

## دور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

د. أحمد محمد القرني

رئيس قسم إدارة الأعمال

أ. د. معراج عبد القادر هوارى

قسم إدارة الأعمال

كليات الشرق العربي، الرياض  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

تناولت الدراسة دور آليات التمكين في الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في رصد الاتجاهات التي تؤصل ظاهرة الاحتراق الوظيفي وأثر عملية التمكين وآلياته فيها، وتوضيح ارتباط عملية التمكين بظاهرة الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، وقد تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات لقياس المتغيرات الرئيسية في الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها تطوير وتعزيز سياسة الهيئة في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه من خلال فرق العمل أو اللجان أو الأقسام والوحدات الأخرى مما يكون له أثر إيجابي في أدوار الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل ويحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين والعمل على وضع استراتيجيات شاملة، بناءً على الممارسات المثلى في المنظمات المتميزة، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بأن الهيئة ملك لهم، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الاحتراق الوظيفي، الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

### المقدمة

لقد أدرك علماء الإدارة والعلوم السلوكية مبكراً أن الاهتمام بأنظمة العمل دون الاهتمام بالعاملين قد يؤدي إلى الملل، ونقص الدافعية للعمل، ولذلك أجريت الكثير من الدراسات التي حاولت حل المشكلة بالتوفيق بين المتطلبات الإجرائية للوظيفة والمتطلبات الإنسانية للعامل، ومن نتائج تلك الدراسات الأخذ بأحد أو بعض مجموعة من الحلول عند تصميم الوظائف مثل تدوير العاملين، وتكبير الوظيفة، وإثراء الوظيفة.

ويُعد تمكين العاملين أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم، سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة، ويهدف هذا النظام إلى إعداد الموظف لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية؛ أي إعطاء الفرصة للعاملين لممارسة أنشطة أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربع أو خمس سنوات، ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد هذه السنوات (عبد الرحمن، 2002: 19).

وعلى الجانب الآخر فإن هناك كثيراً من الباحثين قد وصفوا القرن الحالي بأنه عصر الضغوط والاحتراق الوظيفي، وهو مرض عصري اكتسب أهمية كبرى لدى الكتاب والباحثين في الدول المتقدمة ليس - فقط - في مجال السلوك التنظيمي ولكن - أيضاً - في مجال التطوير الإداري؛ لأنه من المشكلات الهامة التي تواجه العاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، ويعتبر مؤشراً على وجود مشاكل بالمنظمة قد تؤثر على أهدافها في المدى القصير والبعيد على حد سواء (عبد الوهاب، 2014: 25).

إذاً فإن الاحتراق الوظيفي يعتبر مرض عصري شائع لا بد من التعايش معه وتطوير الكفاءات والكوادر البشرية لتخطي عقبته بسهولة ويسر، وتجنب الآثار السلبية الناتجة عنه، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. كما شهدت المجتمعات البشرية تزايداً ملحوظاً في حجم المؤسسات التي توفر الخدمات الضرورية اللازمة لمواكبة التغيرات في جميع نواحي الحياة تعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي من الظواهر السلبية التي قد يتعرض لها الأفراد في مجال الأعمال والمهن المختلفة التي لها علاقة بالتعامل المباشر مع جمهور الناس، ويتعرض المدرسون لهذه الظاهرة كغيرهم من أصحاب المهن والوظائف التي لها تلك الطبيعة في التعامل مع الآخرين. ورغم أن بدايات دراسة تلك الظاهرة جاءت من خلال دراسة الضغوط، إلا أن تطور الاهتمام بها تنامي بصورة متزايدة خلال العقود القليلة الماضية (رمضان، 2020: 35).

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أصبحت ظاهرة الاحتراق الوظيفي من سمات العصر الحاضر، حيث تنتشر بين كافة المهنيين وشاغلي الوظائف الإنسانية والاجتماعية، وتعد مهنة التدريس من المهن التي يتعرض أصحابها لهذه الظاهرة بشكل ملحوظ وبكافة المستويات والمراحل التعليمية، حيث يتعرض أصحابها لضغوط يمكن أن تولد لديهم استجابة على شكل احتراق وظيفي بدرجات متفاوتة.

وتمثلت المشكلة البحثية للدراسة في أنه تمثل ظاهرة الاحتراق مرضاً عصرياً شائعاً في مجالات حياتنا المعاصرة والمحملة بالعديد من التناقضات الاجتماعية والضغوط النفسية وذلك بالنظر إلى ما يصاحبها من آثار سلبية على الصحة الفسيولوجية والسيكولوجية للعاملين، وبالتالي على سلوكياتهم ونظراً لتزايد أهمية سلوكيات القيادة التمكينية والدور الذي يمكن أن تقوم به في كل من الدفع بالتمكين الهيكلي وتحفيز التمكين السيكولوجي والحد من الاحتراق الوظيفي وتظهر أهمية اختيار العلاقة بين تلك المتغيرات، وذلك ما دفع الباحث لدراسة ما مدى إمكانية وجود علاقة بين التمكين وعملية الاحتراق الوظيفي وذلك لدى العاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة وبناء على ذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية للدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

### كيف تساهم آليات التمكين في التقليل أو الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟

للإجابة على التساؤل الرئيس، ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما هو واقع التمكين بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟
- 2- ما هي مستويات الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين آليات التمكين والاحتراق الوظيفي لدى موظفي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟

### فرضيات الدراسة

- 1- من المتوقع وجود درجات متفاوتة من آليات التمكين الإداري في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- 2- من المتوقع أن يكون هناك متوسط من الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3- من المتوقع وجود علاقة عكسية بين عملية تطبيق التمكين الإداري وتقليل نسبة الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- 4- من المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغيرات الشخصية.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى رصد الاتجاهات التي تؤصل ظاهرة الاحتراق الوظيفي وأثر عملية التمكين وآلياته فيها، وعليه فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- 1- التعرف على واقع التمكين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- 2- توضيح وبيان أسباب عملية الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

- 3- بيان أبعاد ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.  
4- توضيح ارتباط عملية التمكين بظاهرة الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

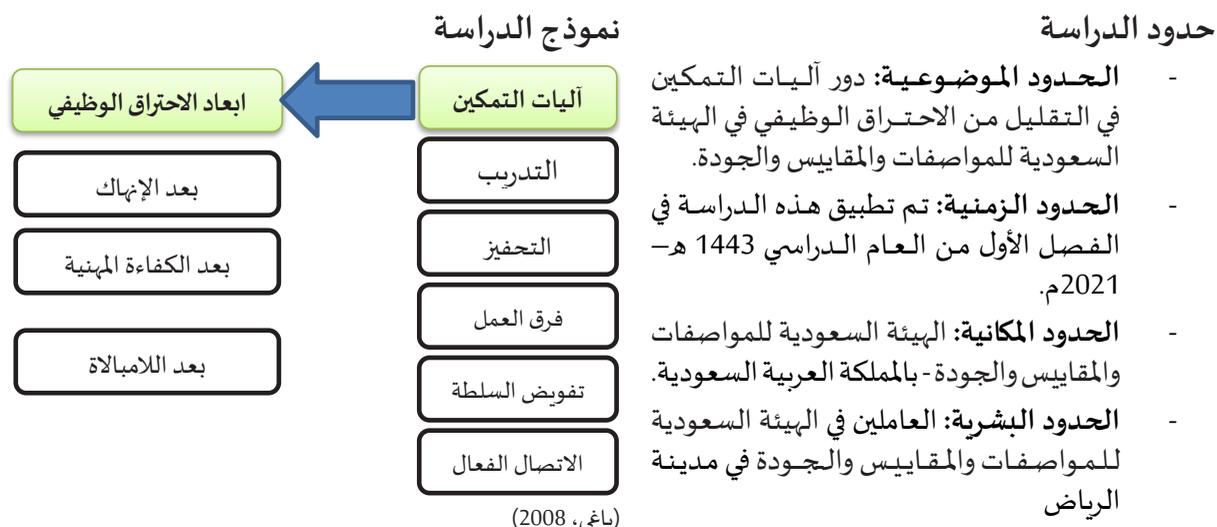
## أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية

تسعى هذه الدراسة إلى بيان أهمية دور التمكين في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم معرفة ذات قيمة تضاف إلى الدراسات الأكاديمية التي تهتم بعلوم الإدارة بشكل عام وأسلوب القيادة الإدارية بشكل خاص.

### الأهمية العملية

تتمثل أهمية هذه الدراسة العملية في تعريف المسؤولين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بدور آليات التمكين في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في ضوء النتائج التي يتوصل إليها الباحث، وتوضح الأهمية العملية للدراسة من خلال استعراض العوامل والأسباب المؤدية إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وهذا بدوره يساهم في العمل على تحقيق نتيجة فعالية ببيان دور آليات التمكين في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.



شكل رقم (1): نموذج الدراسة تم اعداده بناء على دراسة

## تصميم الدراسة

### منهج البحث

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية، والذي يقوم على دراسة الواقع، ويهتم بوصفة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً، أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح لنا خصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطينا وصفاً رقميّاً يوضح مقدار الظاهرة أو يوضح حجمها وكذلك درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (مليح وآخرون، 2020).

### مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (889) موظفاً في الهيئة من الذكور والإناث. تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث حيث بلغ عددهم (99) موظفاً من موظفين الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة وهي عينة بسيطة، وذلك نظراً لعدم التجاوب من الموظفين على الاستبيان تم اختيارهم بصفة عشوائية.

أداة البحث

جدول (1)

تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)

عدد الأسئلة	متغيرات البحث	أبعاد البحث
4	بيانات عن أفراد عينة البحث	الجزء الأول البيانات الشخصية
7	التدريب والتعليم	الجزء الثاني آليات التمكين
10	التحفيز	
12	فرق العمل	
6	تفويض السلطة	
7	الاتصال الفعال	الجزء الثالث الاحتراق الوظيفي
5	بعد الإنهاك	
6	بعد الكفاءة المهنية	
5	بعد اللامبالاة	
62	المجموع	

استخدم الباحث الاستبانة الإلكترونية حيث تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخدامًا وانتشارًا، وتعرف الاستبانة بأنها "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددًا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها" (الوادي والزعي، 2011: 205).

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذات التدرج الخماسي على النحو التالي:

جدول (2)

طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدرج	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

جدول رقم (3)

قيمة معاملات ألفا كرونباخ لدور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

قيمة معامل كرونباخ	عدد فقرات ألفا كرونباخ	دور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة
0.855	4	المعلومات الشخصية
0.847	7	بيانات عن أفراد عينة البحث
0.804	10	التدريب والتعليم
0.874	12	التحفيز
0.798	6	فرق العمل
0.799	7	تفويض السلطة
0.824	5	الاتصال الفعال
0.853	6	بعد الإنهاك
0.924	5	بعد الكفاءة المهنية
0.862		الثبات العام

صدق الأداة وثباتها

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ)، ويوضح الجدول رقم (3) معامل الثبات لدور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

ويتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لدور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي ولجميع عبارات الاستبانة بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (0.862) وتعد هذه القيم مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة الميدانية عند تطبيقها.

الإطار النظري

آليات التمكين

إن التمكين الإداري يضمن فاعلية الأداء اعتمادًا على عمليات إدارة المعرفة، وتفعيل الموارد البشرية بطريقة أكثر فاعلية، إضافة إلى تطوير الخدمات المقدمة وتحسين دافعية العاملين نحو الالتزام بتطبيق العمل، وذلك يولد الشعور الإيجابي لدى العاملين وتحقيق التوازن الشخصي والمهني لديهم، بالإضافة إلى توفير الفرص للعاملين لممارسة الأنشطة المعرفية، وبالتالي إيجاد فرص بديلة فاعلة للقيام بمهامهم الوظيفية، والذي يؤدي إلى تنمية الرضا الوظيفي للعاملين (Daft, 2002).

ويؤكد ذلك كل من بات وسنيل Bateman & Snell في دراستهما إلى أن مفهوم التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة وإحدى الطرق التي تساعد الإدارة لإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين. على سبيل المثال معارفهم، خبراتهم، وجهودهم. كما أنه يساعد على توفير بيئة صحية في المنظمات من خلال المشاركة بالمعلومات والفهم لسياسة وقيم المنظمة، وحرية التعبير عن الرأي، واحترام العاملين، وتوفير فرص لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات وجهود لتحسين الأداء (Bateman, 2002: 40-56).

مفهوم التمكين الإداري

إن الأصل اللغوي لمفهوم التمكين تعني ممكن (تمكيناً) من الشيء: أي جعل له سلطاناً ومقدرة، وبمعنى أمكن فلانا أي سهل له أو يسر له فعله وأدائه (المنجد في اللغة والإعلام، 1973: 77)، وجاء التمكين في قاموس المصطلحات الإدارية:

«بأنه منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف وطرق الأداء واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك، وفي حدود مالهم من سلطات وما عليهم من مسؤوليات» (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007) وجاءت كلمة التمكين (Empowerment) في قاموس «Webster» بمعنى «تحويل أو تفويض أو إعطاء السلطة القانونية إلى شخص ما» (Yeh-Yun Lin, 2002: 555-565) أما قاموس «أكسفورد» فجاء بصيغتين للتمكين، الأولى: بشكل رسمي هي: منح القوة والسلطة لعمل عمل ما، والثانية: تعني منح شخص ما سيطرة أكبر على حياته الخاصة أو الوضع الذي هو فيه (Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English).

ولقد أسهمت هذه العوامل، وغيرها من العوامل الأخرى، في تعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم التمكين الإداري، وهذا ما دفع بعض الباحثين إلى وصف مفهوم التمكين بأنه مفهوم محير وبعيد المنال وفي هذا السياق، ينظر «أحمد يوسف عريقات» إلى التمكين بأنه استراتيجية إدارية تهدف إلى تحرير القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، واشتراكهم في عمليات النمو والتطور التنظيمي» (عريقات، 2009: 7). في حين ينظر إليه «عطية حسين أفندي» بأنه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة. (أفندي، 2003: 11).

كما عرف «ياسر السحبي» التمكين أنه «تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم، ومساهماتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم». (السحبي، 2016: 27-28).

وعلى الرغم من وجود العديد من الإصدارات والبحوث التي اهتمت بدراسة وتحليل مفهوم التمكين الإداري، فلا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على تعريف واحد له، وهذا ما دفع بعضهم إلى القول بأن مفهوم التمكين من المفاهيم التي يظهر وجود نوع من التباين حوله، والذي يختلف في معناه، ليس بين المنظمات وبعضها، بل أيضا بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة (Frances & Rozana, 2004: 102)، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب منها:

الحدثة النسبية للدراسات التي اهتمت بمفهوم التمكين، ذلك المفهوم الذي ظهر خلال النصف الثاني من القرن العشرين، ونما وانتشر استخدامه خلال التسعينيات وأوائل القرن الحادي والعشرين، فهناك من يرى أن الدراسات ذات المنهجية العلمية للتمكين لا تزال في مراحلها الأولى، خاصة الدراسات الإمبريقية (Panayiotis & Eugenia, 2008: 18).

امتداد الاهتمام بدراسة وتحليل مفهوم التمكين إلى فروع معرفية واسعة ومتنوعة مثل: علم النفس، علم الاجتماع، والسياسة، والإدارة والتنظيم والإعلام، والأنثروبولوجي، وغيرها من المجالات العلمية الأخرى، وكل مجال من هذه المجالات له مفاهيمه ونظرياته العلمية ومناهجه البحثية في الدراسة، وهذا ما انعكس على تعريف التمكين وعدم الاتفاق على تعريف واحد له (Michigan, Flint & Czuba, 2004: 2-3).

### مداخل التمكين الإداري

تقدم الدراسات والبحوث أطراً تحليلية متعددة لمفهوم التمكين تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم فضلاً عن أهداف بحوثهم، وعن طريق هذه الأطر التحليلية يمكن استنتاج أن مداخل دراسة التمكين تتباين بتباين الآليات المعتمدة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق التمكين أولاً، ومدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل مضامينه ونجاح أشكاله ثانياً. (عبد الرحمن، 2002: 31) ونورد هذا بعض مما قدمه مجموعة من الباحثين متمثلاً في الآتي:

- المدخل التنظيمي: في إطار تفعيل الموارد البشرية فإن عملية تمكين الموظفين بدءاً بالقيادات الوسطى فالتنفيذية، فبقية العاملين، يؤدي إلى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وبالتالي يقود سعي المنظمة للمنافسة مع المنظمات الأخرى. كما أن تمكين الفرق يجب أن يكون فكراً سائداً لدى الإدارات بمستوياتها المختلفة التي تسعى إلى تطوير وتحسين أداء منظماتها. وذلك من خلال منح الموظفين درجة من المسؤولية ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار بوصفها أحد طرق تمكينهم (Ongori, 2009: 9-15).

- المدخل النفسي: إن تأثير التمكين بشكل نفسي على الموظف هي إحدى صيغ التمكين، إذ تؤثر على طبائعه الداخلية وسلوكه التعبيري الواضح، وهي حالة داخلية للحافز الجوهري، وقد أثبت Katz & Stewart أن الحالة النفسية للموظفين ذات أهمية كبيرة في عملية التمكين (Katz, 2001).

كما أشار باحثون آخرون إلى أن للتمكين مدخليين هما: المدخل الداخلي، والمدخل الخارجي. (البشايشه، 2008، 113).

- المدخل الداخلي: ويطلق عليه المدخل الذاتي أيضا كونه عملية فردية تنبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة ومهارة في التأثير على بيئة العمل. ويشمل هذا المدخل كل ما يتمتع به الموظف من مهارات وقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآتية ووضع الحلول الناجعة بما يعود بالفائدة والنفع على المنظمة وعلى الأفراد أنفسهم.
- المدخل الخارج: ويطلق عليه بالمدخل المنظمي الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة التي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الموقف المناسب. كما يمثل هذا المدخل كافة الطرق والأساليب والعمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم.

كذلك فقد أشار كل من «أندرسون وساندمان» Anderson & Sandman إلى مدخليين للتمكين، هما: (Anderson & Sandmann, 2009: 2).

- المدخل الترابطي: يطلق عليه أيضا المدخل العلاقتي، حيث تتعلق عملية التمكين بالمشاركة باتخاذ القرارات والسلطة بين الأفراد في المنظمة، ويعرف التمكين وفقا لهذا المدخل بأنه عملية معالجة من الأعلى إلى الأدنى، بالإضافة إلى كونها ميكانيكية حيث إنها تمثل الاعتقاد القائل عند حصول التمكين حال مشاركة المستويات العليا في هرم الإدارة للسلطة مع المستويات الدنيا للموظفين. (Karakok & Yilmaz, 2009: 5).
- المدخل الدافعي: يخطو هذا المدخل خطوة أبعد بالنسبة للتمكين بوصفه تمكين للعاملين، حيث يكون القادة مسؤولين عن تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين، وهي بالمقابل تمكن وتحفز الأفراد لتنفيذ المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم، وأن المصادر الأساسية للسلطة تتمثل في أربعة عناصر هي: المنصب، والخصائص الشخصية، والخبرة، والفرصة للوصول إلى المعرفة المتخصصة، وتتوقع هذه المصادر الأربعة الحاجة إلى بناء الكفاءة الذاتية، والحرية، والاستقلالية، والمقدرة عند المشاركة بالمعلومات، والتغذية الراجعة مع الأفراد.

من خلال تحليل الأبعاد السابقة نجد أن يمكن للقائمين على المنظمات التعليمية فهم طبيعة التمكين الإداري، وبالتالي من الممكن أن يكون لديهم قناعات علمية نحو تطبيقه في مؤسساتهم. وذلك من خلال تمكين العاملين لديهم، وعلى رأسهم القيادات الوسطى.

### أبعاد التمكين الإداري

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم المتعددة الأبعاد، ولقد اختلفت آراء الباحثين حول عدد ونوعية هذه الأبعاد، ويكمن السبب في التباين الفعلي للبيئات الداخلية والخارجية للمنظمات التي كانت محط اهتمام الباحثين. حيث تراوحت هذه الأبعاد بين ثلاثة إلى ثمانية أبعاد (محمود ومحمود، 2007: 195-211). وفي هذا السياق، ومن خلال تحليل تلك الآراء، فقد لاحظ الباحث أن هناك إجماع بين الباحثين على الأبعاد التالية، وهو ما اعتمدته الدراسة الحالية وبما يحقق هدفها وبما يتلاءم مع التطبيق الميداني لها، وهي:

- 1- المشاركة بالمعلومات: المشاركة بالمعلومات تعزز من الالتزام الذاتي للعاملين، ومنحهم الثقة. ويتضمن هذا البعد عددًا من العناصر، وهي: بناء الثقة، وتعزيز المسؤولية وقنوات الاتصال. إضافة إلى توفير معلومات عن كل ما يتعلق بخصائص ومميزات المنظمة وتقارير حول عمل الأفراد (Badah, 2013: 185-187).
- 2- الحرية والاستقلالية: أي منح العاملين صلاحيات اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل وهذا يتضمن: وضوح الرؤية، وتحديد الأطر الإرشادية، ونظم الرقابة. وقد بينت نتائج كل من «فلوهر ونيسلون» أن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافسية أفضل مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للموظفين في الوقت المناسب (Floher, 1995: 411-426).

كما يؤكد «أحمد بداع» أن امتلاك الأفراد للصلاحيات متطلب لاتخاذ قرارات أساسية وضرورية لتطبيق استراتيجية التمكين، حيث إن هذه الصلاحية تتيح حرية اتخاذ قرارات يومية واتخاذ الخطوات اللازمة دون الحاجة إلى التوجيه المباشر (Badah. op.cit: 195).

- 3- فرق العمل المدارة ذاتياً: ويتضمن هذا البعد كلا من ثقافة المنظمة وقيمتها، ومدى دعمها للتحويل من النظم الهرمية إلى بناء فرق العمل. إذ يرى المرسومي وآخرون أن فريق العمل وسيلة مهمة لاندماج الموظفين (المرسومي، 2006). أما «يوكل وبيكر» Yukl & Becker فقد أكد بأن فرق العمل المدارة ذاتياً تستخدم لزيادة التمكين، وأن تطبيق الفرق يتطلب تغييراً هيكلياً أكثر في المنظمة من الهياكل الهرمية، وأن الإدارة تجعل القرارات بيد أعضاء الفرق المدارة ذاتياً (Yukl & Ecrer, 2006: 201-231).
- 4- التأثير: إن من الأبعاد النفسية للتمكين هو التأثير الحسي، ويقصد به الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن يعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف، أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد على مستوى النتائج الاستراتيجية، والإدارية، والتنفيذية مع اعتبار أن التأثير هو الإدراك الفاعل عبر نتائج معينة في عملية الإدارة (Cacioppe, 1998: 264-272) (Njie, 2008).
- وأشار «أندرسون وساندمان» إلى أن تأثير الأفراد يزداد في اتخاذ القرارات عندما يكون لديهم حق الحصول على تغذية راجعة حول أداء الوحدات التي ينتسبون إليها (Anderson & Sandmann, 2009: 4).
- 5- المقدرة: إن شعور الفرد بإنجاز مهام معينة بكل كفاءة ومهارة عالية، مع معرفته بأنه يستطيع القيام بها بإتقان أن هم بذلوا جهداً، فهم بذلك يتمتعون بالمقدرة. فالمقدرة إذن هي اعتقاد الفرد بقدرته على أداء المهام التي يمارسها بمهارة (Cacioppe, Philamon, op.cit: 18) (op.cit.: 266).

### فوائد التمكين الإداري

- تطرق عدد من الباحثين في دراساتهم إلى فوائد التمكين، إذ أشار يونس بأن التمكين يزيد من الأداء من خلال الطرق المختلفة، مثل تحفيز العاملين، وتحسين الرضا الوظيفي، ويزيد الالتزام التنظيمي، ويزيد من تحسين جودة الخدمة (Yuhanis, 2008: 137-158) ومن خلال الدراسات السابقة تبين العديد من المزايا والفوائد من تطبيقه في المؤسسات التعليمية، فهناك منها ما يعود بالفائدة على القيادات التربوية، ومديري المدارس، والمعلمين. فقد أشار عديد من الباحثين إلى أن التمكين يحقق فوائد عديدة منها ما يتعلق بالموظف ومنها ما يتعلق بالمنظمة، ويمكن حصر هذه الفوائد في الآتي: (الطائي وقداة، 2008: 237) و(Thanos & Alkistis, 2006) و(ملحم، 2006) و(Helen & Bignellm & Kilgour, 2005: 176-192).
- فوائد خاصة بالموظف: تحقيق الانتماء - المشاركة الفاعلة - الارتقاء بمستوى الأداء - اكتساب المعرفة والمهارة - المحافظة على الموظف في عمله - الشعور بقيمة ومعنى الوظيفة - تحقيق الرضا الوظيفي - تحمل المسؤولية - زيادة الدافعية - زيادة الثقة بالنفس - ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
  - فوائد خاصة بالمنظمة: تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة - زيادة فعالية الإبداع الإداري - تحسين وزيادة إنتاجية العامل - مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجويد - تحقيق نتائج أداء جيد من حيث جودة العمل - زيادة فاعلية الاتصالات - تحسين العلاقة بين العاملين - زيادة القدرات لتحقيق الإمكانية الشخصية الفاعلة - زيادة التعاون في حل المشكلات.

### الاحترق الوظيفي

#### مفهوم الاحتراق الوظيفي

تبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات تحول دون قيام العامل بدوره كاملاً، الأمر الذي يساهم في شعوره بالقصور عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، ومتى حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بُعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل، ويؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك والاستنزاف الانفعالي، وهذا ما يعرف بالاحتراق الوظيفي (أبو مسعود، 2010)، وقد ظهر الاحتراق الوظيفي كمصطلح من المصطلحات التي ظهرت في مجال علم النفس التنظيمي على يد العالم Bradelly في عام 1969، حيث عبر عن الحالة النفسية التي تحدث للأفراد العاملين في المجال الخدمي، وبالرغم من أن Bradelly كان أول من استخدم هذا المصطلح إلا أن Freudenberger هو من نسب إليه تقديم هذا المصطلح في عام 1974 (سليمان وآخرون، 2014)، وبالرغم من الحدأة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، إلا أنه يوجد العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة الأمر الذي أدى إلى ظهور تعريفات متنوعة للاحتراق الوظيفي تبين عدم الاتفاق على مفهومه (أبو موسى، كلاب، 2012)، ولكن

من أبرز التعريفات للاحتراق الوظيفي ما يلي: فقد عرفته Maslach بأنه «مجموعة الأعراض النفسية والتي تشمل الإجهاد العاطفي والاستجابة العدائية تجاه الآخرين والشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي والتي تحدث بين الأفراد الذين يتضمن عملهم تفاعلاً مع الآخرين» (سليمان وآخرون، 2014)، وعرفه (H. Frudenberg) بأنه «حالة من الإجهاد تحصل نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة والملقاءة على عاتق الأفراد على حساب طاقاتهم وقدراتهم (أبو مسعود، 2010)، وكما عرفه (Kowalski et al) بأنه «حالة من الشعور تكون مقترنة بعبء زائد من ضغط العمل وتؤثر في النهاية على دافعية الفرد واتجاهاته وسلوكياته (عبدالوهاب، 2014)، وأيضاً عرفه آخر بأنه «حالة استنزاف الطاقة النفسية المخزنة لدى الفرد يؤدي به إلى حالة من عدم التوازن النفسي التي تظهر نتيجة الضغوط النفسية الشديدة التي تسببها أعباء العمل ومتطلباته مما يعكس آثاره سلباً بشكل مباشر على العملاء وعلى المؤسسة التي يعمل فيها الفرد (أبو موسى، كلاب، 2012).

وهناك عدة تعريفات للاحتراق الوظيفي من قبل العديد من العلماء والباحثين ومنها:

عرفه هيربرت فرويدنبرجر (H. Freudenberger) بأنه: «حالة من الإجهاد تحصل نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة والملقاءة على الأفراد على حساب طاقاتهم وقوتهم».

وضع الباحثان «بيرلمان وهارتمان» (Perlman & Hartman: 1982: 284) تعريفاً إجرائياً للاحتراق استند إلى الأدبيات والبحوث التي تناولته ونص على ما يلي:

«الاحتراق الوظيفي هو الاستجابة إلى الإجهاد الانفعالي الناجم عن الإجهاد النفسي، والأداء المنخفض في العمل وأسلوب التعامل الجاف مع الآخرين».

وعرف كل من «بينيس وأرونسن» (Pines & Aronson 1983) الاحتراق بأنه حالة من الإجهاد البدني، والذهني، والعصبي، والانفعالي، وهي حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة، وفي مواقف تحتاج إلى بذل مجهود انفعالي مضاعف (جابر، 2007).

وعلى الرغم من تعدد التعاريف التي انتهجها المفكرون والباحثون وتباينها، فإن المتأمل يرى أن هذه التعاريف تكمل بعضها وتتشترك جميعها في مفهوم يشتمل على جميع العناصر التي يحتويها الاحتراق الوظيفي، فهي تشير إلى أن الاحتراق الوظيفي:

- 1- ناجم عن ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملون في المؤسسات التي يعملون فيها.
- 2- ظاهرة نفسية تصيب العاملين ومتمثلة بالتعب النفسي، وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل، وقلة الإنجاز الشخصي.
- 3- يؤدي إلى انخفاض الحيوية للفرد المصاب به، وانخفاض مستوى الإنتاجية الفردية.
- 4- تنعكس آثاره على الفرد العامل والمؤسسة التي يعمل فيها والأفراد المستفيدين من خدمات المؤسسة (أبو مسعود، 1431هـ).

وهناك في الحقيقة فرق بين الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي يرجع إلى مجال اهتمام الباحث، وكذلك مصدر الاحتراق الذي يتعرض له الموظف، حيث يركز علماء النفس على كل ما يؤثر سلباً على النفس كالإرهاق النفسي والعصبي، بينما يركز علماء السلوك والتنظيم على المصدر الذي يسبب الاحتراق، وهو الوظيفة وما يتعلق بها من بيئة وقيادة وعلاقات عمل وغيرها من المتغيرات التنظيمية (ابن منيع، 1430هـ).

إلا أن مصطلحي «الاحتراق الوظيفي» و«الاحتراق النفسي» يستخدمان أحياناً بالتبادل، ويقصد بهما الشيء نفسه.

### أهمية الاحتراق الوظيفي

ترجع أهمية الاحتراق الوظيفي إلى قدرته على عكس ما يعانيه الأفراد في العمل، وهو ما زاد من الاهتمام بدراسة مفهوم الاحتراق الوظيفي على مدار الأعوام السابقة ويدور هذا المفهوم حول المشاكل والتعقيدات التي تحدث في العلاقة بين الفرد والعمل (سليمان وآخرون، 2014)، ويسبب الاحتراق الوظيفي الشعور السلبي للموظف نحو احترام الذات، وقد يؤدي إلى مشاعر العجز واليأس لديه ويترتب على حدوثه في المنظمات مخاطر اقتصادية تنشأ عن ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض جودة الخدمة وزيادة شكاوى العملاء، ويعتبر الاحتراق ضاراً ليس فقط بالموظف ولكن يكون ضاراً أيضاً بالزملاء في العمل والأصدقاء والعملاء وأفراد الأسرة (عبدالوهاب، 2014).

## أبعاد الاحتراق الوظيفي

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الاحتراق الوظيفي، نجد أن التعريف الذي قدمته Maslach والذي يحدد الأبعاد الرئيسية الثلاثة للاحتراق الوظيفي وهي الإجهاد العاطفي، والاستجابة العاطفية تجاه الآخرين، والشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي، وهو الأكثر استخداماً بين معظم الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث وهي دراسة (سليمان وآخرون، 2014)، و(عبد الوهاب، 2014)، و(أبو موسى وكلاب، 2012)، و(أبو مسعود، 2010)، وقد استخدم الباحث هذا المقياس بأبعاده الثلاثة في هذه الدراسة كما يلي:

- **الإجهاد العاطفي:** وبفصده به فقدان إحساس الموظف الثقة بالذات والروح المعنوية، وفقدانه الاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاذه لكل طاقاته، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وهذا الشعور بالإجهاد العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والشد النفسي، حيث يشعر الموظف أنه لم يعد قادراً على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل (أبو مسعود، 2010).
- **الاستجابة العاطفية تجاه الآخرين:** أوضحت Maslach إنه مع مرور الوقت يعقب حدوث الإجهاد العاطفي ظهور الاستجابة العدائية تجاه الآخرين لدى الموظف، وتعتبر الاستجابة العدائية تجاه الآخرين آلية حماية ذاتية يلجأ إليها الموظف لمواجهة ضغوط العمل، وتظهر في محاولة الفرد الابتعاد عن التعامل مع الزملاء والمواقف المرتبطة بالعمل، وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة والتشاؤم وكثرة الانتقاد وتوجيه اللوم لزملائه في العمل، وكذلك للمستفيدين من الخدمة والمنظمة بعينها (سليمان وآخرون، 2014).
- **الشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي:** ويتسم بميل الموظف إلى تقديم ذاته سلبياً، وشعوره من خلال ذلك بالفشل، وكذلك تدني إحساسه بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لعمله أو تفاعله مع الآخرين، ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل، وكذلك بسبب الحالات التي تخفق فيها محاولات الموظف تقديم نتائج إيجابية، تؤدي إلى ظهور أعراض التوتر والاكتئاب، وعندما يعتقد الموظف أنه لن تكون لجهوده نتيجة فعالة، فإنه يتخلى عن تلك المحاولات (أبو موسى وكلاب، 2012).

## مصادر الاحتراق الوظيفي

أشارت (ماسلاك) إلي مجموعة من المصادر التي يمكن أن تكون سبباً في الاحتراق الوظيفي، فقد تكون مصادر اقتصادية أو تكنولوجية أو الفلسفة الإدارية لتنظيم العمل (Maslach, 1981)، بينما يصف البعض الآخر أسباب الاحتراق الوظيفي بأن أغلبها مرتبط ببيئة العمل، وما تنتجه من فرص تساعد على تعظيم مستويات الضغوط والإحباط والقهر لفترات طويلة من الزمن، وفي المقابل تكون المكافآت ضئيلة لمواجهة كل هذه الأسباب، ويمكن تلخيص هذه الأسباب في: عبء العمل الزائد، والمهام البيروقراطية المتزايدة، والأعمال الكتابية، وضعف العلاقات المهنية، والمردود الضعيف، ونقص المكافآت وغياب الدعم من جانب المديرين (Alparsalan et al., 2009).

وهناك من أكد أن الاحتراق الوظيفي يأتي نتيجة أسباب فريدة من نوعها أهمها: أهداف غير واقعية، وأجور عمل منخفضة، ونقص التغذية العكسية الإيجابية أو المكافآت، والرضا الوظيفي، والرغبة في الاستقالة (ترك العمل)، وخلل في العلاقات العائلية للموظف، والتمتع بفترات راحة كثيرة أثناء العمل (Alparsalan et al., 2009)، في حين يرى فريق آخر أن أهم أسباب الاحتراق وجود عاملين ذوي حماس كبير وحافز قوي للأداء.

ومما سبق يري الباحث أنه على الرغم من أن سياسة تدوير العاملين وظاهرة الاحتراق الوظيفي قد خضعتا لدراسات ميدانية عديدة في بيئات كثيرة وفقاً للأدبيات التي تحدثت حول الموضوع، فإن المكتبة العربية لا تزال تفتقر إلي مثل هذه الدراسات - في حدود ما اطلع عليه الباحث - كما يلاحظ أن البحوث المنشورة ركزت بطريقة أكبر علي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في مجال الخدمة الاجتماعية والنفسية أو العاملين في المجال الصحي، وقد اختلفت تلك الدراسات في تفسير العلامة بين سياسة التدوير وظاهرة الاحتراق الوظيفي من جهة وبعض المتغيرات التنظيمية من جهة أخرى.

## الدراسات السابقة:

### دراسة أبو راسين (2020). الاحتراق الوظيفي لدى الإداريين والإداريات بجامعة جدة

هدف هذا البحث إلى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الإداريين والإداريات بجامعة جدة ومعرفة مصادر الاحتراق الوظيفي لديهم ووضع توصيات تساعد في التغلب على العوامل المؤدية إليه. والعلاقة بين الاحتراق الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستعانة باستبانة لقياس مستوى الاحتراق الوظيفي، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقت على 51 موظف وموظفة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإداريين والإداريات بجامعة جدة يعانون من مستوى منخفض من الاحتراق الوظيفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيًا بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإجهاد الانفعالي - عدم الإنسانية - الإنجاز الشخصي) وبين محدودية صلاحيات العمل وانعدام العلاقات الاجتماعية وضغط العمل وصراع القيم وقلة التعزيز الإيجابي، كما أشارت النتائج أيضًا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لدرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإجهاد الانفعالي - عدم الإنسانية - الإنجاز الشخصي) لدى الإداريين والإداريات تعزى إلى الجنس والحالة الاجتماعية والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والراتب والمستوى الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد مصادر الضغوط للسيطرة عليها، والتخفيف من أعباء العمل قدر الإمكان والفهم الإيجابي لضغوط بيئة العمل الجامعي والتعامل معها، وتحسين نظام الحوافز للحصول على عائد مناسب من الجهد والفكر خلال العمل.

وقد أوصت الدراسة بأنه في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من الاحتراق الوظيفي لدى الإداريين والإداريات بجامعة جدة، فإنه يجب على إدارة الجامعة العمل على جوهر عملية إدارة الاحتراق الوظيفي داخل الجامعات من خلال تحديد مصادر الضغوط ثم وضع البرامج اللازمة للسيطرة عليها وتبني جامعة جدة عقد دورات تدريبية للإداريين والإداريات تساعدهم على تبني استراتيجيات لتخفيف مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لأنه من الأفضل تكليف كل موظف بما يتناسب مع مؤهله ومهارته وميوله وهذا الإجراء يخفف من مستويات الاحتراق الوظيفي والتخفيف قدر الإمكان من أعباء العمل الملقاة على عاتق العاملين وتزيد من الضغوط المهنية لديه، خاصة عند إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة في وقت محدد، وحتى لا يتسبب ذلك في زيادة الاحتراق الوظيفي لديهم.

### دراسة علي (2020)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي: أبعادها ومصادرها.. دراسة على مدرسي المعاهد الفنية التابعة للكليات التكنولوجية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومستويات هذه الظاهرة لدى مدرسي المعاهد الفنية التابعة للكليات التكنولوجية، وعلاقة هذه الظاهرة ببعض المتغيرات الديموغرافية والإدارية، وتحديد أهم مصادرها. وقد تم سحب عينة طبقية بلغ حجمها 163 مدرس بأربعة معاهد (صناعي، وتجاري، وفندقي، وبصرياتي). وتم توزيع استبيان مكون من ثلاثة أقسام، الأول عبارة عن بيانات ديموغرافية وإدارية للمبحوث، والقسم الثاني هو مقياس الاحتراق الوظيفي لـ (Seidman & Zager, 1987)، أما القسم الثالث فهو عبارات خاصة بمصادر الاحتراق الوظيفي، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية مثل المتوسطات، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ، والتحليل العاملي الاستكشافي، واختبار كروسكال-والاس، ومعامل الارتباط باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مدرسي معاهد الكليات التكنولوجية يعانون بمستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي على المقياس الكلي، وعلى البعدين: الأول «عدم الرضا الوظيفي»، والرابع «الاتجاه السلبي نحو الطلاب». وبمستوى يزيد عن المتوسط على البعد الثاني «الضغوط المهنية»، في حين لا يعانون من احتراق وظيفي على البعد الثالث «انخفاض مستوى المساندة الإدارية». كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير التخصص فقط لأفراد مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أهم مصادر الاحتراق الوظيفي هي: الخصائص المميزة للدور، ومحدودية صلاحيات العمل، وقلة التعزيز الإيجابي، وانعدام العلاقات الاجتماعية، وصراع القيم.

وقد طرحت الدراسة عدة توصيات، منها اتخاذ إجراءات للسيطرة على العوامل المسببة لحدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي، والتحكم في مصادر هذه الظاهرة لمنع حدوثها عند ظهور أي من أعراضها، حيث أن النتائج أظهرت وجود مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي - ويزيد عن المستوى المتوسط في أحد أبعاده - لدى مدرسي معاهد الكليات التكنولوجية.

## دراسة السبوعي (2017). انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض

تهدف الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لدى عينة قوامها (139) مفردة من موظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض.

وقد خلصت إلى وجود تأثير معنوي لمستوى التمكين الإداري على مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية، مع اختلاف الأهمية النسبية لتأثير أبعاد التمكين الإداري على مستوى التفكير الابتكاري للعاملين؛ حيث حصل بُعد تفويض الصلاحيات على المرتبة الأولى في التأثير، بينما جاء بُعد التحفيز في المرتبة الأخيرة، واختلفت في الوقت نفسه درجة تأثير أبعاد التفكير الابتكاري بمستوى التمكين الإداري؛ فقد تأثر بُعد المرونة في التفكير بدرجة أكبر من باقي أبعاد التفكير الابتكاري. من ناحية أخرى أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات معنوية بين متوسطات أبعاد التمكين الإداري والتفكير الابتكاري بين عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والعمر؛ في الوقت الذي أسفرت فيه النتائج عن وجود اختلافات معنوية بين مفردات عينة الدراسة تعزى إلى متغيري المؤهل والخبرة.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تهيئة البيئة الملائمة للتمكين الإداري؛ وأن تسهم، في الوقت نفسه، في تنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين بالبنوك السعودية.

### دراسة دغيم (2017)، الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على هيئة النقل العام

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي هيئته النقل العام بالقاهرة عن طريق دراسة الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي وقياس كل منهما، فقد استخدم الباحث مقياس «ماسلاش» لقياس الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (بعد الإجهاد الانفعالي - بعد عدم الإنسانية - بعد الإنجاز الشخصي)، ومقياس «بورتر» لقياس الالتزام التنظيمي، تم اختيار عينة بطريقة عشوائية من الأفراد العاملين هيئته النقل العام بالقاهرة بلغ حجمها 340 مفردة تم تطبيق البحث عليهم بنظام الاستبانة، ثم تم معالجة المعلومات وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS).

وقد أوضحت الدراسة انه هناك علاقة معنوية عكسية قوية بين الاحتراق الوظيفي وفقاً لبعد الإجهاد الانفعالي والالتزام التنظيمي، وعكسية متوسطة وفقاً لبعد عدم الإنسانية وجود علاقة معنوية طردية قوية بين الاحتراق الوظيفي وفقاً لبعد الإنجاز الشخصي والالتزام التنظيمي والاحتراق الوظيفي لا يتأثر ولا يختلف باختلاف النوع وباختلاف الحالة الاجتماعية وجود علاقة معنوية عكسية متوسطة بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة والعمر، وعكسية قوية مع متغير المؤهل العلمي، وعكسية ضعيفة مع عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي لا يتأثر ولا يختلف باختلاف النوع والحالة الاجتماعية أو باختلاف المؤهل وجود علاقة معنوية طردية متوسطة بين الالتزام التنظيمي ومتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تفيد في التقليل من حدة الاحتراق الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين هيئته النقل العام بالقاهرة.

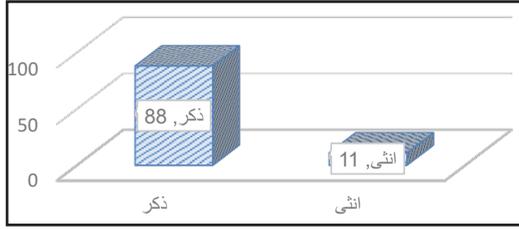
يظهر أن أغلب الدراسات تناولت الاحتراق الوظيفي وعلاقتها في متغيرات مختلفة وذلك لاختلاف أهداف كل دراسة عن غيرها فنجد وقد ساهم الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري وصياغة مشكلة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمشكلة الدراسة والمساعدة في بناء فكرة الدراسة وتكوين فهم أوسع لمشكلة الدراسة ومضامينها، والتعرف على أثر آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد أبعادها وعباراتها، والتأكد من كون الدراسة الحالية لا تمثل تكرار لدراسة سابقة.

وهذا ما يميز هذه الدراسة، حيث تعتبر في حدود علم الباحثين أول دراسة تتناول موضوع أثر آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في المملكة العربية السعودية، وقد توافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كمنهج وأداة مناسبين لمثل هذا النوع من الدراسات.

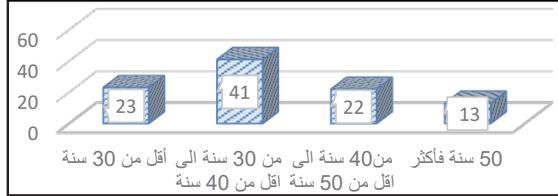
### الدراسة الميدانية

#### نتائج التحليل الوصفي

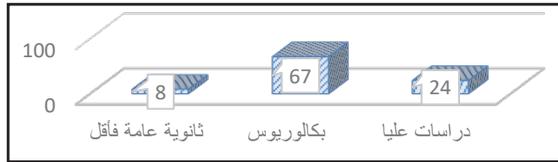
تم وصف مفردات عينة الدراسة بناء على المتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

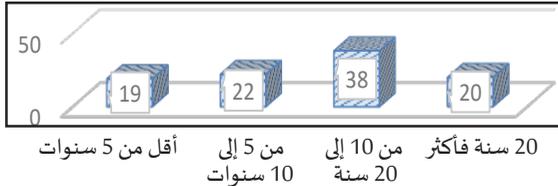


شكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر



شكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للرتبة العلمية

في حين كان الحاصلين على الثانوية العامة فأقل من عينة



شكل رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

22 موظفاً بنسبة 22.2% من عينة الدراسة، كما بلغ عدد من سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة 20 موظفاً بنسبة 20.2% من عينة الدراسة، بينما بلغ من كانت سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات 19 موظفاً بنسبة 19.2% من عينة الدراسة.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

### النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

#### 1- النتائج المتعلقة بالمحور الأول: آليات التمكين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

السؤال الفرعي الأول: «ما هو واقع التمكين بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟» (محور التدريب والتعليم) ويوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات «التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة».

ويتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، بلغ (3.71) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 74.2%.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية لعبارات «التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

الترتيب	المتوسط الانحراف المعياري	غير موافق مطلقاً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
5.5	**0.930	3.63	4	14	18	41	22	1 تتبنى الهيئة خطة وطنية واضحة لتدريب للموظفين.
4	**0.997	3.66	4	17	13	39	26	2 توفر إدارة الهيئة دورات تدريبية باستمرار للموظفين.
7	**0.925	3.62	3	12	24	40	20	3 تشجع إدارة الهيئة على تبادل الخبرات بين الموظفين.
3	**0.649	3.68	3	11	23	39	23	4 تشجع إدارة الهيئة تبادل الخبرات مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل.
1	**0.669	3.93	2	8	15	43	31	5 توفر إدارة الهيئة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.
2	**0.743	3.87	2	8	19	41	29	6 تسعى إدارة الهيئة لتطوير أداء الموظفين باستمرار.
5.5	**0.875	3.63	5	11	20	42	21	7 تحرص الهيئة على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل.
المتوسط الحسابي العام لعبارات							3.71	
"التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة"								

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية للتدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة «توفر إدارة الهيئة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة» في المرتبة الأولى بين عبارات التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.93) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 78.6%.
- جاءت العبارة «تسعى إدارة الهيئة لتطوير أداء الموظفين باستمرار» في المرتبة الثانية بين عبارات التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.87) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 77.4%.
- جاءت العبارة «تشجع إدارة الهيئة تبادل الخبرات مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل» في المرتبة الثالثة بين عبارات التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.68) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 73.6%.
- جاءت العبارة «توفر إدارة الهيئة دورات تدريبية باستمرار للموظفين» في المرتبة الرابعة بين عبارات التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.66) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 73.2%.
- جاءت العبارات «تحرص الهيئة على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل» «تتبنى الهيئة خطة وطنية واضحة لتدريب للموظفين» في المرتبة الخامسة بين عبارات التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.63) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 72.6%.
- جاءت العبارة «تشجع إدارة الهيئة على تبادل الخبرات بين الموظفين» في المرتبة السادسة بين عبارات التدريب والتعليم في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.62) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 72.4%.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: (محور التحفيز)

ويوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات «التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة».

ويتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. بلغ (3.69) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 73.8%.

## جدول رقم (5)

## المتوسطات الحسابية لعبارات «التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

الترتيب	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	غير موافق مطلقاً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
6	**0.786	3.74	4	7	20	47	21	1 تقوم إدارة الهيئة بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.
2	**0.752	3.86	6	6	13	44	30	2 يشعرن مديرى بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالهيئة.
1	**0.866	4.27	1	2	6	50	40	3 إدارة الهيئة تتوقع مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.
7	**0.781	3.63	5	9	23	42	20	4 تتلقى مبادراتى واجتهاداتى الشخصية تشجيع ودعم الإدارة العليا.
4	**0.846	3.83	5	4	18	47	25	5 تقدر إدارة الهيئة الجهود المبذولة من قبل الموظفين في العمل.
10	**0.797	3.16	6	10	52	24	7	6 يسمح نظام العمل في الهيئة بمشاركة في اتخاذ القرارات.
5	**0.901	3.76	6	9	13	45	26	7 يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع جهودى المبذولة في العمل.
9	**0.854	3.31	9	8	38	31	13	8 نظام الترقيات والحوافز يقوم على العدالة والموضوعية.
8	**0.898	3.56	3	10	29	42	15	9 كفاءة الموظفين تعتبر معياراً أساسياً في الترقية والتحفيز.
3	**0.654	3.85	6	6	11	49	27	10 يقوم مديرى المباشر في تعزيز الدافعة لدي باستمرار.
							المتوسط الحسابي العام لعبارات «التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»	
3.69								

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية للتحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة «إدارة الهيئة تتوقع مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار» في المرتبة الأولى بين عبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.27) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 85.4%.
- جاءت العبارة «يشعرن مديرى بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالهيئة» في المرتبة الثانية بين عبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.86) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 77.2%.
- جاءت العبارة «يقوم مديرى المباشر في تعزيز الدافعة لدي باستمرار» في المرتبة الثالثة بين عبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.85) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 77%.
- جاءت العبارة «تقدر إدارة الهيئة الجهود المبذولة من قبل الموظفين في العمل» في المرتبة الرابعة بين عبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.83) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 76.6%.
- جاءت العبارة «يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع جهودى المبذولة في العمل» في المرتبة الخامسة بين عبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.76) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 75.2%.
- جاءت العبارة «تقوم إدارة الهيئة بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر» في المرتبة السادسة بين عبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.74) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 74.8%.
- جاءت العبارة «تتلقى مبادراتى واجتهاداتى الشخصية تشجيع ودعم الإدارة العليا» في المرتبة السابعة بين عبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.63) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 72.6%.
- جاءت العبارة «كفاءة الموظفين تعتبر معياراً أساسياً في الترقية والتحفيز» في المرتبة الثامنة بين عبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.56) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 71.2%.

- جاءت العبارة «نظام الترقيات والحوافز يقوم على العدالة والموضوعية» في المرتبة التاسعة بين عبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.31) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت 66.2%.
- جاءت العبارة «يسمح نظام العمل في الديوان بمشاركة في اتخاذ القرارات» في المرتبة العاشرة بين عبارات التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.16) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت 63.2%.

#### • النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: (محور فرق العمل)

ويوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات «فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة».

#### جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية لعبارات «فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة».

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات
5	**0.853	3.91	4	5	13	50	27	1 أهداف فرق العمل في الهيئة واضحة.
8.5	**0.437	3.79	4	5	21	46	23	2 أدوار أعضاء فرق العمل واضحة ومعلومة.
12	**0.804	3.60	4	13	18	47	17	3 يتم تقديم كافة المواد (مادية، وغيرها) التي يحتاجها الفريق.
7	**0.781	3.86	2	5	20	49	23	4 يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.
6	**0.824	3.90	3	5	23	44	24	5 تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الهيئة.
8.5	**0.831	3.79	2	6	27	39	25	6 تركز الإدارة العليا في الهيئة على الأداء الجماعي بدلاً من الفردي.
10	**0.628	3.73	3	8	21	47	20	7 تسود الثقة بين جماعات العمل في الهيئة.
3.5	**0.700	3.97	1	5	16	50	27	8 تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل لأداء المهام.
3.5	**0.874	3.97	2	2	18	51	26	9 تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدر عالية.
1	**0.889	4.34	-	2	7	45	45	10 التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.
2	**0.491	4.06	1	3	17	46	32	11 حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.
11	**0.870	3.62	2	8	34	36	19	12 تلجأ الهيئة لحل المشكلات الإدارية من خلال فريق العمل.
3.87								المتوسط الحسابي العام لعبارات «فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

ويتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، بلغ (3.87) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى التحفيز في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 77.4%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لفرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة «التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة» في المرتبة الأولى بين عبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.34) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 86.8%.
- جاءت العبارة «حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية» في المرتبة الثانية بين عبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.06) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 81.2%.
- جاءت العبارات «تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدر عالية» «تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل لأداء المهام» في المرتبة الثالثة بين عبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.97) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذان المتغيران بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 79.4%.

- جاءت العبارة «أهداف فرق العمل في الهيئة واضحة» في المرتبة الخامسة بين عبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.91) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 78.2%.
- جاءت العبارة «تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الديوان» في المرتبة السادسة بين عبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.90) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 78%.
- جاءت العبارة «يتملك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق» في المرتبة السابعة بين عبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.86) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 77.2%.
- جاءت العبارات «أدوار أعضاء فرق العمل واضحة ومعلومة» «تركز الإدارة العليا في الهيئة على الأداء الجماعي بدلاً من الفردي» في المرتبة الثامنة بين عبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.79) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 75.8%.
- جاءت العبارة «تسود الثقة بين جماعات العمل في الهيئة» في المرتبة العاشرة بين عبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.73) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 74.6%.
- جاءت العبارة «التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة» في المرتبة الحادية عشر بين عبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.62) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 72.4%.
- جاءت العبارة «يتم تقديم كافة المواد (مادية، وغيرها) التي يحتاجها الفريق» في المرتبة الثانية عشر بين عبارات فرق العمل في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.60) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 72%.

#### • النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: (تفويض السلطة)

ويوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات «تفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة».

#### جدول رقم (7)

#### المتوسطات الحسابية لعبارات «تفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة».

الترتيب	المتوسط الانحراف المعياري	غير موافق مطلقاً (1)	غير موافق (2)	محايد موافق (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
4.5	**0.930	3.69	5	11	14	48	21	1 الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهامى الوظيفية.
1	**0.997	4.26	1	3	7	46	42	2 لدى الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.
3	**0.925	3.82	5	10	13	40	31	3 تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامى.
4.5	**0.649	3.69	4	14	15	41	25	4 اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامى باستقلالية.
2	**0.669	4.02	2	4	10	57	26	5 لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامى.
6	**0.743	3.68	7	8	19	40	25	6 تتبنى إدارة الهيئة فلسفة التفويض وتنبى هذه الروح لدى موظفها.
3.86							المتوسط الحسابي العام لعبارات «تفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»	

ويتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات تفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. بلغ (3.86) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى تفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 77.2%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لتفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة «لدى الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي» في المرتبة الأولى بين عبارات تفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.26) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 85.2%.
- جاءت العبارة «لدى القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي» في المرتبة الثانية بين عبارات تفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.02) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 80.4%.
- جاءت العبارة «تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي» في المرتبة الثالثة بين عبارات تفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.82) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 76.4%.
- جاءت العبارات «الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهامي الوظيفية» «اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية» في المرتبة الرابعة بين عبارات تفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.69) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 73.8%.
- جاءت العبارة «تتبنى إدارة الهيئة فلسفة التفويض وتنعني هذه الروح لدى موظفيها» في المرتبة السادسة بين عبارات تفويض السلطة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.68) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 73.6%.

#### • النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: (الاتصال الفعال)

ويوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات «الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة».

#### جدول رقم (8)

#### المتوسطات الحسابية لعبارات «الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات
5	**0.830	3.72	6	9	15	45	24	1 تتميز التعليمات والإجراءات في الهيئة بالوضوح التام.
4	**0.875	3.74	8	6	17	40	28	2 يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.
1	**0.725	3.94	4	8	9	46	32	3 تهتم إدارة الهيئة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.
3	**0.842	3.88	2	10	16	40	31	4 يتوافر لدى الهيئة نظام معلومات فاعل وكفؤ.
7	**0.865	3.58	4	10	30	34	21	5 تسمح إدارة الهيئة بحرية الوصول للمعلومات.
6	**0.830	3.64	6	7	24	41	21	6 يستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها لإنجاز الأعمال في أي وقت
2	**0.748	3.90	5	6	13	44	31	7 أشرك الموظفون بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي.
3.77								المتوسط الحسابي العام لعبارات «الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

ويتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. بلغ (3.77) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 75.4%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية للاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة «تهتم إدارة الهيئة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة» في المرتبة الأولى بين عبارات الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.94) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 78.8%.

- جاءت العبارة «أشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي» في المرتبة الثانية بين عبارات الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.90) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 78%.
- جاءت العبارة «يتوافر لدى الهيئة نظام معلومات فاعل وكفؤ» في المرتبة الثالثة بين عبارات الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.88) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 77.6%.
- جاءت العبارة «يستطيع الموظف الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة» في المرتبة الرابعة بين عبارات الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.74) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 74.8%.
- جاءت العبارة «تتميز التعليمات والإجراءات في الهيئة بالوضوح التام» في المرتبة الخامسة بين عبارات الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.72) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 74.4%.
- جاءت العبارة «استطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها لإنجاز الأعمال في أي وقت» في المرتبة السادسة بين عبارات الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.64) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 72.8%.
- جاءت العبارة «تسمح إدارة الهيئة بحرية الوصول للمعلومات» في المرتبة السابعة بين عبارات الاتصال الفعال في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.58) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 71.6%.

2- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: واقع الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. السؤال الفرعي الثاني: «ما هي مستويات الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟» ويوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات «بُعد الإنهاك في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة».

#### جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية لعبارات «بُعد الإنهاك في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

الترتيب	المتوسط الانحراف المعياري	غير موافق مطلقاً (1)	غير موافق (2)	محايد موافق (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
2.5	**0.876	3.01	8	36	16	25	14	1 اشعر بالاستنزاف نفسياً جراء العمل
1	**0.832	3.49	5	20	17	35	22	2 اشعر بالتعب والإرهاق بعد دوامي اليومي
5	**0.879	2.92	13	34	13	25	14	3 أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح، وأعلم أن على أن أواجه يوماً آخر من العمل.
2.5	**0.829	3.01	7	36	18	25	13	4 أشعر بالإجهاد نتيجة العمل طيلة اليوم
4	**0.912	2.95	8	37	21	17	16	5 اشعر بالاحتراق نتيجة الانشغال في عملي.
							3.07	المتوسط الحسابي العام لعبارات «بُعد الإنهاك في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

ويتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإنهاك في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بلغ (3.07) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بُعد الإنهاك في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة التوافر 61.4%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبُعد الإنهاك في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة «أشعر بالتعب والإرهاق بعد دوامي اليومي» في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد الإنهاك في الهيئة

السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.49) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 69.8%.

- جاءت العبارات «أشعر بالإجهاد نتيجة العمل طيلة اليوم» «أشعر بالاستنزاف نفسيًا جراء العمل» في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد الإنهاك في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (3.01) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت 60.2%.

- جاءت العبارة «أشعر بالاحتراق نتيجة الانشغال في عملي» في المرتبة الرابعة بين عبارات بُعد الإنهاك في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (2.95) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت 59%.

- جاءت العبارة «أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح، وأعلم أن علي أن أواجه يومًا آخر من العمل» في المرتبة الخامسة بين عبارات بُعد الإنهاك في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (2.92) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت 58.4%.

• النتائج المتعلقة بالمحور الثاني - واقع الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

يوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات «بُعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة».

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية لعبارات «بُعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات
6	**0.912	4.15	-	1	14	53	31	1 أنعام بكفاءة عالية مع المشكلات التي تظهر في العمل.
5	**0.870	4.22	1	5	7	44	42	2 أشعر أن لي مساهمة فعالة فيما تقوم به هذه الهيئة
4	**1.26	4.31	-	1	10	45	43	3 من وجهة نظري أن جيد في عملي
1	**0.996	4.58	-	1	4	30	64	4 أشعر بالسعادة عندما أنجز جزءاً من العمل.
3	**0.916	4.52	-	1	3	38	57	5 لقد أنجزت الكثير من الأشياء المهمة في العمل.
2	**0.743	4.55	-	-	4	36	59	6 في عملي، أنا واثق بأنني فعال في إنجاز الأمور.
		4.38						المتوسط الحسابي العام لعبارات «بُعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

ويتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بلغ (4.38) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بُعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت نسبة التوافر 87.6%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة «أشعر بالسعادة عندما أنجز جزءاً من العمل» في المرتبة الأولى بين عبارات بعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.58) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 91.6%.

- جاءت العبارة «في عملي، أنا واثق بأنني فعال في إنجاز الأمور» في المرتبة الثانية بين عبارات بعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.55) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 91%.

- جاءت العبارة «لقد أنجزت الكثير من الأشياء المهمة في العمل» في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.52) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 90.4%.

- جاءت العبارة «من وجهة نظري أن جيد في عملي» في المرتبة الرابعة بين عبارات بُعد الكفاءة المهنية في الهيئة

السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.31) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 86.2%.

- جاءت العبارة «أشعر أن لي مساهمة فعالة فيما تقوم به هذه المؤسسة» في المرتبة الخامسة بين عبارات بُعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.22) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 84.4%.
- جاءت العبارة «أتعامل بكفاءة عالية مع المشكلات التي تظهر في العمل» في المرتبة السادسة بين عبارات بُعد الكفاءة المهنية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (4.15) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 83%.

• النتائج المتعلقة بالمحور الثاني - واقع الاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة ويوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات «بُعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة».

#### جدول رقم (11)

#### المتوسطات الحسابية لعبارات «بُعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

الترتيب	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	موافق محايد (3)	موافق بشدة (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
5	**0.829	2.16	29	48	5	11	6	1 أصبحت أقل اهتماما بالعمل منذ أن توليت هذه الوظيفة.
3	**0.912	2.29	28	40	11	14	6	2 أصبحت أقل حماسة تجاه عملي.
1	**0.879	2.66	20	30	21	19	9	3 أريد فقط أن أقوم بعملي وان لا يتم إزعاجي.
2	**0.876	2.33	27	39	13	13	7	4 أصبحت أكثر إحباطا حول ما إذا كان عملي يساهم في أي شيء
4	**0.832	2.22	39	32	6	11	11	5 لدي عدم يقين في أهمية العمل الذي أقوم به.
							2.33	المتوسط الحسابي العام لعبارات «بُعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»

ويتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. بلغ (2.33) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بدرجة منخفضة حيث بلغت نسبة التوافر 46.6%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبُعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة «أريد فقط أن أقوم بعملي وأن لا يتم إزعاجي» في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (2.66) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة وبنسبة توافر بلغت 53.2%.
- جاءت العبارة «أصبحت أكثر إحباطا حول ما إذا كان عملي يساهم في أي شيء» في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (2.33) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة منخفضة وبنسبة توافر بلغت 46.6%.
- جاءت العبارة «أصبحت أقل حماسة تجاه عملي» في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (2.29) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة منخفضة وبنسبة توافر بلغت 45.8%.
- جاءت العبارة «لدي عدم يقين في أهمية العمل الذي أقوم به» في المرتبة الرابعة بين عبارات بُعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (2.22) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة منخفضة وبنسبة توافر بلغت 44.4%.
- جاءت العبارة «أصبحت أقل اهتماما بالعمل منذ أن توليت هذه الوظيفة» في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد اللامبالاة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمتوسط بلغ (2.16) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة منخفضة وبنسبة توافر بلغت 43.2%.

## مناقشة نتائج الدراسة

يتضح من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات الميدانية التي استندت إليها الدراسة من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي والتساؤلات الفرعية فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي:

تبين أن المتوسط الحسابي العام لدور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بلغ (3.58) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى ارتفاع دور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

جاء ترتيب محاور دور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة على النحو التالي:

- جاء بُعد الكفاءة المهنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.38
- جاء محور فرق العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.87
- جاء محور تفويض السلطة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.86
- حل محور الاتصال الفعال في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.77
- جاء محور التدريب والتعليم في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.71
- جاء محور التحفيز في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.69
- جاء بُعد الانهاك في المرتبة السابعة وقبل الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.07
- جاء بُعد اللامبالاة في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.33.

## توصيات الدراسة

يتبين من نتائج الدراسة توافر دور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بدرجة مرتفعة، ويقدم الباحث فيما يلي بعض التوصيات لتدعيم بعض المتغيرات الخاصة بدور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة على النحو التالي وذلك على النحو التالي:

- تطوير وتعزيز سياسة الهيئة في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه من خلال فرق العمل أو اللجان أو الأقسام والوحدات الأخرى مما يكون له أثر إيجابي في أدوار الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل ويحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- وضع استراتيجيات شاملة، بناءً على الممارسات المثلى في المنظمات المتميزة، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بأن الهيئة ملك لهم، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.
- تقديم جوائز للعاملين المتميزين في الهيئة، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس إيجاباً على تطور الهيئة وفعاليتها.
- ضرورة توفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملائمة من قبل الهيئة يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً وعملياً من خلال تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه واستخدام برامج للتوعية والتوجيه وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.

## المراجع

## أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبو راسين، ريم حمود. (2020). «الاحتراق الوظيفي لدى الإداريين والإداريات بجامعة جدة»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج 4، ع 3، المركز القومي للبحوث - غزة.
- أبو مسعود، سماهر مسلم عياد. (1431هـ). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة: أسبابها وكيفية علاجها، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- أبو موسى أنور؛ وكلاب، يحيى. (2012). الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين «دراسة تطبيقية على العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل، بحث درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة.
- أفندي، عطية حسين. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- ابن منيع، محمد بن سليمان. (1430هـ). «الاحتراق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية»، *أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية*، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ادعيس، آلاء حمدي. (2012). «العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها»، *رسالة ماجستير*، كلية الدراسات العليا - جامعة الخليل.
- البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). «التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة»، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (15)، العدد 2.
- السبيعي، فلاح بن فرح. (2017). «انعكاسات اثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض»، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، جامعة الأزهر، عدد 27.
- السحبي، ياسر. (2016). «أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري، دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
- الطائي، رعد وقدادة عيسى. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. اليازوري للطبع والتوزيع، الأردن.
- العديلي، ناصر محمد. (1414هـ). *إدارة السلوك التنظيمي*. الرياض: مرام للطباعة الإلكترونية.
- المنجد في اللغة والإعلام. (1973): الطبعة 23، دار المشرق، بيروت.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2007). *معجم المصطلحات الإدارية*. فريق خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جامعة الدول العربية.
- حراز، السيد يوسف. (2015). «أثر تطبيق سياسة التدوير علي الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية علي جامعة دمياط»، *مجلة البحوث التجارية*، مج 37، ع 1، جامعة الزقازيق - كلية التجارة.
- سليمان، محمد جلال صديق؛ ونجم، عبد الحكيم أحمد ربيع؛ والنجار، حميدة محمد بدوي؛ وإيمان السيد حامد الفار. (2014). «العلاقة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية، دراسة تطبيقية على معاوني أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة»، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، العدد 4، المجلد 38.
- عبد الرحمن، جلال سعد الملوك. (2002). «أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي» دراسة تحليلية في جامعة الموصل، *رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال*، جامعة الموصل، العراق.
- عبد الوهاب، محمد أبو القمصان محمد. (2014). «نتائج ومتطلبات مواجهة الاحتراق الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ: دراسة ميدانية»، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، العدد 1، المجلد 38.
- على، عبد الحكيم رمضان. (2020). «ظاهرة الاحتراق الوظيفي: أبعادها ومصادرها.. دراسة على مدرسي المعاهد الفنية التابعة للكليات التكنولوجية»، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ع 9، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة.
- عودة، يوسف حرب محمد. (1419هـ). «ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية»، *رسالة ماجستير*، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- محمود، سماح مؤيد؛ ومحمود، أسيل هادي. (2007). «أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير: دراسة تحليلية لأراء المدرء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي»، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ع 67.

- معراج، قدرى أحمد. (2015). «أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي» دراسة ميدانية» بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك»، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- ملحم، يحيى. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

#### ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية

- Ahmad Badah. (2013). "Relations between the Knowledge Management Processes and the Administrative Empowerment with the Employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research, Jordan", *European Scientific Journal*, December, Vol. 8, No. 28 ISSN: 1857-7881
- Alparsalan, Ozgur & Doganer, Gulbahtiyar. (2009). "Relationship between Levels of Burnout of Midwives Who Work in Sivas, Turkey Province Center and Identified Socio-demographic Characteristics", *International Journal of Nursing and Midwifery*, Vol. 1 (2) pp. 190-280, Available at: <http://www.academicjournals.org/ijnm>
- Anderson, Kimberly, S. & Sandmann, Lorilee. (2009). Toward a Model of Empowering Practices in Youth- Adult Partnerships, *Journal of Extension*, Vol., 47, No. 2.
- Bateman, S. & Snell, A. (2002). "Empowerment Theory and Practice", *Personnel Review*, 27 (1).
- Cacioppe, Ron. (1998). "Structured Empowerment; an award-Winning Program at the Burswood Resort Hotel", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 5.
- Daft, R. (2002). *Organization Theory and Design*. 5<sup>th</sup> ed., South Western College Publishing, Ohio.
- Floher, Nielsen, J. (1995). *Organizing for Quality in Danish Retail Banking, in Workshop on Quality Management in Services*, (Proceedings Part 11).
- Frances Hill & Rozana Huq. (2004). "Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims & Outcomes", *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 8, October.
- Hornby, A. S. *Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English*. 7<sup>th</sup> ed., Oxford University Press.
- Karakok, Nihat & Yilmaz, Kucuk. (2009). "Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda", *Enterprise Risk Management*, Vol. 1, No. 2.
- Katz, J. S. & Stewart, S. (2001). *Science Foresight Project Final Report*. www.Sussex. Ac.UK.
- Maslach, Christina & Jackson, Susan. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2.
- Micshigan, Flint & E. Czuba. (2004). "Cheryl, Empowerment: What is it?", *Jo Journal*, PP. 3-4.
- Ongori, Henry. (2009). "Managing behind the Scenes: A View Point on Employee Empowerment", *African Journal of Business Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 9-15.
- Panayiotis, Gkorezis & Eugenia P. (2008). "Employee's Psychological Empowerment Via Intrinsic & Extrinsic Rewards", *Academy of Health Care Management Journal*, Vol. 8, No. 1, P. 18.
- Yeh-Yun Lin, Carol. (2002). "Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan", *Journal of Psychology*, Vol. 3, No. 5, pp. 555-560.
- Yousify A. R. & GhRghassemi. (2006). Job Burnout in Psychiatric and Medical Nurses in Isfahan, Islamic Republic of Iran", *La Review de Sautie de la Medeterian Orientale*, Vol. 12, No 5.
- Yuhanis, Aziz A B. (2008). "The Effects of Emotional Dissonance and Employee's Empowerment on Service Quality and Customer Satisfaction Perception: Customer Level Analysis", *INT. Journal of Economic and Management*, 2 (2), pp. 237-258.
- Yukl, Gary A. & Ecrer, Wendy S. (2006). "Effective Empowerment in Organization", *Organization Management Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 201-231.

## دور آليات التمكين في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

### أولاً- البيانات الاولية

الرجاء وضع اشارة (√) امام الاجابة المناسبة

1. النوع	الاجابة
○ ذكر	○ انثى
2. العمر	○ أقل من 30 سنة
○ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	○ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
○ من 50 سنة فأكثر	
3. المؤهل التعليمي	○ ثانوية عامة فأقل
○ دراسات عليا	○ بكالوريوس
4. عدد سنوات الخبرة	○ أقل من 5 سنوات
○ من 5 إلى أقل من 10 سنوات	○ من 10 إلى أقل من 20 سنة
○ من 20 سنة فأكثر	

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>آليات التمكين / التدريب والتعليم</b>						
	تتبنى الهيئة خطة وطنية واضحة لتدريب للموظفين.					
	توفر إدارة الهيئة دورات تدريبية باستمرار للموظفين.					
	تشجع إدارة الهيئة على تبادل الخبرات بين الموظفين.					
	تشجع إدارة الهيئة تبادل الخبرات مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل.					
	توفر إدارة الهيئة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.					
	تسعى إدارة الهيئة لتطوير أداء الموظفين باستمرار.					
	تحرص الهيئة على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل.					
<b>آليات التمكين / التحفيز</b>						
	تقوم إدارة الهيئة بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.					
	يشعرنني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالهيئة.					
	إدارة الهيئة تتوقع مني النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.					
	تتلقى مبادرات واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم الإدارة العليا.					
	تقدر إدارة الهيئة الجهود المبذولة من قبل الموظفين في العمل.					
	يسمح نظام العمل في الهيئة بمشاركة في اتخاذ القرارات.					
	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع جهودي المبذولة في العمل.					
	نظام الترقيات والحوافز يقوم على العدالة والموضوعية.					
	كفاءة الموظفين تعتبر معياراً أساسياً في الترقية والتحفيز.					
	يقوم مديري المباشر في تعزيز الدافعة لدي باستمرار.					
<b>آليات التمكين / فرق العمل</b>						
	أهداف فرق العمل في الهيئة واضحة.					
	أدوار أعضاء فرق العمل واضحة ومعلومة.					
	يتم تقديم كافة المواد (مادية، وغيرها) التي يحتاجها الفريق.					
	يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.					
	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في الهيئة.					

م	الأُسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	تركز الإدارة العليا في الهيئة على الأداء الجماعي بدلاً من الفردي.					
	تسود الثقة بين جماعات العمل في الهيئة.					
	تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل لأداء المهام.					
	تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدره عالية.					
	التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.					
	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.					
	تلجأ الهيئة لحل المشكلات الإدارية من خلال فريق العمل.					
	<b>آليات التمكين / تفويض السلطة</b>					
	الصلاحيات المفوضة لي كافية لإنجاز مهامي الوظيفية.					
	لدى الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.					
	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهامي باستقلالية.					
	لدي القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامي.					
	تتبنى إدارة الهيئة فلسفة التفويض وتبني هذه الروح لدى موظفيها.					
	<b>آليات التمكين / الاتصال الفعال</b>					
7	تتميز التعليمات والإجراءات في الهيئة بالوضوح التام.					
28	يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.					
9	تهتم إدارة الهيئة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.					
30	يتوافر لدى الهيئة نظام معلومات فاعل وكفؤ.					
	تسمح إدارة الهيئة بحرية الوصول للمعلومات.					
	استطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها لإنجاز الأعمال في أي وقت					
	أشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي.					
	<b>الاحتراق الوظيفي / بُعد الإنهاك</b>					
	اشعر بالاستنزاف نفسياً جراء العمل					
	اشعر بالتعب والإرهاق بعد دوامي اليومي					
	أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح، وأعلم أن على أن أواجه يوماً آخر من العمل.					
	أشعر بالإجهاد نتيجة العمل طيلة اليوم					
	اشعر بالاحتراق نتيجة الانشغال في عملي.					
	<b>الاحتراق الوظيفي / بُعد الكفاءة المهنية</b>					
	أتعامل بكفاءة عالية مع المشكلات التي تظهر في العمل.					
	أشعر أن لي مساهمة فعالة فيما تقوم به هذه الهيئة.					
	من وجهة نظري ان جيد في عملي.					
	أشعر بالسعادة عندما أنجز جزءاً من العمل.					
	لقد أنجزت الكثير من الأشياء المهمة في العمل.					
	في عملي، انا واثق بأنني فعال في إنجاز الأمور.					
	<b>الاحتراق الوظيفي / بُعد اللامبالاة</b>					
	أصبحت أقل اهتماماً بالعمل منذ أن توليت هذه الوظيفة.					
	أصبحت أقل حماسة تجاه عملي.					
	أريد فقط أن أقوم بعملي وان لا يتم إزعاجي.					
	أصبحت أكثر إحباطاً حول ما إذا كان عملي يساهم في أي شيء					
	لدي عدم يقين في أهمية العمل الذي أقوم به.					

## The Role of Empowerment Mechanisms in Reducing Job Burnout By Applying to the Saudi Standards, Metrology and Quality Organization

**Prof. Moaredj HOUARI**

Management Department  
Arab East Colleges – Riyadh  
Kingdom of Saudi Arabia  
hameraj@arabeast.edu.sa

**Dr. Ahmed Moahmmmed Alqrni**

Chair of Management Department  
Arab East Colleges – Riyadh  
Kingdom of Saudi Arabia  
amalqarni@arabeast.edu.sa

### ABSTRACT

The study addressed the role of enabling mechanisms in reducing functional combustion by applying to the Saudi Authority for Specifications, Standards and Quality and sought to achieve a set of objectives consisting of monitoring trends that relate to the phenomenon of functional combustion and the impact of the empowerment process and its mechanisms, and clarifying the link of the empowerment process to the phenomenon of functional combustion in the Saudi Authority for Specifications, Standards and Quality. The statistical processing program was used to analyze data to measure the main variables in the study.

The study concluded a number of recommendations, most notably the development and strengthening of the Authority's decision-making and participation policy through task forces, committees, departments and other units, which has a positive impact on the roles of presidents and subordinates alike, supports the atmosphere of trust and mutual cooperation, stimulates the creative abilities of employees and works to develop comprehensive strategies, based on optimal practices in distinguished organizations, by providing the right climate that stimulates and provokes the behaviors of workers, and supports teams of work. Collectively, take care of the interest of the workers and inform them that the authority belongs to them, which reflects positively on their actions.

**Keywords:** *Administrative Empowerment, Functional Combustion, Saudi Authority for Specifications, Standards and Quality.*

