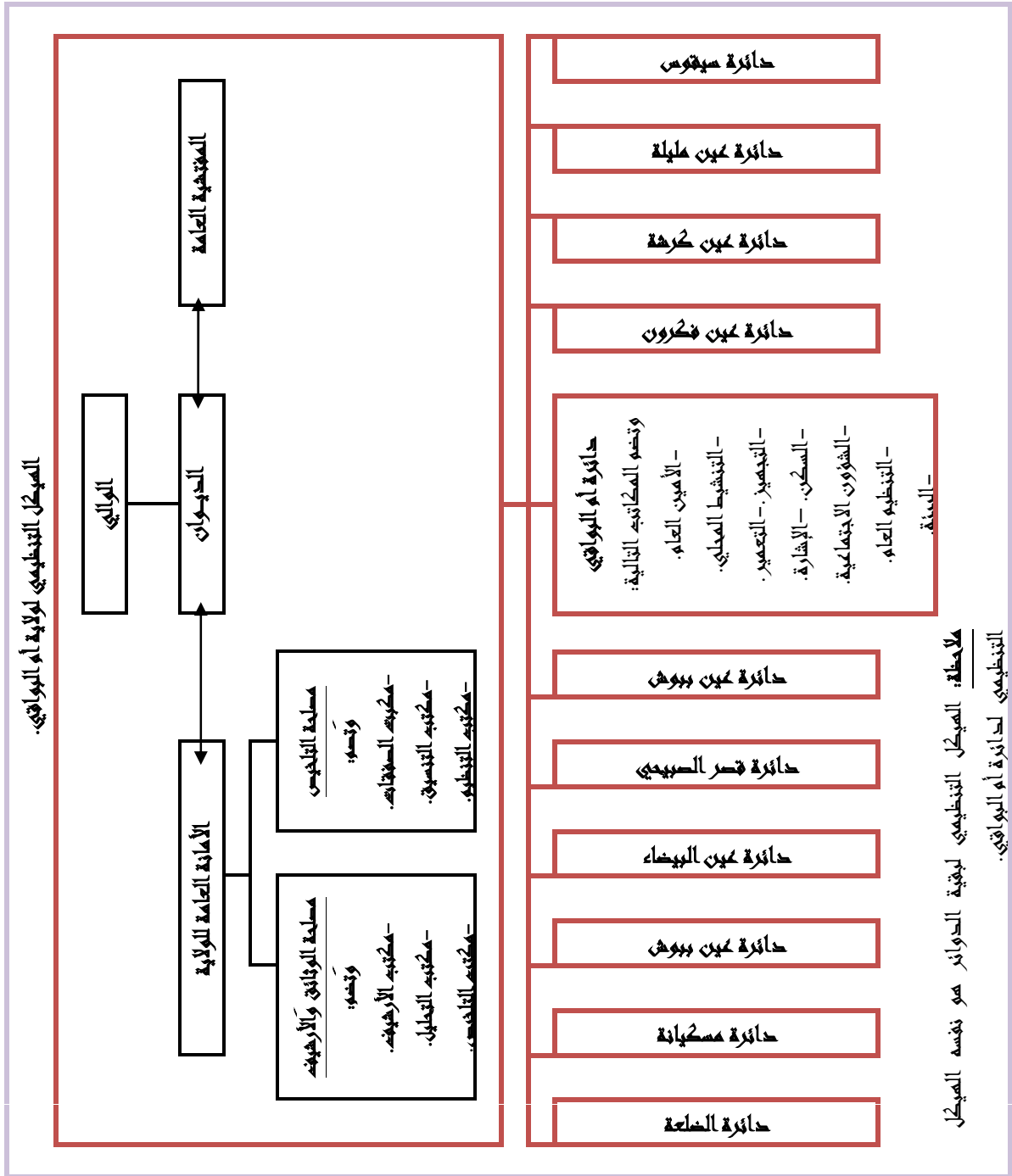
ملحق رقم (06): الولايات العشر الجديدة وترقيمها ومعد البلديات التابعة لها.

رقم الولاية	اسم الولاية	معد البلديات	رقم الولاية	اسم الولاية	معد البلديات
49	تيميمون	10	54	عين قزام	02
50	برج باجي مختار	02	55	توقرت	14
51	أولاد جلال	06	56	جانك	02
52	بني عباس	10	57	المغير	08
53	عين صالح	03	58	المنبجة	03

ملحق رقم (07): بلديات ولاية أم البواقي وترقيمها.

اسم البلدية	ترقيم البلدية	اسم البلدية	ترقيم البلدية
فكيرينة	0416	أم البواقي	0401
سوق نعمان	0417	عين البيضاء	0402
الزرق	0418	عين مليلة	0403
الفجوج بوخرارة السعودي	0419	بحير الشرقي	0404
أولاد زواي	0420	العامة	0405
بنر الشهداء	0421	سيفوس	0406
قصر الصبيحي	0422	البلالة	0407
واد نينبي	0423	عين ببوش	0408
مسكيانة	0424	بريش	0409
عين فكرون	0425	أولاد حملة	0410
الرحية	0426	الضلعة	0411
عين الزيتون	0427	عين كرشة	0412
أولاد قاسم	0428	هنشير تومغني	0413
الحرملة	0429	الجازية	0414
		عين الديس	0415

ملحق رقم (08): الميكل التنظيمي لولاية أم البواقي



## ملحق رقم (09): المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS

### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الولاء التنظيمي * الجنس	98	4,2%	2231	95,8%	2329	100,0%

### Tableau croisé الولاء التنظيمي \* الجنس

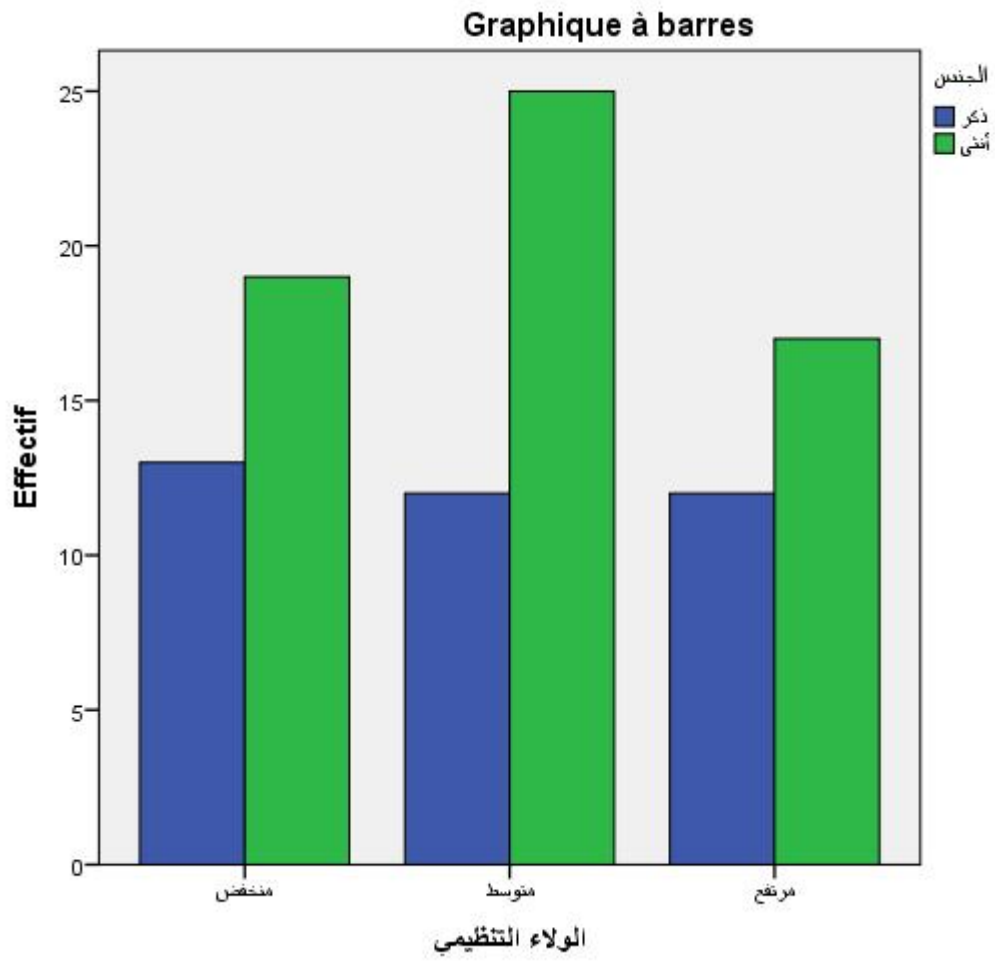
Effectif

		الجنس		Total
		ذكر	أنثى	
الولاء التنظيمي	منخفض	13	19	32
	متوسط	12	25	37
	مرتفع	12	17	29
Total		37	61	98

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	,720 <sup>a</sup>	2	,698
Rapport de vraisemblance	,727	2	,695
Association linéaire par linéaire	,001	1	,972
N d'observations valides	98		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 10,95.



### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الولاء التنظيمي * الحالة الاجتماعية	96	3,7%	2521	96,3%	2617	100,0%

Tableau croisé الولاء التنظيمي \* الحالة الاجتماعية

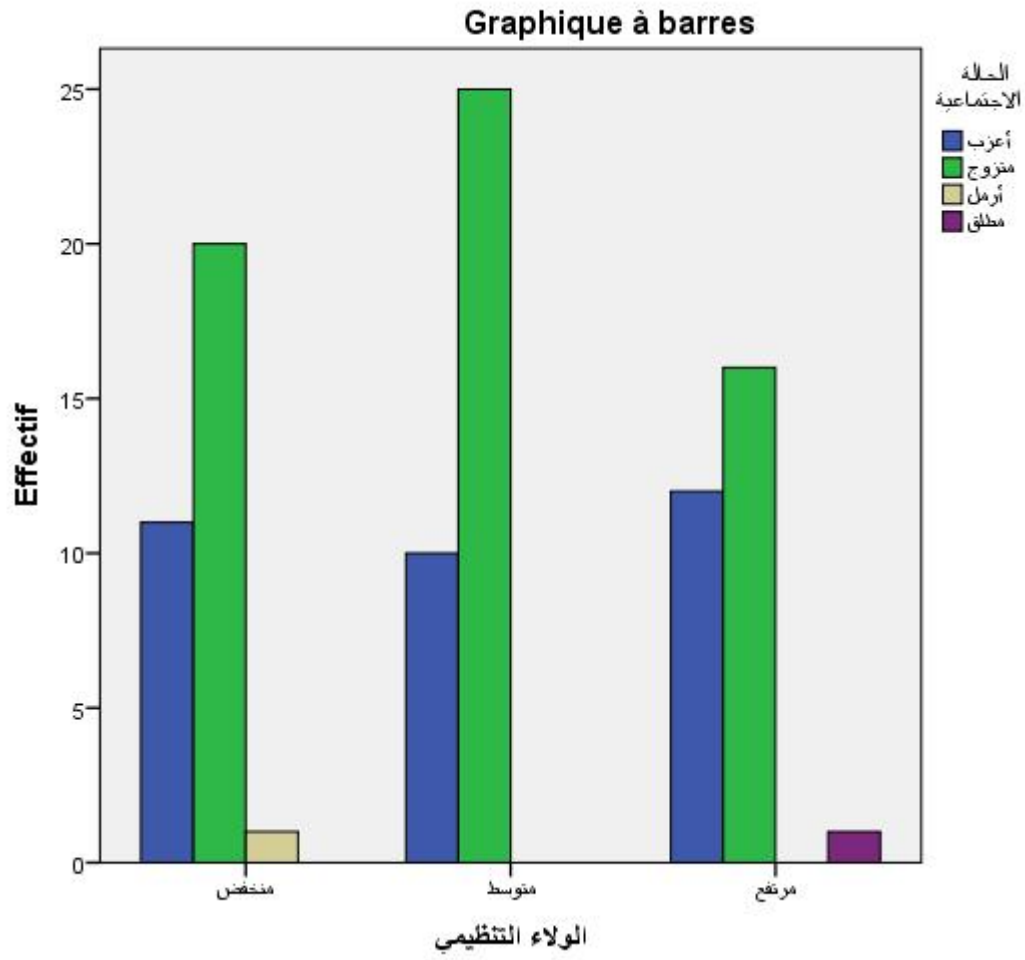
Effectif

	الحالة الاجتماعية				Total
	أعزب	متزوج	أرمل	مطلق	
الولاء التنظيمي					
منخفض	11	20	1	0	32
متوسط	10	25	0	0	35
مرتفع	12	16	0	1	29
Total	33	61	1	1	96

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	5,735 <sup>a</sup>	6	,454
Rapport de vraisemblance	6,013	6	,422
Association linéaire par linéaire	,048	1	,827
N d'observations valides	96		

a. 6 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,30.



### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الولاء التنظيمي * المستوى المهني	96	3,8%	2425	96,2%	2521	100,0%

الولاء التنظيمي \* المستوى المهني **Tableau croisé**

Effectif

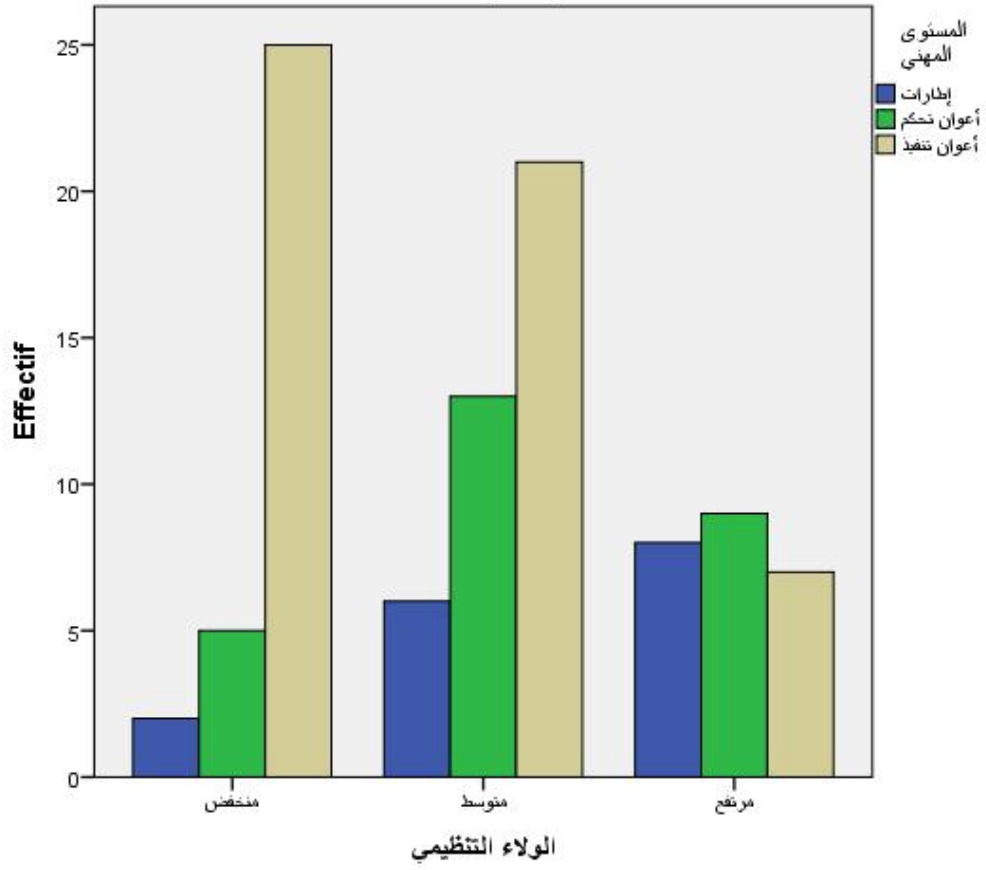
	المستوى المهني			Total
	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	
الولاء التنظيمي منخفض	2	5	25	32
متوسط	6	13	21	40
مرتفع	8	9	7	24
Total	16	27	53	96

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	14,995 <sup>a</sup>	4	,005
Rapport de vraisemblance	15,276	4	,004
Association linéaire par linéaire	13,722	1	,000
N d'observations valides	96		

a. 1 cellules (11,1%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,00.

Graphique à barres



### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الولاء التنظيمي * الأقدمية في العمل	96	3,7%	2521	96,3%	2617	100,0%

### Tableau croisé الولاء التنظيمي \* الأقدمية في العمل

Effectif

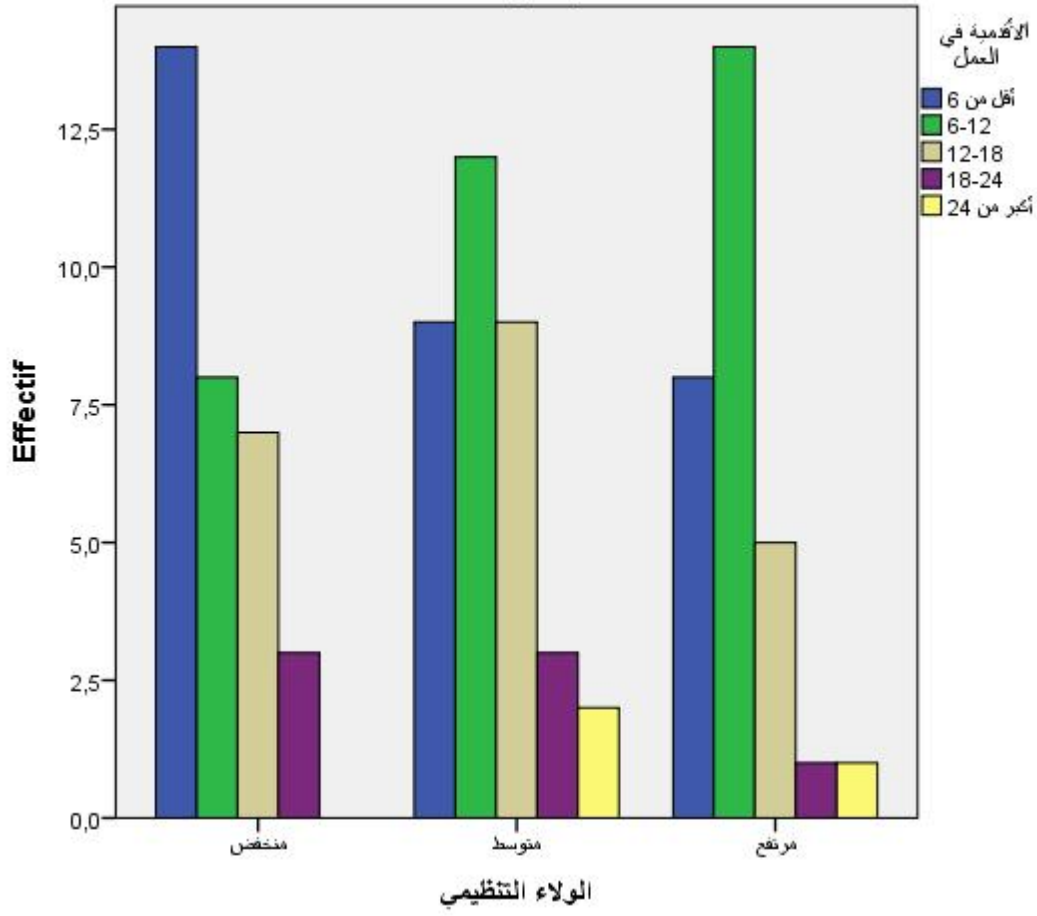
	الأقدمية في العمل					Total
	أقل من 6	6-12	12-18	18-24	أكثر من 24	
الولاء التنظيمي منخفض	14	8	7	3	0	32
متوسط	9	12	9	3	2	35
مرتفع	8	14	5	1	1	29
Total	31	34	21	7	3	96

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	7,454 <sup>a</sup>	8	,489
Rapport de vraisemblance	8,326	8	,402
Association linéaire par linéaire	,172	1	,678
N d'observations valides	96		

a. 6 cellules (40,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,91.

Graphique à barres



### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الاستنزاف الانفعالي * الجنس	97	8,3%	1067	91,7%	1164	100,0%

الاستنزاف الانفعالي \* الجنس **Tableau croisé**

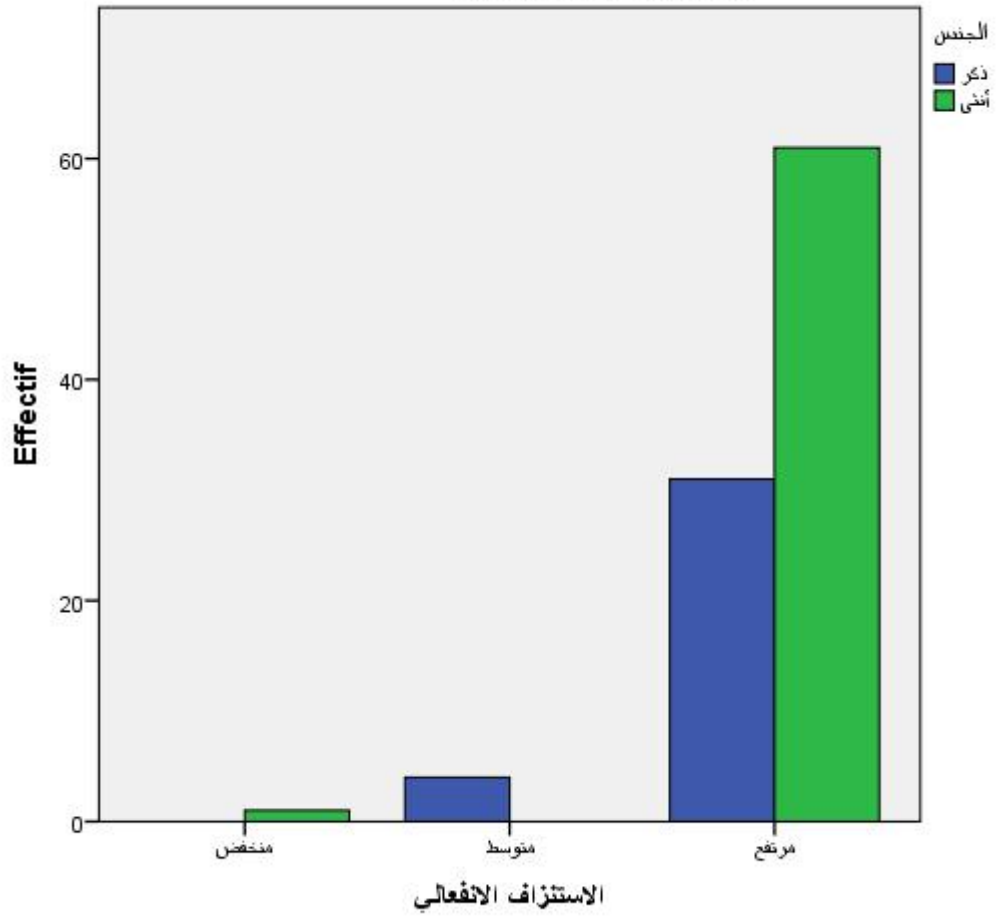
		الجنس		Total	
		ذكر	أنثى		
الاستنزاف الانفعالي	منخفض	Effectif	<5	<5	<5
		Effectif théorique	n<5	n<5	<5
	متوسط	Effectif	<5	<5	<5
		Effectif théorique	n<5	n<5	<5
	مرتفع	Effectif	31	61	92
		Effectif théorique	33,2	58,8	92,0
Total		Effectif	35	62	97
		Effectif théorique	35,0	62,0	97,0

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	7,877 <sup>a</sup>	2	,019
Rapport de vraisemblance	9,280	2	,010
Association linéaire par linéaire	1,894	1	,169
N d'observations valides	97		

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,36.

Graphique à barres



	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الاستنزاف الانفعالي * الحالة الاجتماعية	97	7,7%	1164	92,3%	1261	100,0%

**Tableau croisé** الاستنزاف الانفعالي \* الحالة الاجتماعية

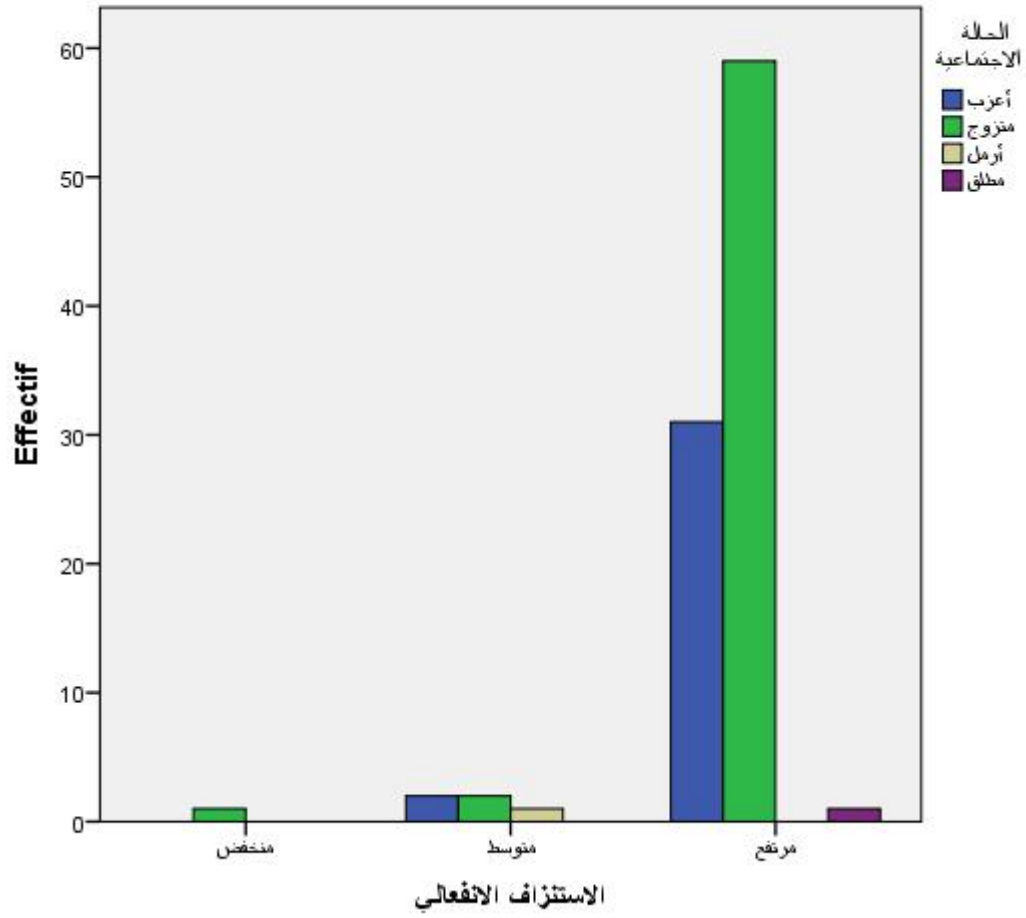
		الحالة الاجتماعية				Total
		أعرب	متزوج	أرمل	مطلق	
الاستنزاف الانفعالي	منخفض	Effectif	<5	<5	<5	<5
		Effectif théorique	n<5	n<5	n<5	<5
	متوسط	Effectif	<5	<5	<5	5
		Effectif théorique	1,7	3,2	n<5	5,0
	مرتفع	Effectif	31	59	<5	91
		Effectif théorique	31,0	58,2	n<5	91,0
Total		Effectif	33	62	<5	97
		Effectif théorique	33,0	62,0	<5	97,0

**Tests du khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	19,522 <sup>a</sup>	6	,003
Rapport de vraisemblance	7,491	6	,278
Association linéaire par linéaire	,534	1	,465
N d'observations valides	97		

a. 10 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,01.

Graphique à barres



	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الاستنزاف الانفعالي * المستوى المهني	97	7,1%	1261	92,9%	1358	100,0%

**Tableau croisé الاستنزاف الانفعالي \* المستوى المهني**

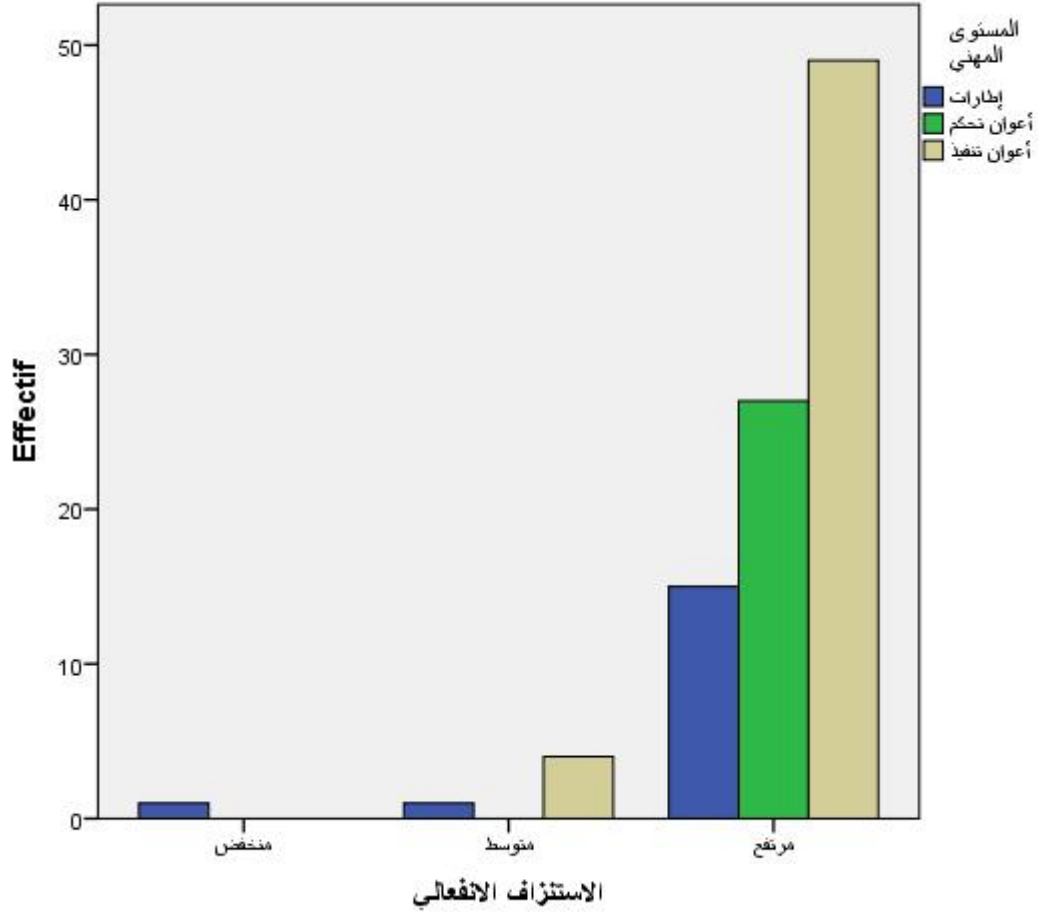
		المستوى المهني			Total
		إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	
الاستنزاف الانفعالي	منخفض	Effectif	<5	<5	<5
		Effectif théorique	n<5	n<5	<5
	متوسط	Effectif	<5	<5	5
		Effectif théorique	,9	1,4	2,7
	مرتفع	Effectif	15	27	49
		Effectif théorique	15,9	25,3	49,7
Total		Effectif	17	27	53
		Effectif théorique	17,0	27,0	53,0

**Tests du khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	6,881 <sup>a</sup>	4	,142
Rapport de vraisemblance	6,973	4	,137
Association linéaire par linéaire	,509	1	,475
N d'observations valides	97		

a. 6 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,18.

Graphique à barres



	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الاستنزاف الانفعالي * الأقدمية في العمل	97	6,7%	1358	93,3%	1455	100,0%

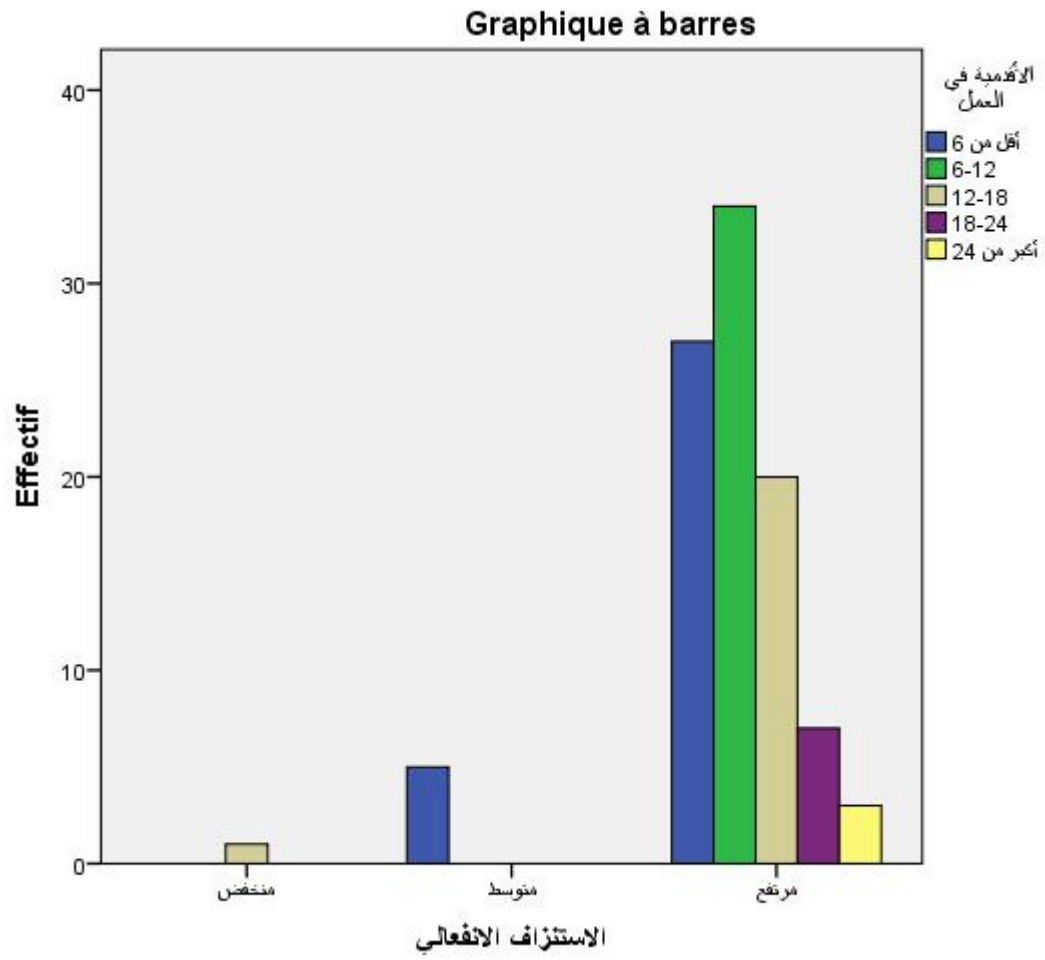
Tableau croisé الاستنزاف الانفعالي \* الأقدمية في العمل

		الأقدمية في العمل					Total	
		أقل من 6	6-12	12-18	18-24	أكبر من 24		
الاستنزاف الانفعالي	منخفض	Effectif	<5	<5	<5	<5	<5	<5
		Effectif théorique	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	<5
	متوسط	Effectif	5	<5	<5	<5	<5	5
		Effectif théorique	1,6	1,8	1,1	,4	n<5	5,0
	مرتفع	Effectif	27	34	20	7	<5	91
		Effectif théorique	30,0	31,9	19,7	6,6	n<5	91,0
Total		Effectif	32	34	21	7	<5	97
		Effectif théorique	32,0	34,0	21,0	7,0	<5	97,0

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	14,263 <sup>a</sup>	8	,075
Rapport de vraisemblance	14,645	8	,066
Association linéaire par linéaire	1,586	1	,208
N d'observations valides	97		

a. 11 cellules (73,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.



### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
تبدل المشاعر * الجنس	97	6,3%	1455	93,8%	1552	100,0%

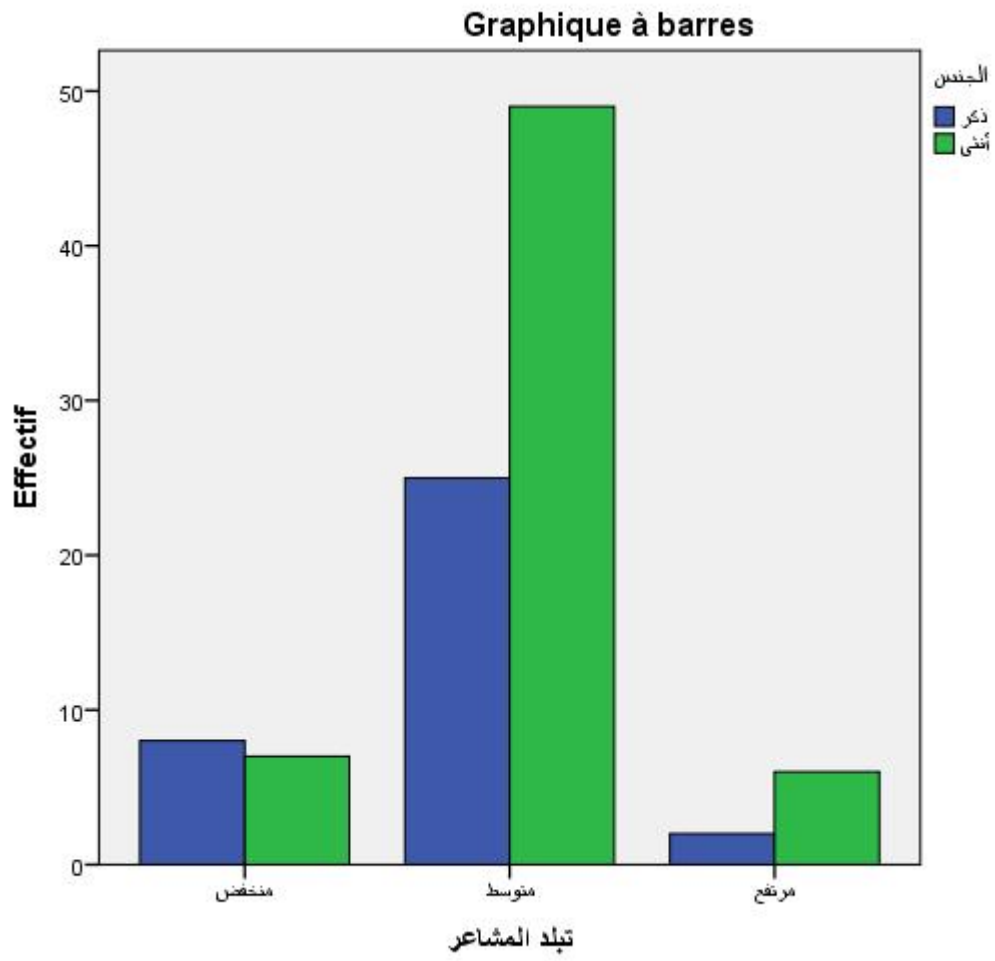
Tableau croisé تبدل المشاعر \* الجنس

			الجنس		Total
			ذكر	أنثى	
تبدل المشاعر	منخفض	Effectif	8	7	15
		Effectif théorique	5,4	9,6	15,0
	متوسط	Effectif	25	49	74
		Effectif théorique	26,7	47,3	74,0
	مرتفع	Effectif	<5	6	8
		Effectif théorique	2,9	5,1	8,0
Total		Effectif	35	62	97
		Effectif théorique	35,0	62,0	97,0

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,531 <sup>a</sup>	2	,282
Rapport de vraisemblance	2,470	2	,291
Association linéaire par linéaire	2,303	1	,129
N d'observations valides	97		

a. 1 cellules (16,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,89.



### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
نقد المشاعر * الحالة الاجتماعية	97	5,9%	1552	94,1%	1649	100,0%

Tableau croisé نقد المشاعر \* الحالة الاجتماعية

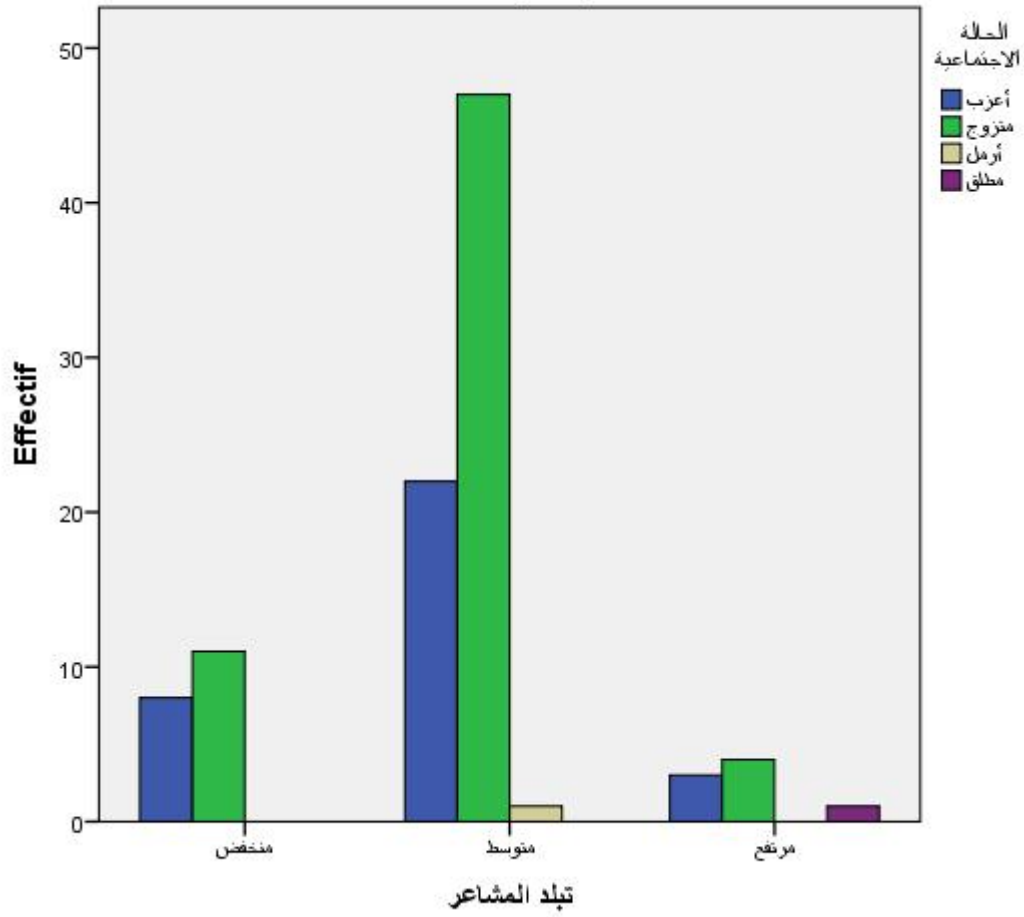
		الحالة الاجتماعية				Total	
		أعرب	متزوج	أرمل	مطلق		
نقد المشاعر	منخفض	Effectif	8	11	<5	<5	19
		Effectif théorique	6,5	12,1	n<5	n<5	19,0
	متوسط	Effectif	22	47	<5	<5	70
		Effectif théorique	23,8	44,7	n<5	n<5	70,0
	مرتفع	Effectif	<5	<5	<5	<5	8
		Effectif théorique	2,7	5	<5	<5	8,0
Total		Effectif	33	62	<5	<5	97
		Effectif théorique	33,0	62,0	<5	<5	97,0

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	12,507 <sup>a</sup>	6	,052
Rapport de vraisemblance	6,637	6	,356
Association linéaire par linéaire	1,680	1	,195
N d'observations valides	97		

a. 7 cellules (58,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

Graphique à barres



### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
تبدل المشاعر * المستوى المهني	97	5,6%	1649	94,4%	1746	100,0%

Tableau croisé تبدل المشاعر \* المستوى المهني

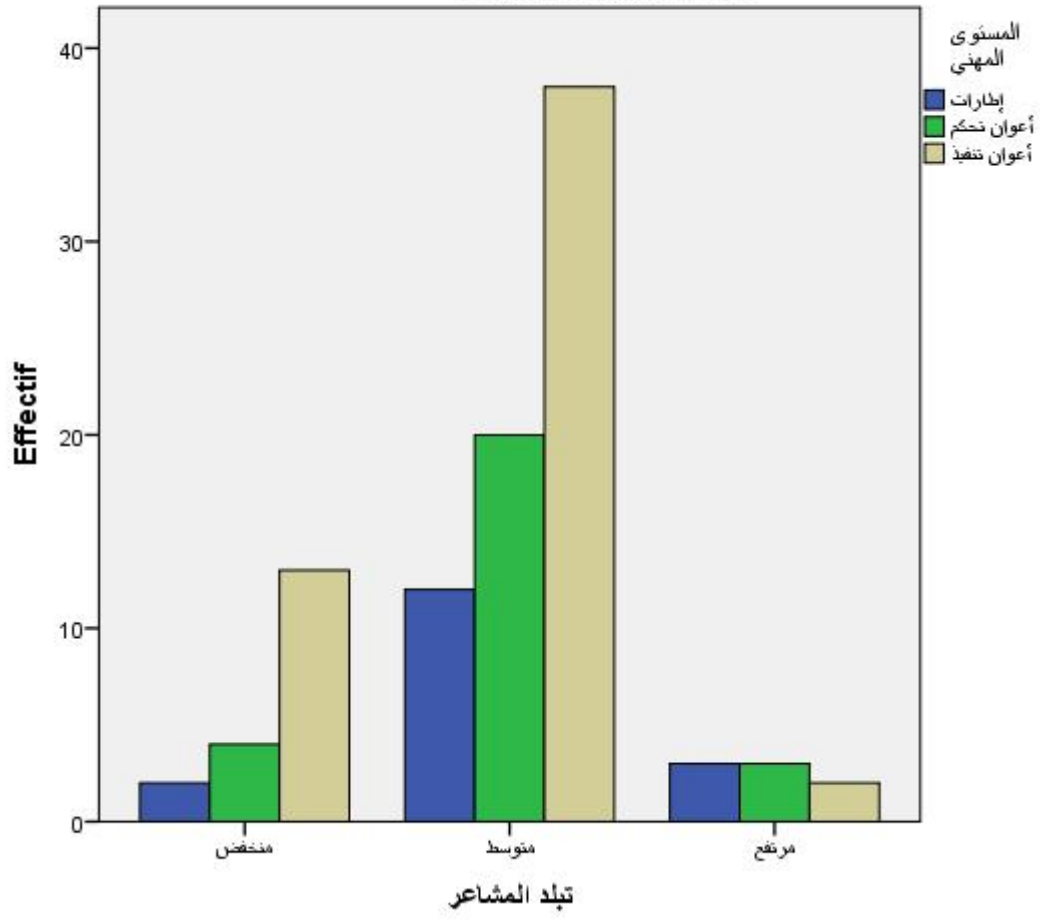
		المستوى المهني			Total	
		إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ		
تبدل المشاعر	منخفض	Effectif	<5	<5	13	19
		Effectif théorique	3,3	5,3	10,4	19,0
	متوسط	Effectif	12	20	38	70
		Effectif théorique	12,3	19,5	38,2	70,0
	مرتفع	Effectif	<5	<5	<5	8
		Effectif théorique	1,4	2,2	4,4	8,0
Total		Effectif	17	27	53	97
		Effectif théorique	17,0	27,0	53,0	97,0

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	4,903 <sup>a</sup>	4	,297
Rapport de vraisemblance	4,821	4	,306
Association linéaire par linéaire	4,126	1	,042
N d'observations valides	97		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,40.

Graphique à barres



### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
تبدل المساعرين * الأقدمية في العمل	97	5,3%	1746	94,7%	1843	100,0%

Tableau croisé تبدل المساعرين \* الأقدمية في العمل

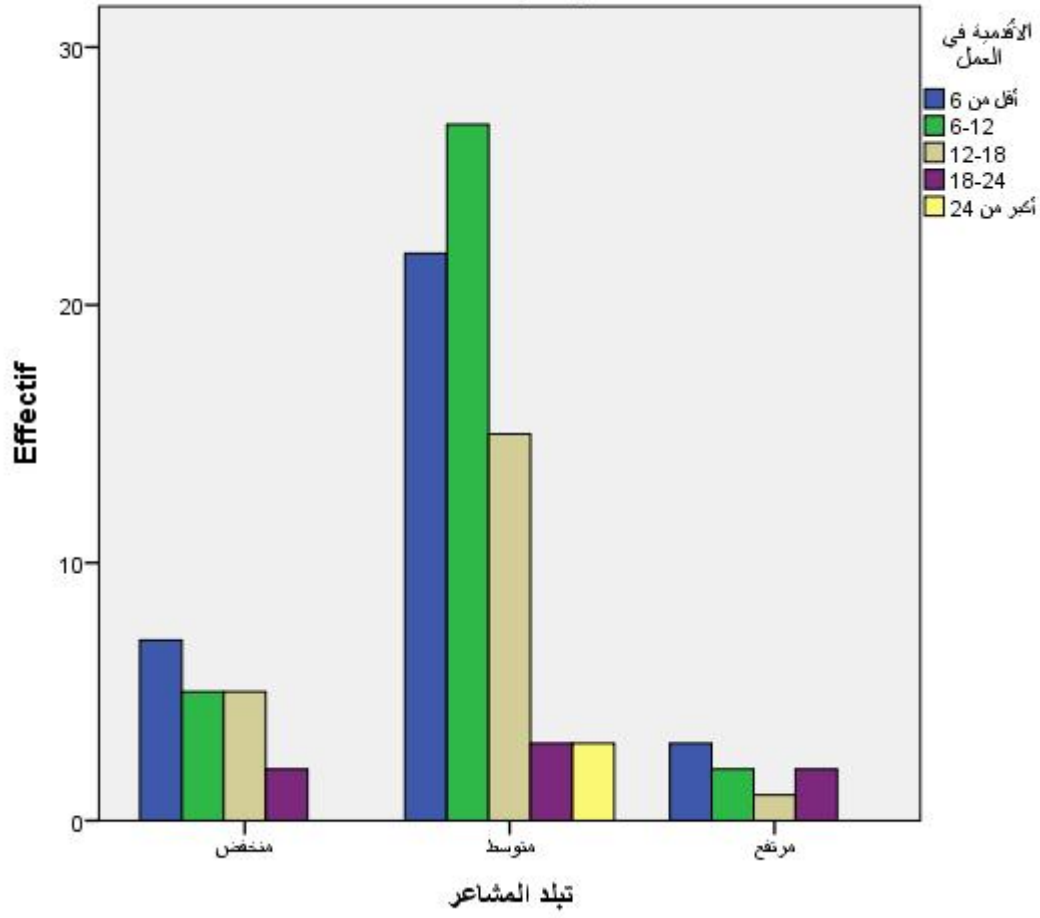
		الأقدمية في العمل					Total	
		أقل من 6	6-12	12-18	18-24	أكثر من 24		
تبدل المساعرين	منخفض	Effectif	7	5	5	<5	<5	19
		Effectif théorique	6,3	6,7	4,1	1,4	n<5	19,0
	متوسط	Effectif	22	27	15	<5	<5	70
		Effectif théorique	23,1	24,5	15,2	5,1	n<5	70,0
	مرتفع	Effectif	<5	<5	<5	<5	<5	8
		Effectif théorique	2,6	2,8	1,7	,6	n<5	8,0
Total		Effectif	32	34	21	7	<5	97
		Effectif théorique	32,0	34,0	21,0	7,0	<5	97,0

### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	7,365 <sup>a</sup>	8	,498
Rapport de vraisemblance	6,988	8	,538
Association linéaire par linéaire	,065	1	,799
N d'observations valides	97		

a. 9 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,25.

Graphique à barres



	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الشعور بتدني الانجاز الشخصي * الجنس	97	5,0%	1843	95,0%	1940	100,0%

**Tableau croisé** الشعور بتدني الانجاز الشخصي \* الجنس

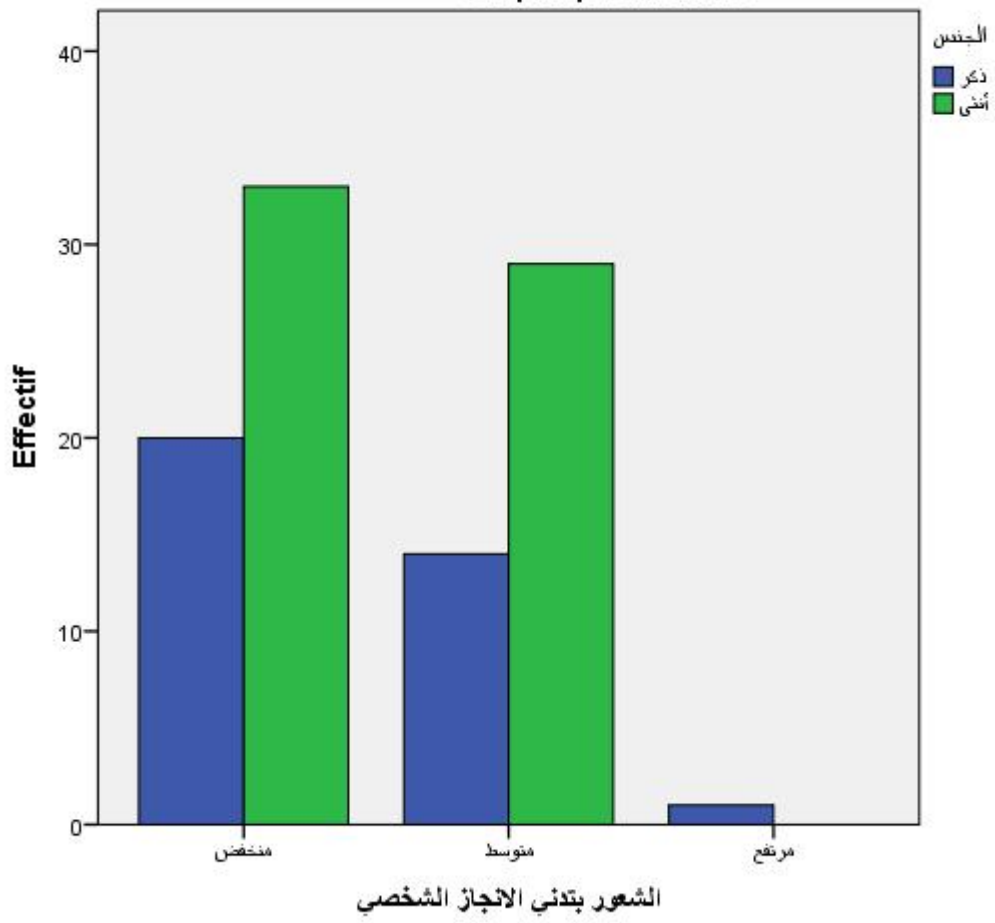
			الجنس		Total
			ذكر	أنثى	
الشعور بتدني الانجاز الشخصي	منخفض	Effectif	20	33	53
		Effectif théorique	19,1	33,9	53,0
	متوسط	Effectif	14	29	43
		Effectif théorique	15,5	27,5	43,0
	مرتفع	Effectif	<5	<5	<5
		Effectif théorique	n<5	n<5	<5
Total		Effectif	35	62	97
		Effectif théorique	35,0	62,0	97,0

**Tests du khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,066 <sup>a</sup>	2	,356
Rapport de vraisemblance	2,336	2	,311
Association linéaire par linéaire	,009	1	,923
N d'observations valides	97		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,36.

Graphique à barres



	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الشعور بتدني الانجاز الشخصي * الحالة الاجتماعية	97	4,8%	1940	95,2%	2037	100,0%

**Tableau croisé** الشعور بتدني الانجاز الشخصي \* الحالة الاجتماعية

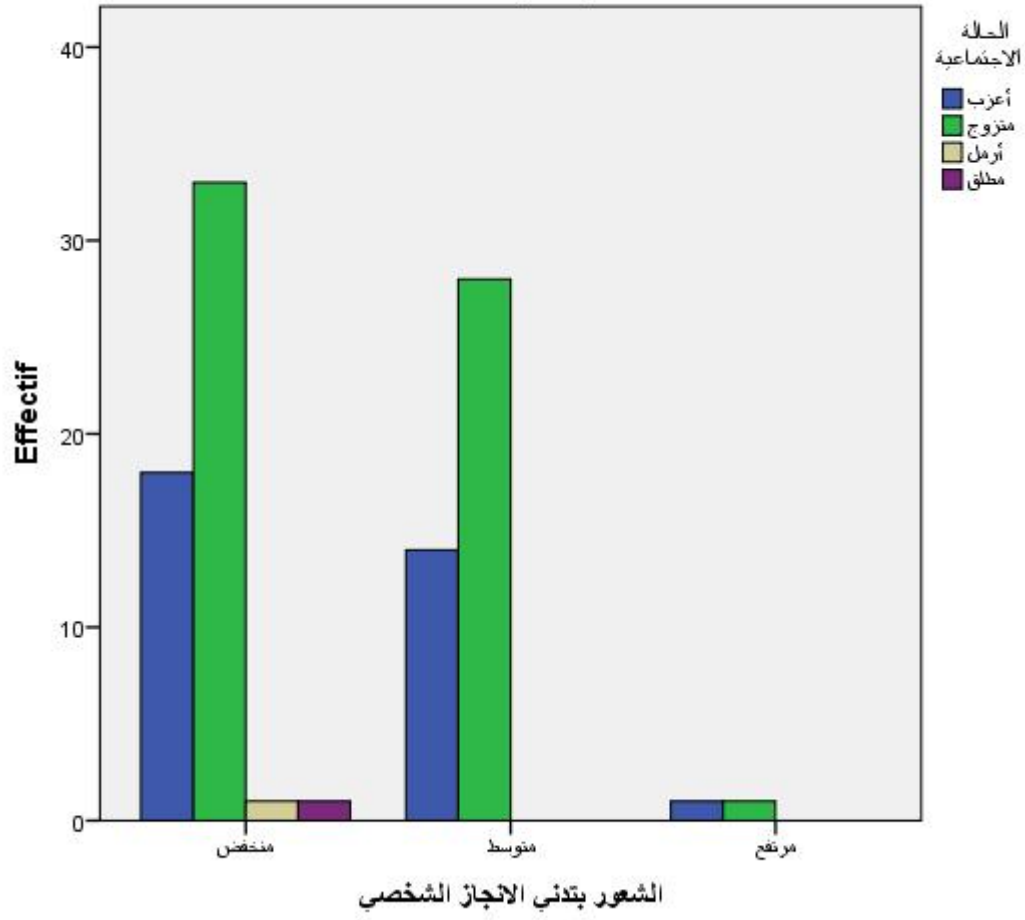
		الحالة الاجتماعية				Total	
		أعرب	متزوج	أرمل	مطلق		
الشعور بتدني الانجاز الشخصي	منخفض	Effectif	18	33	<5	<5	53
		Effectif théorique	18,0	33,9	n<5	n<5	53,0
	متوسط	Effectif	14	28	<5	<5	42
		Effectif théorique	14,3	26,8	n<5	n<5	42,0
	مرتفع	Effectif	<5	<5	<5	<5	<5
		Effectif théorique	n<5	n<5	n<5	n<5	<5
Total		Effectif	33	62	<5	<5	97
		Effectif théorique	33,0	62,0	<5	<5	97,0

**Tests du khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	1,949 <sup>a</sup>	6	,924
Rapport de vraisemblance	2,692	6	,846
Association linéaire par linéaire	,373	1	,541
N d'observations valides	97		

a. 8 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

Graphique à barres



	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الشعور بتدني الانجاز الشخصي * المستوى المهني	97	4,5%	2037	95,5%	2134	100,0%

**Tableau croisé** الشعور بتدني الانجاز الشخصي ^ المستوى المهني

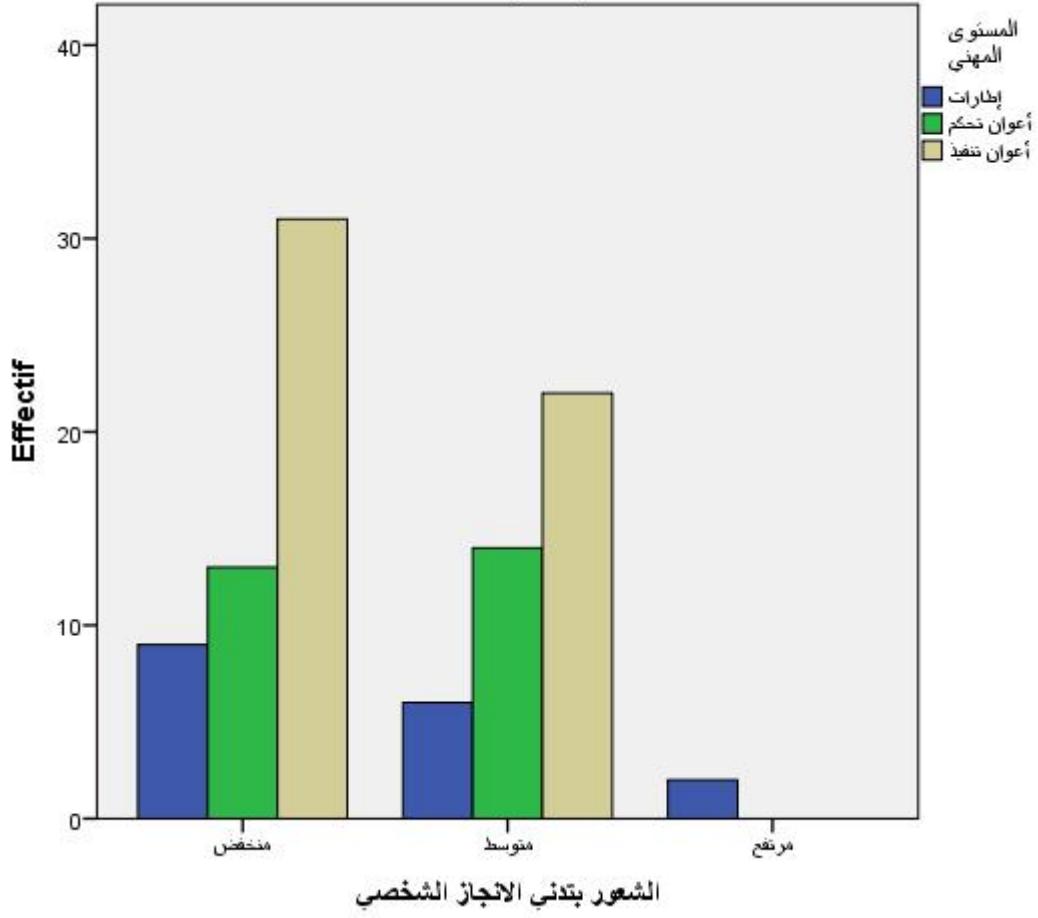
		المستوى المهني			Total	
		إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ		
الشعور بتدني الانجاز الشخصي	منخفض	Effectif	9	13	31	53
		Effectif théorique	9,3	14,8	29,0	53,0
	متوسط	Effectif	6	14	22	42
		Effectif théorique	7,4	11,7	22,9	42,0
	مرتفع	Effectif	<5	<5	<5	<5
		Effectif théorique	n<5	n<5	n<5	<5
Total		Effectif	17	27	53	97
		Effectif théorique	17,0	27,0	53,0	97,0

#### Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	10,520 <sup>a</sup>	4	,033
Rapport de vraisemblance	8,070	4	,089
Association linéaire par linéaire	1,547	1	,214
N d'observations valides	97		

a. 3 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,35.

Graphique à barres



	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الشعور بتدني الانجاز الشخصي * الأقدمية في العمل	97	4,3%	2134	95,7%	2231	100,0%

**Tableau croisé** الشعور بتدني الانجاز الشخصي ^ الأقدمية في العمل

		الأقدمية في العمل					Total	
		أقل من 6	6-12	12-18	18-24	أكثر من 24		
الشعور بتدني الانجاز الشخصي	منخفض	Effectif	17	22	9	5	<5	53
		Effectif théorique	17,5	18,6	11,5	3,8	n<5	53,0
	متوسط	Effectif	15	12	10	<5	<5	42
		Effectif théorique	13,9	14,7	9,1	3,0	n<5	42,0
	مرتفع	Effectif	<5	<5	<5	<5	<5	<5
		Effectif théorique	n<5	n<5	n<5	n<5	n<5	<5
Total		Effectif	32	34	21	7	<5	97
		Effectif théorique	32,0	34,0	21,0	7,0	<5	97,0

**Tests du khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	13,682 <sup>a</sup>	8	,090
Rapport de vraisemblance	13,650	8	,091
Association linéaire par linéaire	1,273	1	,259
N d'observations valides	97		

a. 9 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,06.

### Corrélations

			الولاء_التنظيمي	الاستنزاف_الاتفعالي
Rho de Spearman	الولاء_التنظيمي	Coefficient de corrélation	1,000	,173
		Sig. (bilatéral)	.	,092
		N	96	96
	الاستنزاف_الاتفعالي	Coefficient de corrélation	,173	1,000
		Sig. (bilatéral)	,092	.
		N	96	97

NONPAR CORR

/VARIABLES=تبلد\_المشاعر\_الولاء\_التنظيمي

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations non paramétriques

#### Corrélations

			الولاء_التنظيمي	تبلد_المشاعر
Rho de Spearman	الولاء_التنظيمي	Coefficient de corrélation	1,000	-,053
		Sig. (bilatéral)	.	,605
		N	96	96
	تبلد_المشاعر	Coefficient de corrélation	-,053	1,000
		Sig. (bilatéral)	,605	.
		N	96	97

NONPAR CORR

#### Corrélations

			الولاء_التنظيمي	الشعور_بتدني_الآن جاز
Rho de Spearman	الولاء_التنظيمي	Coefficient de corrélation	1,000	-,185
		Sig. (bilatéral)	.	,071
		N	96	96
	الشعور_بتدني_الانجاز	Coefficient de corrélation	-,185	1,000
		Sig. (bilatéral)	,071	.
		N	96	97