الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

HIGHER INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION

أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الانسانية

(دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات الإنسانية
تحت مظلة الأمم المتحدة في سورية)

مقدمه الطالبة: **هبة تراس**

إشراف: **الدكتور عبدالحميد الخليل**

بحث أُعِدَّ للتسجيل على درجة الماجستير في إدارة الاعمال التنفيذية

– قسم الموارد البشرية –

الفهرس

الفهرس ii
مقدمة: ١
١.١ الدراسات السابقة: ٢
٢,١. مشكلة البحث: ٤
٤,١. متغيرات ونموذج البحث: ٦
٥,١. أهداف البحث: ٦
٦,١. أهمية البحث: ٧
٧,١. مجتمع وعيّنة البحث: ٧
٨,١. هيكلية البحث: ٧
٩,١. مصطلحات البحث: ٨
الفصل الأول – الإطار النظري ٩
مفهوم الاحتراق الوظيفي: ٩
نظريات الاحتراق الوظيفي: ١٠
المقاييس والنماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي: ١١
مظاهر حدوث الاحتراق الوظيفي: ١٣
متى يحدث الاحتراق الوظيفي، وأسباب حدوثه: ١٥
مراحل حدوث الاحتراق الوظيفي: ١٨
أبعاد الاحتراق الوظيفي: ١٩
آلية الاحتراق: ٢٠
آثار الاحتراق الوظيفي: ٢١
المبحث الثاني - الدوران الوظيفي (دوران العمل) ٢٤
مفهوم دوران العمل: ٢٤
معنى معدل الغياب، واستخدامه: ٢٦
معنى دوران العمل واستخدامه: ٢٦
مفهوم نوايا ترك العمل: ٢٧

دوران العمل ونوايا ترك العمل: ٢٧
محددات نوايا ترك العمل:..... ٢٧
المبحث الثالث – الأداء الوظيفي..... ٢٩
مفهوم الأداء الوظيفي: ٢٩
عناصر الأداء الوظيفي: ٢٩
العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: ٣٠
محددات الأداء الوظيفي: ٣١
أهمية الأداء الوظيفي:..... ٣١
العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:..... ٣٢
قياس أداء العاملين:..... ٣٤
أسباب ضعف الأداء:..... ٣٧
الإطار العملي..... ٣٩
مقدمة: ٣٩
النتائج:..... ٥٩
التوصيات:..... ٦٠
المراجع الأجنبية:..... ٦٢
المراجع العربية:..... ٦٣
ملحق أ – أسئلة مجموعات التركيز والمقابلات..... i
ملحق ب - الاستبيان iii

مقدمة:

تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنماطها وأشكالها إلى تعزيز إنتاجية الموظفين وتحقيق الاستفادة القصوى من أدائهم، ولكن في كثير من الأحيان –وعلى وجه الخصوص العاملين في المنظمات الدولية – لما لهم من دور فاعل في التواصل مع أفراد المجتمع في تقديم الدعم والخدمات، والذين قد يتأثر أداءهم نتيجة لبعض الضغوط الوظيفية.

وقد يُصاب الشخص بحاله من الاحتراق الوظيفي Job Burnout نتيجة لعوامل توتر للموظف مثل عبء الدور وصراع الدور، وهي بدورها تزيد من التزاماته ومسؤولياته الشخصية. وبسبب المستويات العالية من الإثارة التي تحدثها هذه المتطلبات، فإن الموظف يبدأ بالشعور بالإنهاك العاطفي عند التعرض المتكرر لهذه المتطلبات المهمة، فيلجأ إلى فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين كوسيلة للتعامل مع هذه الحالة. بعدها يعتري الفرد شعور بتدني الإنجاز الشخصي، خصوصا عندما يعمل في بيئة لا توفر إلا قدراً محدوداً من التغذية الراجعة والمكافآت لتحقيق الإنجاز في العمل.

وقد يبدأ الاحتراق أولا بتدهور العديد من الاتجاهات الإيجابية ذات الصلة بالعمل، ونتيجة لذلك ينخفض شعور الموظف بالرضا والانغماس الوظيفي، ويزيد الشد العصبي لديه أثناء أدائه للعمل. وبعد ذلك تبدأ نتائج تقويم أداء الموظف في الانخفاض، ثم تظهر بعض الأعراض الجسمية السلبية، ومن ثم يزداد مستوى التسرب الوظيفي، وينخفض مستوى تقدير الذات، وتظهر مؤشرات على

تدهور الصحة النفسية، وتسوء نوعية العلاقات الشخصية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى تفكك مجموعات العمل المتلاحمة، وانهيار الدعم الاجتماعي للموظفين.

وفى نهاية المطاف يتدنى الأداء الوظيفي، ولا يجد الموظف أمامه إلا السلوك نحو الانسحاب الوظيفي والذي يحدث عندما ينفصل الموظف من المنظمة سواء نفسياً أو جسدياً، والتي يمكن أن تتخذ تلك السلوكيات العديد من الأشكال غالباً ما تكون مكلفه وضارة وذات تأثير سلبي على نجاح وتقدم المنظمة ومن ثم على قدرتها التنافسية.

وقد جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل الدوران الوظيفي في المنظمات الانسانية، للوصول إلى حلول لتحسين الأداء الوظيفي، من جهة، ومن جهة أخرى تقليل مستويات التسرب الوظيفي نتيجة لهذا الاحتراق الوظيفي.

١.١ الدراسات السابقة:

دراسات سابقة باللغة العربية:

١–دراسة (داؤد، ٢٠١٦) **بعنوان:**

"الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مشفى الأسد الجامعي"

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الاحتراق الوظيفي عند ١٣٥ ممرض وممرضة تم اختيارهم عشوائياً من أقسام مختلفة في مشفى الأسد الجامعي باللاذقية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين مرتفعة بشكل عام، وتوصلت إلى وجود مستوى عال من الإجهاد الانفعالي لدى أفراد العينة في أقسام العناية المشددة والعمليات والإسعاف وعند حاملي الإجازة الجامعية، أما

تبلد الشخصية فكان أعلى عند صغيري السن من الممرضين، وكانت درجة الإنجاز الشخصية منخفضة في المناوبة الليلية، ولم يتأثر حدوث الاحتراق الوظيفي بكل من الجنس والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة.

دراسات سابقة باللغة الأجنبية:

١- **دراسة** (Chen, Hsu, Ho, 2016) **بعنوان:**

"A Study into the Impact of Occupational Burnout on the Job Performance of Enterprises' Employees"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير صحة الموظف، الاحتراق الوظيفي، وتأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي. وقد استخدمت الدراسة استبيانا تم توزيعه على العاملين على العاملين في الشركات التايوانية بدوام كامل في الفترة من يونيو ٢٠١٤ إلى مايو ٢٠١٥، على عينة من ٤٣٣ موظف. وقد أظهرت النتائج أن صحة الموظف لها تأثير سلبي على الاحتراق الوظيفي، وأن الاحتراق الوظيفي له تأثير سلبي ملحوظ على الأداء الوظيفي.

٢- دراسة (Chowdhury, 2018) بعنوان:

"Burnout and its Organizational Effects: A Study on Literature Review"

لقد تم التوصل إلى أن الاحتراق الوظيفي يؤثر على الإنتاجية، والتحفيز، والنية في ترك الوظيفة، والصراع الأسري في العمل، وقد تم اقتراح ثلاثة معايير لقياس أبعاد الاحتراق الوظيفي لتقييم قوة

التنبؤ الخاصة بعزم العامل على ترك العمل، وقد ارتبط الصراع الأسري بالاحتراق الوظيفي، واخيراً العلاقات العكسية بين كفاءة فريق العمل والاحتراق الوظيفي. كما حددت الدراسة عوامل الإجهاد المحتملة مثل: عبء العمل وساعات العمل الطويلة والمشاكل التكنولوجية في العمل وعدم كفاية المرتب وقلة الوقت الكافي، التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، كما تؤدي إلى الإرهاق البدني والنفسي للموظفين.

من خلال مناقشة الدراسات السابقة، يمكن للباحثة تسجيل الملاحظات التالية:

١. أظهرت الدراسات السابقة أن الاحتراق الوظيفي ينشأ عن عوامل متعددة، مثل: عبء العمل وساعات العمل الطويلة والمشاكل التكنولوجية في العمل وعدم كفاية المرتب وقلة الوقت الكافي للحياة الاجتماعية، كما أن:

٢. الاحتراق الوظيفي يؤثر على أداء العاملين، ورضاهم عن العمل، كما يؤثر في نيتهم بترك العمل.

بناء عليه، يمكن توضح أن هذا البحث يتميز عن الأبحاث الأخرى في توضيح مدى تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين، ومعدل دوران العمل وذلك في المنظمات العاملة في سورية، لمحاولة إيجاد الحلول لهذه المشكلة.

٢,١. مشكلة البحث:

نظراً لأهمية الأداء للمنظمات لما تشكله لها من تقدم ونجاح، وحاجتها المستمرة إلى أداء وظيفي فعال، ورغبة المنظمات في المحافظة على تقدمها وأدائها التنافسي، ونظراً لظاهرة الاحتراق الوظيفي

المنتشر في المنظمة بسبب الضغوط الواقعة عليهم سواء لبيئة العمل أو البيئة الخارجية، والأوضاع المحيطة، مما أثر على أداء بعض العاملين وانسحابهم الوظيفي.

بناء عليه، يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي: "**ما هو أثر الاحتراق الوظيفي على انسحاب وأداء العاملين في المنظمات الإنسانية؟**" والذي تتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

١- ما هو مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في المنظمات الدولية؟

٢- ما هو مستوى أداء العاملين في المنظمات الإنسانية في ظل الاحتراق الوظيفي؟

٣- ما هو مستوى معدل الدوران الوظيفي في المنظمات الإنسانية العاملة في سورية الناشئ عن الاحتراق الوظيفي؟

٤- ما هو أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في المنظمات الإنسانية العاملة في سورية؟

٥- ما هو أثر الاحتراق الوظيفي على معدل الدوران الوظيفي في المنظمات الإنسانية العاملة في سورية؟

٣,١. منهج البحث:

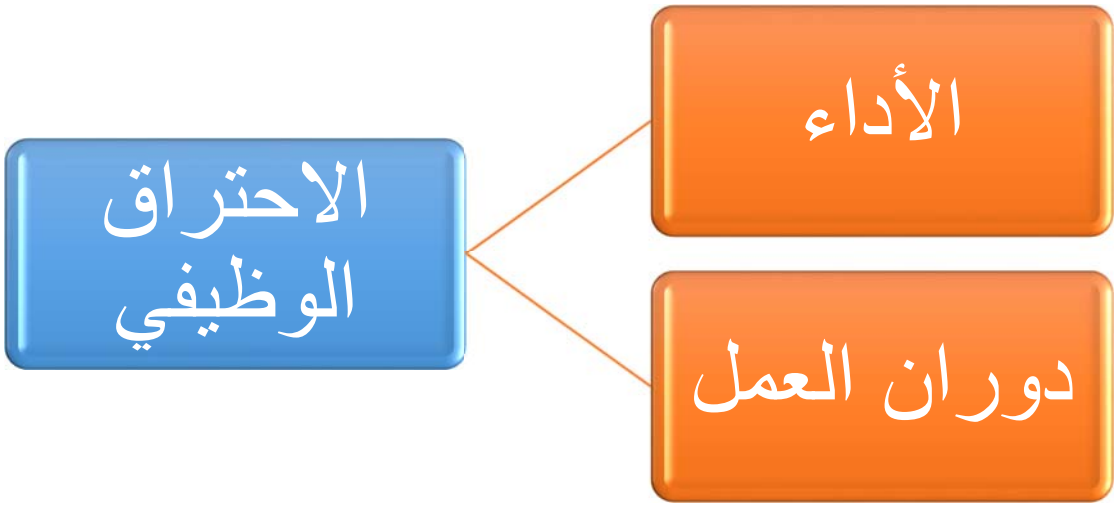
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على أداة الاستبانة كأداة للدراسة، وكذلك المنهج النوعي الاستكشافي الذي تضمن مجموعة التركز المعمّقة مع العاملين لاستخلاص عبارات الاستبانة، وكذلك المقابلات مع الإداريين في بعض المنظمات الإنسانية العاملة في سورية تحت مظلة الأمم المتحدة.

٤,١ . متغيرات ونموذج البحث:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية:

١- المتغير المستقل، ويتمثل في الاحتراق الوظيفي.

١- المتغيرات التابعة، وتتمثل في: الأداء الوظيفي، ومعدل دوران العمل



٥,١ . أهداف البحث:

يهدف البحث بصفة أساسية إلى ما يلي:

١- استكشاف الأسباب الكامنة وراء الاحتراق الوظيفي للعاملين.

٢- استكشاف مستوى أداء العاملين في المنظمات الإنسانية في ظل الاحتراق الوظيفي وضغوط العمل في المنظمات الإنسانية العاملة في سورية تحت مظلة الأمم المتحدة.

٣- استكشاف دوران العمل ونية ترك العمل لدى العاملين المنظمات الإنسانية في ظل الاحتراق الوظيفي وضغوط العمل في المنظمات الإنسانية العاملة في سورية تحت مظلة الأمم المتحدة.

٤- استكشاف أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في المنظمات الإنسانية في المنظمات الإنسانية العاملة في سورية تحت مظلة الأمم المتحدة.

٥- استكشاف أثر الاحتراق الوظيفي على معدل دوران العمل في المنظمات الإنسانية في المنظمات الإنسانية العاملة في سورية تحت مظلة الأمم المتحدة.

٦- الوصول إلى حلول لتقليل معدل دوران العمل، وتحسين أداء العاملين بتقليل آثار الاحتراق الوظيفي.

٦,١. أهمية البحث:

الأهمية العلمية: يعتبر هذا البحث إضـــافة للمكتبة العربية في مجال الإدارة، إذ يتناول الاحتراق الوظيفي في المجال الخدمي، وفي بيئة المنظمات الإنســـانية العاملة في ســـورية وخاصـــة في ظروف الأزمة.

الأهمية العملية: يساهم البحث في إعطاء صورة واضحة للإدارات في المنظمات الدولية عن توصيف الاحتراق الوظيفي، وأعراضه، وأسبابه، وسبل علاجه، فضلاً عن الوصول إلى العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وكلاً من أداء العاملين ودوران العمل.

٧,١. مجتمع وعيّنة البحث:

يتألف مجتمع البحث من جميع العاملين في المنظمات الإنسانية في سورية تحت مظلة الأمم المتحدة، أما عيّنة الدراسة فقد تضمنت عدداً ميسراً من العاملين في منظمات UNFPA, UNHCR, UNDP كمنظمات إنسانية عاملة في سورية.

٨,١. هيكلية البحث:

- الفصل التمهيدي
- الفصل النظري:

- المبحث الأول: الاحتراق الوظيفي
- المبحث الثاني: الأداء، والانسحاب الوظيفي

- الفصل العملي:
  - تلخيص نتائج إجابات مجموعات التركيز المعمّقة.
  - تلخيص نتائج إجابات المقابلات مع الإداريين.
  - تحليل نتائج الاستبانة.
  - مناقشة النتائج
- النتائج
- التوصيات

٩,١. مصطلحات البحث:

الاحتراق الوظيفي: استنفاد القوة الجسدية أو العاطفية أو الدافع في الغالب نتيجة للإجهاد لفترات طويلة أو بسبب الإحباط (Chen, Hsu, Ho، ٢٠١٦).

كما يمكن تعريفه على انه شعور بالإنهاك الجسدي والعاطفي، وذلك بسبب الإجهاد من العمل مع الناس في ظل ظروف صعبة أو نتيجة كثرة المطالب. ويدل عليه العديد من الأعراض مثل التعب المزمن، وسرعة الغضب والشك، والتعرض لنزلات البرد والصداع والحمى (Aksu, Temeloglu، ٢٠١٥).

- **دوران العمل**: القوة النسبية لنية الفرد في الخروج الطوعي والدائم من المنظمة (داؤد، ٢٠١٦).

الفصل الأول – الإطار النظري

مفهوم الاحتراق الوظيفي:

يُعد الاحتراق الوظيفي مرض عصري شائع في مجال حياتنا، بما نراه من ضغوط العمل التي تحيط وتحاصر العاملين، وتجعلهم غير قادرين على إنجاز أهدافهم المهنية، وتتعدد الأسباب العامة للضغوط في مجال العمل التي تكمن في سوء النظام الداخلي، والتأخير في القرارات الهامة، وعدم معرفة المسؤول المباشر عن اتخاذ القرارات، والنقص المستمر في الإمكانات المادية والأجهزة، والمعدات الضرورية وعجز الإدارة عن وضع خطط محددة للإنتاج، إضافة إلى ساعات العمل الطويلة وغير المنتظمة، والشعور بالمكانة الأقل والمكافأة غير المناسبة، إضافة إلى توكيل المهام غير الضرورية والروتينية (أبو مسعود، ٢٠١٦).

ويكمن الخلاف بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، في كون الاحتراق الوظيفي يكون نتاج 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 أمل في تحسن الوضع، كما أن الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذلك، بينما حالة الاحتراق لا يشعر بها الشخص بحقيقة حال، كما أن الموظف عندما يشعر بضغط العمل، فذلك يعني أنه يهتم كثيراً للعمل الذي يؤدي، بينما الموظف الذي يعاني الاحتراق لا يكترث لعمله (الكلابي ورشيد، ٢٠١٥).

هناك مجموعة من التعاريف للاحتراق الوظيفي كما يلي (شاويش، ٢٠١٦):

يمكن تعريف الاحتراق الوظيفي بأنه "إفراط الفرد في استخدام طاقاته، حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته".

كما عرفه (ماسلاك) بأنه "مجموعة أعراض من الإجهاد النفسي والاستنفاذ الانفعالي، والتبلد الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني.

كما يمكن تعريفه على أنه "حالة نفسية تؤرق الأفراد الذين يعملون في مهن يكون في طبيعتها التعامل مع أناس كثيرين وهؤلاء العاملون عادة يعطون أكثر مما يأخذون".

وهو "حالة استنزاف للطاقة 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".

وبشكل فيه شي من الشمولية، ومن وجهة نظر الباحثة، يمكن تعريفه على أنه:

"حالة من الإنهاك العاطفي والفكري والجسماني، والتي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة. وتتمثل هذه الحالة في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وبميله لتقويم ذاته سلبيا، وإحساسه بتدني كفاءته في العمل، وفقدان التزامه الشخصي في علاقات العمل، بالإضافة لفقدانه العنصر الإنساني في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها ".

نظريات الاحتراق الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي نشرت ظاهرة الاحتراق الوظيفي خاصة من الناحية النفسية، ومنها (الشعلان، ٢٠١٧):

النظرية السلوكية:

تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي – في ضوء عملية التعلم – بأنه سلوك غير سوي، قد يتعلمه الفرد نتيجة العوامل البيئية غير المناسبة، وفي حالة عدم تعلم الفرد سلوكيات تكيفية مقبولة، فإنه قد يحدث الاحتراق الوظيفي، وترفض النظرية السلوكية أن يُعزى الاحتراق إلى تعامل الفرد مع الآخرين فحسب، بل يُضاف إلى ذلك العوامل البيئية، أو الضغوط التي يتعرض لها الفرد.

نظرية التحليل النفسي:

فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي عل أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام العمل، مما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملي الكبت أو الكف للرغبات غير المقبولة، بل المتعارضة في مكونات الشخصية، ما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات يؤدي إلى أقصى مراحل 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 كالتنفيس الانفعالي.

النظرية المعرفية:

ترى النظرية المعرفية أن مصدر سلوك الإنسان داخلي معرفي، كالعمليات العقلية التي يدرك من خلالها الفرد الموقف، ليستجيب ويحقق الهدف المحدد، فإذا كان إدراكه للموقف إيجابياً، فسينتج عنه الرضا، وارتفاع المعنويات، أما إذا كان إدراكه للموقف سلبياً، فقد يؤدي إلى أعراض الاحتراق الوظيفي.

النظرية الوجودية:

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

ومع هذا فلا يمكن الاقتصار من وجهة نظر واحد، لكن الدمج بين تلك الآراء، فنقول: أن الاحتراق الوظيفي في مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج من تفاعل سمات الفرد صفاته مع البيئة المحيطة به؛ إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة الاحتراق الوظيفي.

المقاييس والنماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي:

هناك العديد من المقاييس والنماذج المفسرة لقياس وتغيير الاحتراق الوظيفي، ومن أهمها (Maslach & Leiter, 2016):

١. مقاييس ماسلاك للاحتراق: وفقاً للتحليل المفاهيمي الذي قامت به ماسلاك وجاكسون ينظر إلى الاحتراق على أنه متلازمة تتكون من أبعاد ثلاثة:

- الإنهاك العاطفي: ويشير إلى الإحساس باستنزاف الموارد العاطفية للفرد ويعد هذا البعد المكون الفردي الأساسي للضغط بهذه المتلازمة.

- الشعور بتدني الإنجاز الشخصي: ويشير إلى الشعور بتدني كفاءة وإنتاجية الفرد والإحساس المتدني بالكفاءة الشخصية، ويمثل مكون التقويم للاحتراق.

- الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين: ويشير إلى الاستجابة السلبية المتشائمة أو الإفراط في الانفصال عن لآخرين بالعمل، وتمثل المكوّن الشخصي للاحتراق.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم استنباط هذه الأبعاد الثلاثة نظرياً، ولكنها نشأت من بنود تحليل العوامل الاستكشافية التي جمعت في البداية لتعكس مدى التجارب المصاحبة للاحتراق، ويمثل كل مفهوم من هذه المفاهيم مجالاً مميزاً معروفاً من مجالات الدراسة في العلوم السلوكية. ومن الواضح أن تصور الاحتراق كما تراه ماسلاك يُنظر إليه كبنية متعددة الأبعاد ومتصلة بعضها ببعض، ويبرهن مؤيدو هذه النظرة متعددة الأبعاد للاحتراق على أنها ظاهرة معقدة تشير إلى عملية استنزاف مستمر لموارد الموظف.

٢. مقياس Pines للاحتراق الوظيفي: حيث عرفت (بينس) ورفاقها الاحتراق على أنه حالة إرهاق جسدي وعاطفي وعقلي تحدث نتيجة للانخراط طويل المدى في مواقع ملحة عاطفياً، ولا تقتصر النظر في تطبيق مصطلح الاحتراق عن المهن المساعدة، كما كان ذلك هو الحال مع النسخة الأولى لمقياس (ماسلاك) للاحتراق، ومع وجود كثير من التشابه مع مقياس ماسلاك للاحتراق فإن (بينس) تنظر إلى الاحتراق على أنه متلازمة أعراض تحدث بصورة متزامنة، وتشمل على العجز واليأس والإحباط، وتدني الإحساس القابلية للتهيج أو إحساس بتدني التقدير الذاتي، إلا أنها تؤكد أن هذه الأعراض غير مرتبطة بسياق العمل أو علاقات التوظيف، وتعد مقياس الاحتراق مقياساً أحادي البعد، إضافة إلى هذا فإن التعريف قريب للاكتئاب ومؤشر للإجهاد النفسي الذي يشمل الإرهاق البدني، والإنهاك العاطفي، والإحباط، وتدني النظرة للذات، ومن أحد أهم العيوب في هذا التعريف هو أنه لا ينظر إلى الاحتراق في سياق العمر في الحقيقة، ولم يطبق على العلاقات الوظيفية والحياة المؤسسية فحسب، ولكن أيضاً طبق على العلاقات الأسرية والصراعات السياسية.

٣. نموذج العلاقات البنائية: ويقدم هذا النموذج وصفاً للعلاقات المتبادلة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي: الإنجاز الشخصي، ومشاعر الإجهاد من حيث تأثير كل منها على الآخر: فيشير إلى أن بعد الإنجاز الشخصي يؤثر على الإجهاد الانفعالي، بمعنى أنه كلما ارتفع إنجاز الفرد قل إحساسه بالإجهاد، وكذلك إحساسه بتبلد المشاعر، هذا من جانب، ومن جانب آخر يوضح النموذج تأثير استراتيجيات المواجهة على الاحتراق الوظيفي التي صنفت إلى استراتيجيات فعالة، وأخرى غير فعالة.

وعليه واتفاقاً مع معظم الأدبيات ذات العلاقة، نجد أن مقياس (ماسلاك) للاحتراق هو الأداء الأكثر استخداماً لقياس الاحتراق.

مظاهر حدوث الاحتراق الوظيفي:

يكون الاستدلال على حدوث الاحتراق الوظيفي من خلال الأعراض التالية (الفرماني وعبدالله، ٢٠١٥):

هناك العديد من الأعراض التي تدل على الإصابة بالاحتراق الوظيفي، ففي دراسة Calammidas وجد أن الاحتراق يمكن ملاحظته في التالي:

١. عندما يبدأ الموظفون أو العمال بالحرص على الإجازات والعطل الأسبوعية.

٢. كذلك عند انتهاء الدوام اليومي وانصرافهم إلى بيوتهم بسرعة.

٣. كذلك رغبتهم في التقاعد والحديث عنه، وعن مزاياه، وعن دوره في تخليصهم من العمل.

كما يرى أن هذه الأعراض تمثل الدرجة الأولى والمستوى المبكر من الاحتراق، وأن هناك أعراضاً متقدمة للاحتراق تظهر النحو التالي:

- عندما تأخذ أعراض القلق النفسي والجسمي مكانها، وموقعها على مستوى الصحة الجسمية.
- عندما تبدأ أعراض الإرهاق العقلي تحتل مكانها في سلوكها المهني، وتؤثر سلباً على حماسته واندفاعه في العمل الذي يقوم به.

- بداية أعراض حدة الطبع، وتغير السلوك وعدم الرغبة في التعامل مع الآخرين، ومحاولاته الجادة في إنهاء علاقته مع الآخرين، وبخاصة علاقات العمل، ومن ثم عدم الرغبة في الظهور أمام الناس.

- مرحلة الاحتراق النفسي والوظيفي والانفعالي، حيث تشخص حالات من التذمر المتواصل من العمل، وعدم الرغبة في الأداء والإنجاز، والانكفا عن الآخرين وعدم الرغبة في التعامل مع الزبائن أو مدخلات العمل الأخرى، ومن ثم الانعزال عن الآخرين في مختلف مجالات الحياة.

كذلك أشارت دراسة (Arvidsso et al., 2019) إلى أن هناك أربعة مؤشرات أولية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار كنوع من التحذير بأن الفرد في طريقه إلى الاحتراق وهي:

١. الانشغال الدائم والاستعجال في إنهاء القائمة الطويلة التي يدونها الفرد كل يوم، فعندما يقع الفرد في شراك الاشنغال الدائم، فإنه يضحي بالحاضر، وهذا يعني أن وجوده في اجتماع أو مقابلة يكون جسدياً، وليس ذهنياً. ففكره إما أن يكن في المقابلة السابقة أو فيما ينبغي عمله في اللقاء اللاحق. وعادة مثل هذه الحالة ينجز الفرد مهامه بصورة ميكانيكية دون أي اتصال عاطفي مع الآخرين، حيث أن الهم الوحيد الذي يشغل باله هو السرعة والعدد وليس الإتقان والاهتمام بما بين يديه.

٢. تأجيل الأمور السارة والأنشطة الاجتماعية من خلال الاقتناع الذاتي بأن هناك وقتاً لمثل هذه الأنشطة، ولكن فيما بعد لن يأتي أبداً، ويصبح التأجيل القاعدة أو المعيار في حياة الفرد.

٣. العيس حسب قاعدة (يجب وينبغي) يصبح هو السائد في حياة الفرد، ما يترتب عليه زيادة حساسية الفرد لما يظنه الآخرون، ويصبح غير قادر على إرضاء نفسه. وحتى في الرغبة في إرضاء الآخرين، التي تصاحب هذه القاعدة، فإنه يجد ذلك ليس بالأمر السهل عليه.

٤. فقدان الرؤية أو المنظور الذي يؤدي إلى أن يصبح كل شيء عنده مهماً عاجلاً وتكون النتيجة بأن ينهمك الفرد في عمله لدرجة يفقد معها روح المرح، يجد نفسه كثير التردد عند اتخاذ القرارات.

وهنا تأتي مجموعة من الأعراض كما يلي:

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

إضافة إلى أداء العمل بطريقة روتينية، ومقاومة التغيير والتطوير وفقدان الابتكار والروح الإبداعية، وضعف الرغبة في الذهاب للعمل وأداء عمل ضعيف، والإحساس بالإنهاك والتعب، والتحدث مع الآخرين، من الأصدقاء والزملاء في شؤون العمل والذاتية المطلقة، والإحساس باللوم، والذنب، وتأنيب الضمير والتغيب غير المبرر عن العمل.

متى يحدث الاحتراق الوظيفي، وأسباب حدوثه:

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

وقد أشارت "ماسلاك" إلى 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 من عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي إلى الاحتراق النفسي لدى الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات على النحو التالي (الفرماني وعبدالله، ٢٠١٥):

١. ضغط العمل.

٢. محدودية صلاحيات العمل.

٣. قلة التعزيز الإيجابي.

٤. انعدام الاجتماعية.

٥. عدم الإنصاف والعدل.

٦. صراع القيم.

علماً أن أسباب الاحتراق الوظيفي 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 (موفق، ٢٠١٤):

١. محدودية العلاقات الاجتماعية: يحتاج الموظف أحياناً إلى مشاركة الآخرين في همومهم وأفراحهم، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلاً مادياً في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة.

٢. ضغط العمل: يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منوطة به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً، ومن خلال إمكانات محدودة وشحيحة، وأحياناً سعت الشركات إلى الترشيد والاستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين والعمالة، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

٣. محدودية صلاحيات العمل: إن أحد الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي هو عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، ويتأتى هذا الوضع من خلال وجود سياسات وأنظمة غير مرنة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ القرار المناسب من قبل الموظف.

٤. الأعمال الروتينية، والبيروقراطية المتزايدة.

٥. نظم الأجور والحوافز، ونقص المكافآت، وغياب الدعم.

٦. قلة التعزيز الإيجابي: عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً في العمل، وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية، دون مقابل مادي أو معنوي، يكون ذلك مصدراً للمعاناة والاحتراق الذي يصيب الموظف.

٧. قلة الإنصاف والعدل: يتم أحياناً تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها يتم محاسبته، قد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعساً من الموظف، ولكن بسبب تواضع إمكانات الأجهزة، ومحدودية برامجها.

٨. صراع القيم: يكون الموظف أحياناً أمام خيارات صعبة، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما، والاضطلاع بدور ما، ولا يكون ذلك متوافقاً مع قيمه ومبادئه.

٩. ضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل.

١٠. الرقابة والملل في العمل.

١١. الخصائص الشخصية للفرد.

١٢. العملاء والمراجعون سريعو الانفعال.

١٣. سياسات غامضة أو تحكمية.

١٤. نظم الاتصال غير فعالة.

١٥. صرامة وجمود التنظيم.

ويمكن تصنيف ما سبق في ثلاثة أسباب أو عوامل كما يلي (الشعلان، ٢٠١٧):

العوامل الخاصة بالبعد الفردي:

حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الإنسان الأكثر انتماء والتزاماً بعمله وإخلاصاً له، هو الأكثر تعرضاً للاحتراق النفسي من غيره من العاملين، ويفسر ذلك بأن هذا الانسان يقع تحت تأثير ضغط العمل الذي يعمل فيه.

العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي:

تجد العديد من المؤسسات نفسها أحياناً ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها، ما يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات وإزاء محاولات هؤلاء التوفيق بين مصلحة العمل وأهدافه رسالته، ومصلحة المواطنين، يجد العاملون الأكثر التزاماً وانتماء لمهنتهم أنفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة، ما يدفعهم إلى الإحباط والإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم، ومن ثم يحدث لديهم حالة من عدم التوازن تجعلهم عرضة للاحتراق النفسي.

العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني:

لما كانت المهمة ومتطلباتها هي الجانب البارز والبعد الأهم الذي يحدد العامل فيها انتماءه لعمله والتزامه بأهدافه، فإن ظروف العمل وبنيته تساهمان إلى حد بعيد في زيادة أو انخفاض حدة ضغط العمل الواقع على العامل، وعلى هذا فإن إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به، سوف يقوده إلى حالة معنوية منخفضة، وعدم رضا عن العمل بأبعاده المختلفة، ومن ثم إلى الاحتراق النفسي.

مراحل حدوث الاحتراق الوظيفي:

يمر الفرد بعدد من المراحل حتى يصل لدرجة الاحتراق الوظيفي، وهذه المراحل كما يلي (الشعلان، ٢٠١٧):

١. مرحلة الإنذار لرد الفعل:

وفيها يظهر بالجسم تغيرات في خصائصه في أول مواجهة للضغوط، ومن هنا يبدأ التوافق الحقيقي، ويحدث فيها أن يستجيب الجسم للضغوط من خلال أنه يفرز هرمون الأدرنالين، الذي يؤثر على اقة الجسم، ومن أعراضه زيادة إفرازه دقات القلب، وسرعة التنفس، وشد العضلات.

٢. مرحلة المقاومة:

تنشأ 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، والتوتر، وعدم القدرة على تحمل الضغوط.

٣. مرحلة الإنهاك:

وتحدث إذا استمرت المواجهة بين الجسم والموقف الضاغط لمدة طويلة، عندئذ 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.

أبعاد الاحتراق الوظيفي:

أشارت نتائج دراسة مشتركة أجرتها الباحثتان ماسلاك وجاكسون إلى وجود الأبعاد التالية (أبو موسى وكلاب، ٢٠١٢):

١. **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 قادرا على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل. ومن الأعراض الشائعة للإنهاك العاطفي شعور الموظف بالرهبة والفزع حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم. وتحدث حالة الإنهاك العاطفي هذه للموظفين في العادة بسبب المتطلبات النفسية والعاطفية المفرطة من قبل الجمهور.

٢. **الشعور بتدني الإنجاز**: ويتسم بميل الموظف إلى تقويم ذاته سلبيا، 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 قي تقديم نتائج إيجابية، تؤدي إلى ظهور أغراض للتوتر والاكتئاب، وعندما يعتقد الموظف أنه لن تكون لجهوده نتيجة فعالة فإنه يتخلى عن تلك المحاولات.

٣. **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.

آلية الاحتراق:

١. يأتي الاحتراق استجابة للمتطلبات التي تقع على الموظف، والتي تمثل عوامل توتر للموظف مثل عبء العمل، وهي بدورها تزيد من التزاماته ومسؤولياته الشخصية. وبسبب المستويات العالية من الإثارة التي تحدثها هذه المتطلبات، فإن الموظف يبدأ بالشعور بالإنهاك العاطفي عند التعرض المتكرر لهذه المتطلبات المهمة، فيلجأ إلى استخدام فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين وسيلة للتعامل مع هذه الحالة. بعدها يبدأ الفرد بالشعور بإحساس من تدني الإنجاز الشخصي، خصوصا عندما يعمل في بيئة لا توفر إلا قدرا محدودا من التغذية الراجعة والمكافآت لإنجازات العمل.

٢. وقد يبدأ الاحتراق أولا بتدهور للعديد من الإدراكات أو الاتجاهات الإيجابية ذات الصلة بعمله، ونتيجة لذلك ينخفض شعور الموظف بالرضا والانغماس الوظيفي، ويزيد الشد العصبي لديه أثناء أدائه للعمل. وبعد ذلك تبدأ نتائج تقويم أداء الموظف في الانخفاض، ثم تظهر بعض الأعراض الجسمية السلبية، ومن ثم يزداد مستوى التسرب الوظيفي، وينخفض مستوى تقدير الذات، وتظهر مؤشرات على تدهور الصحة النفسية، وتسوء نوعية العلاقات الشخصية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى تفكك مجموعات العمل المتلاحمة، وانهيار الدعم الاجتماعي للموظفين (حدوث فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل أولا حتى يكون هناك شعور بتدني الإنجاز الشخصي، ومن ثم يفضي ذلك إلى الإحساس بمستويات عالية من الإنهاك العاطفي).

آثار الاحتراق الوظيفي:

للاحتراق الوظيفي آثار سلبية عديدة على الفرد والمنظمة، ونشير هنا إلى عدد من العواقب والآثار للضغط والاحتراق الوظيفي، وهي (الشعلان، ٢٠١٧):

الآثار والعواقب السلوكية:

حينما يتجاوز الضغط المستويات العادية أو المألوفة، تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل القلق، والنزعة العدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والإرهاق، والسلوك المنفر، والتوتر العصبي. ومن الممكن أن تحدث أسباب أخرى لهذه الأنماط السلوكية أيضاً، إلا أن الضغط النفسي يتصدر الأسباب العديدة لهذه الأنماط.

هناك نمطان سلوكيان يرتبطان بالضغط آثاراً واهتماماً متزايداً في الأوساط الأكاديمية والإدارية، وهما إدمان الكحول والمخدرات، فإدمان الكحول مرض يرتبط بتناول كميات كبيرة من المسكرات تنهك صحة الإنسان، وتضعف نشاطه في مجال عمله. ويمكن معرفة هذا المرض من ملاحة المدير لعدة أعراض مثل: البطء في العمل والتغيب المتكرر، وسوء التقدير، أو سوء الحكم على الأمور، والمظهر المزري، والتوتر العصبي، والشكوى المتكررة من المرض.

الآثار والعواقب النفسية:

يتعاظم حجم الدراسات والبحوث التي تشير إلى وجود علاقة بين الغط النفسي والمشكلات أو الاضطرابات الصحية. وقد دفعت البحوث الطبية بعض الباحثين على القول أن أكثر من ٥٠% من الأمراض تعود إلى أسباب ترتبط بالضغط النفسي. وبالرغم من وجود نسب مئوية مؤكدة، فإن كثيراً من المديرين يتفقون على أن المشكلات الصحية للعاملين ترتبط في الغالب بالضغط النفسي، ومن الممكن أن تؤدي إلى مشكلات تنظيمية عديدة.

أما أنواع الاضطرابات العضوية التي يبدو أنها ترتبط بالضغط، فعديدة ومتنوعة. فقد تظهر في شكل اختلالات مثل: العرق، وجفاف الفم، ورعشات برد، وحمى، ومشكلات تظهر في شكل إحباط وقلق واكتئاب، أو عواقب أكثر خطورة مثل: ارتفاع نسبة الجلوكوز في الدم، وسرعة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وأمراض شرايين القلب.

الآثار والعواقب التنظيمية:

يتزايد التأييد للنظرية التي تقول: إن الضغط هو العامل الرئيس في كثير من المشكلات التنظيمي خاصة مشكلة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب.

وتبدو العلاقة بين الضغط والأداء أكثر تعقيداً مما كان يتصورها الناس فيما مضى، فمن الممكن أن يكون للضغط أثر سلبي أو إيجابي على الأداء، أو قد لا يكون له أي أثر على الإطلاق. فحينما يكون الضغط منخفضاً أو منعدماً، على سبيل المثال، يحافظ العاملون عل مستويات أدائهم الحالية عامة، وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر.

وفي مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة، يبين البحث أن الناس ينشطون أو يستحثون لتحسين مستويات أدائهم، وفي الواقع هناك مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل مثيراً للأداء، إلا أن العامل الحاسم في هذه المسألة يتمثل في مدى الفترة الزمنية التي يستطيع الشخص أن يؤدي فيها العمل في هذه الظروف الضاغطة.

وحينما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات، يمكن أن ينخفض الأداء بصورة ملحوظة. ويحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس الشخص قدراً من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء.

وعندما يطول أمد الضغط على مستوى عال، يحس الناس بضرورة إجراء تغيير ما قبل أن يصيبهم الانهيار، وقد تظهر في هذه المرحلة أنماط سلوكية مثل: الانسحاب، والغضب، والتخريب، وإدمان المسكرات، وأنماط سلوكية أخرى.

الآثار والنتائج التنظيمية:

إن سوء إدارة الضغوط في المنظمات يترتب عليه آثار سلبية منها المباشر، غير المباشر:

الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط: يتمثل في الغياب، والتأخر، والتوقف عن العمل، ودوران العمل أي عدم الاستقرار في الوظيفة لمدة طويلة، كذلك يتمثل في نوعية الإنتاجية، وكميتها، والشكوى من قبل العاملين وحوادث العمل.

الثمن غير المباشر لسوء إدارة الضغوط: فيتمثل في انخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الدافعية، وعدم الرضا، وضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية، والأخطاء في اتخاذ القرارات، وتدني الثقة وعدم الاحترام والتقدير والعداوة والحقد ونحو ذلك.

وكل هذه الآثار أو النتائج المباشرة أو غير المباشرة ينعكس آثرها على أداء وإنتاجية وفعالية المنظمة.

ومن هنا يتضح أن ظاهرة الضغوط والاحتراق الوظيفي ذات آثار ونتائج سلبية على الأفراد سلوكياً ونفسياً وجسدياً، وعلى المنظمة التي يعملون فيها من حيث تدني الإنتاجية، ونقص الولاء، وقلة التحمس للعمل والشكاوى، والاستقالات المبكرة، وغير ذلك.

المبحث الثاني - الدوران الوظيفي (دوران العمل)

عندما تتم مناقشة ظاهرة دوران العمل غالباً ما يطغى موضوع ترك العمل الطوعي كنوع من أنواع الانفصال بين الفرد العامل والمنظمة، ويعتبر هذا المفهوم عاملاً مساعداً على فهم العديد من الظواهر التنظيمية كالالتزام والرضا الوظيفيين، كما أنه يسلط الضوء على ظاهرة نفسية تخص العاملين وتسمى ظاهرة التصميم على ترك العمل أو كما نطلق عليها "ترك العمل"، إذ تعتبر دراسة الأفراد بعد قيامهم بترك العمل منقوصة الأهمية نظراً لعدم التعمق في العوامل المسببة والظواهر السابقة لهذا التصرف ومحاولة الحد منها قل الوصول إلى نتائجها السلبية.

مفهوم دوران العمل:

تعاني العديد من المنظمات ظاهرة دوران العمل التي تعرف بأنها حركة العاملين من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وتمل هذه الحركة الخروج الطوعي وغير الطوعي للعاملين، وغالباً ما يتم حساب معدل سنوي لدوران العمل في المنظمات لدراسة آثاره ومحاولة التقليل من نتائجه السلبية، ويرى Morrell أنه يتوجب على جميع المنظمات قياس وإدارة دوران العمل عبر العديد من المؤشرات ومنها الاستبانات، الاستشارات، مقابلة نهاية المهنة، وغيرها. إذ يعتبر دوران العمل المرتفع بين العاملين بشكل عام وبين المدراء بشكل خاص ذو تأثير سلبي كبير على أداء وربحية المنظمة، ويجدر بالذكر أن ظاهرة دوران العمل تعتبر معقدة بطبيعتها، وتتباين أسباب عامة لظاهرة دوران العمل يعتبر أمراً غير دقيق، ويحاول الآن العديد من الباحثين إيجاد أسباب دوران العمل ضمن المضامين الأطر المختلفة وذلك بهدف الوصول لفهم أفضل لظاهرة دوران العمل.

كما يمكن تعريف الدوران الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل Employee Turnover على أنها حركة الموظفين والعاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المنظمة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، والموظفين الداخلين إليها أي المعينين حديثا فيها أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين لها. بعض الناس لا يستطيعون التفريق بين مفهومي الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي لأن في كليهما انتقال للموظفين إلى خارج المنظمة لكن الاختلاف بينهما يكمن في أن الدوران الوظيفي يشمل حركات انتقال الموظفين من وإلى المنظمة، أما التسرب فيقتصر على الانتقال من المنظمة إلى خارجها. وقد بدأ الاهتمام ظاهرة الدوران الوظيفي

والتسرب الوظيفي من قبل الباحثين منذ أكثر من خمس وستين سنة مضت، وهذا الاهتمام أخد عدة مداخل في تناوله لظاهرة الدوران الوظيفي، منها المدخل السيكولوجي، المدخل الاجتماعي، والمدخل الاقتصادي، ومع أواخر عام ١٩٤٠م، أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مرورا بدراسات متعددة. ويرتكز مفهوم دوران العمل على التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة وهذا التغير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين إليها.

مهما تكن الأسباب فإن الذي يعنينا في هذا المجال هو رصد التغيرات الحاصلة في حجم القوى العاملة، ومما لا شك فيه إن إدارة المنظمة تسعى جاهدة إلى تقليل معدل دوران العمل فيها وذلك لإن ارتفاع هذا المعدل يعني أن هناك حالة خروج ودخول واسعة من وإلى المنظمة وبالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد أفراد القوى العاملة ستكون مرتفعة، وهذا بدوره يعني أن درجة كفاءة قوة العمل فيها ستكون منخفضة نسبياً بسبب الحداثة ونقص الخبرة، ومما يجعل المنظمة عرضة إلى مواجهة حالات سلبية عديدة منها: انخفاض الكفاءة الإنتاجية، ارتفاع عدد إصابات العمل، الخ.. إن هذا التحليل يستند إلى افتراض أن الأفراد المعينين حديثاً لا يتمتعون بخبرة فنية عالية وهو افتراض واقعي وإن تعيينهم قد لا تسبقه دورات وبرامج تدريبية كافية لتأهيلهم بالمستوى المطلوب (عمورة، ٢٠١٤).

- مفهوم التغيب: هو عدم حضور العامل الى منصب عمله في الوقت الذي يجب أن يكون فيه لأسباب إدارية وغير إدارية.

- الفرق بين الغياب والتغيب: كثيرا ما يقع الخلط بين مفهومي التغيب والغياب إذا كثيرا ما يتناولها الباحثين في بحوثهم و دراساتهم على أنها شيء واحد لكن في الحقيقة هناك فرق شاسع بينهما.

- فالتغيب فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة ،سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو اقتصادية كما يعد شكل من أشكال الصراع الصناعي ، لان العامل عندما يتغيب فهو يعبر عن رفضه لكل أشكال القمع الناتج عن سوء ظروف عمله المختلفة مع توفر إرادته، وقد يكون هذا التغيب إما التقصير في الواجبات وبالتأخر عن العمل.اما الغياب فهو مصطلح يحتوي " معنى عدم الحضور الى

العمل بسبب خارج عن إرادة العامل و ذلك بالانقطاع عن العمل و التوقف عنه لمدة زمنية معينة لمرض، أو حادث أو النفاس بالنسبة للمرأة العاملة.

معنى معدل الغياب، واستخدامه:

يشير معدل الغياب إلى عدد الأيام التي يغيبها العامل والتي يتواجد في عمله خلال عام. ويقصد بالغياب هنا تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن. ويحسب معدل الغياب كالآتي:

عدد الأيام الغياب في السنة في القسم ×١٠٠

و يستخدم معدل الغياب في الآتي:

- التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية.
- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة، واستخدام هذا المؤشر هذا التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

معنى دوران العمل واستخدامه:

يشير معدل دورا ن العمل أي نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات إلى متوسط عدد العمال، وعادة مايتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط، فإذا كان معدل دوران العملٍ١٢ % فان هذا معناه أن هناك احتمال لإن يترك ١٢ عامل من كل ١٠٠ عامل متاحين للعمل بمعدل ترك الخدمة، ويترك الناس أعمالهم لعدة أسباب أهمها: الاستقالة والنقل والترقية والعجز والفصل والوفاة. ولأجل إن تكون المنظمة على اطلاع مستمر على حجم دوران العمل فيها، فإنه يتم احتساب معدل دوران العمل كما يلي:

معدل دوران العمل= متوسط عدد العاملين المعينين والتاركين للعمل خلال الفترة ×١٠٠%

مفهوم نوايا ترك العمل:

لاحظ العديد من الباحثين ومنهم Beaster قلة وجود تعاريف محددة وواضحة لنوايا ترك العمل في الأدبيات الباحثة في هذا الموضوع، يرجع ذلك بحسب Beaster إلى أن الباحثين اعتبروا نوايا ترك العمل عاملاً يفسر نفسه بنفسه دون الحاجة إلى تعاريف، واعتبار نوايا ترك العمل على أنها الخطوة الأخيرة فلي عملية اتخاذ القرار باتجاه تنفيذ ترك العمل، وورد في نفس المجال التعريف الذي قدمه كل من Fishbein and Ajzen الذي يعرف نوايا ترك العمل بأنها الإطار العام لتخطيط السلك الناتج عن نية العامل وعزم العامل على ترك العمل.

دوران العمل ونوايا ترك العمل:

هناك تمييز وفرق واضح بين دوران العمل ونوايا ترك العمل سيتم توضيحه عبر النقاط التالية:

- يعبر مصطلح دران العمل عن الترك الفعلي للعمل من قبل الموظف أو انتقاله إلى منظمة أخرى، بنما تعبر نوايا ترك العمل عن النية التي تسبق قيام العامل بترك عمله وعن إدراك هذا العامل لإمكانية تركه للمنظمة الحالية التي يعمل بها.
- أثبتت العديد من الدراسات وجود تأثير معنوي لنوايا ترك العمل على ترك العمل الفعلي الأمر الذي يجعل بحسب Fang إمكانية استخدام مصطلح نوايا ترك العمل بدلاً من دوران العمل أمراً منطقياً وممكناً.
- تعتبر نوايا ترك العمل جزءاً أساسياً وهاماً من أدبيات دوران العمل، وقد أدرجت العديد من الدراسات نوايا ترك العمل كأفضل عامل يتنبأ بترك العمل الفعلي.

محددات نوايا ترك العمل:

ناقش Bothma بأن خيار ترك العمل ليس بالضرورة موجوداً لدى كافة العاملين، إذ يتأثر هذا القرار بالعديد من العوامل الشخصية والاجتماعية، ومنها ما يتعلق بقابلي هذا العامل للتوظيف في منظمات أخرى وخواص سوق العمالة، وبالتالي فإن نوايا ترك العمل تتبع بشكل أو بآخر لكل من:

- الفرص البديلة التي يدركها العامل والمتمثلة بمدى سهولة إيجاد عمل آخر مناسب وخاصة في الظروف الاقتصادية الصعبة.

وبالتالي فإن الترك الفعلي للعمل يتحدد بإمكانية إيجاد الفرص البديلة الأمر الذي أكدته العديد من الأبحاث، وتذكر الأدبيات الدراسة لنوايا ترك العمل العديد من العوامل المرتبطة بهذه النوايا ويشدد غالبية الباحثين على العوامل المتعلقة بالتجربة الذاتية للعمل والاتجاهات الخاصة بالعاملين، وعلى وجه الخصوص تم تناول عوامل كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمحددات رئيسية لهذه النوايا. أيضاً تناولت العديد من الدراسات ارتباط نوايا ترك العمل بالعوامل الديمغرافية وأثبتت بعض هذه الدراسات وجود علاقة سلبية بين العمر والزواج والعضوية في النقابات والجماعات العمالية والدخل المرتفع من جهة، ونوايا ترك العمل من جهة أخرى، وبالرغم من ذلك تبقى أهم العوامل المؤثرة بنوايا ترك العمل هي محددات ذاتية بطبيعتها.

المبحث الثالث – الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد اهتم العديد من الباحثين بالأداء الوظيفي لما لهذا الموضوع من أهمية بالبيئة للأفراد والمنظمات بشكل عام، وسوف نستعرض مفاهيم الأداء الوظيفي كما يلي (منذر، ٢٠١٩):

- يمكن تعريفه على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.
- نشاط يمكّن الفرد من إنجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.
- قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس بالأداء وهذه المعايير هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء، فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة. أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ومن مقاييس المعيار النوعي درجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء أما نمط الأداء هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أو الطريقة اليت يدير بها الفرد أنشطة العمل.
- كما يمكن تعريفه على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معاً الميل إلى إبراز الإنجاز أ النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.

وبالتالي يمكن أن نخلص من التعاريف السابقة على أن الأداء هو "السلوك الذي يقوم به الفرد في المنظمة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة السليمة مراعياً في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل".

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي (العرقسوسي، ٢٠١٧):

- الموظف: بما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم وإنجازات ودوافع.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
- الوظيفة ونوعية العمل: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة، كما تشمل الدقة والنظام والتمكن التقني، والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادي وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لعل من أهمها ما ذكره عبد المحسن (٢٠٠٢):

أولا: الاختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى لديها حجم اقل من العمل نفسه.

ثانيا: التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

محددات الأداء الوظيفي:

(المشعان، ٢٠١٨) إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته، والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

كما أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل عل مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حل محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضاً من منظمة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

ويلخص نموذج Porter & Lawler محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية:

- الجهد المبذول، وهو الذي يعكس درجة حماسة الفرد لأداء العمل.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

أهمية الأداء الوظيفي:

تنعكس أهمية الأداء بالنسبة للعاملين من خلال الآتي (ميا وآخرون، ٢٠٠٩):

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وأداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، لهذا يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله لارتباط ما يتلقاه من أجور ورواتب وحوافز ومكافآت بهذا الأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله إثباته ذاته، فاهتمام الفرد يساعده على تحقيق أهدافه الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق قيمة ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف وترشيد المصروفات.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستعملها.
- يساعد الأداء المتميز إلى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في المؤسسات.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف..
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المؤسسة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يعصب عملياً تحديدها وتمييزها، فضلاً عن تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة العامل والعوامل الفيزيائية المحيطة، ويلاحظ الاختلاف بين هذه العوامل في شدة تأثيرها، فبعضها يؤدي إلى رفع الأداء، في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر عليه، وقُسمت هذه العوامل إلى (البيطار، ٢٠١٧):

العوامل الداخلية:

هي مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة وهي متعددة ومتنوعة، حيث يعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العنصر الأساسي الذي له تأثير على أداء العامل والمؤسسة معاً، وحسب الدراسات السابقة فإن العوامل التي تؤثر على أداء العاملين تتكون من:

- العامل: الذي يعد أهم مورد في المؤسسة باعتباره العنصر الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العناصر الأخرى، فالقرارات التي يتخذها العامل في المؤسسة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
- الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستعمال الفعال لجميع المواد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وأسلوب الإدارة يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور العاملين للسلطات الممنوحة لم، والضغوط الممارسة عليه من قبل الإدارة العليا.
- التنظيم: يشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، حيث أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة، ونظراً لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، وجب إدخال المرونة في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقاً للمتطلبات المستجدة.
- طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتب عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وبالتالي أداؤه.
- بيئة العمل: تعرف بأنها مكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظيفته من علاقات اجتماعية وتنظيمية، من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعامل إيجاباً وسلباً.

العوامل الخارجية:

وهي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

- البيئة الاجتماعية: تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي، وتعريف الأدواء الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمة وقواعد السلوك فيه، وتتضمن المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول أنماط القيادة، والعلاقات بين العاملين، والمعرفة وطبيعة المؤسسات.
- البيئية القانونية: تعني تعني الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة والتي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها.
- البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة ومركزية أو لا مركزية التخطيط الاقتصادي والنظام المصرفي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار، وخصائص الاستهلاك. وتعد هذه العوامل (الاجتماعية، الثقافية، القانونية، الاقتصادية) أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى العامل.

قياس أداء العاملين:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الوظائف الضرورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. ويعرف على أنه تقييم شخص ما من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، تقييم سلوكياتهم مع من يعملون. وعادة ما يتم استخدام أساليب القياس الموضوعية للأداء، هذه الأساليب تقسم إلى ثلاثة مجموعات هي (العرقسوسي، ٢٠١٧):

١. كمية ناتج الأداء: يمكن الحصـــول على مقياس موضـــوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء مع وحدة قياســـه، ومن الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد.

٢. جودة ناتج الأداء: من أهم ما يميز قطاع الخدمات هو جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصـــرف النظر عن سرعته في الأداء، ويجب الإشارة هنا إلى أن استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريفاً محدداً للجودة.

٣. كمية وجودة الناتج معاً: يتواجد عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معاً، وهذا المقياس يعتبر أفضـــل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة كلاً على حدى.

أمال الطرق التقليدية فتتضمن:

١. طريقة الترتيب البســـيط: من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأفضل إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

٢. طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القســـم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضـل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضـع ترتيب تنازلي للعاملين.

٣. طريقة التدرج: توضـع حسـب هذه الطريقة عدة تصـنيفات من قبل إدارة الموارد البشـرية، ويمثل كل تصـــنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد لهذه التصـــنيفات المحددة مسبقاً.

٤. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد

وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

٥. طريقة القوائم المرجعية: يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوكيات الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد.

٦. طريقة الاختيار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيّم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً للعامل، وتتكون في كل صفة من زوج من الصفات التي تصف سلوك الفرد إما إيجابياً أو سلبياً.

٧. طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيّم حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجاباً أو سلباً في أداء العمل، يوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيّم (سلوكيات إيجابية – سلوكيات سلبية).

٨. الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير مفصلة من قبل الرئيس المباشر، تصف جوانب الضعف والقوة، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

أما الطرق الحديثة لقياس الأداء فتتضمن:

التقويم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقويم أدائه حيث يشترك في هذه النتائج الرئيس ومرؤوسيه، وهذه الطريقة تخلق نوعاً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، فتشيع روح الطمأنينة، والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقويم.

طريقة الأحداث الجوهرية:

تقوم هذه الطريقة على رصد وتسجيل الأحداث الإيجابية التي تؤكد كفاءة الفرد في عمله والأحداث السلبية التي تدل على عدم كفاءة هذا الفرد، ويتم في نهاية العام إجراء مقارنة جوهرية بين الأحداث، والوصول بالتالي إلى تقويم موضوعي متكامل لهذا الفرد، وتتميز هذه الطريقة

بالموضـــوعية، وبقدرتها على تحديد نواحي الضـــعف في أداء الفرد، ولكن يؤخذ عليها اضـــطرار المشرف أو المقوّم إلى ملازمة العمال ومراقبتهم عن قرب وتدخله في كل ما يفعلون، مما يشعرهم أنه محل مراقبة شديدة وإشراف صارم.

طريقة الإدارة بالأهداف:

تتجلى الفكرة الأســاســية في تطبيق هذا الأســلوب في تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل عن طريق تحديد الهدف بشكل جماعي، وضع خطة عملية للتنفيذ، ثم قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه، ومن أهم مميزاتها: مساعدة الأفراد على تحديد أهداف اكثر واقعية، وشعور الفرد بالإنجاز، والنمو، والتقدم، ومن عيوبها زيادة الخلافات بين الرئيس والمرؤوس، وخلق صعوبة في وضع أهداف دقيقة للأعمال التنفيذية، تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، ومن عيوبها أيضـــاً عدم تحمس الكثير من المدراء لتطبيقها لأنها تعطي الفرد فرصة المشاركة والمناقشة.

أسباب ضعف الأداء:

١. أسباب شخصية: تعود هذه الأسباب إلى خصائص الفرد نفه كالمشاكل التي يواجهها شـــخصـــياً ولا ســـيطرة للمنظمة عليها، إلا في حالات نادرة منها: القدرات العقلية، والقدرات الجسمية، الاتزان الانفعالي، المشاكل الأسرية والصحية.

٢. أسباب تنظيمية: هذه الأسباب لا علاقة للفرد فيها، لأنها تعود إلى تنظيم العمل نفسه، ولا يقع عليه اللوم بســـبب انخفاض مســـتوى أدائه في هذه الحالة، لذا فإن مبادرة الإدارة بوضع حلول لهذه المشاكل، من شأنه تحسين أداء المرؤوسين المتدني.

٣. عدم الانســـجام بين الفرد والعمل: ومن أســـباب عدم الانســـجام عدم فهم طبيعة العمل الذي يمارسه، غموض الدور، عدم وضوح مسؤولياته وصلاحياته، والنزاع والصراعات الدائمة، الخ.

الإطار العملي

مقدمة:

يعمل الصندوق في سوريا تحت مظلة وثيقة البرنامج القطري الثامن (٢٠١٦-٢٠١٧) الممتدة حتى عام ٢٠١٩ وخطة الاستجابة الإنسانية .يتمثل الهدف العام للمكتب القطري في المساهمة في ثلاثة أهداف استراتيجية طويلة الأجل تتمثل في الوفيات النفاسية التي يمكن الوقاية منها والتي لا يمكن تلبيتها، والحاجة غير الملباة لتنظيم الأسرة، والعنف المبني على النوع الاجتماعي والممارسات الضارة في سوريا .ولتحقيق هذه الأهداف، يستثمر الصندوق في قدرة النظم الصحية والاجتماعية والمنظمات غير الحكومية على توفير خدمات الصحة الإنجابية وصحة الأم والعنف الجنساني وتوسيع نطاق الشراكة مع المجتمعات المحلية والأوساط الأكاديمية .في ظل غياب هيئة الأمم المتحدة للمرأة، يعمل المنظمات الإنسانية على تعزيز تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين، مما يقلل من زواج الأطفال ويدافع عن تعليم الشباب والشمول والمشاركة المدنية، لا سيما في ضوء قرار مجلس الأمن رقم ٢٢٥٠ بشأن الشباب والسلام والأمن.

يقود المنظمات الإنسانية التنسيق بين القطاع العام للعنف المبني على النوع الاجتماعي في سوريا كجزء من قطاع الحماية ويساهم بنشاط في عمل قطاع الصحة .تشمل الأنواع الرئيسية للخدمات البرنامجية لالمنظمات الإنسانية؛ عيادات RH و GBV الساكنة والمتحركة، أماكن آمنة للنساء والفتياتK وحدات حماية الأسرة، بالإضافة إلى مراكز مجتمعية مع خدمات متكاملة .علاوة على ذلك، يوفر المنظمات الإنسانية أنواع مختلفة من مجموعات الكرامة للمستفيدين من الذكور والإناث، وأنواع عديدة من مجموعات أدوات الصحة الإنجابية للعيادات، ومنتجات النظافة للنساء والفتيات.

تُبذل جهود متجددة بشأن إدارة البيانات وتحليلها من خلال إعارة الخبرات إلى فرقة العمل المعنية بالسكان التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، والمشاركة مع فريق الأمم المتحدة القطري والمكتب المركزي للإحصاء في سوريا بشأن بيانات أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالسكان، فضلاً عن وضع استراتيجية مشتركة بشأن الإحصاءات مع الإسكوا.

يعمل المكتب القطري لالمنظمات الإنسـانية على زيادة الجهود المبذولة للإسـهام في ركيزة المرونة في برنامج تنمية الموارد البشرية، مع التركيز على إصلاح الهياكل الأساسية الاجتماعية الأساسية مثل العيادات الصـحية والمراكز المجتمعية، واسـتعادة الخدمات الجيدة وتوسـيع نطاقها مع أهداف الدمج الاجتماعي والتماســك الاجتماعي. يتعاون الصــندوق عن كثب مع جميع وكالات الأمم المتحدة الموجودة في سوريا.

أهداف برنامج المنظمات الإنسانية:

- تحسين الوصول إلى الرعاية الصحية الإنجابية عالية الجودة.
- توسيع نطاق منع العنف القائم على نوع الجنس والاستجابة له.
- تعزيز قدرات الشــباب كمســاهمين إيجابيين من خلال تمكين مشــاركتهم مع تعزيز فرص سبل العيش.
- دعم القدرات على جمع واستخدام البيانات المصنفة حسب الجنس والعمر لتصميم برامج الاستجابة والإنعاش.

استراتيجية المنظمات الإنسانية:

- تحسين المرونة الفردية والمؤسسية والمجتمعية.
- دعم الاستجابة الإنسانية في السياقات المطولة.
- دعم التماسك الاجتماعي وحوار السياسات بشأن حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين وأهداف التنمية المستدامة المحددة.

مجموعات التركيز المعمّقة مع الموظفين:

تم إجراء مجموعة تركيز معمّقة مؤلفة من ٨ من العاملين في المنظمات الإنسانية منهم ٤ في صندوق الأمم المتحدة للســكان، ٢ من UNDP، ومنهم ٢ من منظمة UNHCR، لإجراء مجموعة نقاش معمّقة، علماً أن الأسئلة ومقاييسها تم استخلاصها من أبحاث محكمّة تمت الإشارة إليها في ملحق البحث، إضــافة إلى تحكيم الأســئلة من قبل المشــرف الدكتور عبدالحميد الخليل.

علماً أنه تم التوضيح لجميع أفراد مجموعة التركيز أن معلوماتهم الشخصية ستكون طيّ الكتمان، ولن يتم الإفصاح عن ارتباط الإجابات بهم بشكل شخصي، مع توضيح طبيعة الأسئلة كما يلي:

١. ما هي الظروف غير المواتية التي تراها؟
٢. ما هي مهام العمل التي تراها مرهقة ومحرقة لك؟
٣. ما هي الضغوطات التي تعتبرها مرهقة لك في عملك في المنظمات الإنسانية؟
٤. أرجو أن تتحدث معي عن النواحي التي لا تحبها حول عملك، وتجعلك متثاقلاً في القدوم إلى عملك كل يوم؟
٥. ما هي الأسباب التي جعلتك تترك عملك السابق، وتدفعك إلى ترك عملك الحالي؟
٦. ما هي العواقب التي تواجهها بسبب هذه الأعباء والضغوط؟
٧. إلى أي مدى توجد لديك حالات الاحتراق الوظيفي (الشعور بالضغط- العدائية – الغربة بمكان العمل – صعوبة بالإنجاز)؟
٨. كيف تتصرف حيال المواقف الصعبة والأحداث؟
٩. كيف يمكنك تجنبك الوقوع في الاحتراق الوظيفي؟
١٠. ما هو تأثير الإدارات على معالجة الأسباب الكامنة وراء الاحتراق الوظيفي؟
١١. هل لديك أي اقتراحات لتحسين بيئة العمل في مكان عملك؟

ويمكن إجمال وتلخيص إجابات مجموعة التركيز المعمّقة كما يلي:

السؤال ١ حول الظروف غير المواتية:

- عدم التقيد بالتوصيف الوظيفي للعاملين، ولا حتى بساعات العمل.
- غالباً ما يتم توجيه مهام تتطلب ساعات عمل إضافي طويلة غير متفق عليه مسبقاً، ولا يتم التعويض عنه (غير مأجورة)، إذ غالباً ما يتم طلب المهام أثناء الإجازة الرسمية، مع عدم مناسبة الظروف البيئية للمكان.
- الضغط العام من قبل الإدارة، خاصة عند تطبيق المعايير والقوانين الخاصة العمل
- ضعف قدرات الإدارة في التواصل، وفي اتخاذ القرارات المناسبة بالتوقيت المناسب

- عدم توفير خطة عمل واضحة.
- عدم الشعور بالتقدير تجاه العاملين الذين غالباً ما يعملون تحت الضغط.
- تحصـــل حالات عدم تعاون فريق العمل وتلكؤ البعض في العمل للاتكال على الغير من أفراد الفريق. فكثيراً ما يعمل البعض بجدية واحترافية، وهناك أشخاص آخرين لا يعملون
- عدم تقدير الإدارة للجهود، وعدم قدرتهم على الأثر المتروك على المستفيدين.
- إعداد خطط، واسـتراتيجيات تدخّل لا تمت للواقع بصـلة، دون العودة والأخذ بالرأي مع الموظفين الميدانيين.

السؤال ٢ حول المهام العمل المرهقة والمحرقة:

- أداء مهام أشـخاص آخرين دون توجيه أو تدريب، مع القيام بالأعمال الأسـاسـية بنفس الوقت.
- إناطة مهام بسيطة دون كفاءة الموظف، لا ترفع من خبرته أو من مهاراته، بل على العكس تقلل منها.
- إيكال مهام عاجلة، وأحياناً غير واضحة، دون تحديد أولويات المهام.

السؤال ٣ حول الضغوط المرهقة:

- كثرة الزيارات الميدانية، ضمن توزع جغرافي واسع يمنع من متابعة العمل، مع ضرورة السفر الدائم.
- عدم تطبيق المعايير والقوانين التي تحفظ حقوق الموظفين وكرامتهم.
- عدم تقدير المشرف للموظفين، وتحميلهم الكثير من المهام.
- عدم الاهتمام بسلامة الموظف على حساب العمل.
- عدم الحيادية، والتمييز بينن الموظفين، مما يخلق العداوة بين فريق العمل.
- التعرف على كثير من المآسي، مع العجز عن تقديم المساعدة.
- الاضـــطرار لقبول بعض الإملاءات، وطلب التغاضـــي عن المخالفات الهامة تحت ذريعة الظرف الطارئ.

- البيروقراطية، وعدم وجود تراتبية إدارية واضح لتوكيل المهام.
- ســـاعات العمل الطويلة حتى بعد انتهاء الدوام، وأثناء الإجازات، والضـــغط النفســـي المستمر.

السؤال ٤ حول النواحي غير المحببة في العمل وتجعل الموظف متثاقلاً في القدوم إلى عمله:

- عدم تقدير الإدارة للجهود المبذولة، وعدم التفهم، والتطلب دون التعاون والدعم.
- التمييز بين الموظفين.
- التعامل مع حالات طوارئ لا تنتهي.
- عدم الاكتراث للملاحظات والاقتراحات.
- البيروقراطية.

السؤال 5 حول أسباب ترك العمل السابق:

- عدم تقدير واحترام الإدارة لجهود العمل.
- عدم الاكتراث من قبل الإدارة بالملاحظات الهامة حول العمل.
- عدم العدالة والمساواة مع باقي الزملاء في الوضع المادي، مع تدني الأجر.
- انتهاء تمويل المشاريع التي أعمل عليها.
- عدم الحصول على مكان وظيفي أفضل من سابقه.

السؤال السادس حول العواقب الناتجة عن أعباء الضغوط:

- قلة النوم، مع إرهاق جسدي ونفسي.
- مشاكل في الظهر والرقبة
- فقدان الشهية.
- الشعور الدائم بالعجز.
- عدم تقدير الذات، وفقدان الثقة بالآخرين
- القيام ببعض آليات التأقلم السلبية.

- ضغط نفسي يصل إلى عدم الاكتراث بالعمل.
- ضعف الإنجاز، مع عدم الاهتمام بجودة العمل.

السؤال ٧ حول مدى وجود حالات الاحتراق الوظيفي:

- تختلف حسب الحالة، أحياناً تكون حالات الاحتراق مؤقتة، وقد تكون دائمة، وتصبح اللامبالاة أمر حتمي.
- الشغور بالضغط، والغربة بمكان العمل.
- اختلفت الحالات حسب طبيعة العمل بين الاحتراق بشكل بسيط، بشكل كبير نسبياً، ولدرجة كبيرة.
- الضغط أمر موسمي قبل انتهاء مشروع، أو عند البدء بالتحضير لمشروع.

السؤال ٨ حول التصرف حيال المواقف الصعبة:

- العزلة لاستعادة الطاقة لتحليل المشاكل بشكل عقلاني، ومحاولة حلها.
- التمسك بالمبادئ التي أومن بها.
- الاستراحة، والتحدث مع الآخرين في الأمور المزعجة.
- الصبر، الهدوء، وضبط النفس.
- الطلب من الإدارة بشكل متكرر تحديد المهام الموكلة بشكل كتابي، وليس شفهياً.

السؤال ٩ حول تجنب الوقوع في الاحتراق الوظيفي:

- الاهتمام بالصحة البدنية والنفسية.
- التقليل من التوقعات الخاصة بالعمل والإدارة، وبحل المشاكل.
- حل المشاكل من جذورها، وإذا اضطر الأمر استشارة طبيب نفسي.
- السعي للحصول على عمل آخر مناسب.
- أخذ الأمور بروية، وممارسة الحياة بشكل طبيعي.
- تذكير المدير بالأسئلة والاستفسارات الممكنة، وتحديد جدول زمني للمهام، وأولياتها.

- النقاشات المستمرة لإيصال الحقوق.

وكخلاصة:

مما ســـبق نلاحظ وجود حالات من الاحتراق الوظيفي التي قد تكون مؤقتة، موسمي، أو دائمة، وذلك حسب طبيعة العمل، والظروف المحيطة، لكن بشكل عام يظهر حالات الاحتراق الوظيفي، في ظل عدم التقيد بساعات العمل، والعمل لساعات طويلة وضمن الإجازات وبعد انتهاء الدوام غير مأجورة، إضافة إلى تحميل مهام ليست من التوصيف الوظيفي، أو أنها عاجلة وغير واضحة، ولم يتم التدريب عليها مسبقاً دون تحديد الأولويات، وكذلك عدم التقيد بالتوصيف الوظيفي، مع كثرة الزيارات الميدانية ضمن توزع جغرافي واسع إضافة إلى عدم الحيادية والتمييز بين العاملين مع عدم الشعور بالتقدير، وعدم مشاركة الموظفين الميدانيين بالرأي، وكذلك البيروقراطية في ظل ضغط قبول بعض الإملاءات وطلب التغاضي عن المخالفات الهامة تحت ذريعة الظرف الطارئ.

مما ينتج عنه العزلة، والغربة في مكان العمل، الإرهاق الجســدي والنفســي، فقدان الثقة بالآخرين، القيام ببعض آليات التأقلم الســلبية ومنها عدم الاكتراث، وضــعف الإنجاز وعدم الاهتمام بجودة العمل.

علماً أن الموظفين قد يميلون إلى ترك العمل لما لهم من تجربة في ترك عمل سابق بسب عدم المساواة وقلة التقدير.

المقابلات مع الإداريين:

تم وضع مجموعة من الأسئلة استناداً إلى أبحاث محكمّة، بعد إجراء بعد التعديلات عليها بما يتوافق مع طبيعة البحث، وتحكيم الأســـئلة من قبل المشـــرف الدكتور عبدالحميد الخليل. كما تم عرض الأسئلة على بعض الإداريين في منظمات إنسانية منهم ٢ من صندوق الأمم المتحدة للسكان، ٢ من UNHCR، و٢ من UNDP وقد تم أخذ مواعيد مسـبقة للحصـول على الإجابات منهم، مع تأكيد أن المدة الزمنية للمقابلة لن تزيد عن ثلث ساعة، وسيتم احترام خصوصية الأفراد

وعدم الإفصـــاح عن أسماء أي منهم أو ربط اســـتجاباته به، وقد اســـتجاب ٦ من أفراد الإدارات العليا، وكانت ملخص إجاباتهم كما يلي:

ما هي مهام العمل التي تراها مرهقة ومحرقة؟

- المهام الروتينية
- المهام الطويلة، وخاصة التي يتم طلبها بآخر لحظة دون تعليمات واضحة.
- التقارير المطلوبة.

ما هي العواقب التي تواجهها بسبب هذه الأعباء والضغوط؟

- تجاوز الأوقات المحددة لإنها المهام مع الضغط الأكبر في إنهاء المهام المستعجلة.
- البيئة السلبية من حيث القلق وضغط العمل.
- انخفاض جودة الأعمال، وعدم وجود الإبداع والابتكار.
- قلة الرغبة في العمل.

كيف تتصرف حيال المواقف الصعبة والأحداث؟

- الاستماع للموسيقى.
- إعادة تحديد أولويات العمل من بداية يوم العمل بالمناقشة مع المسؤول الأعلى
- طلب الدعم من الزملاء، في تنظيم وإعداد المهام.
- محاولة الحصول على وقت استراحة.

كيف يمكنك تجنب الوقوع في الاحتراق الوظيفي:

- من خلال الإجازات والسفر
- التنظيم.
- دعم الأهل والأصدقاء
- الانتقال إلى قسم آخر.

- التركيز عل الجزء الإيجابي من العمل، ومناقشة الصعوبات مع زملاء العمل.

هل تؤثر طبيعة العمل أو سياسته على وجود الاحتراق الوظيفي؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف؟

- طبيعة العمل "البيروقراطية"
- في بعض الحالات، وعندما يكون التخطيط هزيلاً.
- عندما تكون طبيعة العمل، كعمل طارئ، يكون الأمر معقداً ويتطلب التعامل مع العمل بمشاركة عدد من المجموعات والكيانات.
- إن المهام المتعددة والضغط يسببان الاحتراق.
- تسعى المنظمة بتحديث سياساتها التي تحث بالحد من الاحتراق الوظيفي.

ما هو تأثير الإدارات على معالجة الأسباب الكامنة وراء الاحتراق الوظيفي؟

- تحديث السياسات تجاه مرونة المشرفين لمعالجة مشكلة الاحتراق الوظيفي.
- على الإدارات البحث عن حلول للموظفين.
- إتاحة إجازات على مستوى شهري، وعلى مستوى سنوي.
- الإدارات لها تأثير كبير في منع الاحتراق الوظيفي.

ما هي الاســـتراتيجيات المســـتخدمة لمنع أو معالجة مظاهر الاحتراق الوظيفي بين العاملين في المنظمات الإنسانية؟

- غالباً لا شي، ولكن ذلك يعتمد على الإدارات.

هل لديك أي اقتراحات لتحسين بيئة العمل في مكان عملك؟

- تأمين علاوات ومكافآت
- خلق سياسة فرص التنقل بين الأقسام
- توضيح المهام للعاملين.
- مساعدة الموظفون الجدد على الترحيب بهم ضمن فريق العمل

- المساواة بين جميع العاملين.
- الاستقرار في العمل، والثقة المتبادلة يُحسن من بيئة العمل.

وكخلاصة:

أكد المدراء وجود المهام الطويلة والمفاجئة، والتقارير المطوّلة، والبيئة البيروقراطية مع هزالة التخطيط التي تؤدي إلى تجاوز الأوقات المحددة لإنهاء المهام، مما يزيد الضـــغط أكثر على الموظفين لإنهاء المهام، وانخفاض جودة العمل، وقلة الرغبة في العمل، وللأســـف لا يوجد أي حلول من قبلهم، حسب الإدارة.

تصميم أداة الاستبانة وتوزيعها:

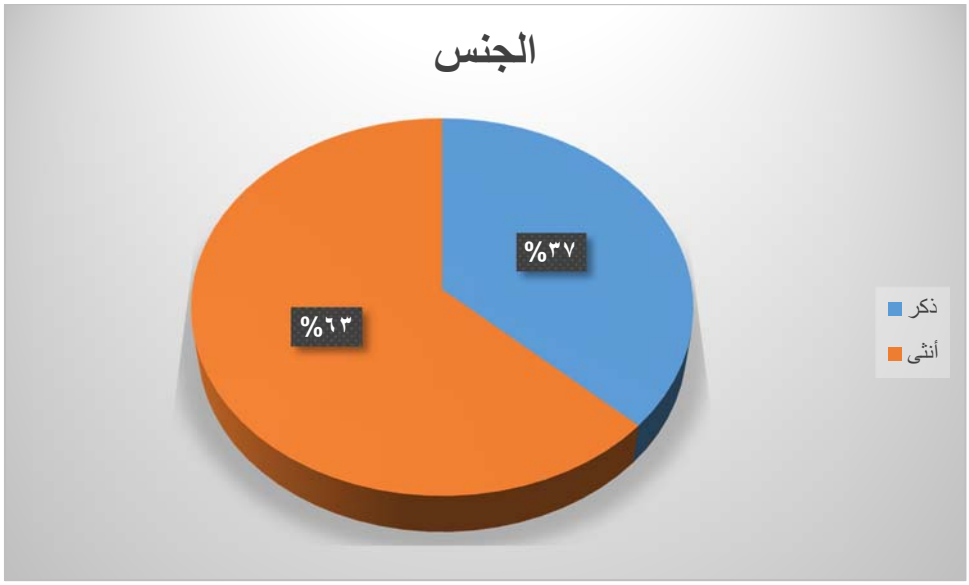
تم تصميم أداة الاستبانة بالاستناد إلى مقاييس تم استخلاصها من المجموعات المعمّقة مع العاملين، من جهة، ومن جهة أخرى من أبحاث محكمّة، كما تم تحكيم الاســتبيان من قبل المشــرف الدكتور عبدالحميد الخليل ليصير إلى شكله النهائي، حيث تألفت الاستبانة من المحاور التالية:

- المعلومات الديمغرافية: والتي تتعلق بالجنس، الفئة العمرية، مستوى التعليم
- محور الاحتراق الوظيفي (١٤ عبارة).
- محور الأداء الوظيفي (١٠ عبارات).
- محور دوران العمل (٦ عبارات).

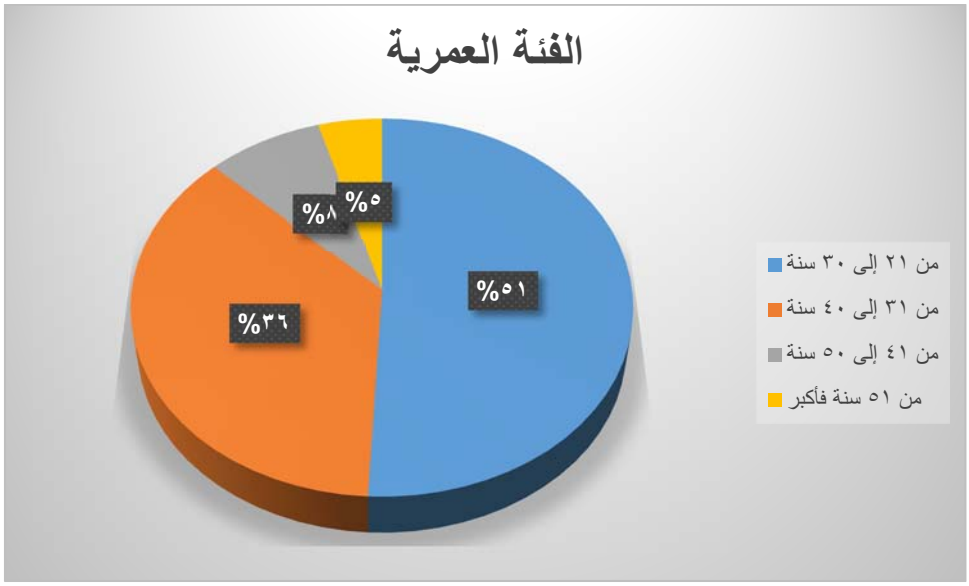
وقد تم توزيع الاستبانة على ٢٦٠ من العاملين في المنظمات الإنسانية العاملة في سورية تحت مظلة الأمم المتحدة، وقد تم اســترداد ٢٤٤ اســتبانة قابلة للتحليل، بمعدل اســترداد ٩٤% وهو معدل عالي.

وصف العيّنة:

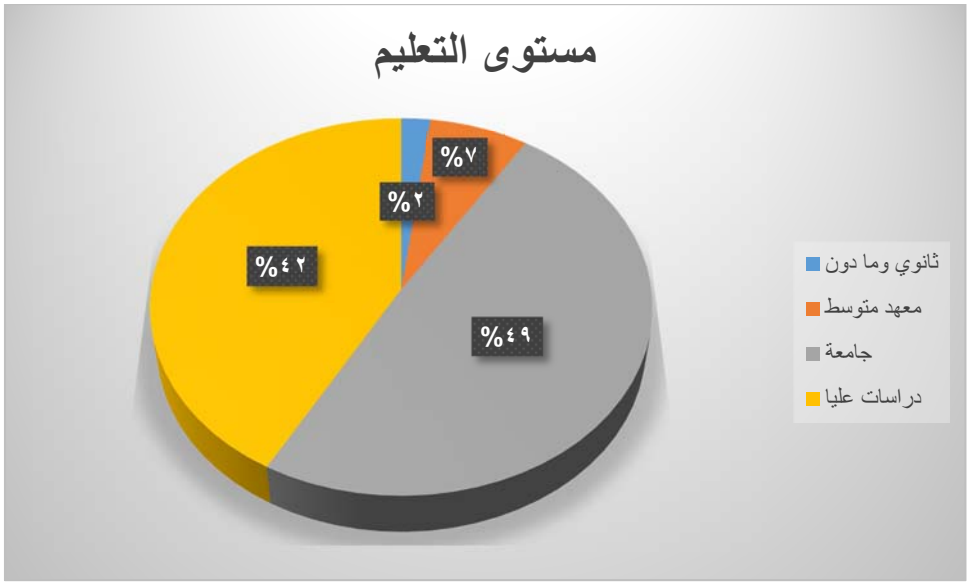
تألفت العيّنة من:



أغلبية ٦٣% من الإناث، و ٣٧% من الذكور، توزعت فئاتهم العمرية كما يلي:



أغلبية ٥١% من الفئة العمرية من ٢١ إلى ٣٠ سنة، و ٣٦% من ٣١ إلى ٤٠ سنة، اما الفئات العمرية من ٤١ سنة فأكثر فكانت تمثل أقلية ١٣%.



أغلبية ٤٩% من العاملين من حملة الشهادة الجامعية، ٤٢% من حملة الدراسات العليا، أقلية ٧% من حملة شهادات معهد متوسط، والأقل ٢% من حملة الشهادة الثانوية وما دون.

ثبات الاستبانة:

لاختبار ثبات الاستبانة تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على محاور الاستبانة، فكانت النتيجة كما يلي:

المحور	ألفا كرونباخ
الاحتراق الوظيفي	٠,٨٩١
أداء العاملين	0.824
معدل الدوران الوظيفي	0.868

من الجدول السابق نلاحظ أن درجة الثبات على المستوى المطلوب كون قيمة ألفا كرونباخ لجميع المحاور أكبر ٠,٦ (القيمة ألفا كرونباخ المقبولة هي ٠,٦ وما فوق).

توجه الإجابات:

لمعرفة توجه الإجابات لكل محور، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للإجابات، كما تم تطبيق اختبار one sample T-Test لمعرفة جوهرية اختلاف متوســـط الإجابات عن درجة الحيادي، فكانت النتائج كما يلي:

الاحتراق الوظيفي:

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
أشعر أنني استُنزفت عاطفياً في مكان عملي	3.47	1.228	موافق	.000	معنوي
أشعر أنني استُهلكت بنهاية يوم العمل	3.74	1.117	موافق	.000	معنوي
أشعر بالتعب والإنهاك عند الاستيقاظ صباحاً للعمل لمواجهة يوم جديد في التعامل مع أشخاص أجدهم عبئاً	3.19	1.250	نوعاً ما	.017	معنوي
أشعر بالإحباط من عملي	2.81	1.202	نوعاً ما	.015	معنوي
أعمل بجد وجهد كبير في عملي وأتعامل مع أشخاص يشكلون مزيداً من الضغط علي	3.52	1.160	موافق	.000	معنوي
أشعر أنني على حافة الهاوية	2.48	1.255	غير موافق	.000	معنوي
أشعر أنني أتعامل مع بعض الأشخاص بشكل غير انساني	1.93	.927	غير موافق	.000	معنوي
أصبحت أكثر قسوة تجاه الناس	2.35	1.091	غير موافق	.000	معنوي
لا يهمني حقاً ما يحصل لبعض العاملين	2.13	.996	غير موافق	.000	معنوي

أشعر أن بعض الأشخاص يلومنني على مشاكلهم	2.53	1.101	غير موافق	.000	معنوي
طبيعة عملي تقلقني وتجعلني أكثر قسوة	2.58	1.178	غير موافق	.000	معنوي
أشعر أنني أتماثل مع من أتعامل معهم في كثير من الجوانب	2.83	.990	نوعاً ما	.009	معنوي
أشعر أنني أستغرق في مشاكل من أتعامل معهم	2.90	.974	نوعاً ما	.102	غير معنوي
أشعر بعدم الارتياح حيال معالجتي لمن أتعامل معهم	2.59	.992	غير موافق	.000	معنوي

من الجدول السابق يتضح أن الموظفين مستنزفون عاطفياً ومستهلكون بنهاية يوم عملهم، كما أن عملهم بجد وجهد كبير مع أشخاص يشكل مزيداً من الضغط، وقد جاءت جميع الإجابات السابقة بدرجة الموافق، والانحراف المعياري الصغير نسبياً يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي، علماً أن جميع الإجابات السابقة جاءت معنوية في جوهرية اختلاف متوسطاتها عن درجة الحيادي، وبالتالي يمكن تعميم هذه الإجابات على مجتمع الدراسة.

مما سبق يظهر تناسب الإجابات مع مجموعات النقاش المعمّقة من حيث الاستنزاف في العمل والضغط الشديد

أما الشعور بالتعب والإنهاك عند الاستيقاظ صباحاً لمواجهة يوم جديد للتعامل مع أشخاص هم عبئ، والشعور بالإحباط في العمل، والشعور بالتماثل مع الأشخاص المتعامل معهم في كثير من الجوانب، فقد جاءت جميع الإجابات بدرجة نوعاً ما (الحيادي) وذلك لاختلاف طبيعة المهام الموكلة للعاملين في صعوبتها وضغطها وظروفها، علماً أن الانحرافات المعيارية الصغيرة نسبياً تدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطاتها الحسابية، وقد جاءت جميع الإجابات السابقة معنوية في جوهرية اختلاف متوسطاتها عن درجة الحيادي، مما يمكننا من تعميم الإجابات على مجتمع الدراسة. أما العبارة حول استغراق العاملين في مشاكل من يتعاملون معهم فقد جاءت بدرجة الحيادي، ولكن الإجابة غير معنوية، ولا يمكن تعميمها على المجتمع.

لا تختلف الإجابات الســـابقة عن إجابات مجموعة التركيز المعمّقة مع العاملين وذلك لاختلاف الطبيعة الموكلة للعاملين وظروف عملهم المختلفة.

أما الإجابات المتعلقة بشعور العاملين أنهم على حافة الهاوية، وتعاملهم مع الأشخاص بشكل غير إنساني، وأن العاملين أصبحوا أكثر قساوة تجاه الناس، وأن الناس يلومون العاملين على مشاكلهم، وطبيعة العمل التي تقلق العاملين وتجعلهم أكثر قســـاوة، وعدم ارتياحهم حياة معالجة من يتعاملون معهم، فقد جاءت جميعها بدرجة غير موافق، بانحراف معياري صــغير نســبياً مما يدل على تجانس الإجابات، كما أنها جوهرية في اختلافها عن درجة المتوسط ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

مع تأكيد ظهور حالات احتراق وظيفي حســـب مجموعة التركيز، إلا أنها لم تصـــل إلى الدرجة العالية، وهذا ما أظهرته الإجابات على الاستبيان في العبارات السابقة.

أداء العاملين:

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بعملي	4.14	.846	موافق	.000	معنوي
أخطط جيداً للأعمال قبل تنفيذها	4.12	.774	موافق	.000	معنوي
أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	4.16	.791	موافق	.000	معنوي
أنجز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	4.34	.729	موافق بشدة	.000	معنوي
أنجز العمل بما يفوق توقعات رؤسائي	3.98	.911	موافق	.000	معنوي
أحرص على تحسين مستوى أدائي	4.33	.801	موافق بشدة	.000	معنوي
لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأي مهام إضافية يتم تكلفي بها	3.84	1.083	موافق	.000	معنوي

أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافية إلى مهامي الأخرى	3.77	1.127	موافق	.000	معنوي
أرى أن معدل أخطائي في العمل محدوداً	3.70	.809	موافق	.000	معنوي
لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن أخطائي	4.38	.707	موافق بشدة	.000	معنوي

الإجابات حول إنجاز العاملين للأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، كما أنهم يحرصون على تحسين مستوى أداءهم، ويتحملون المسؤولية الناتجة عن أخطائهم جاءت بدرجة الموافق بشدة، والانحراف المعياري الصغير نسبياً يعني تجانس الإجابات، كما أن جميع الإجابات جوهرية في اختلافها عن درجة الحيادي، وبالتالي يمكن تعميم هذه الإجابات على مجتمع الدراسة.

على الرغم من أن المستجيبين سجلوا موافقتهم على حرصهم الشخصي على تنفيذ الأعمال بوقتها والقيام بالأعمال المكلفين بها بالكفاءة والفاعلية، إلا أن ذلك يعكس مميزاتهم الشخصية، ولكن تبقى ظروف العمل غير مواتية من حيث الضغط، وساعات العمل الطويلة حسبما ظهر من إجابات مجموعة التركيز المعمّقة.

دوران العمل:

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
أفكر بتركي لعملي رغبة في الاستقرار	2.76	1.296	نوعاً ما	.005	معنوي
أشعر بالوحدة والعزلة في مكان العمل، لذا دائماً أسعى للحصول على عمل آخر	2.45	1.231	غير موافق	.000	معنوي
أقضي فترات طويلة في عملي مما يجعلني أفكر في ترك العمل	2.69	1.258	نوعاً ما	.000	معنوي

أعتقد أن عملي الحالي مؤقت وفي النهاية لا بد من عمل آخر	3.67	1.250	موافق	.000	معنوي
بقائي في عملي الحالي أمراً ضرورية لقلة الاختيارات الأخرى	3.40	1.278	نوعاً ما	.000	معنوي
أفكر بتركي لعملي رغبة في الاستقرار	3.04	1.401	نوعاً ما	.681	معنوي

اعتبار العمل مؤقت ولا بد من عمل آخر جاء بدرجة موافق، مع جوهرية اختلاف متوسط الإجابة عن درجة الحيادي.

الشعور الوحدة والعزلة في مكان العمل، والسعي للحصول على عمل آخر جاء بدرجة غير موافق، مع جوهرية اختلافه عن درجة الحيادي.

التفكير بترك العمل رغبة في الاستقرار، والتفكير بترك العمل بسبب فترات العمل الطويلة، والاستمرار في العمل لقلة الاختيارات الأخرى، والتفكير بترك العمل رغبة في الاستقرار، جاءت جميع الإجابات بدرجة الحيادي (نوعاً ما).

بعموم الإجابات تبقى نية ترك العمل موجودة كون اعتبارهم للعمل مؤقت وحتمية الوصول إلى حالة أكثر استقراراً.

أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين:

بتطبيق الانحدار الخطي البسيط عل الاحتراق الوظيفي (كمتغير مستقل) على أداء العاملين (كمتغير تابع) كانت النتيجة كما يلي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296[a]	.088	.084	.51729

a. Predictors: (Constant), burnout

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي وأداء العاملين هو R=0.296 وهو ارتباط ضعيف، علماً أن حجم الأثر حسب R Square يظهر أن الاحتراق الوظيفي يؤثر بنسبة ٩% على أداء العاملين.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.701	.134		35.136	.000
	burnout	-.224	.046	-.296	-4.826	.000

a. Dependent Variable: performance

من الجدول السابق يظهر أن الاحتراق الوظيفي له دلالة إحصائية في التأثير على أداء العاملين، لكون القيمة الاحتمالية .Sig أصغر من ٠,٠٥، علماً أن هذا الأثر عكسي لكون إشارة B سالبة، مما يعني أنه كلما زاد الاحتراق الوظيفي قلّ معه أداء العاملين.

أثر الاحتراق الوظيفي على دوران العمل:

بتطبيق الانحدار الخطي البســـيط عل الاحتراق الوظيفي (كمتغير مســـتقل) على دوران العمل (كمتغير تابع) كانت النتيجة كما يلي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760[a]	.577	.575	.65078

a. Predictors: (Constant), burnout

من الجدول الســـابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي ودوران العمل هو R=0.76 وهو ارتباط قوي، علماً أن حجم الأثر حسب R Square يظهر أن الاحتراق الوظيفي يؤثر بنسبة ٥٨% على دوران العمل.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.039	.168		.229	.819
	burnout	1.062	.058	.760	18.169	.000

a. Dependent Variable: turnover

من الجدول الســـابق يظهر أن الاحتراق الوظيفي له دلالة إحصـــائية في التأثير على دوران العمل، لكون القيمة الاحتمالية .Sig أصـــغر من ٠,٠٥، علماً أن هذا الأثر طردي لكون إشـــارة B موجبة، مما يعني أنه كلما زاد الاحتراق الوظيفي زاد معه معدل دوران العمل.

النتائج:

- أظهرت النتائج أن الاحتراق الوظيفي ظاهر بين العاملين في المنظمات الإنسـانية، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية من حيث طول ساعات العمل والمهام المفاجئة والعاجلة.
- كما ظهر أن الاحتراق الوظيفي ناتج عن عدم توفر العدالة والمسـاواة بين العاملين، وعدم التقدير من قبل الإدارة لجهود العاملين.
- المقابلات مع الإدارات أوضـحت وجود جو من سـوء التخطيط في بعض الإدارات مما يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين مع ضغوط العمل، والمهام، والمهام الطارئة
- على الرغم من أن النتائج حول أداء العاملين أظهر أنهم على درجة عالية من الأداء، ولكن هذا كسـمات شـخصـية في أنهم يجتهدون في إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة، إلا أن مجموع التركيز ومقابلات الإدارات أظهرت أن الضـغوط أثرت على سـوية أداء العاملين لتجعلها أقل جودة وكفاءة.
- كما أظهرت النتائج على مسـتوى معدل دوران العمل، شـعور العاملين في المنظمات الإنسـانية، بأن عملهم مؤقت ولا بد في النهاية من الاسـتقرار، كما أظهرت النتائج أنهم على نية في ترك العمل، كما أن المقابلات أظهرت أن الضـغوط وعدم المسـاواة وعدم التقدير تؤدي بالنهاية إلى ترك العمل، وهذا ما كان لم من خبرة سابقة.

التوصيات:

على مستوى إدارات المنظمات الإنسانية:

١- ضـــرورة أن تقوم المنظمات الإنســـانية بالإحاطة أكثر بظروف العاملين لتقليل آثار الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

٢- عمل إدارات المنظمات الإنسـانية على خلق السـياسـات الخاصـة بتوصـية المدراء بأن يكونوا أكثر تكيفاً ومرونة بالتعامل مع العاملين في ظل الضغوط الشديدة للعمل.

٣- ضرورة أن تتضمن السياسات مكافأة العاملين على جهودهم.

٤- ضـرورة أن تتوفر سـياسـة تتعلق بانتقال الموظفين بين الأقسـام، كأسـلوب لتخفيف الضغط المتعلق بكل قسم في المنظمة.

٥- التأكيد على المساواة والعدالة بين الموظفين، وضرورة التحفيز بتقدير الجهود.

٦- إتاحة مزيداً من الإجازات الشهرية والسنوية.

٧- توفير أوقات استراحة كافية للعاملين ضمن الضغوط الشديدة بشكل مدروس

٨- ضـــرورة أن تقوم الإدارات بإعادة ترتيب أولويات العمل من بداية كل يوم عمل، والتخطيط المسبق للمهام وأوقاتها المحددة، وبالتشاور مع العاملين الميدانيين خاصة.

وكذلك التوصيات على مستوى العاملين كما يلي:

على مستوى العاملين:

٩- ضرورة الاستراحة، وضبط النفس.

١٠- التواصل مع المدراء وتذكيرهم بالأسئلة والاستفسارات المتوقعة، وتحديد الجدول الزمني للمهام، وترتيب الأولويات.

١١- الاهتمام بالصحة البدنية وممارسة الرياضة، وكذلك النفسية.

١٢- التقليل من التوقعات الخاصة بالعمل والإدارة.

١٣- استشارة طبيب نفسي عند اللزوم.

المراجع الأجنبية:

Aksu, Temeloglu .(٢٠١٥) .Effect of Burnout on Employee's Satisfaction: a Research at 3, 4, and 5 Star Hotels in Canakkale City Center .*International Journal of Business and Social Sciences* ،Vol.6, No.1.

Arvidsso et al .(٢٠١٩) .Burnout among School Teacherss: Quantitative and Qualitative Results fro a follow-up study in Southern Sweden .*BMC Public Health*.١٩:٦٥٥ ،

Chen, Hsu, Ho .(٢٠١٦) .A Study into the Impact of Occupational Burnout on the Job Performance of Enterprises' Employees .*The Journal of Global Business Management* ،Vol.12, No.2.

Maslach & Leiter .(٢٠١٦) .Understanding the Burnout Experience: Recent Research and it Implications for Psychiatry .*World Psychiatry* ،Vol.15, pp.103-111.

Rahat Chowdhury .(٢٠١٨) .Brunout and its Organizational Effects: A Study on Litrature Review .*Journal of Business & Finance Affairs* ،Vol. 7, Issue 4.

المراجع العربية:

أبو موسى وكلاب. (٢٠١٢). *الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين - دراس تطبيقية على الإداريين في جمعي إعمار للتنمية والتأهيل*. غزة، فلسطين: معهد التنمية المجتمعية، إدارة منظمات المجتمع المدني.

الفرماني وعبدالله. (٢٠١٥). *الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة*. عمّان، الأردن: دار الصفا.

الكلابي ورشيد. (٢٠١٥). الاحتراق الوظيفي - دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض. *ملة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، المجلد ٣ العدد ٢٢.

براءة المشعان. (٢٠١٨). *أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين - دراسة ميدانية في كل من إدارة الهجرة والجوازات ومؤسسة الطيران العربية السورية*. دمشق: رسالة ماجستير - المعهد العالي لإدارة الأعمال.

جواد منذر. (٢٠١٩). *دراسة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي - دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري*. دمشق: رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال.

روان البيطار. (٢٠١٧). *دور جودة الحياة الوظيفية وضغوط العمل في أداء العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية*. دمشق: رسالة ماجستير.

ريم عمورة. (٢٠١٤). *أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل - دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل*. دمشق: رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

سماهر أبو مسعود. (٢٠١٦). *ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة*. غزة، فلسطين: رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.

فهد الشعلان. (٢٠١٧). مواجهة الاحتراق الوظيفي: نحو نموذج مقترح لمؤولية الفرد والقيادة. *مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية*، المجلد ٤، العدد ٣.

محمد لؤي العرقسوسي. (٢٠١٧). *أثر علاقات العاملين في المنظمة على الأداء الوظيفي*. دمشق: رسالة ماجستير - المعهد العالي لإدارة الأعمال.

محمد موفق. (٢٠١٤). *الإدارة العامة*. عمّان، الأردن: دار اليازوردي.

مصطفى شاويش. (٢٠١٦). *إدارة الأفراد*. عمّان، الأردن: دار الشروق.

نسرين داؤد. (٢٠١٦). الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مشفى الأسد الجامعي. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة العلوم الصحية، المجلد ٣٨، العدد ٥.

ملحق أ – أسئلة مجموعات التركيز والمقابلات

المجموعة الأولى من الأسئلة[١]:

ما هي ظروف العمل غير المواتية التي تراها؟

ما هي مهام العمل التي تراها مرهقة ومحرقة لك؟

هل لديك أي اقتراحات لتحسين بيئة العمل في مكان عملك؟

المجموعة الثانية من الأسئلة[٢]:

ما هي الضغوطات التي تعتبرها مرهقة في عملك في المنظمات الإنسانية؟

ما هي العواقب التي تواجهها بسبب هذه الأعباء والضغوط؟

كيف تتصرف حيال المواقف الصعبة والأحداث؟

كيف يمكنك تجنب الوقوع في الاحتراق الوظيفي؟

المجموعة الثالثة من الأسئلة[٣]:

أرجو أن تتحدث عن النواحي التي لا تحبها حول عملك، وتجعلك متثاقلاً في القدوم إلى عملك كل يوم.

ما هي الأسباب التي جعلتك تترك عملك السابق، وتدفعك إلى ترك عملك الحالي؟

المجموعة الرابعة من الأسئلة[٤]:

---

[١] Arvidsson, Leo, Larsson, Hakansson, Persson (2019) "Burnout among school teachers: quantitative and qualitative results from a follow-up study in southern Sweden, BMC Public Health.

[٢] Moczko Bugaj, Herzog, Nikendei (2016) "Perceived Stress at Transition to Workplace: a Qualitative Interview Study Exploring Final-Year Medical Students' Needs", Advances in Medical Education and Practice, pp.17

[٣] Scanlan & Still (2019) "Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service", BMC Health Services Research, pp.

[٤] Bates, Michael (2012) "Understanding Burnout and Promoting Engagement Among Adjunct Faculty in Community Colleges, PhD Dissertation, National Louis University, pp.164

إلى أي مدى توجد لدي حالات الاحتراق الوظيفي؟

هل تؤثر طبيعة العمل أو سياسته على وجود الاحتراق الوظيفي؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف؟

ما هو تأثير الإدارات على معالجة الأسباب الكامنة وراء الاحتراق الوظيفي؟

ما هي الاستراتيجيات المستخدمة لمنع أو معالجة مظاهر الاحتراق الوظيفي بين العاملين في المنظمات الإنسانية؟

ملحق ب - الاستبيان

الجنس: [ ] ذكر [ ] أنثى

العمر: [ ] من ٢١ – ٣٠ سنة [ ] ٣١ – ٤٠ سنة [ ] ٤١ – ٥٠ سنة [ ] ٥١ سنة فأكثر

المستوى التعليمي: [ ] ثانوي وما دون [ ] معهد متوسط [ ] جامعي [ ] دراسات عليا

الاحتراق الوظيفي[٥]					
	غير موافق أبداً	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
أشعر أنني استُنزفت عاطفياً في مكان عملي					
أشعر أنني استُهلكت بنهاية يوم العمل					
أشعر بالتعب والإنهاك عند الاستيقاظ صباحاً للعمل لمواجهة يوم جديد في التعامل مع أشخاص أجدهم عبئاً					
أشعر بالإحباط من عملي					
أعمل بجد وجهد كبير في عملي وأتعامل مع أشخاص يشكلون مزيداً من الضغط علي					
أشعر أنني على حافة الهاوية					

[٥] Maslach, C., & Jackson, S. E. (1982), "The measurement of experienced burnout" Journal of Occupational Behavior, 2, 99–113

أشعر أنني أتعامل مع بعض الأشخاص بشكل غير انساني					
أصبحت أكثر قسوة تجاه الناس					
لا يهمني حقاً ما يحصل لبعض العاملين					
أشعر أن بعض الأشخاص يلومنني على مشاكلهم					
طبيعة عملي تقلقني وتجعلني أكثر قسوة					
أشعر أنني أتماثل مع من أتعامل معهم في كثير من الجوانب					
أشعر أنني أستغرق في مشاكل من أتعامل معهم					
أشعر بعدم الارتياح حيال معالجتي لمن أتعامل معهم					

الأداء الوظيفي[٦]					
	غير موافق أبداً	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بعملي					
أخطط جيداً للأعمال قبل تنفيذها					

[٦]منذر، جواد (٢٠١٩) "دراسة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ماجستير، العرقسوسي، محمد (٢٠١٧) "أثر علاقات العاملين في المنظمة على الأداء الوظيفي"، ماجستير، البيطار، روان (٢٠١٧) "دور جودة الحياة الوظيفية وضغوط العمل في أداء العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية"، ماجستير

أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها					
أنجز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية					
أنجز العمل بما يفوق توقعات رؤسائي					
أحرص على تحسين مستوى أدائي					
لدي الاستعداد والرغبة للقيام بأي مهام إضافية يتم تكلفي بها					
أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافية إلى مهامي الأخرى					
أرى أن معدل أخطائي في العمل محدوداً					
لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن أخطائي					

دوران العمل[٧]					
	غير موافق أبداً	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة
أفكر بتركي لعملي رغبة في الاستقرار					
أشعر بالوحدة والعزلة في مكان العمل، لذا دائماً أسعى للحصول على عمل آخر					

[٧]عمورة، ريم (٢٠١٤) "أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل – دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل" ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق

أقضي فترات طويلة في عملي مما يجعلني أفكر في ترك العمل					
أعتقد أن عملي الحالي مؤقت وفي النهاية لا بد من عمل آخر					
بقائي في عملي الحالي أمراً ضرورية لقلة الاختيارات الأخرى					
١. غالباً ما أفكر بقرار ترك العمل					