

العلاقة بين القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي  
(دراسة تطبيقية على العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة  
كفرالشيخ)

م/ عبدالله صلاح الصديق سلام  
باحث ماجستير

ا.د/ عبد العزيز علي مرزوق  
استاذ الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

**Article History**

Received 15 July 2024

Accepted 20 August 2024

## العلاقة بين القيادة المتوازنة والاحترق الوظيفي

### دراسة تطبيقية على العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ

د.د/ عبد العزيز علي مرزوق<sup>(1)</sup> /م/ عبدالله صلاح الصديق سلام<sup>(2)</sup>

(1) استاذ الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

(2) باحث ماجستير

#### Article History

Received 15 July 2024 , Accepted 20 August 2024

#### الملخص:

يستهدف البحث الحالي التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المتوازنة بأبعادها ( الوعي بالذات، إدارة العلاقات، والاستقرار الوظيفي) والاحترق الوظيفي بأبعاده (الاجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، وضعف الشعور بالإنجاز) لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة كفرالشيخ. وكذلك التعرف على مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين حول الشعور بالاحترق الوظيفي من حيث خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، ومدة الخدمة). اعتمد البحث على عينة قدرها 294 من العاملين بالشركة محل البحث، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وسلي للقيادة المتوازنة -بشكل إجمالي- وكل بُعد على جدّة على الشعور بالاحترق الوظيفي، كما أظهرت وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مدى الشعور بالاحترق الوظيفي وذلك وفقاً لخصائصهم الديموغرافية ( العمر، المؤهل الدراسي ، ومدة الخدمة ) بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين آراء العاملين تجاه الشعور بالاحترق الوظيفي لمتغير الجنس فقط. كما تم تقديم العديد من التوصيات واتجاهات لأبحاث مستقبلية.

**الكلمات الاسترشادية:** القيادة المتوازنة ، الاستقرار الوظيفي ، الاحترق الوظيفي ، الاجهاد الانفعالي

#### Abstract:

The current research aims to identify the nature of the relationship between balanced leadership in its dimensions (self-awareness, relationship management, and job stability) and job burnout in its dimensions (emotional exhaustion, Depersonalization, and Decreased personal accomplishment) among employees of the drinking water and wastewater company in Kafr El-Sheikh Governorate. As well as identifying the extent of the difference between employees' attitudes regarding feelings of job burnout in terms of their demographic characteristics (gender, age, educational qualification, and length of service). The research was based on a sample of 294 employees of the company under study, and the results showed that there was a significant and negative effect of balanced leadership in general and each dimension separately on the feeling of job burnout. It also showed that there were statistically significant differences between the categories of those surveyed in terms of the extent of the feeling of job burnout, according to Their demographic characteristics (age, academic qualification, and length of service), while the results showed that there were no differences between employees' opinions regarding feelings of job burnout based on the gender variable only. Many recommendations and directions for future research were also presented.

**Keywords:** Balanced leadership, job stability, job burnout, emotional stress

## 1- مقدمة:

اهتم الكثير من الباحثين النفسيين والاجتماعيين على مدى السنوات الماضية بما يُسمى بمتلازمة الاحتراق الوظيفي، والتي صُنِّقت تحت فئة الأمراض ذات المخاطر النفسية والمهنية والاجتماعية، فهو حالة من الانهك الناتج عن التفاوت بين أعباء العمل وبين قدرات الفرد وتطلعاته، والتي تكون حاضرة بصورة كبيرة لدى العاملين في مهن تقوم على مواجهة الجمهور كالمجال التعليمي والطبي والخدمي (أمين، 2020)، كما أن المنظمات في حاجة لنمط قيادي له القدرة على تحقيق التوازن بين تنفيذ المهام ومتطلبات العاملين وكذلك تطوير وبناء المنظمة وخلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة، لتعزيز مشاعر الرضا لدى العاملين (نوري وآخرون، 2017). وهذا بدوره يؤدي إلى الحد من أية مشاعر سلبية تتولد داخل الأفراد تجاه العمل كالشعور بالاحتراق الوظيفي، والذي يُعد مشكلة شائعة في مجالات العمل المختلفة، حيث يتسبب في التدني في: الأداء والمرونة الوظيفية والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق وتقييم الذات (Guan et al., 2017).

وحيث أن القيادة تُعد من العوامل التي تؤثر على سلوكيات العاملين داخل المنظمة، حيث يُنظر إلى القيادة المتوازنة على أنها نمط قيادة يشمل تحقيق التوازن بين البعد الاجتماعي للقيادة والبعد المهامي، حيث تعتبر العلاقة بين القائد والمرؤوسين مهمة جدًا وتؤثر على مدى ارتباط العاملين بالمنظمة واحتفاظهم بالوظائف، بالإضافة إلى ذلك، توفر القيادة المتوازنة بيئة عمل صحية ومحفزة، حيث أنها تعزز من شعور العاملين بالرضا وإشباعهم في العمل (Christy, 2009).

وتعتبر شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ من المنظمات التي قد يتعرض العاملين بها لضغوط ومشاكل أثناء أدائهم لمهامهم اليومية، فمن الطبيعي أن يكون لتلك الضغوط أثر سلبي، فقد يشعرون في بداية الأمر بالإرهاق والتعب وشيء من الإحباط، فهنا قد يكون لسلوكيات القيادة المتبعة دورًا في التأثير على رفع الروح المعنوية وخفض الشعور بالإرهاق والإجهاد والشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالشركة. وفي ضوء ما سبق، يسعى الباحثون من خلال التقصي والتحليل؛ للتحقق من طبيعة العلاقة بين القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي، بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ.

## 2- مفاهيم الدراسة:

وتتضمن مفهوم كل من القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي، وفيما يلي تعريف لكل مفهوم وذلك على النحو التالي:

### 1/2 القيادة المتوازنة: **Balanced leadership**

عرفت (Christy, 2009) القيادة المتوازنة على أنها التوازن بين مسؤوليات القيادة والمهام الإدارية المرتبطة بها، والتي يتبعها الرؤساء والمديرين. في حين عرّف (العبيدي، 2018) القيادة المتوازنة على أنها هي السلوك القيادي

المتوازن الذي يؤدي إلى السيطرة الفعالة على جميع الأطراف المؤثرة في قرارات المنظمة، وذلك مع الأخذ في الاعتبار مراعاة الأنظمة والاجراءات واللوائح التي تسيّر عليها المنظمة وكذلك القيم والثقافات الخاصة بالعاملين فيها. بينما عرفت (Elkaleh, 2023) القيادة المتوازنة على أنها نهج حديث للقيادة حظي باهتمام متزايد في التعليم وعلم النفس وإدارة المشاريع، يهدف هذا النهج إلى تحقيق التوازن في معرفة القائد وسماته وسلوكياته ومهاراته بطريقة تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء والاستقرار التنظيمي، وكذلك المكاسب الاقتصادية للمنظمة والرضا الوظيفي للعاملين. ووفقاً لدراسة (العبيدي، 2018) اشتملت القيادة المتوازنة على ثلاثة أبعاد وهي كما يلي:

#### أ-الوعي بالذات: Self-awareness

هو التعرف على المشاعر عن طريق مراقبة النفس، والقدرة على تسميتها ومعرفة العلاقات بين هذه المشاعر مع الأفكار، واتخاذ القرارات الشخصية ورصد الأفعال والتعرف على عواقبها (العبيدي، 2018).

#### ب- إدارة العلاقات: Relationship management

هي سبيل الاتصال الاجتماعي التي توفرها المنظمة من خلال عدة نشاطات فعالة تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الانسانية، والتي بدورها تعزز العمل بروح الفريق الواحد، مما يُشعر العاملين بمزيد من إشباع رغباتهم وتلبية متطلباتهم كونهم مشاركين في تحقيق أهداف منظماتهم (كردي، 2010).

#### ج- الاستقرار الوظيفي: Job stability

هو الإحساس بالأمان والرضا الوظيفي الذي يدفع العامل إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة، فهو نتاج للعوامل والسلوكيات والإجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف الاحتفاظ بالعاملين بها (مصطفى، 2013).

## 2/2 الاحتراق الوظيفي: Job burnout

هو حالة من الانهك الفكري والبدني والتي قد تظهر على العامل كاستجابة لضغوط العمل والعلاقات التنظيمية القائمة، وتتمثل تلك الحالة في شعور العامل بأنه مستنزف عاطفياً وأن كفاءته في العمل متدنية، وكذلك فقدانه لإلتزامه الشخصي بعلاقات العمل، بالإضافة لفقدته العنصر الإنساني في تعاملاته مع الآخرين سواء في المنظمة وخارجها (الكلاي، 2001).

بينما عرّفاه (عقاب و يحيى، 2022) على أنه حالة نفسية سيئة يصل إليها العاملون نتيجة الضغوط والأعباء ومتطلبات العمل المتزايدة والمستمرة، مما يسبب الإرهاق والتعب والتوتر وعدم الرضا، مما ينعكس سلبيًا على سلوكياتهم مع الآخرين وكذلك تدني مستوى أدائهم وعدم رغبتهم في العمل. وانفق العديد من الباحثين إلى أن ما أشارت إليه الباحثتان (Maslach & Jackson, 1981) في دراستهما حول الاحتراق الوظيفي، لوجود ثلاثة أبعاد تتعلق بظاهرة الاحتراق الوظيفي وهي:

#### أ- الإجهاد (الإنهاك) العاطفي: Emotional exhaustion

هو إحساس الفرد العامل باستنزاف موارده العاطفية والجسدية، وأيضًا الشعور بانخفاض الطاقة وعدم القدرة على أداء العمل، ويُعد ضغط العمل هو المسبب الرئيسي لهذا الشعور (مرزوق و عبدالجواد، 2018).

ب- تبدل المشاعر(عدم الانسانية): Depersonalization

هي استجابة عدائية تجاه الآخرين فهي آلية حماية ذاتية يلجأ إليها العامل لمواجهة ضغوط العمل، وتظهر في محاولته الابتعاد عن التعامل مع الزملاء والجمهور، وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة والتشاؤم وكثرة الانتقاد وتوجيه اللوم لزملائه في العمل وكذلك الجمهور (سليمان وآخرون، 2014).

ج- ضعف الشعور بالانجاز: Decreased personal accomplishment

احساس العامل بانخفاض كفاءته وقدرته على التأثير في تحقيق الأهداف (مرزوق وعبدالجواد، 2018).

### 3- الدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء الدراسات السابقة التي أُتيح للباحثين الإطلاع عليها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي) والتي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة من الناحية النظرية (الفجوة البحثية) وصياغة فروض الدراسة وتفسير مفاهيمها.

ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى مايلي:

1/3 دراسات تناولت القيادة المتوازنة.

2/3 دراسات تناولت الاحتراق الوظيفي.

3/3 دراسات تناولت القيادة المتوازنة وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي.

وفيما يلي عرضًا موجزًا لهذه الدراسات على النحو التالي:

1/3 دراسات تناولت القيادة المتوازنة:

هدفت دراسة (Christy, 2009) إلى وصف وتفسير وتحليل تجارب ستة من مديري المدارس الابتدائية في منطقة ستيوارت بولاية كلورادو الأمريكية والذين حققوا توازنًا فعالاً بين الأدوار التعليمية والإدارية للمدير. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين في هذه الدراسة يطبقون عدة استراتيجيات لتحقيق التوازن بين المهام الإدارية والمسؤوليات التعليمية منها: إعادة الهيكلة، تفويض المهام، تحديد أولويات الوقت، العمل لخلق فرص للقيادة التعليمية، توظيف أشخاص منفتحين ومرنين، وتعزيز الثقافة التنظيمية.

بينما هدفت دراسة (Cutbirth, 2010) للتعرف على كفاءات الذكاء العاطفي لسلوكيات القيادة المتوازنة وعلاقتها بفعالية القيادة في المدارس الثانوية بولاية ميزوري الأمريكية. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين فعالية القيادة وسلوك القيادة المتوازنة.

في حين حاولت دراسة (Hang zhu et al, 2013) التعرف على دور العلاقات في العمل والاستقرار الوظيفي على الملكية النفسية، في الشركات العائلية الصينية وعددها 166 شركة، وتكونت عينة الدراسة من 166 مديرًا محترفًا صينيًا (واحد من كل منها). وتوصلت الدراسة لوجود ارتباط معنوي وإيجابي بين الملكية النفسية وكلاً من الاستقرار الوظيفي والعلاقات الحَيَرة في العمل.

فيما سعت دراسة (Zamahani & Rezaei, 2014) للتعرف على طبيعة العلاقة بين الوعي بالذات وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة موبينت للاتصالات الإيرانية، وتكونت عينة الدراسة من 50 مديراً. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة معنوية وإيجابية بين الوعي بالذات وسلوك المواطنة التنظيمية. في حين حاولت دراسة (العبيدي، 2018) تفسير طبيعة العلاقة بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة في مؤسسة موطني الأهلية التعليمية بالعراق. وكانت عينة الدراسة 57 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي وموجب وتأثير للسلوك الرمزي في القيادة المتوازنة بأبعادها ( الوعي بالذات ، إدارة العلاقات، والاستقرار الوظيفي). فيما سعت دراسة (Nguyen et al, 2022) للتعرف على العلاقة بين الاستقرار الوظيفي كمحفز تنظيمي على الملكية النفسية وذلك بشركات البيع بالتجزئة في مدينة زيلين بجمهورية التشيك. وتكونت عينة الدراسة من 571 موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للملكية النفسية على الاستقرار في الوظيفة ونية الموظفين للبقاء.

### 2/3 دراسات تناولت الاحتراق الوظيفي.

استهدفت دراسة (Kaur et al, 2013) التعرف على تأثير الذكاء العاطفي والملكية النفسية على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضات في سبعة مستشفيات عامة في كوالالمبور بماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من 550 ممرضة. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط سلبية بين الاحتراق الوظيفي وكلاً من الملكية النفسية والذكاء العاطفي لدى الممرضات بتلك المستشفيات.

في حين سعت دراسة (Xuebing & Siu-Man, 2018) للتعرف على تأثير الملكية النفسية على الاحتراق الوظيفي والارتباط بالعمل لدى العاملين في الخدمة الاجتماعية في مقاطعة قوانغ دونغ في الصين، وتكونت عينة الدراسة من 761 عامل. وتوصلت الدراسة لوجود ارتباط إيجابي بين الملكية النفسية والارتباط بالعمل وأن الملكية النفسية ترتبط سلبياً مع الاحتراق الوظيفي.

في حين استهدفت دراسة (Adil & Kamal, 2018) التعرف على التأثير الوسيط للملكية النفسية في العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي على الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مختلف جامعات القطاع العام في باكستان، وتكونت عينة الدراسة من 500 من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي والقيادة الأصيلة لهما تأثير سلبي على الاحتراق الوظيفي، وأن الملكية النفسية توسطت وعززت العلاقة بين رأس المال النفسي والقيادة الأصيلة على الاحتراق الوظيفي.

بينما سعت دراسة (مرزوق، 2018) للتعرف على أثر إدمان العمل على الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ، وتكونت عينة الدراسة من 285 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدمان العمل على تبلد المشاعر، ووجود تأثير معنوي لأبعاد إدمان العمل على الانجاز الشخصي الضعيف.

بينما دراسة (Johnston, 2021) كان الغرض منها هو تقييم أدوار الذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، والملكية النفسية، الرفاهية على الاحتراق الوظيفي، في التنبؤ بالكفاءة الإرشادية لمرشدي الجامعة-مقدمي خدمات الاستشارة والتوعية التعليمية، والإشراف على استشارات المتدربين- بجامعة ويلدن بولاية مينيسوتا الأمريكية. وكان حجم العينة 143 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، والملكية النفسية تعمل على الحد من الاحتراق الوظيفي وذلك من خلال تعزيز الرفاهية. وأكدت نتائج هذه الدراسة أن الذكاء العاطفي أثر بشكل إيجابي على الكفاءة والرفاهية بينما أثر سلباً على الاحتراق الوظيفي.

في حين استهدفت دراسة (سبع، 2022) دراسة التأثير الغير مباشر للقيادة السامة على سلوكيات انحراف الموظف عبر توسط الاحتراق الوظيفي. كما استهدفت الدراسة العاملين بالشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية. وكان حجم العينة 287 مفردة.

وتوصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة السامة على كلاً من سلوكيات انحراف الموظف و الاحتراق الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي معنوي للاحتراق الوظيفي على سلوكيات انحراف الموظف. وأن هناك تأثير غير مباشر للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف.

أما دراسة (البطريق، 2023) سعت إلى اختبار أثر القيادة الأبوية على الاحتراق الوظيفي عن طريق توسط الرفاهية النفسية لهيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة طنطا، وكانت عينة الدراسة 317 مفردة. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة معنوية سلبية بين القيادة الأبوية والاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر للرفاهية النفسية في تعزيز التأثير السلبي في العلاقة بين القيادة الأبوية والاحتراق الوظيفي.

### **3/3 دراسات تناولت القيادة المتوازنة وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي.**

استهدفت دراسة (Philippe et al, 2009) التعرف على دور ادارة العلاقات كمتغير وسيط في العلاقة بين وضوح الدور والاحتراق الوظيفي، أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 263 عامل كندي ناطق بالفرنسية من تسع منظمات مختلفة. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير سلبي بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الاجهاد العاطفي، تبدل المشاعر، ونقص الانجاز الشخصي) وكلاً من وضوح الدور وإدارة العلاقات في العمل، وأن إدارة العلاقات توسطت في العلاقة بين وضوح الدور والاحتراق النفسي.

في حين ركزت دراسة (William et al, 2015) على طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والسلامة النفسية من خلال الوعي بالذات كمتغير وسيط، وذلك على العاملين بإدارة صحة المحاربين القدامى بالولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من 681 موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط سلبي بين الاحتراق الوظيفي وكلاً من الوعي بالذات والسلامة النفسية، وأن الوعي بالذات يتوسط ويحسن العلاقة بين السلامة النفسية والاحتراق الوظيفي.

أما دراسة (Meng Chen et al, 2021) فقد سعت لمعرفة الوضع الحالي للاحتراق الوظيفي وتأثيره على الاستقرار الوظيفي لموظفي إدارة العدوى في مستشفيات الطب الصيني التقليدي في مقاطعة شنشي الصينية، وتكونت عينة

الدراسة من 41 موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتراق الوظيفي يرتبط سلبًا بالاستقرار الوظيفي وأن الاحتراق الوظيفي له تأثير كبير على إمكانية ترك الوظيفة الحالية والدافع للبحث عن وظائف أخرى لموظفي إدارة العدوى بدوام كامل في مستشفى الطب الصيني التقليدي.

فيما بحثت دراسة (عقاب و يحيى، 2022) إلى التعرف بدرجة أساسية على تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي على موظفي المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بولاية الوادي بالجزائر، وتكونت عينة الدراسة من 618 موظفًا، وذلك من خلال ابعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية والتمثلة في (الأمن والصحة المهنية، إدارة العلاقات، الأجور والرواتب) وأبعادها المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية والتمثلة في (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) وكذلك الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد الانفعالي، عدم الإنسانية (تبلد المشاعر)، و عدم الإنجاز الشخصي). وتوصلت الدراسة إلى توافر مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، وأن هناك علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي وكلاً من إدارة العلاقات والاستقرار الوظيفي.

في حين أن دراسة (Berger & Matre, 2022) استهدفت التعرف على مدى ارتباط سلوك القيادة المتوازنة بكل من (الفعالية، الارتباط بالعمل، والاحتراق الوظيفي) داخل القوات المسلحة النرويجية، وكذلك القيمة التنبؤية لسمات الشخصية في اختيار القادة. وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك القيادة المتوازن مرتبط إيجابيًا بالفعالية والارتباط بالعمل وسلبًا بالشعور بالاحتراق الوظيفي لدى المؤسسة العسكرية النرويجية. كما أوصت الدراسة باستخدام سلوك القيادة المتوازن كنمط قيادة داخل السياق العسكري النرويجي.

### يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة مايلي:

- 1- ساهمت الدراسات السابقة في تكوين خلفية الدراسة النظرية.
- 2- اتفقت الدراسات السابقة على أهمية القيادة المتوازنة للمنظمات، ووفقًا لذلك تناولت بعض الدراسات السابقة القيادة المتوازنة على أنها متغير مستقل يسبق عددًا من المتغيرات، مثل دراسة (Meng Chen et al, 2021) والتي أثّرت سلبًا فيها على الاحتراق الوظيفي، ودراسة (Nguyen et al, 2022) والتي أثّرت إيجابيًا فيها على الملكية النفسية، ودراسة (Berger & Matre, 2022) والتي أثّرت سلبًا فيها على الاحتراق الوظيفي.
- 3- أثبتت نتائج بعض الدراسات التأثير السلبى للاحتراق الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية مثل دراسة (عقاب و يحيى، 2022) وذلك من خلال ابعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية (الأمن والصحة المهنية،

إدارة العلاقات، الأجور) وأبعادها المتعلقة ببيئة العمل الوظيفية ( الإشراف ومشاركة العاملين في الادارة، الأمان والاستقرار الوظيفي).

4- أظهرت الدراسات السابقة أن الاحتراق الوظيفي له تأثير سلبي على عدد من المتغيرات مثل (إدارة العلاقات (Philippe et al, 2009)، الوعي بالذات (William et al, 2015) ، الاستقرار الوظيفي (Meng Chen et al, 2021)، الارتباط بالعمل (Xuebing & Siu-Man, 2018)، كما أن الاحتراق الوظيفي يتأثر سلبًا بكثير من المتغيرات مثل الملكية النفسية (Kaur et al, 2013)، السلامة النفسية (William et al, 2015) ، الرفاهية (Johnston, 2021) ( Berger & Matre, 2022) ، القيادة المتوازن (Adil & Kamal, 2018)، القيادة الأبوية (البطريق، 2023).

5- تم تطبيق الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المتوازنة في منظمات خدمية وأخرى إنتاجية، واهتمت بشكل كبير بدراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي في البيئات الخارجية مما يدل على أهميتها. على الرغم من ذلك لم يكن للبيئة المصرية نصيب كافي من هذه الدراسات حيث لا توجد دراسة واحدة في حدود علم الباحثين تناولت العلاقة بين القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي لاسيما بالتطبيق على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ، ويعتبر ذلك ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في نفس الوقت يمثل ذلك الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى استكمالها.

#### 4- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بجوانب موضوع البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية وتحديد مشكلة البحث وصياغتها في مجموعة من التساؤلات بشكلٍ دقيق، وتمت هذه الدراسة عبر مرحلتين كما يلي:

#### 1/4 الدراسة المكتبية:

حيث استهدفت جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث، وتتمثل أهم هذه البيانات فيما يلي: مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث (القيادة المتوازنة كمتغير مستقل، الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع). حيث اعتمد الباحثون على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات، كان من أهمها المؤلفات العلمية، المقالات، النشرات، مواقع الانترنت والرسائل العلمية.

#### 2/4 الدراسة الميدانية:

قام الباحثون بإجراء عدة مقابلات مع عينة ميسرة من القادة والعاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ، وقد شمل إطار المقابلات مناقشة متغيرات البحث لاستطلاع آرائهم بشأنها، وقد كشفت تلك المقابلات عن مجموعة من النتائج الأولية التي تساعد في تشخيص مشكلة البحث وصياغة الفروض.

### وتتمثل هذه النتائج في ما يلي:

- يرى 50% من أفراد العينة الاستطلاعية، أن رؤساءهم في العمل يقومون بالاهتمام بالعلاقات الانسانية في العمل.
  - 35% من العاملين يشعرون بأن الشركة تراعي حقوقهم وتمنحهم الاحساس بالأمان والاستقرار الوظيفي.
  - 30% يفتقدون الاصرار والعزيمة نحو انجاز المهام الموكلون بها، وهذا يدل على ضعف الكفاءة الذاتية لديهم.
  - 70% من أفراد العينة الاستطلاعية يشعرون بالاجهاد، نتيجة أنهم يعملون أكثر من ساعات العمل الرسمية يومياً، وبالتالي يزيد من الضغط عليهم في كافة الادارات والأقسام بالشركة، وذلك نظراً لضغوط العمل وحساسية الخدمة المقدمة.
  - 76% يشعرون باستنزاف لطاقتهم في نهاية يوم العمل، وذلك نتيجة للتعامل مع الجمهور طيلة اليوم وما يسببه من إرهاق وتوتر.
  - 55% لا ينجذبون للمهام التي تتطلب قدر من المهارة والتي تتسم بالصعوبة، وهذا يدل على ضعف الشعور بالانجاز.
  - 40% يتعاملون مع الآخرين بلامبالاة وينظرون لهم على أنهم مجرد أرقام، وهذا يدل على وجود تبلد في المشاعر لدى البعض.
- وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ، يشعرون بدرجة منخفضة بوجود القيادة المتوازنة كسلوك قيادي، بينما يشعر العاملين بدرجة مرتفعة من الشعور بالاحتراق الوظيفي.

### **5- مشكلة البحث وتساؤلاته:**

أظهرت الدراسة الاستطلاعية وجود ارتفاع لشعور العاملين بالاحتراق الوظيفي في الشركة محل البحث، وكذلك عدم ادراك أو اهتمام معظم القادة بسلوكيات القيادة المتوازنة، وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس على النحو التالي:

" هل توجد علاقة معنوية بين القيادة المتوازنة و الشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ؟ "

ومن ثمَّ تصبح الأسئلة المراد الحصول على اجابات لها من خلال هذا البحث كما يلي:

- 1- ما مستوى القيادة المتوازنة لدى المديرين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ من وجهة نظر مرؤوسيهيهم ؟
- 2- ما مستوى الشعور بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ ؟
- 3- هل توجد علاقة بين القيادة المتوازنة و الشعور بالاحترق الوظيفي لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ ؟
- 4- هل توجد اختلافات بين آراء العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ نحو الشعور بالاحترق الوظيفي، وذلك وفقًا لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، و مدة الخدمة) ؟

## 6- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1/6 تحديد مستوى القيادة المتوازنة في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ.
- 2/6 تحديد مستوى الشعور بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ.
- 3/6 التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المتوازنة والاحترق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ.
- 4/6 تحديد مدى وجود اختلافات في مستوى الشعور بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ ترجع إلى الخصائص الديموغرافية لهم (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، و مدة الخدمة).

## 7-فروض البحث:

في ضوء الدراسات السابقة أمكن تنمية فروض البحث على النحو التالي:

### 1/7 الفرض الرئيس الأول:

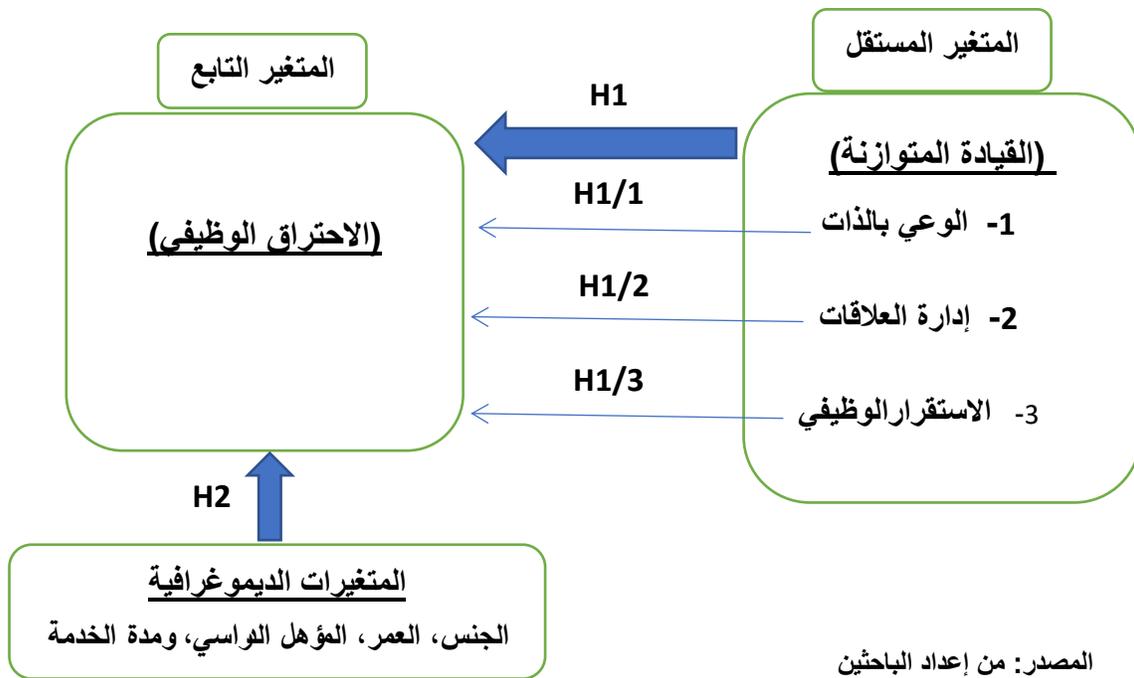
- H1 لا توجد علاقة معنوية بين القيادة المتوازنة -بشكل إجمالي- والشعور بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ.
- وينقسم الفرض الرئيس السابق إلى الفروض الفرعية التالية:
- 1/1 الفرض الفرعي الأول: H1/1 لا توجد علاقة معنوية بين الوعي بالذات والشعور بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ.
  - 1/2 الفرض الفرعي الثاني: H1/2 لا توجد علاقة معنوية بين إدارة العلاقات والشعور بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ.
  - 1/3 الفرض الفرعي الثالث: H1/3 لا توجد علاقة معنوية بين الاستقرار الوظيفي والشعور بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ.

September 2024 , Vol 1, No1, PP.....

## 2/7 الفرض الرئيس الثاني:

H2 لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضى منهم في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ حول الشعور بالاحتراق الوظيفي من حيث خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، ومدة الخدمة). ويوضح الشكل رقم (1) التالي النموذج النظري للعلاقات المفترضة بين متغيرات البحث.

شكل رقم (1)  
النموذج النظري لمتغيرات البحث



## 8-أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من طبيعة متغيراته التي تتناولها وكذلك القطاع محل الدراسة ( قطاع مياه الشرب والصرف الصحي ) فهو من القطاعات الحساسة والمهمة، حيث تنقسم أهمية البحث إلى:

### 1- الأهمية العلمية:

- عدم وجود أي دراسة أجنبية أو عربية –في حدود علم الباحثين- تناولت العلاقة بين القيادة المتوازنة والشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة

كفرالشيخ، كما يعتبر هذا البحث إضافة علمية للدراسات التي تناولت القيادة المتوازنة وخاصة في مصر.

- يمثل هذا البحث استكمالاً للدراسات السابقة والتي نادى بضرورة التوسع في دراسة محددات الشعور بالاحتراق الوظيفي في البيئات العربية وخاصة البيئة المصرية، وذلك من أجل تدعيم وإثراء الدراسات في هذا المجال.

## 2- الأهمية التطبيقية:

- تُسهم نتائج الدراسة الحالية في الترويج لنمط القيادة المتوازنة في الشركة محل البحث، مما يدعم السلوكيات الإيجابية للعاملين فيها، وكذلك الحد من الشعور بالاحتراق الوظيفي والذي يؤثر على الأداء المهني والمنظمي لهذه الشركة، ومن ثم تراجع جودة الخدمات المقدمة للعميل.
- إن استخدام مفاهيم إدارية مثل القيادة المتوازنة في الحد من الشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين، يمثل مخرجاً لصناع ومتخذي القرار التنظيمي في تقديم حوافز غير تقليدية ومستدامة للأفراد وذلك للمساهمة في الارتقاء بالأداء المنظمي لشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفر الشيخ.
- يُسهم تطبيق هذا البحث على شركة من شركات قطاع الأعمال العام مثل شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ، في التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المتوازنة والشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين بها، مما يساعد المسؤولين في رسم سياسات الموارد البشرية بتلك الوحدات في تبني الوسائل والأساليب التي تنمي وتشجع وتكافئ سلوكيات القيادة المتوازنة، وبخاصة أن هذه السلوكيات تحتاج إليها هذه الشركات لأنها مجانية وغير مكلفة وأن تطبيقها لا يمثل صعوبة كبيرة، حيث لا يتطلب إصدار أو تعديل قوانين وتشريعات لتطبيقها. ولكن فقط تغيير في سياسات واستراتيجيات قاداتها، مما يؤدي إلى تمكين هذه الشركات من أداء مسؤولياتها المتوقعة على أكمل وجه وتحقيق أهدافها المرجوة في خدمة عملائها المحليين وبالتالي تحسين صورتها الذهنية لدى عملائها.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من القيمة الفعلية للدور الذي تقوم به شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ، على اعتبار أن هدفها الرئيس هو تقديم خدماتها والقيام بأنشطتها بأفضل جودة ممكنة. حيث تقدم الشركة خدماتها في نطاق محافظة كفرالشيخ، والبالغ مساحتها 3439 كيلومتر مربع وتشمل 10 مدن و 10 مراكز و 44 وحدة محلية و 206 وحدة إدارية و 1625 تابع، والبالغ تعدادها طبقاً لتقديرات السكان لعام 2005 حوالي 2681275 نسمة. ويغطي نشاط الشركة احتياجات سكان المحافظة من خلال 19 محطة مياه شرب رئيسية و 40 محطة فرعية و 22 محطة معالجة صرف صحي. (المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة مياه كفرالشيخ).

## 8- منهجية البحث:

يعرض هذا الجزء من البحث البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث، وأساليب قياسها، وأداة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات واختبارات فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

### 1/9 البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

حيث انقسمت البيانات المطلوبة لهذا البحث ومصادر الحصول عليها إلى:

#### 1/1/9 البيانات الثانوية:

تتعلق تلك البيانات بكل ما هو منشور أو متاح عن الإطار النظري للقيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى البيانات الكمية المتعلقة بعدد العاملين في الشركة محل البحث، وتم الحصول على هذه البيانات بالرجوع إلى المراجع العلمية الأجنبية والعربية، والدراسات السابقة، والأبحاث، والمجلات، والدوريات، وكذلك مواقع الانترنت المختلفة، وكذلك سجلات إدارة شؤون العاملين بالشركة محل البحث تمهيداً لاختيار عينة البحث.

#### 2/1/9 البيانات الأولية:

تتعلق بقوة ونوع العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم الحصول على تلك البيانات من خلال قائمة استقصاء صُممت في ضوء الدراسات السابقة، وتم توزيعها على عينة الدراسة وجمعها وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

### 2/9 مجتمع وعينة البحث:

نظراً لأن هذا البحث يهتم بدراسة العلاقة بين القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي وذلك على العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفر الشيخ. فإن مجتمع الدراسة يشمل جميع العاملين في الشركة والموزعين على عدد (12) منطقة (فرع)، والبالغ عددهم (4080) عاملاً وذلك وفقاً لبيانات شؤون العاملين بتاريخ 1 يوليو 2023 أما بالنسبة لعينة البحث فقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012).

$$n = \frac{N * p(1-p)}{(N-1) (d^2/z^2) + p(1-p)}$$

حيث أن:

n = حجم العينة المطلوب.

N = حجم المجتمع، لإجمالي عدد العاملين بالشركة والبالغ عددهم ( 4080 ) عامل.

$p =$  القيمة الاحتمالية والتي تساوي 0.5.

$d =$  نسبة الخطأ المسموح به وهي 5%.

وعينة البحث وعدد  
المستهدفة

$$n = \frac{4080 \times 0.5(1-0.5)}{4079 ((0.05)^2 / (1.96)^2) + 0.5(1-0.5)} = 351$$

جدول رقم (1)  
حجم مجتمع  
قوائم الاستقصاء

م	المنطقة (الفرع)	عدد العاملين	النسبة (%)	حجم العينة من كل منطقة
1	مقر إدارة الشركة	449	11 %	39 استبيان
2	كفرالشيخ	485	12 %	42 استبيان
3	قلين	329	8 %	28 استبيان
4	سيدي سالم	418	10 %	35 استبيان
5	الرياض	311	8 %	28 استبيان
6	بيلا	315	8 %	28 استبيان
7	الحامول	289	7 %	24 استبيان
8	بلطيم	241	6 %	22 استبيان
9	سيدي غازي	276	7 %	24 استبيان
10	فوة	248	6 %	22 استبيان
11	دسوق	425	10 %	35 استبيان
12	مطوبس	294	7 %	24 استبيان
	الاجمالي	4080	100 %	351 استبيان

إعداد الباحثين  
سجلات شؤون  
بالشركة  
الدرجة المعيارية  
الثقة 95%  
1.96  
بالتعويض في  
السابقة :

المصدر: من  
بالاعتماد على  
العاملين  
= Z  
لدرجة  
وتساوي  
و  
المعادلة

وبالتالي فإن  
البحث  
والجدول  
يوضح حجم  
البحث.

إجمالي حجم عينة  
351 عاملاً ،  
التالي رقم (1)  
مجتمع وعينة

أما بالنسبة لوحدة المعاينة فتمثلت في جميع العاملين المرؤوسين بالشركة محل البحث، وتم استبعاد فئة عمال الخدمات والموظفين المؤقتين والموظفين الجدد أقل من ستة أشهر. وتم اختيار وحدة المعاينة بشكل عشوائي من بين العاملين.

### 3/9 متغيرات البحث وأساليب قياسها:

يهتم البحث الخالي بدراسو طبيعة العلاقة بين القيادة المتوازنة (متغير مستقل) والشعور بالاحترق الوظيفي (متغير تابع)، بالإضافة إلى تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، ومدة الخدمة) للعاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ على اتجاهاتهم نحو الشعور بالاحترق الوظيفي، وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث الحالي وذلك على النحو التالي:

### 1/3/9 القيادة المتوازنة (المتغير المستقل):

تم قياس القيادة المتوازنة بالمقياس الذي قدمته دراسة (العبيدي، 2018) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في (الوعي بالذات، إدارة العلاقات، والاستقرار الوظيفي)، حيث بلغ إجمالي العبارات الخاصة بقياس القيادة المتوازنة (11) عبارة، ولقياس آراء عينة البحث نحو أبعاد القيادة المتوازنة بالشركة محل البحث، فقد اعتمد الباحثين على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للموافقة أو عدم الموافقة و المكون من خمس درجات حيث يشير رقم (5) إلى موافق تماماً ، بينما يشير رقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

### 2/3/9 الاحترق الوظيفي (المتغير التابع):

تم قياس الاحترق الوظيفي بالمقياس الذي قدمته دراسة (Maslach & Jackson, 1981) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في (الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، وضعف الشعور بالانجاز)، حيث بلغ إجمالي العبارات الخاصة بقياس الاحترق الوظيفي (11) عبارة، ولقياس آراء عينة الدراسة نحو أبعاد الاحترق الوظيفي بالشركة محل البحث، فقد اعتمد الباحثين على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للموافقة أو عدم الموافقة و المكون من خمس درجات حيث يشير رقم (5) إلى موافق تماماً ، بينما يشير رقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

### 3/3/9 المتغيرات الرقابية (الديموغرافية):

تم قياس مجموعة من المتغيرات الخاصة بالخصائص الديموغرافية للعاملين والتي أثبتت الدراسات أنها تؤثر على الشعور بالاحترق الوظيفي، وهذه المتغيرات تتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، ومدة الخدمة).

### 4/9 أداة البحث وطرق جمع البيانات:

تم الاعتماد في البحث الحالي على قائمة الاستقصاء الموجه كأداة لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة مجتمع البحث، واشتملت على ثلاثة أجزاء يتعلق الجزء الأول فيها بقياس القيادة المتوازنة، والثاني فيتعلق بقياس الشعور بالاحترق

الوظيفي، أما الجزء الثالث فيتعلق بالمتغيرات الديموغرافية. وقد قام الباحثين بتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين بالشركة محل البحث بأنفسهم، وقد بلغ عدد الاستمارات المجموعة (305) استمارة من أصل (351) استمارة، كما تم استبعاد عدد (11) استمارة لعدم اكتمال بعضها وعدم الثقة في اجابات البعض الآخر حيث كانت اجابات المستقصى

منهم لهذه القوائم في اتجاه واحد فقط. ومن ثمّ فقد بلغت القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (294) قائمة استقصاء من عينة العاملين بالشركة محل الدراسة، بنسبة (83.76%) وهي نسبة مقبولة في البحوث الاجتماعية (Stover et al., 1974) حيث تعكس التمثيل الصادق للبيانات واختبارات التحليل الإحصائي.

### 5/9 أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض:

اعتمد الباحثين في تحليل بيانات واختبار فروض الدراسة الميدانية على عدد من الأساليب الإحصائية، والمتوافرة بحزم أساليب التحليل الإحصائي SPSS v. 25 وذلك في ضوء نوع البيانات وفروض البحث، وعدد المتغيرات، ومستوى القياس، وأغراض التحليل، وهذه الأساليب هي:

- أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري لعرض قيم المتغيرات محل البحث.
- أسلوب معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات لمقاييس المتغيرات المستخدمة في البحث الحالي، وتم اختيار هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا الغرض لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA One-Way بغرض الكشف عن مدى وجود اختلاف في اتجاهات العاملين نحو الشعور بالاحتراق الوظيفي يرجع إلى الخصائص الديموغرافية لهم (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، ومدة الخدمة).
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فروض البحث والتحقيق في العلاقة بين متغيرات البحث، وأسلوب الارتباط لوصف قوة واتجاه علاقات الارتباط بين القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي.
- أما الاختبارات الإحصائية لفروض البحث فاعتمد الباحثون على عدد من الاختبارات الإحصائية والتي تتناسب مع طبيعة وأنواع الفروض التي تم صياغتها، وتتمثل في اختبار F-Test و اختبار T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

### 10- نتائج تحليل البيانات واختبار الفروض:

#### 1/10 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

يوضح الجدول التالي رقم (2) التوصيف الإحصائي لمتغير القيادة المتوازنة وأبعادها كما يلي:

#### جدول رقم (2)

#### التوصيف الإحصائي للقيادة المتوازنة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
الوعي بالذات	3.1	0.8	محايد	2
إدارة العلاقات	3.2	0.7	محايد	1

3	محايد	0.7	2.6	الاستقرار الوظيفي
	محايد	0.7	2.98	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

تبين نتائج الجدول رقم (2) أن المستوى العام للقيادة المتوازنة بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ وفقاً لإدراكات العاملين موضع البحث كانت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي له 2.98 وبانحراف معياري 0.7، وهذا يعني أن القيادات الإدارية في الشركة محل البحث تمارس القيادة المتوازنة بدرجة متوسطة، حيث أنهم مازالوا يمارسون أنماط القيادة التقليدية الهرمية المركزية، مما يجعل العاملين لا يشعرون باهتمام ورعاية من قِبَل قادتهم، فضلاً عن ضعف مستوى العلاقات بين القادة ومرؤوسيهـم وأيضاً ضعف مستوى الاستقرار الوظيفي الذي يشعر به العاملين بالشركة. مما يتطلب من إدارة الشركة تبني نمط قيادي إيجابي مثل القيادة المتوازنة حيث يهتم بالعلاقات وتنميتها وزيادة الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين، وذلك للحد من المشاعر السلبية كالاحتراق الوظيفي.

وفيما يتعلق بالإحصاء الوصفي للشعور بالاحتراق الوظيفي فيتناول الجدول رقم (3) التوصيف الإحصائي له كما يلي:

جدول رقم (3)

التوصيف الإحصائي للاحتراق الوظيفي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الاحتراق الوظيفي	3.53	0.6	موافق

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

تبين نتائج الجدول رقم (3) أن المستوى العام للشعور بالاحتراق الوظيفي بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ وفقاً لإدراكات العاملين موضع البحث كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.53 وبانحراف معياري 0.6 ، وهذا يعني أن العاملين بالشركة محل الدراسة يشعرون بدرجة مرتفعة من الاجهاد والتوتر

وكذلك ضعف الشعور بالانجاز، مما يتطلب من إدارة الشركة سرعة التدخل للحد من هذا الشعور السلبي المدمر لبيئة العمل. عن طريق تبني أساليب إدارية تعزز من الشعور بالانتماء للمنظمة، واتباع نمط قيادي إيجابي يعيد للعاملين الثقة بقياداتهم ويرفع من الروح المعنوية وشعور الأمان الوظيفي لديهم، عن طريق تطبيق نمط القيادة المتوازنة.

2/10 اختبارات فروض البحث:

يعرض الجزء التالي نتائج اختبارات فروض البحث كما يلي:

### 1/2/10 الفرض الرئيس الأول H1:

وينص على مايلي: H1 لا توجد علاقة معنوية بين القيادة المتوازنة -بشكل إجمالي- والشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ. ولاختبار صحة/عدم صحة هذا الفرض تم الاستعانة بأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار لنوع وقوة العلاقة بين القيادة المتوازنة كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع.

#### جدول رقم (4)

تحليل الانحدار لنوع وقوة العلاقة بين القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	
0.000 (معنوي)	270.23	0.48	0.69	0.61-	القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (4) فإننا نستنتج الآتي:

- صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية بين القيادة المتوازنة -إجمالاً- كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ( 270.23 ) بمستوى معنوية  $\alpha$  (0.000) ، مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000 معنوية، وهو ما يشير إلى أن الارتباط بين متغيري القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي يمكن تفسيره بأنه حقيقي ولا يرجع إلى عوامل الصدفة.
  - هناك علاقة ارتباط بمعامل ارتباط R قدره (69%) بين القيادة المتوازنة و الاحتراق الوظيفي، ونجد أن إشارة معامل الانحدار  $\beta$  سالبة وهو ما يعكس علاقة ارتباط عكسية - سلبية- بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (48%) وهذا يعني أن متغير-القيادة المتوازنة- قادر على تفسير ما قدره 48% من التباين في متغير-الاحتراق الوظيفي- وأن حوالي 52% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار.
  - وفي ضوء ما سبق، تقرر رفض الفرض الرئيس H1 للبحث، والذي ينص على " لا توجد علاقة معنوية بين القيادة المتوازنة -بشكل إجمالي- والشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ".
- وفيما يتعلق بتأثير الأبعاد الفرعية للقيادة المتوازنة في توضيح اختبار الفروض الفرعية ذلك كما يلي:

### 1/1 الفرض الفرعي الأول H1/1:

وينص على ما يلي: " لا توجد علاقة معنوية بين الوعي بالذات والشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ".  
 ويوضح الجدول رقم (5) نوع وقوة العلاقة بين بُعد الوعي بالذات كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع.  
 جدول رقم (5)

تحليل الانحدار لنوع وقوة العلاقة بين الوعي بالذات والاحتراق الوظيفي

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	
0.000 (معنوي)	272.2	0.48	0.7	0.53-	الوعي بالذات والاحتراق الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (5) فإننا نستنتج الآتي:

- صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التآثرية بين الوعي بالذات كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ( 272.2 ) بمستوى معنوية  $\alpha$  (0.000) ، مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000 معنوية، وهو ما يشير إلى أن الارتباط بين متغيري الوعي بالذات والاحتراق الوظيفي يمكن تفسيره بأنه حقيقي ولا يرجع إلى عوامل الصدفة.
- هناك علاقة ارتباط بمعامل ارتباط R قدره (70%) بين بُعد الوعي بالذات و الاحتراق الوظيفي، ونجد أن إشارة معامل الانحدار  $\beta$  سالبة وهو ما يعكس علاقة ارتباط عكسية - سلبية- بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (48%) وهذا يعني أن بُعد الوعي بالذات قادر على تفسير ما قدره 48% من التباين في متغير-الاحتراق الوظيفي- وأن حوالي 52% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار.  
 وفي ضوء ما سبق، تقرر رفض الفرض الفرعي الأول H1/1 للبحث، والذي ينص على " لا توجد علاقة معنوية بين الوعي بالذات والشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ".

### 2/1 الفرض الفرعي الثاني H1/2:

وينص على ما يلي: "لا توجد علاقة معنوية بين إدارة العلاقات والشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ".

ويوضح الجدول رقم (6) نوع وقوة العلاقة بين بُعد إدارة العلاقات كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع.

### جدول رقم (6)

تحليل الانحدار لنوع وقوة العلاقة بين إدارة العلاقات والاحتراق الوظيفي

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	
0.000 (معنوي)	136.1	0.32	0.56	0.46-	إدارة العلاقات والاحتراق الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (6) فإننا نستنتج الآتي:

- صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية بين إدارة العلاقات كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ( 136.1 ) بمستوى معنوية  $\alpha$  (0.000) ، مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000 معنوية، وهو ما يشير إلى أن الارتباط بين متغيري إدارة العلاقات والاحتراق الوظيفي يمكن تفسيره بأنه حقيقي ولا يرجع إلى عوامل الصدفة.
- هناك علاقة ارتباط بمعامل ارتباط R قدره (56%) بين بُعد إدارة العلاقات و الاحتراق الوظيفي، ونجد أن إشارة معامل الانحدار  $\beta$  سالبة وهو ما يعكس علاقة ارتباط عكسية – سلبية- بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (32%) وهذا يعني أن بُعد إدارة العلاقات قادر على تفسير ما قدره 32% من التباين في متغير-الاحتراق الوظيفي- وأن حوالي 68% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار. وفي ضوء ما سبق، تقرر رفض الفرض الفرعي الثاني H1/2 للبحث، والذي ينص على " لا توجد علاقة معنوية بين إدارة العلاقات والشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ".

### 3/1 الفرض الفرعي الثالث H1/3:

وينص على ما يلي: "لا توجد علاقة معنوية بين الاستقرار الوظيفي والشعور بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ".  
ويوضح الجدول رقم (7) نوع وقوة العلاقة بين بُعد الاستقرار الوظيفي كمتغير مستقل وبين الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع.

## جدول رقم (7)

تحليل الانحدار لنوع وقوة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والاحترق الوظيفي

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	
0.000 (معنوي)	230.8	0.44	0.66	0.56-	الاستقرار الوظيفي والاحترق الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ووفقًا لنتائج الجدول رقم (7) فإننا نستنتج الآتي:

- صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية بين الاستقرار الوظيفي كمتغير مستقل وبين الاحترق الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ( 230.8 ) بمستوى معنوية  $\alpha$  (0.000) ، مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000 معنوية، وهو ما يشير إلى أن الارتباط بين متغيري الاستقرار الوظيفي والاحترق الوظيفي يمكن تفسيره بأنه حقيقي ولا يرجع إلى عوامل الصدفة.

- هناك علاقة ارتباط بمعامل ارتباط R قدره (66%) بين بُعد الاستقرار الوظيفي و الاحترق الوظيفي، ونجد أن إشارة معامل الانحدار  $\beta$  سالبة وهو ما يعكس علاقة ارتباط عكسية - سلبية- بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (44%) وهذا يعني أن بُعد الاستقرار الوظيفي قادر على تفسير ما قدره 44% من التباين في متغير-الاحترق الوظيفي- وأن حوالي 56% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار.

وفي ضوء ما سبق، تقرر رفض الفرض الفرعي الثالث H1/3 للبحث، والذي ينص على " لا توجد علاقة معنوية بين الاستقرار الوظيفي والشعور بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ".

**2/2/10 الفرض الرئيس الثاني H2:**

والذي ينص على ما يلي: " H2 لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ حول الشعور بالاحترق الوظيفي من حيث خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، و مدة الخدمة).

ولاختبار صحة/عدم صحة هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار T-Test و F-Test ، وفيما يلي عرض لنتائج اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

#### أ- تأثير متغير الجنس على الشعور بالاحترق الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار T-Test لأبعاد الاحترق الوظيفي من حيث الجنس.

#### جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج t-test  
 لتأثير متغير الجنس على الشعور بالاحترق الوظيفي

الأبعاد	الجنس	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	الدلالة
الاحترق الوظيفي	ذكر	239	3.51	0.62	1.02	292	0.520
	أنثى	55	3.61	0.68			
							غير دال

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (8) أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية للشعور بالاحترق الوظيفي والذي يرجع للجنس، وذلك عند مستوى معنوية 5% ، حيث مستوى الدلالة أعلى من قيمة مستوى المعنوية. ومن خلال ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق بين آراء العاملين في الشركة محل البحث حول الشعور بالاحترق الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس، حيث أنه شعور نفسي يشعر به كلا الجنسين الذكر والأنثى نتيجة لضغوط العمل المستمرة والشعور بالارهاق الناتج من طبيعة الخدمة المقدمة والتعامل مع المواطنين.

#### ب- تأثير متغير العمر على الشعور بالاحترق الوظيفي:

تبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA المستخدم بغرض تحديد اختلافات معنوية في اتجاهات العاملين نحو الشعور بالاحترق الوظيفي قد ترجع إلى العمر والموضحة بالجدول رقم (9) أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية للشعور بالاحترق الوظيفي والتي ترجع للعمر وذلك عند مستوى معنوية 5%، حيث مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية.

#### جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج f-test

September 2024 , Vol 1, No1, PP.....

## لتأثير متغير العمر على الشعور بالاحتراق الوظيفي

الأبعاد	العمر	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	F	درجة الحرية	الدلالة
الاحتراق الوظيفي	أقل من 30 سنة	32	4.04	0.23	12.66	3	0.000 دال
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	137	3.4	0.61			
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	76	3.4	0.66			
	50 سنة فأكثر	49	3.72	0.53			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (9) أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة هي الأكثر شعورًا بالاحتراق الوظيفي وقد يرجع ذلك لقلة الخبرة في العمل والتعاملات سواء مع الزملاء في الشركة أو التعاملات مع المواطنين أثناء تأدية الخدمات، وكذلك تأثير نمط القيادة المتبع لدى قاداتهم في الشركة والذي لا يشركهم في اتخاذ القرارات ولا يهتم بتعزيز الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي. ثم تليها الفئة العمرية 50 سنة فأكثر ولعل ذلك يرجع لعدم شعورهم بالتقدير المادي المُرضي مما يعزز لديهم شعور التقدير من قِبَل رؤسائهم وكذلك الاستقرار الوظيفي، وأيضًا نظرًا لطول سنوات العمل والتي تركت فيهم من آثار ضغوط وإجهاد نتجت عبر سنوات الخدمة.

## ج- تأثير متغير المؤهل الدراسي على الشعور بالاحتراق الوظيفي:

تبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA المستخدم بغرض تحديد اختلافات معنوية في اتجاهات العاملين نحو الشعور بالاحتراق الوظيفي قد ترجع إلى المؤهل الدراسي والموضحة بالجدول رقم (10) أنه توجد اختلافات ذات دلالة احصائية للشعور بالاحتراق الوظيفي والتي ترجع للمؤهل الدراسي وذلك عند مستوى معنوية 5%، حيث مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج f-test

لتأثير متغير المؤهل الدراسي على الشعور بالاحتراق الوظيفي

الأبعاد	المؤهل الدراسي	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	F	درجة الحرية	الدلالة
	دبلوم في	121	3.7	0.49			

0.000	2	10.13	0.73	3.4	108	مؤهل جامعي	الاحتراق
دال			0.59	3.3	65	دراسات عليا	الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (10) أن فئة المؤهل الدراسي دبلوم فني هي الأكثر شعورًا بالاحتراق الوظيفي وقد يرجع ذلك لطبيعة عملهم فهو يتسم بالمشقة والإجهاد حيث كونهم يعملون في ظروف صعبة مثل مد شبكات مياه الشرب والصرف الصحي والحفر في الشوارع، وكذلك ظروف المبيت اليومي في محطات انتاج مياه الشرب ومحطات معالجة الصرف الصحي، وأيضًا شعورهم بالضغط عليهم من قِبَل رؤسائهم لسرعة تنفيذ الأعمال المطلوبة مما يجعلهم يعملون تحت ضغط لفترات طويلة مما يشعرهم بالإجهاد والإنهاك وبالتالي مزيدًا من الشعور بالاحتراق الوظيفي. وكانت أقل فئة تشعر بالاحتراق الوظيفي هم أصحاب الدراسات العليا كونهم يتمكنون من تقلد مناصب إدارية في الشركة تجعلهم أقل عرضة للضغوط المباشرة الناتجة عن التعامل مع العملاء، وكذلك يحصلون على بدلات مادية أفضل من فئة دبلوم فني.

#### د- تأثير متغير مدة الخدمة على الشعور بالاحتراق الوظيفي:

تبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA المستخدم بغرض تحديد اختلافات معنوية في اتجاهات العاملين نحو الشعور بالاحتراق الوظيفي قد ترجع إلى مدة الخدمة والموضحة بالجدول رقم (11) أنه توجد اختلافات ذات دلالة احصائية للشعور بالاحتراق الوظيفي والتي ترجع لمدة الخدمة وذلك عند مستوى معنوية 5%، حيث مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية.

#### جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج f-test

لتأثير متغير مدة الخدمة على الشعور بالاحتراق الوظيفي

الأبعاد	مدة الخدمة	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	F	درجة الحرية	الدلالة
الاحتراق الوظيفي	أقل من 10 سنوات	32	4.04	0.23	14.54	3	0.000 دال
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	111	3.54	0.61			
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	86	3.26	0.7			

			0.5	3.61	65	20 سنة فأكثر	
--	--	--	-----	------	----	--------------	--

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (11) أن فئة مدة الخدمة أقل من 10 سنوات هي الأكثر شعورًا بالاحترق الوظيفي وقد يرجع ذلك لقلة سنوات الخبرة وعدم المقدرة على التكيف مع طبيعة العمل الشاق والمجهود الذي يتطلبه تقديم الخدمة، وكذلك ضعف التقدير المالي مما يشعرهم بعدم الأمان والاستقرار الوظيفي، وأيضًا ضغوط رؤسائهم عليهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة والتي تتطلب الجهد البدني والنفسي. ثم يليها الفئة 20 سنة فأكثر وقد يرجع ذلك لعدم شعورهم بالتقدير الكافي ماديًا أو معنويًا وطيلة سنوات الخدمة، وكذلك عدم اتاحة الفرصة لغالبيتهم لتقلد مناصب إدارية في الشركة قد تعوضهم ماديًا ومعنويًا وتكون عَوَضًا لهم عما بذلوه من جهد وعناء طيلة سنوات العمل التي قضونها في ضغوط مستمرة أثناء تأديتهم لواجبهم الوظيفي تجاه شركتهم وكذلك تجاه عملاء الشركة.

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرض الرئيس الثاني H2 جزئيًا والقائل بأنه " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ حول الشعور بالاحترق الوظيفي من حيث خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، ومدة الخدمة)". حيث أثبتت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغير (العمر، المؤهل الدراسي، ومدة الخدمة). وأيضًا أثبتت أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية من نصيب متغير الجنس فقط، وذلك حول الشعور بالاحترق الوظيفي لدى العاملين بالشركة محل البحث.

### 11- النتائج:

وتتلخص أهم هذه النتائج التي أمكن التوصل إليها في هذا البحث إلى ما يلي:

- تبين للباحثين أن المستوى العام للقيادة المتوازنة بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ وفقًا لإدراكات العاملين موضع البحث، كانت متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي له 2.98 وبانحراف معياري 0.71، وهذا يعني أن القيادات الإدارية في الشركة محل الدراسة تمارس القيادة المتوازنة بدرجة متوسطة، حيث أنهم مازالوا يمارسون أنماط القيادة التقليدية الهرمية المركزية، مما يجعل العاملين لا يشعرون باهتمام ورعاية من قِبَل قاداتهم، فضلًا عن ضعف مستوى العلاقات بين القادة ومرؤوسهم وأيضًا ضعف مستوى الاستقرار الوظيفي الذي يشعر به العاملين بالشركة. مما يتطلب من إدارة الشركة تبني نمط قيادي إيجابي مثل القيادة المتوازنة حيث يهتم بالعلاقات وتنميتها وزيادة الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين، وذلك للحد من المشاعر السلبية كالاغترق الوظيفي.
- تبين للباحثين أن المستوى العام للشعور بالاحترق الوظيفي بالشركة وفقًا لإدراكات العاملين موضع البحث، كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.53 وبانحراف معياري 0.63، وهذا يعني أن العاملين بالشركة محل الدراسة يشعرون بدرجة مرتفعة من الاجهاد والتوتر وكذلك ضعف الشعور بالانجاز، مما يتطلب من إدارة الشركة سرعة التدخل للحد من هذا الشعور السلبي المدمر لبيئة العمل، عن طريق اتباع نمط قيادي

إيجابي يعيد للعاملين الثقة بقياداتهم ويرفع من الروح المعنوية وشعور الأمان والاستقرار الوظيفي لديهم، عن طريق تطبيق نمط القيادة المتوازنة.

- كما أوضحت النتائج التأثير السلبي والمعنوي للعلاقة بين القيادة المتوازنة والاحتراق الوظيفي وأن هذه العلاقة جيدة، حيث كان معامل الارتباط 69% كما بلغت قيمة معامل التحديد 48% لتلك العلاقة، حيث أوضحت أن القيادة المتوازنة يمكن أن تكون متنبئ جيد للاحتراق الوظيفي.
- توصلت النتائج لوجود اختلافات في آراء العاملين نحو الشعور بالاحتراق الوظيفي بالشركة محل البحث، وفقاً لمتغير (العمر، المؤهل الدراسي، ومدة الخدمة). وأيضاً أثبتت أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية من نصيب متغير الجنس فقط نحو الشعور بالاحتراق الوظيفي.

## 12- التوصيات:

في ضوء ماسبق من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تبني شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة كفرالشيخ رؤية ورسالة تهتم بتنمية سلوك القيادة المتوازنة لدى القادة، لتعزيز المشاعر الايجابية لدى العاملين لرفع روحهم المعنوية وتعزيز الانتماء والتمسك بالاستمرار في العمل تحت ظل الضغوط المتتابة واليومية.
- الحرص على أن تُصبح القيادات العليا نموذجاً وقدوة لسلوك القيادي الإيجابي والأخلاقي.
- سعي القادة لخلق فكر جديد في الشركة يجعل العاملين يشعرون بأن عملهم له قيمة ويعزز من وعيهم الذاتي تجاه انفسهم وكذلك انتمائهم تجاه عملهم.
- إجراء تقييم دوري لقياس وتقييم الاداء للقيادات الإدارية، ومدى تحقيق أهداف الشركة وفقاً لمناهج القيادة الايجابية والاخلاقية.
- عمل اختبارات نفسية وسلوكية للمرشحين لمناصب قيادية وإشرافية.
- الاهتمام برفع كفاءة العاملين مهنيًا وإداريًا وإعداد المواد العلمية المُعينة على ذلك.
- العمل على معالجة الأسباب التنظيمية المؤدية للشعور بالاحتراق الوظيفي.
- إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في إداراتهم لتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لديهم .
- العمل على التخلص من ضغوط العمل الموجودة عن طريق تقسيم الأعمال واعادة النظر في الوصف الوظيفي للوظائف وتقليص بعض المهام المرهقة او استحداث وصف وظيفي جديد واستقطاب وتعيين عاملين جدد.
- استخدام سياسة التدوير الوظيفي للعاملين لخلق نوع من التجديد لديهم والابتعاد عن الروتين والرتابة.

- العمل على مراجعة الهياكل التنظيمية كل فترة، للوقوف على مواطن الخلل المؤثر على الأداء، لتعزيز القدرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية والمستجدات.
- تفعيل أو استحداث إدارة للنظر في تظلمات وشكاوى العاملين، تستمع لهم وتعمل على حلها بشفافية وعدالة.
- عقد لقاءات دورية مع العاملين للوقوف على آرائهم في ظروف العمل السائدة وأهم المشاكل التي يواجهونها.
- الاهتمام بتحفيز العاملين الأكفاء بشكل مادي ومعنوي والعمل على ربط نظام الحوافز والمكافآت بالسلوكيات الايجابية للعاملين في بيئة العمل.

### 13- مقترحات لبحوث مستقبلية:

- امتدادًا للبحث الحالي وفي ضوء النتائج، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات والأفكار التصورية والاتجاهات الواعدة للبحث المستقبلي والتي قد تستحق إمتداد جهود الباحثين لتغطيتها، ومن أبرزها:
- تطبيق البحث في مجالات أخرى مثل القطاع الخاص، التطوعي، والعام، وكذلك يمكن إجراء مقارنة بين القطاع العام والخاص في هذا الخصوص.
  - دراسة العلاقة بين القيادة المتوازنة على بعض النتائج التنظيمية الأخرى مثل الرضا الوظيفي، نية البقاء في المنظمة، الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع، والرغبة في ترك العمل.
  - كما يمكن دراسة العلاقة غير المباشرة وإدخال متغيرات وسيطة أخرى مثل سمات الشخصية، صوت الموظف، غموض الدور، التمكين النفسي، والثقة التنظيمية.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- 1- أمين، أحمد ابراهيم (2020)، أثر إدمان العمل على الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على المجالس المحلية بكفر الشيخ، *رسالة ماجستير*، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ. مصر.
- 2- البطريق، مروة محمد (2023)، الدور المعدل للرفاهية النفسية في العلاقة بين القيادة الأبوية والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة طنطا، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، العدد 4 ديسمبر.
- 3- العبيدي، عصام عليوي صاحب (2018)، السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة، دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية، محافظة بابل- بالعراق، *مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية*، العدد 24 سبتمبر 2018.
- 4- الكلابي، رشيد (2001)، الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض، *مجلة جامعة الملك سعود*، العلوم الادارية، المملكة السعودية.

- 5- سبع، سنية محمد (2022)، توسيط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف: دراسة ميدانية على العاملين بالشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية، *مجلة الشروق للعلوم التجارية*، العدد 14، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، أكاديمية الشروق، ص 61-110.
- 6- سليمان، محمد جلال ونجم، عبدالحكيم والنجار، حميدة والفر، إيمان (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.
- 7- عقاب، محمد ويحيى، توفيق، (2022)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة: عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية- بن عمر الجيلاني- بولاية الوادي، الجزائر، *رسالة ماجستير*، علوم التسيير، ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- 8- كردي، احمد (2010)، لغة الجسد وكيفية فهمها في الاتصال مع الآخرين.  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/128563>
- 9- مرزوق، عبدالعزيز علي (2018)، أثر إدمان العمل على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، جامعة كفرالشيخ- كلية التجارة، ع5، ص362.
- 10- مرزوق، عبدالعزيز علي و عبدالجواد، ثروت (2018)، اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الالكترونيات، قويسنا بمحافظة المنوفية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، العدد الأول والثاني.
- 11- مصطفى، أحمد طاحون (2013)، الاستقرار الوظيفي.  
<https://www.albayan.ae/economy/last-deal/2013-11-201.2003084>
- 12- نوري، رهنج محمد و أحمد، أفين محمد و دينو، وجبا عصمت (2017)، دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، العراق، *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة زاخو، المجلد 5، العدد 2، ص 446.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adil, Adnan & Kamal, Anila, (2018), Impact of Perceived Authentic Leadership and Psychological Capital on Burnout: Mediating Role of Psychological Ownership, *Psychol Stud*, 63(3):243-252. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0446-x>

2. Berger, havard & Matre, johan (2022), The effectiveness of Balanced Leadership Behaviour within the Norwegian Armed Forces, and the predictive value of personality traits, **Master's Program in Psychology**, university of Bergen, faculty of psychology.
3. Christy, Ann K., (2009), "A Phenomenological Study of Balanced Leadership". Electronic Theses and Dissertations. 129. University of Denver, Digital Commons @ DU.  
<https://digitalcommons.du.edu/etd/129> .
4. Cutbirth, Suzanne (2010), an examination of the relationship of emotional intelligence levels to balanced leadership responsibilities and leadership effectiveness in high school principals, in partial fulfilment of the requirements for the **Degree of Doctor of Education** , Faculty of the graduate school , university of Missouri – Columbia, USA. [doi: 10.1111/more.12001](https://doi.org/10.1111/more.12001)
5. Elkaleh, eman, (2023), what makes a balanced leader?: an Islamic perspective, chapter 2, **walter de Gruyter GmbH**, Berlin/Boston. ISBN 978-3-11-074319-7.
6. Guan, S., Xiaerfuding, X., Ning, L., Lian, Y., Jiang, Y., Liu, J., & Ng, T. B. (2017), Effect of Job Strain on Job Burnout, Mental Fatigue and Chronic Diseases among Civil Servants in the Xinjiang Uygur Autonomous Region of China. **International journal of environmental research and public health**, 14(8), 872.
7. Hang zhu, Chao c. Chen, Xinchun Li, Yinghui Zhou (2013), From Personal Relationship to Psychological Ownership: The Importance of Manager Owner Relationship Closeness in Family Businesses, **Management and Organization Review**, 9(2), 295-318, sun yat-sen University, China.
8. Johnston, Lola N. (2021), Emotional and Spiritual Intelligence, Psychological Ownership, Burnout, and Well-Being's Effect on College Counselor Self- Efficacy, **doctoral dissertation**, College of Counselor Education & Supervision, Walden University .
9. Kaur, Devinder and Sambasivan, Murali and Kumar, Naresh, (2013), Effect of spiritual intelligence, emotional intelligence, psychological ownership and burnout on caring behaviour of nurses: a cross-sectional study, **Journal of Clinical Nursing**, 22, 3192-3202, [doi:10.1111/jocn.12386](https://doi.org/10.1111/jocn.12386).
10. Maslach, C. and Jackson, Susan E. (1981), The Measurement of Experienced Burnout. **Journal of Organizational Behavior**, 2(2), 99-113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>

11. Meng Chen, Zhigang Zhang, Yuanping Han and Mei Han (2021), Artificial Intelligence Was Used To Analyze the Effects of Job Burnout on Job Stability of Professional Infection Managers in Traditional Chinese Medicine Hospitals. <https://doi.org/10.1145/3495018.3495349>
12. Nguyen Diep, Lubor h., Sinh Duc, Hanah C. (2022), Employee Retention and the Moderating Role of Psychological Ownership in Retail, ***Operations and Supply Chain Management*** , 15 (3), 313-327.
13. Philippe Dubreuil, Marie-Christine Laughrea, Alexandre J.S. Morin, Francois Courcy and Olivier Loiselle (2009), Role Stressors and Burnout: Effects of Social Relationships. ***International Journal of Business and Management***. 4(9).
14. Stover, R. V., & Stone, W. J. (1974), Hand delivery of self administered Questionnaires, ***The Public Opinion Quarterly***, 38(2), 284 – 287.
15. Thompson, Steven k., (2012), ***Sampling***, 3d edition, page 59.
16. William Hernandez<sup>a</sup>, Amy Luthanena<sup>b</sup>, Dee Ramsela, Katerine Osatukea (2015), The mediating relationship of self-awareness on supervisor burnout and workgroup Civility & Psychological Safety: A multilevel path analysis. <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2015.02.002>.
17. Xuebing Su & Siu-Man Ng, (2018), The Differential Impacts of Collective Psychological Ownership and Membership Identification on Work Burnout and Engagement, ***Journal of Social Service Research***, ISSN: 0148-8376, <https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1479340>
18. Zamahani, Majid & Rezaei, Faezeh, (2014), The Impact of Managers' Self-awareness, Positivity and Psychological Ownership on Organizational Citizenship behavior, ***International Review of Management and Business Research***, 3(3).