

## " أثر جودة الحياة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي "

(دراسة حالة: على العاملين في فرانسبنك- سوريا)

## " The Impact of Quality Work Life on Job Burnout "

(Case of: Fransabank- Syria)

مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة

السنة الخامسة

الإختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

سلمى هيثم خوري

الياس غيفارا أبوسكة

إشراف

الدكتور: حسان إسماعيل

العام الدراسي: 2021- 2022

"جميع الآراء الواردة في هذه الدراسة تعبر عن وجهة نظر معده ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية عن مدى دقة أو مصداقية الآراء المطروحة فيه"

## الملخص:

يهدف هذا البحث الى دراسة التأثير المباشر لأبعاد جودة الحياة لوظيفية (ظروف العمل المادية- التوازن بين الحياة والعمل - الأجور والمكافآت- العدالة والمساواة- إتاحة الفرص للتقدم المهني- المشاركة في اتخاذ القرار- الأمان والاستقرار الوظيفي) على الاحتراق الوظيفي والتي أجريت في فرنسبنك- سوريا، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة لظاهرة موضوع البحث ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل فرنسبنك - سوريا حيث تم توزيع استمارة الاستبيان داخل البنوك على عينة قدرها (53) وقد اعتمد في تحليل بيانات الاستبيان على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (spss) وبرنامج معالج الجداول (Excel) واختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية الانحراف المعياري كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1- يوجد تأثير لبعء ظروف العمل المادية في الاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك- سوريا).
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التوازن بين الحياة والعمل في الاحتراق الوظيفي (فرنسبنك- سوريا).
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الأجور والمكافآت في الاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك- سوريا).
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات في الاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك- سوريا).
- 5- يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول الاحتراق الوظيفي وفقا للعمر في (فرنسبنك- سوريا).
- 6- يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول الاحتراق الوظيفي وذلك وفقا لعدد سنوات الخدمة في (فرنسبنك- سوريا).

الكلمات المفتاحية:

جودة الحياة الوظيفية، الاحتراق الوظيفي.

## **Abstract:**

This research aims to study the direct impact of the dimensions of job quality of life (material working conditions – work–life balance – salary and rewards – justice and equality – opportunities for advancement and professional advancement – participation in decision–making – safety and job stability) on job burnout, which was conducted in Fransabank– Syria, in this study we relied on the descriptive analytical method in collecting data, and data related to the phenomenon of the subject of the research, and to achieve this goal we used the questionnaire as a tool for the study. The questionnaire form was distributed within Fransabank– Syria, where the questionnaire form was distributed within the banks to a sample of (53) In analyzing the questionnaire data, it was relied on the statistical package for the social sciences (SPSS) and the spreadsheet program (Excel) and to test the hypotheses we used the arithmetic averages, the standard deviation, and the Regression and correlation analysis methods to prove the existence of a relationship between the study variables.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- 1\_ There is an effect of the dimension of material working conditions on job burnout in (Fransabank – Syria).
- 2\_ There is a significant effect of the dimension of balance between life and work in job burnout (Fransabank – Syria).
- 3\_ There is a significant effect of the dimension of wages and rewards on job burnout in (Fransabank – Syria).
- 4\_ There is a significant effect of the dimension of participation in decision–making on job burnout in (Fransabank – Syria).

5\_ There are statistically significant differences about job burnout according to age in (Fransabank – Syria).

6\_ There are statistically significant differences about job burnout, according to the number of years of service in (Fransabank – Syria).

Key words:

Quality of work life, job burnout.

## الإهداء

إلى من ينبض القلب لهما، وإلى من كان لهم الفضل في تحويل الفشل إلى نجاح...  
أمي وأبي.

إلى المشاعل التي أنارت دروب حياتي... أخوتي.

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين... أصدقائي وزملائي.

إلى من أضاء درب العلم...

... إلى اساتذتي الكرام

إلى كل من ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل المتواضع...

لهم جميعاً أهدي هذا العمل...

الياس أبوسكة

## الإهداء

الى التي لم تفارقني طيلة أيام عمري، مصدر العطاء والحنان اللامتناهي، سر ابتسامتي دوماً، وشغفي الأبدى...

أمي

الى من يعمل ويتعب بصمت، وعلمني الصبر والقوة، من احتمي به في جميع الأوقات، من يشاركني قلبي، الى مصدر الأمان والحب الأبدى...

أبي

الى من كان مصدر الدعم الأول لي في كل خطوة، ومن تعنيه مصلحتي في الدرجة الأولى، السند دوماً...

أخي

الى من ساروا معي الطريق بأكمله، ومشينا معا خطوة بخطوة، الى من كبرنا معا وفرحنا وبكينا معا، الى مصدر لحظاتي السعيدة بكل تفاصيلها، ومصدر ضحكاتي الأول، أصدقاء الطفولة...

كارول - لمى - ريتا - جورج - جوي - جورج - عامر

الى من سهرنا الليالي معا، وتعبنا معا لنصل الى هذه المرحلة، الى من رافقوني بهذا المشوار بكل حلوه ومره، صعوباته وسهولاته، الى من أمضينا معا أجمل الأوقات، الى مصدر الذكريات التي لا تنسى...

تالا - جوني - الياس

سلمى خوري

# شكر وتقدير

" إِنَّ إِلَهَ السَّمَاءِ يَعْطِينَا النَّجَاحَ، وَنَحْنُ عِبِيدُهُ نَقُومُ وَنَبْنِي " (سفر نحemia 2:20)

نقدم جزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير للكادر التعليمي في المعهد العالي لإدارة الأعمال وهنا نخص بالذكر الدكتور /حسان إسماعيل/ الذي شرفنا بقبوله الإشراف على هذا البحث وعلى دعمه وتوجيهاته القيّمة.

كما يسرنا أن نوجه أعلى درجات التقدير والعرفان إلى الأخوة العاملين في (فرنسبنك- سوريا) ونعبر لهم عن عميق امتناننا لدعهم لنا حتى استطعنا إتمام هذه الدراسة.

ولا ننسى أن نخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام، لأولئك الذين لم يبخلوا علينا بجهد أو مشقّي ولم يترددوا لحظةً عن الوقوف بجانبنا عندما أردناهم.

لكل من علمنا... وصحح عسراتنا...

لكم منا كل الشكر والامتنان....



## الفهرس

الصفحة	المضمون
	<b>الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث</b>
1	مقدمة الدراسة
2	مصطلحات الدراسة
3	الدراسات السابقة
7	التعقيب
7	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
8	أهداف الدراسة
9	اهمية الدراسة
10	مجتمع الدراسة وعينتها
	<b>الفصل الثاني:</b>
	<b>الإطار النظري</b>
	<b>المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية</b>
12	تمهيد
12	مفهوم جودة الحياة الوظيفية
15	أهمية جودة الحياة الوظيفية
16	أبعاد جودة الحياة الوظيفية:
23	أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية
23	التوجه الاستراتيجي في مجال جودة الحياة الوظيفية
24	برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية
27	قياس جودة الحياة الوظيفية
29	طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية
32	عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية
	<b>المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي</b>

34	تمهيد
35	مفهوم الاحتراق الوظيفي
36	ابعاد الاحتراق الوظيفي
37	أسباب الاحتراق الوظيفي
39	محددات الاحتراق الوظيفي
41	أعراض الاحتراق الوظيفي
43	نظريات الاحتراق الوظيفي
44	مراحل الاحتراق الوظيفي
45	آثار الاحتراق الوظيفي
47	سبل مواجهة الاحتراق الوظيفي والوقاية منه
48	العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي
50	الخلاصة
	<b>الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة</b>
51	تمهيد
51	متغيرات الدراسة
51	صدق أداة الدراسة
52	الاتساق الداخلي للاستبيان (الثبات)
53	خصائص أفراد العينة
56	الإجابة على تساؤلات الدراسة
69	النتائج
70	التوصيات
71	المراجع
74	الملحق

## الفصل الأول:

### الإطار التمهيدي

#### 1\_ مقدمة الدراسة:

يعيش العالم اليوم ظاهرة غير مسبوقة من التغيرات في جميع جوانب الحياة، سواء الاقتصادية والغلاء الفاحش أو السياسية المتقلبة والمقياس بمعايير غير منطقية ومختلفة من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وانتشار الكثير من الأمراض الاجتماعية غير المسبوقة أو التكنولوجيا المتسارعة وفهمها بطرق مختلفة من قبل الفئات العمرية المختلفة، كل هذه التغيرات جاء تأثيرها على الموارد البشرية، منها ما يمكن تحمله ومنها ما لا يمكن التعامل معه، وانعكس ذلك عليهم سلباً أحياناً وإيجاباً أحياناً أخرى، ونظراً لأهمية هذا المورد وكونه المميز الوحيد بين المنظمات والمحافظ على ديمومتها، فلا بد من تدابير يجب اتخاذها من قبل الإدارات المختلفة لحماية هذا المورد والمحافظة عليه نفسياً وبدنياً وتحفيز طاقاته الابداعية وتعزيز قدرته التنافسية والتطويرية، وتقريبه من العمل الجماعي الأكثر إنتاجية.

وتكمن هذه التدابير جميعها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للمورد البشري، وانقاذه من الوقوع تحت المزيد من الضغوط النفسية والبدنية أو ما يعرف بالاحتراق الوظيفي، هذه الظاهرة والتي حتماً ستعكس صورة سلبية عن الذات ما ينعكس على الموقف السلبي تجاه الوظيفية والعمل والمنظمة والزملاء، والتي سيؤدي الى زيادة نسبة دوران العمل والتغيب وعدم المشاركة الجماعية في العمل، والانطواء والبعد عن الزملاء وعدم مشاركتهم سواء في حياتهم الخاصة أو العامة، وهذا ينعكس على الانتاجية في المنظمات وبالتالي عدم القدرة على المنافسة، وقد يؤدي الى عدم القدرة على الاستمرارية.

وهذا لا بد من الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، لخلق بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تحقق للمورد البشري التوازن بين بيئة العمل ومتطلباته وبين الحياة العائلية ومتطلباتها، ويتمثل ذلك من خلال الأعمال والممارسات التي تقوم بها الإدارات المختلفة من أجل رفع مستوى الرضا لدى العاملين واسعادهم وزيادة شعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية، مما يؤدي الى تحقيق أفضل انتاجية.

وفي ضوء ما سبق، وباعتبار المورد البشري هو العملة النادرة، والتي تتسابق المنظمات في توفيرها كماً ونوعاً، لزيادة فاعليتها والمحافظة على ديمومتها والقدرة على المنافسة، يسعى الباحث للتعرف على مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في الحد من الشعور بالاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك - سوريا).

## 2\_ مصطلحات الدراسة:

### - جودة الحياة الوظيفية:

#### \_ مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعبر جودة الحياة الوظيفية على أنها توقعات الموظفين تجاه منظمات العمل من حيث العدالة والأجور والتعويضات ووجود بيئة عمل آمنة وصحية وتنمية القدرات البشرية ووجود الاستقرار والأمان الوظيفي والتوازن بين حياة الشخصية والعمل. (البياري، 2018)

#### \_ ابعاد جودة الحياة الوظيفية:

1. ظروف العمل المادية: يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى لا تعمل مالم يتوافر العقل البشري الذي يحركها. (الهابل وعائش، 2012)
2. التوازن بين الحياة والعمل: يعتر التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كل من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني استراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة. (ماضي، 2014)
3. الأجور والمكافآت: إن شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتباً يعتبر حافزاً في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف بها، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل إزاء ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجور والرواتب والحوافز يخفض الالتزام التنظيمي. (الشمري، 2013)
4. العدالة والمساواة: هي التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يتسلمونها ومقارنة نسبة المدخلات

الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين وذلك وفقاً لهذه النظرية يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ويسود الشعور بالظلم عندما لا يتساويان. (Karren,2011)

5. إتاحة الفرص للتقدم المهني: وهي إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد. (المرنخ،2004)
6. المشاركة في اتخاذ القرار: تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن. (بارون،2009)
7. الأمان والاستقرار الوظيفي: يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل. فهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء وتوثيق الالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة، (Mahapatro,2010).

### - الاحتراق الوظيفي:

الاحتراق الوظيفي هو حالة استنزاف للطاقة النفسية المخزنة لدى الفرد، يؤدي الى حالة عدم التوازن النفسي " الاضطرابات" التي تظهر نتيجة الضغوط النفسية الشديدة التي تسببها أعباء العمل ومتطلباته مما ينعكس أثره سلباً بشكل على العمال على المؤسسة التي يعمل فيها الفرد. (الزهراء، 2015).

### 3\_ الدراسات السابقة:

أولاً: البربري (2016)، رسالة ماجستير بعنوان دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية وقياس مستوى الاحتراق الوظيفي وكذلك لكشف عن دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني.

## من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة، كانت متوسطة بين (61.33%).
- مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين كانت (49.64%).
- توجد علاقة عكسية ضعيفة (-0.242) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي.
- يؤثر بعد العلاقات الاجتماعية وبعد مشاركة العاملين في الإدارة تأثيراً إيجابياً معنوياً في الاحتراق الوظيفي، وكلا البعدين فسر ما نسبته (7.9%) و (4.7%) من التباين في المتغير التابع على الترتيب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول توافر أبعاد جودة أبعاد الوظيفية تعزى الى (المسمى الوظيفي) ولصالح من يعملون بوظيفة (مدير عام، مدير دائرة)، كذلك توجد فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير (الراتب) لصالح من يتقاضون راتب (1000 دولار فأكثر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المؤسسة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الاحتراق الوظيفي تعزى الى المتغيرات التالية: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المؤسسة - الراتب).

**ثانياً:** جبر صليبي (2017)، رسالة ماجستير بعنوان واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة القدس.

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في جامعة القدس، والتعرف على واقع الاحتراق الوظيفي لديهم.

## من أهم النتائج التي توصلت إليها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع أن جودة حياة العمل للعاملين في جامعة القدس كانت بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي عام (2.80) بانحراف معياري (0.46).

- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الاحتراق الوظيفي كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري قيمته (0.49).
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في جامعة القدس بمعامل ارتباط بيرسون وقيمته (2.86) عند مستوى دلالة (0.008 a), اي أنه كلما كانت جودة الحياة الوظيفية ذات مستوى دلالة أعلى كلما كان مستوى الاحتراق الوظيفي أقل، وأن المجال الاقتصادي هو المؤثر الأكثر بين مجالات جودة الحياة الوظيفية على مستوى الاحتراق الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية بين الذكور والإناث سواءً لجودة الحياة الوظيفية أو لمستوى الاحتراق الوظيفي لصالح الذكور وهم الأكثر تأثراً بالحالتين.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية بين المستويات العمرية المختلفة للعاملين في الجامعة سواءً لمستوى جودة الحياة الوظيفية أو لمستوى الاحتراق الوظيفي لصالح الفئة العمرية أكثر من 51 عاملاً.
- تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية العائدة للمؤهل العلمي أو الكلية الذي ينتمي إليها العاملون أو لسنوات الخبرة، حيث كان جمعها ذات دالة إحصائية (0.05, a).

**ثالثاً: الهذاب (2020)،** أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بدرجة أساسية على تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي لدى عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة بمنطقة الرياض.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- وجود مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، حيث وافقت عينة الدراسة من الموظفين الإداريات على توافر بعدي (الرضا عن المسار الوظيفي، وظروف العمل)، بينما انخفضت درجة موافقتهم نحو باقي أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الرفاهية في العمل، التوازن بين العمل والمنزل، التحكم والتأثير في العمل، تدني مستوى ضغوط العمل).

- عدم وجود مستوى معين من الاحتراق الوظيفي بشكل عام، فيما عدا وجود مستوى متوسط من الإنهاك العاطفي تعاني منه عينة الدراسة من الإداريات.
- اتضح أن متغير جودة الحياة الوظيفية ككل يؤثر بشكل جوهري على متغير الاحتراق الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في الإدارة العامة للتعليم، حيث يفسر حوالي (35%) من التغير في مستوى الاحتراق الوظيفي وبخاصة أبعاده الثلاثة (ظروف العمل، التوازن بين العمل والمنزل، والرفاهية في العمل)، أي أن تحسين ظروف العمل، وإحداث حالة من التوازن بين العمل والمنزل، وتحقيق الرفاهية في العمل، كل ذلك يؤدي بدوره إلى التقليل من الاحتراق الوظيفي. كذلك واتضح أن بعد ظروف العمل أكثر الأبعاد تأثيراً على مستوى الاحتراق الوظيفي، يليه بعد التوازن بين العمل والمنزل، ثم بعد الرفاهية في العمل، لكن أبعاد (الرضا عن المسار الوظيفي، التحكم والتأثير في العمل، وتدني مستوى ضغوط العمل) لم يكن لها أي تأثير جوهري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الموظفات اللاتي مؤهلين (ثانوي فأقل). وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير (المرتبة الوظيفية) ولصالح من في المرتبة الخامسة فأقل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0:05) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الحالة الاجتماعية، المؤهل، المرتبة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة).

### الدراسات الأجنبية:

(2018) Acar , تأثير جودة الحياة الوظيفية على ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة حول صناعة الضيافة.

نتيجة لفحص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وظاهرة الاحتراق وبين مقاييسه الفرعية: الإرهاق العاطفي، وتبدد الشخصية، وضعف الإنجاز الشخصي، تم تحديد ما يلي:

- العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية على ظاهرة الاحتراق الوظيفي كانت متوسطة بشكل سلبي (-)  $r = 0.525$ .



- والمقياس الفرعي لظاهرة الاحتراق الوظيفي (الإرهاق العاطفي) كمستوى سلبي معتدل (ص = - 0.682).

- وعلاقة سالبة معتدلة ( $r = -0.584$ ) بين بُعد تبدد الشخصية.

### التعليق:

أن جميع الدراسات السابقة تحدثت عن أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي وهنا تكمن أوجه التشابه. إلا أن كل دراسة من هذه الدراسات كانت ضمن مجال أو قطاع عمل مختلف عن الدراسة الأخرى. وأيضاً كانت في بلدان مختلفة وضمن ظروف تختلف بشكل كبير عن بعضها البعض. وهنا تكمن أهمية الدراسات.

ما يميز دراستي عن الدراسات الأخرى هي بلد التطبيق وأيضاً مجال التطبيق وهو (فرنسبنك- سوريا) والتي من وجهة نظري لا توجد دراسات تطبيقية في سوريا تناولت موضوع هذه الدراسة.

إذ تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك-سوريا).

كما أن قطاع المصرفي يعد من القطاعات التي تتقدم باستمرار في سوريا ومن القطاعات أيضاً التي تحتاج إلى دراسات.

### **4\_ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

تسعى المنظمات بمختلف أشكالها إلى رفع أدائها، وزيادة إنتاجيتها من خلال إيلاء اهتمامها للمورد البشري، لأنه العنصر الأهم بين مختلف مواردها والقادر على التفكير والإبداع والابتكار، وتوجيه أنشطة المنظمة، وإدارة الموارد الأخرى بكفاءة وفعالية. إن تحقيق الرضا النفسي والوظيفي للفرد في المنظمة عنصر مهم ومؤثر على أدائه، كما إن إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة ومحفزة، يتوافر فيها الدعم والمشاركة والتوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة، ينعكس على الصحة النفسية للموظف، ويحول دون

تعرضه لعملية الاحتراق الوظيفي. تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك-سوريا).

وبالرغم من أهمية موضوع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق العديد من رؤى المنظمات وتأثيرها على الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، خاصة في قطاع المصارف الخاصة وفي (فرنسبنك-سوريا) ما زالت قليلة جداً -على حد علم الباحث- ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في (فرنسبنك-سوريا).

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات هي:

1. ماهي استجابات أفراد العينة نحو ابعاد جودة الحياة الوظيفية؟
2. ما هي مستويات الاحتراق وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟
3. ما هو أثر جودة الحياة الوظيفية (بأبعادها) في الاحتراق الوظيفي؟
4. هل تختلف استجابات افراد العينة حول الاحتراق الوظيفي وفقاً لمتغير العمر وعدد سنوات الخدمة؟

## 5\_ أهداف الدراسة:

انسجماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما يتصورها العاملون في الشركة.
2. قياس مستوى شعور العاملين في الشركة بظاهرة الاحتراق الوظيفي.
3. اختبار العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الاحتراق الوظيفي.
4. التعرف على مدى تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
5. التعرف على الفروق الإحصائية إن وجدت بين متوسطات استجابات عناصر العينة عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ )، حول شعور المستجيبين من العينة المستهدفة بالاحتراق الوظيفي، وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر، عدد سنوات الخدمة).

## 6\_ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الناحية النظرية والعملية:

### 1\_ من الناحية النظرية:

1. تساهم هذا الدراسة في إثراء موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاحتراق الوظيفي بشكل عام، وفي مجتمع بحثي مختلف وهو البيئة السورية بوجه خاص. إذ إنه من خلال المسح الذي قام به الباحثان في المكتبات وقواعد البيانات، اتضح بمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة. ومن ثم ستمثل هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل الموارد البشرية لسد النقص في هذا الجانب.
2. ستضيف هذه الدراسة معلومات جديدة تُعد مرجعاً للباحثين، حيث من المتوقع لهذا البحث أن يفتح الأفاق لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال المهم.
3. يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وكذلك الاحتراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبياً والمهمة في عصرنا الحالي. وعليه، فإن الدراسة الحالية تساهم في التطور الإداري المنشود، وتمثل استجابة للعديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أوصت بدراساتها.
4. ستكسب هذه الدراسة الباحث المعرفة، وتثري معلوماته حول موضوع الدراسة، وتتمى من قدراته ومهاراته البحثية.

### 2\_ من الناحية العملية:

1. إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، وتقديم النصائح والإرشادات لصناع القرار في شركة (مكان تطبيق الدراسة) تجاه تطوير الآليات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وتقليل الشعور بالضغط والاحتراق للعاملين بالشركة، واستحداث استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأفراد والعوامل المؤثرة عليهم نفسياً وجسدياً في بيئة العمل؛ مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية والفسولوجية والسلوكية.
2. الكشف عن أكثر عوامل جودة الحياة الوظيفية تأثيراً في ظاهرة الاحتراق الوظيفي، مما يساهم في القضاء أو تقليل الشعور بالاحتراق الوظيفي، والذي ينعكس على ارتفاع أدائهم، ويسهم في تحسين ورفع إنتاجيتهم.

3. كمت تكمن الأهمية العملية للدراسة فيما أسفرت عنه من نتائج وتوصيات تساهم في مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لرفع وتحسين جودة الحياة الوظيفية في (فرنسبنك- سوريا)، والحد من عوامل الاحتراق لدى موظفيها، انطلاقاً مما يمثله المورد البشري من أهمية كبيرة في حياة المنظمات وقيادتها حو التميز، مما يحتمّ الاهتمام بتذليل كل الصعوبات التي تواجهه، والاستثمار الأمثل فيه.

## 7\_ مجتمع الدراسة وعينتها:

تم تطبيق الدراسة في سوريا كما كانت عينة الدراسة هي (فرنسبنك- سوريا)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي.

## المبحث الأول:

### جودة الحياة الوظيفية:

#### تمهيد:

تسعى الإدارة في جميع المؤسسات إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات، حيث بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أوائل السبعينيات، وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة الحياة الوظيفية ، وبدأت العديد من الإدارات في تحسين إنتاجية وقوة العمل من خلال دراسة التأثيرات التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية، ولتحقيق ذلك كان لابد من تحقيق التوافق بين كفاءة الفرد والوظيفة التي يشغلها، وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية من توفير حياة وظيفية مناسبة وجيدة للعاملين.

#### مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

- يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة نسبياً في منظمات الأعمال، وفي مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين ديوب (2014: 206).

- ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليوكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام أداء الموارد البشرية، واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال (جاد 2008).

\_ وتعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات أحد مصادر رضا الأفراد العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى؛ لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات. ويتفق

الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية. يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة، من حيث (النمو والازدهار، التكيف للمتطلبات البيئية). فتحتاج المنظمة إلى تهيئة جودة مناسبة من الحياة الوظيفية يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين، تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعاً.

\_ ويهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية "Quality of work life (QWL): بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات، بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يسهم في رفع أداء المنظمة، وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين كلما ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم، بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل. لقد كان أول ظهور لمصطلح جودة الحياة الوظيفية "Quality of Work Life (QWL)" في مجالات الأبحاث والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن العشرين، ويظهر تحديات تخفيض التكاليف، وإعادة الهيكلة عند الشركات في منتصف التسعينيات من القرن العشرين وحتى الآن.

كما برزت جودة الحياة الوظيفية، حيث أصبح العاملون يسعون لرفع مستواهم التعليمي وتطلعاتهم المهنية في بيئة تعاني من انخفاض نمو الاقتصاد، ونقص فرص للتقدم والتطور، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، والتخطيط للحياة شخصية والمهنية.

\_ بعض تعريفات جودة الحياة الوظيفية: تعرف بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، فيما يرى آخرون أن جودة الحياة الوظيفية تعني: ظروف عمل جيدة وإشرافاً جيداً، ومرتببات ومزايا ومكافئات جيدة، وقدرًا من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرصاً أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل. (مغربي، 2014).

ويرى (Khosrowpour,2001) أنها: " تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل، من خلال درجة التتاعم العالية بين واجبات العمل ومجموعة محددة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين، وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة".

- ورأى (Gibson)، وآخرون بأن جودة الحياة ال وظيفية هي: فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين، وتطور التغيرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير.

- ويشير البعض إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي التوجه الذي يعتبر الموظفين أحد أصول المنظمة بدلا من اعتبارهم تكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم، والمساهمة في اتخاذ القرار وهذا التوجه يحفز الموظفين إلى تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية (Indumathy&kamalraj، 265: 2012).

- وعرفت بأنها: المدى الذي يكون فيه أعضاء المؤسسة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل بما في ذلك المكافآت الاقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية، والتي لها جميعاً معان كبيرة في حياة الأشخاص (التحنوح، 2015: 10). كما عرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها: "أقصى مدى يستطيع الموظفون الوصول إليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية المهمة في العمل" (Geet&Deshpanda، 212: 2009).

- وعرفها ماضي (2014) أنها: مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد، وبينتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة.

- وذكر (البليسي، 2012) أنها: السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين جودة الحياة الوظيفية، والشخصية العاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة، والأفراد إيجابياً، وبذلك تتحقق أهدافها وتطلعاتها، وفي الوقت نفسه تلبية وتشبع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة وحصانتها ضد الكثير من الأزمات.

- جودة الحياة الوظيفية عبارة عن توفير الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور فضلاً عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات



العاملين ورغباتهم، وبما يحقق ردود على إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية (قريشي وباديبي، 2016، 216).

- وفي إطار ما سبق يمكن للباحث وضع تعريف إجرائي لجودة الحياة الوظيفية أنها: عملية مستمرة مخطط لها تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين، من خلال التغيير للأفضل نحو الفاعلية والعدالة التنظيمية، وتحقيق الأمن الوظيفي والعدالة في نظم الأجور والحوافز، والترقيات المبنية على أساس الكفاءة والمهنية، والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، وتأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة له، من أجل رفع مستوى معيشتهم ، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة لنقلها للمزيد من التطور والنجاح، والعمل بطريقة تؤمن قدرتها على تحقيق استراتيجيتها وكذلك تقدم أدائها التنافسي.

## \_ أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تكمن جودة الحياة الوظيفية بالآتي: (السراج 2017، 14):

- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
- توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل.
- تحسين أداء الموظفين، وزيادة ولاؤهم للمؤسسة.

## \_ أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تتضمن عناصر الحياة الوظيفية أبعاداً ومعاني مختلفة، طبقاً لاختلاف طبيعة العمل والباحثين معاً، حيث تتفاوت أهمية وألوية كل عنصر من هذه العناصر طبقاً لحاجة هؤلاء العاملين وملائمتها لظروفهم من ناحية، وماهي العناصر التي يركز عليها الباحثين في دراساتهم المتعددة من ناحية أخرى، طبقاً لذلك نجد تعدد المفاهيم والعناصر الحياة الوظيفية، وفيما يلي سنتناول أبعاد جودة الحياة الوظيفية: (البياري، 2018)

### 1\_ ظروف العمل المادية:

- يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى لا تعمل مالم يتوافر العقل البشري الذي يحركها، ويوظفها، لذلك فإنه من العدل والإنصاف أن تتوفر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه للعمل.

- ولأن ظروف العمل المادية في العمل تؤثر تأثيراً مباشراً على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة، ولأن تحقيق المواءمة العامل وعمله بالطرق العلمية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كل ذلك يتطلب توفير ظروف عمل مناسبة تساعد العامل على أداء عمله، فجودة ظروف العمل المادية تساعد على جلب الكفاءات إلى العمل وتربطهم به، كما نجد أن معدل دوران العمل بترك الخدمة ومعدلات الغياب ترتفع بالأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة.

- ومن أهم الظروف المادية التي تؤثر على الأداء:

- الإضاءة والألوان.
- الضوضاء.
- الظروف الجوية وتشمل الحرارة، التهوية.
- حوادث العمل
- موقع المؤسسة وحسن مظهرها.
- توفير المعدات والأدوات اللازمة لإنجاز العمل.
- توفير بيئة عمل صحية قليلة المخاطر.

## 2\_ التوازن بين الحياة والعمل:

يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة الوظيفية أهم وأكبر التحديات التي تواجه كل من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني استراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة، حيث صاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء تأديته، والموظف يواجه تحدي تلبية التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل.

- وعرفت منظمة الأمم المتحدة التوازن بين الحياة الوظيفية على أنها: مجموعة من الترتيبات التي تهدف إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة تتصف بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، مع الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة.

- تعرف مبادرات التوازن بين الحياة والعمل على أنها: السياسات والإجراءات التي تضعها المؤسسة من أجل تمكين الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة وفي نفس الوقت توفير المرونة للتعامل مع الشؤون الشخصية والعائلية.

- وذكر (Tang&Chenug: 2009 م) أن متغيرات العمل مثل ساعات العمل، مستوى الضغط الوظيفي، الانتماء المهني، عدم توفر الدعم الكافي للعمال، وجدول العمل الغير مرنة، تؤثر على التوازن بين العمل والأسرة، كذلك بعض العوامل الأسرية مثل الضغوط العائلية والصراع، والمدة التي يقضيها الموظف بعيدا عن العمل، وعدم وجود دعم أسري كاف كله يؤثر على التوازن بين الحياة والعمل.

- للتوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المؤسسة والموظفين، فهو يؤدي إلى الالتزام في المؤسسة، ويقلل من معدلات الدوران وضغوط العمل، ومعدلات الغياب عن العمل، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

**ومن أهم البرامج التي يمكن تطبيقها لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل:**

1. وجود برامج المساعدة التعليمية لدعم وتطوير الموظفين نحو الحصول على مؤهلات وشهادات تعليمية في المستقبل.

2. دعم العاملين من خلال تقديم خدمات (استشارية، مالية، قانونية).
3. توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين وعائلاتهم من (حضانة، مسكن، مواصلات، أماكن استراحة، نوادي).
4. برنامج الأذن بالغياب.
5. برنامج الإجازات الدينية والعطلات الرسمية والإجازات العادية من خلال إعطاء الموظف إجازات مدفوعة الأجل.

### 3\_ الأجر والمكافآت:

- إن شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتباً يعتبر حافزاً في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف بها، ويظهر ذلك من خلال المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، الالتزام بوقت الانصراف، والحرص على إنجاز العمل دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضآلة وعدم كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام، وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل إزاء ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجر والرواتب والحوافز يخفض الالتزام التنظيمي.

- وقد عرّف الأجر على أنه: " المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد إزاء الأعمال التي يقومون بها".

- إن أنظمة الأجر والمكافآت من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيراً في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل. حيث إن الأجر يعتبر وسيلة لإشباع احتياجات الفرد المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في المجتمع، وكذلك وسيلة يقيس بها الفرد مكانته وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها وكذلك مدى احترامه لذاته، فيقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.

- كما يرى تايلور أن معظم نواحي سلوك الفرد يمكن التأثير عليها من خلال الحوافز المادية. وفي السياق نفسه أكدت دراسات هيرزبرج أن الحوافز المادية عامل أولي يمنع مشاعر الاستياء من العمل لكنها في الوقت ذاته لا تحقق الرضا عن العمل.

- أما بالنسبة للمنظمة فإن الأجر يعتبر بمثابة وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل وإبقائها في المنظمة، ووسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين. وعليه فإن العناية بالأجر العادل يخلق علاقة جيدة بين العاملين والإدارة، إذ أن كثير من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر.

- كما تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة (المادية، أو المعنوية)، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالباً ما يكون منصوفاً عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل.

#### 4\_ العدل والمساواة:

- لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة. ويذكر بأن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية العدالة والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يتسلمونها ومقارنة نسبة المدخلات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين. ووفقاً لتلك النظرية يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ويسود الشعور بالظلم والتوتر عندما لا يتساويان.

- وتشير معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية لوجود أربع أبعاد رئيسية هي:

**أولاً: العدالة التوزيعية:** وتشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التنظيمية التي يحصل عليها الفرد وتعتبر الرواتب والحوافز وعبء العمل أمثلة على هذه المخرجات.

**ثانياً: عدالة التعاملات:** وتشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات وهل هي مبنية على الاحترام والتقدير من عدمه.

**ثالثاً: عدالة الإجراءات:** ويقصد بها عدالة توزيع الأعباء وتقييم الأداء، ممثلة بالخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات التي تكفل اعتماد سياسات عادلة في هذا الإجراء، وآليات ومعايير واضحة

لتحديد وتقييم نتائج المخرجات. وعليه يجب أن تكون هذه الإجراءات خالية من التحيز وتعتمد على معلومات دقيقة في اتخاذ القرار وتأخذ بالحسبان وجهات النظر لكافة الأطراف المتأثرة بالقرار.

رابعاً: **عدالة المعلومات:** وتركز على كفاية المعلومات التي توضح الأسباب التي تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة، أو كيف تم تحديد هذه المخرجات؟ ولماذا؟ ما يخلق شرح وتفسير لهذه القرارات والإدراك لعدالة هذه الإجراءات.

- ويلاحظ من جميع البنود السابقة أن كل بند يركز على جانب محدد، حيث عدالة التوزيع تركز على النتائج والمخرجات، وعدالة الإجراءات تركز على الوسائل والإجراءات، وعدالة التعاملات تركز على المعاملة الشخصية، بينما عدالة المعلومات تركز على كفاية المعلومات المتاحة للموظفين.

## 5\_ إتاحة الفرص للتقدم المهني:

يقصد بالترقية بإنها: إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد. تعتبر الترقية نوع من الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد لما يترتب على ذلك زيادة راتب الفرد بسبب شغله للوظيفية الجديدة.

- ببساطة الترقية هي التقدم في المنصب والزيادة في المسؤولية.

- **وتهدف المؤسسة من برامج الترقية إلى ما يلي:**

1. خلق حافز قوي لدى الأفراد لبذل أقصى جهد في عملهم، وكذلك إشعارهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى المعيشة.
2. إشباع حاجات الأفراد من الأمن الوظيفي، وإثبات الذات والتقدم والتقدير بإتاحة فرص التطور.
3. تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع.
4. ضمان لبقاء أصحاب الكفاءات والخبرات في خدمة المؤسسة لشغل أعلى الوظائف.

- ولنجاح سياسات الترقية في المؤسسة كان لابد من المؤسسة أن تراعي ما يلي:

- توصيف دقيق للوظائف مبيناً فيه شروط ومسؤوليات كل وظيفة.

- وضع قواعد واضحة للترقية معروفة لكل العاملين.
- وجود برامج تدريب وتنمية لقدرات العاملين المحتمل ترقيةهم.

- يتوضّح مما يلي أن عملية الترقية تتطلب تركيزاً دقيقاً لتوفير فرص عادلة ومتكافئة أمام الموظفين للتنافس على الترقية، بما يساهم في خلق بيئة تنافسية قائمة على العمل الدؤوب وتطوير الذات نظير الحصول على الترقية، والحرص الشديد على تحقيق العدل وعدم التحيز والظلم في منح الترقيات لما سترك الأثر السيء على أداء الموظفين الذين وقع عليهم الظلم، والذي سينعكس على أداء عموم الموظفين في المؤسسة.

## 6\_ المشاركة في اتخاذ القرار:

- تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم، لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

كما أن مشاركة أكثر من شخص يعني أن هناك أفكار واقتراحات عديدة مما يتيح الفرصة لتقديم حلول أفضل وأكثر فعالية لكثير من المشكلات.

- إن بعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بأنه مهمش ومشاركته غير هامة، ولا قيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، مما يضيف عليه الشعور بالإغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع بالقرارات المتخذة، مما ينعكس سلباً على ردود أفعاله وإهماله وعدم اهتمامه بالقرارات المتخذة وقلة حماسه لتنفيذها ورفضه للتعاون مع الإدارة. لذلك يجب على المديرين والرؤساء أن يحرصوا على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اللجان وبرامج الشكاوى وبرامج المشاركة، وتفويض جزء من سلطاتهم لمرؤوسيههم فذلك يشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم.

## - للمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة منها:

1. تعزيز الرضا والالتزام لدى العاملين في المؤسسة.

2. زيادة الإنتاجية والتقليل من الحوادث.
3. الحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية.
4. حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر ديموقراطية.
5. بناء كوادر وظيفية وتأهيلية للترقي في المناصب القيادية مستقبلاً.
6. بناء علاقات متوازنة وإيجابية مع النقابات العمالية.

## 7\_ الأمان والاستقرار الوظيفي:

- يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، فهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء وتوثيق الالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

- فالعمل يساهم في تحقيق أهداف الأفراد وإشباع رغباتهم وحاجاتهم. ولثبات الموظف واستقراره في عمله انعكاسات إيجابية عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، فالموظف المستقر أكثر ما يشغله هو التكيف والتطبع بطباع جماعة العمل، وسرعان ما يتكيف معها ويتطبع بأساليبها، بعكس الموظف كثير التنقل فهو دائماً ما يبحث عن التكيف والتلاؤم، والتي سرعان ما يجد حلول لها حتى ينتقل إلى مكان آخر، علاوة على التفكير الدائم بعبء هذا التنقل ومكانه، ومقدرة هذا المكان على إشباع حاجاته، لذلك يلجأ إلى التغييب عن العمل نتيجة شعوره بالإحباط واليأس وعدم الاستقرار النفسي، والذي قد يرجع سببه إلى سوء العلاقة بين الموظفين، والشعور بالظلم في اخذ الحقوق، وعدم العدالة في المعاملة وتوزيع المهام ومنح الترقيات .

- أما من مزايا استقرار الموظف في وظيفته هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي بحكم إتقانه وتفانيه لعمله، مما يشكل أهمية مضاعفة للمنظمة يمكّنها من الاحتفاظ بالأيدي العاملة المدربة صاحبة الخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الخبرات والكفاءات البديلة، كما يساعد في تقليص تكاليف التعيين والتدريب.



## \_ أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

- أظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، فإن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها ما يلي: (عرفان: 2014)

1. تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية وتسوية عديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
2. مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.
3. زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.
4. المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.
5. زيادة درجة الرضا الوظيفي.
6. تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
7. انخفاض معدلات الغياب في المنظمة.
8. تدني معدل دوران العمل في منظمات الأعمال.
9. زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة.
10. استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

## \_ التوجه الاستراتيجي في مجال جودة الحياة الوظيفية:

- لا يخفى على أحد بأن الأفراد يقضون ساعات طويلة في العمل داخل المنظمات الأمر الذي يجعل تحقيق رضائهم واندفاعهم نحو العمل بمستويات عالية من الإخلاص والانتماء، محط اهتمام إدارة المنظمة وتفكيرها الاستراتيجي. وتجتهد المنظمات المعاصرة في وضع إستراتيجية مستقبلية لتحسين وتطوير جودة حياة العمل بهدف توفير الأمن والصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل شيء من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة. وتقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من المرتكزات الأساسية كما يلي: (منصور: 2016)

1. إعادة تصميم بناء المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المستقبلية ترغب الشركة في إدخالها على العمل بحيث يأخذ في الاعتبار توفر درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.
2. إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها لجعل العمل فيها آمناً والتخفيف من مخاطر المراحل التي لا يمكن القضاء عليها إلى أدنى حد ممكن.
3. التأكيد على توفر درجات الأمان العالية عند شراء التجهيزات والآلات والمواد المختلفة.
4. توفير إجراءات الرقابة على السلامة والصحة في أماكن العمل تتناسب مع طبيعة العمل والمخاطر الناجمة عنه.
5. تنمية روح الالتزام لدى الموارد البشرية بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل ومحاسبة الأشخاص الذين لا يتقيدون بتعليمات وإرشادات الحماية وحبذا لو تم تخصيص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من أجل الحماية خلال فترة زمنية.
6. التأكيد على عدم توظيف الأفراد ذوي الأمراض المهنية والنفسية المزمنة والعمل على منع التدخين في المنظمة نظراً لما يسببه من تلوث الهواء وارتباطه بالكثير من الأمراض الخطيرة على حياة الإنسان، ومن الضروري التأكيد على الفحص الطبي عند تعيين الأفراد.

### \_ برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية:

- تتوفر لدى المنظمات مجموعة برامج لتحسين جودة حياة العمل، ويقسم هذه البرامج إلى نوعين رئيسيين: (الهيئي: 2008)

- **أولاً: البرامج التقليدية:** ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، حيث يعود استخدام مثل هذه البرامج منذ ستينيات القرن الماضي، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج. وتشمل هذه البرامج على الآتي:

- تحسين بيئة وظروف العمل.
- برامج الصيانة البشرية.
- الرفاهية الاجتماعية.
- الرعاية الصحية.

- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.

وكل هذه البرامج تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

### 1. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: حيث تقوم هذه البرامج على الاهتمام بالظروف الطبيعية

لمكان العمل وذلك لتأثير هذه الظروف على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية. وتتضمن هذه البرامج عادة على:

أ\_ تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة.

ب\_ معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة والتركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين.

ت\_ تقليل مصادر الضوضاء وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها الآلات والمعدات التي تسبب الضجيج.

### 2. الصيانة البشرية: تتضمن برامج الصيانة البشرية مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل

مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لأغراض الإبداع والابتكار. وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافة إلى إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز.

### 3. الرفاهية الاجتماعية: يشير مفهوم الرفاهية إلى حالة السعادة، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموارد

البشرية وتطويرها، حيث عرفت منظمة العمل العالمية رفاهية العمل، بأنها التسهيلات الخدماتية والمرافق المقدمة كالمطاعم، وسائل الترفيه والاستجمام، وترتيبات السفر من وإلى العمل ومكان للمبيت للموظفين الذين تبعد أماكن سكنهم عن مكان العمل.

### 4. الرعاية الصحية: تلعب الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين نوعية حياة العاملين، لا بل أن

التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض على المنظمات أن تنقيد بالتزامات صحية يتم من خلالها تقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالنواحي الصحية والمعنوية والنفسية للعاملين.

5. **برامج الأمن والسلامة المهنية:** إن التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية يمكن أن تستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، كما تستخدم لأغراض التوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام معدات الإنتاج.

6. **برامج العلاقات الإنسانية:** ظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة حياة العمل في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم. فبرامج العلاقات الإنسانية يتضمن إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحدة.

### \_ ثانياً: البرامج الحديثة:

- ويقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. وقد جاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، مما أزم المنظمات لأن تعيد النظر ببرامج تحسين جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار استراتيجي يوجه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية:

- إعادة التصميم الوظيفي.

- ترتيبات العمل البديلة.

- الإدارة بالمشاركة.

1. **إعادة التصميم الوظيفي:** هو الهيكل المخططة الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل في مكان

العمل، حيث يساعد التصميم الوظيفي على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ، فهدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، وفي نفس الوقت أيضاً تحقيق احتياجات وطلبات الأفراد، حيث تحرص المنظمة أثناء التصميم الوظيفي، على تبسيط المهام الوظيفية للفرد، إضافة إلى توسيع واثراء مهام العمل وزيادة مجال العمل للعاملين، واتباع سياسة الدوران الوظيفي بين العاملين، مما له الأثر الايجابي على زيادة إنتاجية ومهارة ومعرفة الأفراد وقدرتهم على المشاركة واتخاذ القرارات المناسبة.

- يتضح مما سبق أن أهم العمليات تفاعلية في المنظمة هو التصميم الوظيفي لأنه حلقة ربط بين تحسين الأفراد وتحسين الإنتاجية، كما أن البعد الجوهري لجودة حياة العمل في المنظمة تتمثل في تحسين رفاهية العاملين الإنتاجية.

## 2. ترتيبات العمل البديلة: إن إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المنظمة تسعى للمساهمة

من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعددة أمام الموظفين لأداء

مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية ومن بين الترتيبات ما يلي:

### أ- جداول العمل المرنة: أحياناً من الصعب العمل طوال فترة الدوام وفي نفس الوقت تلبية

الالتزامات العائلية والشخصية، لذلك بدأت الكثير من المنظمات الاستجابة لاحتياجات

موظفيها عن طريق توفير جداول عمل مرنة لهم، مما يعود على المنظمة إيجابياً من خلال

تقليل الاضطراب في العمل، وزيادة إنتاجية الموظفين، وولاءهم ورضاهم الوظيفي الذي بدوره

يقلل من معدل تركهم للعمل والتكاليف الناتجة عنه.

### ب- العمل عن بعد: إن هذا النظام يسمح للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير

مكان العمل الفعلي، وذلك من خلال استخدام الموظف للحاسوب وشبكة الانترنت أو أي نظام

اتصالات آخر. هذا ويلاحظ أن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أداءها عن بعد مثل

عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة وغيرها، إلا أنه يمكن إدارتها عن بعد.

## 3. الإدارة بالمشاركة: يعبر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات

لدمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم، وبما يؤدي إلى

الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة.

## \_ طرق قياس وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية: (ماضي: 2014)

### أولاً: قياس جودة الحياة الوظيفية:

- اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة

عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال. اعتبرت دراسة ( Islam, &

(Siengthai) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرج الصحية والتمثلة بالمقاييس التالية:

1. معدلات الأداء الوظيفي.
2. درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
3. سياسة الأجور.
4. سياسة الشركة.
5. مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

- بينما ترى دراسة (Garg.C.P..et al, 2012) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي:

1. معدل دوران العمل.
2. معدل الغياب الطويل.
3. إنتاجية العاملين.
4. درجة الرضا الوظيفي.

- في حين ترى دراسة (Elise Ramstad) أن قياس جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال المقاييس التالية:

- إنتاجية العمل.
- جودة السلع والخدمات المقدمة.
- جودة العمليات.
- المرونة في خدمة العملاء.
- سهولة وسلاسة العمليات.
- مدى المرونة في أساليب العمل.
- تطوير نمط العمليات.
- نظم الجودة.
- تطوير المهارات المتعددة.

- بينما دراسة (Indira Kandasamy) وضعت في دراستها مجموعة من المقاييس لقياس جودة الحياة الوظيفية، وهي على النحو التالي:

- معدلات دوران العمل.
- معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.
- درجة الرضا الوظيفي.
- درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من خلال أداء العاملين.

### الخلاصة:

يرى الباحث أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية اختلفت من باحث إلى آخر طبقاً للهدف الذي تسعى دراسة كل باحث الوصول إليه، والنتائج المراد الحصول عليها، ولطبيعة عمل كل منظمة تجري بها الدراسة والتي يتوقف عليه استخدام المقاييس الكمية والمقاييس الوصفية في قياس جودة الحياة الوظيفية.

### ثانياً: طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة:

- تأخذ معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية أشكالاً وأنماطاً كثيرة وتؤدي بوجه عام إلى ضعف في تطوير الموارد البشرية وضعف انتشارها، لذلك يمكن لإدارة أي منظمة إيجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة ولمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى ذلك أنه كلما استطاعت إدارة المنظمة وضع الطرق والأساليب الكفيلة بالسيطرة ومواجهة التحديات التي من شأنها عرقلة عمل الأفراد أثناء أداء العمل كلما أدى ذلك إلى نجاح المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية، ومن هذه الطرق التي يمكن اتباعها ما يلي:

#### 1. أظهر ما هو متوقع:

يجب أن يفهم كل عضو في المؤسسة ما هو متوقع منهم وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة، فكثير من الموظفين غير مستقرين في بيئة العمل؛ لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم، ولذلك فإن عمل إدارة المنظمة يجب أن يحدد ويعرف بهذا، فكل موظف له الحق في معرفة المتطلبات

اللازمة للعمليات والموظفين والمعدات، لذلك يجب تعريف هذه التوقعات بدقة وتوصيلها بوضوح، ويجب أن يشترك الموظف في تحديد هذه المتطلبات.

## **2. شارك الموظفين:**

يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يجب إشراك الموظفين في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي يدفع الأفراد للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعوقات، فأشراك الموظفين بجميع مستوياتهم في المؤسسة أو التنظيم يساعد في التغلب على المعوقات.

## **3. اعتماد نهج طويل الأجل:**

الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، وعلى العكس فإن الشركات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، بالتالي فإن النظرة قصيرة الأجل تخلق مشاكل بدلاً من التغلب على المعوقات، كما أن الخطة طويلة الأجل هامة لإحداث النجاح المطلوب.

## **4. ابدأ صغيراً:**

في البداية، تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة، فيجب على الإدارة البحث عن المكاسب الصغيرة (القليلة) والبدء بها أي بمعنى ابدأ بتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية بالأقسام بدلاً من الشركة ككل، وانظر إلى التحسينات الصغيرة، وركز على هذه المناطق، لضمان بعد ذلك نجاح المنظمة ككل بعد ذلك.

## **5. ركز على عمل الفريق:**

يعتقد كثير من المدراء أن لديهم فريقاً عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معاً، ومن السهل ان تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقاً، فالفرق تحتاج إلى تدريب على كيفية العمل معاً وكيف يؤدون عملهم، وما هي العملية التي يجب استخدامها واعتماد ديناميكية الجماعة، فعمل الفريق يجب ان يدخل عبر جميع الخطوات التنظيمية، ومن المهم أن يعمل الموظفون كفريق عمل عن الأقسام المختلفة معاً.



## 6. امنح تدريباً:

منح التدريب للموظفين مسئولية هامة محددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دور المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعطاء التدريب مبنياً على الحاجة ومفصلاً طبقاً لما عليه النتائج التي نجمت عن العمل، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر هام لبقاء المنظمة، والتدريب يجب أن يأخذ الاتجاه العلمي بغض النظر عما إذا كان يعبر عن كيفية تركيب آلة أو كيفية أداء عمل أو كيفية تشغيل حاسوب أو طرق إحصائية، فمن الضروري تحديد الاحتياجات الوظيفية التي يجب على الموظف التمتع بها من أجل تحقيق النجاح، فالموظفون لا يحتاجون إلى تدريب أكثر مما يحتاجون إلى معرفته.

## 7. اتصل وتواصل:

يحتاج الموظفون معرفة ما يجري حتى يكونوا فعالين مؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يجري حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلاً من العملاء والمساهمين يجب إشراكهم فيما يجري، ويمكن تمثيل ذلك بمربع أو مثلث يشمل العملاء، المساهمين، الموظفين، وإدارة المنظمة، وبذلك فإن تحسين الاتصال والتواصل فيما بين أركان ومكونات المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية في العمل.

## 8. شجع الموظفين:

يجب أن يلعب المدير دور المشجع بدلاً من المدير الذي يقول دائماً (لا، وكلا)؛ فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع الموظفين بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، وأن يكون فعالاً من خلال توجيه الأسئلة الإيجابية وليس السلبية لضمان تحسين جودة العمل في المنظمة.

- كما توصل كاتب آخر إلى أنه توجد ممارسات أخرى لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتشتمل هذه الممارسات على ما يلي:

- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وممارسة مختلف أنشطتها بفاعلية وكفاءة، خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف التي من شأنها دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- المشاركة الإيجابية لنقابات العاملين وتفعيل دورها في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

- الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتياً، والتي غالباً ما تكون من فرق العمل الدائمة، والتي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
- مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة ودمجها في ثقافة العاملين والمجتمع، ومعالجة قضايا التنوع البشري داخل المنظمة يساهم في تخفيض حالات التمييز والمحاباة، ويقلل من حالات التوتر والضغوط والصراعات، وكل هذا يحقق جودة حياة عالية للحياة الوظيفية في المنظمة.
- التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها.

## \_ عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية: (المنصور: 2016)

### 1. موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة حياة العمل إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آراءهم والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدوون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم. كما أن الإدارة تعتقد بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من الإجراءات لتحسينها، نظراً لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة الحياة الوظيفية على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي.

### 2. موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون رفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أنها مجرد وسيلة لزيادة الأداء والإنتاجية. ولإزالة هذه المخاوف، يجب على المدراء ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافها والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها.

### 3. التكلفة المالية:

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصارف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية وكفاءة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني من شح في مصادر التمويل التفكير مراراً قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، وللرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقاً للوصول للنتائج المرجوة.

## المبحث الثاني:

### أولاً: الاحتراق الوظيفي

#### \_ تمهيد:

لا شك أن المتطلبات التي تزايدت على الإنسان المعاصر جعلته فريسة للضغوط المحيطة به من كل جانب، وهذه الضغوط لعبت دوراً كبيراً في نشأة أعراض تدعى الأعراض السيكومترية، وأصبحت بمثابة خطر يهدد الحياة والصحة والسلامة النفسية والجسدية معاً، حيث تعد علاقة الأفراد بوظائفهم من العلاقات غير محددة المعالم، فهناك من الموظفين من ينظر إلى عمله على أنه "شر لا بد منه" تنحصر أهميته في أنه مصدر للحصول على الأموال اللازمة لممارسة أنشطة الحياة المختلفة، وعلى الجانب الآخر هناك من هو غارق تماماً في عمله غير قادر على عزل نفسه عن العمل ذهنياً حتى وإن ابتعد عنه جسدياً رغم ما لذلك من تداعيات وعواقب سلبية عديدة على علاقاته الاجتماعية وسعادته الشخصية، و بمرور الوقت تبدأ الخطوط الفاصلة بين مجالات الحياة في التلاشي ما ينتج عنه عدد من الآثار الضارة على مستوى الفرد والأسرة والمنظمة، فهؤلاء الأفراد لا يقضون كل وقتهم في العمل فحسب إنما يفقدون بذلك الوقت المفترض قضائه في انجاز المتطلبات الشخصية والأسرية وهو ما يخلق حالة من عدم التوازن، الذي يقود بدوره لتدني مستوى الصحة الجسدية والنفسية للفرد و يعد دليلاً على عجز الإنسان عن مواجهة هذه الضغوط والتعامل معها وأن استمرار تعرضه لهذه الضغوطات يؤدي إلى ما يسمى "بالاحتراق الوظيفي".

ويعرف الاحتراق الوظيفي بأنه من الظواهر التي تتطلب من الإنسان التعايش معها وتطوير كفاءة معينة في التعامل معها، فالاحتراق الوظيفي مرض عصري شائع، فما من مجال من مجالات حياتنا المعاصرة إلا ونراه محملاً بتناقضات اجتماعية وضغوط نفسية تؤدي حتماً في حال استمرارها لنتيجة مأساوية، ويحدث 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 الوظيفي الذي يواجه الموظف في مكان عمله.

وقد اكتسب موضوع الاحتراق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين في الدول المتقدمة خلال العقود الثلاثة الماضية ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الطبية ولكن أيضا في مجال التطور الإداري، لأنها من المشكلات الإدارية الهامة في عالمنا المعاصر. (الزهراء وحميدة:2021).

## \_ مفهوم الاحتراق الوظيفي:

يعتبر الاحتراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبيا ويعتبر "فريد نجر" أول من استخدم هذا المصطلح في أوائل السبعينيات للإشارة إلى الاستجابات الجسمية والانفعالية لضغوط العمل لدى العاملين في المهن الإنسانية والذين يرهقون أنفسهم في السعي لتحقيق أهداف صعبة.

وقد أصبح مفهوم الاحتراق الوظيفي مصطلح واسع الانتشار وسمة من سمات المجتمع المعاصر فقد بينت "كريستينا ماس لاش" أنّ هذه الظاهرة الخطيرة تصيب أصحاب المهن فتسبب لهم القصور والعجز عن تأدية العمل بالمستوى المطلوب.

\_ وقد تم تعريف الاحتراق الوظيفي على أنه:

فقدان الموظفين شغفهم لأداء وظائفهم في المنظمة، مما يتسبب في نتائج تنظيمية سلبية. (السبع،2022). وأشار (Bakker،2021) الى أن الاحتراق الوظيفي هو حالة نفسية دائمة وهذه الحالة تشير إلى أن الموظفين لم يعودوا قادرين ولم يعودوا على الاستعداد لاستثمار الجهد في عملهم.

أو أنه شعور بالإرهاك النفسي والجسدي الذهني الناتج عن متطلبات الوظيفة المؤثرة عليه، مثل زيادة عبء العمل والضغوط النفسية عليه من قبل المشرفين ورؤساء الأقسام مما يؤدي الى فقدان الطاقة المعنوية وضعف النشاط وانخفاض الأداء وبالتالي فقدان شعور تقدير الذات. احساس الفرد بالإجهاد الانفعالي، وتدني الشعور بالإنجاز، وتبلد المشاعر نتيجة عدم توافر بيئة عمل صحية. (اسماعيل،2018) .

وعرفه (الشاوي،2017): على أنه حالة من الانهك العاطفي والعقلي والجسدي الذي يتعرض الفرد لها نتيجة الضغوط النفسية المستمرة.

كما يرى إنّ الاحتراق الوظيفي ظاهرة تتصف بالقلق والتوتر والإرهاك الجسدي والانفعالي كاستجابة للضغوط المرتبطة بالعمل وتحدث في النهاية تغيرات سلوكية وتتعلق بالاتجاهات نتيجة لذلك.

أو أنه حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب ناجمة عن أعباء إضافية يشعر معها الفرد أنه غير قادر على تحملها وينعكس ذلك على الأفراد العاملين والمتعاملين معهم، وعلى مستوى الخدمات لهم. (المأمون، 2012:86).

وعرف أيضاً الاحتراق الوظيفي هو مؤشرات سلوكية ناتجة عن الضغط النفسي الذي يتعرض له الفرد في مجال العمل ولفترة طويلة. (الزيود، 2002: 206).

### **\_ أبعاد الاحتراق الوظيفي:**

يتضمن الاحتراق الوظيفي العديد من الأبعاد يمكن حصرها في العناصر التالية: (البربري، 2016).

#### **• أولاً: الإجهاد الانفعالي:**

ويعني احساس الفرد العامل باستنزاف موارده العاطفية والجسدية والشعور بانخفاض الطاقة وعدم القدرة على أداء العمل.

حيث أن الموظف في الكثير من الحالات يشعر بفقدان الروح المعنوية، وعدم التجاوب مع الرأي العام والجهاز التنفيذي أو مختلف أقسام الشركة وانخفاض طاقاته، وهذا الشعور بالانتهاك العاطفي يتزامن مع الإحباط والعزلة الاجتماعية حيث يشع وأنه ليس بمقدوره الإضافة في مهمته وتأدية مسؤولياته، ومن مظاهر الإنهاك العاطفي الغيابات او الشعور بعدم الانتماء الوظيفي.

أو هو عامل خارجي يتلقاه فرد ما في زمان ومكان معين، إذ يحاول هذا أن يسخر دفاعات ذهنية في مواجهته، وتصحب الأولياء الحيوية تلقائياً حركة الدفاعات العقلية، وقد تشوش الحياة النفسية بفعل هذا التأثير الذي يجلب مخاطر جسدية تبعا لحالة البنية النفسية والسياق الجسدي والاجتماع.

#### **• ثانياً: تبدل المشاعر:**

يشير الى ردود الأفعال السلبية من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها والتحدث عنها بشكل سيئ وسلبي.

حيث أن الموظف يتغير في تعاملاته الاجتماعية والإنسانية مع الآخرين داخل الشركة أو خارجها، ويتصرف في الكثير من الأحيان بقسوة وانتقاد وتوزيع الاتهامات واللوم على الآخرين، وعدم المبالاة

واستعمال الوسائل الدفاعية مثل الانسحاب والانسحاب الوظيفي، والعزلة في التنظيم، وعدم التفاعل في مختلف الاجتماعات، وبعده عن المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالشركة.

ويوضح هذا البعد الاتجاهات السلبية تجاه ممن يعمل معهم الموظف المحترف وظيفياً، وهذه الاتجاهات السلبية تكون أحياناً تهكمية لا تمثل الخصائص المميزة للعامل وتعرف كل من "ماشلا شوبيز" هذا البعد من الاحتراق الوظيفي بأنه إحساس الإنسانية والسخرية من العملاء.

### • ثالثاً: ضعف الإنجاز الشخصي:

ويشير الى وصول الموظف الى حالة من عدم الكفاءة لأداء مهامه الوظيفية نتيجة تعرضه لأمر سلبية. في هذه الحالة يكون التقييم الشخصي للموظف تقييم سلبى، حيث يفكر في الفشل، وأن مهاراته ومكتسباته الوظيفية لا تتميز بالفاعلية وتجاوب مع وضعيات وتحديات الشركة، وفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل، فالمحاولات السلبية ينتج عنها العزوف والتوتر في العمل.

وهو يعبر عن التقييم الذاتي للاحتراق، ويمثل شعور الفرد بعدم الكفاءة والفعالية وفقدان الدافعية للإنجاز وانخفاض الإنتاجية في العمل وانحدار المشاعر، ويميل الفرد إلى تقييم إنجازاته الشخصية بطريقة سلبية والميل للاكتئاب وعدم القدرة على مواجهة الضغوط للتكيف معها والشعور بالفشل وضعف تقدير الذات.

### \_ أسباب الاحتراق الوظيفي :

أسباب الاحتراق الوظيفي أغلبها مرتبطة ببيئة العمل وما تنتجها من فرص تساعد على تعليم الضغوط والإحباط والقهر لفترات طويلة من الزمن، وفي المقابل تكون المكافأة ضئيلة لمواجهة كل هذه الأسباب، ونذكر منها ما يلي: (بلوني، 2021)

- **عبء العمل:** يعاني الكثير من الموظفين من ضغط عمل غير طبيعي، بحيث يطلب منهم إنجاز مهام ضخمة جداً بعدد ساعاتٍ قليل، الأمر الذي يجعل الموظف دائم التوتر والتعب والضغط النفسي، وبعد ذلك يصبح عرضة إلى الإصابة بالاحتراق الوظيفي.

- **الأجر الشهري:** الكثير من المسيرين يشعرون بعدم الرضا نتيجة لانخفاض أجورهم الشهرية وعقودهم ومختلف العلاوات، مع أنهم ملتزمون بمهامهم الادارية والاتصالية.
- **المسار الوظيفي:** يشعر الموظف بحالة من عدم الرضا في حال فقدان السيطرة على عمله، كأن يشعر أنه عديم القيمة وغير مؤثر فيه، وأن رأيه غير مسموع ولا يؤخذ به، أو في حال وجود تعارض في القيم بينه وبين مؤسسته.
- **سقف التوقعات المرتفع:** يقع أغلب الموظفين في فخ الكمالية، فيرسمون العالم الوظيفي بطريقة وردية خيالية، وتجدهم يتوقعون أن يحظوا بمدير رائع يتعامل معهم بمنتهى الرقي، وزملاء عمل متعاونين ومتفهمين.

ويري (الزيود، 2012) أن هذه الأسباب يمكن أن تتلخص في:

- علاقات العمل الشخصية.
- الخصائص الشخصية للفرد.
- ضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل.
- العملاء والمراجعون سريعو الانفعال.
- عبء وغموض وصراع الدور.
- المهام البيروقراطية المتزايدة.
- الرقابة والملل في العمل.
- صرامة وجهود التنظيم.
- نقص المكافآت وغياب الدعم.
- نظام الأجور والحوافز.
- سياسات غامضة أو تحكمية.
- نظم الاتصالات غير فعالة.
- ضعف التغذية الراجعة عن مدى الكفاءة، أو عدم كفاءة الأداء.



\_ وقد أمكن تصنيف محددات أو أسباب الاحتراق الوظيفي في أدبيات الموارد البشرية إلى ثلاث أقسام رئيسية هي: (رزيقة، 2015).

### أولاً: المحددات الفردية للاحتراق الوظيفي (عوامل خاصة بالجانب الفردي):

فيما يتعلق بالعوامل الفردية، فقد تم تناول كل من الحالة الاجتماعية والشخصية والاقتصادية على أنها تخلق استعداداً للمعاناة من أعراض الاحتراق.

حيث أن هناك شبه اتفاق بين معظم الباحثين على أنّ الموظف الأكثر التزاماً وإخلاصاً في عمله يكون أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي من غيره، ويرجع ذلك لكونه تحت ضغط داخلي للعطاء و في نفس الوقت يواجه ظروف خارجة عن إرادته تقلل من هذا العطاء، فمن العوامل المؤثرة أيضاً، مدى ما يتمتع به الموظف من قدرات ذاتية على التكيف و مستوى الطموح لديه، فمثلاً العامل الذي يتقانى في عمله و يرغب في تحقيق أهدافه بأعلى درجة من النجاح يتعرض إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي أكثر من غيره إذا ما واجهته مشكلات سلوكية، و ضغوطات، و قلة الإمكانيات.

ولقد وجدت بعض الدراسات أن الشخصية تؤثر على الطريقة التي يدرك بها الأفراد بيئة عملهم، وبالتالي كيفية تعاملهم مع متطلبات الوظيفة ومواردها. بمعنى أنه قد تنشأ ضغوط عندما لا تتماشى بيئة العمل مع شخصية الفرد مما يؤدي إلى إحباط الحاجات الفردية، حيث يؤدي التوافق الخاطئ بين الشخصية ومتطلبات الوظيفة إلى ردود فعل توتر وضغط خطيرة لاسيما عندما يتعرض الموظفون لمطالب لا تتناسب مع مهاراتهم وتفضيلاتهم.

بينما رأى يرى أن الحالة الاجتماعية والاقتصادية والقدرة المعرفية في مرحلة المراهقة ترتبط بالاحتراق الوظيفي.

ومزيداً على ذلك، وجد أن أربعة من العوامل الخمسة الكبرى للشخصية (الاستقرار العاطفي، الانبساط، الضمير والتوافق) ترتبط بشكل سلبي بالأبعاد الثلاثة للاحتراق، واتضح أن الأفراد ذوي الكفاءة العالية والتفاؤل واحترام الذات أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات الوظيفة، لأنهم لديهم سيطرة على بيئة عملهم، وبالتالي هم أكثر عرضة لحل المشكلات بشكل استباقي عند مواجهة متطلبات الوظيفة.

### ثانياً: المحددات الموقفية للاحتراق الوظيفي (عوامل خاصة بالجانب الاجتماعي):

تتضمن لعوامل الموقفية للاحتراق متطلبات الوظيفة ومواردها.

وتتمثل متطلبات الوظيفة في جوانب الوظيفة التي تطلب جهداً مستداماً، حيث أنه ترتبط متطلبات الوظيفة بالتكاليف الفسيولوجية والنفسية مثل: زيادة معدل ضربات القلب والإجهاد والتعب، فقد تمهد مثل هذه الأعراض لتجربة الاحتراق، لأن متطلبات الوظيفة تؤدي إلى شعور الموظف بالإرهاق والبعد النفسي عن العمل. ويعد غموض الدور، وصراع الدور، والضغط، وعبء العمل من أهم متطلبات الوظيفة التي تسبب الاحتراق.

هذا، وتمثل موارد الوظيفة الجوانب المادية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية للوظيفة والتي تسهل تحقيق أهداف العمل، وتقلل من متطلبات الوظيفة وتكاليفها، أو تحفز النمو الشخصي من خلال العمل الهادف. والعلاقة بين الموارد الوظيفية للاحتراق هي علاقة سلبية باستمرار، حيث ترتبط المستويات المنخفضة من موارد الوظيفة بمستويات أعلى من الاحتراق خاصة فيما يتعلق بالإرهاق العاطفي وتبدل المشاعر، علاوة على ذلك، تقترح نظرية متطلبات- وموارد الوظيفة أن تلعب موارد الوظيفة دوراً مهماً في العلاقة بين متطلبات الوظيفة والاحتراق الوظيفي، بمعنى أن احتمال حدوث الاحتراق الوظيفي يزيد عند زيادة متطلبات الوظيفة مع انخفاض موارد الوظيفة.

وتجد العديد من المؤسسات نفسها أحياناً ملزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقبون بأعبائهم عليها، الأمر الذي يرفع من درجة العبء الوظيفي على العاملين الذي يعملون في هذه المؤسسات، ويؤدي ذلك إلى الشعور بالإحباط والإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم، وبالتالي يحدث لديهم حالة من عدم التوازن ويجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي.

### ثالثاً: المحددات التنظيمية والإدارية:

للجانب الوظيفي دور كبير في الإصابة بالاحتراق الوظيفي، كون الوظيفة مهمة في حياة الفرد من حيث تحقيق حاجاته الأساسية كالمسكن والرعاية الصحية، فضلاً عن أثرها في تكوين شخصية الموظف في تحقيق احتياجاته الشخصية المتوقعة من الوظيفة، وبالتالي سيدفعه الشعور بعدم الرضا الوظيفي والضغط المؤذي في نهاية المطاف إلى الاحتراق الوظيفي.

\_ كما تم الإشارة إلى مجموعة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين أو العاملين في الشركات والمؤسسات والهيئات وهي: (أبو مسعود، 2010: 38).

- **ضغوط العمل:** حيث يشعر الموظف أنه لديه أعباء ومسؤوليات كثيرة، عليه تحقيقها بمدة زمنية محدودة وظروف تنظيمية يمكن أن تعرقل مجهوداته وتؤثر على نفسيته وجسمه.
- **محدودية صلاحيات العمل:** ان أحد المؤشرات التي تؤدي الى الاحتراق الوظيفي هو عدم وجود صلاحيات في اتخاذ القرارات لحل مشكلات العمل وهذا لوجود أنماط قيادية وسياسات لا تعطي مساحة أوسع لحرية الموظف.
- **قلة التعزيز الإيجابي:** عندما يبذل الموظف جهدا كبيرا في العمل خاصة إذا كان بساعات إضافية وأسلوب وأعمال إبداعية دون مقابل وتحفيز مادي أو معنوي يكون مؤشر للاحتراق الوظيفي للموظف.
- **انعدام الاجتماعية:** العامل في كثير من الوضعيات المهنية والعملية وحتى النفسية يحتاج الى الآخرين أو العمل الجماعي أو المشاركة العاطفية خاصة إذا تعرض الى العزلة الاجتماعية أو طبيعة عمله مثل العمل لساعات أمام الحواسيب والآلات المختلفة.
- **عدم الانصاف والعدل:** هو تحمل الموظف لمسؤوليات وأعباء ومهام أكبر من طاقته وعند الاخلال بها يمكن أن يتعرض الى العقوبة، وفي بعض الحالات لا يكون هو المقصر بل بعض الأجهزة والامكانيات المادية الغير متاحة له.

## \_ أعراض الاحتراق الوظيفي :

في دراسة "كلاميداس klamidas" جد أن أعراض الاحتراق يمكن تشخيصها على النحو التالي: (الزهاء، حميدة، 2021)

- عندما يبدأ الموظفون أو العمال بالحرص على الإجازات والعطل الأسبوعية.
- ونلاحظ كذلك عند انتهاء الدوام اليومي وانصرافهم إلى بيوتهم بسرعة.
- رغبة الموظفين في التقاعد والحديث عنه وعن مزاياه وعن دوره في تخلصهم من العمل عندما تأخذ أعراض القلق النفسي والجسمي مكانها وموقعها في سلوكه المهني وتؤثر سلباً على ممارسته واندفاعه في العمل الذي يقوم به.

- حدة الطبع، وتغير السلوك، وعدم الرغبة في التعامل مع الآخرين، ومحاولاته الجادة لإنهاء علاقته مع الآخرين وخاصة علاقات العمل، ومن ثم عدم الرغبة في الظهور أمام الناس.
  - ثم تكون مرحلة الاحتراق الوظيفي والانفعالي حيث تشخص حالات من التذمر المتواصل من العمل وعدم الرغبة في الأداء والإنجاز وعدم الرغبة في التعامل مع الزبائن أو مدخلات العمل الأخرى ومن ثم الانعزال عن الآخرين في مختلف محالات الحياة.
- ويمكن تصنيف أعراض الاحتراق الوظيفي كما يلي: (مخوف، 2012)

#### - أعراض سلوكية:

- التغيب عن العمل.
- تدني مستوى الأداء.
- النظر إلى الساعة بين الحين والآخر.
- يحسب باستمرار أيام العطل.
- لا يأخذ قسطاً كافياً من النوم.

#### - أعراض انفعالية:

- القلق المبالغ فيه حول مراجعيه ومشكلاتهم.
- سرعة الغضب.
- قلة المرونة في المعاملة.
- الشعور المتكرر بالإحباط.
- الإكثار من حيل الدفاع النفسي في التعامل مع الآخرين.
- الشعور بالاكتئاب.
- النظرة السلبية للذات.
- الإحساس باليأس والعجز والفشل.
- الخوف.

- أعراض فسيولوجية جسمية:

- اضطرابات المعدة.
- اضطرابات في النوم.
- ارتفاع ضغط الدم.
- التعب عند القيام بأقل مجهود.

## \_ نظريات الاحتراق الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي نشرت ظاهرة الاحتراق الوظيفي خاصة من الناحية النفسية ومنها:  
(الشعلان، 2016)

1. **النظرية السلوكية:** تفسر النظرية السلوكية الاحتراق النفسي 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 النفسي، وترفض النظرية السلوكية أن يُعزى الاحتراق النفسي إلى تعامل الفرد مع الآخرين فحسب، بل يضاف إلى ذلك العوامل البيئية، أو الضغوط التي يتعرض لها الفرد.

2. **نظرية التحليل النفسي:** فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية

ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة، و ذلك مقابل الاهتمام بالعمل، ما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية 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 تعلق به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتفيس الانفعالي.

3. **النظرية المعرفية:** ترى النظرية المعرفية أن مصدر سلوك الإنسان داخلي معرفي، كالعلاقات

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 ذلك إلى أعراض الاحتراق النفسي.

4. النظرية الوجودية: تركز 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، ما 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 إلى فقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي.

### **\_ مراحل الاحتراق الوظيفي:**

ما يميز الاحتراق الوظيفي عن باقي الحالات القريبة منه هو أنه لا يحدث دفعة واحدة، فهناك مراحل يمر عبرها حتى يصل الفرد إلى دورة من المعاناة جراء الاحتراق، ويجمع أهل الاختصاص في الاحتراق الوظيفي أن هناك أربعة مراحل وهي: (زهراء، حميدة، 2021)

#### **أولاً: مرحلة الاستغراق:**

وفيها يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعاً ولكن إذا حدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.

#### **ثانياً: مرحلة التبلد:**

هذه المرحلة تنمو ببطء، ينخفض فيها مستوى الرضا عن العمل تدريجياً ونقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل، ويشعر الفرد باعتلال صحته البدنية وينتقل اهتمامه إلى مظاهر أخرى في الحياة، كالهوايات والاتصالات الاجتماعية وذلك لشغل أوقات فراغه.

#### **ثالثاً: مرحلة الانفصال:**

وفيها يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب النفسي، واعتلال الصحة البدنية والنفسية، مع ارتفاع مستوى الإجهاد النفسي.

## رابعاً: المرحلة الحرجة:

وهي أقصى مرحلة في سلسلة الاحتراق الوظيفي، وفيها تزداد الأعراض البدنية والنفسية والسلوكية سوءاً وخطراً، ويختل تفكير الفرد، وشكوك الذات، ويصل إلى مرحلة الانفجار، ويفكر الفرد في ترك العمل قد يفكر في الانتحار.

## \_ آثار الاحتراق الوظيفي:

للاحتراق الوظيفي آثار سلبية عديدة على الفرد والمنظمة ومن هذه الآثار ما يلي: (الشعلان، 2016).

### • الآثار والعواقب السلوكية:

حينما يتجاوز الضغط المستويات العادية أو المألوفة، تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل القلق، والنزعة العدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والإرهاق، 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 في الأوساط الأكاديمية والإدارية، هما 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 ملاحظة المدير لعدة أعراض مثل: البطء في العمل، والتغيب المتكرر، وسوء التقدير، أو سوء الحكم على الأمور، والمظهر المذري، والتوتر العصبي، والشكوى المتكررة من المرض.

### • الآثار والعواقب النفسية:

يتعاضم حجم الدراسات والبحوث التي تشير إلى وجود علاقة بين الضغط النفسي والمشكلات أو الاضطرابات الصحية. وقد دفعت البحوث الطبية بعض الباحثين إلى القول: إن أكثر من 50% من الأمراض تعود إلى أسباب ترتبط بالضغط النفسي.

وبالرغم من وجود نسب مئوية ثابتة أو مؤكدة، فإن كثيرًا 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 التنظيمية خاصة مشكلة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب.

وتبدو العلاقة بين الضغط والأداء أكثر تعقيدًا 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 منخفضًا أو منعدمًا، على سبيل المثال، يحافظ العاملون على 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 مثيرًا 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 قدرًا من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيهه 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 سلبية مثل: الانسحاب، والغضب، والتخريب، وإدمان الكحول، وأنماط سلوكية سلبية أخرى.



## \_ سبل مواجهة الاحتراق الوظيفي والوقاية منه:

أن حالة الاحتراق النفسي ليست بالدائمة، وبالإمكان تفاديها والوقاية منها. ويعتبر قيام الفرد العامل بدوره المتمثل في حياة متوازنة من حيث التغذية والنشاط الحركي، والاسترخاء الذهني من الأمور الحيوية والمكاملة للجهود المؤسسية في تفادي الاحتراق الوظيفي.

ويشير الباحثون إلى أن منع أو تقليل الاحتراق الوظيفي ليس بالأمر السهل، نظراً للتباين بين المهتمين في القدرات والتوقعات، الأمر الذي يجعل الحد من الاحتراق الوظيفي أمراً صعباً، وقد استخلص الباحثون إجراءات عدة يعتبرونها جهوداً ترمي إلى منع أو تقليل الاحتراق الوظيفي إلى أدنى درجة ممكنة، ومن هذه الإجراءات ما يلي: (البربري، 2016)

1. عدم المبالغة من الجانب المهني في توقعاته.
2. إعطاء المهنيين قدراً كافياً من الاستقلالية في القرارات الخاصة بأعمالهم.
3. تقليل العبء الوظيفي، من خلال تقليل نسبة العملاء لكل مهني.
4. تكوين صداقات مع مهنيين آخرين في مجالات غير المجال الذي يعمل به.
5. الاهتمام ببرامج التطوير والنمو من الناحية المهنية.
6. توسيع نطاق المسؤولية للمرؤوسين، والعمل على إيجاد فرص للمشاركة بالقرارات التي تخصهم مباشرة.
7. إيجاد روح التأزر والاستعداد لتقديم الدعم النفسي في بيئة العمل.
8. الإعداد أو التدريب على مهارات العلاقات، والتعامل مع الآخرين بجانب الإعداد التخصصي.
9. الابتعاد لفترة زمنية عن العمل الاعتيادي والانشغال بمسئوليات أخرى.
10. معرفة طرق لتقليل الضغط العصبي والقلق الناتجين من ظروف العمل بمختلف جوانبها.
11. النظرة للقيم الإنسانية من جانب المسؤولين على أنها أهم من القوانين والتنظيمات الإدارية التي تحكم المؤسسة.

## ثانياً: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي:

\_ أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت على جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، أن تحسين جودة الحياة الوظيفية والاهتمام بأبعادها وبرامجها المختلفة سيؤدي بشكل إيجابي إلى الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستويات ومعدلات الرضا والأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، إضافة إلى ذلك إشباع حاجات العاملين بأشكالها كافة، المادية، الاجتماعية، المعنوية، حاجات الأمان، والاستقرار الوظيفي، حيث إن الهدف الأساسي من برامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين هو تحسين ظروف العمل، بينما الهدف الأساسي من وجهة نظر المؤسسة هو زيادة الفاعلية التنظيمية، حيث أظهرت الدراسات بأن لبرامج جودة الحياة الوظيفية آثاراً إيجابية على المؤسسة، حيث تعمل على تخفيض معدلات الغياب، والدوران، وزيادة الرضا الوظيفي الموظفين، فالرضا الوظيفي ضروري للارتقاء بالأداء الوظيفي، والالتزام بأنظمة العمل الذي يؤدي بدوره إلى أداء عالي، وتمكن المؤسسة من استقطاب الكفاءات وذوي المؤهلات العالية، وتحسن من تنافسية المؤسسة، كما أنها تزيد من دافعية ومرونة وولاء القوى العاملة والتي تعتبر ضرورة لتنافسية المؤسسة، وبتزايد نمو المؤسسة وربحيتها كما يتاح للإدارة مصادر تمويل لإعادة استثمارها في الموارد البشرية وبالتالي تحسين جودة الحياة الوظيفية. (ماضي، 2014: 87)

\_ وبالتالي، فإن أبعاد جودة الحياة الوظيفية لها الأثر الإيجابي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين. فمثلاً، الجانب الاجتماعي له أثر كبير في إصابة الفرد بالاحتراق الوظيفي أو عدمه، حيث لا يمكن عزل الفرد عن مجتمعه وما يحيط به من مشكلات، حيث يعيش الفرد في وسط اجتماعي مليء بالتغيرات الإيجابية والسلبية على حد سواء، وعليه التعايش معها سواء قبل أو رفض، إضافة للنظرة الاجتماعية للفرد ومهنته التي يعمل بها، وما يشهده المجتمع من تدني النظرة العامة نحو أفرادها، مما ساهم في زيادة الأعباء على الفرد، فهو مسؤول عن الزوجة والأبناء، وما يتحمل من أعباء حياتية ومهنية، مما يعطله عن التقدم المهني المنشود في إنهاك الموظف نفسياً. (علي، 2008: 62)

\_ كما أن الجانب الاقتصادي يمثل جانباً مهماً في معاناة الفرد من الإنهاك النفسي، حيث يمثل دخل الفرد الموظف وأجره أحد العوامل الاقتصادية ذات الصلة بالإنهاك النفسي، حيث تشير نظم الأجور والحوافز

إلى أن الأجور والحوافز التي يحصل عليها الفرد تتساوى مع الجهد المبذول والخدمات التي يقدمها. فإذا كانت الرواتب ضعيفة أو نظم الحوافز غير فعالة بحيث تكون أداة غير مناسبة للثواب والعقاب يتولد لدى الفرد شعور بالإحباط والقلق، وعدم الرغبة في بذل الجهد، مما يحدث لديه استنفاداً عاطفياً، ويحاول اختلاق الأساليب لمحاولة التهرب من أداء المهام المطلوبة؛ حتى لا يقع في المساءلة، بالإضافة إلى أنه يزداد شعوره بالعزلة، الأمر الذي يولد عدم الإنسانية، وتتنابه حالات من السخط وعدم الاهتمام ويكثر غيابيه، كما إن الحصول على الحوافز المادية أو المعنوية أحد الطرق التي من خلالها يستطيع الأفراد قياس مستوى أدائهم، ومستوى نظرة الآخرين لهم. كما إن لضعف أو انعدام الحوافز أثراً كبيراً على فعالية الفرد وحدوث الاحتراق الوظيفي بحيث إن عدم حصول الأفراد على الحوافز يجعلهم يشعرون بأن أداءهم لا يكفي للحصول على تلك المكافآت، أو أن جهودهم ببساطة لم تصل إلى المعايير اللازمة للحصول عليها، أو أن هناك ضعفاً أو انعدام التقدير للجهد المبذول. (أبو مسعود، 2010: 38)

ـ وكذلك إن طبيعة الإشراف، ومشاركة العاملين مرتبطة بطبيعة العلاقة التي تنشأ بين الفرد وزملائه داخل المنظمة لها دور في خلق جو من التوترات والاحتراقات الوظيفية، أو جو من الانسجام والتآلف. كما إن العلاقات غير الجيدة التي لا تقوم على الاحتراق المتبادل بين الفرد وزميله تعطي مؤشراً لمناخ غير صحي يسود المنظمة؛ مما يسبب حدوث الاحتراق الوظيفي، وحسب عدة دراسات توصلوا إلى أنه كلما كان الموظفون متعاونين وعلاقتهم طيبة، كلما قل الاحتراق الوظيفي.

ـ أما بالنسبة لطبيعة علاقة الرئيس بمرؤوسيه، فقد أشارت الدراسات إلى أن العلاقة إذا كانت قائمة على أساس من التعسف والأناية، وعدم الاهتمام بأمور الآخرين، فإن مجال حدوث الاحتراق الوظيفي كبير جداً؛ مما يضر بمصالح المنظمة والأفراد، الأمر الذي يستوجب وضع استراتيجيات للتعامل معه بحيث يكف مصالح الأطراف ذات العلاقة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين رئيس غير مرح وبين الإنهاك العاطفي والتقليل من الإنجازات الشخصية، بينما هناك علاقة سلبية بين رئيس مرح وعدم الإنسانية، كما وجدت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين التفاعل مع الزملاء والمراجعين وبين الإنجازات الشخصية. (أبو مسعود، 2010: 34).

ـ إن عدم وجود استقرار وظيفي في بيئة العمل يؤدي ذلك إلى فقدان العامل للأمن والطمأنينة؛ مما يؤدي إلى الارتباك والتشويش، وعدم القدرة على الإبداع، أو الابتكار، وبالتالي، يصاب العاملون بالاحتراق الوظيفي.

\_ وكما لا شك في أن ضغوط العمل التي يعاني منها الموظفون تلعب دوراً هاماً في التأثير على الجوانب النفسية والجسدية للعاملين ، وقد تصل إلى درجة الاحتراق الوظيفي ، ما ينجم عنه من علال واضطرابات ا سايكوسوماتية (نفسجسمية) كالإحباط، وارتفاع وتيرة القلق والتوتر، أو آلام الظهر، وأوجاع الرأس، أو ارتفاع الكوليسترول، وأمراض القلب، وتصلب الشرايين، وما يتبع ذلك من غياب الموظفين أو انسحابهم وهروبهم من العمل، أو اختلال العلاقات الوظيفية مع المسؤولين والنظراء، وكذلك التعرض أكثر للإصابات العمل؛ مما يترك آثاراً سلبية على أداء الموظف والمؤسسة معاً، ويزيد من تكاليف العمل وتبعاته المالية والمعنوية. (Shoaga et al، 2015)

\_ وحسب تقرير (Milenkovec، 2019) المنشور على صفحة المؤسسة الأمريكية لضغوط العمل فإن مشاكل ضغوط العمل وما ينجم عنها من حالات احتراق وظيفي في أماكن العمل، تؤدي إلى خسارة الولايات المتحدة الأمريكية لحوالي (300) مليون دولاراً سنوياً؛ بسبب غياب الموظفين الذين يعانون ضغوط العمل، والذين تظهر عليهم علامات الاحتراق الوظيفي، ومنها الأمراض المشار إليها، ومن ضمن نتائج هذه الأبحاث الإشارة إلى أحد أعراض الاحتراق الوظيفي، حيث إن 54% من العاملين يتشاجرون مع زملائهم أو المراجعين من الجمهور؛ بسبب معاناتهم الناجمة عن الضغوط الوظيفية، وأن 40% من الموظفين يوافقون بشدة على أن وظائفهم تسبب لهم ضغوط وظيفية قد تدفعهم إلى الانسحاب من الوظيفة.

\_ ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن العوامل التي تؤثر في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمات المختلفة كثيرة. وبالتالي، لا بد أن تعكف هذه المنظمات لتوفير أقصى ما يمكن من أبعاد جودة الحياة الوظيفية لبيئة العمل، التي من خلالها تمكن العاملين من التكيف ومواجهة ضغوط العمل؛ مما يخفف ذلك من حدة الاحتراق الوظيفي لديهم. كذلك ابتعاد العاملين ولو لفترة قصيرة عن جو الضغوط يساعد على التخفيف من حدة الإرهاق البدني والعقلي، الذي يؤثر سلباً على الأداء وإنتاجية العمل.

## \_ الخلاصة:

تحدث الباحث في هذا المبحث عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، وذكر العديد من الباحثين بأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية لها الأثر الإيجابي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين، فلا بد من أن تحاول الشركة لتوفير أقصى ما يمكن من أبعاد جودة الحياة الوظيفية لبيئة العمل، التي من خلالها تمكن العاملين من التكيف والعمل بروح إيجابية.

## الفصل الثالث:

### الإطار العملي للبحث

#### \_ تمهيد:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة في (فرنسبنك- سوريا)، حيث قمنا بتوزيع نسخة من الاستبيان وكانت الاستبيانات القابلة للتحليل (53) نسخة.

يتضمن هذه الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الطرق الإحصائية واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات.

#### \_ متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

**1\_ المتغير المستقل:** جودة الحياة الوظيفية وأبعادها: (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، العدل والمساواة، إتاحة الفرص للتقدم المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، الأمان والاستقرار الوظيفي).

**2\_ المتغير التابع:** الاحتراق الوظيفي.

#### \_ صدق وثبات أداة الدراسة:

##### أولاً: صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على المشرف العلمي للمشروع وعلى عينة من العاملين في (فرنسبنك- سوريا) حيث أصبح الاستبيان في صورته النهائية. وذلك بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب من حيث:

1. دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

2. من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

### ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان (الثبات):

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، سيتم اختبار معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من جودة الحياة الوظيفية والاحترق الوظيفي، حيث تتراوح قيمة المعامل بين (0\_1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دلّت على وجود ثبات عال، وكلما اقتربت من الصفر دلّت على عدم وجود ثبات:

### الجدول رقم (1): معامل الثبات

الأبعاد	عدد البنود	المعامل ألفا كرونباخ
ظروف العمل المادية	6	0.967
التوازن بين الحياة والعمل	6	0.978
الأجور والمكافآت	6	0.963
العدل والمساواة	6	0.978
إتاحة الفرص للتقدم المهني	6	0.970
المشاركة في اتخاذ القرار	6	0.977
الأمان والاستقرار الوظيفي	5	0.983
الإرهاك العاطفي	6	720.9
اللامبالاة/ تبدل المشاعر	5	0.965
عدم الإنجاز الشخصي	6	0.965

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

بما أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.50) فإن شرط الثبات محقق.

## خصائص أفراد العينة:

### أولاً: الجنس

الجدول رقم (2): الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	6	11.3	11.3	11.3
أنثى	47	88.7	88.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول الجنس أن عدد أفراد العينة (53) ونجد منهم (6) ذكور بنسبة (11.3%)، وأن عدد الإناث (47) بنسبة (88.7%).

### ثانياً: الفئة العمرية:

الجدول رقم (3): العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	25	47.2	47.2	47.2
30 من إلى 39	26	49.1	49.1	96.2
أكثر من 50	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

نلاحظ من خلال جدول العمر أن عدد الأفراد في (فرنسبنك-سوريا) الذين تكون أعمارهم أقل من 30 سنة عددهم (25) أي بنسبة (47.2%) وإن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة (26)

نسبتهم (49.1%)، وأن عدد الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة (2) ونسبتهم (3.8%)، ومن خلال ذلك نجد أن أكبر عدد من الأفراد الذين جاوبوا على الاستبانة أعمارهم بين 30 و39 سنة وعددهم 26 فرد.

### ثالثاً: المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4): المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	المؤهل العلمي Cumulative Percent
Valid	ثانوي / معهد	4	7.5	7.5	7.5
	إجازة جامعية	40	75.5	75.5	83.0
	دراسات عليا	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

من خلال الجدول السابق نجد إن غالبية العاملين في (فرنسبنك - سوريا) هم من حملة الإجازة الجامعية وبلغ عددهم 40 فرد وبسنة (75.5%)، وحاملي الشهادة الثانوية/ معهد عددهم 4 أفراد بنسبة (7.5%) أما ذوي الشهادات العليا 9 أفراد ونسبتهم (17%).

### رابعاً: المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (5): المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذات طابع فني	10	18.9	18.9	18.9



ذات طابع إداري	43	81.1	81.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

ونجد أن طبيعة أعمال الأفراد الخاضعين للدراسة في (فرنسبنك - سوريا) تنقسم الى أعمال ذات طابع فني وأعمال ذات طابع إداري، حيث أن عدد الأفراد العاملين في الطابع الإداري 43 فرداً تتراوح نسبتهم (81.1%) وتغوق نسبة العاملين في الطابع الفني الذين عددهم 10 أفراد ونسبتهم (18.9%).

### خامساً: عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (6): عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5	16	30.2	30.2	30.2
من 5 إلى 9	18	34.0	34.0	64.2
من 10 إلى أقل 14	19	35.8	35.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

إن الجدول السابق يبين لنا ان عدد سنوات خدمة الأفراد في (فرنسبنك - سوريا). وبلغ عدد الأفراد الذين تقل سنوات الخدمة لديهم عن 5 سنوات (16) وبنسبة (30.2%)، وعدد الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات خدمتهم بين 5 إلى 9 (18) بنسبة (34%)، وعدد الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 14 (19) بنسبة (35.8%).

\_ الإجابة على تساؤلات الدراسة:

أولاً: الإجابة على تساؤل استجابات أفراد العينة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية:

1\_ إجابة أفراد العينة حول بعد ظروف العمل المادية:

الجدول رقم (7): إجابة أفراد العينة حول بعد ظروف العمل المادية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تهتم الشركة بتوفير بيئة صحية ومريحة	53	2	5	4.08	.997
تحرص لإتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة في العمل	53	2	5	4.08	.615
توفر الشركة التجهيزات المكتبية واللوجستية	53	2	5	4.34	.876
تقديم التسهيلات لإنجاز الأعمال	53	1	5	3.77	1.086
تتبنى الشركة إجراءات فاعلة قد تضر في صحة العاملين	53	2	5	3.89	.891
توفر الشركة عناصر الأمن والحماية	53	2	5	3.85	.818
ظروف العمل المادية	53	2	5	4.00	.827
Valid N (listwise)	53				

المصدر: من أعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (7) إلى إجابات أفراد العينة على البعد الأول المتمثل ظروف العمل المادية، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 4.00 وهو مرتفع نوعاً ما أي أن إجابات الأفراد العينة هي درجة الموافقة في دراستنا. وذلك بانحراف معياري يساوي 0.827.

2\_ استجابة أفراد العينة حول بعد التوازن بين حياة والعمل:

الجدول رقم (8): استجابة أفراد العينة حول بعد التوازن بين حياة والعمل

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أجد وقتاً كافياً للاهتمام بواجباتي الشخصية بعد العمل	53	1	4	2.85	1.215
تهتم الشركة بميول الموظفين ورغباتهم	53	1	5	2.43	1.101
تهتم الشركة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين	53	1	5	2.96	1.270
تقديم التسهيلات والبرامج التدريبية للدعم والتطوير	53	1	5	3.62	1.042
أخذ الظروف الشخصية للعاملين بعين الاعتبار	53	1	5	3.32	1.070
توفير جداول عمل مرنة	53	2	5	3.51	1.012
التوازن بين الحياة والعمل	53	1	5	3.12	1.065
Valid N (listwise)	53				

المصدر: من أعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (8) إلى إجابات أفراد العينة على البعد الثاني المتمثل بالتوازن بين الحياة والعمل، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 3.12 أي أن إجابات الأفراد هي درجة الحياد في دراستنا وذلك بانحراف معياري يساوي 1.065.

### 3\_ استجابة أفراد العينة حول بعد الأجور والمكافآت:

الجدول رقم (9): استجابة أفراد العينة حول بعد الأجور والمكافآت

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الشعور بالرضا عن العلاوات والزيادات	53	1	5	2.87	1.225
أشعر باكتفاء الدخل الذي أحصل عليه من وظيفتي	53	1	4	2.34	1.037
تصرف الرواتب دائماً بانتظام وبشكل كامل	53	2	5	4.08	.958
تتوفر الموارد المادية والاقتصادية	53	2	5	4.15	.770

الثقة في حصولي على الراتب بشكل مضمون	53	2	5	4.42	.692
تقديم الإعانات والإكراميات والعديدات في المناسبات	53	1	5	3.70	1.137
الأجور والمكافآت	53	2	5	3.59	.908
Valid N (listwise)	53				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (9) إلى إجابات أفراد العينة على البعد الثالث المتمثل بالأجور والمكافآت، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 3.59 أي إجابات الأفراد هي الحياد ولكن تكاد تقترب نحو الموافقة في دراستنا وذلك بانحراف معياري يساوي 0.908.

#### 4\_ استجابة أفراد العينة نحو بعد العدالة والمساواة:

الجدول رقم (10): استجابة أفراد العينة نحو بعد العدالة والمساواة

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بعدالة الأجر بالنسبة للآخرين	53	1	5	3.00	1.074
يحدد الأجر وفقاً للإداء	53	1	4	2.87	1.020
يوجد عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين	53	1	4	2.77	1.171
تعزز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين	53	1	5	3.43	.971
أشعر بالعدالة في طريقة تقييم الأداء	53	1	5	2.92	1.124
دوماً لإشاعة روح التعاون والمحبة بين الزملاء	53	1	5	3.32	1.283
العدالة والمساواة	53	1	5	3.05	1.055
Valid N (listwise)	53				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (10) إلى إجابات أفراد العينة على البعد الرابع المتمثل بالعدالة والمساواة، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 3.05 أي إجابات الأفراد نحو هذا البعد هي درجة الحياد في دراستنا وذلك بانحراف معياري يساوي 1.055.

## 5\_ استجابة أفراد العينة نحو بعد إتاحة فرص التقدم والترقي:

الجدول رقم (11): استجابة أفراد العينة نحو بعد إتاحة فرص التقدم والترقي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
معايير واضحة لأنظمة الترقى والتقدم والوظيفي	53	1	5	3.08	1.035
تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم	53	1	5	3.28	1.133
تمنح الترقيات الوظيفي بعدالة وانصاف	53	1	4	2.92	.829
تمنح الترقيات على اساس الكفاءة	53	1	5	3.40	.884
تطبيق مبدئ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	53	1	5	3.08	1.174
توافق إيجابي بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية	53	2	5	4.00	.679
إتاحة فرص للترقى والتقدم المهني	53	1	5	3.29	.907
Valid N (listwise)	53				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (11) إلى إجابات أفراد العينة على البعد الخامس المتمثل بإتاحة الفرص للتقدم والترقي، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 3.29 أي تقريباً إجابات أفراد العينة هي الحياد في دراستنا وذلك بانحراف معياري يساوي 0.907.

## 6\_ استجابة أفراد العينة نحو بعد المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (12): استجابة أفراد العينة نحو بعد المشاركة في اتخاذ القرار

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تشجعي الشركة على التعبير عن رأي	53	2	5	3.96	.898
اشارك في اتخاذ القرارات التي تمس عملي	53	2	5	3.92	.829
يفوض رئيسي جزءاً من صلاحياته للمرؤوسين	53	2	5	3.81	.786
اعطاء معلومات كاملة للمرؤوسين عنن اهداف العمل	53	2	5	3.81	.878
قدرة عالية على تشجيع العاملين لبذل أقصى جهد	53	2	5	3.96	.759
التشجيع المناقشة الجماعية لأساليب العمل	53	1	5	3.89	.800
المشاركة في اتخاذ القرار	53	2	5	3.89	.782
Valid N (listwise)	53				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (12) إلى إجابات أفراد العينة على البعد السادس المتمثل المشاركة في اتخاذ القرار، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 3.89 أي إجابات أفراد العينة هي الحياد ولكن تكاد تكون نحو الموافقة في دراستنا وذلك بانحراف معياري يساوي 0.782.

## 7\_ استجابة أفراد العينة نحو بعد الأمان والاستقرار والوظيفي:

الجدول رقم (13): استجابة أفراد العينة نحو بعد الأمان والاستقرار والوظيفي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بالأمان والاستقرار والوظيفي	53	2	5	3.89	.934
اتوقع مستقبلاً أفضل في وظيفتي	53	1	5	3.49	.973
أشعر بالارتياح في عملي	53	1	5	3.28	1.099

أعمل في مناخ يتسم بالثقة المتبادلة	53	1	5	3.32	1.105
تتبع الشركة سياسة التدريب من باب الاستثمار بالعاملين	53	1	5	3.32	1.105
اتباع سياسة التحفيز للحفاظ بالموظفين المهرة	53	1	5	3.47	1.012
الأمان والاستقرار الوظيفي	53	1	5	3.46	.998
جودة الحياة الوظيفية	53	1	5	3.49	.920
Valid N (listwise)	53				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (13) إلى إجابات أفراد العينة على البعد السابع المتمثل بالأمان والاستقرار الوظيفي، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 3.46 أي تميل إجابات الأفراد نحو الحياد في دراستنا وذلك بانحراف معياري يساوي 0.998.

وأن متوسط إجابات أفراد العينة حول محور جودة الحياة الوظيفية كاملة يساوي 3.49 بانحراف معياري 0.920.

ثانياً: الإجابة على تساؤل استجابات أفراد العينة لأبعاد الاحتراق الوظيفي:

### 1\_ استجابة أفراد العينة نحو بعد الإنهاك العاطفي:

الجدول رقم (14): استجابة أفراد العينة نحو بعد الإنهاك العاطفي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بأنني استنزفت عاطفياً بسبب عملي	53	1	5	3.17	1.205
أشعر باستنزاف كامل طاقتي في نهاية اليوم	53	1	5	3.32	1.034
أشعر بالضجر والملل بسبب عملي	53	1	5	2.87	1.225
أشعر بالإحباط في عملي	53	1	4	2.49	.973
أشعر بأنني أبذل كل جهدي في عملي	53	2	5	3.51	1.012
أشعر بالضغط جزء التعامل مع الناس بشكل مباشر	53	1	4	2.34	.960
الإنهاك العاطفي	53	1	5	2.95	1.011

Valid N (listwise)	53			
--------------------	----	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (14) إلى إجابات أفراد العينة على البعد الأول من ابعاد الاحتراق الوظيفي المتمثل بالإرهاك العاطفي، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 2.95 أي إجابات الأفراد هي درجة عدم الموافقة لكن تكاد تقترب من الحياد في دراستنا وذلك بانحراف معياري يساوي 1.011.

## 2\_ استجابة أفراد العينة نحو بعد اللامبالاة/ المزاجية/ ثبات المشاعر:

الجدول رقم (15): استجابة أفراد العينة نحو بعد اللامبالاة/ المزاجية/ ثبات المشاعر

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أعمل بعض فئات المراجعين بفضافة	53	1	4	2.00	.877
أصبحت قاسياً في التعامل بسبب عملي	53	1	4	1.79	.840
أشعر بالقلق من أن يتسبب العمل في تيلد مشاعري	53	1	4	1.96	.940
اصبحت لا أهتم بما يحدث للآخرين بسبب عملي	53	1	4	1.75	.705
أشعر أن المراجعين يلومونني على بعض المشاكل التي تواجههم	53	1	4	2.38	.965
اللامبالاة/ المزاجية/ ثبات المشاعر	53	1	4	1.98	.815
Valid N (listwise)	53				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (15) إلى إجابات أفراد العينة على البعد الثاني من ابعاد الاحتراق الوظيفي المتمثل باللامبالاة/ المزاجية/ تيلد المشاعر، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 1.98 أي إجابات الأفراد تكون نحو عدم الموافقة في دراستنا وذلك بانحراف معياري يساوي 0.815.



### 3\_ استجابة افراد العينة نحو بعد عدم الإنجاز الشخصي:

الجدول رقم (16): استجابة افراد العينة نحو بعد عدم الإنجاز الشخصي

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لا أؤثر إيجابياً في حياة الآخرين بسبب عملي	53	1	4	2.15	.949
لا أشعر بالنشاط والحيوية اثناء عملي	53	1	4	2.72	1.166
لا أستطيع تهيئة الأجواء لأداء عملي على أكمل وجه	53	1	5	2.08	.874
لا أشعر بالراحة والسعادة في عملي	53	1	4	2.30	.992
لا أتعامل بهدوء مع المشاكل والانفعالات العاطفية في عملي	53	1	4	2.45	.798
أشعر أنني لم أحقق أشياء كثيرة جديدة بالتقدير	53	1	4	1.92	.829
عدم الإنجاز الشخصي	53	1	4	2.27	.870
الاحتراق الوظيفي	53	1	4	2.40	.888
Valid N (listwise)	53				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات أفراد العينة على البعد الثالث من ابعاد الاحتراق الوظيفي المتمثل بعدم الإنجاز الشخصي، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 2.27 أي تميل إجابات أفراد العينة نحو عدم الموافقة في دراستنا وذلك بانحراف معياري يساوي 0.870.

وأن متوسط إجابات أفراد العينة حول محور الاحتراق الوظيفي كاملاً يساوي 2.40 بانحراف معياري 0.888.

#### ثالثاً: أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في الاحتراق الوظيفي:

الجدول رقم (17): تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفي في الاحتراق الوظيفي

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.987 <sup>a</sup>	.974	.969	.155

Predictors: (Constant), الأمان والاستقرار الوظيفي, المشاركة في اتخاذ القرار, الأجور والمكافآت, إتاحة فرص للتقدم المهني, التوازن بين الحياة والعمل, العدالة والمساواة ظروف العمل المادية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

يظهر لنا الجدول رقم (17) قيمة معامل الارتباط والتي تساوي 0.987 وهذا ما يدلنا على وجود علاقة قوية وطردية بين جودة الحياة الوظيفية والاحترق الوظيفي، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.974 وهذا يدلنا على أن 97% من أبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في عملية الاحترق الوظيفي.

الجدول رقم (18): تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفي في الاحترق الوظيفي

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	
1	(Constant)	6.124	.191	32.092	.000	
	ظروف العمل المادية	1.062	.242	.991	4.383	.000
	التوازن بين الحياة والعمل	-.881	.164	-1.058	-5.358	.000
	الأجور والمكافآت	-.616	.155	-.631	-3.985	.000
	العدالة والمساواة	.150	.169	.179	.891	.378
	إتاحة فرص للتقدم المهني	.244	.147	.250	1.655	.105
	المشاركة في اتخاذ القرار	-.740	.167	-.653	-4.423	.000
	الأمان والاستقرار الوظيفي	-.057	.144	-.064	-.393	.696

Dependent Variable: الاحترق الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

بين لنا الجدول رقم (18) أنه يوجد تأثير لأربعة أبعاد من جودة الحياة الوظيفية على الاحترق الوظيفي ، 3 أبعاد منها ذات تأثير سلبي وهي: بعد التوازن بين الحياة والعمل، بعد الأجور المكافآت وبعد المشاركة في اتخاذ القرار، وبعد ذو تأثير إيجابي وهو: ظروف العمل المادية، أما بالنسبة لبقية الأبعاد (العدالة

والمساواة واطاحة فرص التقدم والترقي المهني وبعد الأمان الوظيفي والاستقرار الوظيفي) فهي لم يكن لديها أي تأثير على الاحتراق الوظيفي.

- حيث أن بعد التوازن بين الحياة والعمل استطاع أن يخفض من الاحتراق الوظيفي وهذا بسبب عدم زيادة ضغوط وعبء العمل على العاملين وعدم إعطائهم مهام خارج نطاق وأوقات عملهم، مما يمنحهم الوقت الكافي للقيام بواجباتهم الشخصية والاجتماعية خارج أوقات الدوام الرسمية، واهتمام (فرنسبنك- سوريا) بميول العاملين ورغباتهم الشخصية وتقديم البرامج التدريبية المناسبة لهم لإنجاز عملهم بالوقت الملائم، وأثناء تقييم أدائهم تأخذ بعين الاعتبار الظروف الشخصية لهم، وهو ما يتوافق مع دراسة الهداب (2020).

كل ذلك يؤدي الى زيادة قدرة العاملين على الموازنة بين حياتهم الشخصية وحياتهم المهنية.

- أما بالنسبة لبعد الأجور والمكافآت واهتمام (فرنسبنك- سوريا) بهذا البعد من خلال الزيادات الدورية والعلاوات التي تضاف على الراتب وكفاية الاجور التي يحصلون عليها مقابل عملهم بالإضافة إلى تقديم الإكramيات والعيديات في المناسبات وغيرها، كل هذا يشعر العاملين بالرضا والراحة من الناحية المالية وهذا يؤدي بالطبع إلى تخفيض من مستوى الاحتراق الوظيفي، وهو ما يتفق مع دراسة جبر الصليبي (2017).

- فيما يتعلق ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات فإن الإدارة تشجع العاملين للتعبير عن رأيهم في تقديم حلول وتشجع اساليب المناقشة الجماعية للمشكلات التي تواجه العمل كما تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تفويض المسؤول جزء من صلاحياته للموظفين مما يؤدي إلى دعمهم نفسياً ويجعلهم مؤهلين لاتخاذ القرار مما يؤدي إلى تخفيض الاحتراق الوظيفي، وهو ما يتفق مع دراسة الهداب (2020).

- أما بالنسبة لظروف العمل المادية فإن إجابة الأفراد عليها تميل نحو الموافقة، الا أن أجزاء منها لم تستطع التخفيض من الاحتراق الوظيفي هي نتيجة مفاجئة، وذلك لأنه في إطار العمل العامل ينقل تفكيره وتركيزه الى عوامل أخرى غير العوامل المادية قد تكون أهم بالنسبة له كالموازنة بين الحياة الشخصية والعمل، بالإضافة الى الأوضاع الحالية بالبلد وهذا ما أدى الى خلق مشكلة عند الاجابة على البيانات. ما يختلف مع دراسة البربري (2016) ودراسة الهداب (2020).

- أما فيما يخص باقي أبعاد جودة الحياة الوظيفية فلا يوجد لهم تأثير ذو دلالة معنوية على الاحتراق الوظيفي وذلك حسب مكان وعينة تطبيق الدراسة، ولكن يجب على المصرف الانتباه إليها وذلك لمنع وصولها الى مرحلة التأثير الإيجابي وزيادة الاحتراق الوظيفي. ويختلف ذلك مع دراسة البربري (2016).

رابعاً: هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي:

1\_ استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي وفقاً للعمر:

الجدول رقم (19): استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي وفقاً للعمر

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاحتراق الوظيفي

العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	LSD	
					95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
أقل من 30	من 30 ل 39	-1.380*	.142	.000	-1.67	-1.10
	أكثر من 50	-2.100*	.372	.000	-2.85	-1.35
من 30 ل 39	أقل من 30	1.380*	.142	.000	1.10	1.67
	أكثر من 50	-.720	.372	.059	-1.47	.03
أكثر من 50	أقل من 30	2.100*	.372	.000	1.35	2.85
	من 30 ل 39	.720	.372	.059	-.03	1.47

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

بناء على الجدول رقم (19)، الذي يمثل مستوى الاحتراق وفقاً للعمر إذ يلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمقارنة الأولى المتمثلة بين (أقل من 30 - من 30 الى 39) هي (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى هذا الأساس فإنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين هاتين المجموعتين حول الاحتراق الوظيفي.

أما بالنسبة للمقارنة الثانية والمتمثلة بين (أقل من 30 - وأكثر من 50) هي (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى هذا الأساس فإنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين هاتين المجموعتين حول الاحتراق الوظيفي.

وفيما يتعلق بالمقارنة الثالثة والمتمثلة بين (من 30 ل 39 - وأكثر من 50) هي (0.59) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى هذا الأساس فإنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين هاتين المجموعتين حول الاحتراق الوظيفي.

## 2\_ استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي وفقاً لعدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (20): استجابات أفراد العينة حول الاحتراق الوظيفي وفقاً لعدد سنوات الخدمة

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاحتراق الوظيفي

LSD

عدد سنوات الخدمة (I)	عدد سنوات الخدمة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9	-1.027*	.124	.000	-1.27	-.78
	من 10 لأقل من 14	-1.990*	.122	.000	-2.23	-1.74
من 5 إلى 9	أقل من 5 سنوات	1.027*	.124	.000	.78	1.27
	من 10 لأقل من 14	-.963*	.118	.000	-1.20	-.73
من 10 لأقل من 14	أقل من 5 سنوات	1.990*	.122	.000	1.74	2.23
	من 5 إلى 9	.963*	.118	.000	.73	1.20

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة.

بناءً على الجدول رقم (20) والذي يمثل مستوى الاحتراق وفقاً لعدد سنوات الخدمة إذ يلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمقارنة الأولى والمتمثلة بين (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 9 سنوات) هي (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى هذا الأساس فإنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين هاتين المجموعتين حول الاحتراق الوظيفي.

أما بالنسبة للمقارنة الثانية والمتمثلة بين (أقل من 5 سنوات - 10 إلى أقل من 14 سنة) هي (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى هذا الأساس فإنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين هاتين المجموعتين حول الاحتراق الوظيفي.

وفيما يتعلق بالمقارنة الثالثة والمتمثلة بين (من 5 الى 9 سنوات - 10 الى أقل من 14 سنة) هي (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى هذا الأساس فإنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين هاتين المجموعتين حول الاحتراق الوظيفي.

## النتائج:

- 1\_ مستوى جودة الحياة الوظيفية في (فرنسبنك- سوريا) متوسطة وتميل للحياد.
- 2\_ مستوى الاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك- سوريا) عالي نوعاً ما.
- 3\_ يوجد تأثير لبعء ظروف العمل المادية في الاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك- سوريا).
- 4\_ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التوازن بين الحياة والعمل في الاحتراق الوظيفي (فرنسبنك- سوريا).
- 5\_ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الأجور والمكافآت في الاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك- سوريا).
- 6\_ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات في الاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك- سوريا).
- 7\_ يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول الاحتراق الوظيفي وفقاً للعمر في (فرنسبنك- سوريا).
- 8\_ يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول الاحتراق الوظيفي وذلك وفقاً لعدد سنوات الخدمة في (فرنسبنك- سوريا).

## \_ التوصيات:

- 1- يوصى ل (فرنسبنك- سوريا) بتعزيز الموازنة بين الحياة والعمل والحياة الشخصية والالتزامات العائلية للعاملين، لتجنب شعور العاملين بالإحباط والإرهاق وعدم الإنجاز.
- 2- كما نوصي ل (فرنسبنك- سوريا) بتعزيز التحسين الدائم لنظام الأجور والعلاوات والمكافآت وعدالة توزيعها وذلك لضمان استمرارية العاملين في بذل أقصى جهد ممكن في العمل كما يرفع رضاهم وولائهم.
- 3- ونوصي (فرنسبنك- سوريا) بتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتي تمس عملهم داخل البنك، وتشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها بشكل جيد كونهم شاركوا في وضع خطة العمل، وإشعارهم بالمسؤولية تجاه تنفيذ القرارات.
- 4- أما فيما يتعلق بظروف العمل المادية الذي يزيد من الاحتراق الوظيفي فهناك مشكلة جعلت المستجيبين أن ينقلوا انتباههم من ظروف العمل المادية إلى ظروف أخرى فيوصى بإعادة دراسة هذه البعد في البنك للتأكد من صحة البيانات.
- 5- أما بالنسبة للعوامل التي لم تؤثر (العدالة والمساواة\_ إتاحة فرص الترقى والتقدم المهني\_ المشاركة في اتخاذ القرار) نوصي إدارة لشركة للانتباه وأجراء دراسات عليها للمحافظة عليها من أن تتحول من متغيرات لا تؤثر إلى متغيرات تؤثر بطريقة إيجابية وتؤدي إلى زيادة الاحتراق الوظيفي.



## قائمة المراجع:

### 1\_ المراجع العربية:

- البربري، مروان حسن (2016)، "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني" رسالة ماجستير في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في جامعة الأقصى - غزة.
- البياري، سمر سعيد (2018)، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة" رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية - غزة.
- الجمل، أماني بسام (2012)، "الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الدحدوح، حسني (2015)، "جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الزهراء، فاطمة السمارة\_ حميود، حميدة (2021)، "أثر ادمان العمل على الاحتراق الوظيفي" دراسة حالة جامعة جيجل قطب- تاسوست، رسالة ماجستير في علوم التسيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جيجل.
- السببوعي، عبد الله (2014)، "الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الصليبي، عمر جبرائيل جبر (2017)، "واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة القدس" رسالة ماجستير في كلية الأعمال والاقتصاد - جامعة القدس.
- العمري، محمد سعيد\_ النيافي، رنده سلامة (2017)، "أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام" دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- المغربي، عبد الحميد (2004)، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي" دراسة ميدانية في مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة.
- الهدّاب، تغريد حمد (2020)، " أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي" دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض.

- بلوني، عبد الحميد (2021)، "مسببات الاحتراق الوظيفي لدي العاملين في العلاقات العامة بالشركة الرياضية" في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- جاد الرب، سيد محمد (2008)، "ودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية" في مصر، دار الفكر العربي.
- ديوب، أيمن (2014)، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات" دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد رقم (30).
- سبع، سنية محمد أحمد (2022)، "توسيط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامية وسلوكيات انحراف الموظف" دراسة ميدانية على العاملين بالشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية، في المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات \_ أكاديمية الشروق.
- عارف، محمد (2011)، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة" دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية ببور سعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس.
- عباس، عبير عبد الحميد (2022)، "الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين التدوير الوظيفي والاحتراق الوظيفي بالفنادق الخمس نجوم في مصر" في معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا.
- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم (2014)، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال في جامعة قناة السويس.
- مجدلاوي، ماهر يوسف (2014)، "مصادر الاحتراق النفسي وعلاقتها بالمساندة الاجتماعية لدي عينة من السائقين" مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد (18).
- موسى، أبو أنور \_ كلاب، يحيى (2012)، "الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين" دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل في غزة.
- نصار، سيمان حسن (2013)، "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي" دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.

## 2\_ المراجع الأجنبية:

- Acar, A (2018), "The Effects of Quality of Work Life on Burnout Syndrome" A Study on Hospitality Industry, in Journal of Tourismology.
- Adhikari, D, &, Gautam, D (2010), "labor legislations for improving quality of work life in Nepal" International Journal of Law and Management Vol (52).
- Ahmadi, F, & Salavati, M (2012), "A Survey relationship between quality of work life and organizational commitment in public organization in Kurdistan province" Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol (4).
- Alizadeh, F, Tabibi, SJ, Nasiri P.& Gohari MR. (2009), "quality of working life and manager's productivity in social security hospitals" Journal of Health Administration, Vol (11).
- Armstrong, M, (2010)" A handbook of human resource management practice" (10th edition) Kogan Page Publishers, London and Philadelphia.
- Ayesha, T, (2012), "Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh European" Journal of Business and Management, Vol (4).
- Bharathi, P. Kumar, N, & Umasevi, M (2011), "Quality of Work Life: Perception of College Teachers" Indian Journal of Commerce & Management Studies, Vol (11).
- Danford, A, (2008), "Partnership, high performance work systems and quality of working life" New Technology, Work and Employment Boyd, Vol (23).

## الملحق:

### الموضوع: تعبئة الاستبانة لدراسة علمية

يقوموا الباحثين بإعداد دراسة علمية بعنوان:

### "أثر جودة الحياة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي

### لدى العاملين في (فرنسبنك - سوريا)"

يقوم الباحث بأجراء دراسة ميدانية، بغرض التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي في (فرنسبنك - سوريا)، وذلك لاستكمال الحصول على درجة الإجازة الجامعية في المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA). لذلك أرجو الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بدقة، حيث أن نجاح البحث يعتمد على دقة المعلومات التي تقدمونها علماً أن البيانات التي سوف تقدمونها ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

\_ نذكر بأن **جودة الحياة الوظيفية**: هي من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، ما يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

\_ **الاحتراق الوظيفي**: هي حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب ناجمة عن أعباء إضافية يشعر معها الفرد أنه غير قادر على تحملها، وينعكس ذلك على الأفراد العاملين والمتعاملين معهم، وعلى مستوى الخدمات المقدمة لهم.

**ملاحظة:** فيما يتعلق (بجودة الحياة الوظيفي) نسخة من استبيان من رسالة الماجستير "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية- في قطاع غزة، إعداد الباحثة: البياري سمر.

أما فيما يتعلق (بالاحتراق الوظيفي) نسخة من نسخة من استبيان من رسالة الماجستير "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي" دراسة ميدانية لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني- في غزة، إعداد الباحث: البربري مروان.

**القسم الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية) للعاملين في فرنسبنك - سوريا:**

ـ يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة بالنسبة لك:

1_ الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2_ العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 39 سنة
<input type="checkbox"/> من 40 إلى 49 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3_ المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> ثانوي/ معهد	<input type="checkbox"/> إجازة جامعية
<input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير_ دكتوراه)	
4_ المسمى الوظيفي	
<input type="checkbox"/> أعمال ذات طابع فني	<input type="checkbox"/> أعمال ذات طابع إداري
5_ عدد سنوات الخدمة	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 ل 9 سنوات
<input type="checkbox"/> من 10 ل 14 سنة	

## القسم الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفي:

\_ فيما يلي مجموعة من الفقرات، الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة المتوافقة مع رأيك:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	حيادي / لا أعرف	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الأول: ظروف العمل المادية</b>						
1.	تهتم الشركة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة).					
2.	تحرص إدارة الشركة على اتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل.					
3.	توفر الشركة التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل.					
4.	تعمل الشركة على توفير التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم مثل (وسائل تكنولوجية، مواصلات، وسائل اتصالات،... إلخ).					
5.	تتبنى الشركة إجراءات فاعلة لتجنب الموظفين للأضرار الصحية.					
6.	توفر الشركة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل.					
<b>البعد الثاني: التوازن بين الحياة والعمل</b>						
1.	أجد وقتاً كافياً بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية.					
2.	تهتم الشركة بميول الموظفين ورغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية ورياضية.					
3.	تهتم الشركة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات الاجتماعية					

					والرحلات الترفيهية.
					4. تقدم الشركة التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير العاملين.
					5. تأخذ الشركة بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم.
					6. توفر الشركة جداول عمل مرنة لتأدية المهام المطلوبة.
<b>البعد الثالث: الأجور والمكافآت</b>					
					1. أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً.
					2. أشعر باكتفاء الدخل الذي أحصل عليه من عملي أي لا يراودني أية تفكير في توفير دخل آخر مساعد له.
					3. تصرف الرواتب دائماً بانتظام وكاملة دون أية تأخير في الوظيفة.
					4. أعتقد بأنه تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الشركة بشكل يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه رواتب الموظفين لديها.
					5. لدي ثقة وارتياح تام بأن راتبي مهما تأخر أو تجزء فإن حصولي عليه أمر مضمون حتماً.
					6. تحرص الشركة على تقديم الإعانات وكذلك الإكراميات والعيديات في المناسبات.
<b>البعد الرابع: العدالة والمساواة</b>					
					1. أشعر بعدالة الأجر بالنظر إلى ما يحصل عليه الآخرين من شركات أخرى.
					2. يتم تحديد الأجر وفقاً وفقاً للأداء.
					3. أرى أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.

					تعمل الإدارة العليا في الشركة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.	4.
					أشعر بالعدالة في طريقة تقييم أداء الموظفين السنوية.	5.
					أشعر بأن مديري يسعى دوماً لإشاعة روح التعاون والمحبة بين الزملاء في العمل.	6.
<b>البعد الخامس: إتاحة الفرص للتقدم المهني</b>						
					تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في الشركة على أسس ومعايير واضحة لكل العاملين.	1.
					تركز سياسة الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.	2.
					تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة وانصاف بين جميع الموظفين.	3.
					تمنح الترقيات للموظف على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء.	4.
					تطبق الإدارة العليا بالوزارة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	5.
					يوجد توافق إيجابي بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية.	6.
<b>البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
					تشجعي الشركة للتعبير عن رأي بما يتعلق بحل مشكلات العمل.	1.
					أشارك في اتخاذ القرارات التي تمس عملي في الشركة.	2.
					يفوض رئيسي المباشر جزءاً من صلاحياته للمرؤوسين.	3.
					يعطي رئيسي في العمل معلومات كاملة	4.



					للمرؤوسين عن أهداف الأعمال ونتائجها.
					5. يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على تشجيع مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.
					6. يشجع الرئيس المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل.
<b>البعد السابع: الأمان والاستقرار الوظيفي</b>					
					1. أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلاً.
					2. أتوقع مستقبلاً أفضل في الوظيفة.
					3. أشعر بالارتياح في عملي ولا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج الشركة.
					4. أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف.
					5. تتبّع إدارة الشركة سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين.
					6. تتبّع إدارة الشركة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة.

### القسم الثالث: الاحتراق الوظيفي:

\_ فيما يلي مجموعة من الفقرات، الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة المتوافقة مع رأيك:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	حيادي/ لا أعرف	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>أ_ الانهاك العاطفي</b>						
1.	أشعر بأنني استنزفت عاطفياً نتيجة عملي.					
2.	أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي اقضيه في عملي.					
3.	أشعر بالضجر والملل في عملي.					
4.	أشعر بالإحباط في عملي.					
5.	أشعر بأنني أبذل كل جهدي في عملي.					
6.	أشعر بالضغط جراء التعامل مع الناس بشكل مباشر.					
<b>ب_ اللامبالاة/ المزاجية/ تبدل المشاعر</b>						
7.	أشعر بأنني أعامل بعض فئات المراجعين بفظاظة.					
8.	أصبحت شخصاً قاسياً في التعامل مع الناس بسبب عملي.					
9.	أشعر بالقلق من أن يسبب لي هذا العمل قسوة وتبدلاً في مشاعري.					
10.	أصبحت لا أهتم بما يحدث للأخرين بسبب عملي.					
11.	أشعر أن المراجعين يلومونني على بعض المشاكل التي تواجههم.					

جـ. عدم الإنجاز الشخصي					
					12. أشعر أنني من خلال عملي لا أؤثر إيجابياً في حياة الآخرين.
					13. أثناء ممارستي لعملي لا اشعر بالنشاط والحيوية.
					14. لا أستطيع تهيئة الأجواء المناسبة لأداء عملي على أكمل وجه.
					15. أثناء ممارستي لعملي لا أشعر بالراحة والسعادة.
					16. لا أستطيع التعامل بهدوء مع المشاكل والانفعالات العاطفية أثناء ممارسة عملي.
					17. أشعر بأنني لم أحقق أشياء كثيرة جيدة بالتقدير في عملي.