



التعليم المستمر

معهد التنمية المجتمعية

إدارة منظمات المجتمع المدني

الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين

"دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل"

عمل الطالبان

أنور أبو موسى يحيى كلاب

إشراف الدكتور:

وسيم الهابيل

العام الدراسي

2011-2012م

بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وليعلم الذين أوتوا العلم أنه الحق من ربك فيؤمنوا به فتخبت له قلوبهم
وإن الله لهادي الذين آمنوا إلى صراط مستقيم"

(سورة الحج آية: 54)

شكر والتقدير

بجزيل الحمد والثناء أتوجه إلى خالقي بالتقدير الذي تتم بقدرته الصالحات ، وما كان لهذا الجهد أن يتم إلا بتوفيقه ، ومن مبدأ من لا يشكر الناس لا يشكر الله، نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من:

1 -الدكتور وسيم الهابيل.

2 -إدارة جمعية إعمار للتنمية والتأهيل والعاملين فيها.

3 -إدارة معهد التنمية المجتمعية والعاملين فيها.

4 -إلى أسرتي العزيزة.

وذلك لتعاونهم اللا محدود في تذليل كافة الصعوبات لإنجاح هذا العمل المتواضع سائلين المولى عز وجل أن يوفقهم لما فيه الصالح العام.

الباحثان:

أنور أبو موسى

يحيى كلاب

الإهداء

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد

صلى الله عليه وسلم..

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب .. إلى من كآت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة..

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير **والدي العزيز**

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر

الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أُمي الحبيبة

إلى من عليهم أعتد إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت

معهم معنى الحياة زوجتي وأولادي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في

أساتذتي الكرام

الباحثان:

أنور أبو موسى

يحيى كلاب

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	صفحة العنوان
II	آية قرآنية
III	شكر وتقدير
IV	إهداء
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	جدول الأشكال
IX	ملخص الدراسة باللغة العربية
X	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	1 - الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 - مقدمة الدراسة
3	1.2 - مشكلة الدراسة
3	1.3 - فروض الدراسة
4	1.4 - متغيرات الدراسة
4	1.5 - أهمية الدراسة
4	1.6 - أهداف الدراسة
4	1.7 - مجتمع الدراسة
4	1.8 - حدود الدراسة
5	1.9 - الإطار النظري
5	1.10 - الدراسات السابقة
6	1.11 - مصطلحات ومفاهيم أساسية
7	1.12 - هيكل البحث
8	2 - الفصل الثاني: الإطار النظري
9	2.1 - مقدمة عن ضغوط العمل
16	2.1.2 - مقدمة عن الاحتراق الوظيفي
16	2.1.3 - أهم تعريفات الاحتراق الوظيفي
17	2.1.4 - مراحل تطور مفهوم الاحتراق الوظيفي
18	2.1.5 - مستويات الاحتراق الوظيفي
19	2.1.6 - مظاهر حدوث الاحتراق الوظيفي
19	2.1.7 - النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي
21	2.1.8 - النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي
23	2.1.9 - مقاييس الاحتراق الوظيفي
25	2.1.10 - متى يحدث الاحتراق الوظيفي
25	2.1.11 - آلية الاحتراق الوظيفي

26	2.1.12- أسباب حدوث الاحتراق الوظيفي
27	2.1.13- مراحل حدوث الاحتراق الوظيفي
28	2.1.14- أبعاد الاحتراق الوظيفي
29	2.1.15- كيفية منع الاحتراق
29	2.1.16- كيف نتفادى حدوث الاحتراق الوظيفي
30	2.2- المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
30	2.2.1- مفهوم الأداء
30	2.2.2- عناصر الأداء
31	2.2.3- محددات الأداء الوظيفي
31	2.2.4- العوامل المؤثرة على الأداء
31	2.2.5- مفاهيم قياس الأداء
32	2.2.6- مصادر تقييم الأداء الوظيفي
33	2.2.7- مراحل تقييم الأداء
33	2.2.8- طرق تقييم الأداء
35	2.2.9- المشكلات التي تكتنف عملية تقييم الأداء
36	2.3- المبحث الثالث: جمعية إعمار للتنمية والتأهيل
36	2.3.1- لمحة عن الجمعية
36	2.3.2- رؤية الجمعية
36	2.3.3- رسالة الجمعية
36	2.3.4- أهداف الجمعية
37	2.3.5- برامج الجمعية
37	2.3.6- النظام الإداري
37	2.3.7- المراكز التابعة للجمعية
37	2.3.8- الشؤون الإدارية
38	3 - الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث
39	3.1 - أداة الدراسة
40	3.1.1- أولاً: فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانتين
40	3.1.2- الاستبانة الأولى
44	3.1.3- الاستبانة الثانية
51	3.1.4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
52	3.2- ثانياً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

52	3.2.1- اختبار التوزيع الطبيعي
52	3.2.2- الفرضية الأولى
53	3.2.3- الفرضية الثانية
53	3.2.4- الفرضية الثالثة
54	3.2.5- الفرضية الرابعة
54	3.2.6- الفرضية الخامسة
55	3.2.7- الفرضية السادسة
55	3.2.8- الفرضية السابعة
57	4 - الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
58	4.1- نتائج الدراسة
59	4.2- التوصيات
60	4.5- المراجع

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
*-	درجات مقياس ليكرت	40
-1	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول مع المعدل الكلي لفقراته	40
-2	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني مع المعدل الكلي لفقراته	41
-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث مع المعدل الكلي لفقراته	42
-4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول مع المعدل الكلي لفقراته	42
-5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني مع المعدل الكلي لفقراته	43
-6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث مع المعدل الكلي لفقراته	44
-7	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس	45
-8	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس	45
-9	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	46
-10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
-11	توزيع أفراد العينة حسب العمر	47
-12	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	48
-13	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	48
-14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري	49
-15	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	49

50	نسبة المستجيبين (درجة الاحتراق)	-16
52	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	-17
53	حساب معامل ارتباط العزوم (بيرسون) 1	-18
53	حساب معامل ارتباط العزوم (بيرسون) 2	-19
54	حساب معامل ارتباط العزوم (بيرسون) 3	-20
54	نتائج اختبار العينات المستقلة	-21
55	تحليل التباين الأحادي	-22
55	معامل ارتباط العزوم (بيرسون) 4	-23
56	تحليل التباين الأحادي	-24

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
21	نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي	1
22	نموذج شفاف وآخرون للاحتراق الوظيفي	2
24	تصنيف درجات أبعاد مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي	3
24	مقياس الاحتراق الوظيفي لفرويدنيرجر	4

ملخص البحث

يهدف هذا البحث الى التعرف على ودرجة الإحترق الوظيفي الذي يعاني منه الاداريون في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل بخانيونس وتأثيرها على أداء العاملين، كما تهدف هذه الدراسة الى كشف العلاقة بين ظاهرة الاحترق الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية (العمر * الجنس * الحالة الاجتماعية * الخبرة والمستوى التعليمي وذلك من خلال أخذ عينة تم تطبيقه على الاداريين في جمعية إعمار. وتم توظيف مقياس ماسلاك للإحترق النفسي، إضافة الى فقرات خاصة بالاداء، على عينة عشوائية بلغت موظف 50 وقدم استرداد مانسبته 94% من العينة.

وأشارت نتائج العينة الى وجود درجات مرتفعة من الاحترق الوظيفي لدى مجمل أفراد العينة في الأبعاد الثلاثة المكونة للمقياس من الإجهاد الانفعالي، والتبدل الإحساسي، والإنجاز الشخصي. وقد تبين من البحث وجود اختلافات بين فئات العينة حسب المتغيرات المتغيرات الفردية التي استخدمها هذا البحث.

هذا وقد توجهت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات لتوجيه أنظار المعنيين الى معاناة الاداريين والعمل على التخفيف منها

Abstract

The aims of this research is identifying the degree of combustion career suffered by administrators at the Emaar Association for Development and Rehabilitation and its impact on the performance of employees, as the aim of this study to uncover the relationship between the phenomenon of combustion career and some demographic variables (Age * Gender * Marital status * Education) and that by taking the sample was applied to the administrators at the Emaar Association for Development and Rehabilitation. Maslak, was hired to measure the psychological combustion, in addition to the clauses in performance, a random sample of employees amounted to 50 and have led recovery gain of 94% of the sample.

The sample results indicated the presence of high degrees of job combustion among all respondents in the three-dimensional components of the scale of emotional stress, and dull Humanitarian, and personal achievement. Research has shown there are differences between the sample groups on individual variables used by this research.

The study went a number of recommendations and suggestions to guide the attention of those concerned to the suffering of administrators and work to mitigate them.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- أولاً: مقدمة الدراسة
- ثانياً: مشكلة الدراسة
- ثالثاً: فروض الدراسة
- رابعاً: متغيرات الدراسة
- خامساً: أهمية الدراسة
- سادساً: أهداف الدراسة
- سابعاً: مجتمع وحدود الدراسة
- ثامناً: الإطار النظري و الدراسات السابقة
- تاسعاً: مصطلحات ومفاهيم أساسية
- عاشراً: هيكل البحث

1.1 - المقدمة:

جاء القرن الواحد والعشرين محملاً بالثورات العلمية المتنوعة في شتى جوانب الحياة منها ما يتصل بالتكنولوجيا، الطب، الاتصالات ، والصناعة، وذلك عقب الإرهابات الكثيرة في القرن الماضي مما ساهم في تعقيد الحياة وظهور كثير من الاضطرابات حتى أطلق بعض الباحثين عليه عصر القلق والضغط النفسي والاحترق النفسي لذلك عدت من الظواهر التي تتطلب من الإنسان التعايش معها وتطوير كفاءة معينة للتعامل معها.

فالاحترق النفسي مرض عصري شائع فما من مجال من مجالات حياتنا المعاصرة وإلا ونراه بتناقضات اجتماعية وضغوط نفسية تؤدي حتماً في حال استمرارها إلى النتيجة المأساوية "الاحترق الوظيفي" ومن هنا بدأ الاهتمام بمفهوم الاحترق نتيجة الدراسات التي أجريت على الانفعالات والاستشارات النفسية والأساليب التي يستخدمها الأفراد في محاولاتهم للتكيف مع هذه الانفعالات والاستشارات والتعامل معها.

وكان العالم النفسي هيربرت فرويد نبرغر أول من قد استخدم مصطلح الاحترق إلى الحيز الأكاديمي عام (1974) عند دراسته لاستجابات التوتر التي يبديها العاملون في بعض الأعمال.

حيث ناقش تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تعاملاته وعلاجاته مع المترددين على عيادته النفسية في مدينة نيويورك وقد لاحظ أن الذين يعملون في المهن والخدمات الإنسانية أكثر تعرضاً لحالات الاحترق الوظيفي وذلك لتعاملهم اليومي مع عدد كبير من الناس مع عدم قدرتهم على تحقيق ما هو متوقع منهم. (أبو مسعود، 2010، ص15)

هذا وقد تطور الاهتمام بظاهرة الاحترق بين الباحثين والدارسين على حد سواء وركزت أبحاث الاحترق على الموظفين في قطاع الخدمات الإنسانية بما في ذلك الباحثون الاجتماعيون ، الممرضون ، المدرسون ، المحامون ، الأطباء ، والمهنيون التي تتطلب أعمالهم اتصال مباشر ومستمر مع الجمهور . وتظهر ظاهرة الاحترق الوظيفي في القطاعين العام والخاص بشكل خاص بين الأفراد الذين يبدون اهتماماً بأعمالهم ويتسمون بالمثالية والالتزام.

وتتداخل ظاهرة الاحترق الوظيفي للشخص مع ظواهر أخرى متشابكة ومنها اتجاهات الفرد نحو المهنة، الرضا ، كفاءات الموظفين والتفاعل الاجتماعي.

ومن هنا رأينا أنه لا بد من دراسة ظاهرة الاحتراق لدى الإداريين في الجمعيات الأهلية من حيث أن هذا الموظف ممكن أن يكون فريسة سهلة للاحتراق الوظيفي.

1.2 مشكلة الدراسة:

يعاني العديد من الموظفين من بعض المشاكل في وظائفهم وذلك بسبب الضغوط الواقعة عليهم سواء من بيئة العمل أو من البيئة الخارجية وخاصة الأوضاع السياسية المحيطة.

وتعتبر جمعية إعمار للتنمية والتأهيل من أكبر الجمعيات في قطاع غزة ويتم الاحتكاك المباشر بين العاملين الإداريين فيها وبين المستفيدين لذلك يولد هذا ضغطاً كبيراً لدى الموظفين لذلك سيتم تطبيق الدراسة على العاملين فيها .ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

"ما مدى تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل ."

1.3 فروض الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين الجهد المبذول في العمل"
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين القدرات والخصائص الفردية
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين إدراك الفرد لدوره الوظيفي"
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج المبحوثين تعزى للجنس"
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج المبحوثين تعزى للمستوى الإداري "
6. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العمر والاحتراق الوظيفي لدى المبحوثين"
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج المبحوثين تعزى لسنوات الخدمة "

1.4 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة "الإنهاك ، عدم الإنسانية ، الانجاز الشخصي"
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي "الجهد المبذول في العمل، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي".

1.5 - أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في أصلاتها حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث بشكل خاص في معرفة مدى انتشار هذه الظاهرة لدى الإداريين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل. إن مثل هذه الدراسة تعتبر أداة للجمعية من حيث اقتراح أفكار جديدة تفيد في عملية التطوير الإداري وتطوير العنصر البشري من حيث استحداث استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأفراد والعوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية والفسولوجية والسلوكية والذي ينعكس على ارتفاع أدائهم ويسهم في تحسين ورفع إنتاجيتهم.

1.6 أهداف الدراسة:

1. استكشاف مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين الموظفين الإداريين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل.
2. أهمية الدور الذي يلعبه الاحتراق الوظيفي في التأثير على نفسية الموظف وأدائه.
3. التعرف على الأسباب المؤدية إلى انتشار هذه الظاهرة.
4. وضع الآلية الكفيلة بتعيين عمل الإداري.

1.7 مجتمع وعينة الدراسة:

تعد هذه الدراسة استكشافية لظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الإداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل في خانيونس والمقدر عددهم بـ 50 موظف. عينة الدراسة: سيتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على 30 موظف.

1.8 حدود الدراسة:

جمعية إعمار للتنمية والتأهيل بخانيونس الفصل الثاني للعام الدراسي 2011-2012م.

1.9 الإطار النظري:

تتضمن الدراسة معلومات تتعلق بالاحتراق الوظيفي من حيث المفهوم وأبعاده ونظريات ونماذج ومقاييس الاحتراق وكذلك العوامل والأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق ومراحلها والفرق بين الاحتراق الوظيفي وبعض المتغيرات ذات الصلة وأخيراً وسائل دراسة الاحتراق ومعلومات تتعلق بالأداء الوظيفي.

1.10 - الدراسات السابقة:

من خلال مسح الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسة أعدتها سماهر أبو مسعود (2010) حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الوزارة بقطاع غزة وتحديد العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق ومصادر انتشارها والسبل الكفيلة بعلاجها، حيث تكون مجتمع الدراسة من 821 موظف طبقت الدراسة على 258 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وكانت نسبة الاسترداد 86%.

و من أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة يعانون بشكل عام من مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي على بعديه (الإجهاد الانفعالي و عدم الإنسانية) فيما كان مستوى الاحتراق منخفضاً على بعد (الانجاز الشخصي).

و أوصت الدراسة بالتقرب من الله و تبني القيم الدينية في المعاملات ما بين الزملاء في العمل بالإضافة إلى ضرورة اهتمام أصحاب القرار بظاهرة الاحتراق و العمل على التخفيف من حدة انتشارها من خلال تبني وزارة التربية والتعليم لاستراتيجيات تكسر الجمود و الروتين كسياسة التدوير الوظيفي والاهتمام بشكل أكبر بالجانب الترفيهي للموظفين ، و الاهتمام بالحوافز بأنواعها.

دراسة القرني (2000)، "الإعلام والاحتراق النفسي دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية".

بهذا البحث الى التعرف على حجم الضغوط المهنية ودرجة الاحتراق النفسي الذي يعاني منه المشتغلون في المؤسسات الإعلامية السعودية، وذلك من خلال مسح ميداني لمختلف منسوبي الأجهزة الإعلامية الرسمية والخاصة في المملكة العربية السعودية. وتم توظيف مقياس ماسلاك

للإحترق النفسي، إضافة إلى فقرات خاصة بالضغط المهنية، على عينة عشوائية بلغت 134 فرداً. أهم نتائج الدراسة :

1. وجود درجات متوسطة من الإحترق النفسي لدى مجمل أفراد العينة في الأبعاد الثلاثة المكونة للمقياس من الإجهاد الانفعالي، والتبدل الإحساسي، والإنجاز الشخصي. ومثلت الإذاعة أعلى درجات الإحترق مقارنة بوسائل الإعلام الأخرى والمؤسسات الإعلامية الرسمية أكثر إحترقاً من التابعة للقطاع الخاص.
2. تشير نتائج البحث إلى أن الفئات الأكثر تعرضاً للضغط المهنية في مجال الإعلام هي: الذكور، المتزوجون، الأقل تعليماً، الأصغر سناً، الأكثر دخلاً، والأقل خبرة إعلامية.

دراسة الكلابي ورشيد (2001) "الإحترق الوظيفي : دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية."

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات الإحترق وذلك باستخدام بيانات جمعت من 654 موظف وموظفة وتم قياس درجات الإحترق باستخدام مقياس ماسلاك المكون من 22 مفردة. أهم نتائج الدراسة:

- ✓ الموظفون في العينة يعانون بدرجة متوسطة من الإحترق الوظيفي. لا توجد فروق فيما يخص المستوى التعليمي أو الجنس.
- ✓ توجد فروق معنوية في درجات الإحترق تعزى للعمر ومدة الخدمة.

1.11 - مصطلحات ومفاهيم أساسية:

يشتمل هذا البحث على بعض المفاهيم الأساسية أهمها:

1. الإحترق الوظيفي: هو إفراط الفرد في استخدام طاقاته حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته.
2. الإنهاك النفسي: وهو فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات، والروح المعنوية، وفقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاده لكل طاقاته، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة.
3. عدم الإنسانية "تبدل المشاعر": التجرد عن الخواص الشخصية.
4. الشعور بالانجاز: يقيس مستوى الشعور بتحقيق أو عدم تحقيق انجازات شخصية على صعيد العمل

هيكل البحث:

يتكون هذا البحث من خمسة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: مقدمة عامة للبحث تشمل مشكلة البحث ، الفروض ، والأهداف ، الأهمية ، ومجتمع وعينة الدراسة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة ويتكون من 3مباحث:

- ✓ ضغوط العمل .
- ✓ الاحتراق الوظيفي .
- ✓ الأداء الوظيفي .
- ✓ جمعية إعمار للتنمية والتأهيل .

الفصل الثالث: الإطار العملي واختبار الفروض .

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات .

الفصل الثاني: 2- الإطار النظري

المبحث الأول: الاحترق الوظيفي

- ✓ مقدمة عن ضغوط العمل
- ✓ مفاهيم الاحترق الوظيفي
- ✓ مراحل تطور مفهوم الاحترق الوظيفي
- ✓ مستويات الاحترق الوظيفي
- ✓ النظريات المفسرة للاحترق الوظيفي
- ✓ النماذج المفسرة للاحترق الوظيفي
- ✓ مقاييس الاحترق الوظيفي
- ✓ آلية الاحترق الوظيفي
- ✓ أسباب ومراحل حدوث الاحترق الوظيفي
- ✓ أبعاد الاحترق الوظيفي
- ✓ علاقة الاحترق الوظيفي ببعض المفاهيم
- ✓ كيفية منع الاحترق
- ✓ كيف نتفادى حدوث الاحترق الوظيفي

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

- ✓ مفهوم الأداء
- ✓ عناصر الأداء
- ✓ محددات الأداء الوظيفي
- ✓ العوامل المؤثرة على الأداء
- ✓ مفاهيم قياس الأداء
- ✓ مصادر تقييم الأداء الوظيفي
- ✓ مراحل تقييم الأداء
- ✓ المشكلات التي تكتنف عملية تقييم الأداء

المبحث الثالث : جمعية إعمار للتنمية والتأهيل

- ✓ لمحة عن جمعية إعمار للتنمية والتأهيل
- ✓ مجلس إدارة الجمعية
- ✓ رؤية ورسالة الجمعية
- ✓ البرامج والمراكز التابعة للجمعية

✓ مقدمة عن ضغوط العمل:

قبل التعرف على ظاهرة الاحتراق الوظيفي كان لا بد من التعرف على مفهوم آخر ألا وهو ضغط العمل ، فالاحتراق لا يحدث دفعة واحدة و لكنه يبدأ بصورة تدريجية عبر فترات زمنية ممتدة ، حيث يمر الفرد بسلسلة من ضغوط العمل و الضغوط النفسية لا يستطيع التغلب عليها فتصل به في النهاية إلى حد الاحتراق لذا ارتأينا أن نبدأ بإلقاء الضوء على الضغوط باعتبارها مدخلا للاحتراق و سببا له، بالإضافة لذلك التداخل و التشابه- أحيانا- بين الاحتراق الوظيفي والضغوط . و كما نرى جميعا فان العمل في هذه الأيام يشكل بيئة ضاغطة بشكل كبير ، ولنتصور أننا أمام مجموعة من الأفراد ذوي الدافعية و المثالية الواضحة و الالتزام و الذكاء ، و قد اختاروا مجالا مهنيا معينا على أساس أنه واعد بتقديم الرضا و الإشباع و سوف يجعل لحياتهم معنى ، و ربما يجعل العالم من حولهم أفضل ، ثم يجدون بعد عدة سنوات أن الضغوط تحيط بهم وتحاصرهم و أنهم غير قادرين على انجاز أهدافهم المهنية و أنهم غير قادرين على التأثير في المؤسسة التي يعملون فيها فإن الفرد هنا يكون مرشحا للاحتراق الوظيفي.(أبو مسعود،2010:ص9)

✓ مفاهيم ضغوط العمل:

يمكن تصنيف مفاهيم ضغوط العمل في ثلاث محاور هي:

• المحور الأول:

ينظر إلى ضغوط العمل على أنها مجموعة من المثيرات والقوى الخارجية المحيطة بالفرد في العمل والتي تؤثر سلبا على الفرد من الناحية الجسمانية والنفسية والسلوكية مما يجعل أداء الفرد في العمل أقل من المطلوب.

• المحور الثاني:

يتناول ضغوط العمل على أنها ردود فعل جسمانية ونفسية وسلوكية للفرد نتيجة تعرضه لعناصر ضاغطة في عمله.

• المحور الثالث:

يعرف ضغوط العمل بأنها نتاج للتفاعل بين الفرد وبيئة عمله.

ويمكن الخروج بتعريف للضغوط هو:

مجموعة من العوامل التنظيمية المتعلقة بالعمل وما يحيط به من جوانب مختلفة والتي تؤثر في تشكيل سلوك الفرد تأثير سلبياً.(شركة الموجز للتدريب والتعليم،ص9)

✓ عناصر ضغوط العمل:

ويقصد بمصادر ضغوط العمل: العوامل المتعلقة بالمهنة أو الشخص التي تتسبب بإحساس الفرد بالضغط النفسي، وغالبا ما توجد مصادر الضغوط أو مسبباتها في بيئة العمل بينما يوجد الضغط داخل الفرد. يمكن تحديد عناصر ضغوط العمل في المنظمات والمؤسسات في ثلاث عناصر رئيسية هي:

أ) المثير

ب) الاستجابة

ج) التفاعل (الغسيني، 2005، ص5)

✓ الأسباب العامة للضغط في مجال العمل:

1. مشكلات تنظيمية:

من المصادر العامة للضغط المهني ، سوء النظام الذي يتسبب في تأخير القرارات المهمة، وعدم قدرة الفرد في العمل على تحديد المسئول المباشر عن اتخاذ القرارات، والنقص المستمر في الإمكانيات المادية والأجهزة والمعدات الضرورية، وعجز النظام عن وضع خطة محددة للإنتاج.

2. نقص الكفاءة المهنية:

إن نقص المهارة أو الكفاءة لدى عدد من العاملين في مجال عملك يضع حملاً أكبر عليك أو على من لديه هذه المهارات.

3. ساعات العمل الطويلة أو غير المنظمة:

إن العمل لمدة كبيرة يصل بالفرد إلى حالة من الملل، فالجسم الإنساني له إيقاع طبيعي يرتبط بتكوينه ويتناغم بصورة معينة مع ساعات النهار والليل.

4. الشعور بالمكانة الأقل والمكافأة غير المناسبة:

لا يمكن تجاهل انعكاس شخصية الإنسان على أدائه ونظراته إلى أبعاد العمل المتعددة. حيث إحساس الفرد بأهمية دوره في العمل الذي ينعكس على إحساسه بذاته، ومن ثم رغبته في تأكيد ذاته عن طريق وجود أهمية لدوره في العمل بتأثر إذا شعر بمكانة غير مناسبة.

5. المهام والإجراءات غير الضرورية:

مثل تكرار ملء استمارات وكتابة تقارير وتقديم إثباتات لدرجات أو دورات وليس ذلك سوى لإثبات الإدارة دورا في العمل وتأكيد سلطتها.

6. عدم الاستقرار وقد الأمن:

عندما يحدث عدم استقرار في القرارات وتغيير مستمر في السياسات يتسبب ذلك في جمود وسلبية عند العامل، فيقف عن التخطيط أو الالتزام بإجراءات معينة ويكون ذلك سبباً بشعور الإنسان بالضغط النفسي. (الفرماوي، 2009: ص 62-64)

✓ مصادر ضغوط العمل:

أولاً: المصادر التنظيمية:

- 1 - طبيعة العمل.
- 2 - غموض الدور.
- 3 - صراع الدور.
- 4 - زيادة أو انخفاض عبء الدور.
- 5 - النمو والتقدم الوظيفي.
- 6 - الظروف المادية للعمل. (السقا، 2009، ص 11-14)

ثانياً: المصادر الخارجية:

1. ضغوط الحياة وتأتي في مقدمتها مشاكل الأسرة.
2. الظروف الاقتصادية السائدة واتجاهاتها في المستقبل، كمرور بحالة الكساد، وانخفاض مستويات الدخل ، وانتشار البطالة، وارتفاع معدلات التضخم.
3. التغيرات الاجتماعية وظهور بعض المشاكل في المجتمع كانتشار المخدرات.
4. تلوث البيئة وسوء تخطيطها وكآبة المظهر العام لها والازدحام.
5. تباين الثقافات داخل المجتمع.
6. الكوارث الطبيعية والحرائق والحروب. (السقا، 2009، ص 17)

✓ أشكال ضغوط العمل:

- كثرة العمل وإدمانه.
- قلة العمل.
- سوء التوجيه .
- الحماس الزائد.
- لا فراغ.
- لا استرخاء. (ظاهر، غ. م: ص 4)

✓ الآثار المترتبة على الضغوط:

لضغوط العمل العديد من الآثار منها ايجابية وأخرى سلبية:

أولاً: الآثار الايجابية:

ان العديد من المنظمات ان لم يكن جميعها تنظر الى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأنها السلبية على الفرد والمنظمة معاً .ولكن الحقيقة غير ذلك إذ ان لضغوط العمل أثارا ايجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها .ومن الآثار الايجابية كما يوردها العميان (٢٠٠٥ ، ص ١٦٥) كما يأتي:

- ١ .التحفيز على العمل
- ٢ .يزداد تركيز الفرد على العمل
- ٣ .ينظر الفرد الى عمله بتميز
- ٤ .التركيز على نتائج العمل
- ٥ .المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر

ثانياً: الآثار السلبية

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة ومنها ما يأتي:

أ .آثار الضغوط على الفرد:
عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي الى نتائج فسيولوجية ونفسية وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض .
ب .آثار الضغوط على المنظمة:

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي :

- ١ . زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها ، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)
- ٢ . تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته
- ٣ . صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- ٤ . ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات وعدم الرضا الوظيفي.
- ٥ . عدم الدقة في اتخاذ القرارات.

٦ . سوء العلاقات بين أفراد المنظمة وسوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات. (السقا، 2009، ص18-19)

✓ إدارة ضغوط العمل:

لا يستطيع أحد أن ينكر وجود ضغوط للعمل يتعرض إليها الأفراد ومن خلال العناوين السابقة نستنتج بأن للضغوط أسباب وعوامل تزيد من حدتها أو تخفف منها ولهذا كان لزاماً على الباحثين في العلوم الإنسانية لاسيما الإدارية منها وضع توصياتهم لمحاولة التخفيف من الآثار السلبية لضغوط العمل التي يعاني منها الأفراد ولهذا سنستعرض الموضوع من خلال التعرض للاستراتيجيات التي تم وضعها من قبل عدد من العلماء لإدارة ضغوط العمل وهي تتمثل بالتالي:

إدارة الضغوط على مستوى الأفراد:

يقصد بالأساليب الفردية لمواجهة ضغوط العمل الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يحد أو يدير مسببات ضغط العمل التي تفوق طاقته الشخصية، إن العبرة في إدارة الضغوط لا تكمن في التخلص من هذه الضغوط بقدر ما تتمثل في حسن إدارتها والاستفادة منها ويتم ذلك من خلال التالي:

- 1-الفرع إلى الله
- 2-التأمل
- 3-التركيز
- 4-الرياضة والتمارين
- 5-الاسترخاء
- 6-نظام التغذية
- 7-معرفة شخصية الأفراد
- 8-إدارة نمط الحياة

إدارة الضغوط على مستوى المنظمة:

في الوقت الذي يحاول فيه الفرد العمل على التخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض إليها فإنه توجد ضغوط لا يستطيع أن يتحكم فيها أو التخفيف من أثارها وهي الضغوط المرتبطة بهياكل المؤسسة وثقافتها، ولهذا كان واجب على إدارة المؤسسة التعرف على العوامل التي تسبب ضغوط للعاملين فيها والعمل على علاجها.

- 1-التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم
- 2- الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة
- 3-تغير هيكل المنظمة وإعادة تصميم الوظائف:
- 4-تطوير نظم الاختيار والتعيين

5- العمل على تكوين علاقات جيدة بين العاملين

6- تلمس أسباب الضغوط

7- المشاركة و فرق العمل

8- تحسين ظروف العمل المادية

9- الإرشاد

10- التدريب (أبو العلا، 2009، ص 23-29)

✓ الفرق بين ضغط العمل وبين الاحتراق الوظيفي:

- 1 - أن الاحتراق الوظيفي قد يكون نتيجة لضغوط شديدة، إلا أن المصابين بضغوط العمل يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغوط بخلاف الاحتراق الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ ويفقد الرغبة في بذل أي مجهود، كما أنه لا يرى أي أمل في تحسن الوضع.
- 2 - أن الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذلك بينما في حالة الاحتراق لا يشعر الشخص بحقيقة حالته.
- 3 - أن الموظف عندما يشعر بضغط العمل فذلك يعني أنه يهتم كثيرا للعمل الذي يؤديه، بينما الموظف الذي يعاني الاحتراق لا يكثرث لعمله. (هاشم، غ.م:ص18)

الاحتراق الوظيفي

2.1.2 - مقدمة:

مرض عصري شائع فما من مجال من مجالات حياتنا إلا ونراه محملاً بتناقضات اجتماعية وضغوط نفسية.

وقد حظيت ظاهرة الاحتراق النفسي باهتمام العديد من الباحثين نظراً لأثارها السلبية على الناس في مجال العمل والإنجاز.

ترتبط هذه الظاهرة بمفهوم أمراض الحضارة التي تصيب الكثيرين منا من خلال الأزمات المجتمعية العديدة، وهذه الظاهرة نجمت بالدرجة الأولى من الضغوط النفسية التي يواجهها الإنسان. (الملتقى التربوي)

وتعتبر هيربارت فرويدنبيرجر المحلل النفسي الأمريكي أول من أدخل مصطلح الاحتراق النفسي (Burned out) إلى حيز الاستخدام الأكاديمي وذلك عام 1974م عندما كتب دراسة أعدها لدورية متخصصة وناقش تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تعاملاته وعلاجاته مع المترددين على عيادته النفسية في مدينة نيويورك، ولكن أعمال كرسطينا ماسلاك أستاذة علم النفس بجامعة بيركلي الأمريكية مثلت الريادة في دراسة وتطوير مفاهيم الاحتراق النفسي. (القرني، 2000)

وبالرغم من الحداثة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي كان هناك العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة الأمر الذي أدى إلى ظهور تعارف متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه. (الكلابي ورشيد، 2001:ص116)

2.1.3 - ومن أبرز هذه التعريفات:

- 1 عرفه هيربارت فرويدنبيرجر:
الاحتراق النفسي: هو إفراط الفرد في استخدام طاقاته حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته (محمود، 2005)
- 2 وقد عرفه ماسلاك بأنه:
مجموعة أعراض من الإجهاد النفسي والاستنفاد الانفعالي والتبؤد الشخصي والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني. (مجلة جامعة الملك سعود، 2003)
- 3 وعرفه عبد الرحمن بأنه

حالة نفسية أو عقلية تُوَرِّق الأفراد الذين يعملون في مهن يكون في طبيعتها التعامل مع أناس كثيرين وهؤلاء العاملون عادة يعطون أكثر مما يأخذون. (عبد الرحمن، 1992:ص3)
4 عرفه الراشدان :

بأنه حالة استنزاف للطاقة النفسية المخزنة لدى الفرد يؤدي به إلى حالة من عدم التوازن النفسي "الاضطراب" التي تظهر نتيجة للضغوط النفسية الشديدة التي تسببها أعباء العمل ومتطلباته مما ينعكس آثاره سلباً بشكل مباشر على العملاء وعلى المؤسسة التي يعمل فيها الفرد. (الراشدان، 1995:ص24)

2.1.4- مراحل تطور مفهوم الاحتراق الوظيفي:

إن مفهوم الاحتراق النفسي كما ذكرت رجوات متولي (٢٠٠٥) قد بدأ الاهتمام به منذ عام ١٩٦٠ ، ولذلك فقد مر بمرحلتين:

1- المرحلة التنويرية:

في بدايتها لم يعرف مصطلح الاحتراق النفسي إنما وجدت مصطلحات بديلة فقد ذكرت رجوات متولي (٢٠٠٥) أنها بدأت في بداية الستينيات من القرن العشرين (١٩٦٠) حيث لاحظ بعض الباحثين في مجال الصناعة تدني أداء بعض العاملين ذوي الأداء المرتفع ، مع ظهور بعض التغيرات السلوكية السلبية ، منها : التغيب المستمر عن العمل لفترات طويلة ، ولقد أُطلق على ذلك مصطلح " الوهج المنطفئ " Flame outs .

وفي بداية السبعينيات ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية عدد من المقالات التي تناولت الاحتراق النفسي وركزت على الأفراد الذين يعملون في مجال الخدمات الإنسانية ؛ حيث أشارت كل من أهولا وهاكاني (2007) أنه في سنة (١٩٧٤) ظهر مصطلح الاحتراق النفسي " Burnout " على يد الطبيب النفسي فرويدبيرجر ، و وصفه بأنه ظاهرة سلبية لدى المهنيين الذين يعملون في عيادة لمدمني المخدرات من خلال الضغط الزائد على الفرد ، ثم جاءت كرسيتينا ماسلاش (1976) وهي باحثة في علم النفس الاجتماعي ، وذكرت أن الإجهاد النفسي يصيب الفرد نتيجة الحمل الزائد والضغط المستمر مما يفقده المشاعر العاطفية تجاه العملاء ، وربطته بالمرض والاضطراب النفسي .

وفي بداية الأمر كانت النظرة إلى الاحتراق الوظيفي على أنه يصيب من يعمل في المهن الصحية التي يتصل الفرد فيها بالمرضى كالممرضات ، إن الاهتمام بدراسة الاحتراق الوظيفي كان قاصراً في البداية على مهن الرعاية الصحية ، ثم امتد ليشمل باقي الفئات الأخرى التي تتطلب التعامل مع الجمهور .

مما سبق يتضح أن النظرة العامة إلى الاحتراق الوظيفي أنه يصيب العاملين في مجال الرعاية الصحية ؛ حيث إنهم يتعرضون لدرجة عالية من الضغوط فهم يتعاملون مع المرضى مما

يترك أثراً سلبياً على الفرد ، ويشاهدون وفاة المرضى الذين يتعاملون معهم ، إضافة للصراعات التي يجدونها في العمل من قبل المديرين والزملاء ، إضافة إلى أن الاحتراق الوظيفي في مجال الرعاية الصحية أكثر وضوحاً من المهن الأخرى ، مما جعلهم قصروا التعرض له على تلك المهن ، ولكن تغيرت تلك النظرة فيما بعد .

٢- المرحلة التجريبية:

وفيها تطورت النظرة للاحتراق الوظيفي حيث بدأت في بداية الثمانينات من القرن العشرين ، وتطور خلالها مفهوم الاحتراق الوظيفي من الناحية التجريبية ، فلقد أصبحت دراسات الاحتراق الوظيفي أكثر منهجية ، كذلك الاهتمام بوضع قائمة لقياس الاحتراق الوظيفي .

وفيها ظهرت بعض الدراسات الأكثر منهجية ؛ حيث ظهرت في تلك المرحلة دراسة ماسلاش وتلميذتها سوزان جاكسون وذلك في سنة (١٩٨١) وقدمتا خلالها أول محاولة جادة لقياس الاحتراق الوظيفي في مجال الرعاية الصحية ، ثم طورتا تلك الأداة سنة (١٩٨٦) لقياس الاحتراق الوظيفي للعاملين في مجال المهن الاجتماعية ، ولذلك المقياس ثلاثة أبعاد :

الإجهاد النفسي ، وتبليد المشاعر ، ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي ولقد لقي ذلك المقياس شهرة واسعة . كما حاول بعض الباحثين ربط الاحتراق الوظيفي ببعض المفاهيم والمتغيرات الأخرى مثل: الصلابة النفسية، والمناخ المغلق في العمل ، والرضا الوظيفي، وصراع الأدوار مما يدلنا على أن الاحتراق الوظيفي ارتبط بأغلب مجالات الحياة ، ومنها العمل المهني ، والشخصية ، والنمط الإداري المتبع في العمل (علي، 2008:ص38).

وإذا انتقلنا إلى النتائج الفكرية العربي نجد أن مصطلح الاحتراق الوظيفي ظهر على يد عسكر وآخرين (1986) ونظر إليه بعض الباحثين أمثال (كمال دواني) وآخرون (1986) على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد : الإجهاد الانفعالي، وصف الاهتمام بالبعد الإنساني، ونقص الكفاءة والإنجاز الشخصي.

2.1.5- مستويات الاحتراق النفسي:

إذا كان الاحتراق يحدث عبر مراحل متعاقبة، فإن له بعض المستويات المتدرجة ومنها ما ذكرته منى بدران (1997) أن له ثلاثة مستويات:

١ - احتراق نفسي معتدل: حيث ينتج عن نوبات متكررة من التعب، والقلق، والإحباط، والتهيج.

٢ - احتراق نفسي متوسط: وينتج عن نفس مصادر المستوى السابق، ولكنها تستمر لمدة أطول "أسبوعين على الأقل" مع عدم القدرة على مواجهتها بفاعلية.

٣ - احتراق نفسي شديد: وينتج عن أعراض جسمية، مثل القرحة، وآلام الظهر المزمنة، ونوبات الصداع الشديدة، وليس غريباً أن يشعر العاملون بمشاعر احتراق نفسي معتدلة ومتوسطة من حين لآخر، ولكن عندما تلح هذه المشاعر وتظهر في شكل أمراض جسمية ونفسية مزمنة عندئذ يصبح الاحتراق مشكلة خطيرة. (الحايك، 2000:ص20)

2.1.6 - مظاهر حدوث الاحتراق الوظيفي:

يمكن الاستدلال على حدوث الاحتراق الوظيفي من الأعراض التالية:

الشعور بالإرهاك النفسي والجسمي المؤدي لفقدان الطاقة النفسية، أو المعنوية وضعف الحيوية والنشاط وفقدان الشعور بتقدير الذات والاتجاه السلبي نحو العمل، وفقدان الدافعية والنظرة السلبية للذات والإحساس باليأس والعجز والفشل.

أداء العمل بطريقة روتينية ومقاومة التغيير والتطوير وفقدان الابتكار والروح الإبداعية وضعف الرغبة في الذهاب للعمل وأداء عمل ضعيف والإحساس بالإرهاك والتعب وتجنب التحدث مع الآخرين من الأصدقاء والزملاء في شئون العمل والذاتية المطلقة والإحساس باللوم والذنب وتأنيب الضمير والتغيب الغير مبرر عن العمل. (الحايك، 2000:ص20)

2.1.7 - النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي:

لم يدرس مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد واضح في النظريات النفسية، وإنما بدأ بصورة استكشافية، وتم ربطه بظغوط العمل ، وعلى أي حال فقد نظرت إليه بعض النظريات من خلال الإطار العام لها ، وبحسب أدبيات علم النفس فإن هناك نظريات نفسية ثلاث تناولت ظاهرة الاحتراق و هي:

- النظرية الفرويدية أو التحليل النفسي
- النظرية السلوكية
- النظرية المعرفية أو الوجودية

و سوف نعرض بإيجاز هذه النظريات و بيان مدى العلاقة بينها في تحديدها و تفسيرها لظاهرة الاحتراق الوظيفي.

1 - نظرية التحليل النفسي:

فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للطلبات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية، مما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في أقصى مراحلها إلى الاحتراق الوظيفي، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها وحدوث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلقت به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتفيس الانفعالي.

2 - النظرية السلوكية

تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على أنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، فالمعلم مثلاً الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة، ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين، وكذلك تلاميذ لا تتوفر لديهم دافعية صادقة للتعلم، فضلاً عن ضغوط الزوجة والأولاد، إضافة إلى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة، وإذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفيه مقبولة فإنه قد يتعلم سلوكاً غير سوي، يسمى الاحتراق (Burnout) ومع ذلك فيمكن استخدام فنيات تعديل السلوك لمقابلة تلك المشكلة، ومن الفنيات السلوكية المفيدة في التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي: فنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط، والاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة.

3 - النظرية الوجودية

فتركز في تفسيرها للاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للاحتراق الوظيفي؛ لذلك فالعلاقة بين الاحتراق الوظيفي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول؛ إذ إن الاحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للاحتراق الوظيفي.

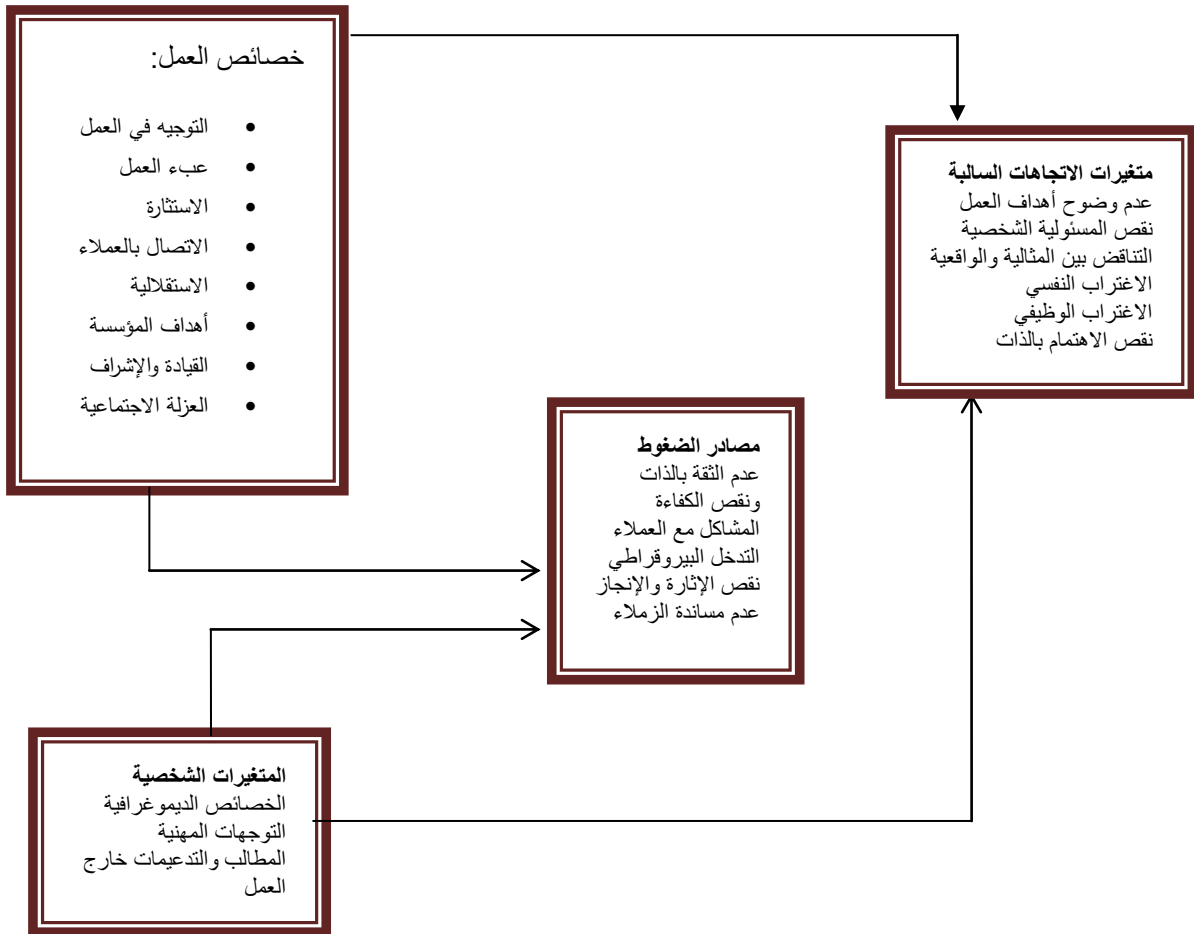
مع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء، فنقول: إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به؛ إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء أكانت ضغوط زيادة العبء عليه، أو ضغوط قلة العبء، ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فستنقل كفاءته ويترتب عليه قلة الدعم المقدم له، وكذلك قلة إنتاجه مما يعرض

الفرد للاحتراق الوظيفي بل قد يترك عمله ، أو على أقل تقدير توجد النية لترك العمل إن وجد عملاً مناسباً غير عمله الحالي، مما يبين الأثر الخطير للاحتراق الوظيفي على المجتمع كله. (أبو مسعود، 2010:ص19-20)

2.1.8- النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي:

١- نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي:

قدم تشيرنس (١٩٨٥) النموذج الشامل للاحتراق الوظيفي، وقد قابل مع معاونيه ثمانية وعشرون مهنيًا مبتدئاً في أربعة مجالات هي: مجال الصحة، ومجال القانون، ومجال التمريض في المستشفيات العامة، ومجال التدريس في المدارس الثانوية، وتم مقابلة كل المفحوصين عدة مرات خلال فترة تتراوح من سنة إلى سنتين، ويوضح الشكل التالي نموذج تشيرنس:



شكل (1)

نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي (أبو مسعود، 2010:ص21)

1 - نموذج شفاف وآخرون للاحتراق الوظيفي ١٩٨٦ :

يشير هذا النموذج إلى المصادر والمظاهر والمصاحبات السلوكية للاحتراق النفسي وذلك كما هو موضح بالشكل التخطيطي على النحو التالي:

الاحتراق النفسي

مصادره	
عوامل خاصة	عوامل ومتغيرات شخصية
- صراع الدور	- الجنس - السن
- غموض الدور	-سنوات الخبرة
- عدم المشاركة في القرار	-المستوى التعليمي
- تأييد اجتماعي رديء	-التوقعات المهنية
مظاهره (الأبعاد)	المصاحبات السلوكية
١ استنزاف انفعالي	ترك المهنة
٢ فقدان الهوية الشخصية	زيادة معدل الغياب
٣ نقص في الإنجاز الشخصي	التعب لأقل مجهود

شكل (2)

نموذج شفاف وآخرون للاحتراق الوظيفي (الزهراني، 2008:ص32)

2.1.9- مقاييس الاحتراق الوظيفي:

1 مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي Maslach Burnout Inventory

يعد من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الضغوط المهنية حيث تم توظيفه في أكثر من 180 دراسة منذ وضعه من قبل كرسينا ماسلاك عام (1981م). ويتوجه هذا المقياس الى قياس ثلاثة أبعاد رئيسية للاحتراق الوظيفي، هي:

- (1) الإجهاد الانفعالي emotional exhaustion الذي يعني أن يشعر الفرد بكونه متعباً ومجهداً الى درجة كبيرة، ومستنزفاً في عاطفته وذهنه ووجدانه.
- (2) التبدل الإحساسي depersonalization وقد ترجم بعض الباحثين ذلك بـ "التجرد عن الخواص الشخصية"، ولكن يرى آخرون أن المعنى قد يتمثل في الشعور بالتبدل في الأحاسيس تجاه العمل والآخرين.
- (3) الانجاز الشخصي personal achievement الذي يقيس مستوى الشعور بتحقيق او عدم تحقيق انجازات شخصية على صعيد العمل.

ويتكون المقياس من اثنتين وعشرين عنصراً (فقرة) تمثل الثلاثة الأبعاد المذكورة سالفاً. وتم اعتماد النسخة المعربة من المقياس التي أعدها وراجعها الدكتور زيد البتال من جامعة الملك سعود، وقام بتطبيقها على عينة في البيئة السعودية، بعد إجراء درجات المصادقية و الموثوقية المطلوبة في مثل هذه الحالات. وطبقاً لما ذكرته ماسلاك فإن نتائج المقياس يمكن تصنيفها على ثلاث درجات من الاحتراق الوظيفي، حيث قد يكون الاحتراق بدرجة كبيرة، او متوسطة، او بدرجة منخفضة، من خلال الاستجابة لمقياس من سبعة درجات (صفر = أبداً، 1 = بضع مرات في السنة، 2 = مرة في الشهر او أقل، 3 = بضع مرات في الشهر، 4 = مرة كل أسبوع، 5 = بضع مرات في الأسبوع، 6 = كل يوم تقريباً). ويكون مستوى الاحتراق عالياً إذا كانت درجات البعدين الأول (الإجهاد الانفعالي) والثاني (التبدل الإحساسي) مرتفعة، ودرجة البعد الثالث (الإنجاز الشخصي) منخفضة. (القرني، 2000:ص10)

أمثلة على عبارات القياس:

- 1 أشعر أن طاقتي مستنزفة مع نهاية الدوام .
- 2 إن التعامل مع العملاء يسبب لي ضغوطاً نفسية.
- 3 أشعر بالإحباط بسبب ممارستي هذه المهنة. (الظفيري و القريوتي، 2010:ص181)

تصنيف درجات أبعاد مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي:

الأبعاد	عال	متوسط	منخفض
الإجهاد الانفعالي	30 فما فوق	29-18	17-0
تبلد المشاعر	12 فما فوق	11-6	5-0
نقص الشعور بالإنجاز	24 فما فوق	23-12	11-0

شكل(3)

تصنيف درجات أبعاد مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي (المرجع السابق)

2 مقياس الاحتراق الوظيفي لفرودنبرجر(1980)

ويهدف الى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي، ويتكون من 18 عبارة، يتم وضع الإجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الانطباق الى الانطباق التام، وذلك على متصل من 0-5 وتشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى الاحتراق الوظيفي ويقسم الأفراد كالتالي:

25-0	الفرد بحالة جيدة
35-26	بداية الإحساس بالضغط
50-36	إرهاصات الإصابة بالاحتراق الوظيفي
65-51	الفرد محترق نفسياً
65 فأكثر	وضع الخطر

شكل(4)

أمثلة على عبارات المقياس:

- 1 - هل تتعب بسهولة؟
- 2 - هل تعمل بجد، ولكن إنجازك منخفض؟
- 3 - هل تشعر بفترات من الحزن غير واضحة السبب؟

هل أصبحت أكثر عصبية؟(رددير، 2008:ص35-36)

2.1.10- متى يحدث الاحتراق الوظيفي:

يحدث الاحتراق الوظيفي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل. وكلما زاد التباين بين هاتين البيئتين زاد الاحتراق النفسي الذي يواجهه الموظف في مكان عمله.

وأشارت ماسلاك الى أن جذور وأساس الاحتراق الوظيفي الذي يواجهه الموظف في مكان العمل يكمن في مجموعة عوامل تتركز في الظروف الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والفلسفة الإدارية لتنظيم العمل. وقد حدد ماسلاك وليتر مجموعة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي الى الاحتراق النفسي لدى الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات على النحو التالي:

1. ضغط العمل.
2. محدودية صلاحيات العمل.
3. قلة التعزيز الايجابي.
4. انعدام الاجتماعية.
5. عدم الإنصاف والعدل.
6. صراع القيم. (القرني، 2000:ص9)

2.1.11- آلية الاحتراق الوظيفي:

يأتي الاحتراق استجابة للمتطلبات التي تقع على الموظف والتي تمثل عوامل تؤثر للموظف مثل عبء العمل وهي بدورها تزيد من التزاماته ومسؤولياته الشخصية وبسبب المستويات العالية من الإثارة التي تحدثها هذه المتطلبات فإن الموظف يبدأ بالشعور بالإرهاك العاطفي عند التعرض المتكرر لهذه المتطلبات المهمة فيلجأ لاستخدام العنصر الإنساني أو الشخصي خصوصاً عندما يعمل في بيئة لا توفر إلا قدرًا محدوداً من التغذية الراجعة والمكافآت لانجازات العمل.

قد يبدأ الاحتراق الوظيفي أولاً بتدهور العديد من الإدراكات أو الاتجاهات الايجابية ذات الصلة بعمله ونتيجة لذلك ينخفض شعور الموظف بالرضا والانغماس الوظيفي ويزيد الشد العصبي لديه أثناء أدائه للعمل وبعد ذلك يبدأ نتائج تقويم أداء الموظف في الانخفاض ثم تظهر بعض الأعراض الجسمية السلبية لديه ومن ثم يزداد مستوى التسرب الوظيفي وينخفض مستوى تقدير الذات وتظهر مؤشرات على تدهور الصحة النفسية وتوسع نوعية العلاقات الشخصية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى تفكك مجموعات العمل وانهايار الدعم

الاجتماعي للموظفين "حدوث فقدان العنصر الإنساني في التعامل أولاً حتى يكون هناك شعور" (الكلابي ورشيد، 2001:ص119)

2.1.12- أسباب حدوث الاحتراق الوظيفي:

أسباب الاحتراق أغلبها مرتبطة ببيئة العمل وما تتيحه 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 الآتي:

- 4 - علاقات العمل الشخصية.
- 5 - عبء وغموض وصراع الدور.
- 6 - الأعمال الكتابية.
- 7 - نقص المكافآت وغياب الدعم.
- 8 - ضعف التغذية الراجعة عن مدى كفاءة أو عدم كفاءة الأداء.
- 9 - نظم الأجور والحوافز.
- 10 - المهام البيروقراطية المتزايدة.
- 11 - ضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل.
- 12 - الرقابة والملل في العمل.
- 13 - الخصائص الشخصية للفرد.
- 14 - العملاء والمراجعون سريعوا الانفعال.
- 15 - سياسات غامضة أو تحكيمية.
- 16 - نظم الاتصال غير فعالة.
- 17 - صرامة وجمود التنظيم. (الزيود، 2002:ص95)

وكذلك هناك عدد آخر من الأسباب التي تؤدي لحدوث حالة الاحتراق لدى الإداريين يمكن إجمالها في:

أسباب شخصية:

حيث أن الإداريين الأكثر انتماء والتزاماً في عمله وإخلاصاً له هو أكثر احتمالية للتعرض للاحتراق.

أسباب مهنية:

يلعب الجانب الوظيفي دوراً في عملية الاحتراق الوظيفي ويؤثر سلباً وإيجاباً في الأداء الوظيفي كون العمل يعتبر مركز حياة الفرد حيث من خلال الوظيفة يوفر عدداً من احتياجاته الأساسية ورغباته.

أيضاً تلعب الوظيفة دوراً في تكوين شخصية الفرد وشعوره بالتقدير والاحترام والاستقلالية. فمثلاً إذا كانت الوظيفة التي يقوم بها الإداري تفتقر للإثارة وتتسم بالرقابة، سيؤدي ذلك إلى الاحتراق بالإضافة إلى ذلك فشل الوظيفة في تحقيق احتياجات الإداري الشخصية المتوقعة سيُشعر بعدم الرضا الوظيفي والضغط المؤدي إلى الاحتراق والذي يؤثر بدوره على أداء الوظيفة. (محمد: 8)

2.1.13- مراحل حدوث الاحتراق الوظيفي:

يمر الفرد بعدد من المراحل حتى يصل لدرجة الاحتراق الوظيفي وهذه المراحل كما يلي:

1. مرحلة الإنذار لرد الفعل: Alarm Stage

وفيها يظهر بالجسم تغيرات في خصائصه في أول مواجهة للضغط، ومن هنا يبدأ التوافق الحقيقي، ويحدث فيها أن يستجيب الجسم للضغط من خلال أنه يفرز هرمون الأدرينالين الذي يؤثر على طاقة الجسم ، ومن أعراض زيادة إفرازه دقات القلب ، سرعة التنفس، وشد العضلات.

2. مرحلة المقاومة: Resistance Stage

تتشأ بوصفها نتيجة إذا استمرت مواجهة الجسم للموقف الضاغط، وفيها تختفي التغيرات التي حدثت في الخصائص الجسمية التي حدثت في المرحلة الأولى ، ويرجع الشخص إلى حالته الطبيعية، ولكن في حين استمرار الموقف الضاغط فإنه يحدث فيها بداية الإحساس بالتعب، التوتر ، وعدم القدرة على تحمل الأشياء الأخرى والضغط.

3. مرحلة الإنهاك: Exhaustion Stage

وتحدث إذا استمرت المواجهة بين الجسم والموقف الضاغط لمدة طويلة، عندئذٍ فإن طاقة التوافق تصبح منهكة (متدهورة)، مما يؤدي إلى ظهور التغيرات الجسمية التي حدثت في المرحلة الأولى مرة أخرى، ولكنها عند عودتها تكون بصورة أشد وأصعب ، وقد يؤدي بالفرد إلى أمراض نفسية أو إلى الوفاة، ويكون فيها أكثر عرضة للأمراض وعدم القدرة على اتخاذ القرارات أو التفاعل مع الآخرين. (محمد: 11)

2.1.14- أبعاد الاحتراق الوظيفي:

1. الإنهاك الوظيفي:

وهو فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات، والروح المعنوية، وفقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاده لكل طاقاته، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة. وهذا الشعور بالإنهاك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والشد النفسي، حينما يشعر الموظف أنه لم يعد قادراً على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل. ومن الأعراض الشائعة للإنهاك العاطفي شعور الموظف بالرهبة والفرع حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم. وتحدث حالة الإنهاك العاطفي هذه للموظفين في العادة بسبب المتطلبات النفسية والعاطفية المفرطة من قبل الجمهور.

2. الشعور بتدني الإنجاز:

ويتسم بميل الموظف إلى تقويم 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 باستمرار في تقديم نتائج إيجابية، تؤدي إلى ظهور أعراض للتوتر والاكتئاب، وعندما يعتقد الموظف أنه لن تكون لجهوده نتيجة فعالة فإنه يتخلى عن تلك المحاولات.

3. فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل:

ويتمثل في نزوع الموظفين نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم، سواء كان هؤلاء المستفيدين من داخل المنظمة أو خارجها. ويعني ذلك فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل معاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر. وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة، والتشاؤم، وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل وللمستفيدين وللمنظمة، ويتصف كذلك بالبرود، وعدم المبالاة، والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، وقلة العناية بهم. ويظهر ذلك في الانسحاب من خلال اللجوء إلى فترات طويلة للراحة، أو المحادثات المطولة مع زملاء العمل، أو على الهاتف... الخ. إن تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين قد يقلل من احتمال التأجج العاطفي المفرط الذي يشعر به الموظف والذي قد يؤثر على أداء العمل في حالات الطوارئ. وبالتالي فهو يمثل وسيلة للتعامل مع الاستنزاف العاطفي للموظف، ويستخدم كوسيلة دفاعية للتقليل من الشعور بالذنب والإحباط الناتجين عن العمل. وتعد المستويات المتوسطة من فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين مناسبة وضرورية للأداء الفعال في بعض الوظائف. (الكلابي ورشيد، 2001:117)

2.1.15- كيفية منع الاحتراق:

يشير الباحثون إلى أن منع أو تقليل الاحتراق الوظيفي ليس بالأمر السهل، نظراً للتباين بين المهمتين في القدرات والتوقعات، الأمر الذي يجعل الحد من الاحتراق النفسي أمراً صعباً، وقد استخلص الباحثون عدة إجراءات يعتبرونها جهوداً ترمي إلى منع أو تقليل الاحتراق النفسي إلى أدنى درجة ممكنة وهذه الإجراءات بإيجاز هي:

- ☒ عدم المبالغة من الجانب المهني في توقعاته.
- ☒ توسيع نطاق المسؤولية للمرؤوسين والعمل على إيجاد فرص للمشاركة بالقرارات التي تخصهم مباشرة.
- ☒ إيجاد روح التآزر والاستعداد لتقديم الدعم النفسي في بيئة العمل
- ☒ تقليل العبء الوظيفي ويعتبر تقليل نسبة العملاء لكل مهني .
- ☒ الابتعاد لفترة معينة عن العمل الاعتيادي والانشغال بمسؤوليات أخرى
- ☒ تكوين صداقات مع الموظفين في مجالات غير المجال الذي يعمل به.
- ☒ الإعداد والتدريب على مهارات العلاقات والتعامل مع الآخرين بجانب الإعداد التخصصي.
- ☒ الاهتمام ببرامج التطوير والنمو من الناحية المهنية.
- ☒ معرفة طرق لتقليل الضغط العصبي والقلق الناتجين من ظروف العمل بمختلف جوانبها.
- ☒ النظرة للقيم الإنسانية من جانب المسؤولين على أنها أهم القوانين والتنظيمات الإدارية التي تحكم المؤسسة.

ويقول سافيكى وكولي أنه بإمكان العاملين في مجال الخدمة الاجتماعية والإنسانية الحد من الاحتراق النفسي أو التعامل معه بطريقة ايجابية إذا استطاعوا فهم أعراضه وفهم العوامل الفردية والمؤسسية التي تسببه. (العلي، 2003:ص80)

2.1.16- كيف نتفادى حدوث الاحتراق الوظيفي:

- 1 - التقرب إلى الله والمحافظة على الجوانب الروحية .
- 2 - بادرت العديد من الشركات والبنوك في الدول الصناعية الى تفادي مصيدة الاحتراق الوظيفي قبل حدوثها وذلك بأن تعمل على أن لا يمكث الموظف في عمله أكثر من 5 سنوات ومن ثم يتم نقله إلى سم أو إدارة أخرى لكي يكتسب مزيداً من الخبرة والمعرفة ، والتغيير بدافع حفزه لمزيد من الإنتاجية والحماس للعمل.(هاشم، غ.م:ص19)

المبحث الثاني

2.2- الأداء الوظيفي

2.2.1- مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع القوة بها متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حمد، 2009: ص 201)

تعريف آخر للأداء :

تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه المنظمة بها أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته (هلال، ص 196-219)

2.2.2- عناصر الأداء :

أ-المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.

ب- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عملة الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع بالأخطاء .

ج- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

د- المثابرة و الوثوق : وتشمل الجدية والنفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عملة (النميان ، 2004:ص39)

2.2.3- محددات الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى 3 متغيرات :

1. الجهد المبذول في العمل وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعية الأداء.
2. القدرات والخصائص الفردية وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة. (بحر وأيمن، 2009:ص7)

2.2.4- العوامل المؤثرة على الأداء:

1. غياب الأهداف المحددة فالمنظمة لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداءها لن نستطيع قياس ما حقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.
2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم المشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تخطط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة والموظفين في المستويات الدنيا
3. اختلاف مستوى الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين.
4. مشكلات الرضا الوظيفي نحو العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء فعدم الرضا يؤدي إلى انخفاض الأداء وكلما زاد الرضا زاد في ايجابية تقييم الأداء .
5. التسبب الإداري : فالتسبب في المنظمة يعني ضياع ساعات في العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين .

2.2.5- مفاهيم قياس الأداء:

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين منها مثلاً تقدير الكفاءة والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مستويات أعلى (شاويش، 2007:ص86)

ويكون قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المنظمة (الغالبى وإدرىس ، 2009:ص487)

✓ أهمية قياس الأداء:

يمكن تبيان أهمية قياس أداء العنصر البشرى من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يأتي :

1-الترقية والنقل إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم ، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد الوظيفة التي تتناسب وقدراته .

2-تقيم المشرفين و المديرين حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3-إجراء تعديلات في الرواتب والأجور إذ أن قياس الأداء لهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4-اكتشاف الحاجات التدريبية إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

5-يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لأجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجهم ومستقبل المؤسسة نفسها قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة (شاويش، 2007:ص88)

2.2.6- مصادر تقييم الأداء الوظيفي :

يستقي القائمون بتقييم الأداء الوظيفي المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مسؤوليهم في إنجاز المهام والواجبات المنوط بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر .

1-الرئيس المباشر .

2- التقييم الذاتي .

- 3- النظراء في العمل.
- 4- المرؤوسين وهم هنا أن يقوم المرؤوسين بقياس وتقييم أداء رئيسه .
- 5- ملف الموظف الشخصي .
- 6-سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر.
- 7-تقارير الإنجاز الشهري للموظفين .(بنات ص 2009-37)

2.2.7- مراحل تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية سليمة ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهي كالتالي:

- 1-وضع توقعات الأداء.
- 2-مراقبة التقدم في الأداء.
- 4-التغذية العكسية.
- 5-اتخاذ القرارات الإدارية.
- 6-وضع خطط تطوير الأداء.(عبيد، 2009ص،57)

2.2.8- طرق قياس الأداء

أولاً: الطرق التقليدية وتشمل:

1-طريقة التدرج البياني:

تعد هذه الطريقة من ابسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها، مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول لدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص وعلى الرغم من سهولة الطريقة إلا أنها تواجه العديد من المشاكل من أهمها، تأثر الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على هذه العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين.

2-طريقة الترتيب:

وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ والأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل. ومن عيوب هذه الطريقة التحيز الشخصي للقائم بالتقييم، قد يعطي تقييمات أكثر من الواقع، وكذلك قد يكون صعب ترتيب العاملين إذا تجاوز العدد العشرين.

3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين :

تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد، ومن عيوب هذه الطريقة أن المقارنات تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيراً جداً ويستنزف جهداً كبيراً.

4- طريقة التوزيع الإجمالي:

تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحنى طبيعية حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تتطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه أن غالبية الموظفين يكونوا عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريباً من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين، وذلك لأن المشرف يكون مجبر لوضع موظف ذات أداء عالي في الفئة المتوسطة، والعكس صحيح مما يسبب إحساس بالظلم عند الموظفين لكن يقلل من انتمائهم للمنظمة، كذلك قد تعطي إحساس للموظفين ذوي الأداء الضعيف أن الإدارة تنوي الاستغناء عنهم.

5- طرق القوائم:

وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظف، ومن مميزات هذه الطريقة سهولة الاستخدام ولا تستغرق وقتاً طويلاً كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات ويعيب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة إلى اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق.

6- طريقة التقييم بحرية التعبير:

قيام المشرف أو المقيم بكتابة انطباع عن العامل على ورقة. (درويش 2007-ص89)

ثانياً: الطرق الحديثة ومنها:

- 1-طريقة التقييم على أساس النتائج.
- 2-طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى.
- 3-طريقة الإدارة بالأهداف.
- 4-التدرج البياني السلوكي في قياس الأداء .(الدجني، 2007:ص5)

2.2.9- المشكلات التي تكتف عملية تقييم الأداء:

أ: المشكلات المتعلقة بنظام التقييم:

- 1-عدم وجود معدلات ومعايير للأداء
- 2-استخدام طريقة للتقييم لا تناسب جمع الموظفين
- 3-صعوبة تحديد جمع العناصر ذات التأثير في الأداء
- 4-عدم كفاءة نماذج التقييم
- 5-صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم

ب: المشكلات المتعلقة بالمقيم:

- 1-تأثير الهالة
- 2-التساهل
- 3-التشدد
- 4-الاتجاه نحو الوسط
- 5-التحيز الشخصي
- 6-الانطباعات الأخيرة
- 7-اختلاف التقدير باختلاف الغرض. (راضي، 2007-ص39)

المبحث الثالث

2.3- جمعية إعمار للتنمية والتأهيل

2.3.1- لمحة عن الجمعية:

جمعية إعمار للتنمية والتأهيل مؤسسة غير ربحية أنشأت عام 2006، مسجلة لدى وزارة الداخلية وفقاً لأحكام قانون الجمعيات الأهلية برقم (7735) ، وتتمتع الجمعية بشخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة بها، ولها الحق في تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة والتصرف بها بما يحقق أهدافها وفي إطار القانون.

2.3.2- رؤية الجمعية :

نحو حياة أفضل للمواطن في محافظة خان يونس .

2.3.3- رسالة الجمعية :

تحقيق حياة أفضل للمواطن في محافظة خان يونس من خلال المساهمة في تنمية وتطوير الخدمات، والارتقاء بمستوى الوعي وجودة الحياة الشاملة عبر برامج التأهيل المجتمعي، فضلاً عن تقديم يد العون لبعض الشرائح التي تحتاج إلى مساعدة. تحت شعار (معا نبني الأرض والإنسان) .

2.3.4 - أهداف الجمعية :

المدونة العام :

المساهمة في الارتقاء بالبناء المادي والبشري بمحافظة خان يونس وذلك من خلال العمل على محوري التنمية، والتأهيل المجتمعي.

الأهداف الخاصة :

- 1 - المساهمة في تنمية وتطوير المجتمع المحلي من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والصحية والتنمية والاقتصادية.
- 2 - المساهمة في نشر الوعي ورفع المستوى التعليمي داخل المجتمع المحلي .
- 3 - تقديم الرعاية الاجتماعية للشباب وتشجيع المبرزين منهم والعمل على مساعدة الطلبة وتشجيعهم على التعليم والتأهيل ومكافحة الأمية والتخلف الاجتماعي بجميع الوسائل المتاحة.

- 4 - مساعدة ورعاية العجزة والفقراء والأرامل واليتامى والمعوزين وتقديم العون المادي لهم .
- 5 - الاهتمام بالأسرة والعمل على نشر الوعي بين أفرادها بالعادات الاجتماعية الحميدة وبالسلوكيات الحسنة وبت روح التسامح والإخاء الإنساني بين أفراد المجتمع.
- 6 - توثيق الصلات وتنسيق الجهود مع العاملين في مختلف مجالات العمل الخيري وتشجيع الجهود التطوعية تنظيمًا وعطاءً.
- 7 - العمل على إعادة تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة من شريحة ضعاف السمع والنطق من خلال إقامة مراكز مجهزة بكافة الأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة
- 8 - المساعدة في التخفيف من الآثار النفسية للصراع على الضحايا، وخاصة بعد العدوان الإسرائيلي الأخير على غزة.

2.3.5 - برامج الجمعية:

- 9 - برنامج الحد من الفقر .
- 10 - برنامج المساندة المجتمعية والصحية للأسرة الفلسطينية
- 11 - برنامج دعم الطالب الفلسطيني
- 12 - إصلاح البيئة وتحسين البنية التحتية
- 13 - برنامج تنمية القدرات
- 14 - برنامج دعم المرأة والطفولة

2.3.6 - المراكز التابعة للجمعية:

- 1 - مركز الأمل للرعاية والاستشارات النفسية
- 2 - مركز بسملة للسمعيات والتخاطب

3 - الفصل الثالث

فروض الدراسة ومناقشتها

أداة الدراسة
اختبار الفرضيات والنتائج

3.1- أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين"

من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل.

تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(الجنس- العمر-المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- المستوى الإداري -الحالة الاجتماعية)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من 37 فقرة موزعة على محورين رئيسيين

وكل منهما يحتوي 3 أبعاد رئيسة هي:

المحور الأول: الاحتراق الوظيفي

ويتكون من 3 أبعاد هي:

البعد الأول: الإنهاك النفسي ويتكون من (9) فقرات

البعد الثاني: عدم الإنسانية ويتكون من (7) فقرات

البعد الثالث: الإنجاز الشخصي ويتكون من (7) فقرات

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

ويتكون من 3 أبعاد هي:

البعد الأول: الجهد المبذول في العمل ويتكون من (7) فقرات

البعد الثاني: القدرات والخصائص الفردية ويتكون من (7) فقرات

البعد الثالث: أثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويتكون من (7) فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (؟):

جدول (1): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.1.1 - صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

3.1.2 - أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها (47 مفردة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه كما يلي:

الاتساق الداخلي لاستبانة الاحتراق الوظيفي:

الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول (الإنهاك النفسي) من المحور الأول كما هو مبين في جدول رقم(1)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بالراحة عندما أتغيب عن العمل	0.541	0.02
2	أتعمد الذهاب إلى العمل متأخراً	0.40	0.02
3	أشعر بأنني استنزفت عاطفياً	0.73	0.00
4	أعرض لضغوط في العمل تفوق قدرتي على العمل	0.75	0.00
5	لو وجدت عمل آخر لتركت عملي	0.62	0.00
6	أشعر بأنني مستنزف في نهاية الدوام	0.60	0.00
7	زادت مشكلاتي البدنية في العمل	0.58	0.00
8	أشعر بالإحباط أثناء أداء العمل	0.49	0.00
9	تضايقتني زيادة الأعباء	0.63	0.00

جدول رقم(1)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول مع المعدل الكلي لفقراته

من الجدول رقم (1) تبين أن جميع الفقرات المقاسة من فقرات البعد الأول، مرتبطة ارتباطاً قوياً ، وذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، مع المعدل الكلي للبعد ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الاول صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (عدم الإنسانية) من المحور الأول ، كما يوضحه جدول رقم (2)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بأنني أتعامل مع بعض الأشخاص في العمل بأسلوب مجرد من العواطف والمجاملات	0.46	0.01
2	أشعر بسيادة العلاقات القائمة على المادة والمصالح الشخصية	0.60	0.00
3	أشعر بالقلق لإحساسي بأن هذا العمل يجعلني قاسي/ة	0.74	0.00
4	أصبحت أكثر قسوة على الآخرين منذ توليت هذا العمل	0.60	0.00
5	لا أكثرث كثيراً لبعض من أتعامل معهم	0.65	0.00
6	لا أحب الأعمال المشتركة مع الآخرين في العمل	0.50	0.00
7	لا تربطني علاقات قوية مع زملائي	0.48	0.00

جدول رقم (2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني مع المعدل الكلي لفقراته

من الجدول رقم (2) تبين أن جميع الفقرات المقاسة من فقرات البعد الثاني، مرتبطة ارتباطاً قوياً ، وذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، مع المعدل الكلي للبعد ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (الإنجاز الشخصي) من المحور الأول ، كما يوضحه جدول رقم (3).

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بالرضا عن عملي	0.66	0.00
2	تمنحني الإدارة ما أستحق من تقدير	0.68	0.00
3	أشعر بأن لي تأثيراً جيداً على الآخرين	0.65	0.00
4	أنجزت الكثير من الأشياء النافعة في عملي الحالي	0.34	0.01
5	أشعر بالابتهاج أثناء تعاملتي مع المراجعين	0.67	0.00
6	أشعر بالنشاط والحيوية	0.81	0.00
7	أشعر أن لدي طاقة كثيرة	0.71	0.00

جدول رقم (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث مع المعدل الكلي لفقراته

من الجدول رقم (3) تبين أن جميع الفقرات المقاسة من فقرات البعد الثالث، مرتبطة ارتباطاً قوياً ، وذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، مع المعدل الكلي للبعد ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لاستبانة الأداء الوظيفي:

الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول (الجهد المبذول في العمل) من المحور الثاني كما هو مبين في جدول رقم (4)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أنجز العمل في الوقت المحدد	0.70	0.00
2	أنجز العمل والمهام الموكلة لي وفقاً للوائح والتعليمات والأنظمة	0.77	0.00
3	أنجز العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة	0.77	0.00
4	أندفع ذاتياً لإنجاز الأعمال الموكلة لي بدرجة عالية من الدقة والإتقان	0.69	0.00

0.00	0.76	أحافظ على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	5
0.00	0.55	لدي قدرة على تحمل ضغوط العمل	6
0.00	0.54	أعمل لساعات إضافية إن تطلب الأمر	7

جدول رقم (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول مع المعدل الكلي لفقراته

من الجدول رقم (4) تبين أن جميع الفقرات المقاسة من فقرات البعد الأول، مرتبطة ارتباطاً قوياً ، وذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، مع المعدل الكلي للبعد ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الاول صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (القدرات والخصائص الفردية) من المحور الثاني، كما يوضحه جدول رقم(5):

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتناسب عملي مع دراستي وخبراتي السابقة	0.55	0.00
2	البرامج التدريبية زادت من مهارتي	0.76	0.00
3	البرامج التدريبية غيرت من سلوكي	0.65	0.00
4	أواكب التطورات العملية في مجال عملي	0.63	0.00
5	أعمل على تطوير قدراتي بنفسني	0.40	0.00
6	أجد سهولة في التعامل مع جميع من أقابلهم من الجمهور	0.56	0.00
7	لدي قدرة على حل مشاكل العمل بنفسني دون مساعدة من أحد	0.36	0.00

جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني مع المعدل الكلي لفقراته

من الجدول رقم(5) تبين أن جميع الفقرات المقاسة من فقرات البعد الثاني، مرتبطة ارتباطا قويا ، وذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، مع المعدل الكلي للبعد ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (إدراك الفرد لدورة الوظيفي) من المحور الثاني ، كما يوضحه جدول رقم(6).

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بالرضا عن عملي	0.37	0.09
2	تمنحني الإدارة ما أستحق من تقدير	0.82	0.00
3	أشعر بأن لي تأثيرا جيدا على الآخرين	0.75	0.00
4	أنجزت الكثير من الأشياء النافعة في عملي الحالي	0.77	0.00
5	أشعر بالابتهاج أثناء تعاملي مع المراجعين	0.51	0.00
6	أشعر بالنشاط والحيوية	0.48	0.00
7	أشعر أن لدى طاقة كثيرة	0.55	0.00

جدول رقم(6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث مع المعدل الكلي لفقراته

من الجدول رقم(6) تبين أن جميع الفقرات المقاسة من فقرات البعد الثالث، مرتبطة ارتباطا قويا ، وذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، مع المعدل الكلي للبعد ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

3.1.3- ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

1- الصدق البنائي لاستبانة الاحترق الوظيفي: كما هو موضح في جدول رقم(7)

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الإرهاك النفسي	0.88	0.00
2	عدم الإنسانية	0.59	0.00
3	الإنجاز الشخصي	0.15	0.42

جدول رقم (7)

يوضح معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس

2- الصدق البنائي لاستبانة الأداء الوظيفي: كما هو موضح في جدول رقم (8)

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الجهد المبذول في العمل	0.72	0.00
2	القدرات والخصائص الفردية	0.78	0.00
3	إدراك الفرد لدورة الوظيفي	0.77	0.00

جدول رقم (8)

يوضح معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث ان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9).

الاحترق الوظيفي	الر قم	البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
	1	الإرهاك النفسي	9	0.730
	2	عدم الإنسانية	6	0.767
	3	الإنجاز الشخصي	7	0.739
	4	مجموع المقياس ككل	22	0.706
الأداء الوظيفي	1	الجهد المبذول في العمل	5	0.756
	2	القدرات والخصائص الفردية	5	0.669
	3	إدراك الفرد لدورة الوظيفي	5	0.601
	4	مجموع المقياس ككل	15	0.746

جدول (9)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد وتتراوح بين (0.775 و 0.875) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.706,0.746) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (؟) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

إجراءات الدراسة:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية :

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (10) أن ما نسبته 33.3% من عينة الدراسة من الذكور و 66.7% من الإناث وهذا يدل على الغالبية من العينة هم جنس الإناث.

جدول (10): الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	10	33.3
أنثى	20	66.7
المجموع	30	100

- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتبين من جدول (11) أن ما نسبته 83.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة ، و 13.3% أعمارهم تتراوح بين 30 - 40 سنة ، و 3.3% أعمارهم تتراوح بين 41-50 سنة .

جدول (11): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30	25	83.3
30 - 40	4	13.3
41-50	1	3.3
أكبر من 50	0	0
المجموع	30	100

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (12) أن معظم عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس ونسبتهم 86.7%، وأن 10% هم من حملة شهادة الدبلوم المتوسط ، وأن 3.3% من حملة درجة الدراسات العليا ، وتوضح النتائج أيضاً أن لا يوجد حملة شهادة الثانوية العامة.

جدول (12): المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
0	0	ثانوية عامة
10	3	دبلوم
86.7	26	بكالوريوس
3.3	1	دراسات عليا
100	30	المجموع

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يتبين من جدول (13) أن ما نسبته 70% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم 5 سنوات فأقل ، و 26.7% تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات 3.3% لهم 11 سنة فأكثر.

جدول (13): سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
70	21	5سنوات فأقل
26.7	8	5-10 سنوات
3.3	1	11 فأكثر
100	30	المجموع

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري:

يتبين من جدول (14) أن ما نسبته 63.3% من عينة الدراسة هم من الموظفين الأخصائيين ، وما نسبته 3.3% هم من رؤساء الأقسام، وما نسبته 6.7% هم من السكرتارية ، وما نسبته 3.3% من المدراء العامون و 6.7% باحث ميداني و 10% مدراء مراكز.

جدول (14): الدرجة الوظيفية

المستوى	العدد	النسبة المئوية %
مدير عام	1	3.3
مدير مركز	3	10
أخصائي	19	63.3
رئيس قسم	1	3.3
سكرتير	2	6.7
باحث ميداني	2	6.7
محاسب	1	3.3
مهندس	1	3.3
المجموع	30	100

- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

يبين جدول (15) أن ما نسبته 36.7% من عينة الدراسة من غير متزوجون (أعزب) ، و 63.3% من هم من المتزوجون ، و 0% من المطلقين ، و 0% من الأرملة

جدول (15): الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %
أعزب	11	36.7
متزوج	19	63.3
أرمل	0	0
مطلق	0	0
المجموع	30	100

تصنيف الباحثين طبقاً لمعاناتهم من الاحتراق الوظيفي على أبعاده الثلاثة:

حيث إن هذه الدراسة تسعى لمعرفة درجة الاحتراق للموظفين الباحثين ، وتم استخدام مقياس ماسلاك لتصنيف الباحثين حيث تم وزن الإجابات من 1-5 ، وبذلك تكون أعلى درجة في البعد الأول (الإجهاد الانفعالي) تنتج من ضرب عدد فقرات المقياس (9) في وزن أعلى إجابة (5) وبذلك تكون أعلى درجة

للإجهاد الانفعالي $9*5=45$ درجة وبنفس الطريقة يمكننا حساب الدرجات العالية في البعد الثاني (عدم الإنسانية) $7*5=35$ ، والبعد الثالث (الانجاز الشخصي) $7*5=35$.

ولتحديد مستويات الاحتراق الوظيفي على أبعاده الثلاثة في العينة محل الدراسة ، يوضح الجدول () نسبة المستجيبين في كل درجة من درجات الاحتراق. حيث قسمت درجات الاحتراق لكل مقياس إلى احتراق منخفض ، و متوسط ، و مرتفع ، حيث قسمت على أساس (3/1) المجموع الكلي للمقياس الفرعي ، فعلى سبيل المثال فإن أعلى درجة من الإجهاد الانفعالي كانت (45) و بقسمة هذه الدرجة على 3 $15=3/45$ وبذلك ينتج ثلاث فئات من الاحتراق: منخفض ، متوسط ، مرتفع و يكون نطاق الإجابات في كل فئة هو : (0-15)، (16-30) ، (31-45) على التوالي وبنفس الطريقة قسمت درجات الاحتراق للبعدين الآخرين.

أبعاد الاحتراق						نسبة المستجيبين (درجة الاحتراق)					
الإجهاد الانفعالي						احتراق مرتفع		احتراق متوسط		احتراق منخفض	
						(45-31)		(30-16)		(15-0)	
						العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
						2	6.3	22	73.3	6	20
عدم الإنسانية						احتراق مرتفع		احتراق متوسط		احتراق منخفض	
						(35-25)		(24-13)		(12-0)	
						العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
						4	13.3	25	83.3	1	3.3
الانجاز الشخصي						احتراق مرتفع		احتراق متوسط		احتراق منخفض	
						(12-0)		(24-13)		(35-25)	
						العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
						0	0	5	16.7	0	0

جدول (16)

نسبة المستجيبين (درجة الاحتراق)

3.1.4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحثون بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

- 1 - النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2 - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3 - معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
- 4 - اختبار T لعينة واحدة (one-sample T- Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 5 - اختبار T لعينات مستقلة (Independent-sample T- Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمعين من العينات المستقلة.

3.2- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة:

3.2.1- اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف)

استخدم الباحثون اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار حيث ان قيمة مستوى المعنوية اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الرقم	المحور	مستوى المعنوية
1	الإرهاك النفسي	0.818
2	عدم الإنسانية	0.664
3	الإنجاز الشخصي	0.843
	مقياس الفقرات ككل	0.797
4	الجهد المبذول في العمل	0.764
5	القدرات والخصائص الفردية	0.36
6	إدراك الفرد لدوره الوظيفي	0.92
7	مقياس الفقرات ككل	0.717

جدول رقم (17)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

3.2.2- الفرضية الأولى:

لاختبار صحة الفرضية الأولى والتي نصت على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين الجهد المبذول في العمل "

قام الباحثون بحساب معامل ارتباط العزوم (بيرسون) فجاءت النتائج كما هو موضح:

جدول رقم (18)

حساب معامل ارتباط العزوم (بيرسون)

متغيرات العلاقة	العدد	(R) معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
الاحتراق الوظيفي والجهد المبذول	30	-0.214	0.2

من خلال جدول (18) يتضح أن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 وبذلك نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين الجهد المبذول في العمل (حيث تم قياسه من خلال استبيان الأداء الوظيفي). وذلك يعني أنه كلما زادت نسبة الاحتراق لدى الموظف كلما قل جهده المبذول في العمل ومع ذلك فهو يشعر بالاجهاد من الأعمال المكلف بها دون القيام بأي جهد.

3.2.3- الفرضية الثانية:

لاختبار صحة الفرضية الثانية والتي نصت على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين القدرات والخصائص الفردية

قام الباحثون بحساب معامل ارتباط العزوم (بيرسون) فجاءت النتائج كما هو موضح:

جدول رقم (19)

حساب معامل ارتباط العزوم (بيرسون)

متغيرات العلاقة	العدد	(R)معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
الاحتراق الوظيفي و القدرات والخصائص الفردية	30	0.55	0.01

من خلال جدول (19) يتضح أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبذلك نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين القدرات والخصائص الفردية (حيث تم قياسه من خلال استبيان الأداء الوظيفي). وذلك يعني أن الشخص الذي لديه قدرات فردية أكبر من غيره من الممكن أن يتعرض للاحتراق بنسبة أكبر ويعود ذلك لعدم فهم الإدارة لقدراته وعدم إعطائه العمل المناسب لمهاراته.

3.2.4- الفرضية الثالثة:

لاختبار صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين إدراك الفرد لدوره الوظيفي "

قام الباحثن بحساب معامل ارتباط العزوم (بيرسون) فجاءت النتائج كما هو موضح:

جدول رقم (20)

حساب معامل ارتباط العزوم (بيرسون)

متغيرات العلاقة	العدد	(R) معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
الاحتراق الوظيفي و إدراك الفرد لدوره الوظيفي	30	0.28	0.1

من خلال جدول (20) يتضح أن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 وبذلك نستنتج توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين إدراك الفرد لدوره الوظيفي" (حيث تم قياسه من خلال استبيان الأداء الوظيفي). ونقصد بذلك أنه كلما فهم الموظف دوره الوظيفي كان أقل عرضة للاصابة بالاحتراق الوظيفي.

3.2.5- الفرضية الرابعة:

لاختبار صحة الفرضية الرابعة والتي نصت على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج المبحوثين تعزى للجنس "

قام الباحثن بعمل اختبار Independent-sample T- Test وكانت النتائج كما في جدول(21)

جدول رقم (21)

نتائج اختبار العينات المستقلة

الاستنتاج	قيمة sig	df	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
بما أن قيمة sig أكبر من 0.05 إذا تم إثبات الفرضية.	0.57	28	-	3.38-	66.35	10	ذكر
			1.021	3.38-	69.38	20	أنثى

من خلال جدول (21) يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي تعزى للجنس وذلك بسبب أن القيمة الاحتمالية $0.05 < sig$ مما يؤكد صحة الفرضية الصفرية. وذلك يعني أن الاناث أكثر عرضة للاصابة بالاحتراق وربما يعود السبب لكثرة الضغوط عليها في البيئة الخارجية للعمل.

3.2.6- الفرضية الخامسة:

لاختبار صحة الفرضية الخامسة والتي نصت على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج الاحتراق الوظيفي تعزى للمستوى الإداري "

قام الباحثن بتحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما في جدول(22)

جدول رقم (22)

تحليل التباين الأحادي

العلاقة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	قيمة الاحتمالية sig
بين المجموعات	273.728	7	39.104	0.627	0.720
داخل المجموعات	1371.772	22	62.353		
المجموع	1645.5	29	101.457		

من خلال جدول (21) يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي بحسب المستوى الإداري وذلك بسبب أن قيمة $0.05 < sig$ ، ويعود ذلك لضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفين في المستويات الدنيا في العمل.

3.2.7- الفرضية السادسة:

لاختبار صحة الفرضية الخامسة والتي نصت على " لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العمر والاحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة"

جدول(23)

معامل ارتباط العزوم (بيرسون)

متغيرات العلاقة	العدد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
العمر والاحترق الوظيفي	30	0.30	0.111

من خلال الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية < 0.05 وبذلك نستنتج لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العمر ومستوى الاحترق الوظيفي، وذلك يعني أن الموظفين صغار العمر هم المصابين بنسبة عالية من الاحترق وذلك لأن طموحات الخريجين عالية وتختلف عن بيئة العمل الموجودة فعليا وهذا ينعكس سلبا عليهم.

3.2.8- الفرضية السابعة:

لاختبار صحة الفرضية السابعة والتي نصت على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج المبحوثين تعزى لسنوات الخدمة "

قام الباحثن بتحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما في جدول(24)

جدول رقم (24)

تحليل التباين الأحادي

العلاقة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	قيمة الاحتمالية sig
بين المجموعات	24.054	2	12.027	0.200	0.82
داخل المجموعات	1645.500	27	60.054		
المجموع	1669.554	29	72.081		

من خلال جدول (24) يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحترق الوظيفي بحسب سنوات الخدمة وذلك بسبب أن قيمة $sig < 0.05$ ، و يعتبر ذلك مؤشر سلبي حيث يتضح أن الاحترق عند من هو حديث التوظيف كما هو عند القدامى، نحن نعزي السبب إلى كثرة الأعمال الملقاة على عاتق الموظفين ومن الأسباب لذلك عدم فهم الموظف الجديد لدوره الوظيفي بشكل صحيح.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

4.1- النتائج

4.2- التوصيات

4.1- النتائج :

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى للموظفين الإداريين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل بخانيونس وتأثيرها على أداء العاملين ، توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- 1 -يعاني العاملون في الوظائف الإدارية في جمعية إعمار بصفة عامة بدرجات متوسطة من الاحتراق الوظيفي في بعدي الاجهاد الانفعالي وعدم الانسانية أما على صعيد الانجاز الشخصي فمتوسط الاحتراق الوظيفي منخفض.
- 2 -توجد علاقة طردية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة والجهد المبذول في العمل حيث أنه كلما زادت درجة احتراق الفرد وظيفياً كلما زاد الجهد المبذول في العمل.
- 3 -يوجد ارتباط طردي قوي بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة والقدرات والخصائص الفردية حيث أنه كلما زادت القدرات الشخصية للفرد زادت درجة الاحتراق الوظيفي لديه.
- 4 -تبين وجود علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.
- 5 -تبين من خلال النتائج وجود فروق بين المبحوثين تعزى للجنس حيث أن درجة الاحتراق الوظيفي عند الإناث أعلى منها عند الذكور .
- 6 -لا يوجد تباين بين المبحوثين في درجات الاحتراق تعود للمستوى الإداري حيث أنه كلما ارتفع الموظف في المستوى الإداري قلت نسبة الاحتراق لديه.
- 7 -توجد علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة جداً بين العمر والاحتراق الوظيفي مما يدل على عدم تأثير العمر على درجة الاحتراق.
- 8 -لا يوجد اختلاف في درجات الاحتراق لدى المبحوثين تعود لعدد سنوات الخدمة و لربما ذلك يعود إلى الأعباء الملقاة على عاتق الموظفين سواء قدامى أو جدد.
- 9 -يؤثر الاحتراق الوظيفي تأثير كبير ومباشر على أداء العاملين حيث أن الموظف كلما زادت لديه درجة الاحتراق زاد تفانيه في عمله و لربما يرجع ذلك إلى عدم المصادقية التامة في تعبئة البيانات حيث من المتعارف عليه تأثير الاحتراق على الأداء بشكل سلبي.

4.2- التوصيات:

- بعد دراسة النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثين توصيان بما يلي:
- 1 - التأكيد على البعد الديني وضرورة التسلح بالصبر والتقوى والعمل بما وصانا به رسولنا الكريم والإخلاص في العمل.
 - 2 - العمل على تخفيف العبء الملقى على عاتق الموظفين وذلك لأنه كلما قل العبء الملقى على الموظف كلما قل الاحتراق لديه وبذلك يكون الإنجاز أفضل وأقل أخطاءً.
 - 3 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث أنه كلما كان العمل مناسباً للقدرات الفردية للموظف كلما قل الاحتراق لديه.
 - 4 - إعطاء الفرد المعلومات اللازمة له عند توظيفه والتي تساعد على فهم دوره الوظيفي وإدراكه لعمله وتحديد دوره الوظيفي حتى لا يحدث لديه صراع في الدور وعدم مواجهة مشاكل في تأدية دوره الوظيفي.
 - 5 - إعطاء دورات تدريبية للموظفين في مجال فن التعامل مع العملاء وكيفية التغلب على مشكلات العمل لكافة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة والعمل على إشراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية في وضع الأهداف والخطط لتشجيعهم وإلزامهم بتنفيذها والالتزام بها.
 - 6 - عمل دراسات أوسع وأشمل وذلك لتشمل جميع الموظفين لإعطاء نتائج أدق خاصة وأننا استهدفنا فقط عينة صغيرة من مجتمع الدراسة.
 - 7 - النظر في الأنظمة واللوائح الإدارية ومحاولة تغييرها بما يناسب حل مشكلة الاحتراق مثل:
 - إعادة تحديد ساعات العمل.
 - إعطاء حوافز مادية ومعنوية للموظفين.
 - إعطاء إجازات كافية للموظفين.
 - إستشارة الموظفين وتوفير سبل الراحة لهم بما يناسب مصلحة العمل.

التحديات والمعوقات:

1. حداثة الموضوع حيث أننا واجهنا صعوبة كبيرة في جمع المادة العلمية وقلة المصادر والكتب التي نتحدث عن موضوع الاحتراق الوظيفي في مكتبة الجامعة الإسلامية .

4.3- المراجع

الكتب:

- 1 -الغالبى، وإدريس،"الإدارة الإستراتيجية" ، ط2، 2009، ، دار وائل للنشر، ، الأردن
- 2 -الفرماني وعبد الله "الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة" ط1 2009 دار الصفا عمان
- 3 -شاويش، مصطفى" إدارة الأفراد" ،2007، دار الشروق ، الأردن
- 4 -شاويش، مصطفى،"إدارة الأفراد" ،1996، دار الشروق ، الأردن
- 5 محمد، موفق، "الإدارة العامة"، 2009، الأردن

الرسائل العلمية:

- 1 أبو العلا، محمد،(2009)"ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"،(رسالة ماجستير)، فلسطين
- 2 أبو مسعود، سماهر ،(2010)،"ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"،(رسالة ماجستير)، فلسطين .
- 3 -الحايك، هيام،(2000)،"مستويات الاحتراق لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية" ،(رسالة ماجستير)، الأردن
- 4 -الذجني، إيداد،(2007)،"تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء"،(رسالة ماجستير) ، فلسطين
- 5 -الزهراني، نوال،(2008)،"الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة"،(رسالة ماجستير)، السعودية
- 6 -الغسني، محمد،(2005)"مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس في عمان" ،(رسالة ماجستير)، عمان
- 7 -القرني، علي،(2000)،"الاعلام والاحتراق النفسي" ،جامعة الملك سعود،السعودية
- 8 -جنات، عبد القادر،(2009)،"ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية"،(رسالة ماجستير) ، فلسطين
- 9 -حرير ، نشوة(2008)،"الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط أب وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات" ،(دراسة ماجستير) السودان

- 10 عبّيد، عوني،(2009)،"واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، (رسالة ماجستير)، فلسطين
- 11 علي، حسام،(2008)،"الإنهاك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض المتغيرات الديموغرافية"، جامعة المينا، (رسالة ماجستير) محافظة المينا
- 12 حاضي، خالد،(2007)،"معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، (رسالة ماجستير)، فلسطين

المجلات العلمية:

- 1 الزبيد، لماندر (واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي والتربوي في محافظة الزرقاء)الأردن ، مجلة العلوم التربوية عدد1
- 2 الظفيري و القيوتي (الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في سلطنة عمان) المجلة الأردنية للعلوم التربوية م6 عدد3، 2010
- 3 الكلابي ورشيد (الاحتراق الوظيفي دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض)مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية
- 4 جحر وسويرح(أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة)2009
- 5 - شركة الموجز للتدريب والتعليم
- 6 محمد، سهام (الاحتراق النفسي) مركز دراسات البحوث
- 7 هاشم، ليلي (تطور المنظمات)

المواقع الالكترونية

- 1 -الملتقى التربوي <http://www.multka.net>

