



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

**أسباب الاحتراق الوظيفي في قطاع المصارف السورية الخاصة
دراسة حالة: أحد البنوك الخاصة في مدينة دمشق**

**Causes of job burnout in the Syrian private banking sector
Case study: One of the private banks in Damascus**

**مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال
توجه: إدارة الموارد البشرية**

إعداد الطالبة:

آية عباس

إشراف:

الدكتور حسان إسماعيل

العام الدراسي: 2023-2024

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معده، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل))

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً طيباً كثيراً مباركاً فيه، والشكر لله عدد ما كان وعدد ما سيكون، وعدد الحركات والسكون. إني أشكر الله وافر الشكر على توفيقه لي وإعانتي على إتمام رسالتي العلمية.

كما أنتي أقدم أشد معاني الامتنان وأسمى كلمات الشكر والعرفان بالجميل للدكتور حسان اسماعيل صاحب الفضل الأكبر في إتمام هذه الرسالة والذي تقضي بقبول الإشراف على رسالة الماجستير، والذي منحني من وقته الثمين ومن خبراته الواسعة ما شكل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنارة التي استعنت فيها في كامل عملي البحثي.

كما أتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة رسالة الماجستير لكل أعضاء اللجنة الكريمة.

ملخص الدراسة:

تعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي ظاهرة اجتماعية نفسية حظيت بإهتمام الباحثين والعلماء، وتم تناولها في العديد من الدراسات، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى ضغوط العمل والزيادة المستمرة في الأعباء والمتطلبات الملقاة على عاتق الإنسان وعدم قدرته على تحملها، لذلك هدفت هذه الدراسة لمعرفة مسببات الاحتراق الوظيفي في قطاع المصارف السورية الخاصة، وإنفتحت أسلوب دراسة الحالة لأحد البنوك الخاصة في مدينة دمشق، حيث قامت الباحثة بمقابلة (32) فرد من العاملين في المصرف المدروس، وزوّدت استمارة تتضمن قسمين، القسم الأول أسئلة تتعلق بالصفات الشخصية للفرد، بينما تضمن القسم الثاني أسئلة عن أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، عدم الإنسانية، تدني مستوى الإنجاز الشخصي) ليتم تعبيتها منهم، وتحليل إجاباتهم. أظهرت النتائج وجود اختلاف في ردود الأفعال بين الإيجابية أحياناً والسلبية أحياناً وتم التوصل إلى وجود درجات من الاحتراق الوظيفي في المصرف محل الدراسة، وتبيّن كذلك إن من أسباب الاحتراق الوظيفي (ضغط العمل، عدم الإنصاف، نظام الحوافز والتعويضات، عدم وضوح الدور، قلة التعزيز الإيجابي، محدودية صلاحيات العمل).

الكلمات المفتاحية: الاحتراق الوظيفي، الإنهاك العاطفي، عدم الإنسانية، تدني مستوى الإنجاز الشخصي.

Abstract:

The phenomenon of job burnout is a social and psychological phenomenon that has received the attention of researchers and scientists, and has been addressed in many studies. This is primarily due to work pressures and the continuous increase in burdens and requirements placed on people and their inability to bear them. Therefore, this study aimed to identify the causes of job burnout in the Syrian private banking sector. adopting a case study method for one of the private banks in Damascus, where the researcher interviewed (32) individuals working in the bank under study, and distributed a form that included two sections. The first section included questions related to the individual's personal characteristics, while the second section included questions about the dimensions of job burnout (emotional exhaustion, inhumanity, low level of personal achievement) to be filled out by them, and their answers were analyzed. The results showed difference in reactions between positive and negative, and it was concluded that there were degrees of job burnout in the bank under study. It also became clear that the causes of job burnout include (work pressure, unfairness, incentive and compensation system, lack of clarity of role, lack of positive reinforcement, limited work powers).

Keywords: Burnout, Emotional Exhaustion, Dehumanization, Low Personal Accomplishment.

فهرس المحتويات

ii	الشكر والتقدير
iii.....	الملخص :
iv.....	Abstract:
ix.....	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار التمهيدي
2	1-1 المقدمة
3	2-1 مصطلحات الدراسة
4	3-1 الدراسات السابقة
8	4-1 إشكالية الدراسة
9	5-1 أهداف الدراسة
9	6-1 أهمية الدراسة
10	7-1 مجتمع الدراسة وعيتها
10	8-1 منهجية الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
13	1-2 مفهوم الاحتراق الوظيفي
13	2-2 أبعاد الاحتراق الوظيفي
15	3-2 عناصر ومراحل الاحتراق الوظيفي
18	4-2 النظريات والنماذج النظرية المفسرة للاحتراق الوظيفي
21	نموذج Cherniss للاحتراق الوظيفي
24	5-2 العوامل التي تؤدي لحدوث الاحتراق الوظيفي
27	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
28	1-3 المقدمة
28	2-3 أسلوب وإجراءات الدراسة
28	1-2-3 منهج الدراسة
28	2-2-3 مجتمع الدراسة وعيتها
28	3-2-3 أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات
29	4-2-3 صلاحية أداة الدراسة

3-3 عرض وتحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية للمبحوثين)	29
3-4 عرض وتحليل البيانات	32
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	52
1-4 النتائج	53
1-1-4 النتائج في ضوء الإطار العملي للدراسة	53
2-4 التوصيات	57
3-4 آفاق الدراسة	57
خلاصة الفصل:	58
المراجع	59
الملاحق	62
المقابلة	63

فهرس الجداول

الجدول (2-1): نموذج شفاف وآخرون لعام 1985	22
الجدول (1-3) توزع المستجيبين حسب متغير الجنس	29
الجدول (2-3) توزع المستجيبين حسب متغير الحالة الاجتماعية	30
الجدول (3-3) توزع المستجيبين حسب متغير العمر	30
الجدول (3-3) توزع المستجيبين حسب متغير المستوى العلمي	31
الجدول (5-3) توزع المستجيبين حسب متغير الخبرة العملية	31
الجدول (3-6) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الأول "هل تشعر بأنك مرهق نفسياً"	32
الجدول (7-3) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الأول "هل تشعر بأنك مرهق نفسياً"	32
الجدول (8-3) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الثاني "هل تشعر بالإجهاد"	33
الجدول (9-3) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الثاني "هل تشعر بالإجهاد"	34
الجدول (3-10) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الثالث "هل تشعر بانك تبذل جهداً كبيراً يفوق طاقتكم وقدراتكم"	34
الجدول (11-3) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الثالث "هل تشعر بانك تبذل جهداً كبيراً يفوق طاقتكم وقدراتكم"	35
الجدول (3-12) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الرابع "هل العمل مع الآخرين ولفترات طويلة يسبب لك ضغط نفسى"	35
الجدول (13-3) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الرابع "هل العمل مع الآخرين ولفترات طويلة يسبب لك ضغط نفسى"	36
الجدول (3-14) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الخامس "هل تشعر بالإحباط"	37
الجدول (15-3) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الخامس "هل تشعر بالإحباط"	37
الجدول (3-16) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال السادس "هل تشعر بالتفاعل مع زملائك في العمل"	38
الجدول (17-3) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال السادس "هل تشعر بالتفاعل مع زملائك في العمل"	39
الجدول (3-18) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال السابع "هل تهتم لما يحدث مع العمالء من حولك"	39
الجدول (19-3) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال السابع "هل تهتم لما يحدث مع العمالء من حولك"	40
الجدول (3-20) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الثامن "هل تجد نفسك شخصية انفعالية"	41
الجدول (21-3) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الثامن "هل تجد نفسك شخصية انفعالية"	41
الجدول (3-22) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال التاسع "هل أنت قادر على تلبية التزاماتك العائلية"	42

الجدول (3-23) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال التاسع "هل أنت قادر على تلبية التزاماتك العائلية"	43
الجدول (3-24) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال العاشر " هل تشعر بالتوتر من الآخرين نتيجة أخطاء زملاء العمل"	43
الجدول (3-25) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال العاشر " هل تشعر بالتوتر من الآخرين نتيجة أخطاء زملاء العمل"	44
الجدول (3-26) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الحادي عشر " هل انت متمكن من متطلبات العمل الإداري الموكلي إليك"	45
الجدول (3-27) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الحادي عشر " هل انت متمكن من متطلبات العمل الإداري الموكلي إليك"	45
الجدول (3-28) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الثاني عشر "هل تشعر أن لك تأثير إيجابي في حياة الآخرين من خلال عملك"....	46
الجدول (3-29) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الثاني عشر "هل تشعر أن لك تأثير إيجابي في حياة الآخرين من خلال عملك"....	46
الجدول (3-30) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الثالث عشر "هل تشعر بالحيوية والنشاط أثناء إنجازك لعملك"77	47
الجدول (3-31) الآراء المقدمة المستجيبين عن السؤال الثالث عشر "هل تشعر بالحيوية والنشاط أثناء إنجازك لعملك"78	48
الجدول (3-32) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الرابع عشر "هل لديك الرغبة في تطوير أدائك أو تحقيق إنجازات أخرى في عملك".....	48
الجدول (3-33) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الرابع عشر "هل لديك الرغبة في تطوير أدائك أو تحقيق إنجازات أخرى في عملك".....	49
الجدول (3-34) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الخامس عشر "هل تعاني من عدم إدراك قيمة إنجازاتك في العمل"	49
الجدول (3-35) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الخامس عشر "هل تعاني من عدم إدراك قيمة إنجازاتك في العمل"	50

فهرس الأشكال

15	الشكل (1-2): أبعاد الاحتراق الوظيفي
17	الشكل (2-2): عناصر الاحتراق الوظيفي
18	الشكل (2-3): مراحل الاحتراق الوظيفي
20	الشكل (2-4) النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي
21	الشكل (2-5) نموذج تشيرننيس للاحتراق الوظيفي

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1-1 المقدمة

2-1 مصطلحات الدراسة

3-1 الدراسات السابقة

4-1 إشكالية الدراسة

5-1 أهداف الدراسة

6-1 أهمية الدراسة

7-1 مجتمع الدراسة وعینتها

8-1 منهجية الدراسة

9-1 أنموذج الدراسة

١- المقدمة

لقد اتفقت جميع الدراسات على أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على الموارد التي تمتلكها سواء كانت موارد مادية أو بشرية، إلا فيما يتعلق بالتطوير المستمر فإن تحقيقها داخل أي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة يعتمد على مدى وجود موارد بشرية فعالة، ولذلك فإن جميع أساليب زيادة مهارات المنظمات الناجحة تسعى دائمًا إلى إعطاء الأهمية القصوى للموارد البشرية التي تمتلكها، وذلك من خلال الإستثمار في تنمية القدرات الإيجابية تجاه عملها أو مؤسستها، والحفاظ على دوافعها، وعدم تعريضها للإستغلال، ما قد يقلل من معنوياتهم أو موقفهم تجاه كل الأمور التي تؤثر عليهم، أو قد يحيطهم أو يجعلهم يشعرون باليأس والعجز، وفي أغلب الأحيان قد تقول جهود المنظمات في الحفاظ على مواردها البشرية إلى الفشل رغم تقديرها لها واهتمامها بها، نتيجة التحديات المتزايدة المفروضة عليها بسبب التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة التي تشهدها، والتي أثرت بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة العمل الاقتصادية، والتي بدورها زادت من حدة الضغوط المفروضة على المنظمات ومواردها البشرية، وخاصة الفعالة منها، باعتبارها المحرك الحقيقي لتطورها وزدهارها وبقائها (شهري وعدمان، 2022، 260).

وقد وصف العديد من الباحثين العصر الحالي بأنه عصر الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي، والتي تعتبر من معوقات هذا العصر، حيث أصبحت هذه الضغوط جانباً طبيعياً من حياة الإنسان لا يمكن تجنبه، لذلك اقتضى الأمر على الإنسان التعايش معها وتطوير كفاءة معينة للتعامل معها، فالاحتراق الوظيفي هو مرض عصري شائع، فلا توجد منطقة في حياتنا المعاصرة إلا نراها مثقلة بالتناقضات الاجتماعية والضغوط النفسية، وترتبط ظاهرة الاحتراق الوظيفي بمفهوم أمراض الحضارة التي تصيب الكثير من الأفراد، من خلال الأزمات التي نتجت عن الضغوط الوظيفية التي يواجهها الإنسان اليوم، بما في ذلك ضغوط العمل التي تؤدي إلى حالة من الإحباط، القلق والصراع وعدم الإرتياح والشعور بالألم، والذي يرجع إلى العديد من المشاكل النفسية والجسدية التي تجعل الفرد غير قادر على العطاء والإنتاج في مجال عمله (بوحلايشو بشيشني، 2019، 249).

وتزداد أعراض الاحتراق الوظيفي في الوظائف والمهن التي يكون فيها التعامل مع المراجعين والجمهور، والتي عادة تتطلب التعامل المباشر والاستيعاب الدقيق لآراء هؤلاء المراجعين واتجاهاتهم والتي تعد محكًا أساسياً في تقييم أداء شاغلي تلك الوظائف.

2- مصطلحات الدراسة

ضغط العمل: مجموعة من التفاعلات التي تحدث بين الفرد وب بيته والتي تسبب حالة عاطفية أو وجذانية غير سارة كالتوتر والقلق (Olaitan et al, 2010, 339).

محدودية صلاحيات العمل: أي عدم وجود صلاحيات لإتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، وتأتي هذه الوضعية من خلال وجود سياسات وأنظمة صارمة لا تعطي مساحة من حرية التصرف وإتخاذ الإجراء المناسب من قبل الموظف (الطلاع، 2015، 190).

قلة التعزيز الإيجابي: عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً في العمل وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية دون مقابل مادي أو معنوي يكون ذلك مؤشراً آخر على المعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف.

إنعدام الإجتماعية: أي عدم وجود مشاركة في الهموم والأفراح للموظف مع الآخرين، ويكون تعامله أكثر مع الأجهزة والحسابات (بوجلايس وبشيسي، 2019، 254).

عدم الإنصاف والعدالة: تحمل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها تتم محاسبته (بلوني، 2021).

صراع القيم: قد يحمل الموظف قيمةً تختلف عن قيم المؤسسة واحتمال زيادة الصراع على القيم بين الموظف والمؤسسة كلما قل الالتزام والانتماء بين الطرفين (الطلاع، 2015، 190).

الاحتراق الوظيفي: حالة من التدهور العاطفي والجسدي الناتج عن طبيعة العمل للفرد، فهو مجموعة من الأعراض التي تصيب من يتطلب منهم الاتصال المباشر مع الناس، وتمثل هذه الأعراض في الإجهاد العاطفي، وتبدل المشاعر، وتدني الإنجاز الشخصي (زيد والزعيمي، 2022، 394).

الانهك العاطفي: حالة من الإرهاق الداخلي لدى الموظف، تتمثل في شعوره بنفاد الطاقة، والضعف، والتوتر، والإجهاد وسرعة الانفعال، ويصبح غير قادر على العطاء وأداء المهام اليومية بشكل سليم، ويفقد القدرة على التعامل مع ضغوط العمل، وبالتالي تقل ثقته بنفسه، ويفقد روحه الإيجابية، ويصبح متوتراً، ومحبطاً، وعجزاً على اتخاذ القرارات المناسبة (الكحلوت، 2017، 20).

عدم الإنسانية: نزوع العاملين نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين التي يتعاملون معها، ويعني فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع الأفراد، حيث يتسم الموظف بالقسوة والتضايق وكثرة الانتقاد ولوّم الزملاء والمستفيدين (ادعيس، 2012، 44).

تدني الإنجاز الشخصي: تقييم الموظف السلبي لنفسه، والإستخفاف بإنجازاته وقدراته وإمكانياته، فيعكس ذلك على تدني الأداء، وبالتالي الفشل، حيث يشعر بأن كل ما يقوم به من مجهود لن يقدره الآخرون (ملحم، 2019، 61).

3-1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الطلعاء، 2015) بعنوان: "واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة، حيث شملت أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، عدم الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي) وإلى معرفة المسببات لظاهرة الاحتراق، كما هدفت للتعرف على مدى وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو واقع الاحتراق الوظيفي تعزى لبعض الخصائص الديمغرافية والتنظيمية لأفراد المجتمع. تكونت عينة الدراسة من (69) موظف وموظفة. بينت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة للاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الشركة، وأن هناك توفرًا لمجال الإنهاك العاطفي ومتوسطاً لمجال عدم الإنسانية، بينما كانت درجة مجال تدني الإنجاز الشخصي منخفضة. دلت النتائج أن مسببات الاحتراق الوظيفي كانت (ضعف التحفيز المادي، محدودية صلاحيات العمل، ضغوط العمل، صراع القيم، ضعف العلاقات الاجتماعية). كما بينت النتائج عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخدمة في تصورهم لواقع الاحتراق الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة العمل على معالجة مسببات الاحتراق الوظيفي وزيادة الاهتمام بالعاملين.

دراسة (بوجلايس وبشيسي، 2019) بعنوان: "استخدام التحليل العاملي في تحديد أسباب الاحتراق الوظيفي عند الطاقم الطبي: دراسة حالة مستشفى واد الزناتي قالمة"

هدفت هذه الدراسة لتحديد أهم العوامل التي تؤدي إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى عمال قطاع الصحة، حيث تم استهداف مستشفى واد الزناتي كحال للدراسة، وقد تم توزيع استبيان للطاقم الطبي دون الطاقم الإداري وبلغ حجم العينة (70) فرد، وذلك لأنه الأكثر تعاملاً مع المرضى وعائلاتهم. بينت نتائج التحليل إلى أن أكثر العوامل التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي هي: توقيت العمل، الإلتزامات الأسرية، عدد ساعات العمل، الأعباء الاجتماعية والأخلاقية أمام المرضى وأهاليهم، توقيت العطل، قلة الحوافز

المادية، وغياب معيار محدد لتقييم الأداء. أوصت الدراسة بضرورة عقد ندوات وتوزيع نشرات توعوية حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي وكيفية التعامل مع ضغوط العمل لتعزيز العلاقات الاجتماعية. تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، وأسلوب التوسيع الوظيفي، والتدوير الوظيفي بين الطاقم الطبي، من خلال تغيير مكان العمل، أو طبيعته، أو إجراءاته، أو بيئته المادية، ولو لفترات قصيرة حسب المستطاع.

دراسة (بلوني، 2021) بعنوان: "أسباب الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة بالشركة الرياضية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مسببات ومصادر الاحتراق الوظيفي للعاملين في العلاقات العامة بالشركات الرياضية، من خلال التعرف على مستوى الشعور بضغط العمل والرضا الوظيفي وعلاقتهم بالاحتراق الوظيفي لموظفي العلاقات العامة بالشركات أو الاندية الرياضية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي ، وبلغ حجم عينة الدراسة (45) بینت النتائج أن هناك ضغوطات عمل في الشركة الرياضية لموظفي العلاقات العامة ويمكنها أن تكون مصدر وسبب للاحتراق الوظيفي، وأن عدم الرضا الوظيفي كان غير مرتفع بالنسبة لإقترابه من مستوى الاحتراق الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة خلق بيئة عمل جيدة ذات علاقات إيجابية داخل الشركة والمساهمة والتشاركية في اتخاذ القرارات والإهتمام بالحوافز لتجنب الاحتراق الوظيفي وتقييم الرضا الوظيفي والعمل على تعزيز مؤشراته بموضوعية واكتشاف نقاط الضعف والتقصير في الشركة الرياضية.

دراسة (ظافر، 2021) بعنوان: "الاحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج"

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الأسباب التي تقف وراء ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبلغ حجم العينة 384 مفرد، توصلت نتائج تحليل البيانات إلى أن لغموض ولعب دور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث (الإنهاك العاطفي، وسوء التعامل مع الآخرين، والشعور بتدني الإنجاز). أما صراع الدور فكان له تأثيراً معنوياً إيجابياً على كل من بعد الإنهاك العاطفي، وبعد الشعور بتدني الإنجاز، ولم يثبت وجود تأثير معنوي له على بعد سوء التعامل مع الآخرين. أوصت الدراسة بأنه يجب على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الإمارة مراعاة الدقة في التوصيف الوظيفي للعاملين بالإمارة بالتحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والواجبات ووحدة الأمر للتقليل من غموض الدور لديهم لما له من أثر على الشعور بالاحتراق الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Izquierdo & Risquez, 2012) بعنوان:

"The relationship between psychosocial job stress and burnout in emergency departments: An exploratory study"

هدفت الدراسة لفحص العلاقة والقوة التنبؤية لمختلف ضغوطات العمل النفسية والإجتماعية للأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي في أقسام الطوارئ في المستشفيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وبلغ حجم عينة الدراسة من 191 موظف. بينت نتائج الدراسة أن أبعاد الاحتراق الوظيفي هي الإنهاك العاطفي، عدم الإنسانية، وانخفاض المستوى الشخصي في العمل. كما أظهرت النتائج أن بعد الإنهاك العاطفي يعود لسبعين هما عبء العمل المفرط ونقص الدعم العاطفي. أما عدم الإنسانية فتعود الصراعات الشخصية، ونقص الدعم الاجتماعي، وعبء العمل الزائد، وأخيراً، من أسباب تدني مستوى الإنجاز الشخصي هو الصراعات الشخصية، ونقص الدعم الاجتماعي، ونوع التحول في العمل.

دراسة (Woodhead et al., 2014) بعنوان:

"Stress, Social Support, and Burnout Among Long-Term Care Nursing Staff"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على ضغوط العمل والدعم الاجتماعي وثلاثة متغيرات للاحتراق الوظيفي (الإنهاك الوظيفي، عدم الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي). اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي حيث أجريت الدراسة على (250) من طاقم التمريض. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين ضغوط العمل مع الإنهاك العاطفي، وعدم الإنسانية، وتدني مستوى الإنجاز، وأن الدعم الاجتماعي يخضع من الاحتراق الوظيفي، واستخلصت الدراسة أنه لتخفيف الاحتراق الوظيفي يجب التركيز على عوامل ضغوط العمل والدعم الاجتماعي.

دراسة (Bakhamis, 2019) بعنوان:

"The Burnout Syndrome in Hospital Registered Nurses"

هدفت الدراسة لمعرفة أسباب وعواقب متلازمة الاحتراق الوظيفي بين الأطباء المسجلين في المستشفيات الأمريكية ودورها في نقص الممرضات المسجلات في المستشفيات. تضمنت المنهجية مراجعة الأدبيات والمقابلات. أشارت النتائج إلى أنه يمكن تحليل متلازمة الاحتراق الوظيفي من حيث 4 مجموعات من

الخصائص: الفردية، والإدارية، والتنظيمية، والعمل. وقد أدت عواقب متلازمة الاحتراق الوظيفي إلى زيادة معدلات دوران الممرضات المسجلات، وضعف الأداء الوظيفي، والتهديدات لسلامة المرضى. وأسباب انتشار الاحتراق الوظيفي في المستشفيات هو وجود عدد كبير من المرضى لكل ممرضة وبالتالي ضغط العمل مما أثر المستشفيات سلباً على جودة الرعاية، وسلامة المرضى، وأداء الموظفين العاملين في قطاع الرعاية الصحية.

دراسة (Chiara et al., 2020) بعنوان:

"Burnout in nursing: a theoretical review"

هدفت الدراسة إلى تقديم ملخص شامل للأبحاث التي درست العلاقات النظرية بين الاحتراق الوظيفي والمتغيرات الأخرى، وذلك لتحديد ما هو معروف (وغير معروف) من أسباب وعواقب الاحتراق الوظيفي لعاملين في التمريض، ومدى ارتباط ذلك بنظريات الاحتراق الوظيفي. تم دراسة /91/ ورقة بحثية، /39/ منها استخدمت جميعها ثلاثة مقاييس فرعية للاحتراق الوظيفي /الإنهاك العاطفي، عدم الإنسانية، تدني مستوى الإنجاز/ وبينت أن من الأسباب المؤدية للاحتراق الوظيفي عباء العمل المرتفع، وعدم تطابق القيمة، وانخفاض السيطرة على الوظيفة، وانخفاض نطاق اتخاذ القرار، وضعف المناخ الاجتماعي / الدعم الاجتماعي، وانخفاض المكافآت، وأن معدل دوران الموظفين، والغياب بسبب المرض، والصحة العامة كانت من آثار الاحتراق الوظيفي. كما حددت دراسات أخرى أسباب الاحتراق الوظيفي بانخفاض كفاية مستويات التوظيف، نوبات العمل الطويلة، ضغط الوقت، المتطلبات الوظيفية والنفسية العالية، انخفاض تنويع المهام، صراع الأدوار، انخفاض الاستقلالية، العلاقة السلبية بين الممرضة والطبيب، ضعف القيادة، والعلاقة السلبية مع الفريق، وانعدام الأمان الوظيفي. ومن بين نتائج الاحتراق، وجدها انخفاض الأداء الوظيفي.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه

- ✓ تعدد هذه الدراسة استكمال للدراسات السابقة من حيث أبعاد الاحتراق الوظيفي المدروسة التي تم دراستها المتمثلة ب (الإنهاك العاطفي، عدم الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي).

✓ سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المتبع في أغلب الدراسات السابقة، إذ ستقوم الباحثة بجمع البيانات اللازمة عن طريق المقابلة كأداة للبحث بالاعتماد على الدراسات المذكورة على عينة من مجتمع الدراسة للحصول على البيانات اللازمة من أجل تحليلها للوصول للنتائج.

ثانياً: أوجه الاختلاف

✓ اختلاف بمكان وعينة الدراسة إذ شملت الدراسة الحالية آراء عينة من العاملين في أحد المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

✓ سيتم البحث عن مسببات الاحتراق الوظيفي المتمثلة بـ(ضغط العمل، محدودية صلاحية العمل، قلة التعزيز الإيجابي، انعدام الاجتماعية، عدم الإنصاف والعدل، صراع القيم) كمتغيرات مستقلة لمعرفة تأثيرها على أبعاد الاحتراق الوظيفي والمتمثلة بـ(الإنهاك العاطفي، تبلد المشاعر، تدني الإنجاز الشخصي) كمتغيرات تابعة، وبما يسهم بتقديم الفائدة للدراسات المستقبلية.

4- إشكالية الدراسة

تعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي ظاهرة اجتماعية نفسية حظيت باهتمام الباحثين والعلماء، وتم تناولها في العديد من الدراسات، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى ضغوط العمل والزيادة المستمرة في الأعباء والمتطلبات الملقاة على عاتق الإنسان وعدم قدرته على تحملها، خاصة عندما لا تتناسب التموحات مع الواقع، مما يؤدي إلى آثار سلبية تمثل بالإرهاق العاطفي والجسدي والسلوكي وضعف التكيف، وهي ظاهرة ذات سمات ومظاهر متعددة قد تحدث أو تظهر في أي مجتمع، وهي ذات طبيعة خطيرة ودليل على أن المؤسسة تمر بأزمة حقيقة قد تؤدي إلى التراجع والفشل، وهي من الظواهر النسبية التي تختلف باختلاف الزمان والمكان، ولذلك فإن هذه الظاهرة تستحق الدراسة، فهي موجودة في معظم المجتمعات ولها آثار سلبية على هذه المجتمعات، سواء على الجانب الوظيفي أو النفسي (الصبان، 2021، 156). ومن خلال المقابلات التي أمكن للباحثة عقدها كدراسة أولية على بعض العاملين بهدف الحصول على بيانات استكشافية حول الاحتراق الوظيفي من ناحية ومدى وضوح ذلك المفهوم لدى العاملين بالمصارف الخاصة في سوريا، ومستوى تلك الظاهرة لديهم، بالإضافة لمساعدة الباحثة في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها على نحو يتسم بالدقة، تبين عدم الإدراك الكافي لمفهوم الاحتراق الوظيفي والأسباب التي يمكن أن تسببه، وقد بينت الدراسات السابقة التي درست مسببات الاحتراق الوظيفي بوجود نتائج

وخيمة له في مختلف الجوانب سواء النفسية أو السلوكية التي تقلل من قدرة الأفراد على الإنجاز والإبداع، وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:
ما هي مسببات الاحتراق الوظيفي في المصارف الخاصة السورية؟

١-٥ أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات المدروسة من خلال الرجوع للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- تحديد مستوى الاحتراق الوظيفي في قطاع المصارف السورية الخاصة.
- معرفة مدى تأثير كل من (ضغط العمل، محدودية صلاحية العمل، قلة التعزيز الإيجابي، إنعدام الاجتماعية، عدم الإنصاف والعدل، صراع القيم) على الاحتراق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، عدم الإنسانية، تدني الإنجاز الشخصي).
- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات لتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي وتحسين أداء العاملين في المصارف السورية الخاصة من خلال معالجة أسباب الاحتراق الوظيفي.

١-٦ أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في:

- ### ١-الأهمية النظرية:
- تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة بما يساهم بتقديم معرفة علمية تكون عوناً للباحثين في الفكر الإداري.
 - إظهار أهمية المتغيرات المدروسة في ظل التغيرات المتسارعة والذي يفرض على المصارف العمل على استقطاب وجذب الأفراد الأكفاء وتنمية مهاراتهم بما يحسن الأداء ويحقق قدرات تنافسية في بيئه الأعمال المتغيرة.
- ### ٢-الأهمية العملية:
- تعتبر الدراسة إضافة للمكتبة العربية في مجال الإدارة، إذ تتناول الاحتراق الوظيفي وأسبابه في المجال الخدمي، وفي بيئه الأعمال المصرفية الخاصة في سوريا في ظل الازمة.
 - إعطاء صورة واضحة لإدارة المصارف عن توصيف الاحتراق الوظيفي وأسبابه، وأعراضه، وسبل علاجه.

- معرفة الأسباب المؤدية للاحتراق الوظيفي في بيئة الأعمال المصرفية السورية الخاصة، وتحديد الآليات والسبل الالزمه للحد منها بما يسهم في ضمان النمو والبقاء والاستمرار في السوق ومواجهة التغيرات المتسارعة.

1-7 مجتمع الدراسة وعينتها

✓ يتكون مجال الدراسة من المصادر الخاصة العاملة في سوريا، أما مجتمع الدراسة فيتكون من العاملين في أحد المصادر الخاصة العاملة في مدينة دمشق¹. على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وسيتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث ستقوم الباحثة بإجراء مقابلة على العينة المدروسة بغية تحليل الإجابات والوصول للنتائج.

1-8 منهجية الدراسة

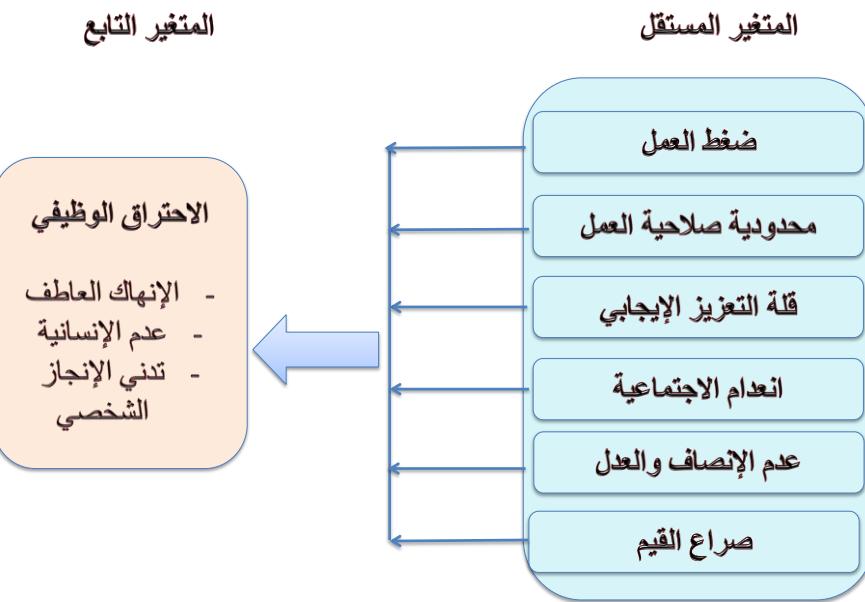
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق غايات الدراسة وأهدافها، حيث ستتاجأ الباحثة للأدبيات السابقة للحصول على إطار نظري شامل للمتغيرات المبحوثة، ومن ثم القيام بتصميم مقابلة وتطوير عباراتها ليتم إجراءها مع العينة المختارة من المجتمع المدروس بغية جمع البيانات اللازمة ليتم إدخالها على برنامج SPSS ومن ثم استخراج النتائج التي توضح مسببات الاحتراق الوظيفي، وتقديم التوصيات.

1-9 أنموذج الدراسة:

يمكن تمثيل أنموذج الدراسة وفقاً للفروض الموضوعة على النحو التالي:

¹ تم إغفال اسم المصرف بناءً على طلب المسؤولين وعدم إدراج اسمه

أنموذج الدراسة



الشكل (1-1): أنموذج الدراسة

المصدر: من تصميم الباحثة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1-1 مفهوم الاحتراق الوظيفي

2-1 أبعاد الاحتراق الوظيفي

3-1 عناصر ومراحل الاحتراق الوظيفي

4-1 النظريات والنماذج النظرية المفسرة للاحتراق الوظيفي

5-1 العوامل التي تؤدي لحدوث الاحتراق الوظيفي

6-1 أعراض الاحتراق الوظيفي

7-1 نتائج وأثار الاحتراق الوظيفي

8-1 طرق مقاومة الاحتراق الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2-1 مفهوم الاحتراق الوظيفي

يعتبر مفهوم الاحتراق الوظيفي مفهوماً حديثاً نسبياً، ظهر في أوائل سبعينيات القرن العشرين، كما أشار (السباعي، 2016، 14) في دراسته، وقد حظي بإهتمام الخبراء في الإدارة والسلوك الوظيفي وعلم النفس الإداري، كما أشار (الشمرى، 2015) في دراسته، وذلك لأنّه السلبية ظاهرة نفسية مزمنة على العنصر البشري في مجال العمل، إذ تشكّل هذه الظاهرة عائقاً كبيراً يحول دون قيام الفرد بدوره على أكمل وجه، ويعرف الاحتراق الوظيفي:

- "ظاهرة نفسية يتعرض لها الأفراد نتيجة عدم القدرة على العمل، مما يؤدي إلى شعورهم بعدم القدرة على حل المشكلات، وبالتالي فقدان الإهتمام بالعمل، والشعور بالتوتر النفسي أثناء أدائه" (محمود وخاطب، 2015، 17).
- "حالة من الإرهاق العاطفي والعقلي والجسدي، يؤدي إلى فقدان الرغبة في العمل كاستجابة لضغوط العمل على المدى الطويل" (الهندي والقرشي، 2021، 29).

يمكن النظر إلى ظاهرة الاحتراق على أنها عملية وأنّها تتكون من ثلاثة مراحل: الأولى: وجود ضغوط العمل، والثانية: التعب والإجهاد، والثالثة: مجموعة من التغيرات في الاتجاهات والسلوك المهني؛ مثل الميل إلى معاملة العميل بطريقة آلية، والإنشغال بإشباع الاحتياجات الشخصية، مما يؤدي إلى انخفاض الالتزام بالمسؤولية المهنية (الصبان، 2021، 161).

2-2 أبعاد الاحتراق الوظيفي

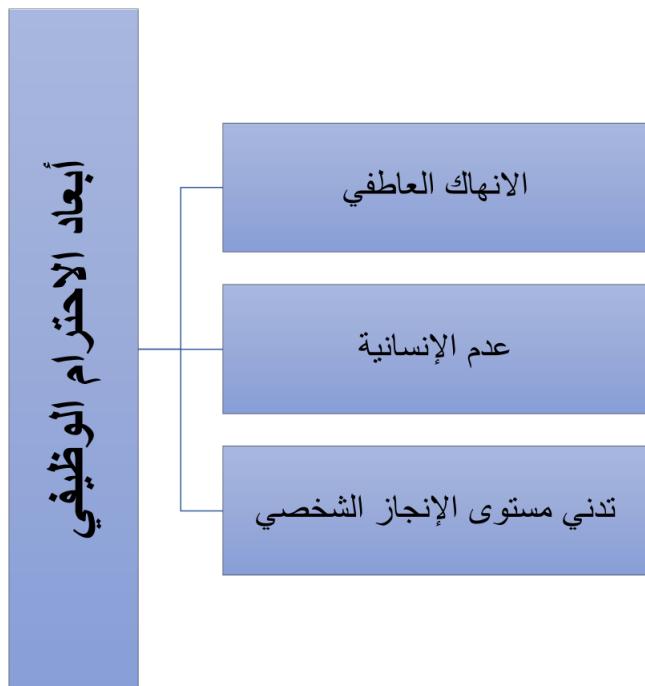
يمكن تلخيص أبعاد الاحتراق الوظيفي في النقاط التالية:

- **الإنهاك الوظيفي:** هو شعور الموظف بالتعب والعجز والقلق والعصبية وإنخفاض الروح المعنوية وعدم الإهتمام بموضوع العمل، وأن الموظف في هذه الحالة ليس لديه ما يقدمه وأن ضغوط العمل مفرطة بالنسبة لطاقة الموظف، وقد يصاحب هذا الشعور بالإرهاق العاطفي شعور بالإحباط والضغط الوظيفي، عندما يشعر الموظف بأنه لم يعد قادرًا على الاستمرار في العطاء أو أداء مسؤولياته تجاه المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل، ومن الأعراض الشائعة للإرهاق العاطفي شعور الموظف بالخوف والذعر عند التفكير في الذهاب إلى العمل كل صباح، ويحدث هذا الإرهاق العاطفي عادة للموظفين بسبب المطالب الوظيفية والعاطفية المفرطة من الجمهور (بوحلايس وبشيشي، 2019، 255).

2- تدني الإنجاز الشخصي: يتسم بميل الموظف إلى تقييم نفسه بشكل سلبي، وإحساسه بالفشل من خلال ذلك، وكذلك إنخفاض إحساسه بالكفاءة في العمل والنجاح في إنجاز عمله أو التعامل مع الآخرين. ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل. وكذلك بسبب الحالات التي تفشل فيها محاولات الموظف بشكل مستمر في تقديم نتائج إيجابية، مما يؤدي إلى ظهور أغراض التوتر والاكتئاب، وعندما يعتقد الموظف أن جهوده لن تكون لها نتيجة فعالة، فإنه يتخلى عن تلك المحاولات (Ghorpade et al, 2012, 241)

3- عدم الإنسانية: يتمثل ذلك في ميل الموظفين إلى نزع الصفة الإنسانية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها، وهذا يعني فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل ومعاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر، وفي هذه الحالة يتسم الموظف بالقسوة والتشاؤم وكثرة النقد وتوجيه اللوم إلى زملائه في العمل والمستفيدين والمنظمة، كما يتسم بالبرود واللامبالاة والمشاعر السلبية تجاه المستفيدين من الخدمات، ويظهر ذلك في الانسحاب باللجوء إلى فترات طويلة من الراحة، أو المحادثات المطولة مع الزملاء، أو على الهاتف، إلخ. وقد يؤدي نزع الصفة الإنسانية عن المستفيدين إلى تقليل احتمالات الإنفعال العاطفي المفرط الذي يشعر به الموظف، والذي قد يؤثر على أداء العمل في حالات الطوارئ، لذلك فهو يمثل وسيلة للتعامل مع الإرهاق العاطفي لدى الموظف، ويستخدم كآلية دفاع لنقليل مشاعر الذنب والإحباط الناتجة عن العمل. إن المستويات المعتدلة من فقدان العنصر البشري أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين مناسبة وضرورية للأداء الفعال في بعض الوظائف (بوجلايس وبشيسي، 2019، 255).

الشكل (2-1): أبعاد الاحتراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق.

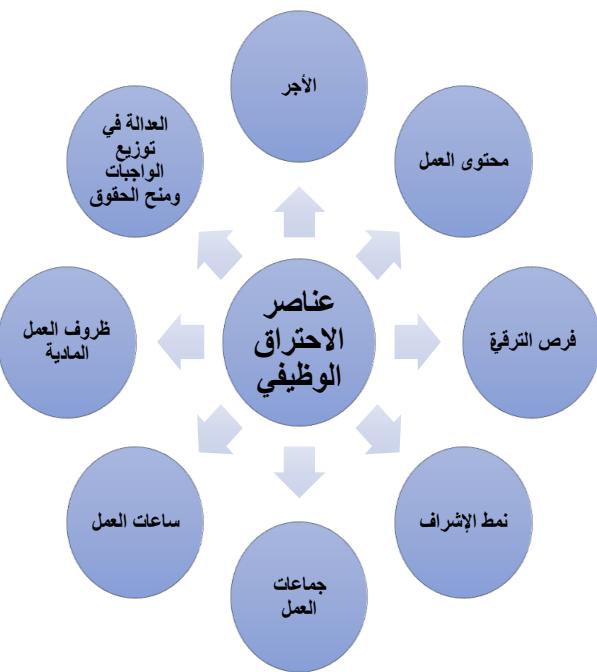
2-3 عناصر ومراحل الاحتراق الوظيفي

تتمثل عناصر الاحتراق الوظيفي وبالتالي (الصبان، 2021، 161):

- **الأجر:** يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا، ويمتد أثره إلى إعطاء الشعور بالأمان، ويرمز إلى المكانة الاجتماعية.
- **مح토ى العمل:** إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً مهماً في التأثير على درجة الرضا. وفيما يلي عرض لأهم متغيرات المحظوظ وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي:
 - **درجة تنوع المهام:** كلما زادت درجة تنوع مهام العمل، قل الملل النفسي الناتج عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل، والعكس صحيح.
 - **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** إذا وجد الموظف نفسه ضمن نطاق واسع من وسائل وأساليب تنفيذ العمل وحدد الوقت الذي يحتاجه لأداء مهامه، فإن شعوره بالاحتراق الوظيفي ينخفض.
 - **درجة استخدام الفرد لقدراته:** إذا شعر الموظف أنه يستهلك كل طاقته في العمل الموكول إليه، فإن ذلك سيزيد من درجة رضاه عن العمل.

- **خبرات النجاح والفشل في العمل:** يتأثر هذا العنصر بمستوى احترام الفرد لذاته واحترامه لذاته، ومن ثم يؤثر على الاحتراق الوظيفي لدى الموظف، فالعلاقة هنا طردية، كلما ارتفع تقدير الفرد لذاته واحترامه لذاته، كلما كان تأثير تلك التجارب على الرضا واضحاً وعلى مستوى عالٍ، والعكس صحيح، وأن هذه التجارب تتأثر بشعور الفرد بقدراته على تنفيذ متطلبات العمل، وكلما زاد قدرته على الاستمتاع بتلك المتطلبات، زاد تأثير تجارب النجاح والفشل على رضاه.
- **فرص الترقية:** يمكن القول إنه إذا كانت توقعات الفرد للترقية تتطابق أو تتجاوز ما هو متاح فعلياً وكانت طموحاته موازية لذلك فإنه يشعر بعدم الرضا عن الوظيفة، وأيضاً عندما تقل توقعاته وطموحاته للترقية فإن شعوره بالإرهاق الوظيفي يقل ويزداد رضاه عن الوظيفة.
- **نطء الإشراف:** المشرف الذي يتفهم مشاعر مرؤوسيه ويقيم معهم علاقات على أساس الصداقة والثقة والاحترام والمودة يحقق رضاً عالياً بين المرؤوسيين مقارنة بالمشرف الذي يفتقر إلى تلك الصفات في أسلوبه السلوكي مع مرؤوسيه.
- **جماعات العمل:** يلاحظ أن اندماج الموظف وتفاعله مع الموظفين الآخرين معه في نفس الجهة التي يعمل بها وتبادل المنافع فيما بينهم أظهر تأثير فريق العمل على رضا ذلك الموظف عن عمله وكان إيجابياً، وإذا شعر الموظف بالنفور من زملائه في العمل ظهر التوتر عليه وعلى علاقته بهم مما يؤثر سلباً على فريق العمل و يجعله غير راضٍ عن عمله ومن ثم تختفي درجة رضاه عن العمل.
- **ساعات العمل:** عندما يتمتع الموظف ببعض الحرية أثناء وقت راحته أثناء العمل فإن رضاه الوظيفي يزداد، وعندما يتم تقييد هذه الحرية وتقييدها أثناء وقت راحته أثناء العمل فإن رضاه الوظيفي ينخفض.
- **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله؛ أي درجة الرضا الوظيفي، حيث يرتفع معدل دوران العمل ومعدل الغياب في الوظائف التي تتميز بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.
- **العدالة في توزيع الواجبات ومنح الحقوق:** من العناصر التي تؤثر في الاحتراق الوظيفي ورضا الفرد عن وظيفته هي مجموعة الواجبات والحقوق التي يحصل عليها وأن يتم توزيعها بالعدالة.

الشكل (2-2): عناصر الاحتراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق.

تمر عملية الاحتراق الوظيفي بثلاث مراحل وهي كالتالي (أبو مسعود، 2010، 45):

المرحلة الأولى: هي مرحلة الضغط الناتج عن عدم التوازن بين متطلبات الوظيفة والقدرات اللازمة لتنفيذها من قبل الفرد الذي يقوم بهذا العمل.

المرحلة الثانية: هي نتيجة المرحلة الأولى وهي رد الفعل الانفعالي لحالة عدم التوازن حيث يشعر الفرد بالقلق والتعب والإجهاد الناتج عن الضغط الناتج عن متطلبات الوظيفة.

المرحلة الثالثة: هي مجموعة من التغيرات في اتجاهات الفرد وسلوكه مثل: الميل إلى التعامل مع الأشخاص الذين يتعامل معهم بطريقة آلية وانشغاله بهم بالاتجاه نحو إشباع احتياجات الشخصية مما ينتج عنه قلة الالتزام الذاتي بمسؤولية الوظيفة.

كما أن ظاهرة الاحتراق النفسي لا تحدث فجأة، بل تشمل المراحل التالية (علي، 2008، 45):

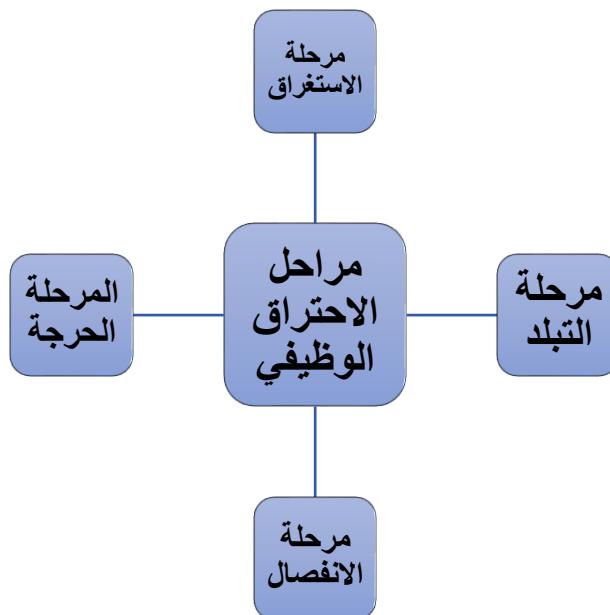
1. **مرحلة الإستغرق:** وفيها يكون مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً، ولكن إذا كان هناك تناقض بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث فعلياً، فإن مستوى الرضا يبدأ بالإندثار.

2. **مرحلة التبلد:** تتمو هذه المرحلة ببطء، وينخفض مستوى الرضا الوظيفي تدريجياً، وتتلاطم الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل، ويشعر الفرد بضعف صحته الجسدية، وينقل اهتمامه إلى جوانب أخرى من الحياة؛ مثل الهوايات والاتصالات الاجتماعية من أجل ملء وقت فراغه.

3. مرحلة الإنفصال: وفيها يدرك الفرد ما حدث، ويبداً بالانسحاب نفسيًا، وتتدحر صحته الجسدية والنفسية، مع زيادة مستوى الضغوط النفسية.

4. المرحلة الحرجة هي المرحلة الأكثر تطرفاً في سلسلة الاحتراق النفسي، وفيها تتفاقم الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية وتصبح أكثر خطورة، ويضطرب تفكير الفرد، نتيجة الشك الذاتي، يصل الفرد إلى مرحلة الغزو (الانفجار) ويفكر الفرد بترك العمل وقد يفكر بالانتحار.

الشكل (2-3): مراحل الاحتراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة.

2-4 النظريات والنماذج النظرية المفسرة للاحتراق الوظيفي

لم تتم دراسة مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل واضح ومحدد في النظريات النفسية، فقد بدأ كفكرة استكشافية، حيث ارتبط بضغوط العمل، بل إن بعض النظريات نظرت إليه من إطار عام، ووفقاً لأدبيات علم النفس، هناك ثلاث نظريات نفسية تناولت ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وهي:

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

وسوف نعرض يايجاز هذه النظريات وبيان مدى العلاقة بينها في تحديدها وتفسيرها لظاهرة الاحتراق الوظيفي:

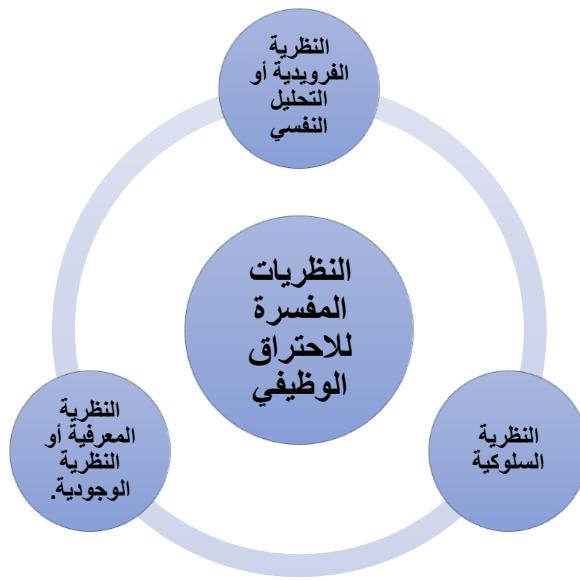
1- نظرية التحليل النفسي: فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه نتيجة لعملية ضغط الفرد على الأنما لفترة طويلة من الزمن، وكذلك في مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل تحسناً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة هذا الضغط بشكل صحي، أو أنه نتيجة لعملية كبت أو قمع الرغبات غير المقبولة التي تتعارض في مكونات الشخصية، مما يخلق صراعاً بين هذه المكونات ينتهي في أشد مراحله تطرفاً في الاحتراق الوظيفي، أو أنه نتيجة لفقدان الأنما للمثال الأعلى كفجوة مفاجئة بين الأنما والآخر الذي أصبح منغمساً فيه، وقدان الفرد للدعم الذي كان ينتظره، ويمكن الاستعانة ببعض تقنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي، مثل التفافيس الانفعالي (أبو موسى وكلاب، 2012، 20).

2- النظرية السلوكية: تقسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي - في ضوء عملية التعلم - على أنه سلوك غير طبيعي قد يتعلم الفرد نتيجة لعوامل بيئية غير مناسبة، وفي حالة عدم تعلم الفرد لسلوكيات تكيفية مقبولة، فإن الاحتراق النفسي يعزى إلى تعامل الفرد مع الآخرين، وقد يحدث الاحتراق الوظيفي، وترفض النظرية السلوكية أن الاحتراق لا يحدث فقط بسبب سلوك الآخرين، بل أيضاً بسبب الضغوط التي يتعرض لها الفرد، وبإضافة إلى العوامل البيئية (تراس، 2022، 10).

3- النظرية الوجودية: تركز في تفسيرها للاحترق الوظيفي على انعدام المعنى في حياة الفرد، فعندما يفقد الفرد المعنى من حياته فإنه يعاني من فراغ عميق يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على محاربة حياته فلا يحقق أهدافه، مما يعرضه للاحترق الوظيفي. لذلك فإن العلاقة بين الاحتراق النفسي الوظيفي وانعدام الإحساس بالمعنى هي علاقة متبادلة، فهما شيء واحد، إن جاز لنا أن نقول ذلك؛ فالاحتراق الوظيفي يؤدي إلى فقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى قد يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي (أبو موسى وكلاب، 2012، 20).

ولكن لا يمكن أن نقتصر على وجهة نظر واحدة، بل يمكن الجمع بين كل هذه الآراء، فنقول: إن الاحتراق الوظيفي هو مرحلة متقدمة من الضغط النفسي الناتج عن تفاعل سمات الفرد وخصائصه مع البيئة المحيطة؛ كبيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة، مع الأخذ في الاعتبار استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق الوظيفي، فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يستطيع تحملها، سواء كانت ضغوط زيادة العبء عليه، فإن كفاءاته ستختفي، وكذلك ذروة إنتاجه، مما يعرضه لضغط نفسية شديدة (أبو مسعود، 2010، 19).

الشكل (2-4) النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي



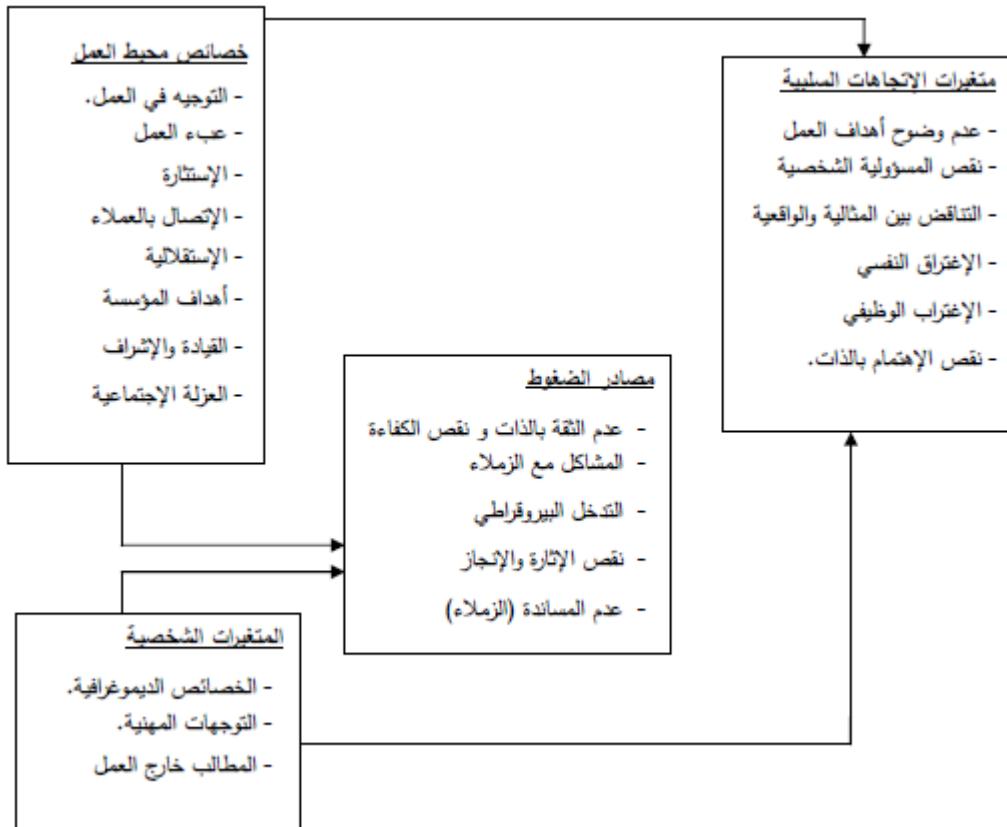
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق.

وفيما يلي بعض النماذج المفسرة لظاهرة الاحتراق الوظيفي:

1. نموذج Cherniss للاحتراق الوظيفي (Cherniss Model, 1985)

قدم تشيرنiss النموذج الشامل للاحتراق الوظيفي. وقد أجرى هو ومساعدوه مقابلات مع ثمانية وعشرين من المهنيين المبتدئين في أربع مجالات: الصحة والقانون والتمريض في المستشفيات العامة والتدريس في المدارس الثانوية، وقد أجريت مقابلات مع جميع المتقدمين للإختبار عدة مرات على مدى فترة تتراوح بين عام إلى عامين، ويوضح الشكل التالي نموذج تشيرنiss: (أبو مسعود، 2010، 21).

الشكل (2-5) نموذج تشيرنiss للاحتراق الوظيفي



المصدر: (أبو مسعود، 2010، 21).

نموذج Cherniss للاحتراق الوظيفي

يشير هذا النموذج إلى ما يلي: (مشعر وبن ناصر، 2021، 39)

- **خصائص بيئه العمل:** تتفاعل هذه الخصائص مع الأفراد الذين يدخلون الوظيفة لأول مرة ولديهم توجهات مستقبلية معينة ومتطلبات عمل متزايدة ويحتاجون إلى دعم اجتماعي. تعتبر كل هذه العوامل متصادر محددة للتوتر يتعرض لها الأفراد بدرجات متفاوتة. يتعامل الأفراد مع هذه الضغوطات بطرق مختلفة. يلجأ البعض إلى أساليب واستراتيجيات منحرفة، بينما يتعامل آخرون باللجوء إلى موقف سلبية. اعتبر Cherniss خصائص بيئه العمل الثمانية بمثابة تنبؤات لمتغيرات الموقف السلبي، والتي تشكل الاحتراق الوظيفي.

- **المتغيرات الشخصية:** وتتضمن الخصائص الديموغرافية بالإضافة إلى الدعم الاجتماعي من خارج بيئه العمل.

- **مصادر الضغوط Cherniss**: حدد خمسة مصادر للضغط كمقدمات للاحتراق الوظيفي وهي: الافتقار إلى الثقة بالنفس والافتقار إلى الكفاءة، والمشاكل مع العملاء، والتدخل البيروقراطي، والافتقار إلى الإثارة والإنجاز، والافتقار إلى الدعم من الزملاء.
- **متغيرات المواقف السلبية Cherniss**: حدد المواقف السلبية الناتجة عن الضغوط وهي: الافتقار إلى وضوح أهداف العمل، والافتقار إلى المسؤولية الشخصية، والتناقض بين المثالية والواقع، والاغتراب النفسي، والاغتراب الوظيفي، والافتقار إلى الاهتمام بالذات، ومتغيرات إضافية متعلقة بالعمل مثل (الرضا الوظيفي، والتغيب عن العمل، والميل إلى ترك المهنة، والأعراض النفسية الجسدية، وصراع الأدوار، والصحة البدنية).

2. نموذج شفاف وآخرون للاحتراق الوظيفي عام 1986:

يشير هذا النموذج إلى المصادر والمظاهر والمحاولات السلوكية للاحتراق الوظيفي كما هو موضح بالجدول التالي: (الزهاراني، 2008، 52)

الجدول (2-1): نموذج شفاف وآخرون لعام 1985

الاحتراق الوظيفي	
مصادره	
عوامل خاصة	عوامل ومتغيرات شخصية
صراع الدور	الجنس، العمر
غموض الدور	سنوات الخبرة
عدم المشاركة في القرار	المستوى التعليمي
تأييد اجتماعي رديء	التوقعات المهنية
مظاهره الأبعاد	
استنزاف انفعالي	المصاحبات السلوكية
فقدان الهوية الشخصية	ترك المهنة
نقص في الإنجاز الشخصي	زيادة معدل الغياب
	التعب لأقل مجاهد

المصدر: (مشعر وبن ناصر، 2021، 41)

يتضح من هذا الجدول السابق ما يلي: (مشعر وبن ناصر، 2021، 41)

- يشير النموذج إلى نوعين من مصادر الاحتراق الوظيفي: الأول يتعلق ببيئة العمل، ويتمثل في صراع الأدوار والغموض وعدم مشاركة الموظف في إتخاذ القرار وضعف الدعم الاجتماعي، والثاني يتعلق بالموظف نفسه، مثل توقعاته تجاه دوره المهني، بالإضافة إلى متغيرات شخصية أخرى تتعلق به، مثل عمره وجنسه وعدد سنوات خبرته ومستواه التعليمي.
- وأشار النموذج أيضاً إلى مظاهر أو مكونات أو أبعاد الاحتراق الوظيفي، والتي تمثل في الإرهاق العاطفي وفقدان الهوية الشخصية وإنخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي.
- وأشار النموذج إلى المصاحبـات السلوكـية للاحتراق الوظيفـي، والتي تمثل في رغبة الموظـف في تركـ المهـنة، والتـعب لأقل جـهد، والتـسويف، وزـيادة التـغـيب عنـ العملـ.

3. نموذج المتغيرات الشخصية والبيئية (جين بريزي وأخرون، 1988)

وهو نموذج لتحسين أفضل مجموعة من المتغيرات التي تتنبأ بالاحتراق الوظيفي. وقد شمل هذا النموذج مجموعتين من المتغيرات البيئية. ركزت المجموعة الأولى على الخصائص التنظيمية المهمة مثل: الوضع الاجتماعي والإقتصادي لمكان العمل، وفعالية السيطرة الشخصية على الوضع المهني، ومدى مشاركة الموظف في صنع القرار. وركزت المجموعة الثانية على الدعم من مصادر مختلفة: الإدارة، والزملاء، والأصدقاء. كما شمل النموذج مجموعة من المتغيرات الشخصية. ركزت المجموعة الأولى على الخصائص الديموغرافية مثل: الجنس وسنوات الخبرة. وركزت المجموعة الثانية على المتغيرات الشخصية مثل الكفاءة المهنية، واحترام الذات، والمستوى التعليمي. وفي كل مرحلة من مراحل النموذج، وجد أن المتغيرات البيئية والشخصية لها علاقة كبيرة بالاحتراق الوظيفي (الشعلان، 2016، 19).

4. نموذج العلاقات البنائية: يقدم هذا النموذج وصفاً للعلاقات التبادلية بين أبعاد الاحتراق النفسي: الإنجاز الشخصي ومشاعر الضغط من حيث تأثير كل منها على الآخر، ويشير إلى أن بعد الإنجاز الشخصي يؤثر على الضغوط العاطفية، بمعنى أنه كلما ارتفع إنجاز الفرد قل شعوره بالضغط، وكذلك شعوره بالخدر العاطفي. ومن ناحية أخرى، يوضح النموذج تأثير استراتيجيات المواجهة على الاحتراق الوظيفي، والتي تصنف إلى استراتيجيات فعالة وغير فعالة، ويوضح العلاقة بين إستراتيجيات المواجهة الفعالة والإنجاز الشخصي، بينما ترتبط الإستراتيجيات غير الفعالة بمشاعر الضغط النفسي، وهذا يعني أن هناك نوعاً من العلاقة التبادلية بين نوعي إستراتيجيات المواجهة والاحتراق الوظيفي، وكذلك بين أبعاد الاحتراق النفسي، وهما أبعاد الخدر العاطفي والضغط العاطفي، وبين البعد الثالث للاحتراق النفسي،

والذي تشير زيادته إلى إنخفاض الاحتراق الوظيفي، بينما يشير انخفاضه إلى زيادة الاحتراق الوظيفي، كما يوضح النموذج العلاقة بين الإنجاز الوظيفي والشخصي (أبو مسعود، 2010، 25).

2-5 العوامل التي تؤدي لحدوث الاحتراق الوظيفي

أكّدت العديد من النظريات أن الأسباب والمصادر التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي كثيرة وممتدة، وتختلف من شخص إلى آخر. ولذلك حاولت أغلب النظريات عرض هذه المصادر والأسباب من خلال تصنيفها إلى أربعة مستويات هي:

- 1- المصادر والأسباب على المستوى الفردي (الشخصي): قد يكون الاحتراق الوظيفي نتيجة لمصادر شخصية مرتبطة بسمات شخصية الفرد. لذلك اهتم الباحثون بالدور الذي تلعبه الشخصية في التعرض للضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي، حيث أكدوا أن الفرد الذي يتمتع بشخصية من النوع (A) والذي يُعرف بأنه شخص طموح، نشيط، ملائم وملائم بالعمل بشكل تام، سيكون أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي من غيره من العمال، خاصة إذا لم يكن لديه ما يكفي من الصلابة النفسية والوعي الذاتي والذكاء العاطفي اللازم لحفظ نظرة إيجابية للحياة (Nasir & Rizwan, 2019, 210).
- 2- المصادر والأسباب على المستوى الوظيفي (المهني): قد يكون الاحتراق الوظيفي بسبب مصادر وظيفية مرتبطة بخصائص وظروف العمل. هناك ثمانية أسباب رئيسية للاحتراق الوظيفي وهي: (شهري وعدمان، 2022، 266)

- العمل لفترات طويلة دون الحصول على قسط كافي من الراحة.
 - زيادة الأعباء نتيجة توسيع مهام الدور لتشمل العديد من المهام والواجبات الأساسية والثانوية.
 - عدم الاستعداد لمواجهة ضغوطات العمل.
 - المراقبة والمحاسبة والمساءلة المستمرة للموظفين.
 - الرتابة والملل في العمل مع كثرة الأعمال الكتابية غير الضرورية.
 - إنخفاض العوائد المادية والمعنوية.
 - ضعف التغذية الراجعة حول كفاءة أو عدم كفاءة الأداء.
 - صرامة وجمود السياسات التنظيمية.
- 3- المصادر والأسباب على المستوى الاجتماعي: وتمثل في (شهري وعدمان، 2022، 266)
 - التغيرات السلبية في العلاقات الاجتماعية للفرد وعدم شعوره بأن من حوله يعرفونه أو حتى يحترمونه.

- عدم القدرة على مواكبة التطورات الثقافية والإجتماعية والإقتصادية والحضارية المتتسارعة.

- عدم وفاء المجتمع بإحتياجات أفراده، في الوقت الذي يكون فيه الموظف ملتزماً تماماً بواجباته تجاه مجتمعه وأفراده.

- إرتفاع مستوى التوقعات غير الواقعية لدى الأفراد، خاصة مع زيادة الإنفتاح على الحضارات الأخرى.

- زيادة العبء العائلي على الفرد الموظف بسبب كثرة المصارييف العائلية الضرورية وغير الضرورية.

- الهالة المفرطة المرتبطة ببعض المهن والضرر الذي قد تسببه للأصحاء نتيجة إجبارهم على العيش وفق نمط حياة خاضع لافتراضات مثالية وتوقعات غير واقعية وغير واقعية.

- تدني النظرة الإجتماعية لبعض المهن، والمعاملة السيئة والدونية للأفراد العاملين فيها.

ومن الباحثين من لخص أسباب الاحتراق الوظيفي بالعوامل التالية: (مرابط، 2019، 7)

1- ضغوط العمل: يشعر الموظف بأن عليه أعباء كثيرة موكلة إليه، ويجب أن يتحققها في فترة زمنية قصيرة جداً ومن خلال موارد محدودة ونادرة، وقد سعت العديد من المؤسسات والشركات في العقود الماضية إلى الترشيد بالإستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين والعمال، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقيين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

2- محدودية صلاحيات العمل: من المؤشرات التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي عدم وجود صلاحيات لإتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل، وينشأ هذا الوضع من خلال وجود سياسات وأنظمة صارمة لا تعطي مجالاً لحرية التصرف وإتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل الموظف.

3- قلة التعزيز الإيجابي: عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً في العمل وما يتطلبه ذلك من ساعات إضافية وعمل إبداعي دون مقابل مادي أو معنوي، فهذا مؤشر آخر على المعاناة والاحتراق النفسي الذي يعيشه الموظف.

4- انعدام الإجتماعية: يحتاج الموظف أحياناً إلى مشاركة الآخرين بعض الهموم والأفراح والراحة. ولكن بعض الوظائف تتطلب الفصل الجسدي في المكان والعزلة الاجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحسابات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة.

5- عدم الإنصاف والعدل: في بعض الأحيان يُثقل الموظف بمسؤوليات لا يستطيع تحملها، وعندما يفشل في القيام بذلك يُحاسب، وقد لا يكون الفشل في أداء العمل بسبب إهمال الموظف، بل بسبب رداءة

جودة الأجهزة، وتواضع إمكانياتها، ومحدوية برامجها، بالإضافة إلى إمكانية عدم وجود الكفاءات الفنية القادرة على أداء المهام المطلوبة.

6- صراع القيم: في بعض الأحيان قد يضطر الفرد إلى تولي دور لا يتواافق مع قيمه ومبادئه، فمثلاً قد يضطر عامل المبيعات إلى الكذب من أجل تمرير منتج إلى العميل، أو غير ذلك من الظروف والأحوال.

7- غموض الدور: ينشأ غموض الدور عندما لا يكون الفرد متأكداً تماماً من المهمة الموكلة إليه. يرتبط غموض الدور بعدم الوضوح بشأن المسؤوليات المهنية المطلوبة من الفرد. وكثيراً ما يبلغ العديد من العاملين عن درجة من الغموض في موقف مثل: بدء عمل جديد، الترقية، النقل، المسؤولية الإشرافية لأول مرة، إعادة التنظيم، إنخفاض الرضا الوظيفي، والرغبة المتكررة في التغيير.

8- صراع الدور: ينشأ صراع الدور عندما يكون هناك تناقض بين متطلبات الوظيفة والمعايير الشخصية أي القيم. وينشأ هذا الصراع أيضاً عندما يتم تعريف أنماط السلوك على أنها متطلبات وظيفة بطريقة تتعارض أو تتعارض مع أخلاقيات الفرد أو قيمه. ويحدث صراع الدور عندما يكون هناك أكثر من مطلب على الفرد، والإستجابة لأحددها يجعل من الصعب عليه الاستجابة للأخر.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

1-3 المقدمة

2-3 أسلوب وإجراءات الدراسة

3-3 عرض وتحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية للمستجيبين)

4-3 عرض وتحليل البيانات

٣ المقدمة

بعد إستكمال الإطار المنهجي الذي تم فيه إرساء الإجراءات المنهجية التي ستقود مجموعة البحث إلى نتائج دقيقة، سيتم تخصيص هذا الفصل لعرض ومناقشة النتائج، بدءاً من تحديد كمية البيانات النوعية من خلال تصميم مقابلة وتطوير عباراتها ليتم تفريغها وتحليلها ثم تفسيرها، وأخيراً الوصول إلى نتائج الدراسة.

٢-٣ أسلوب وإجراءات الدراسة

١-٢-٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على وصف وتقدير الظواهر المدروسة. كما قامت الباحثة باستخدام مصادرين أساسيين للمعلومات هما: المصادر الثانوية والمتمثلة بالكتب والمجلات والموقع الإلكتروني الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع الدراسة. أما المصادر الأولية تم الاعتماد على المسح الميداني لجمع البيانات عبر أداة الدراسة (المقابلة) مع مجتمع الدراسة والمكون من العاملين في المصرف المدروس في محافظة دمشق، ثم تم تحليل البيانات المجمعة من أجل تقديم النتائج والتوصيات.

٢-٣ مجتمع الدراسة وعيتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أحد المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق، حيث أجرت الباحثة مقابلة مع (32) موظفاً من العاملين في المصرف محل الدراسة.

٣-٢-٣ أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على مصادرتين أساسيين للحصول على المعلومات المطلوبة من أجل تحقيق أغراض الدراسة وأهدافها وهما:

١- المصادر الثانوية: تم الاعتماد في بناء الإطار النظري للدراسة على الكتب والدوريات والتقارير العربية والأجنبية ذات العلاقة بالمتغيرات المدروسة لتغطية القسم النظري.

٢- المصادر الأولية: تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية للدراسة على "المقابلة" كأداة للبحث، حيث صممت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وأجريت مع عدد من الموظفين في أحد المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

٣- أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من قسمين هما:

- القسم الأول: تضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين.
- القسم الثاني: تضمن خمس أسئلة لكل بعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، تبدل المشاعر، تدني الإنجاز الشخصي).

3-2-4 صلاحية أداة الدراسة

للتحقق من صلاحية أداة الدراسة قامت الباحثة بإجراء (5) مقابلات مع عينة إستطلاعية للتحقق من صلاحية أداة الدراسة المصممة خصيصاً لهذه الدراسة، وإمكانية الإعتماد عليها، وقد تم إفراغ البيانات اللازمة للتحقق من إمكانية جمع البيانات الازمة.

3-3 عرض وتحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية للمستجيبين)

1- الجنس:

الجدول (3-1) توزع المستجيبين حسب متغير الجنس

الإحتمالات	النسبة المئوية
ذكر	%68.75
أنثى	%31.25
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة
من خلال الشواهد الكمية المبنية في الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المستجيبين ذكور بنسبة 68.75% في مقابل 31.25% إناث، وربما يعود ذلك إلى طبيعة العمل المصرفي في المصرف وشروطه الذي يتطلب الكثير من المسؤولية وتحمل الضغط الذي يتناسب مع طبيعة الذكور.

2- الحالة الاجتماعية:

الجدول (3-2) توزع المستجيبين حسب متغير الحالة الاجتماعية

الإحتمالات	النسبة المئوية
أعزب	%34.4
متزوج (لدي أسرة)	%56.3
أرمل	%6.2
مطلق	%3.1
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المستجيبين متزوجين بنسبة 56.3% في مقابل 34.4% أعزب، أما نسبة الأرامل كانت 6.2% والمطلق نسبة 3.1%， وهذا مرتبط بظروف الحياة وال усили من قبل المتزوجين لإمتلاك عمل يحقق لهم الاستقرار المادي والمعنوي وبالتالي الاجتماعي.

3- العمر:

الجدول (3-3) توزع المستجيبين حسب متغير العمر

الإحتمالات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	%21.9
من 30-39 سنة	%46.9
من 40-49 سنة	%28.1
50 سنة فأكثر	%3.1
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة بنسبة 46.9%， ومن 40 و 49 سنة بنسبة 28.1%， وكانت نسبة أقل من 30 سنة 21.9%， أما أقل نسبة موجودة فهي من أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 3.1%， وهذا يشير إلى توجه المصرف المدروس لاستقطاب الكفاءات الشابة وخريجي الجامعات.

4- المستوى العلمي:

الجدول (3-4) توزع المستجيبين حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	الإحتمالات
%3.1	ثانوي
%9.4	معهد متوسط
%65.6	إجازة جامعية
%21.9	دراسات عليا
%100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

يعتبر المستوى التعليمي من أهم المحاكمات الكفيلة ببلوغ نتائج إيجابية تضمن للواقع التنظيمي الفعالية المنشودة، توضح الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية المستجيبين يحملون الإجازة الجامعية بنسبة 65.6%， تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 21.9%， ثم فئة المعهد المتوسط بنسبة 9.4% وهم الموظفين التقنيين، في حين نجد أن نسبة 3.1% ذوي المستوى الثانوي وهم يمثلون موظفي أ尤ان الإدارة، ويمكن أن يعود ذلك لمتطلبات العمل الإداري. فال McCartar لها ظروف ومكانة خاصة على خلاف المؤسسات الأخرى، هذه الخصوصية جعلتها تتجأ للاعتماد في شروط التوظيف بصفة أكبر على أصحاب الشهادات والمواصفات العلمية بما يتماشى ويتلاءم مع وظائف وأهداف المصارف.

5- الخبرة العملية:

الجدول (3-5) توزع المستجيبين حسب متغير الخبرة العملية

النسبة المئوية	النكرارات	الإحتمالات
%6.3	2	تحت الا (5) سنوات
%43.7	14	من 5 إلى 9 سنوات
%50	16	(10) سنوات فأكثر
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة من خبرتهم العلمية 5 سنوات فأقل هي 6.3%， في حين أن خبرتهم العملية من 5 إلى 9 سنوات هي 43.7%， وكانت أعلى نسبة من خبرتهم المهنية 10 سنوات فأكثر، فالعمل المصرفي يحتاج لأشخاص لديهم الخبرة والكفاءة الازمة للقيام بالأعمال المطلوبة وإنجازها بشكل دقيق.

4-3 عرض وتحليل البيانات

1- الإنهاك العاطفي

الجدول (3-6) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الأول "هل تشعر بأنك مرهق نفسياً"

الاحتماليات	المجموع	%100	نعم	%68.8	محايد/ لا أعرف	%9.4	لا	%21.9	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المستجيبين يشعرون بالإرهاق النفسي في العمل بنسبة 68.8%， بينما نسبة 21.9% لا يشعرون بالإرهاق النفسي، وكانت نسبة من على الحياد 9.4%， ويرجع ذلك بحسب رأي المستجيبين الذي كانت إجابتهم بنعم والبالغ عددهم (22) فرد للأسباب المبنية في الجدول التالي:

الجدول (3-7) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الأول "هل تشعر بأنك مرهق نفسياً"

الرأي المقدمة	m	النسبة المئوية
ضغط العمل	1	%13.6
قلة التعزيز الإيجابي	2	%45.5
عدم الإنصاف	3	%22.7
صراع القيم	4	%18.2
المجموع		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين بأن سبب الإرهاق النفسي حسب وجهة نظر آراء المستجيبين يعود بالمرتبة الأولى لقلة التعزيز الإيجابي بنسبة 45.5%，يليه عدم الإنفاق بنسبة 22.7%，ثم صراع القيم بنسبة 18.2% وأخيراً ضغط العمل بنسبة 13.6%.

بال التالي يمكن القول بأن أكثر من نصف الأفراد المستجيبين مرهقين نفسياً، وذلك لقلة التعزيز الإيجابي حيث يبذل الموظفون جهداً كبيراً في العمل، وما يستلزم ذلك من ساعات عمل إضافية وأعمال إبداعية دون مقابل مادي أو معنوي، كما أن تحمل الموظف لمسؤوليات ليست بمقدراته ومحاسبته عند الإخلال بها كل هذه الأمور وغيرها من الضغوط هي مؤشرات للمعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف، بالتالي فمن الواجب على الإدارة العمل على توصيف الوظائف وتحديد الصالحيات ومكافأة القدرات ودعمها وتمكينها بما يسهم بتحسين سير العمل.

الجدول (3-8) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الثاني "هل تشعر بالإجهاد"

الإحتمالات	النسبة المئوية
لا	%15.6
محايد/ لا أعرف	%31.3
نعم	%53.1
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن نصف المستجيبين يشعرون بالإرهاق البدني في العمل بنسبة 53.1%， بينما أن نسبة 15.6% لا يشعرون بالإرهاق البدني، وكانت نسبة من على الحياد 31.3% ويرجع ذلك بحسب رأي المستجيبين الذي كانت إجابتهم بنعم والبالغ عددهم (17) فرد للأسباب المبينة في الجدول التالي:

الجدول (3-9) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الثاني "هل تشعر بالإجهاد"

النسبة المئوية	الآراء المقدمة	م
%64.7	المهام الموكلة إلى مرتبطة بجدال زمنية معنية.	1
%5.9	ظروف العمل (إضاءة، التهوية، التدفئة) غير مناسبة.	2
%5.9	المكاتب المكتظة بالعاملين.	3
%23.5	التعامل مع العملاء طوال اليوم.	4
%100	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين بأن سبب الإرهاق البدني حسب وجهة نظر آراء المستجيبين يعود بالمرتبة الأولى لأن المهام الموكلة للعاملين مرتبطة ببرامج زمنية معينة بنسبة 64.7%， يليه التعامل بشكل مستمر وطول اليوم مع العملاء بنسبة 23.5% وأخيراً كل من ظروف العمل من إضاءة وتهوية وتدفئة، بالإضافة لامتلاء المكاتب بالعاملين بنسبة 5.9%.

مما سبق نجد أن أغلبية المستجيبين وجدوا بأن الإجهاد "الإرهاق البدني" يعود لإرتباط الأعمال بجدال زمنية، والتي قد تفوق قدرات الموظف على إنجازها بوقتها المحدد مما يخلق لديه ضغط بالإنجاز، ويشعره بالإجهاد فضلاً على أن التعامل المستمر للموظف مع العميل يشعره بالتعب، وبالتالي يتوجب على الإدارة مراعاة إمكانيات الموظفين وساعات العمل، والعمل على أن تكون المكاتب مريحة تحقق نوع من الراحة للعاملين وتشجعهم على العمل.

الجدول (3-10) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الثالث "هل تشعر بانك تبذل جهداً كبيراً يفوق طاقتك وقدراتك"

النسبة المئوية	الاحتمالات
%18.7	لا
%21.9	محايد/ لا أعرف
%59.4	نعم
%100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه يتبين أن أكثر من نصف المستجيبين يشعرون ببذل جهد يفوق قدرتهم وطاقتهم على إنجاز العمل بنسبة 59.4%， بينما أن نسبة 18.7% لا يشعرون بأنهم يبذلون جهد وطاقة عند أداء الأعمال الموكلة إليهم، وكانت نسبة من على الحياد 21.9%， ويرجع ذلك بحسب رأي المستجيبين الذي كانت إجابتهم بنعم والبالغ عددهم (19) فرد للأسباب المبنية في الجدول التالي:

الجدول (3-11) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الثالث "هل تشعر بانك تبذل جهداً كبيراً يفوق طاقتك وقدراتك"

الآراء المقدمة	م	النسبة المئوية
يحتاج العمل الذي أقوم به لأكثر من شخص لإنجازه.	1	%26.3
أجد صعوبة في التأقلم مع إجراءات حوسبة العمل.	2	%10.5
أحتاج لدورات تدريبية لتطوير مقدراتي على إنجاز العمل.	3	%63.2
المجموع		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين بأن سبب بذل الجهد الكبير الذي يفوق طاقة العامل عند أداء العمل حسب وجهة نظر آراء المستجيبين يعود بالمرتبة الأولى لأن العاملين يحتاجون لدورات تدريبية بصورة مستمرة لإنجاز العمل وتطوير المقدرات بنسبة 63.2%， يليه بأن قد تكون الأعمال التي يقوم بها العاملون تحتاج لأكثر من شخص لإنجازها بنسبة 26.3%， وأخيراً أجد صعوبة بعض العاملين التأقلم مع إجراءات حوسبة العمل بنسبة 10.5%.

مما سبق نلاحظ أن أغلبية الموظفين يشعرون بأنهم يبذلون جهد يفوق قدراتهم على العمل وذلك لنقص الخبرات والمهارات اللازمة الكافية بإنجاز العمل على أكمل وجه، وبالتالي يتوجب على الإدارة العمل على إلقاء العاملين بأحداث الدورات التي تخص مجال العمل، وتشجيعهم على حضور الندوات والمؤتمرات التي تعزز من كفاءاتهم وتجعلهم على إطلاع دائم على عالم الأعمال، بما يضمن حسن سير العمل ويساهم بهم مهارات تمكّنهم من أداء المهام الموكلة إليهم.

الجدول (3-12) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الرابع "هل العمل مع الآخرين ولفترات طويلة يسبب لك ضغط نفسي"

الاحتماليات	%100 المجموع	%43.8 نعم	%21.9 محايد/ لا أعرف	%34.3 لا	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه يتبيّن أن أكثر من ثلث المستجيبين يشعرون بأن العمل مع الآخرين لفترات طويلة يسبب لهم ضغط نفسي بنسبة 43.8%， بينما أن نسبة 34.3% لا يشعرون بالتعب النفسي نتيجة التعامل مع الآخرين، وكانت نسبة من على الحياد 21.9%， وبحسب رأي المستجيبين الذي كانت إجابتهم بـ "لا" وبالغ عددهم (11) فرد بأن العمل مع الآخرين لفترات طويلة لا يسبب أي ضغط نفسي من وجهة نظرهم للأسباب المبنية في الجدول التالي:

الجدول (3-13) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الرابع " هل العمل مع الآخرين لفترات طويلة يسبب لك ضغط نفسي "

الآراء المقدمة	م	النسبة المئوية
الشعور بالراحة عند طلب المساعدة من زملاء العمل.	1	%45.5
مساندة زملاء العمل هامة بالنسبة لي.	2	%18.2
الشعور بالوحدة في حال ليس لدي أحد اعرفه في العمل.	3	%36.3
المجموع		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبيّن بأن العمل مع الآخرين لفترات طويلة حسب آراء المستجيبين قد يكون داعم ولا يسبب ضغط نفسي، لأنّه قد يسبب شعور بالراحة عند طلب مساندة من زملاء العمل بنسبة 45.5%， والذي يعتبر ذو أهمية للعديد من العاملين، كما أن التقرب من العاملين وخلق روح التعاون والتآلف بينهم قد يعزز من طبيعة العلاقات الاجتماعية.

نستنتج مما سبق بأن الموظفين يحتاجون أحياناً لمشاركة الآخرين في بعض الهموم والأفراح وبالتالي التفريّس عن مشاكلهم، إلا أن بعض الأعمال تتطلب فصلاً طبيعياً في المكان وبالتالي عزلة اجتماعية

عن الآخرين، حيث يكون التعامل مع الأجهزة والحسابات والعملاء، وهذا من شأنه قد يكون مناسب لبعض الأفراد، إلا أنه قد يسبب إنعدام الإجتماعية والتي تعد من أسباب الاحتراق الوظيفي، وبالتالي يتوجب على الإدارة العمل على بناء جسر للتواصل بين العاملين من خلال وجود صالات للإسترحة يلتقي بها الموظفين ويتبادلون الأحاديث، الأطعمة.....الخ، بما يسهم بتعزيز العلاقات الإجتماعية وتعود بالإحساس الجيد للموظف بما ينعكس على صحته النفسية والجسدية، وبالتالي على أداء أعماله.

الجدول (3-14) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الخامس "هل تشعر بالإحباط"

الإحتمالات	%100 المجموع	%65.6 نعم	%25 محايد/ لا أعرف	%9.4 لا	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه يتبيّن أنّ أغلبية المستجيبين يشعرون بالإحباط بسبب العمل بنسبة 65.6%， بينما أن نسبة 9.4% لا يشعرون بالإحباط، وكانت نسبة من على الحياد 25%， وبحسب رأي المستجيبين الذين كانت إجابتهم بـ "نعم" وباللغ عددهم (23) فرد بأنهم العاملين قد يصابون بالإحباط من وجهة نظرهم للأسباب المبنية في الجدول التالي:

الجدول (3-15) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الخامس " هل تشعر بالإحباط"

م	الآراء المقدمة	النسبة المئوية
1	لا اتقاضى أجر يقابل الجهد الذي أبذله.	%52.2
2	لا تتناسب طبيعة الأعمال التي أجزها مع مؤهلي العلمي.	%8.7
3	مركبة الأعمال وعدم وجود مشاركة باتخاذ القرار.	%39.1
	%100 المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبيّن بأنّ من أسباب إحباط العاملين -حسب وجهة نظر آراء المستجيبين- عدم تناسب الأجر وعدم الرضا عن نظام الأجور بالمقارنة مع الظروف الاقتصادية والإجتماعية في الوقت

الحالي بنسبة 52.2%， مركزية الأعمال وعدم وجود مشاركة بإتخاذ القرار بين رؤساء العمل والعاملين بنسبة 39.1%， فضلاً من عدم تناسب طبيعة الأعمال التي قد يوكل بها بعض العاملين مع مؤهلاتهم العلمية بنسبة 8.7%.

نجد مما سبق بأن نصف المستجيبين وجدوا أن أكثر ما يحيطهم في أماكن العمل هي العوائد المادية، ولعل السبب بذلك يعود للأسباب الإقتصادية والغلاء بالأسعار التي لا تناسب مع الدخل، هذا بالإضافة إلى أن ثلث المستجيبين وجدوا أن مركزية بالعمل حيث تقوم الإداره بإتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين، ودون الإهتمام بتوصيف الوظائف، وبالتالي يجب على الإداره العمل على إعادة النظر بنظام الأجرور والحوافز وساعات العمل الإضافي، ومشاركة الموظفين وتمكينهم بما يضمن إندفاعهم على العمل وبالتالي إنجاز مهامهم بإتقان ودقة.

2- عدم الإنسانية (تبلد المشاعر):

الجدول (3-16) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال السادس "هل تشعر بالتفاعل مع زملائك في العمل"

الإحتمالات	النسبة المئوية
لا	%34.4
محايد/ لا أعرف	%31.3
نعم	%34.4
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه يتبين أن هناك توازن في إجابات المستجيبين فالبعض منهم لا تتحرك مشاعرهم خلال العمل مع الآخرين وبلغت نسبتهم 34.4%， كما بلغت نسبة الأفراد الذين يتقاولون مع زملائهم بالعمل كذلك 34.4%， وكانت نسبة من هم على الحياد 31.3%， وبحسب رأي المستجيبين الذين كانت إجابتهم بـ "نعم" والبالغ عددهم (11) فرد بأن فتور مشاعرهم أثناء التعامل مع الآخرين والتعامل معهم كأشياء وليس بشر، يعود من وجهة نظرهم للأسباب المبنية في الجدول التالي:

الجدول (3-17) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال السادس "هل تشعر بالتفاعل مع زملائك في العمل"

الرأء المقدمة	م	النسبة المئوية
الإحباط	1	%54.5
القلق	2	%36.4
العصبية	3	%9.1
المجموع		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين بأن شعور الأفراد تجاه زملاء العمل وطريقة تعاملهم مع بعض حسب وجهة نظر آراء المستجيبين مرتبط بعده من الأسباب التي قد تخلق تعامل متبدل، وهذه الأسباب هي (الإحباط، القلق، التوتر) على التوالي بنسبة (54.5%， 36.4%， 9.1%)، ولعل ذلك ناتج عن الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في البلد والأحوال التي يعيشها الفرد في ظل الأزمة العالمية للبلاد. من خلال ما تم عرضه نجد أن الأفراد يسعون لتحسين علاقاتهم مع زملائهم في العمل، وذلك لأنهم يؤمنون بروح الفريق والتماسك بين أفراد الجماعة، مما يخفف عنهم ضغط العمل ويشعرهم بنوع من الراحة النفسية وبالتاليي البعض عن القلق والإحباط والتوتر لمشاركتهم ومساندتهم لبعضهم البعض، في حين يوجد عدد من الموظفين ممن لا يسعون لتحسين علاقاتهم مع زملائهم ويمكن أن يرجع ذلك لإختلاف توجهاتهم الفكرية وطبعتهم الشخصية، وإلى عدم وجود دعم في تطوير العلاقات الإنسانية في العمل، كما أن درجة إلتزام الموظفين وشعورهم بالمسؤولية وسعيرهم لتحقيق أهدافهم وإثبات وجودهم في مكان العمل، وعدم قدرتهم على تطابق توقعات الجمهور منهم قد يرجع ذلك لكون الأدوار (التوقعات) متعارضة مع توقعات الجمهور مما يجعلهم يشعرون بذلك بالإحباط والعصبية، وبالتالي يتوجب على الإدارة والمشرفين حتى الموظفين على التقرب والتعامل بمودة عن بعضهم بما يخفف عنهم من الصعوبات والتحديات التي قد تواجههم.

الجدول (3-18) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال السابع "هل تهتم لما يحدث مع العملاء من حولك"

الاحتماليات	النسبة المئوية
لا	%62.5
محايد/ لا أعرف	%15.6
نعم	%21.9
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أنّ أغلبية المستجيبين لا يهتمون لما يحدث من حولهم بنسبة 62.5%， بينما أن نسبة 21.9% يهتمون بالأحداث، وكانت نسبة من على الحياد 15.6%， وبحسب رأي المستجيبين الذي كانت إجابتهم بـ "لا" وبالبالغ عددهم (20) فرد بأن عدم الاهتمام بما يحدث حولهم في العمل يعود من وجهة نظرهم للأسباب المبينة في الجدول التالي:

الجدول (3-19) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال السابع "هل تهتم لما يحدث مع العملاء

"من حولك"

عدم الاهتمام بالبيئة المحيطة	م	النسبة المئوية
أصبحت أكثر صرامة في التعامل مع الآخرين.	1	%25
وجود تضارب بين المهام المطلوبة ومعتقداتك الخاصة.	2	%10
وجود تناقض بين ما تمليه الإدارة علىي ومتطلبات العمل.	3	%15
ظروف الحرب وما تمر به البلاد من أزمات	4	%50
المجموع		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبيّن بأنّ عدم إهتمام الأفراد بظروف العمل المحيطة حسب وجهة نظر آراء المستجيبين قد يكون نتيجة لظروف الصعبة التي تمر بها الأزمات وما عاناه الأفراد من حرمان وضيق وتحديات لمتابعة أعمالهم والإستمرار بها بنسبة 50%， وهذه الأسباب نتج عنها السبب الآخر الذي يدعم فكرة اللامبالاة للبيئة المحيطة فقد أصبح الأفراد أكثر صرامة وقسوة في التعامل بنسبة 25%， كما بيّنت الإجابات وجود أسباب أخرى كوجود تناقض بين ما تمليه الإدارة على الموظف ومتطلبات عمله بنسبة 15%， فضلاً عن وجود تضارب بين المهام المطلوبة منه ومعتقداته الخاصة بنسبة 10%.

من خلال المعطيات نجد بأن العوامل الإقتصادية والسياسية أثرت بشكل أو بأكثر على الحالة النفسية للموظفين فصعوبة تنقلهم لمكان عملهم، وشعورهم بالخوف الدائم، والتوتر والقلق في ظل الظروف الراهنة للبلاد، جعلت منهم أشخاص أقل صبراً وطاقة، وبالتالي أكثر صرامة وقساوة في التعامل مع الآخرين بشكل عام.

الجدول (3-20) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الثامن "هل تجد نفسك شخصية إنفعالية"

الاحتماليات	النسبة المئوية
لا	%53.1
محايد/ لا أعرف	%18.8
نعم	%28.1
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المستجيبين لا يتعاملون بهدوء مع المشاكل الإنفعالية التي قد تواجههم مع الآخرين أثناء ممارستهم العمل بنسبة 53.1%， بينما أن نسبة 28.1% لا يعتبرون أنفسهم شخصية إنفعالية، وكانت نسبة من على الحياد 18.8%， وبحسب رأي المستجيبين الذي كانت إجابتهم بـ "لا" وبالبالغ عددهم (17) فرد بأن وجود شخصية إنفعالية من وجهة نظرهم للأسباب المبنية في الجدول التالي:

الجدول (3-21) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الثامن "هل تجد نفسك شخصية إنفعالية"

الآراء المقدمة	النسبة المئوية	م
ضعف التمكّن	%29.4	1
الإجهاض	%17.6	2
الضغط	%11.8	3
عدم الراحة النفسية	%41.2	4
المجموع	%100	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين بأن وجود شخصية إنجعالية لدى الأفراد العاملين حسب وجهة نظر آراء المستجيبين نتيجة للعديد من الأسباب هي بالترتيب (عدم الراحة النفسية، بنسبة 41.2% ضعف التمكّن بنسبة 29.4%， الإجهاد بنسبة 17.6%， الضغط بنسبة 11.8%) ومن خلال تحليل هذه الأسباب نجد بأن عدم الإستقرار النفسي في ظل الظروف الراهنة مرتبط بعدم الإستقرار الأمني والإتصادي في البلد والذي ينعكس بشكل أو بآخر على جعل الفرد أكثر قلقاً وتوتراً، كما بينت الإجابات كذلك بعدم إهتمام الإدارة بتمكين العاملين وبالتالي عدم إعطاءهم صلاحيات وتحميلهم المسؤوليات مما يخلق شعور داخلي لديهم بعدم الإهتمام واللامبالاة، إضافة للأسباب تلك فإن الإجهاد النفسي والجسدي للعاملين لأسباب كثيرة قد يخلق ضغط عليهم، لدرجة أنهم أصبحوا أكثر إنجعاليةً لدرجة أن أخطاء بسيطة من الآخرين تشعرهم بالتوتر.

وقد سبق أن أكثُر من ثُلث أفراد العينة يشعرون بعدم الراحة النفسية وهذا عائد كما ذكرنا سابقاً للظروف الراهنة وصعوبة تأمين المستلزمات الحياتية من قبل العاملين، والرغبة الدائمة لترك العمل أو البحث عن عمل آخر يسند الفرد في إستمرارية حياته، هذا الأمور وغيرها الناتجة عن ظروف البلد وال الحرب جعلت منه شخصية إنجعالية.

الجدول (3-22) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال التاسع "هل أنت قادر على تلبية التزاماتك العائلية"

النسبة المئوية	الاحتمالات
%71.9	لا
%15.6	محايد/ لا أعرف
%12.5	نعم
%100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة
من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن أغلبية المستجيبين ينزعجون لعدم تمكنهم من تلبية إلتزاماتهم العائلية بنسبة 71.9%， بينما أن نسبة 12.5% يستطيعون تلبية احتياجاتهم الأسرية والاجتماعية، وكانت نسبة من على الحياد 15.6%， وبحسب رأي المستجيبين الذي كانت

إجابتهم بـ "لا" والبالغ عددهم (23) فرد بأنهم مرهقين لعدم القدرة على تلبية الإلتزامات الأسرية للأسباب المبينة في الجدول التالي:

الجدول (3-23) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال التاسع "هل أنت قادر على تلبية التزاماتك العائلية"

الرأء المقدمة	م	النسبة المئوية
الارتباط الشديد بالعمل	1	%52.2
عدم وجود حافز مادي يقابل الالتزامات الاجتماعية.	2	%39.1
عدم القدرة على تلبية الواجبات الاجتماعية	3	%8.7
المجموع		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين بأن الأفراد لا يستطيعون تلبية احتياجاتهم الأسرية نتيجة لإرتباطهم الشديد بالعمل بنسبة 52.2%， والذي يرتبط بالسبب الآخر وهو الحاجة المادية بنسبة 39.1%， والتي قد تسبب ضعف بالعلاقات الإجتماعية بنسبة 8.7%， فسعى العاملين للحصول على أجور تغطي حاجاتهم الحياتية يجعلهم يبحثون عن أكثر من العمل وبالتالي قضاء أوقات كبيرة خارج المنزل.

من المعطيات السابقة نجد أن نصف المستجيبين يرتبطون بالعمل بشكل كبير وهذا ناتج عن عملهم طوال ساعات اليوم من خلال بحثهم الدائم لتحسين دخلهم وبالتالي العمل بأكثر من عمل، مما يجعلهم أقل ارتباط بأسرتهم على اعتبار بأن الفرد يخرج صباحاً للعمل ولا يعود للمساء لتأمين حاجاته وحاجات أسرته اليومية ضماناً للحياة الكريمة، يجعله بعيداً عن أسرته ولا يشارك بكثير من المناسبات الإجتماعية، مما يجعل من الفرد محترق نفسياً.

الجدول (3-24) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال العاشر " هل تشعر بالتوتر من الآخرين نتيجة أخطاء زملاء العمل"

الإحتمالات	النسبة المئوية
لا	%28.1
محايد/ لا أعرف	%18.8
نعم	%53.1
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن نصف المستجيبين يشعرون بالتوتر والقلق نتيجة الأخطاء البسيطة التي يقوم بها الآخرون في مكان العمل بنسبة 53.1%， بينما أن نسبة 28.1% ليس لديهم شخصية إنجعالية تجاه الآخرين، وكانت نسبة من على الحياد 18.8%， وبحسب رأي المستجيبين الذي كانت إجابتهم بـ "نعم" والبالغ عددهم (17) فرد بأنهم انفعاليين في مكان العمل للأسباب المبينة في الجدول التالي:

الجدول (3-25) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال العاشر "هل تشعر بالتوتر من الآخرين

نتيجة أخطاء زملاء العمل"

الآراء المقدمة	م	النسبة المئوية
ضيق الوقت وتأثيره على إنجاز المهام الموكلة إلي.	1	%29.4
ضعف العلاقات الاجتماعية مع العملاء والزملاء.	2	%23.5
التعب والإرهاق نتيجة لضغط العمل.	3	%47.1
المجموع		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبيّن بأن الأفراد أصبحوا أكثر إنجعالية في مكان العمل نتيجة التعب والإرهاق بنسبة 47.1%， ولضيق الوقت وتأثيره على إنجاز المهام الموكلة إليهم بنسبة 29.4%， والذي يخلق تعب وإرهاق للعاملين بنسبة 23.5%， مما يجعل الفرد أقل قدرة على توطيد العلاقات الاجتماعية بمكان عملهم أو خارجه.

عندما يكون العمل متكامل مع أعمال الآخرين ومكمل لها، فإن وجود خطأ من أحد العاملين نتيجة لعدم راحته النفسية أو الضغط يؤثر على أعمال زملائه وقد يتطلب وقت ومجهود إضافي مما يخلق نوع من

التوتر والعصبية، وبالتالي يتوجب على الإدارة متابعة العمل بأسلوب إشرافي جيد يحقق نوع من الإنصاف والإيجابية ويحفز الموظفين.

3- تدني الإنجاز الشخصي:

الجدول (3-26) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الحادي عشر " هل انت متمكن من متطلبات العمل الإداري الموكلي إليك"

الإحتمالات	النسبة المئوية
لا	%43.8
محايد/ لا أعرف	%25
نعم	%31.2
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة من خلال المعطيات الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه يتبين أن أكثر من ثلث المستجيبين ليس لديهم الإمكانيات أو القدرة اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بنسبة 43.8%， بينما أن نسبة 31.2% لديهم القدرة الكافية لتحمل الأعمال التي قد توكل إليهم، وكانت نسبة من على الحياد 25%， وبحسب رأي المستجيبين الذي كانت إجابتهم بـ "لا" والبالغ عددهم (14) فرد بأنهم غير متمكنين للأعمال التي قد تطلب منهم للأسباب المبنية في الجدول التالي:

الجدول (3-27) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الحادي عشر " هل انت متمكن من متطلبات العمل الإداري الموكلي إليك"

م	الآراء المقدمة	النسبة المئوية
1	عدم وجود أسلوب إشراف وتوجيه واضح.	%50
2	ما تقوم به ليس من اختصاصك.	%14.3
3	نقص المعلومات لإنجاز المهام.	%35.7
المجموع		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين بأن الأفراد الذي تقل إمكانياتهم في أماكن العمل حسب رأي المستجيبين تعود لعدم وجود أسلوب إشراف وتوجيه واضح بنسبة 50%， بالإضافة لنقص المعلومات الازمة لإنجاز المهام التي يوكلون بها بنسبة 35.7%， كما بينت النتائج أن قيام العاملين بمهام خارج اختصاصهم تكون سبب في عدم الكفاءة في إنجاز العمل المطلوب منهم بنسبة 14.3%.

من خلال المعطيات السابقة نجد أن نصف المستجيبين وجدوا أن عدم وجود مشرفين مناسبين يقومون بتوجيه العاملين لإنجاز المهام ويتابعون الإنجاز قد يقلل من تمكينهم، فضلاً إلى أن الموظفين بحاجة لمشرفين يقومون بتزويدهم بالمعلومات الازمة لمتابعة أعمالهم، وبالتالي يتوجب على الإدارة اختيار مشرفين ذو صدر رحب وعلى كفاءة ومهارة كافية لمتابعة أداء الموظفين.

الجدول (3-28) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الثاني عشر "هل تشعر أن لك تأثير إيجابي في حياة الآخرين من خلال عملك"

الإحتمالات	النسبة المئوية
لا	%53.1
محايد/ لا أعرف	%9.4
نعم	%37.5
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أن نصف المستجيبين لا يشعرون بأن لهم تأثير إيجابي على حياة الآخرين بنسبة 53.1%， بينما أن نسبة 37.5% لديهم القدرة على التأثير في حياة الآخرين بصورة إيجابية، وكانت نسبة من على الحياد 25%， وبحسب رأي المستجيبين الذي كانت إجابتهم بـ "لا" وبالبالغ عددهم (17) فرد بأن ليس لهم تأثير إيجابي في حياة الآخرين للأسباب المبينة في الجدول التالي:

الجدول (3-29) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الثاني عشر "هل تشعر أن لك تأثير إيجابي في حياة الآخرين من خلال عملك"

النسبة المئوية	الآراء المقدمة	م
%17.7	التعامل بصرامة مع زملائي بالعمل.	1
%52.9	عدم مساندة زملاء العمل في حل مشاكلهم.	2
%29.4	لا أقوم بتخفيف الأعباء التي قد تواجه زملاء العمل خلال إنجاز أعمالهم.	3
%100		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين بأن عدم وجود تأثير إيجابي في حياة الآخرين -حسب رأي المستجيبين- تعود لتعامل الأفراد بصرامة مع زملاء عملهم بنسبة 17.7%， وعدم المساندة في حل المشاكل بنسبة 52.9%， والتخفيض عنهم بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقت الشدة بنسبة 29.4%.

من خلال مما سبق نجد أن أكثر من نصف العاملين لا يقومون بمساندة زملائهم في أماكن العمل، وقد يكون ذلك ناتج عن ضغط العمل، أو لعدم توفر الإمكانيات الالزمة لذلك، مما يجعلهم أقل تأثير على زملائهم، وبالتالي توجب على العاملين أن يكونون أكثر إيجابية من خلال اهتمامهم بمشاعر الآخرين ومشاركتهم أفراحهم وهمومهم مما يجعلهم أكثر تأثير عليهم.

الجدول (3-30) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الثالث عشر "هل تشعر بالحيوية والنشاط أثناء إنجازك لعملك"

النسبة المئوية	الإحتمالات
%50	لا
%18.8	محايد/ لا أعرف
%31.2	نعم
%100	
المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه يتبين أن نصف المستجيبين لا يشعرون بالنشاط والحيوية في إنجاز أعمالهم بنسبة 50%， بينما أن نسبة 31.2% لديهم شعور الحيوية والنشاط في أداء الأعمال الموكلة إليهم، وكانت نسبة من على الحياد 18.8%， وبحسب رأي المستجيبين الذي

كانت إجابتهم بـ "لا" والبالغ عددهم (16) فرد بأنهم لا يشعرون بالنشاط والحيوية للأسباب المبينة في الجدول التالي :

الجدول (3-31) الآراء المقدمة المستجيبين عن السؤال الثالث عشر "هل تشعر بالحيوية والنشاط أثناء إنجازك لعملك"

الآراء المقدمة	م	النسبة المئوية
صعبه الأعمال الموكلة إلي.	1	%31.2
عدم الانسجام مع الرؤساء وزملاء.	2	%50
كثرة الأعمال التي أقوم بإنجازها.	3	%18.8
المجموع		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة
من خلال الجدول أعلاه تبين بأن الأسباب التي تسهم بقلة النشاط والحيوية وفقاً لآراء المستجيبين يعود بالمرتبة الأولى لعدم الإنسجام مع رؤساء وزملاء العمل بنسبة 50%，وثانياً لصعوبة الأعمال المطلوب إنجازها بنسبة 31.2%，وأخيراً لكثرة الأعمال الموكلة للأفراد لإتمامها بنسبة 18.8%.

من الإجابات وجدنا أن نصف المستجيبين وجدوا أن عدم الإنسجام بين العاملين ومشرفيهم يجعلهم أقل نشاط وحيوية في حين أن ثلث المستجيبين وجدوا أن صعوبة العمل والضغط المستمر يجعلهم أقل حيوية، وبالتالي على الإدارة المتابعة المستمرة للعلاقة بين المشرفين والموظفين والعمل على توطيد العلاقات بينهم عبر خلق أنشطة إجتماعية بين جميع العاملين.

الجدول (3-32) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الرابع عشر "هل لديك الرغبة في تطوير أداءك أو تحقيق إنجازات أخرى في عملك"

الإحتمالات	النسبة المئوية
لا	%50
محايد/ لا أعرف	%3.1
نعم	%46.9
المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه يتبين أن نصف المستجيبين لا يرغبون بتطوير أدائهم أو تحقيق أي إنجازات في العمل بنسبة 50%， بينما أن نسبة 46.9% لديهم الرغبة في تحقيق إنجازات أفضل وتحسين أدائهم، وكانت نسبة من على الحياد 3.1%， وبحسب رأي المستجيبين الذي كانت إجابتهم بـ "نعم" والبالغ عددهم (15) فرد بأنهم يرغبون بتحسين أدائهم وتحقيق أفضل إنجازات للأسباب المبنية في الجدول التالي:

الجدول (3-3) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الرابع عشر "هل لديك الرغبة في تطوير أدائك أو تحقيق إنجازات أخرى في عملك"

الآراء المقدمة	م	النسبة المئوية
للرغبة في فهم متطلبات الوظيفة.	1	%13.3
لاختصار الوقت والجهد في إنجاز المهام.	2	%33.3
لتحقيق الدقة في أداء العمل.	3	%53.4
المجموع		%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة من خلال الجدول أعلاه تبين بأن الأسباب لرغبة الأفراد بتطوير أدائهم وتحقيق إنجازات أفضل وفقاً لآراء المستجيبين يعود لرغبتهم بتحقيق الدقة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالمرتبة الأولى بنسبة 53.4%， ثم لاختصار الجهد والوقت بنسبة 33.3%， بالإضافة للرغبة في فهم متطلبات الوظيفة بما يضمن سير العمل بدقة ووضوح بنسبة 13.3%.

من خلال إجابات المستجيبين تبين بأن نصفهم يميل للعمل على تحقيق الدقة بأداء أعمالهم حرصاً منهم على مكانتهم الوظيفية وبما يسهم بتقدمهم ويرفعهم ويكتسبهم المهارات الالزمة لإختصار الوقت والجهد من خلال فهم جميع متطلبات العمل، وبالتالي يجب على الإدارة بصورة مستمرة عقد الندوات وجمع العاملين ومشاركتهم لآرائهم ومقترحاتهم بما يخص تطوير العمل بما يعزز رغبتهم لتطوير كفاءاتهم وجعلهم أكثر كفاءة ومهارة.

الجدول (3-4) توزع إجابات المستجيبين عن السؤال الخامس عشر "هل تعاني من عدم إدراك قيمة إنجازاتك في العمل"

الإحتمالات	النسبة المئوية
لا	%15.6
محايد/ لا أعرف	%12.5
نعم	%71.9
المجموع	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبيّن أنّ أغلبية المستجيبين يعانون من عدم إدراك قيمة إنجازاتهم في العمل بنسبة 71.9%， بينما أن نسبة 15.6% يعلمون ويدركون مدى أهمية إنجازاتهم في مكان العمل، وكانت نسبة من على الحياد 12.5%， وبحسب رأي المستجيبين الذي كانت إنجازاتهم بـ "نعم" وبالبالغ عددهم (23) فرد بأنهم يرغبون بتحسين أدائهم وتحقيق أفضل الإنجازات للأسباب المبينة في الجدول التالي:

الجدول (35-3) الآراء المقدمة من المستجيبين عن السؤال الخامس عشر "هل تعاني من عدم إدراك قيمة إنجازاتك في العمل"

الآراء المقدمة	النسبة المئوية	م
نقص الثقة بالنفس	%34.8	1
نقص الكفاءة	%13	2
عدم المبالاة	%52.2	3
المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبيّن بأن الأسباب لعدم إدراك الأفراد بقيمة إنجازاتهم في العمل وفقاً لآراء المستجيبين يعود بالمرتبة الأولى لعدم المبالاة بنسبة 52.2%， وثانياً لنقص الثقة بالنفس بنسبة 34.8%， وأخيراً لنقص الكفاءة بنسبة 13%.

من خلال المعطيات السابقة يتصرّفون بعدم المبالاة، بالإضافة لعدم تمكّنهم من أداء المتطلبات الإدارية الموكّلة إليهم، وبالتالي فإن عدم إدراك المسؤولين لقيمة إنجازاتهم في العمل يؤدي لنقص ثقّتهم بالنفس حول إنجازاتهم ونقص في الكفاءة، وبالتالي يتصرّفون بعدم المبالاة في العمل، وبالتالي اللجوء للتمارض

والغياب، وعليه يتوجب على الإدارة تحفيز الموظفين على أبسط الأعمال المقدمة سواء تحفيز معنوي او مادي، بما يشعرهم بقيمة إنجازاتهم وأهميتهم في أماكن العمل، مما يعكس إيجاباً على سير العمل.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1-4 النتائج

1-1-4 النتائج في ضوء الإطار العملي للدراسة

2-4 التوصيات

3-4 آفاق الدراسة

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

٤-١ النتائج

٤-١-١ النتائج في ضوء الإطار العلمي للدراسة

- ١- بينت نتائج الدراسة وجود إرهاق نفسي بين المستجيبين بنسبة 68.8%， وبينت النتائج بأن السبب الذي يحدث إرهاق نفسي للعاملين هي قلة التعزيز الإيجابي، وعدم الإنفاق، ثم صراع القيم وأخيراً ضغط العمل.
- ٢- بينت نتائج الدراسة وجود إجهاد (إرهاق بدني) بين المستجيبين بنسبة 53.1%， وبينت النتائج أن سبب الإرهاق البدني يعود بالمرتبة الأولى لأن المهام الموكلة للعاملين مرتبطة ببرامج زمنية معينة، يليه التعامل بشكل مستمر وطول اليوم مع العملاء وأخيراً كل من ظروف العمل من إضاءة وتهوية وتدفئة، بالإضافة لإمتلاء المكاتب بالعاملين.
- ٣- بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المستجيبين يشعرون ببذل جهد يفوق قدرتهم وطاقتهم على إنجاز العمل بنسبة 59.4%， وذلك لأن العاملين يحتاجون لدورات تدريبية بصورة مستمرة لإنجاز العمل وتطوير المقدرات، بالإضافة لذلك فقد تكون الأعمال التي يقوم بها العاملون تحتاج لأكثر من شخص لإنجازها، وأخيراً لصعوبة تأقلم بعض العاملين مع إجراءات حوسبة العمل.
- ٤- أظهرت النتائج أن أغلبية المستجيبين يشعرون بأن العمل مع الآخرين لفترات طويلة يسبب لهم ضغط نفسي بنسبة 43.8%.
- ٥- بينت الدراسة بأن المستجيبين يشعرون بالإحباط بسبب العمل بنسبة 65.6%， نتيجة لعدم تناسب الأجر وعدم الرضا عن نظام الأجر بالمقارنة مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الوقت الحالي، مركبة الأعمال وعدم وجود مشاركة باتخاذ القرار بين رؤساء العمل والعاملين، فضلاً من عدم تناسب طبيعة الأعمال التي قد يوكل بها بعض العاملين مع مؤهلاتهم العلمية.
- ٦- إن وجود إرهاق نفسي وبدني، وبذل جهد من قبل العاملين يفوق قدراتهم على إنجاز العمل، والشعور بالضغط النفسي نتيجة للتعامل مع الآخرين لفترات طويلة، بالإضافة للإحساس بالإحباط يمكن القول بوجود إنهاك عاطفي لدى العاملين في المصرف المدروس.
- ٧- أظهرت الدراسة وجود توازن في إجابات المستجيبين فالبعض منهم لا تتحرك مشاعرهم خلال العمل مع الآخرين وبلغت نسبتهم 34.4%， كما بلغت نسبة الأفراد الذين يتفاعلون مع زملائهم بالعمل كذلك

34.4%، مرتبط بعدد من الأسباب التي قد تخلق تعامل متبدد، وهذه الأسباب هي (الإحباط، القلق، التوتر)، ولعل ذلك ناتج عن الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في البلد والأحوال التي يعيشها الفرد في ظل الأزمة الحالية للبلاد.

8- كما تبين من خلال الدراسة أن أغلبية المستجيبين لا يهتمون لما يحدث من حولهم بنسبة 62.5%， نتيجة للظروف الصعبة التي تمر بها الأزمات وما عاناه الأفراد من حرمان وضيق وتحديات لمتابعة أعمالهم والاستمرار بها وهذه الأسباب نتج عنها السبب الآخر الذي يدعم فكرة اللامبالاة للبيئة المحيطة فقد أصبح الأفراد أكثر صرامة وقسوة في التعامل، بالإضافة وجود تناقض بين ما تمليه الإدارة على الموظف ومتطلبات عمله، فضلاً عن وجود تضارب بين المهام المطلوبة منه ومعتقداته الخاصة.

9- أظهرت النتائج أن أغلبية المستجيبين لا يتعاملون بهدوء مع المشاكل الإنفعالية التي قد تواجههم مع الآخرين أثناء ممارستهم العمل بنسبة 53.1%， نتيجة لعدم الراحة النفسية، ضعف التمكّن، الإجهاد، الضغط، ومن خلال تحليل هذه الأسباب نجد بأن عدم الاستقرار النفسي في ظل الظروف الراهنة مرتبط بعدم الاستقرار الأمني والإقتصادي في البلد والذي ينعكس بشكل أو بآخر على جعل الفرد أكثر قلقاً وتوتراً.

10- تبين من خلال النتائج أن أغلبية المستجيبين ينزعجون لعدم تمكّنهم من تلبية إلتزاماتهم العائلية بنسبة 71.9%， نتيجة لإرتباطهم الشديد بالعمل، والذي يرتبط بالسبب الآخر هو الحاجة المادية، والتي قد تسبب ضعف بالعلاقات الاجتماعية، فسعى العاملين للحصول على أجور تعطي حاجاتهم الحياتية يجعلهم يبحثون عن أكثر من العمل وبالتالي قضاء أوقات كبيرة خارج المنزل.

11- بینت النتائج أن أغلبية المستجيبين يشعرون بالتوتر والقلق نتيجة الأخطاء البسيطة التي يقوم بها الآخرون في مكان العمل بنسبة 53.1%， نتيجة التعب والإرهاق، ولضيق الوقت وتأثيره على إنجاز المهام الموكلة إليهم، الذي يخلق تعب وإرهاق للعاملين، مما يجعل الفرد أقل قدرة على توطيد العلاقات الاجتماعية بمكان عملهم أو خارجه.

12- بینت النتائج بوجود تبدل بالمشاعر لدى المستجيبين نتيجة لعدم تفاعلهما مع الآخرين نتيجة للظروف الإقتصادية والسياسة والاجتماعية التي تمر بها بالبلاد والتي جعلتهم أكثر انفعالاً، وأكثر سعيًا للبحث عن مصادر للدخل الأمر الذي خلق ضيق وتوتر لدى أغلبية العاملين.

- 13- أظهرت النتائج أن عدد من المستجيبين ليس لديهم الإمكانيات أو القدرة الالزمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بنسبة 43.8%， لعدم وجود أسلوب إشراف وتوجيه واضح، بالإضافة لنقص المعلومات الالزمة لإنجاز المهام التي يوكلون بها.
- 14- أن المستجيبين لا يشعرون بأن لهم تأثير إيجابي على حياة الآخرين بنسبة 53.1%， نتيجة لعامل الأفراد بصرامة مع زملاء عملهم، وعدم المساعدة في حل المشاكل، والتخفيف عنهم بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقت الشدة.
- 15- أن المستجيبين لا يشعرون بالنشاط والحيوية في إنجاز أعمالهم بنسبة 50%， نتيجة لعدم الانسجام مع رؤساء وزملاء العمل، ولصعوبة الأعمال المطلوب إنجازها، ولكثره الأعمال الموكلة للأفراد لإتمامها.
- 16- بینت النتائج أن المستجيبين لا يرغبون بتطوير أدائهم أو تحقيق أي إنجازات في العمل بنسبة 50%， لرغبتهم بتحقيق الدقة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وعدم الإنشغال بأعمال أخرى، وإختصار الجهد والوقت، بالإضافة للرغبة في فهم متطلبات الوظيفة بما يضمن سير العمل بدقة ووضوح.
- 17- أظهرت النتائج أن أغلبية المستجيبين يعانون من عدم إدراك قيمة إنجازاتهم في العمل بنسبة 71.9%， يعود ذلك لعدم المبالاة، ونقص الثقة بالنفس، ونقص الكفاءة.
- 18- أظهرت النتائج بوجود تدني لإنجاز الشخصي لدى المستجيبين نتيجة لعدم إمتلاك القدرات والكفاءات الالزمة بين العاملين، وعدم سعيهم لتطوير أنفسهم بحيث يكون لهم تأثير إيجابي على زملائهم، وقلة حماسهم ونشاطهم نتيجة للظروف الراهنة في البلاد.
- 19- جاءت هذه الدراسة متوافقة مع دراسة (الطلاع، 2015) ببيان أهم المصادر المسببة للاحترق الوظيفي وهي (ضعف التحفيز المادي، ومحدودية صالحيات العمل، وضغط العمل، وضعف العلاقات الاجتماعية)، وتوقفت مع دراسة (بوجلايس وبشيشي، 2019) بأنه أيضاً من العوامل التي تؤدي للاحترق الوظيفي هي الإلتزامات الأسرية، كما أظهرت الدراسة أن بعد الإنهاك العاطفي يعود نتيجة لعبء العمل المفرط ونقص الدعم العاطفي، أما عدم الإنسانية (تبليد المشاعر) فتعود للصراعات الشخصية، ونقص الدعم الاجتماعي، وعبء العمل الزائد، وأخيراً، من أسباب تدني مستوى إنجاز الشخصي هو الصراعات الشخصية، ونقص الدعم الاجتماعي والوظيفي وهذا جاء متوافق مع دراسة Izquierdo & Risquez, 2012). حيث ترى الباحثة أن الاحترق الوظيفي يأتي استجابة للمطالبات

التي تفرض على الموظف، مثل الضغوطات وعبه العمل، والتي بدورها تزيد من مستويات التوتر والمسؤوليات الشخصية لديه، وبسبب مستويات الإثارة العالية التي تسببها هذه المطالب، يبدأ الموظف في الشعور بالإنهاك العاطفي عند تعرضه بشكل متكرر لهذه المطالب الصعبة، ويلجأ إلى استخدام العنصر البشري أو الشخصي، خاصة عند العمل في بيئة لا توفر إلا قدرًا محدودًا من التغذية الراجعة والمكافآت لإنجاز العمل. ويبدأ الاحتراق الوظيفي لدى الموظف بفقدان العديد من التصورات أو المواقف الإيجابية المتعلقة بعمله، ونتيجة لذلك يقل شعور الموظف بالرضا والإنخراط في العمل، ويزداد توتره العصبي أثناء أداء العمل، وبعد ذلك تبدأ نتائج تحسين أداء الموظف في الإنخفاض، وتظهر بعض الأعراض الجسدية السلبية، ثم يرتفع مستوى التسرب الوظيفي، وينخفض مستوى تقدير الذات، وتظهر مؤشرات تدهور الصحة النفسية، وتراجع جودة العلاقات الشخصية والإجتماعية، مما يؤدي إلى تفكك مجموعات العمل، مثل إنهيار الدعم الإجتماعي للموظفين. فالعمل يلعب دوراً في تحقيق التوافق النفسي والإجتماعي وتلبية الاحتياجات وزيادة الثقة بالنفس وإحساس العامل بقيمة الذات والإنتماء وأهمية المشاركة في إتخاذ القرار، فعندما يغلب على الموظف هذا الشعور نجده يبذل الجهد ويتنافس لتحقيق أقصى ما عنده، وهو شعور إيجابي يتولد لدى العامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها، أما إذا حدث العكس فإن العامل سيشعر بشعور سلبي تجاه نفسه وزملائه والمؤسسة.

2- التوصيات

- 1- ضرورة دعم العلاقات الإنسانية في محيط العمل، والتي من شأنها تقليل الضغط النفسي وكسر الجمود، ويتم ذلك من خلال تقديم برامج إجتماعية وترفيهية لصالح العاملين، كالرحلات والدورات الرياضية.....الخ.
- 2- العمل على إعداد البرامج الوقائية والإرشادية، والسلامة المهنية لحفظ الصحة النفسية للعاملين.
- 3- ضرورة المواءمة بين العبء الوظيفي وبين قدرات العاملين ومؤهلاتهم العلمية، وخبرتهم الميدانية.
- 4- منح الفرصة للعاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- 5- ضرورة تدريب الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفات التي تتيح لهم القدرة على التكيف مع المتطلبات الوظيفية ومتغيراتها.
- 6- تعزيز نظام الحوافز والمكافآت مما يساعد على تقليل ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
- 7- العمل على زرع روح التعاون ما بين الموظفين حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ما بين العلاقات الإجتماعية السائدة ما بين الموظفين ومستوى الاحتراق الوظيفي.
- 8- النظر في أسلوب توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف وبما يتافق ومواصفات الفرد والعمل على مراعاة العدل والمساواة في توزيع الأعباء على الأفراد بحيث يكون هدف إعادة التصميم تخفيف الأعباء أو إثراء للوظيفة لزيادة الشعور بالمسؤولية والصلاحيات الممنوحة والإستقلالية.
- 9- خلق حالة من التعاون الحماسي والمشاركة عن طريق التدوير الوظيفي أو أداء الوظيفة بالتناوب للتغلب على الشعور بالوحدة والعزلة والملل، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي وضغط العمل والصلاحيات الممنوحة للموظفين.

3- آفاق الدراسة

فتحت الدراسة الحالية بشقيها النظري والعملي آفاقاً جديدة لبحوث مستقبلية، ولذلك يمكن تقديم مجموعة من المقترنات، نذكر منها:

- دراسة الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين، بالإضافة لتقييم أداء العاملين باستخدام أساليب متعددة (مثل التقارير من المسؤولين، أو من الزملاء في العمل).

- دراسة العلاقة بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومتغيرات أخرى مثل (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، أنظمة التعويضات والحوافز، الصراع التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، التطوير المهني، الدعم الاجتماعي، والمتغيرات الشخصية) لدى العاملين في المؤسسة الخدمية.
- وضع برنامج مقترن للحد من إنتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي وتحفيظ آثارها على أداء العاملين.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مسببات الاحتراق الوظيفي على العاملين بأحد المصارف الخاصة العاملة في دمشق، من خلال أسلوب المقابلة التي تم توزيعها على أفراد العينة حيث إحتوت على قسمين القسم الأول خصائص المعلومات الشخصية أما القسم الثاني ضمن الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة، قمنا بتحليل عبارات المقابلة والإجابات التي حصلنا عليها، لمعرفة مسببات الاحتراق الوظيفي، أظهرت النتائج وجود اختلاف في ردود الأفعال بين الإيجابية أحياناً والسلبية أحياناً وتم التوصل إلى وجود درجات من الاحتراق الوظيفي في المصرف محل الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو جراد، خليل. صالح، محمد. (2021). "المناخ المدرسي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة في المدارس الحكومية بمحافظات قطاع غزة"، مجلة ريحان للنشر العلمي، العدد 9، ص: 99-130.
2. أبو مسعود، سماهر. (2010). "ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة: أسبابها وكيفية علاجها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. أبو موسى، أنور. كلاب، يحيى. (2012). "الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية"، بحث دبلوم، معهد التنمية المجتمعية، غزة، فلسطين.
4. ادعيس، آلاء. (2012). "العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيه: دراسة حالة"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
5. بلوني، عبد الحليم. (2021). "أسباب الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة بالشركة الرياضية"، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 12، العدد 1، ص: 502-521.

1. بن زهرة، سليم. بوخلووه، توفيق. (2021). "تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين: بحث ميداني في مؤسسة الاسمنت تقرت"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمہ لخضر، الوادي، الجزائر.
2. بولحليس، محمد. بشيشي، وليد. (2019). "استخدام التحليل العاملي في تحديد أسباب الاحتراق الوظيفي عند الطاقم الطبي: دراسة حالة مستشفى واد الزناتي قالمة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 51، ص: 248-270.
3. تراس، هبة. (2022). "أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الإنسانية: دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
4. الزهراني، نوال. (2008). "الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
5. زيد، جمال. الزعيمي، حورية. (2022). "أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية بأمانة العاصمة صنعاء"، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمية، العدد 34، ص: 390-417.

6. السبيسي، وليد. (2016)، التدوير الوظيفي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
7. الشعلان، فهد. (2016). "مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترن لمسؤولية القيادة"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 32، العدد 65، الرياض، السعودية.

8. الشمري، غربي. (2015). "علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المجلد 27، العدد 1.
9. شهري، مينة. عمان، مريزق. (2022). "دراسة تحليلية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر (ولاية بومرداس) وفق مقياس ماسلاش للاحتراب الوظيفي المخصص للخدمات الإنسانية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، ص: 88-69.
-
10. شهري، مينة. عمان، مريزق. (2022). "دراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، بحث ميداني على الموظفين بالمديرية المركزية لبريد الجزائر في ولاية بومرداس وفق مقياس ماسلاش للاحتراب الوظيفي المخصص للخدمات الإنسانية"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1، ص: 259-281.
11. الطلاع، سليمان. (2015). "واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 17، العدد 2، ص: 214-181.
12. ظافر، سعيد. (2021). "الاحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج"، مجلة دراسات التعليم العالي، المجلد 19، العدد 19، ص: 164-138.
13. الصبان، نسرين. (2021). "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى العاملين بإدارة خدمات المرضى وأحقيقة العلاج ببرنامج مستشفى قوى الأمن بالرياض"، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 29، العدد 10، ص: 180-153.
-
14. علي، حسام. (2008). "الانهاك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المينا"، رسالة ماجستير، جامعة المينا.
15. الكحلوت، عزو. (2017). "دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارة الصحة والتعليم"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
-
16. مرابط، كاميلا، (2019). "دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
17. مشعر، خوجة. بن ناصر، نادية. (2021). "علاقة المحددات التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
18. ملحم، محمود. (2019). "تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 2، ص: 51-51.
- .77
-
19. منصور، حسن. (2013). "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
20. الهندي|، هبة. القرشي، سوزان. (2021). "العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات: دراسة مقارنة بين جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 12، ص: 45-25.

ثانياً: المراجع الأجنبية

-
1. Bakhamis, L. (2019). " **The Burnout Syndrome in Hospital Registered Nurses**", The Health Manager, Vol.38, No.1. p:3-10.
 2. Chiara, D. Jane, B. Maria, R. Peter, G. (2020). "**Burnout in nursing: a theoretical review**", Human Resources for Health, Vol.18. No.41. p:1-17.
 3. Izquierdo, M. Risquez, M. (2012). " **The relationship between psychosocial job stress and burnout in emergency departments: An exploratory study**", Nursing Outlook, Vol.60, No.5, p:322-329.
 4. Maslach, C., & Leiter., M. (2016). "**Understanding The Burnout Experience: Recent Research and its Implications for Psychiatry**". World Psychiatry Official Journal of The World Psychiatric Association (WPA), 15 (2), pp. 103-111.
 5. Nasir, F., & Rizwan, R. (2019). "**Organizational Commitment and Job Burnout Effect on Turnover Intention Among Private Hospitals in Karachi**". Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics, 17 (2), pp. 204-224.
 6. Ochoa, P. (2018). "**Impact of Burnout on Organizational Outcomes, the Influence of Legal Demands: The Case of Ecuadorian Physicians Frontiers Psychology**", 9 (662).
 7. Olaitan, O. Oyerinde, O. Obiyemi,O. Kayode, O.,(2010), "**Prevalence of job stress among primary school teachers in South west, Nigeria**", African Journal of Microbiology Research , Vol. 4, No 5, pp. 339-342 .
 8. Woodhead, L. & Northrop, L. Edelstein, B. (2014)." **Stress, Social Support, and Burnout Among Long-Term Care Nursing Staff**", Journal of Applied Gerontology, 0733464814542465
-



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

المقابلة

السادة المحترمين

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "أسباب الاحتراق الوظيفي في قطاع المصارف السورية الخاصة دراسة حالة أحد البنوك الخاصة في مدينة دمشق". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وعلى هذا الأساس قامت الباحثة بإعداد التساؤلات المرفقة، للحصول على البيانات التي تعبر عن هذه الدراسة. مع العلم بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة.

ولكم الشكر والامتنان

إشراف
د. حسان اسماعيل

إعداد الباحثة
أية عباس

المقابلة:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمستجيب

❖ **الجنس:**

أنثى	ذكر

❖ **الحالة الاجتماعية:**

مطلق	أرمل	متزوج (لدي أسرة)	أعزب

❖ **العمر:**

50 سنة فأكثر	من 40 - 49 سنة	من 30 - 39 سنة	أقل من 30 سنة

❖ **المستوى العلمي:**

دراسات عليا	إجازة جامعية	معهد متوسط	ثانوي

❖ **الخبرة العملية:**

(10) سنوات فأكثر	من 5 إلى 9 سنوات	تحت الـ(5) سنوات

القسم الثاني: أبعاد الاحتراق الوظيفي

❖ الإنهاك العاطفي

1- هل تشعر بأنك مرهق نفسياً؟

محايد/ لا أعرف. لا نعم

- إذا كانت الإجابة نعم، فإن ذلك يعود إلى:

.....

2- هل تشعر بالإجهاد؟

محايد/ لا أعرف. لا نعم

- إذا كانت الإجابة نعم، فإن ذلك يعود إلى:

.....

3- هل تشعر بأنك تبذل جهداً كبيراً يفوق طاقتك وقدراتك؟

محايد/ لا أعرف. لا نعم

- إذا كانت الإجابة نعم، فإن ذلك يعود إلى:

.....

4- هل العمل مع الآخرين ولفترات طويلة يسبب لك ضغط نفسي؟

محايد/ لا أعرف. لا نعم

- إذا كانت الإجابة لا، فإن ذلك يعود إلى:

.....

5- هل تشعر بالإحباط؟

محايد/ لا أعرف. لا نعم

- إذا كانت الإجابة نعم، فإن ذلك يعود إلى:

.....

❖ عدم الإنسانية (تبليد المشاعر)

6- هل تشعر بالتفاعل مع زملائك في العمل؟

محايد/ لا أعرف. لا نعم

- إذا كانت الإجابة نعم، فإن ذلك يعود إلى:

.....
7- هل تهتم لما يحدث مع العملاء من حولك؟

محايد/ لا أعرف.

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة لا، فإن ذلك يعود إلى:

.....
8- هل تجد نفسك شخصية انفعالية؟

محايد/ لا أعرف.

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة لا، فإن ذلك يعود إلى:

.....
9- هل أنت قادر على تلبية التزاماتك العائلية؟

محايد/ لا أعرف.

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة لا، فإن ذلك يعود إلى:

.....
10- هل تشعر بالتوتر من الآخرين نتيجة أخطاء زملاء العمل؟

محايد/ لا أعرف.

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة نعم، فإن ذلك يعود إلى:

.....
❖ تدني الإنجاز الشخصي:

11- هل انت متمكن من متطلبات العمل الإداري الموكل إليك؟

محايد/ لا أعرف.

لا

نعم

- إذا كانت إجابتك بـ لا يعود ذلك إلى:

-12 هل تشعر أن لك تأثير إيجابي في حياة الآخرين من خلال عملك؟
نعم لا محايد/ لا أعرف.

- إذا كانت إجابتك بـ لا يعود ذلك إلى:

.....

-13 هل تشعر بالحيوية والنشاط أثناء إنجازك لعملك؟
نعم لا محايد/ لا أعرف.

- إذا كانت إجابتك بـ لا يعود ذلك إلى:

.....

-14 هل لديك الرغبة في تطوير أدائك أو تحقيق إنجازات أخرى في عملك؟
نعم لا محايد/ لا أعرف.

- إذا كانت إجابتك بـ نعم يعود ذلك إلى:

.....

-15 هل تعاني من عدم إدراك قيمة إنجازاتك في العمل؟
نعم لا محايد/ لا أعرف.

- إذا كانت الإجابة بنعم، فإن ذلك يعود إلى:

.....