

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب: عبد الفتاح عزو الكحلوت

Date:

2017-08-26

04 ذو الحجة، 1438 هـ

Signature:

التوقيع: 



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة



دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي
في وزارتي الصحة والتعليم

إعداد الباحث:

عبد الفتاح عزو الكحلوت

إشراف:

د. وسيم إسماعيل الهابيل

قُدمت هذه الدراسة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير
في القيادة والإدارة

1438هـ - 2017م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عبد الفتاح عزو عبد الفتاح الكحلوت، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي

في وزارتي الصحة والتعليم"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 15 ذي القعدة 1438هـ، الموافق 2017/08/07م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. وسيم إسماعيل الهاييل مشرفاً ورئيساً

د. محمود عبد الرحمن الشنطي مناقشاً داخلياً

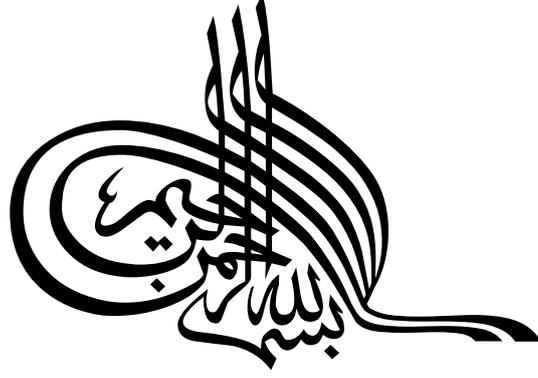
د. وفيق حنمي الأغا مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئيسة الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون
رئاسة الأكاديمية



قال تعالى:

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

(التوبة: 105)

إهداء

- إلى جميع أرواح شهداء الشعب الفلسطيني الصامد المرابط .
- إلى والدَيّ أطال الله في عمرهما .
- إلى زوجتي الغالية وابني العزيز .
- إلى من وقف بجانبني مشجعاً وداعماً .
- إلى إخواني.. من شاركوني طعم الحياة .. وبادلوني الإخلاص والوفاء .. فكانوا لي نعم الرفقاء .. أستضيء بأرائهم .. وأشجع بأقوالهم .. وهم بحمد الله كثر .. ربي أعلم بهم .. جزاهم الله خير الجزاء ..

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع
سائلاً المولى عز وجل التوفيق والسداد،،،

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، نبينا محمد - صلى الله عليه وسلم- داعياً إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة، ومعلماً للبشرية وهاديها إلى طريق الله المستقيم، صلوات ربي وسلامه عليه، وعلى آله وأصحابه والتابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد

امتثالاً لقوله تبارك وتعالى: { وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ } (النمل:40) فإنني أشكر الله تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتته لي على إتمام هذا الجهد المتواضع، والسير على درب العلم بخطى هادئة ودافئة، وهذا كله من فضله وكرمه، واقتداءً بقوله عليه الصلاة والسلام: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه الترمذي في سننه حديث رقم 1954 ج3/339) فإنني أتقدم بالشكر الجزيل إلى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، ممثلةً برئيسها وإدارتها لما تقدمه من برامج علمية راقية لخدمة أبناء هذا الوطن الحبيب .

وأقدم بشكري وامتناني لعمادة الدراسات العليا بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة والعاملين فيها على جهودهم الحثيثة في رعاية طلبة الدراسات العليا، وتقديم كافة الخدمات والتسهيلات اللازمة لإكمال دراساتهم العليا .

كما أتوجه بعميق شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور/ وسيم الهابيل أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية الذي سعدت بالتلمذ على يديه، ولقيت منه الاهتمام والتشجيع البالغين؛ حيث كان لاتساع أفقه العلمي وتوجيهاته المنهجية الفضل الكبير في إنجاز هذه الدراسة منذ أن كانت الرسالة فكرة إلى أن أصبحت الرسالة متكاملة.

والشكر موصول لعضوي المناقشة الدكتور/وفيق الأغا والدكتور/محمود الشنطي لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظتهما القيمة والتوجيهات السديدة، رغم أعبائهما الأكاديمية، وكما أتقدم بشكري الجزيل والعرفان للدكتور الفاضل/ سمير صافي لما قدمه من نصح ومساعدته في المعالجات الإحصائية.

وكما لا يسعني أيضاً إلا أن أتقدم بشكري وعرفاني للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم أدوات الدراسة، لموافقته على تطبيق أدوات الدراسة على مجتمع الدراسة كما أتقدم بباقة من العرفان إلى جميع الأصدقاء والزملاء، وأخيراً أسجل شكري العميق لكل من شجعني وساعدني على إتمام هذه الدراسة، ولو بدعوة خالصة في ظهر الغيب.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية دراسة حالة وزارتي الصحة والتعليم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وتكون مجتمع الدراسة في وزارتي الصحة والتعليم التابعين للحكومة في قطاع غزة والبالغ عددهم (1030) موظف حسب إحصائيات عام (2017م)، وطبقت الأداة على عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار حيث تم توزيع (320) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (280) استبانة منهم (123) استبانة وزارة التربية والتعليم، (157) استبانة على وزارة الصحة بنسبة (87.5%)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين ضغط العمل، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين التدوير الوظيفي، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المشاركة في اتخاذ القرارات، وجود علاقة عكسية ذات دلالة بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المساندة الاجتماعية، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين صراع القيم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير عام فأعلى وحول الراتب، وذلك لصالح الذين راتبهم 4001 شيكل فأكثر، وحيث توصلت إلى أنه لا يتوافر مجالاً كافياً من السلطة و الصلاحيات بدرجة مريحة لأداء مهام الموظفين والعمل على غرس السلوكيات الإيجابية المحفزة وتنمية روح التعاون والعمل ضمن فريق من خلال نبذ التصرفات

السلبية المتعلقة بطبيعة العمل فريق العمل، وبينت الدراسة أن الوزارتين لا تتبني الحلول الإبداعية والمبادرات الموظفين في حل مشكلات العمل، وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة اهتمام أصحاب القرار في وزارة التربية و التعليم والصحة على تبني استراتيجيات تكسر الجمود و الصرامة والروتين الملاحظ في الأعمال الحكومية، إعطاء دورات إدارية مركزة و بشكل دوري للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة وتفويض الصلاحيات و رفع معنويات موظفيهم من خلال تبني صنوف مختلفة من الحوافز المعنوية، وتبني سياسات متزنة وواضحة في التدوير الوظيفي، ضرورة تدعيم التفاعل بين الإدارة والعاملين في الوزارتين، وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتنمية العلاقات الاجتماعية السائدة بين الإدارات المختلفة، ضرورة إعطاء الصلاحيات وتفويض السلطة من خلال إنشاء قسم خاص لضمان اتخاذ القرارات الهامة للتعامل مع المواقف الطارئة ضمن مما يراه مناسباً.

Abstract

The study aimed to identify the role of organizational factors in reducing the phenomenon of occupational burn out in the Palestinian ministries. The study of the case of the Ministries of Health and Education. The study used the analytical descriptive method in which it tries to describe the phenomenon of the subject of the study and analyze its data and the relationship between its components, (1030) employees according to the statistics of 2017, and the tool was applied to a survey sample size (30) questionnaire, and after verifying the truthfulness and integrity of the A questionnaire questionnaire was distributed to (320) questionnaires on the study population. A total of (280) questionnaires were retrieved (123) from the Ministry of Education, 157 (87.5%) to the Ministry of Health, The results of the study showed a statistically significant correlation between occupational combustion in its three dimensions (emotional stress, emotional exhaustion, and personal achievement) among the administrative staff of the Ministry of Education, Higher Education and Health in the Gaza Strip and the work pressure. Emotion, sagging feelings, accomplishment The personal experience of the administrative staff working in the Ministry of Education, Higher Education and Health in the Gaza Strip, and the functional rotation, has a statistically significant inverse relation between functional combustion in its three dimensions (emotional stress, In the Gaza Strip and participation in decision-making. The existence of a significant inverse relationship between occupational combustion in its three dimensions (emotional stress, passivity, personal accomplishment) among administrative staff working in the Ministry of Education, Higher Education and Health In the Gaza Strip and between social support, a statistically significant relationship between occupational combustion in its three dimensions (emotional stress, emotional exhaustion, personal achievement) among the administrative staff working in the Ministry of Education, Higher Education and Health in the Gaza Strip and the conflict of values, A statistic between the averages of the sample of the study sample is attributed to the benefit of those whose job title is Deputy Director General and above and about the salary for the benefit of those who earn NIS 4001 or more, which found that there is not enough room and authority to perform the tasks of the employees The study found that the two ministries do not adopt creative solutions and initiatives to solve the problems of work. The study reached the following recommendations: The need for attention of decision makers in the Ministry of Education, Health and Health. To adopt strategies to break the stalemate, rigidity and routine observed in the government business, to give focused management cycles and periodically to employees at various administrative levels and to delegate the powers and raise the morale of their employees by adopting different types of incentives And the adoption of balanced and clear policies in the rotation of the job, the need to strengthen the interaction between management and employees in the ministries through the sovereignty of the spirit of working as a team and cooperation between departments and departments, and the development of social relations prevailing between the various departments, the need to give powers and delegation of authority through the establishment of a special section to ensure Make important decisions to deal with emergency situations as they see fit.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال.
ب	الإهداء.
ت	شكر وتقدير.
ث	الملخص باللغة العربية.
ح	الملخص باللغة الإنجليزية.
خ	قائمة المحتويات.
ر	قائمة الجداول.
ش	قائمة الأشكال.
ص	قائمة الملاحق.
1	الفصل الأول- الإطار العام للدراسة
2	مقدمة.
3	مشكلة الدراسة.
6	فرضيات الدراسة.
7	متغيرات الدراسة.
9	أهداف الدراسة.
9	أهمية الدراسة.
10	حدود الدراسة .
11	مصطلحات الدراسة.
15	الفصل الثاني - الإطار النظري
16	مقدمة الفصل.
17	المبحث الأول - الاحتراق الوظيفي.
18	التطور التاريخي للاحتراق الوظيفي.
19	تعريفات الاحتراق الوظيفي.
20	خصائص الاحتراق الوظيفي.
23	مراحل الاحتراق الوظيفي.
25	نظريات الاحتراق الوظيفي.
27	نماذج الاحتراق الوظيفي.
28	أبعاد الاحتراق الوظيفي.
34	مصادر الاحتراق الوظيفي.
36	قياس الاحتراق الوظيفي.

الصفحة	الموضوع
44	المبحث الثاني- العوامل التنظيمية المؤثرة على الاحتراق الوظيفي.
45	أولاً - ضغط العمل.
46	ثانياً- صلاحيات العمل.
47	ثالثاً - التدوير الوظيفي.
49	رابعاً - المشاركة في اتخاذ القرارات.
51	خامساً - المساندة الاجتماعية .
53	سادساً - صراع القيم .
55	المبحث- الثالث وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة الفلسطينية.
55	لمحة عن وزارة التربية والتعليم العالي.
61	لمحة عن وزارة الصحة الفلسطينية .
63	خلاصة الفصل الثاني.
65	الفصل الثالث - الدراسات السابقة
66	مقدمة .
66	أولاً- الدراسات الفلسطينية.
74	ثانياً- الدراسات العربية.
81	ثالثاً- الدراسات الأجنبية.
91	خلاصة وتعقيب على الدراسات السابقة .
92	الفجوة البحثية.
93	الفصل الرابع - الطريقة والإجراءات
94	مقدمة.
94	منهج الدراسة.
95	مجتمع الدراسة.
95	عينة الدراسة.
96	أداة الدراسة.
97	صدق الاستبانة.
107	ثبات الاستبانة.
109	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
111	الفصل الخامس - تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
112	المقدمة .
112	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية.
117	المحك المعتمد في الدراسة .

الصفحة	الموضوع
118	تحليل فقرات الاستبانة.
170	الفصل السادس - النتائج والتوصيات
171	مقدمة .
171	أولاً- نتائج الدراسة .
176	ثانياً- توصيات الدراسة .
182	ثالثاً- خطة عمل لتنفيذ التوصيات .
188	رابعاً- دراسات مستقبلية مقترحة.
189	المصادر والمراجع.
207	الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
-1	جدول (1): إجابات العينة الاستطلاعية على أسئلة الاستقصاء .	4
-2	جدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي.	96
-3	جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغوط العمل " والدرجة الكلية للمجال.	98
-4	جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صلاحيات العمل " والدرجة الكلية للمجال.	99
-5	جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال.	100
-6	جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية للمجال.	101
-7	جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المساندة الاجتماعية " والدرجة الكلية للمجال.	102
-8	جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صراع القيم " والدرجة الكلية للمجال.	103
-9	جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإجهاد الانفعالي " والدرجة الكلية للمجال.	104
-10	جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تبلد المشاعر " والدرجة الكلية للمجال.	105
-11	جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإنجاز الشخصي والدرجة الكلية للمجال.	106
-12	جدول (12) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	107
-13	جدول (13) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	108
-14	جدول (14) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	109
-15	جدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	112
-16	جدول (16): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل.	113
-17	جدول (17): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	113
-18	جدول (18): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	114
-19	جدول (19): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	115

الرقم	الجدول	الصفحة
20-	جدول (20): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي.	115
21-	جدول (21): توزيع عينة الدراسة حسب الراتب.	116
22-	جدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب الموقع على السلم الوظيفي.	117
23-	جدول (23) يوضح المحك المعتمد في الدراسة.	117
24-	جدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال ضغوط العمل " .	118
25-	جدول (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " صلاحيات العمل " .	121
26-	جدول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التدوير الوظيفي " .	124
27-	جدول (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات.	127
28-	جدول (28) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المساندة الاجتماعية " .	130
29-	جدول (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال صراع القيم " .	133
30-	جدول (30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات العوامل التنظيمية.	136
31-	جدول (31) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الإجهاد الانفعالي " .	137
32-	جدول (32) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال تبدل المشاعر " .	139
33-	جدول (33) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الإنجاز الشخصي.	141
34-	جدول (34) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات الاحتراق الوظيفي.	144
35-	جدول (35): معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة والعوامل التنظيمية المؤثرة.	146
36-	جدول (36) معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين ضغط العمل.	147
37-	جدول (37):معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين صلاحيات العمل.	148

الرقم	الجدول	الصفحة
38-	جدول (38):معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين التدوير الوظيفي.	149
39-	جدول (39):معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المشاركة في اتخاذ القرارات.	151
40-	جدول (40):معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المساندة الاجتماعية.	152
41-	جدول (41):معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين صراع القيم.	153
42-	جدول (42): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار.	154
43-	جدول (43): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس.	156
44-	جدول (44): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - مكان العمل.	157
45-	جدول (45): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر.	159
46-	جدول (46): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي.	162
47-	جدول (47): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي.	163
48-	جدول (48): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة.	166
49-	جدول (49): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الراتب.	167
50-	جدول (50): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الموقع على السلم الوظيفي.	169
51-	جدول (51): خطة عمل لتنفيذ التوصيات.	182

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
7	شكل (1): نموذج البحث: يوضح متغيرات الدراسة.	-1
92	شكل (2): الفجوة البحثية.	-2

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
208	ملحق (1) قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة.	-1
209	ملحق (2) الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة.	-2
215	ملحق (3) كتاب توزيع على وزارة التربية والتعليم.	-3
216	ملحق (4) كتاب توزيع على وزارة الصحة.	4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات المختلفة حيث تعتمد الموارد والمقومات الأخرى للمنظمة على كفاءة العنصر البشري في إدارتها فهو مفتاح النجاح في تحقيق فاعلية استخدام العناصر الأخرى مواد خام، إدارة، تسويق، أموال من ثم الأهداف المطلوبة. إذ ما يحدث في المجتمع و العالم من تطورات يزيد من أهمية تنمية الثروة البشرية كمدخل للتقدم و زيادة الاهتمام بتطوير قدرات و كفاءة الإنسان.

يعاني كثير من العاملين، وعلى الأخص المديرين منهم في الفئات العليا، من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل، أو الإحساس بضغط من العمل أو ما يرتبط به من مناخ تنظيمي، وتولد عدم الرضا الوظيفي حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتتولد منها عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل، الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل ومعرفة أسبابها والتعامل معها بالشكل الذي يجعل الأفراد داخل المنظمة أقل عرضة لتأثير تلك عدم الرضا (بن عبود، 2010، 84).

يعتبر مفهوم الاحتراق النفسي من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد ظهرت المقالات الأولى حوله في منتصف السبعينات، وظهوره جعل منه موضوعاً ساخناً من قبل وسائل الإعلام المختلفة في التسعينيات، وقد وصل ما كتب حوله عام (1881م) إلى آلاف المقالات والدراسات وحوالي مائة كتاب.

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بهذا المفهوم، فإنه لا يوجد تعريف مثالي له، حيث لا يوجد إجماع واضح بين المرشدين والإكلينيكين والباحثين حوله، فقد ظهرت تعريفات كثيرة تختلف فيما بينها، منها المحدودة ومنها الموسعة، ومنها المتخصصة ومنها العامة، كما أن بعضها يشير إليه كوضع نفسي، وأخرى تتضمن سلوكيات مباشرة، والبعض الآخر عن العملية، كما أن بعضها يعود إلى الأسباب، والآخر يعود إلى التأثير (الجمالي وحسن، 2003، 150).

وفي بدايتها لم يعرف مصطلح الاحتراق الوظيفي، إنما وجدت مصطلحات بديلة بدأت هذه المرحلة في بداية الستينيات من القرن العشرين (1960م) حيث لاحظ بعض الباحثين في مجال الصناعة تدني أداء بعض العاملين ذوي الأداء المرتفع، مع ظهور بعض المتغيرات السلوكية

السلبية، منها التغيب المستمر عن العمل لفترات طويلة، و لقد أطلق على ذلك مصطلح " الوهج المنطفئ" (غنام، 2004، 94) .

إن ظروف العمل النفسية و الاجتماعية و المهنية السائدة في وزارتي التعليم والصحة في قطاع غزة لوحظ أنها تشكل حقلاً خصباً لنشأة ظاهرة الاحتراق الوظيفي حيث نجد أن الموظف قد يمكث في وظيفته بدون تغيير أو تطوير مدة طويلة قد تصل إلى عشرين عاماً وربما بعض الموظفين يبدأ مسيرته العملية ويتقاعد، وهو في قسم أو إدارة معينة بدون أي تطوير أو تغيير، ولاشك أن مثل هذا الموظف يكون فريسة سهلة للاحتراق الوظيفي، وبالتالي ضحية سائغة لأسلوب ونظام العمل غير المرن، كما أن الإدارة التي يعمل فيها ضحية أيضاً، لأن أداء وإنتاجية الإدارة التي يعمل فيها ستكون متدنية جداً بل قد تكون معدومة، مما يؤثر حتماً على إنتاجية وكفاءة الجهاز الإداري ككل (ابو مسعود، 2010: 3).

و من هنا كان لا بد من إحداث التغيير في النظام المتبع في وزارتي التعليم والصحة و أصبح لا بد من الاهتمام بشكل أكبر بالموظف الحكومي و أصبح لزاماً على الوزارات الحكومية أن تعمل على التخلص من الالتزام المهني و النظام البيروقراطي و أن تعمل على زرع حلم التميز و الإبداع و أداء الرسالة في قلب و عقل كل موظف حكومي للارتقاء بمستوى الأداء بدلاً من الاستسلام للبيروقراطية . و من هنا كان لا بد من دراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي و العمل على مكافحتها من خلال تبني نظام و سياسة إدارية مجملها أن لا يمكث أي موظف حكومي في وظيفته أكثر من خمس سنوات، و ذلك في إطار سياسة التدوير (القبلان، 2004، 55).

مشكلة الدراسة:

يتعرض الموظفون في وزارتي التعليم والصحة ن إلي عدد من المواقف الضاغطة والممارسات مثال البيروقراطية، وقلة الإمكانيات والنمطية في التعامل مع الموظفين من جهة وفي تقديم الخدمات التقليدية من جهة أخرى، حيث أن معظم الوزارات تدار بالقوانين واللوائح والقواعد، ولا شك أن النمطية والروتينية في أنظمة الوزارات لها عظيم الدور في ظهور ظاهرة الاحتراق لدى موظفي الوزارات الحكومية .

ولقد أولى الباحثون هذه الظاهرة الكثير من الاهتمام حيث أشارت دراسة (أبومسعود، 2010) أن العاملين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة أنهم يعانون من الاحتراق الوظيفي على بعد الإجهاد الانفعالي، وعدم الإنسانية، ومن خلال دراسة قامت بها (أبو غنيمية، 2015) على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في الوزارات الفلسطينية حيث تبين أن المتوسط لجميع فقرات الاحتراق الوظيفي من قبل أفراد مجتمع الدراسة حصلت على متوسط حسابي قدرة (45.28%)

مما يدل على أن الاحتراق الوظيفي موجود بنسبة قليلة في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة .

ومن هنا ارتأيت ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى مدى انتشار هذه الظاهرة و العوامل المؤدية لانتشارها، و كيف يمكن العمل على الحد من انتشارها و تخفيف أثرها على أداء الموظف في الوزارات التعليمية والصحية، لذا برزت مشكلة هذه الدراسة في أهمية التعرف إلى دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية على وزارتي الصحة والتعليم.

جدول رقم (1)

إجابات العينة الاستطلاعية على أسئلة الاستقصاء التي تمت خلال الفترة

من 5-30/ يناير /2017

م	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1-	أشعر بالتعب والإرهاق مع نهاية يوم العمل.	46.6%	53.4%	---
2-	اعتقد ان المهام الموكلة لي صعبة ومعقدة في غالب الاحيان.	73.3%	26.7%	-
3-	تتناسب حجم الأعمال التي أقوم بها مع قدراتي و طموحاتي.	50%	27%	23%
4-	يشعرنني التدوير المستمر للموظفين في العمل بالاستقرار .	80%	-	20%
5-	يتوافر مساحة كافية من إبداء الرأي فيما يخص مهامي وواجباتي الوظيفية.	60%	-	40%
6-	يوجد تنسيق و تعاون مشترك بين الزملاء في الأقسام المختلفة في عملي.	60%	20%	20%
7-	تشجع الوزارة السلوكيات الايجابية للعاملين التي تنظم لوائح العمل إثناء العمل.	57%	13%	30%
8-	أصبحت أكثر تفهماً لاحتياجات الجمهور منذ ممارستي لمهنتي.	50%	40%	10%
10-	أتبنى الحلول الإبداعية والمبادرات في حل مشكلات العمل.	50%	23%	26.7%

من الجدول رقم (1) يستخلص الباحث ما يلي:

- 1- وزارتا التعليم والصحة لا تراعي التعب والإرهاق للموظف حتي نهاية يوم العمل، حيث إن ما يقارب النصف لا يشعرون بالتعب.
- 2- تعمل الوزارتان على توكيل الأعمال الصعبة على موظفيها مما يدل على ضعف توزيع المهام الموكلة للموظفين.

- 3- أن نصف أفراد العينة يوافقون على أن لا تتناسب حجم الأعمال التي أقوم بها مع قدراتي وطموحاتي.
- 4- أن أغلبيه الموظفين لا يحبذون التدوير والتنقل من أعمالهم.
- 5- تشجع الوزارتي الموظفين، وتمكنهم من المشاركة وإبداء آرائهم بشكل متوسط.
- 6- لا تعتمد الوزارتي على تنسيق و تعاون مشترك بين الزملاء في الأقسام المختلفة في العمل.
- 7- أقل من نصف أفراد العينة يرون بأن الوزارتي تعمل على تنمية تشجع الوزارة السلوكيات الإيجابية للعاملين التي تنظم لوائح العمل أثناء العمل.
- 8- الوزارات ليست أكثر تفهماً لاحتياجات الجمهور في ممارسات المهنية للموظفين.
- 9- الوزارة لا تنشر الحلول الإبداعية والمبادرات في حل مشكلات العمل بشكل المطلوب.
- تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية ومن خلال دراسة الإحصاءات الصادرة عن وزارة الصحة والتعليم، وكذلك قيام الباحث بتحليل إحصائي لقائمة الاستقصاء التي أجريت مع الموظفين لاستخلاص النتائج، ورؤية الباحث لظروف العمل السائدة في الصحة والتعليم في قطاع غزة وجود قصور ونقاط ضعف ملحوظة للعاملين في الوزارتين في أعمالهم نظراً لزيادة الاحتراق الوظيفي والعوامل المؤثرة على ذلك، ما انعكس سلباً على أداء أعمال الوزارتين حيث إنها تشكل حقلاً خصباً لنشأة ظاهرة الاحتراق الوظيفي حيث نجد أن الموظف قد يمكث في وظيفته، وربما بعض الموظفين يبدأ مسيرته العملية ويتقاعد، وهو في قسم أو إدارة معينة بدون أي تطوير أو تغيير، ولاشك أن مثل هذا الموظف في الوزارتين يكون فريسة سهلة للاحتراق الوظيفي، وبالتالي ضحية لأسلوب ونظام العمل غير المرن، لأن أداء وإنتاجية الإدارة التي يعمل فيها ستكون متدنية جداً بل قد تكون معدومة، مما يؤثر حتماً على إنتاجية وكفاءة الوزارة .
- و من هنا كان لا بدّ من إحداث التغيير في النظام المتبع في الوزارتي و أصبح لا بدّ من الاهتمام بشكل أكبر بالموظف الحكومي و أصبح لزاماً على الوزارات الحكومية أن تعمل على التخلص من النظام البيروقراطي، و أن تعمل على زرع حلم التميز و الإبداع و أداء الرسالة في قلب و عقل كل موظف حكومي في الوزارتين للارتقاء بمستوى الأداء و من هنا كان لا بدّ من دراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، و العمل على مكافحتها من خلال تبني نظام و سياسة إدارية مجملها أن لا يمكث أي موظف حكومي في وظيفته أكثر من خمس سنوات، و ذلك في إطار سياسة التدوير، تبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات تحول دون قيام العامل بدوره كاملاً، الأمر الذي يساهم في شعوره بالعجز عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي

يتوقعه الآخرون، و متى حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل، و يؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك والاستنزاف الانفعالي للموظفين.

وتمثلت المشكلة في السؤال الرئيس التالي :

ما دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم الفلسطينية ؟

فرضيات الدراسة:

من واقع مشكلة الدراسة وتساولاتها، يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات القابلة للبحث وهي كالتالي:

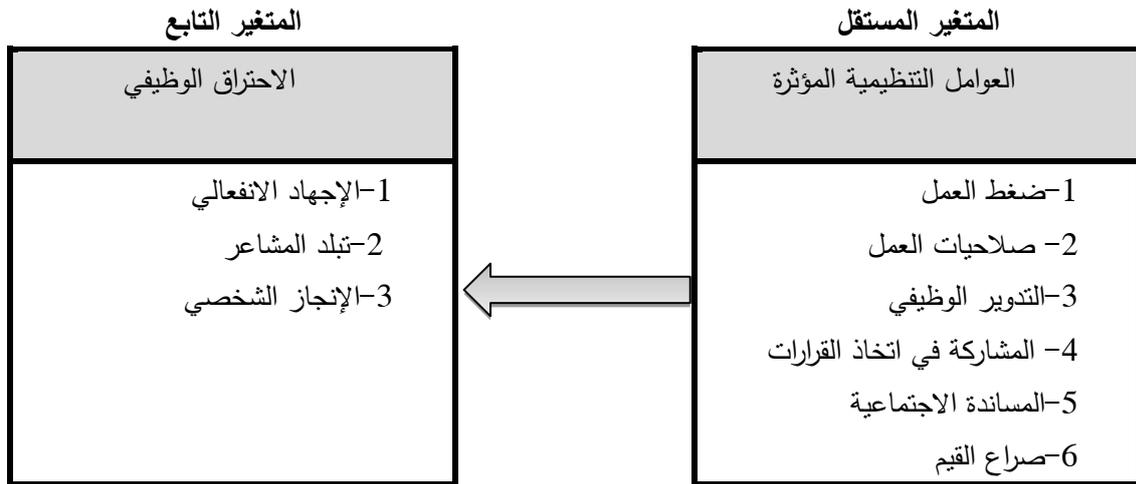
1- الفرضية الرئيسة الأولى- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية المؤثرة والاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة : (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة.

وينبثق من الفرضية الرئيسة الأولى العديد من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة.
- الفرضية الثانية- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صلاحيات العمل والاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة.
- الفرضية الثالثة- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة.
- الفرضية الرابعة- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة.

- **الفرضية الخامسة** - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية والاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة.
 - **الفرضية السادسة** - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع القيم و الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة.
- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية** تؤثر بعض العوامل التنظيمية على الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة.
- 3- **الفرضية الرئيسية الثالثة** هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية المؤثرة والاحتراق الوظيفي ترجع للمتغيرات الشخصية وإلى المتغيرات الديموغرافية: (مكان العمل، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الدرجة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، مكان العمل الحالي).
- متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1) نموذج البحث



شكل (1): يوضح متغيرات الدراسة المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد علي الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والمتغيرة بالإضافة إلى مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها والأدوات التي تتناسب مع نوعها، ومنهجيتها .

المتغير المستقل :

العوامل التنظيمية المؤثرة

- 1- ضغط العمل.
- 2- صلاحيات العمل.
- 3- التدوير الوظيفي.
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5- المساندة الاجتماعية.
- 6- صراع القيم.

المتغير التابع :

الاحترق الوظيفي:

- الإجهاد الانفعالي.
- تبلد المشاعر.
- الإنجاز الشخصي .

المتغيرات الضابطة:

- 1- الجنس.
- 2- مكان العمل.
- 3- العمر.
- 4- المؤهل العلمي.
- 5- المسمى الوظيفي.
- 6- سنوات الخبرة.
- 7- الراتب.
- 8- الموقع علي السلم الوظيفي.

أهداف الدراسة:

يمكن استعراض أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- 1- التعرف إلى العوامل التنظيمية والأسباب المؤدية لانتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة بقطاع غزة.
- 2- التعرف إلى مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة بقطاع غزة.
- 3- العمل إلى وضع مقترحات كفيلة بتحسين ظروف عمل الموظف الحكومي مما يقضي على ظاهرة الاحتراق النفسي و الوظيفي.
- 4- التعرف إلى تأثير العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في وزارتي التعليم والصحة بقطاع غزة .
- 5- التعرف إلى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية المؤثرة والاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبدد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة.
- 6- التعرف على الفروق الإحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية: (مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، الدرجة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، مكان العمل الحالي).

أهمية الدراسة:

يمكن استعراض أهمية الدراسة في النقاط التالية :

الأهمية العلمية:

- 1- تعد الأبحاث التي تُعنى بالموظفين وزارتي التعليم والصحة على وجه الخصوص من الأبحاث النادرة نسبياً حسب علم الباحث، كذلك الأمر بالنسبة للأبحاث حول الاحتراق الوظيفي، فالبعض يعتبر أن المكان الأنسب للحديث عن هذا الموضوع يكون بين العلوم ذات العلاقة بالأمراض النفسية البحتة وليس بين العلوم الإدارية. إلا أن الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع أكدت أن للاحتراق الوظيفي فضلاً عن بعض الأسباب النفسية إلا أن هناك أيضاً أسباباً تعود إلى الأنظمة الإدارية المتبعة،

كذلك فإنه بالإضافة إلى الآثار النفسية له فإن له أيضاً آثاراً سلبية على أداء الموظفين، وبالتالي على أداء المنظمة، وهو أمر لا بد من أخذه بعين الاعتبار.

2- تعتبر الدراسة في هذا المجال مرجعاً هاماً للدارسين والباحثين، حيث تعتبر مؤشرات هذه الدراسة مهمة لذوي العلاقة بالموضوع حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية دراسة "حاله وزارتي الصحة والتعليم.

الأهمية التطبيقية:

1- إن هذه الدراسة تعتبر أداة لمؤسسات السلطة الوطنية الخدمائية من حيث اقتراح أفكار جديدة تفيد في عملية التطوير الإداري و تطوير العنصر البشري من حيث استحداث استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأفراد و العوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية والفسولوجية والسلوكية، و الذي ينعكس على ارتفاع أدائهم الوظيفي.

2- يسهم في تحسين ورفع إنتاجية العاملين في الوزارات الحكومية بشكل عام وبالأخص وزارتي الصحة والتعليم، حيث إن الاحتراق الوظيفي يقترن بالعديد من الآثار التنظيمية و الشخصية السلبية عالية التكاليف سواءً على مستوى الموظف أم الإدارة التي يعمل بها حيث إن الاحتراق الوظيفي قد يكون أحد الأسباب لمشكلات انخفاض الأداء، وكثرة الغياب والأخطاء ودوران العمل وضعف الانتماء.

3- إمكانية الاستفادة من النتائج والحلول والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة حيث تعد مثل هذه الدراسات أداة ومرجع هام للوزارات الفلسطينية، وتنمية مستويات الرضا الوظيفي للوظائف الحكومية من خلال تحسين السلوك التنظيمي.

حدود الدراسة:

1- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على بعض الموظفين الإداريين في وزارة الصحة والتعليم التابعين للوزارة الفلسطينية الحكومية بمحافظة غزة.

2- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على وزارتي الصحة والتعليم بمحافظة غزة.

3- الحد المؤسسي: اقتصرت مجتمع الدراسة وزارتي الصحة والتعليم.

مصطلحات الدراسة:

- الاحتراق الوظيفي: حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق و التعب ناجمة عن أعباء إضافية، يشعر معها الفرد أنه غير قادر على تحملها، وينعكس ذلك على الأفراد العاملين والمتعاملين معهم، وعلى مستوى الخدمات المقدمة لهم (الخرابشة وعربيات، 2005، 301).
- ضغوط العمل: حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العوامل الشخصية تسبب خللاً في الاتزان البدني و النفسي تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد (جرينبرج وبارون، 2004).
- الإجهاد الانفعالي: هو شعور عام بالإرهاك الانفعالي والعقلي يأتي من عبء العمل الثقيل الذي يعاني منه الموظف عند ممارسته لمسؤولياته المهنية، فيصبح غير قادر على العطاء الذي عهد به (الرشدان، 1885، 15).
- تبلد المشاعر: هو حالة الموظف الذي يتولد لديه شعور سلبي ومواقف ساخرة ومتهكمة تجاه المراجعين (العلي، 2003، 21).
- نقص الشعور بالإنجاز الشخصي: هو ميل الموظف إلى تقييم ذاته بطريقة سلبية فيما يتعلق بأدائه لعمله، وفقدان الرضا عن العمل (حرتاوي، 2005، 15).
- وزارة التعليم والتعليم العالي: أحد أهم وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجوده التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار (موقع وزارة الصحة الفلسطينية، تاريخ الوصول 2017/1/5، الساعة 7:30).
- ويعرفها الباحث إجرائياً: حالة من التوتر والمضايقة نتيجة مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالعاملين، مما يؤثر على إنتاجيتها وعدم القيام بالأدوار بالشكل المناسب.
- القرارات: البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية، على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من

- تزوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية (غنام، 2004، 94) .
- **القرارات الإدارية** : هي العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها ومن وجهة نظرنا فإن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة (سلمان، 2004، 101) .
- **وزارة الصحة الفلسطينية** : إن وزارة الصحة في السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994م) كأحدى مؤسسات دولة فلسطين المستقلة ملتزمة بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير الأداء في القطاع الصحي والارتقاء به، وذلك لضمان إدارة القطاع الصحي بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم العمل، وضمان توفير خدمات نوعية في كل القطاع الصحي العام والخاص قامت وزارة الصحة منذ تسلمها الإشراف على قطاع الخدمات الصحية عام (1994م) بتطوير المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية، حيث افتتحت المزيد منها وطورت ما كان موجوداً سابقاً، وبحسب التقرير السنوي الصحي لعام (2014م) الصادر من وزارة الصحة الفلسطينية فقد بلغ عدد موظفي وزارة الصحة 9.499 موظف يعمل حوالي 60% منهم بالمستشفيات، ويشكل الأطباء منهم 18.3% التمريض 25% ويقدم النظام الصحي الخدمات الصحية بعدة مستويات، وهي خدمات الرعاية الأولية والثانوية والثالثة والإسعاف والطوارئ (موقع وزارة الصحة الفلسطينية، تاريخ الوصول 2017/1/5 الساعة 7:40).

خلاصة الفصل الأول :

تعرض الباحث في مشكلة الدراسة الى الموظفين في وزارتي التعليم والصحة إلى عدد من المواقف الضاغطة والممارسات مثل البيروقراطية، وقلة الإمكانيات والنمطية في التعامل مع الموظفين من جهة وفي تقديم الخدمات التقليدية من جهة أخرى، حيث إن معظم الأجهزة الحكومية تدار بالقوانين واللوائح والقواعد على مستوى التفاصيل، وربما تفاصيل التفاصيل، ولا شك أن النمطية والروتينية في أنظمة المؤسسات العامة لها عظيم الدور في ظهور ظاهرة الاحتراق لدى موظفي القطاع العام ومن هنا ارتأيت ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى مدى انتشار هذه الظاهرة و العوامل المؤدية لانتشارها، و كيف يمكن العمل على الحد من انتشارها، و تخفيف أثرها على أداء الموظف في الوزارات التعليمية والصحية، لذا برزت مشكلة هذه الدراسة في أهمية التعرف إلى دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية على وزارتي الصحة والتعليم، وتمثلت في الرئيس التالي : ما دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم الفلسطينية، من واقع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات القابلة للبحث وهي كالتالي: الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية المؤثرة والاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة الفرضية الرئيسة الثالثة هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العوامل التنظيمية المؤثرة والاحتراق الوظيفي ترجع للمتغيرات الشخصية وإلى المتغيرات الديموغرافية : (مكان العمل، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الدرجة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، مكان العمل الحالي)، استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والمتغيرة بالإضافة إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والأدوات التي تتناسب مع نوعها، ومنهجيتها، العوامل التنظيمية المؤثرة: (ضغط العمل صلاحيات العمل التدوير الوظيفي المشاركة في اتخاذ القرارات المساندة الاجتماعية صراع القيم)، المتغير التابع الاحتراق الوظيفي: (الإجهاد الانفعالي تبلد المشاعر الإنجاز الشخصي)، واستعرض أهداف الدراسة من خلال التعرف إلى العوامل التنظيمية والأسباب المؤدية لانتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة بقطاع غزة، يمكن استعراض أهمية الدراسة في النقاط التالية: الأهمية العلمية تعد الأبحاث التي تُعنى بالموظفين وزارتي التعليم والصحة

على وجه الخصوص من الأبحاث النادرة نسبياً حسب علم الباحث، كذلك الأمر بالنسبة للأبحاث حول الاحتراق الوظيفي، فالبعض يعتبر أن المكان الأنسب للحديث عن هذا الموضوع يكون بين العلوم ذات العلاقة بالأمراض النفسية البحتة وليس بين العلوم الإدارية. إلا أن الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع أكدت أن للاحتراق الوظيفي فضلاً عن بعض الأسباب النفسية إلا أن هناك أيضاً أسباباً تعود إلى الأنظمة الإدارية المتبعة، كذلك فإنه بالإضافة إلى الآثار النفسية له فإن له أيضاً آثاراً سلبية على أداء الموظفين، وبالتالي على أداء المنظمة، وهو أمر لا بد من أخذه بعين الاعتبار ومن خلال الأهمية التطبيقية تعتبر أداة لمؤسسات السلطة الوطنية الخدمانية من حيث اقتراح أفكار جديدة تفيد في عملية التطوير الإداري وتطوير العنصر البشري من حيث استحداث استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأفراد و العوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية والفسبولوجية والسلوكية، و الذي ينعكس على ارتفاع أدائهم الوظيفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

ويتكون الفصل الثاني من ثلاثة مباحث:

المبحث الأول - الاحتراق الوظيفي.

المبحث الثاني- العوامل التنظيمية المؤثرة علي الاحتراق الوظيفي.

المبحث الثالث- وزارة التربية والتعليم و وزارة الصحة الفلسطينية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة:

فالاحترق الوظيفي مرض عصري شائع، فما من مجال من مجالات حياتنا المعاصرة إلا ونراه محملاً بتناقضات اجتماعية وضغوط نفسية تؤدي حتماً في حال استمرارها للنتيجة المأساوية الاحترق الوظيفي، وقد اكتسب موضوع الاحترق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب و الباحثين في الدول المتقدمة خلال العقود الثلاثة الماضية ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي و العلوم الطبية، و لكن أيضاً في مجال التطوير الإداري، لأنها من المشكلات الإدارية الهامة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملون في المنظمات الحكومية و غير الحكومية، و يعتبر مؤشراً على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التدهور والانحدار و يصيبها الفشل على المدى الطويل للآثار السلبية على المنظمات و العاملين بها (النفيعي، 2001، 56). هذا و قد تطور الاهتمام بظاهرة الاحترق الوظيفي بين الباحثين و الممارسين، على حد سواء، و ركزت أبحاث الاحترق الوظيفي على الموظفين في قطاع الخدمات الإنسانية، بما في ذلك الباحثون الاجتماعيون، و الممرضون، و المدرسون، و المحامون، و الأطباء، و رجال الشرطة، و المهنيين الآخرين التي تتطلب أعمالهم اتصالاً مباشراً و مستمراً مع الجمهور. و تظهر ظاهرة الاحترق الوظيفي في القطاعين العام و الخاص، و بشكل خاص، بين الأفراد الذين يبدون اهتماماً بأعمالهم و يتسمون بالمثالية و الالتزام. و لكن أعراض الاحترق الوظيفي قد تظهر كذلك في المهن الفنية، مثل: تطوير برامج الحاسب الآلي، و الحقول الأخرى للبحث و التطوير (الكلابي و رشيد، 2001، 114).

المبحث الأول - الاحتراق الوظيفي

إننا نعيش في مجتمع نواجه فيه وجهًا لوجه وبصفة قد تكون دائمة مواقف ضاغطة لا نستطيع التغلب عليها، أو الهروب منها وفي أفضل الأحوال نختار أن نتعايش مع هذه المواقف الضاغطة، وذلك مثل العبء الزائد في العمل، الرئيس الغامض، تعدد العلاقات، تهديد الأمن الوظيفي، ولذا فإن ما كان يواجهه أجدادنا من مسببات الضغط في عام قد نتعرض له الآن في ظل أسبوع، أو أقل، أو أكثر، ولذلك أضحي الضغط يعيش معنا ويتفاقم في كثيرٍ من الأحيان (جاد الله، 2002، 102).

الاحتراق الوظيفي تعبير جديد، حيث يعتبر (هربرت فرويدنيبرجر) المحلل النفسي الأمريكي، أول من أدخل مصطلح الاحتراق الوظيفي إلى حيز الاستخدام الأكاديمي عام (1971م) وناقش تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تعاملاته وعلاجاته مع المترددين على عيادته النفسية في مدينة نيويورك، وقد لاحظ فرويدنيبرجر أن الذين يعملون في المهن والخدمات الإنسانية كانوا أكثر تعرضاً لحالات الاحتراق الوظيفي، وذلك لتعاملهم اليومي مع عدد كبير من الناس، مع عدم قدرتهم علي تحقيق كل ما هو متوقع منهم (عودة، 1998، 17).

فالاحتراق الوظيفي مرض عصري شائع، فما من مجال من مجالات حياتنا المعاصرة إلا ونراه محملاً بتناقضات اجتماعية وضغوط نفسية تؤدي حتماً في حال استمرارها للنتيجة المأساوية الاحتراق الوظيفي، وقد اكتسب موضوع الاحتراق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب و الباحثين في الدول المتقدمة خلال العقود الثلاثة الماضية ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي و العلوم الطبية، و لكن أيضاً في مجال التطوير الإداري، لأنها من المشكلات الإدارية الهامة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملون في المنظمات الحكومية و غير الحكومية، و يعتبر مؤشراً على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التذني والانحدار و يصيبها الفشل على المدى الطويل للآثار السلبية على المنظمات و العاملين بها (النفيعي، 2001، 56). هذا و قد تطور الاهتمام بظاهرة الاحتراق الوظيفي بين الباحثين والممارسين، على حد سواء، وركزت أبحاث الاحتراق الوظيفي على الموظفين في قطاع الخدمات الإنسانية، بما في ذلك الباحثون الاجتماعيون، والمرضون، والمدرسون، والمحامون، والأطباء، ورجال الشرطة، والمهنيين الآخرين التي تتطلب أعمالهم اتصالاً مباشراً ومستمرًا مع الجمهور. وتظهر ظاهرة الاحتراق الوظيفي في القطاعين العام والخاص، و بشكل خاص، بين الأفراد الذين يبدون اهتماماً بأعمالهم ويتسمون بالمثالية والالتزام. ولكن أعراض الاحتراق الوظيفي قد تظهر كذلك في المهن

الفنية، مثل : تطوير برامج الحاسب الآلي، والحقول الأخرى للبحث والتطوير (الكلابي ورشيد، 2001، 114).

• التطور التاريخي للاحتراق الوظيفي:

قبل السبعينيات من القرن الماضي لم يكن اصطلاح « الاحتراق الوظيفي » موجوداً في الدراسات السيكولوجية، فقد استخدمت مصطلحات مثل: «الضغط» و «التوتر» لوصف الكثير من الأعراض المشابهة، ولكن هذه المصطلحات يمكن أن تكون مضللة، ذلك أن الضغط والتوتر قد يكون لهما آثار إيجابية، مثل: زيادة الحافز والنمو الشخصي، كما يمكن أن تسبب آثاراً سلبية، وعلى الرغم من أن (كريستينا ماسلاك قدمت عرضاً عن الإجهاد العاطفي لدى مقدمي الخدمات الإنسانية إلى الجمعية السيكولوجية الأمريكية في عام (1973م)، فإن مصطلح "الاحتراق الوظيفي" برز عام (1974م) عندما كتب هيربرت فروندبيرجر مدى حساسية عمل الرعاية ووصف العملية التي أدت بهم إلى الاحتراق، حيث قال: إن الاحتراق مختلف تماماً عن الاكتئاب، أو زيادة العمل، أو الإجهاد الذهني، إنه عملية عميقة يحاصر فيها الشخص نفسياً ويستنفد الطاقة كلياً (ابن منيع، 2009، 65).

وقد طرأ في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي، ولكن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال جيرا إلى حد ما وفي كثير من الأحيان فإن ملاحظة حالات للاحتراق تكون أيسر من تعريف أعراضه. وبالرغم من الحداثة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، كان هنالك العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة، وهو مما أدى إلى ظهور تعاريف متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه. ففي مراجعة لأدبيات البحث أجراها بيرلمان وهارتمان Perlman (الكلابي ورشيد، 1421هـ).

أولاً - مراحل الاحتراق

تنقسم مراحل الاحتراق الوظيفي الى مرحلتين هما : (علي، 2008: 36).

1- المرحلة التنويرية:

و في بدايتها لم يعرف مصطلح الاحتراق الوظيفي، إنما وجدت مصطلحات بديلة بدأت هذه المرحلة في بداية الستينيات من القرن العشرين (1960م) حيث لاحظ بعض الباحثين في مجال الصناعة تدني أداء بعض العاملين ذوي الأداء المرتفع مع ظهور بعض المتغيرات السلوكية السلبية، منها التغيب المستمر عن العمل لفترات طويلة، و لقد أطلق على ذلك مصطلح " الوهج المنطقي " Flame outs .

2- المرحلة التجريبية:

و فيها تطورت النظرة للاحتراق الوظيفي، حيث بدأت في بداية الثمانينات من القرن العشرين، وتطور خلالها مفهوم الاحتراق من الناحية التجريبية، فلقد أصبحت دراسات الاحتراق أكثر منهجية، كذلك الاهتمام بوضع قائمة لقياس الاحتراق الوظيفي، و فيها ظهرت بعض الدراسات الأكثر منهجية، حيث ظهرت في تلك المرحلة دراسة ماسلاك و تلميذتها سوزان جاكسون Maslach & Jackson، ذلك في

سنة (1981م) و قدمتا خلالها أول محاولة جادة لقياس الاحتراق في مجال الرعاية الصحية، ثم طورتا تلك الأداة سنة (1986م) لقياس الاحتراق للعاملين في مجال المهن الاجتماعية، ولذلك المقياس ثلاثة أبعاد الإجهاد النفسي، و تبلد المشاعر و نقص الشعور بالإنجاز الشخصي، ولقد لقي ذلك المقياس شهرة واسعة كما حاول بعض الباحثين ربط الاحتراق الوظيفي ببعض المفاهيم والمتغيرات الأخرى مثل : الصلابة النفسية، والمناخ المغلق في العمل، والرضا الوظيفي و صراع الأدوار مما يدلنا على أن الاحتراق الوظيفي ارتبط بأغلب مجالات الحياة، ومنها العمل المهني، والشخصية، والنمط الإداري المتبع في العمل.

و إذا انتقلنا إلى النتاج الفكري العربي نجد أن مصطلح الاحتراق الوظيفي ظهر على يد علي (عسكر وآخر 1986) ونظر إليه بعض الباحثين أمثال (كمال دواني و آخرين 1989) ، على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد: الإجهاد الانفعالي، وضعف الاهتمام بالبعد الإنساني، ونقص الكفاءة والانجاز الشخصي.

تعريف الاحتراق الوظيفي:

و قد حظيت هذه الظاهرة باهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة، و تناولتها العديد من الدراسات بالبحث، و أصبح موضوع الاحتراق الوظيفي للعاملين مدار بحث و نقاش (الزهراني، 2008، 18) .

وعلى الرغم من أنه طرأ في الآونة الأخيرة تقدماً ملحوظاً على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي، إلا أن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال جيراً إلى حد ما . و في كثير من الأحيان فإن ملاحظة حالات للاحتراق تكون أيسر من تعريف أعراضه . و بالرغم من الحداثة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، كان هنالك العديد من الدراسات التي تصفه و تصنفه بطرق متعددة، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعاريف متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه (الكلابي و رشيد، 2001، 116).

- يشير (أبو طه، 2008، 65) إلى أن الاحتراق الوظيفي هو أكثر مرحلة تمزقاً من الكرب، وتظهر أعراضه في الإحباط والاكنتاب، وانخفاض الإنتاجية، ومن أسبابه الشعور بالفشل في الوظيفة، ونقص التغذية العكسية الإيجابية، والتقلص التنظيمي.
- كما يعرف (Hellriegel & Woodman، 2001، 106) الاحتراق الوظيفي بأنه : الآثار الناتجة عن ظروف العمل، عندما تكون الضغوط الوظيفية غير محتملة، ومصادر الرضا الوظيفي غير متاحة.
- وأيضاً يعرف (Maslach & Michael ، 2001) الاحتراق الوظيفي بأنه : أعراض نفسية تحدث استجابة لعوامل ضاغطة في الوظيفة، نتيجة للعلاقات الشخصية، وتتكون هذه الاستجابة من ثلاث أبعاد رئيسية، وهي : الإنهاك، الشعور بالسلبية في العلاقات، تدني الإنجاز الشخصي.

وهناك عدة تعريفات للاحتراق الوظيفي من قبل العديد من العلماء والباحثين ومنها:

- عرفته (ماسلاك، 1982) بأنه مجموعة أعراض تتمثل في الإجهاد العصبي واستنفاد الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي الشخصية، والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز في المجال المهني والتي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس (القيروتي و الخطيب، 2006، 133).
- وعرفت (الحرثاوي، 1991: 13) الاحتراق بأنه حالة نفسية تؤرق الأفراد الذين يعملون في مهن تتطلب تقديم خدمات اجتماعية، و إنسانية، لأناس كثيرين، و ذلك نتيجة لضغوط العمل و الأعباء الزائدة الملقاة على عاتق هؤلاء الأفراد.

خصائص الاحتراق الوظيفي:

ظاهرة الاحتراق الوظيفي تتصف بأنها شعور نفسي داخلي يختلط بالاتجاهات والدوافع والتوقعات، والتي من خلالها يصاب الفرد بالمعاناة، ويشعر بالألم والتعب حيث يتصف بعدة خصائص، وهي على النحو التالي (العتيبي، أدم غازي، 2003):

- أعراض الاحتراق الوظيفي ترتبط بمجال العمل.
- انخفاض الكفاءة والإنتاجية في العمل.
- التركيز على الأعراض السلوكية والوظيفية أكثر من الأعراض الجسمانية.
- تظهر أعراض الاحتراق الوظيفي لدى الأفراد الذين لم يصابوا بمشاكل نفسية أو يعانون من أمراض نفسية.

• طبيعة ظاهرة الاحتراق الوظيفي مزمنة وليست عارضة.

الفرق بين الاحتراق والتعارف الأخرى:

الفرق بين الاحتراق الوظيفي وبعض المتغيرات ذات الصلة : يجب توضيح ظاهرة الاحتراق الوظيفي عن غيرها من الظواهر ذات الصلة وذلك كما يلي (بدران، 1997، 35):

- 1- الاحتراق الوظيفي والتعب: يلاحظ أن الاحتراق الوظيفي ليس هو التعب أو التوتر المؤقت، مع أن وجود هذا الشعور ربما يكون علامة مبكرة له، فقد يشكل التعب أو التوتر المؤقت العلامات المبدئية لهذه الظاهرة، إلا أن ذلك ليس كافياً للدلالة عليها، فالاحتراق الوظيفي يتصف بحالة من الثبات النسبي فيما يتعلق بهذه التغيرات.
- 2- الاحتراق الوظيفي والقلق: يتكون القلق من أعراض جسمية، ومشاعر وأفكار مزعجة وغير مريحة ربما تكون متوسطة الدرجة أو قد تصل إلى القلق الحاد، أنه يشير إلى وجود صراع انفعالي، وغير واع وعندما يصل هذا الصراع إلى درجة الشدة التي يعاني منها الجسم يعاني الفرد من الضغط والذي يتحول مع الوقت إلى الاحتراق الوظيفي.
- 3- الاحتراق الوظيفي والضغط النفسية: يختلف الاحتراق الوظيفي عن الضغوط النفسية غالباً ما يعاني الفرد من ضغط مؤقت ويشعر كما لو أنه محترقاً نفسياً، لكن بمجرد أن يتم التعامل مع مصدر الضغط ينتهي هذا الضغط على أغلب الأحوال وينتج عن عدة عوامل محددة ولمدة قصيرة من الزمن، ولكن الاحتراق الوظيفي هو عرض طويل الأجل مرتبط بعوامل ضاغطة ومصادر أخرى مثل الإحباط والتي تؤدي إلى الاستنزاف الانفعالي.
- الاحتراق الوظيفي قد يكون نتيجة لضغوط شديدة، إلا أن المصابين بضغوط العمل يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغوط بخلاف الاحتراق الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ، ويفقد الرغبة في بذل أي مجهود، كما أنه لا يرى أي أمل في تحسن الوضع.
- كما أن الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذلك بينما في حالة الاحتراق لا يشعر الشخص بحقيقة حالته، و أن الموظف عندما يشعر بضغط العمل فذلك يعني أنه يهتم كثيراً للعمل الذي يؤديه، بينما الموظف الذي يعاني الاحتراق لا يكثر عمله.
- 4- الاحتراق الوظيفي والتهرب النفسي: غالباً ما تستخدم المصطلحات بنفس المعنى إلا أن التهرب النفسي يمكن اعتباره تمارض ينتج عن إحساس الفرد بأنه ليس على ما يرام

فيحمي نفسه بدرجة تتعارض مع الإنتاجية كما أنه نوع من اللوم الموجه إلى العوامل الخارجية بوصفها مسئولة عن نقص الإنتاجية . فالإنسان حين يجعل من نفسه ضحية تصبح الحياة في نظره أسهل، وعادة ما يتذرع الإنسان بأعذار للتهرب من تحمل المسؤولية مثلاً لنقدم في العمر أو الإحساس بعدم الأمان، أو نقص الإمكانيات المادية، أو بظروف الأسرة أو بسبب متاعب الحياة، أو الظروف الخاصة فلجوء الفرد إلى التهرب والبحث عن أعذار يمكن أن يكون مفيداً للفرد عند مستوى معين، ولكنه إذا أراد أن يصبح الفرد غير منتج، وإذا كان مستوى التهرب مخفضاً فمن الممكن أن يصبح الفرد غير منتج أيضاً، لأن نقص مستوى التهرب النفسي عن الحد المناسب ربما يقود إلى زيادة الضغط وبالتالي زيادة الضغط فالاحتراق الوظيفي (الكلابي، رشيد، 2001، 91).

5- الاحتراق الوظيفي وترك الفرد لعمله: ترك الفرد لعمله قد ينتج عن الاحتراق الوظيفي، ولكن في الوقت نفسه ربما يستمر الفرد في العمل بالرغم مما يعانیه من احتراق وظيفي لأسباب متعددة مثل الراتب المغربي، والضمان الوظيفي.

كما يمكن التمييز بين مصطلحي الضغط الاحتراق النفسي أو الوظيفي من خلال عدة نقاط: الضغط عبارة عن حالة من عدم التوازن العقلي والانفعالي والجسدي، أما الاحتراق فهو ظاهرة ناتجة عن تطور خيبة الأمل .وبينما يتولد الضغط عن إدراك الفرد للوضع، ينبعث الاحتراق عن شعور الفرد بعدم تلبية احتياجاته وعدم تحقق توقعاته، كما يمكن أن يبقى الضغط لفترات قصيرة مؤقتة أو طويلة، ويتطور الاحتراق تدريجياً مع مرور الوقت .ويمكن أن يكون الضغط إيجابياً أو سلبياً بينما الاحتراق سلبي دائماً ويمكن أن يحدث الضغط لأي شخص، بينما الاحتراق يحدث عند الأشخاص الذين بدأوا حياتهم بأهداف عليا ودافعية شديدة .كما ويحدث الضغط لعدد أكبر من الأفراد نتيجة سوء العلاقات بين الزملاء، بينما يحدث الاحتراق النفسي لعدد أقل من الأفراد ويحدث الضغط في جميع أنواع المهن، بينما يحدث الاحتراق النفسي في المهن التي تتضمن التعامل مع الناس (الجمالي، وحسن، 2003، 11)، ونتيجةً لذلك اللبس والغموض في مفهوم الاحتراق الوظيفي، وارتباطه بالضغوط النفسية نتيجة التداخل في التعريف بين المصطلحين، فقد فرق نيوهاوس Niehause بينهما في ثلاث خصائص:

1- يحدث الاحتراق الوظيفي من ضغوط العمل النفسية نتيجة تضارب الأدوار، وازدياد حجم العمل.

2- يحدث الاحتراق لهؤلاء الذين عادة ما يتبنون رؤية مثالية لأداء الأعمال والاضطلاع بالمسؤوليات المهنية.

3- يرتبط الاحتراق عادةً بالمهام التي يتعذر على الشخص تحقيقها (القرني، 2003).

مراحل الاحتراق الوظيفي:

وتتمثل هذه المراحل في التالي (الفرح، 2001، 24):

- **المرحلة الأولى Stress Arousal** : وتعرف بمرحلة الاستثارة الناتجة عن الضغوط، أو الشد العصبي الذي يعايشه الفرد في عمله، وترتبط بالأعراض التالية: سرعة الانفعال، والقلق الدائم، وفترات من ضغط الدم العالي، والأرق، والنسيان، وصعوبة التركيز والصداع.
- **المرحلة الثانية Energy Conservation** : وتعرف بمرحلة الحفاظ على الطاقة، وتشمل هذه المرحلة بعض الاستجابات السلوكية مثل: التأخر عن مواعيد العمل، وتأجيل الأمور المتعلقة بالعمل، وزيادة في استهلاك المنبهات، والانسحاب الاجتماعي، والشعور بالتعب المستمر.
- **المرحلة الثالثة Exhaustion** : وهي مرحلة الاستنزاف، أو الإنهاك، وترتبط بمشكلات بدنية ونفسية مثل: الاكتئاب المتواصل، واضطرابات مستمرة في المعدة، وتعب جسمي مزمن، وإجهاد ذهني مستمر، وصداع دائم، والرغبة في الانسحاب النهائي من المجتمع، والرغبة في هجر الأصدقاء. وليس من الضروري وجود جميع الأعراض بكل مرحلة؛ للحكم بوجود حالة الاحتراق النفسي، ولكن ظهور عرضين أو أكثر في كل مرحلة يمكن أن يشير إلى أن المعلم يمر بأحد مراحل الاحتراق النفسي والحقيقة أن أعراض الضغوط والاحراق الوظيفي لا تخفى على المختلطين بالشخص؛ إذ تبدو واضحة في تعامله مع الآخرين، وتدمره وعزلته والتلويح الدائم باستقالته.

- إن ظاهرة الاحتراق لا تحدث فجأة وإنما تتضمن المراحل الآتية (علي، 2008، 45):

1- **مرحلة الاستغراق Involvement** : وفيها يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعاً، ولكن إذا حدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل، وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.

2- **مرحلة التبدل Stagnation** : هذه المرحلة تنمو ببطء، وينخفض فيها مستوى الرضا عن العمل تدريجياً، ونقل الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل، ويشعر الفرد باعتلال صحته البدنية، وينقل اهتمامه إلى مظاهر أخرى في الحياة؛ كالهوايات والاتصالات الاجتماعية وذلك لشغل أوقات فراغه.

3-مرحلة الانفصال **Detachment** : وفيها يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب

النفسي، واعتلال الصحة البدنية، والنفسية، مع ارتفاع مستوى الإجهاد النفسي.

4-المرحلة الحرجة **Juncture**: وهي أقصى مرحلة في سلسلة الاحتراق، وفيها تزداد

الأعراض البدنية، والنفسية، والسلوكية، سوءاً وخطراً، ويختل تفكير الفرد، نتيجة شكوك الذات، ويصل الفرد إلى مرحلة الاجتياح الانفجار.

مستويات الاحتراق الوظيفي:

الاحتراق الوظيفي لا يحدث فجأة، بل يحدث عقب عدة إرهاصات ويمر بعدد من المراحل، وقد اختلف الباحثون في عدد تلك المراحل، ففريق ذكر أن له ثلاثة مراحل، والثاني أشار أصحاب إلى أنه له أكثر من ثلاث مراحل، وذلك كما يلي (علي، 2009، 42):

1-مستوى الإنذار والتنبيه **Alarm** : ويتم فيها استثارة الجسم، حيث يبدأ في الانتباه للخطر، وينذر المخ الفرد:(العامل) بقرب فقد قدرته على التحمل تدريجياً، فتظهر استجابات هرمونية فيشعر الفرد بارتفاع ضغط الدم، والتوتر العضلي، وسرعة التنفس.

2-مستوى الاستجابة للإنذار والمقاومة: حيث يدرك الفرد الخطر، ويحاول التكيف من خلال عدة طرق منها: تحويل العمل لأحد العمال الآخرين تلك الإجازات، وفشل الفرد في التكيف معه سوف يدخله في المرحلة الثالثة.

3-مستوى الإنهاك أو الاحتراق **Burn out** : حيث إن الفرد قد فشل في التكيف مع هذه الضغوط، مما يجعل طاقته تنهك وتحدث استجابات مرضية، فقد (أشار سيد عبد العال، 2002) إلى أن الفرد نتيجةً لتلك الضغوط، ولعدم قدرته على التكيف معها، فإنه يعاني المرض الجسدي، والمعاناة النفسية، وأمراض القلب، وهذه المرحلة من أخطر المراحل، حيث من الممكن أن يصاب الفرد بجلطة في الدماغ، فيترك العمل نهائياً، وتضطرب علاقته بالبيئة العائلية، بل سيكون عبئاً على الدولة، حيث يتحول من فرد منتج إلى فرد عالة .

4-مستوى الاستغراق والتدخل **Involvement** : حيث يكون في بدايتها مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً، ولكن مع عدم حدوث ما يتوقعه الفرد من العمل، وقلة الدعم المقدم له، فيبدأ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للفرد، ويدخل في المرحلة الثانية

5- مستوى التبلد والركود **Stagnation** : حيث ينخفض فيها مستوى الرضا الوظيفي تدريجياً وتقل الكفاءة ويشعر الفرد بالاعتلال، ويقبل اهتمامه لمظاهر أخرى غير العمل مثل: الهوايات.

6- مستوى الانفصال **Detachment** : حيث يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب نفسياً، وتعتل الصحة البدنية والنفسية للفرد، ويرتفع مستوى الإجهاد النفسي.

النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي:

و سوف نعرض بإيجاز هذه النظريات، و بيان مدى العلاقة بينها في تحديدها و تفسيرها لظاهرة الاحتراق الوظيفي، لم يدرس مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد واضح في النظريات النفسية، وإنما بدأ بصورة استكشافية، وتم ربطه بضغوط العمل، وعلى أي حال فقد نظرت إليه بعض النظريات من خلال الإطار العام لها، وبحسب أدبيات علم النفس فإن هناك نظريات نفسية ثلاث تناولت ظاهرة الاحتراق:

1- نظرية التحليل النفسي: فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن

عملية ضغط الفرد على الأن المدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للدرجات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية، مما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في أقصى مراحلها إلى الاحتراق الوظيفي، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها وحدث فجوة بين الأنا والآخر، الذي تعلق به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتفيس الانفعالي (الفريجات و الريضي، 2009، 67).

2- النظرية السلوكية: تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على

أنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، فالمعلم مثلاً الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة، ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين، وكذلك تلاميذ لا تتوفر لديهم دافعية صادقة للتعلم، فضلاً عن ضغوط الزوجة والأولاد، إضافةً إلى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم، وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة، وإذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفيه مقبولة ومع ذلك فيمكن استخدام فنيات تعديل (Burn out) فإنه قد يتعلم سلوكاً غير سوي، يسمى الاحتراق السلوك لمقابلة تلك المشكلة، ومن الفنيات السلوكية المفيدة في التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي : فنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط، والاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة . (الفريجات والريضي، 2009، 67).

3- النظرية الوجودية: فتركز في تفسيرها للاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للاحتراق الوظيفي؛ لذلك فالعلاقة بين الاحتراق الوظيفي، وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول؛ إذ إن الاحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للاحتراق الوظيفي، ومع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء، فنقول: إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج من تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به؛ إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي (أبو مسعود، 2010، 96).

مع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء، فنقول: إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به؛ إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواءً أكانت ضغوط زيادة العبء عليه، أم ضغوط قلة العبء، ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فستقل كفاءته ويترتب عليه قلة الدعم المقدم له، وكذلك قلة إنتاجه مما يعرض الفرد للاحتراق الوظيفي بل قد يترك عمله، أو على أقل تقدير توجد النية لترك العمل إن وجد عملاً مناسباً غير عمله الحالي، مما يبين الأثر الخطير للاحتراق الوظيفي على المجتمع كله (علي، 2008، 49).

4- النظرية المعرفية: ترى النظرية المعرفية أن مصدر سلوك الإنسان داخلي معرفي، كالعوامل العقلية التي يدرك من خلالها الفرد الموقف، ليستجيب ويحقق الهدف المحدد، فإذا كان إدراكه للموقف إيجابياً، فسينتج عنه الرضا، وارتفاع المعنويات، أما إذا كان إدراكه للموقف سلبياً، فقد يؤدي ذلك إلى أعراض الاحتراق النفسي (القحطاني، 1436 هـ).

5- نظرية Seyle سيلى: يعتبر هانز سيلى أول من استخدم مصطلح الضغط ذلك في مجال الطب و البيولوجيا عام (1926م) و كان مفهومه عن الضغط آنذاك مفهوماً فسيولوجياً، ثم طوره بعد ذلك و أوضح الجانب النفسي للمفهوم و قدم سيلى نظريته عام (1956م) ثم أعاد صياغتها مرة أخرى عام (1976م) وأطلق عليه متلازمة التوافق العام،

وفيهما يقرر سيلى أن التعرض المتكرر للاحتراق يترتب عليه تأثيرات سلبية على حياة الفرد؛ حيث يفرض الاحتراق الوظيفي على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية، أو اجتماعية، أو نفسية، أو تجمع بينها جميعاً، ورغم أن الاستجابة لتلك الضغوط قد تبدو ناجحة فإن حشد الفرد لطاقاته لمواجهة تلك الاحتراقات قد يدفع ثمنه في شكل أعراض نفسية وفسيولوجية. (دردير، 2007، 41).

نماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي:

1- نموذج تشيرنيس : قدم (Cherniss، 1985) النموذج الشامل للاحتراق الوظيفي، وقد قابل مع معاونيه ثمانية وعشرون مهنيًا مبتدئاً في أربعة مجالات هي مجال الصحة، ومجال القانون، ومجال التمريض في المستشفيات العامة، ومجال التدريس في المدارس الثانوية، وتم مقابلة كل المفحوصين عدة مرات خلال فترة تتراوح من سنة إلى سنتين، ويوضح نموذج تشيرنيس على :

2- خصائص محيط العمل Work Setting: تتفاعل هذه الخصائص مع الأفراد الذين يدخلون الوظيفة لأول مرة ولهم توجهات مستقبلية معينة، ومطالب عمل زائدة، ويحتاجون إلى مساندة اجتماعية، كل هذه العوامل تعتبر مصادر معينة من الضغط الذي يتعرض له الأفراد بدرجات متفاوتة، ويتواءم الأفراد مع هذه العوامل الضاغطة بطرق مختلفة، فيلجأ البعض إلى أساليب واستراتيجيات منحرفة، بينما يتواءم آخرون عن طريق اللجوء إلى الاتجاهات السالبة . اعتبر تشيرنيس خصائص محيط العمل الثمانية منبئات لمتغيرات الاتجاهات السالبة، والتي تشكل الاحتراق الوظيفي.

3- نموذج المتغيرات الشخصية والبيئي : وهو نموذج لتحديد أحسن مجموعة من المتغيرات المنبئة بالاحتراق الوظيفي، وقد ضم هذا النموذج مجموعتين من المتغيرات البيئية ركزت المجموعة الأولى على الخصائص التنظيمية الهامة مثل الحالة الاجتماعية الاقتصادية لمكان العمل، مدى فعالية التحكم الشخصي في الموقف المهني، مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ركزت المجموعة الثانية على المساندة من مصادرها المختلفة: (الإدارة، الزملاء، الأصدقاء) . كما ضم النموذج مجموعة من المتغيرات الشخصية ركزت المجموعة الأولى على الخصائص الديموغرافية مثل الجنس وسنوات الخبرة، وركزت المجموعة الثانية على متغيرات شخصية مثل الكفاءة المهنية وتقدير الذات والمستوى التعليمي . وفي كل مراحل النموذج وجد أن المتغيرات البيئية والشخصية ذات ارتباط دال بالاحتراق الوظيفي (الزهراني، 2008، 56).

4- نموذج العلاقات البنائية: يقدم هذا النموذج و صفا للعلاقات المتبادلة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي : الانجاز الشخصي، و مشاعر الإجهاد من حيث تأثير كل منها على الآخر، فيشير

إلى أن بعد الإنجاز الشخصي يؤثر على الإجهاد الانفعالي، بمعنى أنه كلما ارتفع إنجاز الفرد قل إحساسه بالإجهاد، و كذلك إحساسه بتبليد المشاعر، هذا من جانب و من جانب آخر يوضح النموذج تأثير استراتيجيات المواجهة على الاحتراق الوظيفي و التي صنفتم إلى استراتيجيات فعالة، و أخرى غير فعالة، و أوضح ارتباط استراتيجيات المواجهة الفعالة بالإنجاز الشخصي، بينما ارتبطت الاستراتيجيات غير الفعالة بمشاعر الإجهاد، بمعنى أن هناك نوعاً من العلاقات المتبادلة بين استراتيجيات المواجهة بنوعها، و بين الاحتراق الوظيفي، و كذلك بين أبعاد الاحتراق الوظيفي ببعضها البعض و هما بعدي تبليد المشاعر و الإجهاد الانفعالي، و بين البعد الثالث للاحتراق و الذي يدل ارتفاعه على انخفاض الاحتراق الوظيفي، بينما يدل انخفاضه على ارتفاع الاحتراق الوظيفي و هو بعد الإنجاز الشخصي (دردير، 2007، 43).

أبعاد الاحتراق الوظيفي:

هذا فيما أشارت (1997 Maslach & Leiter) إلى مجموعة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات على النحو التالي:

1- **ضغط العمل:** يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منطوية به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً ومن خلال مصادر محدودة وشحيحة وكثير من المؤسسات والشركات سعت في العقود الماضية إلى الترشيد من خلال الاستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين والعمالة، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم.

2- **محدودية صلاحيات العمل:** إن أحد المؤشرات التي تؤدي الاحتراق النفسي هو عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، وتأتي هذه الوضعية من خلال وجود سياسات وأنظمة صارمة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ الإجراء المناسب من قبل الموظف.

3- **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 عن المعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف.

4- **انعدام الاجتماعية :** يحتاج الموظف أحياناً إلى مشاركة الآخرين في بعض المهوم والأفراح والتفيس، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلاً فيزيقياً في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات، وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة.

5- **عدم الانصاف والعدل** : يتم أحياناً تحميل الموظف مسئوليات لا يكون في مقدوره تحملها. وعند إخلاله بها يتم محاسبته . وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعساً من الموظف، ولكن بسبب رداءة الأجهزة وتواضع امكانياتها ومحدودية برامجها، إضافةً إلى إمكانية عدم وجود كفاءات فنية مقتدرة لأداء الواجبات المطلوبة.

6- **صراع القيم**: يكون الموظف أحياناً أمام خيارات صعبة، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما والاضطلاع بدور ما ولا يكون ذلك متوافقاً مع قيمه ومبادئه . فمثلاً قد يضطر عامل المبيعات أن يكذب من أجل أن يمرر منتجاً على عميل، أو غير ذلك من الظروف والملابسات.

أشارت نتائج دراسة مشتركة أجرتها الباحثتان ماسلاك و جاكسون (Maslach & Jackson، 1981، 109) حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي إلى وجود الأبعاد التالية التي تختص بهذه الظاهرة و هي:

- البعد المتعلق بالإجهاد الانفعالي أو النفسي.
- البعد المتعلق بتبليد الشعور.
- البعد المتعلق بنقص الشعور بالإنجاز.

البعد الأول- الاجهاد الانفعالي والنفسي:

و يتمثل في فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات، و الروح المعنوية، و كذلك فقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، و استنفاده لكل طاقاته، إحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة. وهذا الشعور بالإرهاك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط و الشد النفسي، حينما يشعر الموظف أنه لم يعد قادراً على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل، ومن الأعراض الشائعة للإرهاك العاطفي شعور الموظف بالرهبة و الفرع حين التفكير بالذهاب الى العمل صباح كل يوم . و تحدث حالة الإرهاك العاطفي هذه للموظفين في العادة بسبب المتطلبات النفسية و العاطفية المفرطة من قبل الجمهور الذين يتلقون خدماتهم . و يعكس مصطلح الإرهاك العاطفي فرضاً أساسياً مهماً لباحثي ظاهرة الاحتراق، فأعراض الاحتراق متصلة إلى حد كبير بشاغلي الوظائف الذين يتطلب عملهم انغماساً كبيراً في العمل . كما يفترض حالة من التيقظ المسبق، على عكس الضجر، الذي قد يشعر به من يشغلون الوظائف الذين يكون عملهم على وتيرة واحدة أو يتسم بالملل (Maslach & Jackson، 1981، 109).

يمثل الجانب الاقتصادي جانباً مهماً في معاناة الفرد من الإنهاك النفسي حيث يمثل دخل الفرد الموظف وأجره أحد العوامل الاقتصادية ذات الصلة بالإنهاك النفسي، حيث تشير نظم الأجور و الحوافز إلى أن الأجر و الحوافز التي يحصل عليها الفرد تتساوى مع الجهد المبذول و الخدمات التي يقدمه. فإذا كانت الرواتب ضعيفة أو نظم الحوافز غير فعالة بحيث تكون أداة غير مناسبة للثواب و العقاب يتولد لدى الفرد شعور بالإحباط و القلق، و عدم الرغبة في بذل الجهد مما يحدث لديه استنفاداً عاطفياً و يحاول اختلاق الأساليب لمحاولة التهرب من أداء المهام المطلوبة حتى لا يقع في المساءلة بالإضافة إلى أنه يزداد شعوره بالعزلة الأمر الذي يولد عدم الإنسانية و تتنابه حالات من السخط، و عدم الاهتمام و يكثر غيابه (هنداوي، 1994، 47).

الإجهاد الانفعالي هو شعور عام بالإنهاك الانفعالي والعقلي يأتي من عبء العمل الثقيل الذي يعاني منه الموظف عند ممارسته لمسؤولياته المهنية، فعند إحساسه بالتعب الشديد يصبح غير قادر على العطاء الذي عهد به (الرشدان، 1995، 24).

إن البيئة الخاصة بالفرد قد تكون سبباً مباشراً في خلق التوتر لديه في بيئة العمل، مثلما تكون بيئة المنظمة سبباً مباشراً في خلق التوتر والضغط في حياته الخاصة، وبالتالي فإن مصادر ضغوط العمل الناتجة عن الخصائص الشخصية للفرد يمكن أن تقسم إلى ثلاثة أقسام هي نمط الشخصية، ومدى تأثر الفرد بالضغوط الحياتية، وقدرات ومطالب الفرد. إن الحديث عن مصادر أو مسببات ضغوط العمل لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم الفرد ذاته وردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء ذلك في داخل نطاق العمل أم خارجه، وتأثيرها على أداء العمل سلباً أو إيجاباً. وتمثل المصادر لضغوط العمل رافداً آخر من روافد الضغوط في بيئة العمل ومكماً لشخصية الفرد وخصائصه النفسية، هذه المصادر بالدرجة الأولى على تصرفات الفرد، سواء أكان ذلك بوعي منه أم بغير وعي، حيث نجد بعض هذه التصرفات، قد تؤدي إلى تفاقم مشكلة الضغوط لدى الفرد وازدياد حجم خطورتها (العيني، 2007، 37).

يعتبر مفهوم الاحتراق النفسي من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد ظهرت المقالات الأولى حوله في منتصف السبعينات، وظهوره جعل منه موضوعاً ساخناً من قبل وسائل الإعلام المختلفة في التسعينيات، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بهذا المفهوم، فإنه لا يوجد تعريف مثالي له، حيث لا يوجد إجماع واضح بين المرشدين والإكلينيكين والباحثين حوله، فقد ظهرت تعريفات كثيرة تختلف فيما بينها، منها المحدودة ومنها الموسعة، ومنها المتخصصة ومنها العامة، كما أن بعضها يشير إليه كوضع نفسي، وأخرى تتضمن سلوكيات مباشرة، والبعض الآخر عن العملية،

كما أن بعضها يعود إلى الأسباب، والآخر يعود إلى التأثير (الجمالي، وحسن، 2003، 158) كما عرفته بأنه حالة من الإجهاد الجسدي والانفعالي والعقلي، تظهر على شكل إعياء شديد وشعور بعدم الجدوى، وفقدان الأمل، وتطور مفهوم ذات اتجاه سلبي، واتجاهات سلبية نحو العمل والناس (الجمالي، وحسن، 2003، 11).

البعد الثاني - تلبد المشاعر:

وهو الشعور بتدني الانجاز الشخصي، الذي يتسم بالميل نحو تقويم الذات تقويماً سلبياً، وشعور الأفراد، من خلاله بالفشل، و كذلك تدني إحساسهم بالكفاءة في العمل و الإنجاز الناجح لأعمالهم أو تفاعلهم مع الآخرين .و يحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل، و تتمثل أعراض هذا البعد في مشاعر الموظف الذي توقع به باستمرار عقوبات تأديبية من رئيسه أو في الشعور كما لو كان الفرد في سفينة تغرق بوسط البحر وتتلاطمها الأمواج في كل اتجاه (Cords & Dougherty، 1993، 623).

تلبد الشعور أو عدم الإنسانية : هو حالة الموظف الذي يتولد لديه شعور سلبي ومواقف ساخرة ومتهكمة تجاه المراجعين اللامبالاة ويقاس بدرجات ثلاث حسب مقياس ماسلاك عال، معتدل، متدن (العلي، 2003، 26).

عندما تتأثر استجابة الضغط لدى الفرد بشكلٍ قوي ومتكرر، ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي لضغط ومن ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية، ونفسية، وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض. وهذا يرجع إلى اختلاف الناس تبعاً لقوتهم الجسمية، وخصائصهم الشخصية حيث إن أضعف جزءاً في النظام الحيوي أو العضوي للإنسان في الجسم هو أول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للانهايار أو التالف، وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد في كل من (الهنداوي، 2005، 64):

أن هناك اهتماماً بالنتائج الفسيولوجية للضغط أكثر من اهتمامه بأثره على الصحة العقلية، السيكولوجية ومن ذلك يمكن القول أن المستويات العالية من الضغط عادة ما يصاحبها الإحباط، والقلق، والاكتئاب، والغضب، والانفعال، والشعور بالملل، وقلة الأهمية وهذه الحالات تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي والعاطفي للفرد، وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات، وعدم الرضا، وهذه النتائج بلا شك تنعكس على المنظمة خاصة عندما يعاني منها رجال الإدارة لما لهم من أثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة (المعشر، 2003، 64).

البعد الثالث - نقص الشعور بالإنجاز:

هو ميل الموظف إلى تقييم ذاته بطريقة سلبية فيما يتعلق بأدائه لعمله، و تقديمه للخدمة للمراجعين، وفقدان السعادة والرضا بالعمل، ويقاس بدرجات ثلاث حسب مقياس ماسلاك عال، معتدل، متدن (حرتاوي، 1991، 13).

فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل فيتمثل في نزوعهم نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم، سواءً أكان هؤلاء المستفيدون من داخل المنظمة أم من خارجها. و يعني فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل معاملة الأفراد كأشياء و ليس كبشر، وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة، والتشاؤم، و كثرة الانتقاد، و توجيه اللوم لزملائه في العمل، و كذلك للمستفيدين و المنظمة، كما يتسم الموظف في هذه الحالة بالبرود، و عدم المبالاة، و الشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، و قلة العناية بهم، و كثيراً ما ينعكس ذلك على تسمية الموظف للأشياء (Maslach & Pines، 1977، 107).

القلق:

يعتبر القلق من مصادر الاحتراق الوظيفي كما يعتبر من مظاهره، فقد ذكرت (بدران، 1990، 52) أن القلق يشير إلى وجود صراع انفعالي غير واع، وعندما يصل هذا الصراع إلى الدرجة التي يعاني منها الجسم فيشعر بالضغط، ثم يتحول مع مرور الوقت إلى الاحتراق الوظيفي.

وكذلك يرى (هيجان، 2005) أن القلق يختلف عن الضغوط والاحتراق الوظيفي، حيث إن القلق قد يكون سبباً للضغوط والاحتراق الوظيفي، بل قد يعد القلق رداً تجاه الضغوط التي تقابل الفرد. من ذلك يتضح أن القلق يختلف عن الاحتراق الوظيفي، وإن كان كلاهما اضطرارياً يتعرض له الفرد، وتصاحبه بعض المظاهر التي قد تتداخل فيما بينها، ومع ذلك فالقلق: (كحالة) قد يكون ضرورياً لسير الحياة ودفع الفرد للقيام بسلوكيات مرغوبة كقلق الاختبار، في حين نجد أن الاحتراق الوظيفي سلبياً دائماً، فإن القلق يمكن وجوده في أغلب المراحل العمرية للفرد، أما الاحتراق الوظيفي فيرتبط بضغط العمل، أي يرتبط المرحلة العمرية التي يعمل فيها الفرد، كما أن القلق يمكن أن يكون سبباً في حدوث الاحتراق الوظيفي (علي، 2008، 40).

التعب:

يختلف الاحتراق الوظيفي عن التعب أو التوتر المؤقت، حيث يرى (عسكر، 2000) أن التعب يشكل العلامة الأولى لصحت الأرق الوظيفي، كما أن الاحتراق الوظيفي يتصف بأنه حالة من الثبات النسبي فالاحتراق الوظيفي أشمل وأعم من التعب، ولذلك يمكن القول إن التعب مرحلة أولى للاحتراق الوظيفي، كما أنه يمكن أن يصاب به مجموعة كبيرة من الناس، أما الاحتراق الوظيفي فيصاب به عدد أقل، حيث إن المصابين بالتعب بعضهم يستطيع التكيف معه، فيحصلون على راحة مناسبة تمكنهم من الاستمرار في عملهم، أما الاحتراق الوظيفي فيعبر عن الاستمرار النسبي للتعب والتوتر، فيشعر الفرد أنه مستنزف القدرات إضافة إلى الإجهاد البدني المستمر، كما يمكن أن يكون التعب من مظاهر الاحتراق الوظيفي (عسكر، 2009، 9).

ويعتبر الاحتراق الوظيفي للفرد منخفضاً إذا حصل على درجات منخفضة على البعدين الأول والثاني، ودرجة مرتفعة على البعد الثالث، ويكون الاحتراق الوظيفي متوسطاً إذا حصل الفرد على درجات متوسطة على الأبعاد الثلاثة، بينما يكون الاحتراق الوظيفي مرتفعاً إذا حصل على درجات مرتفعة على البعدين الأول والثاني ومنخفضة على البعد الثالث (دردير، 2001، 41).

العوامل التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي:

أشارت الدراسات الميدانية التي أجريت في بيئات مختلفة إلى عدد كبير من العوامل التي تلعب دوراً بارزاً في حدوث ظاهرة الاحتراق لخصها جيرنس على النحو التالي (عودة، 1998، 21):

1-العوامل الخاصة بالبعد الفردي: حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الإنسان الأكثر انتماءً و التزاماً بعمله و إخلاص له هو الأكثر تعرضاً للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين، و يفسر هؤلاء ذلك إلى أن هذا الإنسان يقع تحت تأثير ضغوط العمل الذي يعمل فيه، ويفسر هؤلاء ذلك بأن هذا الإنسان يقع تحت تأثير ضغط العمل الذي يعمل فيه مثال ذلك: مدير المدرسة الذي يبذل جهوداً مضمّنية في سبيل الحفاظ على المناخ المدرسي ويسعى بحنكة ودراية إلى ضبط الوضع المدرسي، وقيادة مدرسته قيادة فعالة، يقع أحياناً تحت طائلة الروتين والمركزية التي تفرضها عليه الإدارة التعليمية، وكذلك معلم المدرسة الذي يفني وقته من أجل مستقبل طلابه، ويسعى إلى إيصال المفاهيم والمعلومات إلى أذهانهم وإلى تحقيق الأهداف العامة والخاصة، للمواد التي يدرسها، يجد نفسه معرضاً للاحتراق النفسي.

2-العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي: تجد العديد من المؤسسات نفسها أحياناً ملتزمةً بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها، الأمر الذي يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات، و إزاء محاولات هؤلاء التوفيق بين مصلحة العمل و أهدافه، ورسالته و مصلحة المواطنين يجد العاملون الأكثر التزاماً و انتماءً لمهنتهم أنفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة مما يدفع بهم إلى الإحباط و الإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم، بالتالي يحدث لديهم حالة من عدم التوازن و يجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي.

3-العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني : لما كانت المهنة و متطلباتها هي الجانب البارز و البعد الأهم الذي يحدد للعامل فيها انتمائه لعمله و التزامه به و بأهدافه، فإن ظروف العمل و بيئته تسهمان إلى حد بعيد في زيادة أو انخفاض حدة ضغط العمل الواقع على العامل، و على هذا فإن إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل، و كذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقود به إلى حالة من المعنوية المنخفضة، و عدم الرضا عن العمل بأبعاد مختلفة و بالتالي إلى الاحتراق الوظيفي.

مصادر الاحتراق الوظيفي:

وتنقسم مصادر الاحتراق الوظيفي الى التالي (دردير ، 2007 ، 55):

- المصدر الأول- ينبع من الموظف نفسه من حيث سلوكه ومعيشتة، ومستوى ذكائه وظروفه الأسرية وطموحه وحالته الصحية نفسياً وإكليينيكياً.
- المصدر الثاني- هو المنظمة التي يعمل بها الموظف من حيث عدم وضوح الأدوار أو ضغط العمل أو تفشي الظلم وعدم الإنصاف بين العاملين أو ممارسة النمط الديكتاتوري المتسلط من قبل القيادات أو عدم وجود أمان وظيفي.
- المصدر الثالث - خارج المنظمة وأيضاً لا علاقة للموظف به ويتمثل بالضغوط الاجتماعية وظروف الحياة الاقتصادية في مجتمعه والثقافة الاجتماعية التي قد تكون محبطة للموظف وتطلعاته، إضافةً إلى ظروف وطنه السياسية التي تلقي بظلالها على الموظف، وتجعله دائم التفكير بمستقبله وأمانه، وتشكل له إحباطاً يؤثر على عمله، ما يجعله يقع في مستنقع الاحتراق الوظيفي.

أعراض و نتائج الاحتراق الوظيفي:

- هناك العديد من الأعراض التي تدل على الإصابة بما يعرف بالاحتراق الوظيفي، ففي دراسة (لكالاميداس Calammidas) وجد أن أعراض الاحتراق يمكن ملاحظتها في التالي:
- عندما يبدأ الموظفون أو العمال بالحرص على الإجازات والعطل الأسبوعية.
 - كذلك عند انتهاء الدوام اليومي وانصرافهم إلى بيوتهم بسرعة.
 - كذلك رغبتهم في التقاعد والحديث عنه وعن مزاياه وعن دوره في تخليصهم من العمل.
- ويرى الباحث أن الأعراض تمثل الدرجة الأولى والمستوى المبكر للاحتراق، وأن هناك أعراضاً متقدمة للاحتراق تظهر على النحو التالي (أبو مسعود، 2009، 62):
- أ- عندما تأخذ أعراض القلق النفسي والجسمي مكانها وموقعها على مستوى الصحة الجسمية.
 - ب- عندما تبدأ أعراض الإرهاق العقلي تحتل مكانها في سلوكه المهني، وتؤثر سلباً على حماسه واندفاعه في العمل الذي يقوم به.
 - ج- محاولاته الجادة إنهاء علاقته مع الآخرين، وبخاصة علاقات العمل، ومن ثم عدم الرغبة في الظهور أمام الناس.
 - د - مرحلة الاحتراق النفسي والوظيفي والانفعالي، حيث تشخص حالات من التذمر المتواصل من العمل، وعدم الرغبة في الأداء والإنجاز، والانكفاء عن الآخرين، وعدم الرغبة في التعامل مع الزبائن أو مدخلات العمل الأخرى، ومن ثم الانعزال عن الآخرين في مختلف مجالات الحياة. كذلك أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك أربعة مؤشرات أولية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار كنوع من التحذير بأن الفرد في طريقه إلى الاحتراق الوظيفي وهي:
- 1- الانشغال الدائم والاستعجال في إنهاء القائمة الطويلة التي يدونها الفرد كل يوم، فعندما يقع الفرد في شرك الانشغال الدائم، فإنه يضحي بالحاضر. وهذا يعني أن وجوده في اجتماع أو مقابلة يكون جسدياً، وليس ذهنياً. ففكره إما أن يكون في المقابلة السابقة أو فيما ينبغي عمله في اللقاء اللاحق. وعادةً في مثل هذه الحالة ينجز الفرد مهامه بصورة ميكانيكية دون أي اتصال عاطفي مع الآخرين، حيث إن الهم الوحيد الذي يشغل باله هو السرعة والعدد وليس الإتقان والاهتمام بما بين يديه.
 - 2- تأجيل الأمور السارة والأنشطة الاجتماعية من خلال الاقتناع الذاتي بأن هناك وقتاً لمثل هذه الأنشطة، ولكن فيما بعد لن يأتي أبداً، ويصبح التأجيل القاعدة أو المعيار في حياة الفرد.

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

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

وضع كلا من سبانيول و كابوتو ثلاث درجات للاحتراق الوظيفي لكل منها أعراض خاصة و هذه الدرجات هي(عودة، 1998، 23):

1- الدرجة الأولى : تظهر حالة الاحتراق الوظيفي في هذه الحالة بشكل قصير منقطع يمكن السيطرة عليه بسهولة، ويرى هذان العالمان أن علاج ذلك يكمن بالقيام ببعض التمارين الرياضية التي تقود إلى الاسترخاء، ومن ثم القيام بأخذ قسط وافر من الراحة وممارسة بعض الهوايات المفضلة بحيث تخفض معها ظاهرة الاحتراق هذه.

2- الدرجة الثانية : حيث ذكر العالمان أن ظاهرة الاحتراق عند هذه الدرجة تأخذ شكلاً خاصاً من الحدة والوضوح وتستعرض وقتاً أطول من حيث ديمومتها إلى درجة يصعب معها علاجها أو العمل على إزالة أعراضها بالطرق التي ذكرت في الدرجة الأولى إذ لم يعد الاسترخاء أو النوم أو القيام ببعض التمارين الرياضية كانت لعلاجها أو التخلص منها .

3-الدرجة الثالثة: وحسب العالمان سبانيول و كابوتو فإن الموضوع في هذه الدرجة يتطور وتتطور أعراضه من حيث التواصل والديمومة بحيث ترافقها حالات من الإرهاق النفسي، وتزداد المشاكل الصحية والنفسية التي لا يمكن حلها أو معالجتها مثلما يتعرض المحترق لحالات من الإحباط والقلق والاكتئاب في الوقت الذي تنعكس نتائج ذلك علي حياة المحترق مع الزملاء ومع البيت.

قياس الاحتراق الوظيفي:

تشكل الاستجابات السلوكية والمظاهر الدالة على الاحتراق الوظيفي القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون في تصميم أدوات تساعدهم على الإجابة على التساؤل فيما إذا كان الفرد بخير أو محترق وظيفياً وفي العادة يقوم المستجيب بالإجابة على عبارات تقديرية بالموافقة أو

عدم الموافقة عليها، أو الإجابة نفسها من بعد منظور تدريجي على مقياس يتفاوت من ثلاثة إلى إحدى عشر خياراً. وفيما يلي أمثلة لمضمون العبارات التي تتضمنها هذه الأدوات.

- مدى الشعور بالتعب والإرهاق.
- أسلوب المعاملة مع الآخرين.
- مدى الشعور بالألم رغم غياب الأمراض البدنية.
- مدى العزلة أو القرب من الآخرين.
- أسلوب الاتصال مع الآخرين.
- النظرة الشخصية للعمل.
- درجة التفاؤل أو التشاؤم في النظرة الشخصية للعمل.
- درجة التفاؤل أو التشاؤم في النظرة الشخصية للحياة.
- مدى المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
- مدى الرغبة في مساعدة الآخرين.
- غياب أو غموض الأهداف في حياة الفرد (عسكر، 2003، 127).

مقاييس الاحتراق الوظيفي:

1- مقياس الاحتراق لفرويدنبرجر (Freudenberger Brun out Questionnaire)

يهدف إلى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي، و يتكون من (18) عبارة، يتم الإجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الانطباق إلى الانطباق التام، و ذلك على متصل يتراوح من صفر إلى 5، وتشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى الاحتراق الوظيفي و يقسم الأفراد كالتالي (دردير، 2001، 3):

- صفر.....25 أن الفرد بحالة جيدة.
- 26.....35 بداية الإحساس بالضغط .
- 36.....50 إرهاصات الإصابة بالاحتراق الوظيفي.
- 51.....64 الفرد المحترق.
- 65.....فأكثر وضع الخطر (Freudenberger , H., 1981, 18).

2- مقياس ماسلاك Maslach Burnout Inventory

وفقاً للتحليل المفاهيمي الذي قامت به (ماساك وجاكسون، 1981 م) ينظر إلى الاحتراق على أنه متلازمة تتكون من أبعاد ثلاثة:

- أ - الإنهاك العاطفي ويشير إلى الإحساس باستنزاف الموارد العاطفية للفرد، ويعد هذا البعد المكون الفردي الأساسي للضغط بهذه المتلازمة.
- ب - الشعور بتدني الإنجاز الشخصي: ويشير إلى الشعور بتدني كفاءة وإنتاجية الفرد والإحساس المتدني بالكفاءة الشخصية، ويمثل مكون التقييم للاحتراق.
- ج - الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين: ويشير إلى الاستجابة السلبية المتشائمة أو الإفراط في الانفصال عن الآخرين بالعمل، وتمثل المكون الشخصي للاحتراق (Maslach, Leiter, 2001, 16).

3- مقياس Pines للاحتراق الوظيفي:

عرفت: (بينس) ورفاقها الاحتراق على أنه حالة إرهاق جسدي وعاطفي وعقلي، تحدث نتيجة للانخراط طويل المدى في مواقف ملحة عاطفياً، ولا تقتصر النظرة في تطبيق مصطلح الاحتراق على المهن المساعدة، كما كان ذلك هو الحال مع النسخة الأولى لمقياس: (ماساك) للاحتراق، ومع وجود كثير من التشابه مع مقياس ماسلاك للاحتراق، فإن: (بينس) تنظر إلى الاحتراق على أنه متلازمة أعراض تحدث بصورة متزامنة، وتشتمل على العجز واليأس والإحباط، وتدني الإحساس والقابلية للتهيج أو إحساس بتدني التقدير الذاتي، إلا أنها تؤكد أن هذه الأعراض غير مرتبطة بسياق العمل أو علاقات التوظيف، وتعد مقياس الاحتراق مقياساً أحادي البعد، إضافةً إلى هذا فإن التعريف قريب للاكتئاب، ومؤشر للإجهاد النفسي الذي يشمل الإرهاق البدني، والإنهاك العاطفي، والإحباط، وتدني النظرة للذات، ومن أحد أهم العيوب في هذا التعريف هو أنه لا ينظر إلى الاحتراق في سياق العمر في الحقيقة، ولم يطبق على العلاقات الوظيفية والحياة المؤسسية فحسب، ولكن أيضاً طبق على العلاقات الأسرية والصراعات السياسية (ابن منيع، 2009، 33).

أعراض الاحتراق النفسي ومؤشراته:

بالنسبة لما يتعلق بالإعراض والمؤشرات الدالة على الاحتراق الوظيفي، يؤكد (Cedoline، 1981) أنه يمكن أن نستدل على وجود الاحتراق الوظيفي بواسطة ثلاثة مؤشرات وأعراض بارزة، وهي :

- 1-شعور الفرد بالإنهاك الجسمي والنفسي، مما يؤدي إلى شعور الفرد بفقدان الطاقة النفسية أو المعنوية وضعف الحيوية والنشاط، وبالتالي إلى فقدان الشعور بتقدير الذات.
- 2- الاتجاه السلبي نحو العمل والفئة التي تقدم لها الخدمة: (طلاب، مرضى، مسترشدون) وفقدان الدافعية نحو العمل.

3- النظرة السلبية لذات والإحساس باليأس والعجز والفشل (الفرح، 2001، 24).
 كما أوردت Berkeley Planning Associates (تشرنيز، 1977) قائمة تمثل أعراض الاحتراق الوظيفي مستوحاة وأعراض الاحتراق التي تضمنتها القائمة هي:
 مقاومة الذهاب للعمل يومياً: الشعور بالفشل، الغضب والاستياء، اللامبالاة، السلبية، العزلة والانسحاب، الشعور بالإرهاك طوال اليوم، درجة مرتفعة من التعب بعد العمل، نقص المشاعر الإيجابية نحو العملاء، نمطية التعامل مع العملاء، عدم المقدرة على التركيز في الرد على تساؤلات العملاء، اللوم والسخرية، الروتين في التعامل مع العملاء، اضطرابات النوم، تجنب النقاشات الفنية مع الزملاء، تعاطي المهدئات، التعرض لحالات البرد، كثرة التعرض للصداع، مقاومة التغيير، الوسواس القهري، المشاكل العائلية، وشروء الذهن.

آثار الاحتراق الوظيفي: للاحتراق الوظيفي آثار سلبية عديدة على الفرد والمنظمة ويشير

(سيزلاتي ووالاس، 1412 هـ) إلى عدد من العواقب والآثار للضغط والاحتراق الوظيفي وهي:

1- الآثار والعواقب السلوكية : حينما يتجاوز الضغط المستويات العادية أو المألوفة،

تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل القلق، والنزعة العدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والإرهاق، والسلوك المنفر، والتوتر العصبي. ومن الممكن أن تحدث أسباب أخرى لهذه الأنماط السلوكية أيضاً إلا أن الضغط النفسي يتصدر الأسباب العديدة لهذه الأنماط، هناك نمطان سلوكيان يرتبطان بالضغط آثاراً واهتماماً متزايداً في الأوساط الأكاديمية والإدارية، وهما إدمان الكحول والمخدرات، فإدمان الكحول مرض يرتبط بتناول كميات كبيرة من المسكرات تنهك صحة الإنسان، وتضعف نشاطه في مجال عمله. ويمكن معرفة هذا المرض من ملاحظة المدير لعدة أعراض مثل: البطء في العمل، والتغيب المتكرر، وسوء التقدير، أو سوء الحكم على الأمور، والمظهر المزري، والتوتر العصبي، والشكوى المتكررة من المرض.

2- الآثار والعواقب النفسية : يتعاظم حجم الدراسات والبحوث التي تشير إلى وجود علاقة

بين الضغط النفسي والمشكلات أو الاضطرابات الصحية. وقد دفعت البحوث الطبية بعض الباحثين إلى القول إن أكثر من 50% من الأمراض تعود إلى أسباب ترتبط بالضغط النفسي. وبالرغم من وجود نسب مئوية ثابتة أو مؤكدة، فإن كثيراً من المديرين يفتقون على أن المشكلات الصحية للعاملين ترتبط في الغالب بالضغط النفسي، ومن الممكن أن تؤدي إلى مشكلات تنظيمية عديدة، أما أنواع الاضطرابات العضوية التي يبدو أنها ترتبط بالضغط، فعديدة ومتنوعة. فقد تظهر في شكل اختلالات مثل: العرق،

وجفاف الفم، ورعشات برد، وحمى، ومشكلات تظهر في شكل إحباط وقلق واكتئاب، أو عواقب أكثر خطورة مثل: ارتفاع نسبة الجلوكوز في الدم، وسرعة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وأمراض شرايين القلب.

3- الآثار والعواقب التنظيمية : يتزايد التأييد للنظرية التي تقول: إن الضغط هو العامل الرئيس في كثير من المشكلات التنظيمية خاصة مشكلة الأداء المنخفض ودوران العمل والتعب. وتبدو العلاقة بين الضغط والأداء أكثر تعقيداً مما كان يتصورها الناس فيما مضى، فمن الممكن أن يكون للضغط أثر سلبي أو إيجابي على الأداء، أو قد لا يكون له أي أثر على الإطلاق. فحينما يكون الضغط منخفضاً أو منعدماً، على سبيل المثال، يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية عامة، وبذلك ينعلم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر، وفي مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة، يبين البحث أن الناس ينشطون أو يستحثون لتحسين مستويات أدائهم، وفي الواقع هناك مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل مثيراً للأداء، إلا أن العامل الحاسم في هذه المسألة يتمثل في مدى الفترة الزمنية التي يستطيع الشخص أن يؤدي فيها العمل في هذه الظروف الضاغطة، وحينما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات، يمكن أن ينخفض الأداء بصورة ملحوظة. ويحدث هذا الوضع نتيجةً لتكريس الشخص قدرًا من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء، وعندما يطول أمد الضغط على مستوى عالٍ، يحس الناس بضرورة إجراء تغيير ما قبل أن يصيبهم الانهيار، وقد تظهر في هذه المرحلة أنماط سلوكية سلبية مثل: (الانسحاب، والغضب، والتخريب، وإدمان المسكرات، وأنماط سلوكية سلبية أخرى).

4- الآثار والنتائج التنظيمية : إن سوء إدارة الضغوط في المنظمات يترتب عليه آثار سلبية منها المباشر وغير المباشر: الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط: يتمثل الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط في الغياب، والتأخر والتوقف عن العمل، ودوران العمل أي عدم الاستقرار في الوظيفة لمدة طويلة، كذلك يتمثل في نوعية الإنتاجية، وكميتها، والشكوى من قبل العاملين، وحوادث العمل.

وسائل مواجهة الاحتراق الوظيفي: حالة الاحتراق الوظيفي ليست بالدائمة، وبالإمكان تفاديها والوقاية منها . ويعتبر قيام الفرد العامل بدوره المتمثل في حياة متوازنة من حيث التغذية والنشاط الحركي والاسترخاء الذهني من الأمور الحيوية والمكملة للجهود المؤسسية في تفادي الاحتراق الوظيفي، حيث لا توجد وسيلة أو وصفة سحرية قادرة على التصدي للاحتراق الوظيفي إلا أن الدراسات العديدة التي تناولت الموضوع قدمت حلولاً واستراتيجيات يمكن توظيفها للتخفيف من حدته و بالتالي مواجهته.

هناك وسائل عديدة لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي في العمل و التي تهدف إلى إحداث التغيير

ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى نوعين و هما:

1- الوسائل الفردية : يقصد بها الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد أن يتبعها للتخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي و من أهمها الكشف الطبي و الراحة و الانغماس والمساندة الاجتماعية و العلاج الروحي و فرص العمل البديلة (هنداوي، 1994، 125).

وهناك وسائل أخرى من أهمها تغيير فلسفة الحياة، و إعادة تقويم أسلوب الحياة و التأييد الاجتماعي من الزملاء و التمارين الرياضية (النمر، 1994، 11) .

كما اقترحت طرق لعلاج من خلال التحدث مع الآخرين، و تفويض السلطة، و المشاركة و النظرة التفاؤلية، و الانتماء على مجموعات ممارسة الرياضة، و التخطيط المسبق لكيفية التصرف مع الاحتراق و الانسحاب من مواجهة الواقع، و تغيير نمط السلوك من خلال التدريب (النفيعي، 2000، 69).

2- الوسائل التنظيمية: تتعلق الوسائل التنظيمية لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي بدور الإدارة في مساعدة العاملين بها على التخلص من الاحتراق الوظيفي و الوقاية منه. و للتعامل معه اقترحت بعض الوسائل من أهمها تحسين العلاقة بين كافة العاملين، و حسن استغلال تقويم الأداء، وتوضيح معايير الترقية، و تغيير نظام الأجور و الحوافز، و تحليل الأدوار، و إعادة تصميم الوظيفية، و الاهتمام بالإثراء الوظيفي، و التقدم المهني و المشاركة في اتخاذ القرارات، و تطوير برامج الاختيار و التعيين، و استخدام نظم تدريب متطورة و التشجيع على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية و إيجاد برامج لمساعدة العاملين. و مع أن استعراض الظروف المحيطة بهذه الظاهرة يوحي بالكآبة ومحدودية فرص التعامل معها، إلا أنه في الواقع هناك ما يمكن عمله لتقليل هذه الظروف وبالطبع تفاوتت مواقع العمل في مدى نجاحها تبعاً للظروف المحيطة بها.

ويمكن اعتبار الخطوات التالية كجهود رامية لتقليل أو منع ظهور الاحتراق بين العاملين في مجال الخدمات المهنية. (الزهراني، 2008، 37):

- 1- عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية.
 - 2- المساندة المالية للمؤسسات الاجتماعية بالمجتمع.
 - 3- وصف تفصيلي للمهام المطلوب أدائها من قبل المهني.
 - 4- تغيير الأدوار والمسئوليات.
 - 5- الاستعانة باختصاصي نفسي للتغلب على المشكلة.
 - 6- زيادة المسئولية والاستقلالية للمهني .
 - 7- المعرفة بنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الإداري .
 - 8- وجود روح التآزر والاستعداد للدعم النفسي للزميل في مواجهة مشاكل العمل اليومية.
 - 9- الأمر الذي يتطلب الحوار المفتوح وطرح المشاكل بطريقة دورية.
 - 10- الاهتمام ببرامج التطوير ونمو العاملين نمواً مهنيًا ونفسيًا.
 - 11- التعامل الإيجابي مع الضغوط أو التحكم في الضغوط.
- مستويات الاحتراق الوظيفي الذي وصلت إليه ماسلاك للمهن المختلفة بعد تطبيق مقياسها. (القرني، 2003، 100) :

- كيفية التغلب على الاحتراق الوظيفي والوقاية منه.
- يشير الباحثون إلى أن منع أو تقليل الاحتراق الوظيفي ليس بالأمر السهل، نظراً للتباين بين المهتمين في القدرات والتوقعات، الأمر الذي يجعل الحد من الاحتراق الوظيفي أمراً صعباً، وقد استخلص الباحثون عدة إجراءات يعتبرونها جهوداً ترمي إلى منع أو تقليل الاحتراق الوظيفي إلى أدنى درجة ممكنة، ومن هذه الإجراءات ما يلي:

- عدم المبالغة من جانب المهني في توقعاته.
- توسيع نطاق المسئولية للمرؤوسين والعمل على إيجاد فرص للمشاركة بالقرارات التي تخصهم مباشرة.
- إعطاء المهنيين قدراً كافياً من الاستقلالية في القرارات الخاصة بأعمالهم.
- إيجاد روح التآزر والاستعداد لتقديم الدعم النفسي في بيئة العمل.

- تقليل العبء الوظيفي، ويعتبر تقليل نسبة العملاء لكل مهني: (عدد المرضى لكل طبيب، عدد التلاميذ لكل معلم، عدد المترددين على الأخصائي النفسي أو الاجتماعي).
- الابتعاد لفترة زمنية عن العمل الاعتيادي والانشغال بمسؤوليات أخرى.
- تكوين صداقات مع مهنيين آخرين في مجالات غير المجال الذي يعمل به.
- معرفة طرق لتقليل الضغط العصبي والقلق الناتجين من ظروف العمل بمختلف جوانبها.
- النظرة للقيم الإنسانية من جانب المسؤولين على أنها أهم من القوانين والتنظيمات الإدارية التي تحكم المؤسسة (الزيود، 2002، 204).

المبحث الثاني

العوامل التنظيمية المؤثرة على الاحتراق الوظيفي

مقدمة:

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الاحتراق من أجل الحصول على الأداء الأكفأ، والأفضل لمسيرة الوزارات والتنفيذ الأدق لخططها وتتظافر كل أقسام وفروع إدارة الموارد البشرية في عملية تنفيذ أهداف المنظمة، كما إنها تتأثر بكل العوامل الخارجية والداخلية للوزارات لذا فالوضع التنظيمي يتحدد ويتأثر مستواه تبعاً لذلك . ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسيعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافةً إلي الجهات الأخرى في المنظمة إضافةً إلى توجيه استراتيجيتها نحو تقوية أواصر العلاقة والترابط بين العاملين والمنظمة، فالإدارة العليا قد تضع كل ثقلها المعنوي، ومستوى عال من الثقة في مدير إدارة مواردها البشرية، لأن هذه الإدارة لها القدرة الكبيرة وكما هو مخطط لها، على السير بالمنظمة والانتقال بها إلى مستوى عال من تملك الميزات التنافسية مع الآخرين، بواسطة عملها على تكوين طبقة يكون وجودها نادراً من العاملين المتمكنين بمهارتهم وحنكتهم بالعمل والإبداع والتميز مما يشكل ذلك صعوبة على بقية المنظمات لإيجاد أمثالهم، مما لا شك فيه أننا نعي في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواءً مادية أم سيكولوجية، وقد أثرت هذه المثيرات على الفرد، ولم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة، وإنما تتجاوز إلى بيئة العمل .ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة .وهذه الضغوط جعلت الفرد يعي في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما أثر على مهام واجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته وجسده. ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي، ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال ما زالت في معظمها على مستوى التحليل النظر، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام .ويمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسيين هما :الأول- تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها. الثاني- عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط

العمل مما يوقع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة تجعله في النهاية إما أن يبتعد عنه كلية أو يحاول تبني المفهوم الذي يتفق مع قناعاته الشخصية (العميان، 2004، 159).

العوامل التنظيمية المؤثرة على الاحتراق الوظيفي : أولاً - ضغط العمل :

ويعرفها (محمد، 2000، 97)، بأنها عبارة عن عملية تقويم لأوضاع بيئية أو اجتماعية، ويترتب على ذلك ردود فعل من قبل الأفراد نحو هذه المواضيع، وأن الضغط ينتج بينما تكون المتطلبات في البيئة أو العمل أكبر من أن تتحملها القدرات والمصادر المتوفرة للفرد. ويعرفها (المشعان، 2000، 97) بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه .

العوامل والمصادر المتعلقة بالضغط بالوظيفة

- **غموض الدور:** ينشأ غموض الدور عندما لا يملك الفرد معلومات عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، أما يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدراً رئيساً لضغوط العمل. أما أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة تتضمن من مسببات الضغط، فاستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض إستراتيجية النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهوداً وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن استراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل.

(المشعان، 2000، 97)

- **عبء العمل:** هناك علاقة بين الأعباء التي يتضمونها الدور وشعور الفرد بالضغط، وعبء العمل هو كمية ونوعية العمل اللتان يطلب من الفرد إنجازهما في وقت محدد . ويتخذ عبء العمل شكلين أساسيين هما إما زيادة عبء الدور أو انخفاضه، وتعني زيادة عبء الدور قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد، أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد . وقد أثبتت بعض الدراسات أن الموظف الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبء الدور يعاني من مستوى عال من الضغوط.(جريندج، بارون، 2004، 91).

تؤثر عدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله على إنتاجيته، ورضاه عن عمله. لذلك تعتبر ساعات العمل مصدراً من مصادر ضغوط العمل، حيث إن عدم التنظيم الجيد لساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، إضافةً إلى أن زيادة ساعات العمل اليومية غالباً ما تؤدي إلى إرهاق العامل واعتلال صحته. ويضيف البعض أنه من الاستنزاف التدريجي لصحة الفرد. وترتبط زيادة ساعات العمل بزيادة معدلات الحوادث والأخطار إضافةً إلى ارتفاع معدلات الغياب نتيجةً للإرهاق والإجهاد الذي يعترى الأفراد مما يؤدي إلى الغياب أو التأخر عن العمل أراد فعل لتلك الزيادة. إما أن تؤدي أيضاً في بعض الأحيان إلى أضرار اجتماعية علاقة الفرد بأسرته. وأما أن تؤدي بالفرد إلى نقل بعض أعباء العمل إلى المنزل لاستكمالها، وبالتالي تؤثر على برامج الأسرة مما يؤدي إلى ضغط الأسرة والفرد أيضاً (السالم، 1999، 79).

ثانياً - صلاحيات العمل:

إن أحد المؤشرات التي تؤدي للاحتراق النفسي هو عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، وتتأتى هذه الوضعية من خلال وجود سياسات وأنظمة صارمة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل الموظف.

1- **ثقافة المنظمة** : هي مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما وتشمل القيم

والمعتقدات السائدة في المنظمة والأخلاقيات والنواحي المادية والتكنولوجية، وتحدث الضغوط عندما لا يستطيع الفرد التوفيق بين ثقافته وثقافة المنظمة نظم الأجر والحوافز يجب أن يكون الأجر مناسباً للجهد والعمل الذي يؤديه الفرد في المنظمة، فضعف الأجر والحوافز يؤدي إلى رغبة في بذل الجهد فيقل مستوى أداء الفرد في عمله نظم تقييم الأداء هناك طرق عديدة لتقييم الأداء، ومن ثم فإن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين في المنظمة يؤدي إلى ضغوط نفسية شديدة (العتيبي، 2006، 107).

2- **المسار المهني** : ويقصد به الطريق التي يسلكها الموظف صاعداً سلم الوظائف المختلفة

أو متفلاً بينها، والفرص المتاحة أمامه للترقية، والتطوير والتنمية، والتغيرات المحتملة التي يمكن أن تدخل على مهنته. هذا بالإضافة إلى تطلعاته المستقبلية واستعداده للتطوير، ومواجهة هذه التغيرات الاستقرار الوظيفي من خلال النقل المتكرر للأفراد داخل المنظمة، حيث يؤدي ذلك إلى فقدان العامل للأمن والطمأنينة كما يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم القدرة على الإبداع أو الابتكار. وعدم الاستقرار الوظيفي قد يكون ناتجاً

لأكثر من سبب من بينها إجراء تغييرات متكررة ومتلاحقة في المنظمة بدون مبررات واضحة. (عمار، 2006، 327).

إن المؤسسة كيان له طبيعته الخاصة التي تختلف من منظمة لأخرى، فالمدرسة أو المستشفى كمنظمة تختلف في ثقافتها عن مصنع للحديد والصلب مثلاً، فلكل منظمة شخصيته الواقية الخاصة بها، والتي إن لم يستطع الفرد العامل تبنيها، فذلك يعني وجود فجوة بينه وبين المؤسسة، مما يشكل ضغطاً على الفرد هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن الزملاء المحيطين بالفرد قد يمثلون - بما يحملونه من قيم وأفكار - ضغطاً جديداً على الفرد، مما يزيد من 150 بالفرد قد يصاب بالضغط بل قد: الضغوط الواقعة على كاهل الفرد. (هيجان، 1997).

يصل للاحتراق الوظيفي عندما لا يقبل الثقافة التنظيمية للعمل حوله؛ حيث لا تتسق تلك الثقافة كما إن ثقافة المنظمة تشمل (Kahn & Cooper، 1993، 52) مع ما يحمل الفرد من قيم الأبنية والوسائل الموجودة فمشكلات الأبنية، وما بها من أدوات ووسائل تعتبر من الضغوط التي تعرقل الفرد العامل، كما يدخل ضمن ثقافة المنظمة طريقة تقييم الأداء، فعملية تقييم الأداء تمثل مصدراً مهماً من مصادر الضغوط النفسية الواقعة على الموظف، فالتقييم السلبي، وغير الموضوعي للأداء يمكن أن يجعل الموظف يفقد ويترك وظيفته، وذلك يعد من مظاهر الاحتراق الوظيفي فعدم التقييم الموضوعي يؤدي إلى إحباط الأهداف والتوقعات، مما يساعد في الوصول إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي (حمدان، 2002، 27).

لهذا فثقافة المؤسسة تشمل جميع ظروف العمل داخل تلك المؤسسة، بل ما يدور حولها، فالرتابة في العمل، وعدم التجديد يجعل الموظف يقوم بنفس العمل تقريباً يومياً، مما يجعله يفقد المعنى من ذلك العمل، ويشعر بالملل الذي يفتح الطريق للمعاناة من الاحتراق الوظيفي، والسبب ثقافة المؤسسة وما تحمله من جمود (الزيور، 2002، 203).

ثالثاً- التدوير الوظيفي: التدوير الوظيفي هو عبارة عن تبديل الشخص من وظيفة إلى أخرى، مما يزيد من قدرة العاملين وقيمة المنظمة، كما يمكن تعريفه بأنه أداء الموظف لمهمة جديدة لفترة زمنية مؤقتة متفق عليها (القرعان، 2011 : 25).

قد تفرض بعض الضغوط نفسها على الفرد مثل الضغوط للتقدم أو الإنجاز، ويحدث هذا عادة عندما يضع الفرد لنفسه معايير، أو عندما يقارن نفسه بالآخرين، أو عندما يضع لنفسه وقتاً محدداً لتحقيق هدف معين. ويشعر بعض الأفراد بالراحة لهذه الضغوط لاعتقادهم أن إشباع

الحاجة تعد قوة دافعة ويتوقف ما إذا كانت الأهداف تخلق ضغوطاً أو تحقق قوة دفع إيجابية على مدى واقعية الأهداف واحتمالات تحقيقها (حسن، 2001: 404).

فوائد التدوير الوظيفي:

تحدثت العديد من الدراسات عن مزايا التدوير الوظيفي، وكان من أبرزها:

- 1- التقليل من الشعور بالملل وضغوط العمل لدى الموظفين.
 - 2- زيادة إنتاجية الإدارات المعنية.
 - 3- الحد من التغييب.
 - 4- زيادة تثقيف الموظفين فيما يتعلق بمجال العمل.
 - 5- زيادة الابتكار في مجال تصميم الوظائف، وتحقيق التوازن في إنتاجية الموظف.
 - 6- زيادة نشاط وقت الفراغ .
 - 7- بالإضافة إلى ذلك، فإن التدوير الوظيفي يحقق العديد من المزايا النفسية والاجتماعية، مثل: زيادة مشاعر المساواة بين الموظفين، الرضا الوظيفي، الرضا، الابتكار، رفع الروح المعنوية، التقليل من الشعور بالضجر ورتابة العمل(القرعان، 2011، 100).
- يمثل مصدراً رئيساً لضغوط العمل، وذلك لما يكتنفه من غموض وعدم، وتهديد للمصالح المكتسبة للعاملين، وتفتيت للتنظيمات غير الرسمية، وتقدم للمعارف والمهارات فيتمثل عدم الأمان الوظيفي للفرد عندما يشعر بأنه مهدد بالفصل أو الاستغناء عنه. أما أن الانحسار الاقتصادي، وقلة الوظائف تزيد من هذا الشعور على الأفراد وأيضاً زيادة البطالة.
- وبناءً على ما سبق يمكن القول أن عدم الأمان الوظيفي يعتبر أحد مصادر الضغوط في العمل وما يتطلب من المنظمات توفير الأمان الوظيفي للفرد، لكي يقوم بدوره بحيوية ونشاط وعدم تعرضه لضغوط عدم الأمان الوظيفي (السالم، 1999، 80).
- وإن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين، ورفع الكفاية الإنتاجية لهم بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية واقتصاد، ومن خلال ذلك فإن عدم تحقيق رغبات العمال وإشباع حاجاتهم سوف يؤدي بهم إلى الإحساس بضغوط العمل، إضافةً إلى وجود الحوافز السلبية في مبدأ العقاب والتخويف بما يكفل حث العاملين على تحقيق رغبة معينة، هذه الحوافز السلبية تؤدي بهم إلى القلق، وعدم الطمأنينة مما يكون له أثر سيئ على جهوداتهم ونتائج أعمالهم ويتضح من ذلك أن الأجور والحوافز يمكن أن تكون من عوامل ضغوط العمل السالبة (محمد، 2000، 137).

لقد أشارت الدراسات إلى أن المكوث في وظيفة واحدة لسنوات عديدة يجلب الضيق والملل، ويؤدي إلى ما يسمى بالاحتراق الوظيفي؛ لذلك يفترض من القيادة لحماية موظفيها من الوقوع في هذه الحالة انتهاج سياسة لتدوير الوظائف بحيث لا يمكث الموظف في وظيفة طويلة، بل ينقل إلى وظيفة أخرى للتجديد، (ابن منيع، 1430، 47).

مسببات الضغوط المتعلقة التدوير الوظيفي إلى ثلاث مراحل منها: (النويم، 2005، 94)

أ - **مرحلة بدء الحياة الوظيفية:** وهي المرحلة التي تبدأ بمجرد التحاق الفرد في عمله بعد انتهائه من المراحل التعليمية، ويحدث في هذه المرحلة ضغوط عمل وترجع مسببات الضغط في هذه المرحلة إما إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو عدم التوازن بين مغريات العمل ومنفرداته، أو عدم القدرة على تحمل مسئوليات العمل، أو صعوبة التكيف مع زملاء العمل، أو القيام بعمل قد لا يتفق مع مؤهلات الفرد وقدراته.

ب - **مرحلة منتصف النمو الوظيفي:** وليس هناك تحديد أو اتفاق على ماهية هذه المرحلة أو متى تبدأ ومتى تنتهي. ويصل أغلب الناس في هذه المرحلة إلى أعلى المراتب، ويطلق عليها البعض فترة التحول، أو فترة الأزمة، أو فترة معرفة الذات. ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الآتي: زيادة أعباء العمل وكثرة التغير وعدم التأكد، الحاجة الشديدة إلى اليقظة والانتباه، شدة التنافس بين الأقران، تقادم المعارف والمهارات، ضغوط الوقت، زيادة الاعتماد على الآخرين ورجال التخصص.

ج - **مرحلة نهاية الوظيفة:** التقاعد ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الخوف من فقد المنصب والسلطة، والمزايا المختلفة، التفكير التقاعد ومصادر الدخل، ترك الزملاء وفقد الأصدقاء، والشعور بالوحدة، التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك العمل.

رابعاً- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، فقرارات الإدارة ما هي إلا سلسلة مترابطة، وكل قرار يسبقه قرار، ويتبعه قرار، إلى أن تتحقق أهداف المؤسسة، والقرارات التي تصدر من المستويات الإدارية العليا تتبعها قرارات يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الأدنى، أي أن اتخاذ قرار ما، لا يكون سوى نتيجة اتخاذ سلسلة أخرى متصلة من القرارات، يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذها من الموضوعات ذات الأهمية التي شغلت بال علماء الاجتماع وبخاصة المضطلعون منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة وتنتقل الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر: (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر

المجتمعى في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار واتخاذ القرار (طيش، 2008، 91).

مستويات اتخاذ القرارات الإدارية:

يمكن تصنيف القرارات وفقاً للمستويات التنظيمية في أي منظمه، وهى المستوى الاستراتيجي، والمستوى الإداري، مستوى المعرفة، والمستوى التشغيلي.

1- **المستوى الاستراتيجي:** وتحدد هذه القرارات الأهداف والموارد والسياسات الخاصة بالمنظمة، إن المشكلة الرئيسة على هذا المستوى من القرارات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل الخاص بالمنظمة والبيئة وتحقق المواءمة والتكيف بين المنظمة والبيئة، إن هذه العملية يقوم بها غالباً مجموعه صغيرة من المديرين على مستوى الإدارة العليا، والذين يتعاملون مع مشكلات معقدة وغير روتينية (العيتبي، 2004، 185).

2- **مستوى الإدارة:** وتتعلق بصفه أساسيه بكفاءة وفعالية استخدام الموارد، والرقابة على مستوى أداء الوحدات الإدارية بالمنظمة، ويتم اتخاذ هذه القرارات عن طريق المديرين في الإدارة الوسطي في المنظمة وفى إطار السياسات العامة، والأهداف المقررة على المستوى الاستراتيجي (جوهر، 2002، 11).

3- **مستوى المعرفة:** وتتعامل هذه النوعية من القرارات مع تقييم الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات، وأساليب الاتصال بالمعرفة الجديدة، وأساليب توزيع المعلومات في جميع أجزاء المنظمة.

4- **المستوى التشغيلي:** ويتعلق النوع الأخير من القرارات بتنفيذ الأعمال والمهام المحددة بواسطة الإدارة العليا والوسطي، وتحديد معايير للمنافسة واستخدام الموارد المتاحة، وتحقيق الرقابة على التشغيل والأداء اليومي (مسعود، 2008، 159).

فيما يتعلق بالمشاركة في السلطة واتخاذ القرارات، وهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وبعضهم نظر إليه نظرة فلسفية، وآخر عده ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، في حين ينظر إليه بعضهم نظرة إدراكية يتكون من أربعة أبعاد إدراكية هي المعنى، والكفاءة، والتصميم الذاتي، وأثر الوظيفة (السيد، 2011).

المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. كما تؤدي المشاركة إلى

تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى. (ياسين، 2005، 85).

وللمشاركة في عملية صنع القرارات زيادة أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات، وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات (عسكر، 2000، 68).

مفهوم المشاركة توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبدونها المرؤوسون، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها. (العزام، 2001، 88).

أهمية المشاركة في القرارات:

التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي ونمو قيم جماعية حديثة أدى إلى تعدد الدور الذي يقوم به المدير وضرورة تطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، للأسباب التالية: (حجي، 2000، 65).

- 1- أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخطيرة الخاصة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب إشراك العاملين في التنظيم، وكذلك إشراك كل من تتصل بهم هذه القرارات وتمسهم من خارج التنظيم، لأن هذه القرارات تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بجذواه
- 2- عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات بالاعتماد على أشخاص متعددين .
- 3- المشاركة في اتخاذ القرار تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات. للمشاركة دور هام في إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها.

خامسا - المساندة الاجتماعية:

إن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي تكنولوجي بالغ التعقيد، وتقوم على أساس التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض، وتفاعلهم داخل الجماعات سواءً أكانت الرسمية أم غير الرسمية، فمن المتوقع أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغط في العمل منها وجود شخصيات عدائية ومشاغبة في العمل - ارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقاد الخصوصية في العمل ضعف

القيادة، وعدم قدرتها على الدفاع عن مصالح الأفراد والجماعة، أو تسلط القيادة عليه نمط قيادي غير مهتم بالأفراد (الدوسري، 2005، 94).

ضغوط الجماعة، وتباين معاييرها مع القيم التي يتمسك بها الفرد. المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، يصبح من الصعب أن نقصر الضغوط التي يتعرض لها الفرد على تلك التي تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل. فعندما يأتي الفرد إلى المنظمة يأتي ومعه القيم والعادات والتقاليد التي من المجتمع، أما يأتي ومعه ضغوط الحياة التي يعيشها، وهي بدورها تؤثر على ضغوط العمل وإما تتأثر بها. ومن بين المسببات البيئية للضغط ضغوط الحياة، وتأتي في مقدمتها الأسر، الظروف الاقتصادية السائدة واتجاهاتها في المستقبل، وانخفاض مستويات الدخل، وانتشار البطالة (السايح، 2005، 137).

يحتاج الموظف أحياناً إلى مشاركة الآخرين في بعض الهموم والأفراح والتنفيس، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلاً فيزيقياً في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة، و أن بناء الفرد علاقات إيجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل ستتعاكس إيجابياً على نفسيته، حيث يكونون سنداً له عند حاجته إليهم، إما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة، أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي، و التشجيع اللازم (الصماوي، 2002، 44).

إن وجودها له أثر كبير على التخفيف من معاناة الفرد من الاحتراق الوظيفي و العوامل المسببة له، و تتم المساندة الاجتماعية من خلال إقامة علاقات ود و صداقة حميمة مع مجموعة من الأشخاص الذي يرتاح لهم و يتصفون بالحكمة و الروية و راحة العقل، يتحدث معهم و يتبادل الآراء، ووجهات النظر حول ما يعانيه من احتراق وظيفي و مسبباته، وهذا ما يعرف بالتنفيس عن النفس عند علماء الصحة النفسية الذي يكون له أثر كبير على جوانب عديدة للصحة و الاستقرار النفسي والعاطفي و الشعور بالراحة النفسية بدلاً من المعاناة و القلق والاكنتاب (هنداوي، 1994، 126).

فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبات أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة. ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرعوسيه، وجو الصداقة بين الزملاء في العمل، لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التي يواجهها الفرد. (جرينبرج، بارون، 2004، 94).

إن الأفراد المسؤولين عن آخرين في تحفيزهم، ومكافأتهم، وعقابهم، والاتصال بهم يواجهون ضغوطاً أكثر من غيرهم، لذلك فإن وظائف المديرين في المنطقة هي التي تتحمل التكاليف

الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها، كذلك اتجاهات وتوقعات المديرين والمشرفين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالموظفين أو العاملين الذين يشرفون عليهم، كذلك الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرون في قيادتهم لهؤلاء الموظفين، ذلك انه إذا ما كانت نظرة المديرين ايجابية نحو موظفيهم ويعاملونهم على اعتبار أنهم يحبون العمل، فان ذلك سوف يؤثر على رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي يقلل من ضغوط العمل عليهم، وبالمقابل فإنه إذا ما كانت النظرة سلبية، فإن النتيجة سوف تكون أيضاً سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين ودرجة الضغوط التي يعانونها في العمل (هيجان، 1998، 180).

فيمثل الجانب الاجتماعي بعداً مهماً في إصابة الفرد بالاحتراق الوظيفي أو عدمه؛ حيث لا يمكن عزل الفرد عن مجتمعه وما يحيط به من مشكلات؛ حيث يعيش الفرد في وسط اجتماعي مليء بالتغيرات الإيجابية والسلبية على حد سواء، وعليه التعايش معها سواء أكان قبل أم رفض، إضافةً للنظرة الاجتماعية للفرد ومهنته التي يعمل بها، وما يشهده المجتمع من تدني النظرة العامة نحو أفرادها، مما ساهم في زيادة الأعباء على الفرد، فهو مسئول عن الزوجة والأبناء، جوار ما يتحمل من أعباء حياتية ومهنية، مما يعطله عن التقدم المهني المنشود، كل ذلك يساهم في إنهاك الموظف نفسي (علي، 2000، 62).

من متطلبات أداء العمل تكوين العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا استغلالها، مما يؤدي إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية، أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من قبل الفرد (مسلم، 2007، 94).

سادساً- صراع القيم:

يعرف بأنه شعور الفرد بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها، ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته، وأما لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته. ومفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة. (عبد الباقي، 2003، 98).

يستغرق العمل جزءاً من حياتنا. فنحن نقضي من سبع أو ثماني ساعات في العمل في اليوم لمدة خمسة أيام أو أكثر في الأسبوع، ولمدة تتراوح بين أربعين وخمسة وأربعين عاماً، في العمل، أي ما يناهز المائة ألف ساعة في العمل خلال حياتنا. وبطبيعة الحال فإن جزءاً من

هذا الوقت نقضيه في العمل مع الآخرين، وبعض هؤلاء الذين نعمل معهم نشاطهم اهتمامنا وأنشطتنا، وبالتالي نكون معهم صداقات حميمة وبعضهم نخالف معهم نظراً لوجود المصالح المتعارضة بيننا وبينهم. لذا يمكن القول بأن علاقات العمل في غاية الأهمية. فقد تكون مصدراً للرضا الوظيفي والدعم حينما تسير سيراً حسناً، أو قد تكون مصدراً للضيق الشديد، وعدم الرضا عندما تنشأ الصراعات أو الخلافات (جوهر، 2002، 55).

إن صراع الدور في العمل يظهر عندما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ويعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد. وأمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية، أو عدم اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة، ولا يعتبرها محببة إلى نفسه، وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه، كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقعاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة (عبد الباقي، 2003، 333).

وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم والاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة لضغوط العمل: (السباعي، 2001: 107).

1- جماعة العمل : غالباً ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة

دائرة- قسم- شعبة وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد، وليس مستغرباً أن نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط الافتقار إلى تماسك الجماعة، افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها، و التنازع والصراع بين أفراد الجماعة. (السبيعي، 2002: 94).

2- سياسات المنظمة: هناك عوامل متعددة تتعلق بسياسات المنظمة قد تكون مصدر

لضغوط العمل وبأداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة، عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز، قواعد غير مرنة، تدوير نوبات العمل، إجراءات غير واضحة، تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة، وواجبات وظيفية غير واقعية (سليمان، 2004: 96).

المبحث الثالث - وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة الفلسطينية

لمحة عن وزارة التربية والتعليم العالي

مقدمة:

"حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم عام (1994م)، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي. وأخذت على عاتقها أن تنجح، ووضعت ذلك نصب عينها هدفاً للتحقيق.

وحين نتحدث عن إدارة شؤون 1.1 مليون طالب وأكثر من 30 ألف معلم، والإشراف على قرابة ألفي مدرسة وعشرات الجامعات والمعاهد العليا، والانطلاق في مشروع كبير تمثل ببدء تطبيق أول منهاج فلسطيني، والبدء بتطبيق خطة خمسية تطويرية شاملة للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد، الأمر الذي يجعلنا في سباق متسارع لبناء المزيد والعديد من المدارس لحل المشاكل الناتجة عن الاكتظاظ في الصفوف الدراسية، فإننا نطمح في مدّ يد العون لنا ومساندتنا محلياً وعربياً ودولياً، لتخطي الصعاب والوصول إلى الهدف السامي والنبيل، وتوفير أجواء التفاؤل والأمل لجيل فلسطيني واعد، ينشد العلم والحياة بحرية وأمان.

ولأن الوزارة تدرك مدى أهمية تطوير التعليم وتحسين نوعيته، ومدى أهمية تحقيق معايير الجودة فيما يتعلق بالتعليم الجامعي، فقد عملت جاهدة لتدريب المعلمين وتأهيلهم، لخلق قاعدة تربوية قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين نحو مجريات العصر الحديث، عصر المعلومات المتسارعة والتكنولوجيا الحديثة، فعملت على إدخال الحاسوب الى المدارس، وأصبح لديها أكثر من 1200 مختبر حاسوب يستخدمها الطلبة، وتم ربط بعض هذه المدارس بشبكة المعلومات العالمية "الإنترنت"، وفي استمرار لهذه الجهود تبنت خطة لتدريب جميع المعلمين الفلسطينيين في دورات مستمرة لرفع كفاءتهم وأدائهم، وتعمل حالياً على تنفيذ استراتيجية تدريب وتأهيل المعلمين بالتعاون مع الجامعات.

الإدارة العامة للعلاقات العامة في الوزارة:

تتكون الإدارة العامة للعلاقات الدولية والعامة من ثلاث دوائر، هي: (دائرة العلاقات الدولية والعامة ودائرة الإعلام التربوي ودائرة العلاقات للتعليم العالي).

وتهدف دائرة العلاقات الدولية والعامّة:بناء استراتيجية متكاملة وشاملة للتواصل المحلي والإقليمي والدولي بهدف تطوير علاقات شراكة ذات طبيعة دائمة مع كافة القطاعات، ويتضمن هذا التواصل استقبال الوفود، وتنظيم المؤتمرات، وترشيح مشاركين من الوزارة لحضور اجتماعات ومؤتمرات خارج فلسطين، ومتابعة الاتفاقيات، ومتابعة ملف التوأمة مع مدارس من خارج الوطن.

وتهتم الدائرة بتحقيق إعلام تربوي هادف يبرز الحراك التربوي الفعّال، ويحقق مخرجات تؤدي إلى تحسين صورة الجهاز التربوي، وبالتالي دعم العملية التربوية التعليمية وتحسين مستوى التعليم والتعلّم وتسلبط الدائرة الضوء على التجارب التربوية الناجحة لدى الطلبة والمعلمين وتبني نشر الإبداعات التربوية وتوجيه وسائل الإعلام إليها، وتركز الدائرة على أهمية دمج الإعلام في التربية ودمج التربية في الإعلام وتطوير علاقات التعاون مع الصحفيين والإعلاميين، ووسائل الإعلام التي يمثلونها لخدمة القضايا التربوية.

نشأة وزارة التربية والتعليم:

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجود التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام (1994م)، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام (1996م) أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام (2002م) تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

المهام الرئيسية لمديرية التربية والتعليم:

إن المهمة الرئيسية لمديرية التربية والتعليم هي متابعة عمل الجهاز التعليمي في الميدان، ولها الصلاحية بمتابعة أمور المدارس اليومية من إشراف وإرشاد تربوي ونشاطات طلابية، وأمور مالية وإدارية وأمور شؤون الموظفين، وتكون مسئولة عن إعداد التشكيلات المدرسية لكل مدرسة ومتابعة أمور المدرسة الأخرى وعن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية، والإحصاءات التربوية

في المنطقة، ويتم تعيين الموظفين التربويين والإداريين بالرجوع إلى الوزارة وبناءً على قواعد محددة تحدد عدد المراكز المسموح بها في المنطقة التعليمية وفي مدارس المنطقة التعليمية .
(وزارة التربية والتعليم العالي، تاريخ الوصول 2017/1/30، الساعة 3:00).

الأقسام التابعة للنائب المالي والإداري لمدير التربية والتعليم وهي :
تتنوع الأقسام إلى مهام من أهمها : (وزارة التربية والتعليم العالي، تاريخ الوصول 2017/1/30، الساعة 3:10).

1- قسم شؤون الموظفين والشؤون الإدارية :

ويشغل هذا شؤون الموظفين والشؤون الإدارية حسب الهيكلية رئيس قسم وموظفاً لكل (400) معلم أي إجمالي (9) موظفين في حين أن الموجود فعلاً هو مساعد رئيس قسم عدد (1) ورئيس شعبة عدد (3) وكاتب عدد (2) ومدخل بيانات عدد (2) بإجمالي وقدره (8) موظفين مما يظهر اختلاف عدد الموظفين الموجود بالنقص عن العدد المخطط في الهيكلية بفارق موظف واحد .

مهام القسم :

يتولى القسم المهام التالية : (وزارة التربية والتعليم العالي، تاريخ الوصول 2017/1/30، الساعة 3:10).

- 1- إعداد قوائم باحتياجات المدارس من القوى العاملة لكل عام .
- 2- توصيف الوظائف والإعلان عن الشاغر منها وإعداد لجان المقابلات لشغل هذه الوظائف.
- 3- إعداد الإحصائيات الشهرية بالقوى العاملة .
- 4- القيام بجميع الأعمال المتعلقة بجميع الموظفين، ومتابعة حياة الموظف منذ تقدمه بطلب الوظيفة ثم قبوله ومتابعة ما يستجد له من تغيرات إلى أن تنتهي خدمته .
- 5- إعداد سجل حصر دوام وغياب الموظفين الدائمين واليوميين والبطالة .
- 6- الإبلاغ عن التغيرات التي تطرأ على الموظف، ولها تبعات مالية مثل تغيير عنوان السكن، الحالة الاجتماعية، علاوة المهنة وتعديل المؤهل .
- 7- حوسبة البيانات الخاصة بالموظفين .
- 8- المكافآت والترقيات والخصومات والجزاءات التي يحصل عليها الموظف .
- 9- الأعمال الروتينية الخاصة بالقسم .

2- قسم المحاسبة :

ويشغل هذا القسم حسب الهيكلية رئيس قسم وموظفاً لكل (100) مدرسة أي إجمالي عدد (2) موظفين في حين أن الموجود فعلاً هو رئيس قسم عدد (1) ومساعد رئيس قسم عدد (1) ومحاسب عدد (2) بإجمالي وقدره (4) موظفين مما يظهر اختلاف عدد الموظفين الموجود بالزيادة عن العدد المخطط في الهيكلية بفارق عدد (2) موظف .

من الملاحظ خلال زيارتي لقسم المحاسبة، تستخدم الوزارة نظام محاسبي محوسب، بالإضافة الى التسجيل اليدوي، ووجود نظام رقابي سليم يتمثل في الرقابة السابقة والمتزامنة واللاحقة للعمليات المالية في الوزارة، بالإضافة الى رقابة قسم الرقابة الداخلية في الوزارة، كما تبين للباحث بأن معظم عمليات الصرف المالي تتم بشكل مركزي من وزارة المالية، باستثناء بعض النفقات التشغيلية، مع وجود مراقب مالي من وزارة المالية للتأكد من عمليات المالية في الوزارة وصرفها حسب بنود الموازنة العامة للوزارة .

مهام القسم :

يتولى القسم القيام بالمهام التالية (وزارة التربية والتعليم العالي، تاريخ الوصول 2017/1/30، الساعة 3:20).

- 1- إعداد الموازنات التقديرية لإيرادات ونفقات المديرية والمدارس في بداية كل عام .
- 2- تلقي إيصالات دفع التبرعات المدرسية: (الرسوم الدراسية) من المدارس بعد إيداعها بالبنك وتسجيلها على الحاسوب، وأيضاً تسجيل المصروفات المدرسية ومصروفات المديرية على الحاسوب.
- 3- قبض رسوم الامتحانات العامة وغيرها من الواردات مثل أثمان الكتب وإيداعها لحساب أمانات الوزارة الخاصة بكل نوع .
- 4- إصدار شيكات بمصروفات المديرية المختلفة .
- 5- إصدار شيكات بالسلف المستديمة للمدارس .
- 6- تجهيز معاملات المواصلات المتحركة والثابتة للموظفين والمدرسين بمديرية التربية والتعليم ومدارسها وإرسالها لديوان الموظفين العام .
- 7- إعداد الميزانيات والتقارير الشهرية شهرياً للمديرية والمدارس وإرسالها للوزارة .

3- قسم الرقابة المالية والإدارية :

ويشغل هذا القسم حسب الهيكلية رئيس قسم وموظفاً عدد (2) بإجمالي وقدره (3) موظفين في حين أن الموجود فعلاً هو رئيس قسم عدد (1) ومدقق إداري ومالي عدد (1) بإجمالي وقدره

عدد (2) موظفين مما يظهر اختلاف عدد الموظفين الموجود بالنقص عن العدد المخطط في الهيكلية بفارق موظف واحد.

مهام القسم :

يتولى القسم القيام بالمهام التالية :

- 1- التدقيق المالي لإيرادات ومصروفات المدارس وللسلف المستديمة بها .
- 2- متابعة السجلات والملفات المالية بالمدارس .
- 3- الرقابة الإدارية للسجلات والعاملين والطلبة بالمدارس .
- 4- التدقيق المالي للمقاصف التعاونية بالمدارس .
- 5- تدقيق اللوازم والعهد بالمدارس .
- 6- الاشتراك في لجان الجرد والاستهلاك بالمديرية والمدارس .
- 7- الاشتراك في لجان استلام الكتب المدرسية .
- 8- الاشتراك في لجان التحقيق الإداري بالمديرية .
- 9- رفع تقارير عن أية مخالفة أو تجاوز لمدير التربية والتعليم .
- 10- تقديم خطة عمل للقسم وتقديم تقرير شهري ورباعي وفصلي ونصف سنوي وسنوي لنائب المدير المختص بمنجزات القسم.

4- قسم التخطيط والإحصاء:

ويشغل هذا القسم حسب الهيكلية رئيس قسم عدد (1) وموظفاً عدد (2) ومبرمج كمبيوتر عدد (1) أي إجمالي وقدره (4) موظفين في حين أن الموجود فعلاً هو رئيس قسم عدد (1) ومدخل بيانات عدد (1) بإجمالي وقدره (2) موظف مما يظهر اختلاف عدد الموظفين الموجود بالنقص عن العدد المخطط في الهيكلية بفارق عدد (2) موظف .

مهام القسم:

يقوم القسم بالمهام التالية : (وزارة التربية والتعليم العالي، تاريخ الوصول 2017/1/30، الساعة 3:25).

- 1- إعداد التشكيلات المدرسية وحصر الوظائف التدريسية اللازمة .
- 2- إعداد كتاب الإحصاء التربوي السنوي للمديرية والإحصاءات الشهرية .
- 3- تعبئة الاستبانات والاستمارات الخاصة بالإحصاء .

- 4- المشاركة في إعداد الخطة السنوية .
- 5- إدخال المعلومات الإحصائية على الحاسوب .
- 6- مد الباحثين بالإحصائيات والبيانات التي تهمهم .

5- قسم المشاريع والأبنية المدرسية:

ويشغل هذا القسم حسب الهيكلية رئيس قسم (مهندس) عدد (1) ومساحاً عدد (1) ورساماً عدد (1) وحاسب كميات عدد (1) أي إجمالي وقدره (4) موظفين في حين أن الموجود فعلاً هو مهندس عدد (2) ومراقب عمال عدد (1) وأمين مخزن عدد (1) بإجمالي وقدره (4) موظفين بالإضافة لوجود عدد (21) موظفاً فني صيانة ملحقين بهذا القسم على أرض الواقع ويقوم بأعمال الصيانة بالمديرية والمدارس ومنهم النجار والحداد والكهربائي والسباك والبناء والدهان مما يظهر تشابه عدد الموظفين الموجود مع العدد المخطط في الهيكلية مع اختلاف المسميات الوظيفية والمؤهلات إلا أن الموجود يزيد عن المخطط بمقدار (21) موظفاً يمثلون عمال الصيانة الملحقين بالقسم .

مهام القسم :

يقوم القسم بالمهام التالية : (وزارة التربية والتعليم العالي، تاريخ الوصول 2017/1/30، الساعة 3:30).

- 1- أعمال صيانة للمدارس .
- 2- أعمال بناء غرف صفية .
- 3- إعداد مناقصات (صيانة + بناء) للمدارس .
- 4- إشراف هندسي على المشاريع: (الأبنية المدرسية).
- 5- الاشتراك في استلام المباني المدرسية .
- 6- تقديم خطة عمل للقسم يومية وتقديم تقرير شهري ورباعي وفصلي ونصف سنوي وسنوي لنائب المدير المختص بمنجزات القسم .

لمحة عن وزارة الصحة الفلسطينية

مقدمة:

إن وزارة الصحة في السلطة الوطنية الفلسطينية كإحدى مؤسسات دولة فلسطين المستقلة ملتزمة بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير الأداء في القطاع الصحي والارتقاء به، وذلك لضمان إدارة القطاع الصحي بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم العمل، وضمان توفير خدمات نوعية في كل القطاع الصحي العام والخاص. (موقع وزارة الصحة الفلسطينية، تاريخ الوصول 2017/1/5، الساعة 7:30 م).

• المبادئ العامة:

- 1- الحق في الصحة لجميع أبناء الشعب الفلسطيني.
- 2- الحصول على خدمات صحة عامة ورعاية صحية ذات جودة عالية للجميع بمساواة وعدالة والاهتمام بالشرائح المهمشة، وعلى الأخص تلك المعزولة في الأغوار والقدس الشرقية، وتلك المتضررة من جدار الفصل العنصري وسكان قطاع غزة الذي يواجه حصاراً خانقاً منذ عدة سنوات.
- 3- الحكم الرشيد.

• الرؤية

نظام صحي شامل متكامل يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين.

• الأهداف الاستراتيجية:

لقد حددت الخطة الاستراتيجية الوطنية للصحة (2011-2013م) اتجاه سير العمل لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تعزيز الإدارة والقيادة.
- 2- تعزيز التخطيط والإدارة والتمويل المستدام للاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة.
- 3- تعزيز أنماط الحياة الصحية وتحسين إدارة الأمراض المزمنة.
- 4- ضمان الحصول على خدمات صحية ذات نوعية جيدة من قبل الجميع وبخاصة الفقراء والفئات الضعيفة.
- 5- تعزيز التمويل والإدارة المالية من أجل الاستدامة والشفاف
- 6- تعزيز فعالية المعونات في دعم الاستراتيجية الوطنية للصحة.
- 7- تعزيز الشراكة والتكامل بين القطاعين العام والخاص.

• الخدمات المقدمة للصحة:

تتمثل رسالة في بناء نظام معلوماتي صحي وطني يوظف الوسائط التكنولوجية الأحدث في جمع البيانات وحفظها، وإعادة إنتاجها وتحليلها ونشرها وتوزيعها بما يجعلها متاحة بسرعة ويسر واستخدامها بواسطة مقدمي الخدمات الطبية والمؤسسات المعنية والطلبة والباحثين، وكل من له اهتمام في المواضيع الصحية.

ولكي ينهض مركز المعومات الصحية الفلسطيني بهذه الرسالة فإنه رسم لنفسه غايات محددة ومعرفة بوضوح تتمثل في: (موقع وزارة الصحة الفلسطينية، تاريخ الوصول 2017/1/5، الساعة 7:35 م).

- 1- تطوير روابط محوسبة للاتصال على المستوى الوطني تربط بين إدارات وزارة الصحة.
- 2- خدمة الشعب الفلسطيني من خلال نظام يجمع المعلومات عن الوضع الديموغرافي والصحي والموارد الصحية.
- 3- تطوير نظام فعال ومحوسب لنظام المعلومات الصحية والإدارية على مستوى وطني.
- 4- إعداد وتطبيق برنامج تدريبي مكثف لكوادر صحية مختارة في مختلف مواقع العمل في مجال المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

خلاصة الفصل الثاني:

يهدف هذا الفصل الثاني إلى تقديم الإطار الفكري والتأصيل النظري للاحتراق الوظيفي والعوامل المؤثرة من خلال الآتي: ويتكون الفصل الثاني من ثلاثة مباحث: المبحث الأول- الاحتراق الوظيفي، المبحث الثاني- العوامل التنظيمية المؤثرة على الاحتراق الوظيفي، المبحث الثالث- وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة الفلسطينية ففي المبحث الأول الاحتراق الوظيفي، تطرق الباحث إلى التطور التاريخي للاحتراق الوظيفي، ومراحل الاحتراق الوظيفي إلى مرحلتين هما من خلال المرحلة التنويرية، المرحلة التجريبية، تعريف الاحتراق الوظيفي، خصائص الاحتراق الوظيفي، والفرق بين الاحتراق والمصطلحات الأخرى مثل الاحتراق الوظيفي والتعب الاحتراق الوظيفي والقلق الاحتراق الوظيفي والتهرب النفسي، مستويات الاحتراق الوظيفي مثل مستوى الإنذار والتنبيه مستوي الاستجابة للإنذار والمقاومة مستوى الإنهال أو الاحتراق مستوي الاستغراق والتدخل مستوى التبدل والركود مستوي الانفصال النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي، نظرية التحليل النفسي، النظرية السلوكية النظرية الوجودية، النظرية المعرفية، نظرية Seyle سيلى، نماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي مثل نموذج تشيرنس، مثل نموذج المتغيرات الشخصية والبيئية، و نموذج العلاقات البنائية، أبعاد الاحتراق الوظيفي، محدودية صلاحيات العمل قلة التعزيز الإيجابي انعدام الاجتماعية عدم الإنصاف والعدل، عن الأبعاد منها البعد الأول- الإجهاد الانفعالي والنفسي: ويتمثل في فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات، و الروح المعنوية، و كذلك فقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، و استنفاده لكل طاقاته، إحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة. وهذا الشعور بالإرهاك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط و الشد النفسي، البعد الثاني - تلبد المشاعر: وهو الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، الذي يتسم بالميل نحو تقويم الذات تقويماً سلبياً، و شعور الأفراد من خلاله بالفشل، و كذلك تدني إحساسهم بالكفاءة في العمل، و الإنجاز الناجح لأعمالهم أو تفاعلهم مع الآخرين، البعد الثالث- نقص الشعور بالإنجاز: هو ميل الموظف إلى تقييم ذاته بطريقة سلبية فيما يتعلق بأدائه لعمله وتقديمه للخدمة للمراجعين، وفقدان السعادة والرضا بالعمل، ويقاس بدرجات ثلاث حسب مقياس ماسلاك عال، معتدل، متدن وتنقسم مصادر لاحتراق الوظيفي إلى التالي المصدر الأول- وينبع من الموظف نفسه من حيث سلوكه ومعيشته ومستوى ذكائه وظروفه الأسرية وطموحه وحالته الصحية نفسياً وإكلينيكياً، المصدر الثاني- هو المنظمة التي يعمل بها الموظف من حيث عدم وضوح الأدوار أو ضغط العمل أو تفشي الظلم وعدم الإنصاف بين العاملين أو ممارسة النمط الديكتاتوري المتسلط من قبل القيادات أو عدم وجود أمان وظيفي،

المصدر الثالث- خارج المنظمة وأيضاً لا علاقة للموظف به ويتمثل بالضغوط الاجتماعية، وظروف الحياة الاقتصادية في مجتمعه والثقافة الاجتماعية التي قد تكون محبطة للموظف وتطلعاته، إضافةً إلى ظروف وطنه السياسية التي تلقي بظلالها على الموظف، وتجعله دائم التفكير بمستقبله وأمانه، وتشكل له إحباطاً يؤثر على عمله، مما يجعله يقع في مستنقع الاحتراق الوظيفي، مقياس الاحتراق الوظيفي، مقياس الاحتراق لفرويدنبرجر، مقياس ماسلاك Maslach، مقياس Pines للاحتراق الوظيفي، ومن أعراض الاحتراق النفسي ومؤشراته شعور الفرد بالإرهاك الجسمي والنفسي، مما يؤدي إلى شعور الفرد بفقدان الطاقة النفسية أو المعنوية وضعف الحيوية والنشاط، وبالتالي إلى فقدان الشعور بتقدير الذات، الاتجاه السلبي نحو العمل والفئة التي تقدم لها الخدمة(طلاب، مرضى، مسترشدون) وفقدان الدافعية نحو العمل، و آثار الاحتراق الوظيفي الآثار والعواقب السلوكية الآثار والعواقب التنظيمية الآثار والنتائج التنظيمية وسائل مواجهة الاحتراق الوظيفي هناك وسائل عديدة لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي في العمل و التي تهدف إلى إحداث التغيير، ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى نوعين و هما: الوسائل الفردية الوسائل التنظيمية، أما المبحث الثاني العوامل التنظيمية المؤثرة على الاحتراق العوامل التنظيمية المؤثرة على الاحتراق الوظيفي، وضغط العمل التدوير الوظيفي: التدوير الوظيفي هو عبارة عن تبديل الشخص من وظيفة إلى أخرى، مما يزيد من قدرة العاملين وقيمة المنظمة، مستويات اتخاذ القرارات الإدارية، والمشاركة في القرارات: المساندة الاجتماعية، صراع القيم: يعرف بأنه شعور الفرد بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته، وأما لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته ومفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

- أولاً- الدراسات الفلسطينية.
- ثانياً- الدراسات العربية.
- ثالثاً- الدراسات الأجنبية.
- رابعاً- التعليق على الدراسات السابقة.
- خامساً- الفجوة البحثية.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

مقدمة:

نعرض فيما يلي بإيجاز أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث قام الباحث بتقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية وحرص على ترتيبها حسب تاريخ النشر، وتطرق الباحث إلى إبراز الدراسات السابقة التي تحدثت عن كل من ضغوط العمل، وذلك من خلال اطلاعي على هذه الدراسات وإلقاء الضوء عليها، ومن خلال معرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حدوثها ومن ثم التعقيب عليها، و تطرق الباحث إلى أهم وأبرز الدراسات السابقة التي تحدثت عن كل من الاحتراق الوظيفي والعوامل التنظيمية، والدراسات ذات العلاقة بينهما.

أولاً-الدراسات الفلسطينية:

1-دراسة (البربري، 2016) بعنوان " دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني".
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية ، وقياس مستوى الاحتراق الوظيفي، وكذلك للكشف عن دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني .ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، استُخدم المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية .وتكونت عينة الدراسة من (198) موظف أ كحد أدنى، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من العاملين بشبكة الأقصى للإعلام والإنتاج والفني، والبالغ عددهم (407) موظفا .وتم توزيع (210) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة(200) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بمعدل استجابة (95%) وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS
توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1- مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة ووزن نسبي(61.33%)

2-مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين كانت(49.64%).

3- توجد علاقة عكسية (-0.242) ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية الاحتراق الوظيفي.

4- يؤثر بُعد العلاقات الاجتماعية ويُعد مشاركة العاملين في الإدارة تأثيراً إيجابياً معنوياً في الاحتراق الوظيفي وكلا البُعدين فسر ما نسبته (7.9%)، و (4.7) من التباين في المتغير التابع على الترتيب.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى (المسمى الوظيفي) ولصالح من يعملون بوظيفية (مدير عام، مدير دائرة)، وكذلك توجد فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير (الراتب لصالح من يتقاضون راتب (1000 دولار) فأكثر بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعل بالمتغيرات الديمغرافية الأخرى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المؤسسة)

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الاحتراق الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤسسة، الراتب)

توصلت الدراسة الى التوصيات التالية :

1- ضرورة تعزيز توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجل التقليل من الشعور بالاحتراق الوظيفي، من خلال تقوية العلاقات الاجتماعية، ومشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار، ببرامج التدريب اولتطوير، منح الترفقيات بناءً على معايير واضحة، المزيد من الاهتمام برفاهية العاملين.

2- إعادة مراجعة وتقييم نظام التعويضات وتحديثه وتطويره والتأكد من عدالة توزيع المكافآت ليلائم توقعات العاملين.

3- ضرورة تبني فلسفة إدارية تؤكد على ثقافة العمل الجماعي والتوفي بين أعباء العمل وقدرات العاملين والتخفيف من حدة الروتين لما لها من دور في تحسين الثقة والراحة النفسية

2-دراسة (أبو غنيمه، 2015) بعنوان " دور القيادة الإستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي الوزارات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي الوزارات الفلسطينية بإبعادها الستة: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة

التنظيمية المتوازنة) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وظيفية رئيس شعبة وحتى وظيفية وكيل وزارة والبالغ عددهم (3337) موظفاً، تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث تم توزيع (384) استبانته، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (351) استبانته بلغت (92.4%)، واستخدمت الباحثة استبانته مكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، أما القسم الثاني فتكون من أبعاد القيادة الاستراتيجية، والقسم الثالث تكون من فقرات خاصة بالاحتراق الوظيفي، ثم قامت الباحثة بمعالجة البيانات التي تم جمعها للحصول على النتائج، وإثبات الفرضيات.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- 1- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على ادوار القيادة الاستراتيجية وهي:(تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)
- 2- وجود علاقة طردية بين أدوار القيادة الاستراتيجية والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، بحيث كلما زاد تطبيق أدوار القيادة الاستراتيجية داخل الوزارات الفلسطينية زادت نسبة الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي
- 3- ووجود علاقة تأثير وارتباط بين دور مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة، إدارة التغيير عند القيادة على الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول أدوار القيادة الاستراتيجية تعزي للبيانات الشخصية: (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي) تُعزى حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي بينما
- 5-توجد فروق تعزي للبيانات الشخصية: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمي الوظيفي).

توصلت الدراسة الى التوصيات التالية :

- 1- ضرورة قيام الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، بتعزيز المفاهيم الإدارية لدى العاملين، والمرتبطة بتأدية واجباتهم بصورة عامة ومفاهيم أنماط القيادة الاستراتيجية.
- 2- التهيؤ لضغوطات خاصة، وذلك من خلال عقد الدورات، وجلسات العصف الذهني مع المتخصصين، والاهتمام بموضوع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية،

3- تهيئة الوسائل المادية التي تمكن القادة العاملين في الوزارات الفلسطينية من تحديد المشاكل وضغوطات العمل، كي تتمكن من التعامل الإيجابي في تأزم الأمور إلى وأوضاع لا يمكن الحد من أثارها .

3-دراسة (أبو مسعود، 2014) بعنوان " ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة أسبابها و كيفية علاجها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وتحديد العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومجموعة من العوامل الديمغرافية: (الجنس، العمر، الراتب، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، الحالة الاجتماعية) وتحديد أسباب ومصادر انتشارها والسبل الكفيلة بعلاجها، وقد استخدمت الباحثة مقياس "ماسلاك" للاحتراق بعد إجراء تعديلات بسيطة عليه ليلئم أغراض البحث، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة يعانون بشكل عام من مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي على بعديه الإجهاد الانفعالي، وعدم الإنسانية بينما كان مستوى الاحتراق منخفضاً على بعد الإنجاز الشخصي.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية

- 1- بالتقرب من الله وتبني القيم الدينية في المعاملات ما بين الزملاء في العمل
- 2- ضرورة اهتمام أصحاب القرار بظاهرة الاحتراق الوظيفي، والعمل على التخفيف من حدة انتشارها من خلال تبني وزارة التربية والتعليم لاستراتيجيات تكسر الجمود والروتين.
- 3- كسياسة التدوير الوظيفي، والاهتمام بالجانب الترفيهي للموظفين وبالحوافز بشتى أنواعها،
- 4- والنظر في أسلوب توزيع الأعمال على الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف، وبما يتناسب مع خصائص الفرد والعمل.

4-دراسة (رمضان، 2013) بعنوان "ظاهرة الاحتراق النفسي و استراتيجيات التكيف لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي، واستراتيجيات التكيف لدى العاملين في المقرات الرئيسة لوزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية، و تحديد العلاقة بين ظاهرة الاحتراق النفسي و استراتيجيات التكيف و عدد من المغيرات الديموغرافية

الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المركز الوظيفي و بلغ مجتمع الدراسة (1754) موظفاً و موظفة، اختير منهم عينة عشوائية مكونة من (360) موظفاً و موظفة بطريقة عشوائية طبقية بنسبة 20% من المجتمع الأصلي، وقد استخدم الباحث استبانة "ماسلاك" لقياس الاحتراق النفسي، كما استخدم الباحث استبانة استراتيجيات التكيف .
من أهم نتائج الدراسة:

1- مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية معتدلاً على بعدي الإجهاد الانفعالي و تبدل الشعور، بينما كان عالياً على بعد نقص الشعور بالإنجاز .

2- أن الدرجة الكلية لاستخدام استراتيجيات التكيف لدى العاملين كانت قليلة لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين على بعدي الإجهاد الانفعالي، و نقص الشعور بالإنجاز تُعزى لمتغير الجنس بخلاف بعد تبدل الشعور حيث كانت النتيجة لصالح الإناث.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين على بعدي الإجهاد الانفعالي، و نقص الشعور بالإنجاز تعزى لمتغير الخبرة بينما كانت الفروق دالة على بعد تبدل الشعور .

و قد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها:

1- زيادة الاهتمام بمتابعة الإنجاز و تعزيزها لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

2- دراسة الأسباب الكامنة وراء ظهور مستوى احتراق نفسي على بعد تبدل الشعور لدى الإناث بدرجة أكبر منها لدى الذكور .

3- ضرورة توفير فرص متكافئة للترويج عن النفس لدى جميع العاملين في وزارات السلطة و عدم اقتصرها على فئة محددة.

5-دراسة (السكني، 2013) بعنوان: "ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى العاملين وقت الأزمات في محافظتي غزة والشمال".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها، وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى العاملين وقت الأزمات في محافظتي غزة والشمال كما هدفت على التعرف إلى مستوى كل من ضغوط العمل واستراتيجيات المواجهة والتوافق النفسي لديهم، كما هدفت أيضاً

على فحص علاقة وأثر عدد من المتغيرات الاجتماعية، والديموغرافية، والسياسية، على ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتوافق النفسي، والمتغيرات التي يسعى البحث لفحص مدى تأثيرها أو علاقتها هي: (الجنس المؤهل العلمي، مستوى الدخل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل، طبيعة العمل، الحالة الاجتماعية).

ولتحقيق هذه الأهداف أتبع الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم صيغة عدة مقاييس وهي:

- 1- مقياس ضغوط العمل وهو من إعداد الباحثة.
 - 2- مقياس أساليب مواجهة الضغوط الصورة المعدلة وهي من إعداد فولكمان وآخرون.
 - 3- مقياس التوافق النفسي وهو من إعداد الباحثة.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:
- 1- أن العاملين وقت الأزمات في مجال الإرشاد النفسي، البحث الاجتماعي، الصحافة، والإسعاف والطوارئ في قطاع غزة يعانون بدرجة متوسطة من ضغوط العمل.
 - 2- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التوافق النفسي الكلي، وضغوط العمل لدى العاملين وقت الأزمات في قطاع غزة.
 - 3- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوافق النفسي الكلي وأبعاده وأبعاد استراتيجيات مواجهة الضغوط لدى العاملين وقت الأزمات في قطاع غزة.
 - 4- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الكلية وأبعاده وأبعاد استراتيجيات مواجهة الضغوط لدى لعاملين وقت الأزمات في قطاع غزة.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التالية:

- 1- ضرورة وجود برامج متابعة من أخصائيين نفسيين من أجل التخفيف من التوتر الناشئ في بيئة العمل
- 2- وضع نظام حوافز مجزي لمن يحصل منهم على مؤهل علمي متقدم من أجل تحسين التوافق النفسي وتعزيز الثقة بالنفس
- 3- ضرورة العمل على تحسين ظروف العمل للذين يعملون في البيئات الخطرة والمناطق الساخنة خصوصاً وقت الأزمات، وتحسين البيئة الداخلية للعمل.

6-دراسة (الجمال، 2012) بعنوان "الاحتراق الوظيفي لدى المرأة الفلسطينية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ومدى تأثير متغيرات الدراسة ضغط العمل، نمط القيادة، التدوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة الاجتماعية (على درجة الاحتراق الوظيفي لديهن، ومعرفة ما إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثات تعود للمتغيرات الشخصية: مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع على السلم الوظيفي مجتمع الدراسة : من جميع النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة اللاتي على رأس عملهن والبالغ عددهن 377 موظفة، وطبقت الدراسة على 717 منهن.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- 1-عدم معاناة النساء العاملات في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة من الاحتراق الوظيفي على كلٍ من أبعاده الثلاثة: الإجهاد الإنفعالي، تبدل المشاعر، والإنجاز الشخصي،
 - 2- وجود علاقة طردية بين درجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وكلٍ من ضغط العمل، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساندة الاجتماعية
 - 3-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وبين الاحتراق الوظيفي على البعدين: الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، بينما لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية على بعد الإنجاز الشخصي.
 - 4-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثات تُعزى إلى كلٍ من: مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، الموقع على السلم الوظيفي، فيما تبين وجود فروق بالنسبة لمتغير الموقع على السلم الوظيفي على بعد الإنجاز الشخصي.
- ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- 1-ضرورة قيام المؤسسات الحكومية بتنظيم البرامج التدريبية للمرأة العاملة حول الاحتراق الوظيفي والتعامل معه
- 2- وضع البرامج الإرشادية التي تساعد المرأة في التعامل مع الضغوط،
- 3- ضرورة توفير المساندة للمرأة العاملة من قبل الأسرة والمجتمع وزملاء العمل للتخفيف من الأعباء الملقاة على عاتقها.

7-دراسة (أبو رحمة، 2012) بعنوان : "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظة غزة

عينة الدراسة فتكونت من (189) مشرفاً ومشرفة تربوية أي ما نسبته (92 %) (كانت أداة الدراسة استبانة اشتملت على قسمين :ضغوط العمل تسعة مجالات والرضا الوظيفي ستة مجالات، وكان مجموع فقراتها (125) فقرة .وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث استخدم الباحث المتوسطات والتكرارات واختبار SPSS واختبار ف.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتعرض المشرفون التربويون في محافظات غزة إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل بنسبة مئوية 63.34% .

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة

1- ضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث موضوع ضغوط العمل أهمية خاصة،

لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين.

2- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث سياسةً تربويةً إصلاحيةً يتم بموجبها

إدخال التسهيلات إلى ظروف العمل الإشرافي ومتطلباته، وخصوصاً زيادة عدد المشرفين

التربويين لخفض عبء المشرف الواحد من أعداد المعلمين الذين يتولى الإشراف عليهم.

3- ودعم حصول المشرفين التربويين على مؤهلات عليا، وذلك لأجل المساعدة في خفض

مستوى ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين

4- أن تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث إلى إدخال تحسينات على نظام

الإشراف التربوي تتمثل في الاهتمام بتوفير حوافز تشجيعية للمشرفين التربويين.

8-دراسة (عساف، 2005) بعنوان: "مجالات التوتر والضغط النفسي عند أعضاء الهيئة

التدريسية في جامعتي النجاح وبيبرزيت أثناء انتفاضة الأقصى".

هدفت هذه الدراسة على التعرف إلى مستوى التوتر النفسي بآثاره الأكاديمية والنفسية والاجتماعية

عند أعضاء الهيئة التدريسية وما إذا كان هناك فروق بين درجات التوتر والضغط النفسي من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واشتمل مجتمع الدراسة فيها على جميع أعضاء الهيئة التدريسية من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير في جامعتي النجاح وبيروزيت والذين بلغ عددهم 450 عضو في هيئة تدريس، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 225 عضو هيئة تدريس.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- 1- أن مستوى التوتر النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية كان بمعدل ٧,٥٨ % وهذا يعتبر عالياً في الاعتبارات النفسية.
 - 2- وأن هناك علاقةً إيجابيةً قوية بين إحساس أعضاء الهيئة التدريسية بالتوتر والضغط النفسي، ومكان سكنهم والكلية التي يعملون فيها، والراتب
 - 3- أن متغيرات الجنس، وعدد أفراد الأسرة، والسكن بالقرب من الأحداث أو البعد منها، والخبرة، والحالة الاجتماعية، والرتبة العلمية لم يكن لها تفاوت في التأثير بين أعضاء الهيئة التدريسية في درجة التوتر والضغط النفسي. ثم جاءت التوصيات
- توصلت الدراسة الى التوصيات التالية :

- زيادة الاهتمام بموضوع التوتر النفسي، آثاره ومظاهره عند أعضاء الهيئة التدريسية وعمل نوات لشرح هذه الظاهرة وكيفية التعامل معها،
- أن على إدارات الجامعات أن تعيد النظر في معاملتها للعاملين في هذه الظروف الصعبة خلال انتفاضة الأقصى

ثانياً: الدراسات العربية:

نعرض فيما يلي بإيجاز أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث قام الباحث بتقسيمها إلى دراسات عربية، وأخرى أجنبية وحرص على ترتيبها حسب تاريخ النشر، وتطرق الباحث إلى إبراز الدراسات السابقة التي تحدثت عن كل من ضغوط العمل، وذلك من خلال اطلاعي على هذه الدراسات وإلقاء الضوء عليها، ومن خلال معرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حدوثها ومن ثم التعقيب عليها، و تطرق الباحث إلى أهم وأبرز الدراسات السابقة التي تحدثت عن كل من الاحتراق الوظيفي والعوامل التنظيمية، والدراسات ذات العلاقة بينهما.

1. دراسة (الشعلان، 2016) بعنوان " واجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وإيضاح ما يسمى بالاحتراق الوظيفي موضحة طبيعته وأسبابه وآثاره ومظاهره والمسؤولية الفردية والتنظيمية لمواجهته والحد من استنفاله. وقد ذكر (Maslach & Leiter، 2015) أن معظم الدراسات حول الاحتراق الوظيفي أشارت إلى توصيات عديدة، لكن معظمها ليس مؤكداً أثره في الاحتراق، وإنما على معالجة الضغوط وتحسين صحة الفرد، و التعرف إلى ماهية الاحتراق الوظيفي وطبيعته .الوقوف على الأسباب المفضية إلى الاحتراق الوظيفي تحديد أعراض وآثار الاحتراق الوظيفي على العاملين والتعرف على أبعاده.

لقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يعنى بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً كمياً وكيفياً...من خلال استقراء واستعراض فاحص لأدبيات الدراسة والتحليل والاستنباط ضمن سياق وأسئلة وأهداف الدراسة.
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1-على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية من حيث حسن الاستقطاب وكفاءة التدريب وعدالة الترقيات

2- ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل إيجاد بيئة تنظيمية صحية تحد من حالات الاحتراق الوظيفي

توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية :

- 1- الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين مع تعزيز جوانب الاتصال الجماعي
- 2- وتدعيم فرق العمل، وذلك منعاً للتباعد بين العاملين، وما يسببه ذلك من عزلة وإحباط،
- 3- إلحاق العاملين بدورات تدريبية تهدف إلى توعيتهم وتوجيههم، ورفع مستوى قدراتهم في التعامل مع الضغوط التي تواجههم.

2. دراسة (الفضلي، 2015) بعنوان " تأثير الاحتراق الوظيفي على كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة في دولة الكويت ما هي درجة تأثير الاحتراق الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة في دولة الكويت على كفاءة أدائهم الوظيفي قام الباحث بتوزيع 165 استمارة استبيان بواقع خمسة عشر استمارة لكل مدرسة، وقد بلغ عدد الاستمارات التي تم

تجميعها والصالحة للمعالجة الإحصائية 111 استمارة استبيان بنسبة 74 % من حجم العينة حيث تعتبر هذه النسبة مقبولة جداً.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1- أن اتجاهات عينة الدراسة اتجهت نحو الموافقة على عبارات متغير الاحتراق الوظيفي، أن اتجاهات عينة الدراسة اتجهت نحو الموافقة على عبارات متغير كفاءة الأداء الوظيفي

2- توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الاحتراق الوظيفي وهي: (الإنهاك العاطفي -الشعور بالسلبية في العلاقات - تدني الإنجاز الشخصي)، وبين إجمالي متغير كفاءة الأداء الوظيفي، أن المتغير المستقل أبعاد الاحتراق الوظيفي يفسر 72 % من التغير الكلي في المتغير كفاءة الأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1- العمل على إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية للمعلمين والمعلمات، و يتحقق ذلك من خلال ضمان قيام الوظيفة بالعديد من الأنشطة والمهام.

2- أن تتيح مقداراً مناسباً من السلطة للأداء ذي الإنجاز العالي، وتقديم معلومات للعاملين عن مدى تقدمهم في هذا الإنجاز.

3- وأن تشمل بطاقات الوصف الوظيفي مهام وواجبات تتطلب قدرات ابتكارية، محاولة مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات، وبخاصة تلك القرارات التي تتعل مباشرة بوظائفهم، 4-تشجيع الرؤساء على التوسع في عملية التفويض، مما يعطي للمعلمين والمعلمات شعوراً بالثقة يساعدهم على زيادة كفاءة الأداء الوظيفي لهم.، وتشجيع المعلمين والمعلمات على المشاركة الفعالة في جلسات العصف الذهني، مع مشاركتهم الحقيقية في حل مشكلات العمل، مما يعمل على إطلاق الطاقات الابتكارية والإبداعية الكامنة لديهم.

4-الاهتمام ببحث العوامل التي تؤدي إلى زيادة الاستعداد والرغبة لدى المعلمين والمعلمات في طرح أفكارهم وأرائهم.

5- تعزيز الاتجاهات الإيجابية لديهم تجاه عملية الابتكار والإبداع، وذلك بتوفير حوافز مادية ومعنوية لتكون دافعاً لهم لتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

3. دراسة (النفيعي، 2013) بعنوان "الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية الخدمية، والتي لها علاقة بالجمهور بمحافظة جدة، وتحديد العوامل المسببة له و التمييز بين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الاحتراق الوظيفي طبقاً لخصائصهم الديموغرافية والإدارية. و شملت الدراسة (376) موظفاً من الذين يشغلون المرتبة الثانية حتى المرتبة السابعة و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1- أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يعانون من درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي.

2- أظهرت الدراسة أن الفئات التالية هي الأكثر معاناة من الاحتراق الوظيفي: الذين أعمارهم من 20 وأقل من 29 سنة الذين لهم خدمة من سنة إلى أقل من خمس سنوات -حملة الشهادة الجامعية البكالوريوس- الذين يشغلون المرتبة السادسة و السابعة- "المتزوجين".

3- كما أوضحت النتائج أيضاً أن من أهم المصادر الرئيسة التي تسبب الاحتراق الوظيفي ستة مصادر و هي : مصادر تنظيمية، و متطلبات الوظيفة، و خصائص الدور، و علاقات العمل الشخصية، و الدعم الاجتماعي، و التوقعات الشخصية.

توصلت الدراسة الى التوصيات التالية :

1- إيجاد قنوات اتصال فعالة بحيث تتيح للإدارة العليا التعرف إلى المصادر المسببة للاحتراق الوظيفي و بحيث يشعر العاملون بأن اقتراحاتهم و شكواهم تصل إليهم، و تؤكد دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار.

2- تطوير نظم الاختيار و التعيين و التوفيق بين متطلبات الوظيفة وخصائص، و قدرات الأفراد حيث يمكن تحقيق قدر أكبر من التوافق بين الفرد و متطلبات الوظيفة.

3- استحداث برامج مساعدة للعاملين من خلال تقديم خدمات طبية و علاجية لهم و تقديم النصح والمشورة و الإجراءات الوقائية المناسبة.

4- النظر في أسلوب توزيع الأعمال و تحديده بين الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف، و بما يتفق و مواصفات الفرد و العمل، و مراعاة العدالة و المساواة في توزيع الأعباء على الأفراد.

4. دراسة (الكلابي و رشيد، 2013) بعنوان "الاحترق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية".
هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات الاحترق الوظيفي بأبعاده المختلفة، و ذلك باستخدام بيانات جمعت من 654 موظفاً وموظفة يشغلون مواقع وظيفية مختلفة في القطاعين الخاص والعام في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتم قياس درجات الاحترق الوظيفي باستخدام مقياس ماسلاك المكون من 22 فقرة.
توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- 1- الموظفون في العينة المختارة يعانون بدرجة متوسطة من الاحترق الوظيفي.
 - 2- توجد فروق معنوية في درجات الاحترق لبعض من مقاييس الاحترق الوظيفي تُعزى للعمر، و مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.
 - 3- لا توجد فروقات فيما يخص المستوى التعليمي أو جنس الموظفين في عينة الدراسة
- توصلت الدراسة الى التوصيات التالية :

- 1- ضرورة التنبه لظاهرة الاحترق و اتخاذ الوسائل الكفيلة بعلاجها أو الحد منها
- 2- إجراء بحوث مستقبلية لتأكيد النتائج التي توصلت لها دراسته،
- 3- لتحديد مصادر الاحترق و دراسة الآثار المترتبة عليه
- 4- وسبل تجنبها والوسائل المناسبة لعلاجها.
- 5- هناك حاجة كبيرة إلى دراسات أخرى لتعميق الفهم في هذا الجانب في محيط الإدارة العربية.

5. دراسة (الظفري، والقريوتي، ، 2010) بعنوان " :الاحترق الوظيفي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في سلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستويات الاحترق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في سلطنة عمان، ومدى اختلاف هذه المستويات بناءً على التخصص، المؤهل الدراسي، والحالة الاجتماعية للمعلمات، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الاحترق النفسي وكل من الخبرة التدريسية، الدورات التدريبية للمعلمات، والمستويات الاقتصادية لطلاب المدرسة.

وقد استخدم الباحثان مقياس ماسلاك وجاكسون للاحترق النفسي بأبعاده الثلاثة: الإجهاد الانفعالي، تبدل الشعور، ونقص الإنجاز.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية

- 1- وجود مستوى منخفض من الاحترق الوظيفي لدى عينة الدراسة.

2- أن مستويات الاحتراق اختلفت باختلاف التخصص والمؤهل الدراسي.
3- لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية للمعلمة
4- أن جميع أبعاد الاحتراق لدى المعلمات ترتفع كلما انخفض المستوى الاقتصادي لطلاب المدرسة.

5- لم توجد علاقة لمعظم أبعاد الاحتراق بالخبرة التدريسية والدورات التدريبية.
توصلت الدراسة الى التوصيات التالية

1- ضرورة مواصلة الدراسات العلمية للكشف عن الخصائص النفسية لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم للتأكد من توفر بيئة صحية
2- تشجيع هذه الفئة من المعلمات على الاستمرار في العمل مع هؤلاء التلاميذ،
3- ضرورة إجراء دراسات تساعد في الكشف عن المتغيرات الأخرى المرتبطة بالاحتراق النفسي في مجتمع معلمات أو معلمي التلاميذ ذوي صعوبات التعلم.

6. دراسة (الزهراني، 2008) "الاحتراق الوظيفي و علاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي، و بعض سمات الشخصي الثبات الانفعالي - الاجتماعية - السيطرة - المسؤولية، و كذلك معرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الاحتراق الوظيفي نتيجة لاختلاف سنوات الخبرة العمر - المؤهل - الحالة الاجتماعية، لدى عينة من العاملات، في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، و قد قامت الباحثة باختيار (150) عاملة بطريقة عشوائية، حيث تم تطبيق مقياس الاحتراق الوظيفي ماسلاك، و مقياس البروفيل الشخصي لجوردن ألبرت، و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي ؛ لملائمته لطبيعة دراستها.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية

1- توجد علاقة ارتباطيه عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي و بعض سمات الشخصية : الثبات الانفعالي، الاجتماعية، السيطرة، كما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي وبين سمة المسؤولية.
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعات و منخفضات الاحتراق الوظيفي، من العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة في سمة الثبات الانفعالي
3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعات ومنخفضات الاحتراق في سمات : الاجتماعية، السيطرة، المسؤولية و الدرجة الكلية.15 سنة.

- 4- أظهرت الدراسة أن العوامل اللائي تراوحت سنوات خبرتهن من 11 احتراقاً.
- 5- أظهرت الدراسة أنه كلما زاد عمر المبحوثة كلما زاد مستوى المعاناة من الاحتراق.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الاحتراق النفسي، لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة نتيجة لاختلاف المؤهل التعليمي
- توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية :

- 1- تصميم برامج إرشادية و مهنية تساعد في اختيار العاملات، وفق معايير مهنية و شخصية.
- 2- وضع بعض الحلول و البرامج الإرشادية التي تخفف من شدة الاحتراق، و تساعد العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة على تحقيق تكيف أفضل مع ظروف و ضغوط و صعوبات العمل.
- 3- تصميم برامج وقائية علاجية تساعد العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة على التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي.

7. دراسة (الشامان، 2006) بعنوان: "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض والتعرف إلى فروق العمر، المستوى التعليمي، مكتب الإشراف، عدد المدارس التي يتم الإشراف عليها، الخبرة، البرامج التدريبية، نمط الشخصية، كما سعت إلى الكشف عن درجة تأثير ضغوط العمل التنظيمية المتوقعة على متغيرات الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت الباحثة استبانة طبقتها على المشرفات التربويات بمدينة الرياض والبالغ عددهن (104) مشرفات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- 1- أن كمية العمل والاتصال تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية، في حين جاء الدور من أضعف مصادر الضغوط تأثيراً على أفراد الدراسة،
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر

توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية

- 1- عقد المحاضرات والندوات التي تثير الاهتمام بموضوعات ضغوط العمل في مكاتب الإشراف للتعرف إلى الظاهرة،
- 2- فهم أبعادها وتنمية مهارات الأفراد للتعامل مع نتائجها السلبية.

8. دراسة (البشايشة، 2005) بعنوان: "أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية وشملت عينة الدراسة 250 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ 769 موظفاً.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية

1- وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي شملتها الدراسة والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة،

2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي

توصلت الدراسة الى التوصيات التالية

1- ضرورة اهتمام التنظيمات المختلفة بالمصادر الأساسية التي لها دور رئيسي في خلق ضغوط عمل على الأفراد العاملين في شركة البوتاس العربية.

2- ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي للأفراد والتنظيم، وبالتالي في أداء المنظمة.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية: .

1- دراسة (Nordang, & others, 2013)، بعنوان " قياس الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المراكز الصحية".

"Burnout in Health-Care Professionals During Reorganizations and Downsizing: A Cohort Study in Nurses".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المراكز الصحية، وقد اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين في مجال مهنة التمريض من ذوي الخبرة الطويلة في وحدة مرض السرطان، وكان عددهم 41 ممرض : رجل واحد و45 امرأة وقد تم إجراء الدراسة باستخدام ثلاثة استطلاعات رأي خلال فترة مدتها 30 شهراً، تمت خلالها إجراء دراسات شاملة وتقليص لحجم العمالة في هذه الوحدة. وقد تم استخدام مقياس بيرغن للاحتراق النفسي في كل استطلاع من الاستطلاعات الثلاثة، بالإضافة إلى مقياس الشعور بالتلاحم في الاستطلاع الأخير.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية

أن هناك زيادةً كبيرةً غير متوقعة في درجة الاحتراق النفسي لدى هؤلاء الممرضين .ويعتقد الباحثون في هذه الدراسة أن إعادة التنظيم هي التفسير الوحيد المحتمل لذلك.

توصلت الدراسة الى التوصيات التالية

1-ضرورة اتخاذ خطوات من أجل حل المشاكل في أسرع وقت ممكن وفقاً للأولوية من أجل تجنب المزيد من التوتر والقلق لدى العاملين والذي يؤدي إلى ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي لديهم.

2- دراسة (Babcock (2013)، بعنوان " قياس مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الباحثين الاجتماعيين حاملي شهادة الماجستير".

"Burnout Among Licensed Master Level Social Workers in Maine".

هدفت هذه الدراسة الى إلى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الباحثين الاجتماعيين حاملي شهادة الماجستير حيث بلغ حجم عينة الدراسة (600) عامل اجتماعي تم في (Maine)اختيارهم عشوائياً من قائمة بأسماء الباحثين المسجلين لدى مكتب ولاية ماين الولايات المتحدة الأمريكية، و كان عدد المستجيبين للدراسة (2008م) مبحوث بما نسبته 35 %، واستخدمت الدراسة آليتين لقياس مستوى الاحتراق الوظيفي وآلية ثالثة للتعرف إلى عوامل الوقاية و العوامل الديموغرافية المؤثرة على مستويات الاحتراق.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية

1- كان مستوى الاحتراق لدى المستجيبين معتدلاً على البعدين الأول و الثاني للاحتراق الوظيفي 25% يعانون، حيث لم تسجل أي حالة للاحتراق المرتفع في حين كان هناك ما نسبته 14% من احتراق متوسط. في البعد الثاني للاحتراق الوظيفي كان هناك بعضاً لنقاط التي سجلت مستوى مرتفع شملت الصراع، و سوء التغذية الراجعة، وغموض الدور.

2- أظهرت النتائج أن أكثر العوامل الفردية منعا أو تخفيفاً لمستوى الاحتراق النفسي الإجازات، وضع أهداف منطقية، دعم الزملاء .

3- أما على مستوى المنظمة فكانت أكثر العوامل تخفيفاً لحدة الاحتراق نظام الإشراف و الرقابة، إعطاء أوقات للترفيه و الاستراحة، التدريب على مواجهة الاحتراق.

- 4- كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تعزى لمتغير العمر حيث إن الاحتراق يقل لدى المبحوثين الأكبر سناً.
- 5- كلما ارتفع الأجر المدفوع كلما قل مستوى الاحتراق.
- 6- كانت مفاجأة الدراسة أن وجد الباحث أنه كلما زاد متوسط ساعات العمل كلما قل مستوى الاحتراق النفسي.

توصلت الدراسة الى التوصيات التالية

- 1- على الرغم من النتائج الايجابية للدراسة التي أوضحت اعتدال مستوى الاحتراق إلا أن الباحث يرى أن على الباحثين الاجتماعيين العمل دائماً على تطوير أنفسهم لمواجهة خطر الاحتراق، لأن نتائج الدراسة قد تكون غير واقعية نظراً لعدم استجابة عدد كبير من المبحوثين للدراسة.
- 2- على المنظمات العمل دائماً على تقليل مستوى الاحتراق من خلال عدة استراتيجيات منها: تخفيض عبء العمل، تدريب العاملين، و العمل على تحسين إنتاجية العاملين، و تحسين تقنيات الإشراف.
- 3- دراسة (Gurbuz & Others, 2012)، بعنوان " مستويات الاحتراق الوظيفي لدى المحاضرين دراسة حالة على ثلاث جامعات".

" Burnout levels of executive-lecturers : a comparative approach in three universitie".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المحاضرين العاملين في جامعة أتاتورك، جامعة عثمان غازي و جامعة الأناضول في تركيا، تم استخدام مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي، تكونت عينة الدراسة من 108 محاضراً يعملون في الجامعات المذكورة من مناطق مختلفة في تركيا.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية

- 1- يتأثر مستوى الاحتراق النفسي لدى المبحوثين بمجموعة من العوامل المستقلة و الصفات الشخصية مثل: (العمر، الجنس، مستوى التعليم، الخبرة، مكان السكن، الجامعة التي يعمل بها).
- 2- يتأثر مستوى الاحتراق النفسي لدى المبحوثين بمجموعة من العوامل التابعة مثل الرضا الوظيفي، الدعم الاجتماعي، بيئة العمل، و ظروف العمل طبقاً للنتائج فإن الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة مرتبط بقوة مع المسمى الوظيفي أكثر مما يرتبط بالجنس.

توصلت الدراسة الى التوصيات التالية

- 1- أن ظاهرة الاحتراق هي ظاهرة تنظيمية إجمالاً و أن الإنسان يمكن أن يدار وعلى المؤسسات و المنظمات
- 2- العمل على تقليل مستوى الاحتراق لدى الموظفين في مجملها.
- 3- ضرورة تقديم الدعم الاجتماعي والتواصل المتبادل مع الموظفين، و غيرها من خلال تقديم استراتيجيات لمكافحة الاحتراق الوظيفي.
- 4- دراسة (Doganer & Alparslan 2009)، بعنوان " العلاقة ما بين بعض العوامل الاجتماعية الديموغرافية و المهنية و مستويات الاحتراق النفسي لدى القابلات العاملات مركز مقاطعة شرق تركيا سايفاس".

"Relationship between levels of burnout of midwives who work in Sivas, Turkey province center and identified socio-demographic characteristics"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة ما بين بعض العوامل الاجتماعية الديموغرافية والمهنية و مستويات الاحتراق النفسي لدى القابلات العاملات مركز مقاطعة شرق تركيا (سايفاس، تكون مجتمع الدراسة من 257 قابلة، تم تطبيق الدراسة على 147 قابلة فقط بعد أن تم استثناء 110 قابلة لعدم رغبتهن في المشاركة في أو لخروجهن لإجازات أمومة أو غيرها، و تم استخدام استبانة مكونة من 28 فقرة وزعت على عينة الدراسة.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية

- 1- هناك تأثير على مستوى الاحتراق النفسي يعود للعوامل الديموغرافية الاجتماعية التالية : (الصفات الشخصية - مكان العمل - جدول العمل - مدة التعاقد للعمل-مكان التخرج)
- 2- لا يوجد تأثير لكلا من العوامل : (العمر - الحالة-الاجتماعية - عدد المعالين - منطقة العمل على مستوى احتراق القابلات).

توصلت الدراسة الى التوصيات التالية :

- 1- تقديم النصح و الإرشاد للطلبة عندما يقرروا اختيار مصيرهم المهني وضع جدول المناوبة في العمل بشكل يناسب احتياجات القابلات الشخصية .
- 2- إعطاء دورات مهنية صحية للقابلات لتحسين مهاراتهم المهنية .
- 3- إجراء مزيد من البحوث و الدراسات في هذا المجال للتعرف أكثر على ظاهرة الاحتراق النفسي للتغلب بفاعلية عليها، نظراً لكون هذه الدراسة استكشافية.

5- دراسة (Bayram, & others, 2010)، بعنوان "درجة الاحتراق الوظيفي والطاقة لدى الأكاديميين، وعلاقته بالرضا الوظيفي، الكآبة، القلق، والضغط، في تركيا" **"Burnout, Vigor and Job Satisfaction among Academic Staff"**.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الاحتراق الوظيفي والطاقة لدى الأكاديميين، وعلاقته بالرضا الوظيفي، الكآبة، القلق، والضغط، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوزيعها على العاملين الأكاديميين في المؤسسات الأكاديمية في تركيا، وكانت نسبة الاسترداد 22%.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- ان ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الأكاديميين أكثر أبعاد الاحتراق الوظيفي شيوعاً هو الإجهاد العاطفي الأكاديميين المبتدئين أكثر عرضة لخطر الاحتراق الوظيفي الإناث أسرع تأثراً من الذكور وبالتالي أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي العمر والحالة الاجتماعية
- 2- لا تؤثر في الاحتراق. يرتبط الاكتئاب بالاحتراق الوظيفي بشكل مباشر، في حين يرتبط القلق والضغط بشكل غير مباشر بالاحتراق من خلال تأثير الاكتئاب.

6- دراسة (Hogan & Mcknight, 2007)، بعنوان "تحديد ووصف ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العالي على الإنترنت. التحقيق الأولي".

"Exploring Burnout Among University Online Instructors: An Initial Investigation".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ووصف ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العالي على الإنترنت. وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد 11 من المعلمين الذين يمارسون مهنة التعليم عبر الإنترنت في الولايات المتحدة، وقد تم إجراء دراسة استقصائية ديموغرافية، واستخدام مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي لتحقيق أغراض الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- ان المعلمون يعانون من درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي: درجة متوسطة من الإجهاد العاطفي، درجة مرتفعة من تلبد الشخصية، درجة منخفضة من الانجازات الشخصية.
- 2- هناك اختلاف واضح في درجة الاحتراق الوظيفي بين الجنسين، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الإناث يعانون من درجة عالية من الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة مقارنةً بنظرائهن من الرجال.

توصلت الدراسة الى التوصيات التالية :

1- ضرورة إجراء المزيد من البحوث حول العلاقة بين الجنس، ودرجة الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين في التعليم العالي.

2- ضرورة إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بمعرفة، وتحديد العوامل التي يمكن أن تسهم في الاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العالي على الإنترنت، مثل: (مستوى التعليم، فرص العمل، تصنيف الوظائف معيد، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، ، الخبرة في مجال التدريس عبر الإنترنت، العبء التدريسي، والتدريب الأكاديمي للتعليم عن بعد).

7- دراسة (Alkhrisha, 2002)، بعنوان " مستوى الاحتراق الوظيفي لدى عينة من المعلمين الأمريكيين والأردنيين والمصادر الرئيسة المسببة للتوتر لديهم".

"Burnout Among A selective Sample of American and Jordanian Teachers".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي لدى عينة من المعلمين الأمريكيين والأردنيين والمصادر الرئيسية المسببة للتوتر لديهم، وقد اشتملت عينة الدراسة على 111 من المعلمين الأمريكيين و 111 من المعلمين الأردنيين، واستخدم في اختبار العينة مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1- أن المعلمين الأمريكيين يعانون من الاحتراق الوظيفي بدرجة متوسطة، في حين يعاني المعلمون الأردنيون من الاحتراق الوظيفي بدرجة عالية

2- أن المعلمين ذوي الخبرة الأكثر احتراقاً من أقرانهم ذوي الخبرة الأقل.

3- أن العوامل المؤثرة والمسببة للاحتراق الوظيفي بالنسبة للمعلمين الأمريكيين تتمثل في: عبء العمل، عدم وجود الدعم للموظفين ولصدارة، عدم احترام لمعلم من قبل المجتمع اضطراب السلوك، وعدم مشاركة الوالدين، أما العوامل المسببة للاحتراق الوظيفي بالنسبة للمعلمين الأردنيين فهي تتمثل في: انخفاض الرواتب، سلوك الطلاب، عدم احترام المعلم من قبل المجتمع، ضعف العلاقة بين الزملاء في العمل، وعبء العمل.

توصلت الدراسة الى التوصيات التالية:

ضرورة الدعم للموظفين، واحترام لمعلم من قبل المجتمع اضطراب السلوك، وعدم مشاركة الوالدين، أما العوامل المسببة للاحتراق الوظيفي بالنسبة للمعلمين الأردنيين فهي تتمثل في: انخفاض الرواتب، سلوك الطلاب، عدم احترام المعلم من قبل المجتمع، ضعف العلاقة بين الزملاء في العمل، وعبء العمل

رابعاً- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أن دراسته الحالية قد اتفقت مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب وأبعاد الاحتراق الوظيفي من ناحية، واختلفت في بعض الجوانب من ناحية أبعاد أخرى، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة التي تم عرضها في أنها تتناول موضوع دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في وزارتي الصحة والتعليم كمتغير أساسي في الدراسة، و استخدام بعض متغيرات الدراسات السابقة لتلك المتغيرات.

لذا يرى الباحث أنها أقرب الدراسات التي تتناسب مع موضوع هذه الدراسة الحالية إلا أن هناك اختلافاً كبيراً في هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وذلك من حيث إن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى معرفة دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في وزارتي الصحة والتعليم وعلى حد علم وإطلاع الباحث لم يتم أن تطرقت دراسة من الدراسات السابقة لمثل هذه الموضوع وهذا المجتمع الكبير، وتعد من أول الدراسات في هذا المجال مما يزيد هذه الدراسة أهمية في كون الموضوع من المواضيع الجديدة التي لم يسبق وأن تم دراستها.

أوجه التشابه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- قام الباحث بتصميم أدوات الدراسة، وهي عبارة عن اختبار لأبعاد الاحتراق الوظيفي عن طريق استبيان، مع الاستفادة من الاختبارات والأدوات التي استخدمت في الدراسات السابقة.
- أكدت الدراسات السابقة على أن وزارة الصحة والتعليم تعاني من ضغوط كبيرة تنعكس على الموظفين وبمن حولهم بصورة سلبية.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة على استخدام الاستبانة كأداة قياس رئيسة بهدف قياس مجالات ومتغيرات مما سبق طرحه من دراسات.
- تتفق هذه الدراسة مع أغلب هذه الدراسات بشكل عام في المتغير الأول لهذه الدراسة، وهو الاحتراق الوظيفي وتحديداً في التعرف إلى مستوى الاحتراق في الوزارتين. أما بالنسبة للدراسات المتعلقة العوامل التنظيمية فهي تدور حول اختيار أبعاد الاحتراق والمؤثرات المؤثرة على عملية الاحتراق الوظيفي والتعرف إلى العوامل المؤثرة في اتخاذها، وتأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرار.

• استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها.

أوجه الاختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

• تعتبر الدراسة الحالية أول دراسة يتم إجراؤها في منطقة قطاع غزة في وزارة الصحة والتعليم تهتم بالاحتراق الوظيفي، ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة أسئلة الدراسة وأهدافها و فروضها، و كذلك بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات، واستفاد منها في إعداد أدوات الدراسة الحالية، كما استفاد منها أيضاً في تفسير النتائج التي تم الحصول عليها.

• أن الدراسات السابقة معظمها في دول عربية، أجنبية تتحدث بشكل مباشر عن الاحتراق الوظيفي إلا أن هذه الدراسة الحالية اتصفت بالحدثة والتميز من خلال حداثة موضوعها، وما يمكن أن تتوصل إليه من خلال المدلولات النظرية باعتبارها تمثل استجابة حقيقية لأحدى أبرز القضايا والتحديات الرئيسة التي تواجه وزارة الصحة والتعليم، واستفاد الباحث كثيراً مما تضمنته الدراسات السابقة من معلومات وتوصيات وتوجيهات هامة ومفيدة، وأطلع علي الأدب الإداري المتعلق بالدراسة، وتم الاستفادة من أدوات الدراسة المستخدمة " كالاستبيانات والمناهج، وكذلك الأساليب التحليلية.

• أن هذه الدراسة تناولت الآثار المترتبة على الاحتراق الوظيفي في وزارة الصحة والتعليم في العمل محافظات غزة، وهي الدراسة الوحيدة: (على حد علم الباحث) التي أجريت على قطاع غزة. معظم الدراسات تم إجراؤها في دول عربية أو أجنبية، أما هذه الدراسة فقام بها الباحث في البيئة الفلسطينية، وبالتحديد في قطاع غزة .

• هناك تضارب واختلاف بين نتائج الدراسات فيما يختص بوجود فروق جوهرية بين الاحتراق الوظيفي وتأثيرها على العوامل التنظيمية .

• هناك تضارب واختلاف بين نتائج الدراسات فيما يختص بوجود فروق جوهرية بين الاحتراق الوظيفي والعوامل التنظيمية .

• الدراسات التي أجريت على البيئة الفلسطينية في مجال ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية قليلة جداً، ولا تتناسب بأي حال من الأحوال مع أهمية وخطورة على العمل وبيئة العمل .

• ومن الملاحظ أيضاً أن معظم الدراسات تناولت بالدراسة العلاقة ما بين الاحتراق، و بين عدد من الظواهر الأخرى منها النفسية و غير النفسية كالضغوط. .

- هذا فيما اختلفت الدراسات في تأثير بعض المتغيرات على وجود ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى المبحوثين، فيما لم يتطرق الكثير من الباحثين لدراسة مصادر الاحتراق.

أوجه التمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- خصصت لدراسة دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في وزارتي الصحة والتعليم في حين لم يسبق في حدود علم الباحث أن اهتمت أي دراسة بشكل مستقل.
- اهتمت بالجوانب الإدارية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر في ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم لقياس متغيرات الدراسة والتي تنطبق على البيئة الفلسطينية لما لها من خصوصية تميزها عن البيئات الأخرى.
- أن الدراسة الحالية سوف تضع حلولاً للتغلب على ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الصحة والتعليم، في حين أن الدراسات السابقة لم تتطرق لوضعي أي حلول تخص دراساتهم.
- يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إضافة جديدة لكل من موضوع الاحتراق الوظيفي والعوامل المؤثرة، وتحديد المشكلات التي تواجه العاملون الإداريون في كل من وزارة الصحة والتعليم موضوع الدراسة بشكل خاص وبقية الوزارات الحكومية الأخرى بشكل عام وذلك من خلال نتائج وتوصيات هذه الدراسة.
- ويأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إضافة جديدة لكل من موضوع الاحتراق الوظيفي، والعوامل التنظيمية وتحديد المشكلات التي تواجه العاملون والإداريون في كل من وزارة الصحة والتعليم موضوع الدراسة بشكل خاص، وذلك من خلال نتائج وتوصيات هذه الدراسة، كما نشير إلى أنه بعد التعرف إلى مصادر الإحترق الوظيفي التي ركزت عليها الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة قد أضافت إليها مصادر وأبعاد الإحترق الوظيفي. هذا وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الوقوف على الخلفية النظرية بموضوع العوامل التنظيمية، والاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في وزارتي الصحة والتعليم هذا إلى جانب إثراء الإطار النظري وفي تطوير وبناء أداة الدراسة.
- توجه الأنظار صوب الموظف الإداري، و تساهم في اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة التي من شأنه مساعدة الموظف على أن يكون أكثر تمتعاً بصحة نفسية جيدة متمثلة في تكيفه مع نفسه ومع الآخرين، و كذلك تهيئة المناخ المناسب لتطوير اتجاهاته تجاه ذاته و مهنته ليصبح أكثر فاعلية في الحياة الاجتماعية و المهنية، و بالتالي أكثر دقة و إتقاناً لما

يقوم به من أعمال، بحثت في أسباب و عوامل ظهور ظاهرة الاحتراق الوظيفي، و بالتالي الخروج بالإجراءات و السياسات الكفيلة بتخفيض معاناة الموظف من الاحتراق الوظيفي.

- تنوعت المتغيرات المستقلة التي ربطها الباحثون بالاحتراق الوظيفي كعوامل مسببة له، وكان من أبرزها :الجدية في العمل، ضغط العمل، صلاحيات العمل، حجم العمل، خصائص العمل، قلة التعزيز الإيجابي، العلاقات الاجتماعية، توفر الدعم والمساندة، النمط القيادي للمدير، البيئة المادية المحيطة، الرضا الوظيفي، الأداء الأكاديمي، صراع القيم، استراتيجيات التكيف، التوافق الزوجي، وبعض سمات الشخصية، كما اشتركت الكثير من الدراسات السابقة في دراسة علاقة الاحتراق الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية مثل: الجنس، العمر، مدة الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الراتب الشهري، الحالة الاجتماعية، مكان العمل، التخصص.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- استفاد الباحث كثيراً مما تضمنته الدراسات السابقة من معلومات وتوصيات وتوجيهات هامة ومفيدة، وأطلع علي الأدب الإداري المتعلق بالدراسة.
- وتم الاستفادة من أدوات الدراسة المستخدمة " كالاستبيانات والمناهج وكذلك الأساليب التحليلية، وفي صياغة أسئلة الدراسة و أهدافها و فروضها، في تفسير النتائج التي تم الحصول عليها في كتابة المقدمة، وتكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة، وطريقة اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيرات الدراسة.
- تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري للدراسة، تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

خلاصة وتعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء سريع لأدبيات الدراسات السابقة تظهر أهمية الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم في ظل ما يشهده المجتمع الفلسطيني بمختلف شرائحه ومؤسساته من تحولات اجتماعية وثقافية متلاحقة وبالذات، في أوساط التقلبات المتغيرة في متطلبات العمل المختلفة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه، و يتضح من الدراسات السابقة مدى أهمية موضوع الاحتراق الوظيفي، لما لهما من آثار على مختلف جوانب وظروف العمل.

لكن الملاحظ بأنه وعلى الرغم من حجم الدراسات والتي تعكس اهتماماً واسعاً بهذه الظاهرة، التي تمت على المستوى العربي والأجنبي إلا أن هناك ندرةً على المستوى المحلي تستدعي البحث في موضوع الضغوط المهنية في العمل، خاصةً في ظل ما يشهده المجتمع الفلسطيني بمختلف شرائحه ومؤسساته من تحولات اجتماعية وثقافية متلاحقة وبالذات، في أوساط التقلبات المتغيرة في متطلبات العمل المختلفة وهو مما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه، و يتضح من الدراسات السابقة مدى أهمية موضوع الاحتراق الوظيفي لما لهما من آثار على مختلف جوانب وظروف العمل، وعلى الرغم مما توصل له الباحث من دراسات اهتمت بموضوع ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم، إلا أنها ترى أن هذه الفئة لم تحظ باهتمام كاف من الدراسات الإدارية مقارنة بباقي الدراسات الإدارية.

شكل رقم (2)

خامساً- الفجوة البحثية:

تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية		
الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
<p>1- تتناول الدراسة الحالية استخدام أبعاد الاحتراق الوظيفي وأبعاد العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي في الوزارتين من خلال: تحديد مستوى ودجة الاحتراق الوظيفي وفق الأبعاد المؤثرة عليه) تبذل المشاعر و الإجهاد الانفعالي، الإنجاز الشخصي).</p> <p>2- تحديد مستوى تطبيق وزارة الصحة لمعايير الاحتراق الوظيفي.</p> <p>3- اختبار وتحليل العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والعوامل المؤثرة على وزارتي الصحة والتعليم .</p> <p>4- ربط الإطار المفاهيمي للبحث بالجانب العملي والميداني من خلال توجيه قوائم استقصاء للإدارة العليا والموظفين حول الاحتراق الوظيفي .</p>	<p>1- غالبية الدراسات السابقة لم تطبق العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي .</p> <p>2- الدراسات السابقة التي تم استعراضها لم تتناول تآثر العوامل على طبيعة العمل في وزارتي الصحة والتعليم ولم يتم تطبيقها وفق منهجية النتائج .</p> <p>3- تُعد هذه الدراسة الأولى التي تُطبق في فلسطين من حيث تناولها لموضوع الاحتراق الوظيفي وعلاقتها بالأبعاد المؤثرة على الموظفين داخل الوزارتين .</p> <p>4- قلة الدراسات السابقة التي تناولت آراء الإدارة العليا الوزارتين والعاملين فيما يخص تحديد مستوى درجة الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم .</p>	<p>1- إمكانية التعرف إلى الاحتراق الوظيفي بأبعاده التالية: تبذل المشاعر و الإجهاد الانفعالي، الإنجاز الشخصي.</p> <p>2- أن هناك العديد من التحديات والمعوقات الموظفين في الوزارتين والتي يجب على أخذها بعين الاعتبار .</p> <p>3- توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق الوظيفي في العوامل المؤثرة .</p> <p>4- ركزت العديد من الدراسات السابقة على إبراز أهمية الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم .</p> <p>اختلفت الدراسات السابقة في مستوى تأثير مؤثرات العوامل المساعدة على الاحتراق الوظيفي .</p>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- خطوات بناء الاستبانة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي طرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين في وزارتي الصحة والتعليم التابعين للحكومة في قطاع غزة والبالغ عددهم 1030 موظفاً.

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 استبانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

العينة الأصلية "الفعلية":

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الوزارة، حيث تم توزيع 320 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 280 استبانة بنسبة 87.5%. وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore,2003):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع الدراسة $N=1030$ ، فإن حجم العينة المُعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 1030}{1030 + 384 - 1} \cong 280$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 280 على الأقل.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية دراسة حالة وزارتي الصحة والتربية والتعليم "، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

القسم الأول- وهو عبارة عن البيانات الديموغرافية عن المستجيبين:(الجنس، مكان العمل، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، الراتب، الموقع على السلم الوظيفي).

القسم الثاني- وهو عبارة عن العوامل التنظيمية، ويتكون من 45 فقرة، موزع على 6 مجالات:

المجال الأول- ضغوط العمل، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني- صلاحيات العمل، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث- التدوير الوظيفي، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الرابع- المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الخامس- المساندة الاجتماعية، ويتكون من (8) فقرات.

المجال السادس- صراع القيم، ويتكون من (8) فقرات.

القسم الثالث- وهو عبارة عن الاحتراق الوظيفي، ويتكون من 18 فقرة، موزع على 3 مجالات:

المجال الأول- الإجهاد الانفعالي، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني- تبدل المشاعر، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث- الإنجاز الشخصي، ويتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2):

جدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي:

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

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية دراسة حالة وزارتي الصحة والتربية والتعليم "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الإستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية .
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في إدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. انظر الملحق رقم(3).

2- صدق المقياس:

أولاً- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لـ " العوامل التنظيمية "

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغوط العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغوط العمل " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة
1-	*0.000	.594	أشعر بالتعب والإرهاق مع نهاية يوم العمل.
2-	*0.000	.716	أجد صعوبة في إدارة وقتي في العمل بفعالية.
3-	*0.001	.580	أشعر بتضارب بين معتقداتي الخاصة والمهام المطلوبة مني.
4-	*0.000	.689	اختلف مع زملائي كثيراً في العمل.
5-	*0.000	.679	أعتقد أن المهام الموكلة لي صعبة ومعقدة في غالب الأحيان.
6-	*0.000	.681	أشعر بالاكنتاب و ضيق الصدر أثناء أدائي لمهام عملي.
7-	*0.000	.661	أشعر بالضيق والتعب عند الاستعداد ليوم عمل جديد.
8-	*0.015	.402	أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صلاحيات العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، عدا الفقرات "5، 6، 8" حيث يجب حذفهم من الاستبيان.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صلاحيات العمل " والدرجة الكلية للمجال:

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1-	*0.000	.708	أستطيع التحكم بدرجة كافية في وظيفتي.
2-	*0.000	.867	تتناسب حجم الأعمال التي أقوم بها مع قدراتي و طموحاتي.
3-	*0.000	.805	يتوافر مجالاً كافياً من السلطة و الصلاحيات بدرجة مريحة لأداء مهام وظيفتي.
4-	*0.000	.773	يفوضني رئيسي المباشر باتخاذ قرارات تتعلق بالعمل.
5-	*0.146	-0.203	يحتاج حجم العمل الذي أقوم به لساعات عمل إضافية.
6-	*0.396	0.051	يتوقع مني الآخرون إنجاز ما أتوقعه من نفسي.
7-	*0.000	.596	تتبع الأعمال الوظيفية التي أقوم بها الخطة الإجرائية للوزارة.
8-	*0.062	0.292	ينتابني شعور بالضيق عندما أفوض صلاحياتي لأحد زملائي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال:

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1-	*0.000	.610	يشعربي التدوير المستمر للموظفين في العمل بعدم الاستقرار .
2-	*0.000	.620	أشعر بالتوتر والقلق عند نقلي إلى مكان عمل آخر .
3-	*0.000	.603	يفقدني التغيير المستمر لرئيسي المباشر الرغبة في العمل.
4-	*0.007	.457	أشرف على أداء عدد مناسب من الموظفين في الوزارة.
5-	*0.000	.652	أقوم بالإشراف على عدد مناسب من العاملين في مجال عملي.
6-	*0.010	.430	أنا مسئول عن عدة واجبات ومسئوليات مرتبطة ببعضها البعض.
7-	*0.005	.471	أحقق أشياء كثيرة جديدة بالتقدير في مكان عملي.
8-	*0.008	.445	أنا مسئول عن عدة واجبات أو مشروعات مرتبطة ببعضها البعض.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال:

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1-	*0.000	.732	يمكنني تنفيذ قرارات خاصة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسي في العمل.
2-	*0.000	.814	يستمتع رئيسي المباشر لوجهات نظر المرؤوسين عند حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل.
3-	*0.000	.762	يتوافر مساحة كافية من إبداء الرأي فيما يخص مهامى وواجباتى الوظيفية.
4-	*0.000	.807	يتم في الوزارة تحديد الهدف المراد الوصول إليه قبل اتخاذ أي قرار.
5-	*0.000	.848	تستعين الوزارة بالخبراء والمختصين لتطوير آليات اتخاذ القرارات.
6-	*0.000	.805	تسهل الوزارة عملية تبادل المعلومات المتعلقة بصنع القرارات بين مختلف الدوائر والأقسام.
7-	*0.000	.858	تبحث الوزارة عن أسباب المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار.
8-	*0.000	.845	تهتم الوزارة بالتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة لتشخيص المشكلات وحلها.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المساندة الاجتماعية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المساندة الاجتماعية " والدرجة الكلية للمجال:

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
-1	*0.000	.817	أشعر بوجود روح المساعدة بين الموظفين.
-2	*0.000	.773	عندما تواجهني في العمل مشكلة ما فإنني أجد أذناً صاغية من زملائي.
-3	*0.000	.674	أجد المساعدة من زملائي أثناء العمل.
-4	*0.001	.541	يسود الطابع الرسمي في العلاقات بين العاملين أثناء العمل.
-5	*0.000	.805	يوجد تنسيق و تعاون مشترك بين الزملاء في الأقسام المختلفة في عملي.
-6	*0.000	.699	أتبادل الزيارات و الاتصالات و المجاملات مع زملائي خارج العمل.
-7	*0.000	.672	أشعر بأنني منتمي اجتماعياً لزملائي و مكان عملي.
-8	*0.000	.624	أشعر بسيادة العلاقات القائمة على أساس مصلحة العمل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صراع القيم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صراع القيم " والدرجة الكلية للمجال:

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
-1	*0.000	.651	يطلب مني أداء أعمال تتوافق مع القيم و المبادئ التي أحملها.
-2	*0.000	.595	تتطوي وظيفتي على أداء أعمال قد ترضي زملائي الاخرين.
-3	*0.001	.578	أشعر بوجود سيطرة للانتماء السياسي على العلاقات الاجتماعية و الوظيفية في عملي.
-4	*0.009	.434	تشعرني الثقافة و القيم السائدة في عملي بالراحة و الانتماء لعملي.
-5	*0.000	.676	أعمل في ظل سياسات و قوانين تتعارض ثقافتي التنظيمية والاجتماعية في العمل.
-6	*0.000	.674	تتوافر قيم مشتركة بين الموظفين.
-7	*0.000	.738	تشجع الوزارة السلوكيات الإيجابية للعاملين التي تنظم لوائح العمل أثناء العمل.
-8	*0.013	.411	احرص على الاتزان العاطفي أثناء مواجهة الصراعات القيمية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الاتساق الداخلي لـ " الاحتراق الوظيفي "

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإجهاد الانفعالي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإجهاد الانفعالي " والدرجة الكلية للمجال:

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1-	*0.000	.700	أشعر بتوافر الطاقة العاطفية خلال تواجدي في العمل .
2-	*0.000	.626	أشعر بتوافر كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في العمل .
3-	*0.001	.545	أشعر بالتفاؤل حينما أستعد ليوم عمل جديد.
4-	*0.000	.680	أشعر بالسعادة في خدمة الجمهور .
5-	*0.000	.854	أشعر بالسعادة والمتعة بسبب عملي.
6-	*0.001	.564	أشعر أن التعامل مع المراجعين طوال اليوم يسبب لي الأمل والتفاؤل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تبلد المشاعر " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تبلد المشاعر " والدرجة الكلية للمجال:

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1-	*0.000	.844	أشعر بالمرونة في التعامل مع فئات المراجعين.
2-	*0.000	.704	أصبحت أكثر تفهماً لاحتياجات الجمهور منذ ممارستي لمهنتي.
3-	*0.001	.565	أشعر بالاكتراث ومشاركة الاخرين في همومهم ومشاكلهم.
4-	*0.000	.866	أشعر أن المراجعين يقدرون مساعدتي في إنجاز أعمالهم .
5-	*0.000	.625	اشعر بالاتزان الانفعالي في المواقف الطارئة.
6-	*0.000	.589	أشعر أن حياتي أصبحت لها معنى نتيجة ممارستي لمهنتي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإنجاز الشخصي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإنجاز الشخصي " والدرجة الكلية للمجال:

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1-	*0.000	.763	أشعر أنني من خلال عملي أؤثر إيجاباً في حياة الآخرين.
2-	*0.000	.773	استطيع وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه.
3-	*0.000	.891	أشعر بالابتهاج من خلال عملي وتعاملي مع المراجعين.
4-	*0.000	.616	في عملي أتعامل بهدوء تام مع المشاكل والضغوط النفسية.
5-	*0.000	.846	أتعامل بمسئولية عالية مع مشاكل المراجعين.
6-	*0.000	.674	اتبني الحلول الإبداعية والمبادرات في حل مشكلات العمل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً- الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (12)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.001	-.564	ضغوط العمل.
*0.000	.615	صلاحيات العمل.
*0.001	.564	التدوير الوظيفي.
*0.000	.905	المشاركة في اتخاذ القرارات.
*0.000	.776	المساندة الاجتماعية.
*0.001	-.566	صراع القيم.
*0.000	.808	العوامل التنظيمية
*0.000	.808	الإجهاد الانفعالي.
*0.000	.827	تبلد المشاعر.
*0.000	.902	الإنجاز الشخصي.
*0.041	.328	الاحترق الوظيفي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجوي، 2010: 97).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (13).

جدول (13)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة:

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.869	0.755	8	ضغوط العمل.
0.917	0.841	5	صلاحيات العمل.
0.788	0.621	8	التدوير الوظيفي.
0.960	0.921	8	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.918	0.842	8	المساندة الاجتماعية.
0.815	0.664	8	صراع القيم.
0.888	0.789	45	العوامل التنظيمية
0.853	0.728	6	الإجهاد الانفعالي.
0.886	0.786	6	تبلد المشاعر.
0.922	0.850	6	الإنجاز الشخصي.
0.944	0.891	18	الاحترق الوظيفي.
0.923	0.853	63	جميع المجالات معاً.

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.621، 0.921)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.853). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.788، 0.960)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.923) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (14).

جدول (14)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.516	0.817	ضغوط العمل.
0.886	0.583	صلاحيات العمل.
0.861	0.603	التدوير الوظيفي.
0.365	0.921	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.500	0.827	المساندة الاجتماعية.
0.681	0.718	صراع القيم.
0.933	0.539	العوامل التنظيمية
0.958	0.509	الإجهاد الانفعالي.
0.021	1.513	تبدل المشاعر.
0.095	1.235	الإنجاز الشخصي.
0.288	0.984	الاحترق الوظيفي.
0.932	0.541	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل الفقرات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- المقدمة.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية.
- المحك المعتمد في الدراسة.
- تحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الديموغرافية عن المستجيبين التي اشتملت على: (الجنس، مكان العمل، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، الراتب، الموقع على السلم الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
72.1	202	ذكر
27.9	78	أنثى
100.0	280	المجموع

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 72.1% من عينة الدراسة ذكور، بينما 27.9% إناث. ويعزو الباحث أن النسبة الطبيعية للعاملين من الذكور هي أعلى منها من الإناث في وزارتي التعليم والصحة، وأن طبيعة العمل في وزارتي التعليم والصحة يحتاج إلى التعامل مع الجمهور بشكل مستمر ومباشر، وهذا يحتاج إلى جهد كبير مما يستلزم فئة الذكور، وتعتبر النسبة الطبيعية ومتوافقة مع التوزيع الطبيعي للإحصاء الفلسطيني، كما أن المحددات الاجتماعية و الثقافية و الاحتياجات الخاصة للمرأة أو الإناث في المجتمع الفلسطيني قد تحول دون مشاركة أكبر و أوسع في الوظائف في الوزارات الحكومية .

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل:

جدول (16): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل:

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
43.9	123	وزارة التربية والتعليم
56.1	157	وزارة الصحة
100.0	280	المجموع

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 43.9% من عينة الدراسة يعملون في وزارة التربية والتعليم، بينما 56.1% يعملون في وزارة الصحة يعزو الباحث أن النسبة متقاربة بين وزارتي الصحة والتعليم لأن الخدمات التي تقدمها الوزارتان متقاربة، إلا أن عدد العاملين في وزارة الصحة أكثر، نظراً لكبر عددها مقارنةً بوزارة التربية والتعليم .

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (17): توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

النسبة المئوية %	العدد	العمر
6.1	17	أقل من 25 سنة
17.5	49	من 25- أقل من 30 سنة
26.1	73	من 30- أقل من 35 سنة
24.6	69	من 35- أقل من 40 سنة
25.7	72	40 سنة فما فوق
100.0	280	المجموع

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 6.1% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 17.5% تتراوح أعمارهم من 25- أقل من 30 سنة، 26.1% تتراوح أعمارهم من 30- أقل من 35 سنة، 24.6% تتراوح أعمارهم من 35- أقل من 40 سنة، بينما 25.7% أعمارهم 40 سنة فما فوق، ويعزو الباحث أن الوزارتين أنشئت منذ عودة السلطة الوطنية الفلسطينية منذ عام (1993م) وبالتالي من الطبيعة أن تكون غالبية عينة الدراسة من الفئات العمرية المتنوعة، إلا أن اعتماد وزارتي الصحة والتعليم على الفئة الشابة لقدرتها على التطور والعطاء، ولكون الوزارتين تعتمد علي الأعمال الميدانية فلذلك نجد أنها نسبة طبيعية بالإضافة لتميز المجتمع الفلسطيني بأنه مجتمع فتي وشباب، مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الكفاءة والخبرة العملية والمهنية، في العمل ذلك للانقسام الداخلي الذي نتج عنه إضراب النسبة

العظمي من العاملين في الوزارة عن العمل و توجه الحكومة الحالية لتعيين موظفين، كان أغلبهم من فئة الشباب بدلاً من المضربين .

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (18): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
16.8	47	أقل من بكالوريوس
57.9	162	بكالوريوس
22.1	62	ماجستير
3.2	9	دكتوراه
100.0	280	المجموع

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 16.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي أقل من بكالوريوس، 57.9% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 22.1% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 3.2% مؤهلهم العلمي دكتوراه.

ويعزو الباحث إلى أن أغلب العاملين بشكل عام هم من حملة البكالوريوس، أي أن الوظائف التي تتطلب امتلاك شهادة البكالوريوس هي الوظائف الأكثر شيوعاً في الوزارات الحكومية، و كبر نسبة حملة البكالوريوس لقوانين الاختيار، و التعيين المعمول بها في مؤسسات السلطة حيث يشترط لشغل وظيفة إداري أو رئيس قسم حملة شهادة البكالوريوس كحد أدنى، وأن الوزارتين تساهم في استقطاب المؤهلات الجامعية ذات التخصصات التعليمية في وزارة التربية والتعليم، والتخصصات الطبية في وزارة الصحة، أن أفراد عينة الدراسة من الأغلبية من حملة المؤهل الجامعي وبخاصة البكالوريوس، والذين يتمتعون بخبرة علمية وعملية، وهذا مؤشر إيجابي على إمكانية التطور الإداري أو المهني لهذه العينة، وقدرتها على التعامل مع الضغوط المحتملة، والتعامل مع المواقف الصعبة بكل قدرة وكفاءة، أن الفئة المبحوثة مؤهلة بمستوي عالٍ من الدرجة العلمية مما يمكنهم من القيام بعملها والاتصال بين الوزارات الأخرى، ويدل هذا على توفر شروط التعليم كمتطلب مهم عند إشغال الوظائف الإدارية، وهذا مؤشر إيجابي على إمكانية التطور الإداري أو المهني لهذه العينة وقدرتها على التعامل مع المواقف الصعبة بكل قدرة وكفاءة، وأكدت الدراسات أن الفئة المبحوثة الموظفين ما دون البكالوريوس يواجهون الاحتراق الوظيفي أكثر من زملائهم في المؤهلات العلمية الأخرى، أن حملة شهادات الدراسات العليا لا يعانون من التوتر لبقية الزملاء .

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (19): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
-	-	وكيل وزارة
0.7	2	وكيل مساعد
3.6	10	مدير عام
2.9	8	نائب مدير عام
9.3	26	مدير دائرة
-	-	نائب مدير دائرة
30.0	84	رئيس قسم
17.9	50	رئيس شعبة
35.7	100	أخرى
100.0	280	المجموع

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 0.7% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي وكيل مساعد، 3.6% مدير عام، 2.9% نائب مدير عام، 9.3% مدير دائرة، 30.0% رئيس قسم، 17.9% رئيس شعبة، بينما 35.7% مساهم الوظيفي غير ذلك، والملاحظ من الجدول أعلاه أن هناك نسبة قد تصل نصف العينة ممن يحملون مسميات وظيفية عالية بدرجة مدير في أقسام إدارية، أو مالية، أو فنية، تمنح لأصحابها توظيف وملاءمة جيدة

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي:

جدول (20): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي:

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي
15.4	43	أقل من 5 سنوات
31.8	89	من 5 - أقل من 10 سنوات
27.1	76	من 10 - أقل من 15 سنة
25.7	72	15 سنة فأكثر
100.0	280	المجموع

يتضح من جدول (20) أن ما نسبته 15.4% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في مساهم الوظيفي الحالي أقل من 5 سنوات، 31.8% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 - أقل من 10 سنوات، 27.1% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 - أقل من 15 سنة، بينما 25.7% سنوات

خبرتهم 15 سنة فأكثر ويعزو الباحث أن أصحاب الخبرة القليلة بسبب لانقسام الداخلي، و إضراب الموظفين و تعيين الحكومة الحالية لموظفين جدد ليحلوا مكان الموظفين المضربين عن العمل، من أصحاب الخبرة الطويلة في التعامل مع الجمهور قد زادوا خبرة منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تكونت لديهم تصورات أكثر اتجاه موضوع الاحتراق الوظيفي، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات عن ارتفاع معدل الخبرة لأفراد عينة الدراسة الأمر الذي يمكنهم من تكوين اتجاهات إيجابية أكثر دقة في المواقف التي تسبب توتر في العمل، حيث إن الخبرة المكتسبة تؤثر على تصور الأفراد بشكل مباشر تجاه المواقف الصعبة التي تواجههم، الأمر الذي يمكنهم من تكوين اتجاهات إيجابية أكثر دقة وطبيعة العمل، حيث إن الخبرة المكتسبة تؤثر على تصور الموظفين، وأيضاً يرجع السبب إلى أن وزارتي الصحة والتعليم تساند وتستقطب عدد كبير من الخريجين الجدد للعمل، وبخاصة بعد استتلاف العديد من الموظفين بعد عام (2007م)، بحيث توفر لهم فرص عمل دائمة، ومؤقتة، وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة الراهنة التي يمر بها الشعب الفلسطيني، وأن تقدم المراجع في العمر، والخبرة، والمركز الوظيفي يتصاحب بشعور أقل بضغط العمل. وعلى العكس من ذلك بالنسبة للمراجعين الأقل سنًا وخبرة ومركزاً وظيفياً؛ حيث تؤثر ضغوط العمل على أدائهم وعلى تسربهم من المهنة.

توزيع عينة الدراسة حسب الراتب:

جدول (21): توزيع عينة الدراسة حسب الراتب:

النسبة المئوية %	العدد	الراتب
25.4	71	1000 - 2000 شيكل
40.4	113	2001 - 3000 شيكل
21.8	61	3001 - 4000 شيكل
12.5	35	4001 شيكل فأكثر
100.0	280	المجموع

يتضح من جدول (21) أن ما نسبته 25.4% من عينة الدراسة يتراوح راتبهم من 1000-2000 شيكل، 40.4% يتراوح راتبهم من 2001-3000 شيكل، 21.8% يتراوح راتبهم من 3001-4000 شيكل، بينما 12.5% يتراوح راتبهم من 4001 شيكل فأكثر، حيث إنها تعتمد في الأساس على السلم الوظيفي و سلم الرواتب المعمول به في الوزارات مع النظر إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

توزيع عينة الدراسة حسب الموقع على السلم الوظيفي:

جدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب الموقع على السلم الوظيفي:

النسبة المئوية %	العدد	الموقع على السلم الوظيفي
4.3	12	الفئة العليا
11.1	31	الفئة الأولى
55.7	156	الفئة الثانية
22.1	62	الفئة الثالثة
6.8	19	أخرى
100.0	280	المجموع

يتضح من جدول (22) أن ما نسبته 4.3% من عينة الدراسة موقعهم على السلم الوظيفي فئة عليا، 11.1% موقعهم على السلم الوظيفي فئة أولى، 55.7% موقعهم على السلم الوظيفي فئة ثانية، 22.1% موقعهم على السلم الوظيفي فئة ثالثة، بينما 6.8% موقعهم على السلم الوظيفي غير ذلك، ويعزو الباحث: ذلك بسبب مقدرة الوزارات الحكومية على استقطاب الموظفين ذوي الخبرة الواسعة القادرين على القيام بالمهام بجودة وسرعة وفاعلية .

المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (23)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة:

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
غير موافق	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
محايد	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
موافق	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
موافق بشدة	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً- تحليل فقرات العوامل التنظيمية:

- تحليل فقرات مجال " ضغوط العمل "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول (24)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " ضغوط العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	أشعر بالتعب والإرهاق مع نهاية يوم العمل.	3.67	1.05	73.33	1	موافق
2-	أجد صعوبة في إدارة وقتي في العمل بفعالية.	2.57	1.02	51.34	4	غير موافق
3-	أشعر بتضارب بين معتقداتي الخاصة والمهام المطلوبة مني.	2.63	1.11	52.55	3	محايد
4-	أختلف مع زملائي كثيراً في العمل.	2.21	0.96	44.19	7	غير موافق
5-	أعتقد أن المهام الموكلة لي صعبة ومعقدة في غالب الأحيان.	2.13	1.03	42.68	8	غير موافق
6-	أشعر بالاكنتاب و ضيق الصدر أثناء أدائي لمهام عملي.	2.21	1.05	44.23	6	غير موافق
7-	أشعر بالضيق والتعب عند الاستعداد ليوم عمل جديد.	2.30	1.07	45.96	5	غير موافق
8-	استطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.	2.72	1.04	54.49	2	محايد
	جميع فقرات المجال معاً.	2.56	0.72	51.14		غير موافق

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أشعر بالتعب والإرهاق مع نهاية يوم العمل " يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 73.33%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

سبق نستطيع القول بأن الموظفين عينة الدراسة لا يعانون من ضغط عمل، و يعزو الباحث ذلك إلى وضوح الأعمال الإدارية و عدم تعقدها، هذا بالإضافة لكون الموظفين في الوزارة لا يعانون بشكل مستمر و يومي من ضغط العمل إنما بشكل موسمي فمثلاً فترة امتحانات الثانوية العامة تجد الموظفين العاملين في الإدارة العامة للامتحانات في الوزارة و العاملين في أقسام الامتحانات في المديرية يعانون من ضغط عمل في هذه الفترة و يتلاشى الضغط بمجرد مرور هذه الفترة. و عليه لا يشعر الموظف بالضغط، ويعزو الباحث ذلك أنه كلما ازدادت مسؤوليات العاملين في الوزارتين سواءً عن الأعمال التي تقع عليهم كلما زاد إحساسهم بضغط العمل، وذلك لما لتلك المهام من مسؤولية قد تؤرق بعضهم فالكثير منهم يؤجل أداء هذه المهام حتى آخر لحظة، وقد تولد هذه المهام لدى بعضهم الإحساس بالذنب والخوف من أن يظلم أحدهم، كذلك فإن افتقار بعض المسؤولين في الوزارتين للصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة مسؤولياتهم تجاه الآخرين لسبب أو لآخر قد يؤدي إلى زيادة معاناتهم من ضغط العمل، اتفقت مع دراسة (مسلم، 2007) وبينت الدراسة أن العاملين في الكليات المبحوثة تظهر عليهم آثار جسيمة سلبية نتيجة الإحساس بالضغط، تتمثل بالشعور بالتعب والإنهاك، أما دراسة (المعشر، 2011) اهتمت بضرورة إعطاء الموظفين مسؤوليات محددة وواضحة وإعلامهم بها، والانتباه إلى عدم السماح بقيام الموظف بالعمل مع مجموعتين أو أكثر ممن يعملون بشكل مختلف والعمل على تحسين المناخ التنظيمي المرتبط بانخفاض الروح المعنوية للعاملين، تنمية وتطوير ولاء الموظفين تجاه منظماتهم من خلال إشعارهم بأهميتهم في العمل و بث روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية تجاه أعمالهم

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " اعتقد ان المهام الموكلة لي صعبة ومعقدة في غالب الأحيان " يساوي 2.13 أي أن الوزن النسبي 42.68%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

تُعزى هذه النتيجة لتراكم الواجبات الملقاة على عاتق العاملين في الوزارتين، وطبيعة عمل المراجعة المرتبط دوماً بالوزارة، وكثرة المراجعين في مكان العمل الأمر الذي يزيد ضغط العمل، هذا بالإضافة إلى إحساس العاملين أنهم في صراع مع الوقت، ويعملون دوماً لإنجاز

أعمالهم ضمن سقف زمني لمقابلة مواعيد محدد، وبالتالي تتوقع الوزارة في أغلب الأحيان جهد أكبر من طاقاتهم، اتفقت مع دراسة (النفيعي، 2013) إعادة النظر في نظم الأجور والحوافز و تقويم الأداء على فترات دورية و، ضرورة تطويرها وفق رغبات العاملين مما يؤدي إلى التخلص من أسباب الاحتراق الوظيفي و القلق، ومع دراسة Sowmya & (Panchanatham, 2014) أن العاملين في القطاع المصرفي العام والخاص يشعرون أنهم يستنفذون كل جهودهم تماماً، وأنهم يعملون أعمالاً شاقة، كما أنهم يعتقدون بشدة ارتباطهم بالتزامات ومسؤوليات متعلقة ببيئة العمل،

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " ضغوط العمل " يساوي 2.56 أي أن الوزن النسبي 51.14%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن كل موظف متخصص في عملة ويقوم بتنفيذ وفق تسلسل خطوات العمل، ولكن الضغط الناتج عن العمل مقبول عند أفراد العينة نتيجة قلة حجم العمل في الوزارة في قطاع غزة بسبب الحصار الإسرائيلي في الآونة الأخيرة وإغلاق المعابر بشكل مستمر، وأن الوزارتين تواجه عقبات كبيرة نتيجة البيانات الضخمة التي تواجه تطبيق معالجة الأرشفة، وبالتالي تسطيع السيطرة على الأحداث. وقد اختلفت هذه الدراسة دراسة (عمار، 2006) ومع دراسة (مسلم، 2007) بتوفر الإمكانيات المادية المطلوبة في بيئة العمل وانتفت مع (Glazer & Gyurak , 2007) وجود مصادر داخلية وخارجية لضغوط العمل. وانتفت مع دراسة (الشامان، 2006) الاهتمام بموضوعات ضغوط العمل في مكاتب الإشراف للتعرف إلى الظاهرة وفهم أبعادها وتنمية مهارات الأفراد للتعامل مع نتائجها السلبية دراسة (أبو العلا، 2009) إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام متوسط .

تحليل فقرات مجال " صلاحيات العمل "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (25).

جدول (25)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " صلاحيات العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	أستطيع التحكم بدرجة كافية في وظيفتي.	3.75	0.90	74.93	2	موافق
2-	تتناسب حجم الأعمال التي أقوم بها مع قدراتي وطموحاتي.	3.53	1.08	70.62	3	موافق
3-	يتوافر مجالاً كافياً من السلطة و الصلاحيات بدرجة مريحة لأداء مهام وظيفتي.	3.39	1.00	67.81	5	محايد
4-	يفوضني رئيسي المباشر باتخاذ قرارات تتعلق بالعمل.	3.53	1.03	70.58	4	موافق
5-	تتبع الأعمال الوظيفية التي أقوم بها الخطة الإجرائية للوزارة.	3.75	0.86	75.05	1	موافق
	جميع فقرات المجال معاً.	3.59	0.75	71.84		موافق

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تتبع الأعمال الوظيفية التي أقوم بها الخطة الإجرائية للوزارة " يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 75.05%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث: أن وزارتي الصحة والتعليم اهتمت بعمل خطط مكثفة ونوعت في إيجاد الحلول و الخطط البديلة بحيث يمكن الاستفادة منها العبر والدروس المستفادة من الماضي، واستثمرها في مواقف مستقبلية قد تحدث للتقليل من الأخطار من من خلال تقييم الخطط الإجرائية بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل، وحيث تمثل هذه المرحلة فاعلية الإدارة وقدرتها على تنفيذ ما خطط له ومن خلال برامج وخطط موضوعة، و تنسيق وتكامل في هيكلية المنظمات في الإدارات والأقسام المختلفة، وذلك من خلال مشاركة كافة الإدارات في الخطط والبرامج، وفق

وجود سياسة واضحة بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة في الهيكل التنظيمي للمنظمات سواءً أكان أفقياً، أم رأسياً، حيث يتم تبادل الآراء والمقترحات لإزالة العقبات التي تواجههم، وهذا يؤدي إلى نجاح العمل، وحل المشاكل والعقبات أول بأول، حيث يوجد خطط عمل سنوية لكل سنة من سنوات الخطة الاستراتيجية الأربعة وموازنات تقديرية، ووصف للمشاريع والموولين المحتملين لهذه المشاريع، إلا أنه يوجد خلل واضح بين ما هو مخطط وما تم تنفيذه على أرض الواقع بسبب الحروب الإسرائيلية. أن إدارة وزارة الصحة والتعليم تواصل عملها بشكل، وتستفيد من نقاط الخلل في الخطط وتقييم الخطط و البرامج بقصد تطويرها و تحسينها من أجل التعامل مع ما يستجد من أحداث ومواقف صعبة، حيث إنه كلما قلت مشاركة المدراء من أطباء ومدراء في عملية اتخاذ القرارات كلما زادت الضغوط وقد يعود ذلك لعدم اهتمام الإدارة بالتقارير التي يقدمها المسؤولون عن سير العمل، وحاجاتهم ومشاكلهم وكذلك عدم الأخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار يخص ضغط الوظيفي، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمام المدراء بعقد اللقاءات الدورية والمستمرة للتعرف إلى مشاكل الموظفين مما تؤثر في شعور الموظفين بعيد الإدارة عنه، وتقليل إحساسه بالمسئولية تجاه الأعمال التي يقوم بها.، لنتفق مع دراسة (العمصي، 2007) إعادة تصميم نظام عمل وفق منظومة التوصيف الوظيفي وتفعيل نظام الإرشاد النفسي للموظفين.

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتوافر مجالاً كافياً من السلطة و الصلاحيات بدرجة مريحة لأداء مهام وظيفتي " يساوي 3.39 أي أن الوزن النسبي 67.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (حياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث: أنه كلما قل مشاركة الموظفين في الصلاحيات كلما زادت درجة الاحتراق الوظيفي لديهم، وقد يعود ذلك لعدم اهتمام الإدارة بالتقارير التي يقدمها المسؤولون عن سير العمل، وحاجاتهم ومشاكلهم وكذلك عدم الأخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بعقد اللقاءات الدورية والمستمرة للتعرف إلى مشاكل الموظفين مما تؤثر في شعور الموظف بعيد الإدارة عنه، وتقليل إحساسه بالمسئولية تجاه الأعمال التي يقوم بها، وهذا ما توصل له دراسة (العنزي، المشعان، 2012) بوجود علاقة إيجابية بين درجة المركزية في وضع الخطط، ورسم السياسات واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات الخاصة بالعمل ومستوى الشعور بالاحتراق النفسي، أن المدراء يقومون بالتجول والحث على التشجيع والنصائح المطلوبة في جميع المواقف، ويوجه لهم كيفية الطرق إلى يتبعونها والسبل المقترحة، ويعطون لهم بعض الإرشادات من خلال التوعية، ويعقدون معهم جلسات مكثفة للتعلم وللتقليل من

هيبة الأحداث والرجوع بالأمور إلى مسارها العادي، اختلفت مع دراسة (رمضان، 2013) ضرورة توفير فرص متكافئة للترويج عن النفس لدى جميع العاملين في وزارات السلطة و عدم اقتصارها على فئة محددة دراسة (النفيعي، 2013)أوضحت النتائج أيضاً أن من أهم المصادر الرئيسية التي تسبب الاحتراق الوظيفي ستة مصادر وهي : مصادر تنظيمية، و متطلبات الوظيفة، و خصائص الدور، و علاقات العمل الشخصية، و الدعم الاجتماعي، و التوقعات الشخصية

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " صلاحيات العمل " يساوي 3.59 أي أن الوزن النسبي 71.84%، وهذا يعني أن هناك موافقةً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

مما سبق نستطيع القول بأن الموظفين عينة الدراسة أبدوا مستوى من القبول لصلاحيات العمل الممنوحة لهم و يعزو الباحث: ذلك الى طبيعة الأعمال الإدارية في الوزارة حيث تتسم هذه الأعمال بالوضوح فكل موظف يعرف ما هي مسؤولياته و ما هو نطاق عمله، فالأعمال الإدارية في الوزارة تدار و تنفذ بناء على لائحات و تعليمات وقوانين حكومية ثابتة وواضحة للجميع كما و تتصف عملية اتخاذ القرارات في الوزارة بالمركزية فالقرارات غالباً ما تصدر من الإدارة العليا و تعمم على المستويات الإدارية الأدنى، و عليه فالمستويات الإدارية المتناولة بالدراسة هنا تتميز بأنها ليست مستويات أخذ قرار، و عليه يشعر الموظف المبحوث أن صلاحياته الممنوحة له بحكم القانون كافية.

تحليل فقرات مجال " التدوير الوظيفي " :

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (26).

جدول (26)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التدوير الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يشعرني التدوير المستمر للموظفين في العمل بعدم الاستقرار .	2.35	1.03	46.91	8	غير موافق
2-	أشعر بالتوتر والقلق عند نقلي إلى مكان عمل آخر .	2.36	1.06	47.29	7	غير موافق
3-	يفقدني التغيير المستمر لرئيسي المباشر الرغبة في العمل .	2.67	1.12	53.48	6	محايد
4-	أشرف على أداء عدد مناسب من الموظفين في الوزارة .	3.06	1.09	61.25	5	محايد
5-	أقوم بالإشراف على عدد مناسب من العاملين في مجال عملي .	3.14	1.10	62.84	4	محايد
6-	أنا مسئول عن عدة واجبات ومسئوليات مرتبطة ببعضها البعض .	3.93	0.73	78.55	2	موافق
7-	أحقق أشياء كثيرة جديرة بالتقدير في مكان عملي .	4.06	0.72	81.15	1	موافق
8-	أنا مسئول عن عدة واجبات أو مشروعات مرتبطة ببعضها البعض .	3.85	0.74	77.06	3	موافق
	جميع فقرات المجال معاً	3.18	0.47	63.56		محايد

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " أحقق أشياء كثيرة جديرة بالتقدير في مكان عملي " يساوي 4.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 81.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث: إلى أن وزارتي التعليم والصحة تعملان على خلق جو تنافسي بين الموظفين بعيد عن الروتين مما يعمل على وجود بيئة مناسبة، مما يتيح الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في وزارة التعليم والصحة مما يجعلهم في حالة عمل مستمر للحفاظ على المكانة الوظيفية التي يعملون بها، وتمركز صناعة القرار لدى المدراء مما يحد امكانية استثمار الطاقات والموارد البشرية العاملة في وزارة التعليم والصحة اتفقت مع دراسة (أبو رحمة، 2012) الاهتمام بتوفير حوافز تشجيعية للمشرفين التربويين، ودعم نموهم الوظيفي والمهني، ويتطلب ذلك تبني سياسة مرنة للترقيات والمكافآت، واختلفت مع دراسة (مسلم، 2007) لا تتوفر حوافز تشجيعية لمكافأة المجتهدين، فرص النمو والترقيات محددة، صعوبة تحقيق طموحات العاملين في أماكن عملهم.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يشعرني التدوير المستمر للموظفين في العمل بعدم الاستقرار " يساوي 2.35 أي أن الوزن النسبي 46.91%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث: ذلك إلى طبيعة الموظفين، والتي تميل إلى الاستقرار وعدم ترك العلاقات الاجتماعية التي حققتها في مجال عملها، والتي تمهها بشكل كبير، وكلما ازدادت نسبة التدوير للموظفين كلما زاد ذلك من شعورهم بالإحباط والتخبط وعدم الاستقرار، وبالتالي شعورهم بالإرهاك النفسي والاتجاه السلبي نحو العمل والزملاء، وقلّة وجود فرص الترقّي أو الشعور النسبي بعدم الأمن الوظيفي بالنسبة للموظفين في وزارة التعليم والصحة، وذلك إلى أن معظم الموظفين لا يجمعون على أنه يتم اختيار الوظائف وقبولها بحسب الوصف الوظيفي الوارد في إعلان الوظيفة، مما يدل على أن الإجراءات والقوانين التي تحكم عملية اختيار الموظفين غير واضحة، ويتم التشديد عليها، والالتزام بها، حيث إن الموظفين يمتلكوا مجموعة من المهارات، والسمات المهنية، مثل الفهم العميق الشامل لأمر العمل، والحزم، والمعرفة المتخصصة لمجالات العمل المختلفة، والقدرة على تحمل المسؤولية، اختلفت مع دراسة (القرعان، 2011) أن تولي إدارة الوكالة اهتماماً خاصاً بجميع متطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، ضرورة أن تهتم الوكالة بمراقبة ومتابعة التدوير الوظيفي، وهذا يتطلب الاهتمام بالتصميم الوظيفي الذي يشمل: تحديد الأداء المطلوب، أنواع النشاطات المطلوبة، حجم المسؤوليات، الأدوات المستخدمة، طبيعة العلاقات، ظروف العمل والبيئة المحيطة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التدوير الوظيفي " يساوي 3.18 أي أن الوزن النسبي 63.56%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (حياد) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يعزو الباحث: إن المدراء يوجهون العمل بطريقة مناسبة من خلال معرفة نقاط القوة، والضعف للعاملين، ومحاولة تلاقى، الضعف من خلال برامج تدريبية متخصصة لديهم، وتقوم على تفهم مشكلات الموظفين أول بأول قبل تفاقمها، ويساعد ذلك متخذي القرارات على تلاقى نواحي القصور في المستقبل. وفي الكشف على وضوح علاقات العمل بين الإدارات المختلفة في وزارة التعليم والصحة، الذي ينشأ في الغالب فيها تنافس الأقسام فيما بينهما مما يضعف الاتصالات بين الأقسام المختلفة التي قد ترجع إلى عدم وضوح الهيكل التنظيمي واتصافه بالروتين ويكون عنصراً مسبباً لضغوط العمل.

ويعزو الباحث: ذلك إلى جمود نظام الترقيات المعمول به في مؤسسات السلطة الوطنية بحسب قانون الخدمة المدنية بالإضافة لتأثير بعض الاتجاهات السياسية و المحسوبية على عملية الترقية في المؤسسات الحكومية غالباً، و كذلك جمود سلم الرواتب الذي لا يتناسب مع الاختلاف في مستويات المعيشة من غلاء أو انخفاض، كذلك ضعف اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بجانب التحفيز المعنوي الذي يكاد يكون معدوماً بالإضافة لإهمال الإدارة لعملية تطوير و تنمية قدرات موظفيها.

هذا و يعتبر افتقار الوظائف إلى فرص الترقى و التقدم و النمو الوظيفي أو الإحساس بأنها ضعيفة أو تحكمها معايير شخصية غير موضوعية، و ليست على أساس الكفاءة و الجدارة، مبعث إحباط و تملل للأفراد و تخلق لديه انفعالات نقيه و تولد حالة من السخط و اللامبالاة و التراخي مصحوبة بنوع من الخمول و العزلة . إن استمرارها يولد لديهم استنفادا عاطفياً و حالة من عدم الإنسانية، و نتيجة لذلك يحدث الاحتراق الوظيفي.

- تحليل فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات " تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (27).

جدول (27)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يمكنني تنفيذ قرارات خاصة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسي في العمل.	3.05	1.10	61.07	8	محايد
2-	يستمتع رئيسي المباشر لوجهات نظر المرؤوسين عند حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل.	3.85	0.83	76.97	1	موافق
3-	يتوافر مساحة كافية من إبداء الرأي فيما يخص مهامي وواجباتي الوظيفية.	3.84	0.76	76.71	2	موافق
4-	يتم في الوزارة تحديد الهدف المراد الوصول إليه قبل اتخاذ أي قرار.	3.49	0.88	69.82	3	موافق
5-	تستعين الوزارة بالخبراء والمختصين لتطوير آليات اتخاذ القرارات.	3.29	0.99	65.75	7	محايد
6-	تسهل الوزارة عملية تبادل المعلومات المتعلقة بصنع القرارات بين مختلف الدوائر والأقسام.	3.44	0.92	68.71	4	موافق
7-	تبحث الوزارة عن أسباب المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار.	3.42	0.90	68.36	5	موافق
8-	تهتم الوزارة بالتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة لتشخيص المشكلات وحلها .	3.29	0.90	65.79	6	محايد
	جميع فقرات المجال معاً.	3.45	0.64	69.09		موافق

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يستمتع رئيسي المباشر لوجهات نظر المرؤوسين عند حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل " يساوي 3.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 76.97%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويري الباحث: بأن هناك توجيه مستمر من قبل الرؤساء للمرؤوسين بأهمية تنفيذ الأنشطة والمهام بما يتلاءم مع الإجراءات والأنظمة المعتمدة وأن هناك اهتماماً من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون، وهناك زيادة في حجم المشاركة والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين بهدف تحسين جودة العمل، وهذا يدل على أن المدراء يقومون بتفويض بعض الأعمال للموظفين في مجال دون اختصاصهم، ووجود وصف وظيفي واضح لجميع الصلاحيات ووجود آلية عمل واضحة، والى وجود ضوابط إدارية داخلية مثل أساليب الإدارة والحوافز لخلق المعرفة وتقاسمها والتأثيرات الموارد والتأثيرات البيئية المتعلقة بالثقافة المنظمة واحتياجات المنظمات الشريكة، وهذا يعزز قدرة العاملين على حل مشاكل العمل، ويدل أن العلاقات الإنسانية جيدة بين الموظفين في المؤسسات، والى وجود تجانس بين القيم السائدة في المؤسسات، والقيم الشخصية للموظف، وأن المدراء في وزارة التعليم والصحة يأخذون العبر والدروس المستفادة من مواقف حدثت في الماضي وتستثمرها في مواقف مستقبلية قد تحدث للتقليل من المخاطر الناجمة عنها، و يقومون بتقييم خطط وبرامج السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل معها في المستقبل، ويتمثل ذلك في مدى قدرة وفاعلية ادارة وزارة التعليم والصحة في العودة إلى نقطة التوازن من خلال الكفاءات الموجودة، والتي يمكن الاستفادة منها لإعادة الأمور إلى وضع الاستقرار والعمل على الاهتمام بترجمة القيم والمعتقدات الخاصة بالثقافة التنظيمية إلى ممارسات على أرض الواقع تتمثل في سلوكيات جميع المدراء في وزارة التعليم والصحة، واهتمام القيادة العليا بانتقاء القادة والمدبرين، واستقطاب الكفاءات البشرية التي تؤمن بثقافة في وزارة التعليم والصحة، وتفعيل المشاركة بين القيادات الإدارية بما يساعد على تنمية الممارسات الإبداعية من خلال مشاركة المدراء في حل المشكلات الإدارية للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم، والتركيز على المدراء الأكثر إبداعاً للاستفادة منهم عند اتخاذ القرار، والعمل على تهيئة وتجريب بعض الأفكار والممارسات الإبداعية، انتفت مع دراسة (النفيعي، 2013) حول إيجاد قنوات اتصال فعالة بحيث تتيح للإدارة العليا التعرف إلى المصادر المسببة للاحتراق الوظيفي و بحيث يشعر العاملون بأن اقتراحاتهم و شكاوهم تصل إليهم و تؤكد دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار , Schaufeli, & others, (2002).

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يمكنني تنفيذ قرارات خاصة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسي في العمل" يساوي 3.05 أي أن الوزن النسبي 61.07%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (حياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث: ذلك إلى أن بعض المدراء يقومون بتفويض بعض الأعمال للموظفين في مجال دون اختصاصهم، عدم وجود وصف وظيفي واضح لجميع الصلاحيات، وعدم وضوح آلية عمل واضحة، وبالرغم من ذلك أنها قد يتخللها بعض التجاوزات التي تخرجها عن مسارها الحيادي، وأيضاً ما فرضته الإدارة العليا من قيود بحيث تقوم في وزارتي التعليم والصحة بالتعامل مع المواقف الطارئة ضمن ما تراه مناسب، اتفقت مع دراسة (الفضلي، ، 2015) محاولة مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات، وبخاصة تلك القرارات التي تتعل مباشرة بوظائفهم، وتشجيع الرؤساء على التوسع في عملية التفويض، ومع دراسة (الشعلان، 2016) تقف وراء حالة الاحتراق الوظيفي العديد من الأسباب، يتعلق بعضها بالمنظمة وظروفها وأسلوب تعاملها مع الموظفين، وضغط العمل وغياب الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المشاركة في اتخاذ القرارات " يساوي 3.45 أي أن الوزن النسبي 69.09%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث: ذلك إلى أن مستوى ضغط العمل الناتج عن المسؤولية تجاه الآخرين تتسم بالمركزية حيث أن أغلب فئة متخذي القرار في وزارة التعليم والصحة مسئولون عن عدد كبير من الموظفين من حيث تقييم عملهم بموضوعية، والرقابة على المهام التي يؤدنها، حيث كلما قلت مشاركة المدراء من أطباء ومدراء في عملية اتخاذ القرارات كلما زادت الضغوط، وقد يعود ذلك لعدم اهتمام الإدارة بالتقارير التي يقدمها المسئولين عن سير العمل، وحاجاتهم ومشاكلهم، وكذلك عدم الأخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمام المدراء بعقد اللقاءات الدورية والمستمرة للتعرف إلى مشاكل الموظفين مما تؤثر في شعور الموظفين بعيد الإدارة عنه، وتقليل إحساسه بالمسؤولية تجاه الأعمال التي يقوم بها، انفقت مع دراسة (الطحانية، 2008) بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإفساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للتقديم والرقى الوظيفي.

تحليل فقرات مجال " المساندة الاجتماعية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (28).

جدول (28)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " المساندة الاجتماعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	أشعر بوجود روح المساعدة بين الموظفين.	3.82	0.82	76.40	3	موافق
2-	عندما تواجهني في العمل مشكلة ما فإنني أجد أذناً صاغية من زملائي.	3.81	0.80	76.14	4	موافق
3-	أجد المساعدة من زملائي أثناء العمل.	3.87	0.78	77.49	1	موافق
4-	يسود الطابع الرسمي في العلاقات بين العاملين أثناء العمل.	3.22	0.99	64.30	8	محايد
5-	يوجد تنسيق و تعاون مشترك بين الزملاء في الأقسام المختلفة في عملي.	3.76	0.79	75.13	6	موافق
6-	أبادل الزيارات و الاتصالات و المجاملات مع زملائي خارج العمل.	3.79	0.84	75.84	5	موافق
7-	أشعر بأنني منتمي اجتماعياً لزملائي و مكان عملي.	3.84	0.84	76.70	2	موافق
8-	أشعر بسيادة العلاقات القائمة على اساس مصلحة العمل.	3.63	0.91	72.66	7	موافق
	جميع فقرات المجال معاً.	3.72	0.55	74.33		موافق

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أجد المساعدة من زملائي أثناء العمل " يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.49%، وهذا يعني أن هناك موافقةً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويرى الباحث: أن وزارتي التعليم والصحة تقوم على المشاركة الجماعية بين الموظفين فيما بينهم من خلال غرس السلوكيات الإيجابية المحفزة وتنمية روح التعاون، والعمل ضمن فريق من

خلال نبذ التصرفات السلبية المتعلقة بطبيعة العمل، بالإضافة إلى أن القوانين والأنظمة المعمول بها في وزارة التعليم والصحة تضبط السلوك مما يعزز الثقة بين العاملين من جهة والمستفيدين من جهة أخرى، ونظراً لأهمية وإنسانيه الشريحة التي تقدم لها الخدمة يتطلب وجود ثقة متبادلة وتكاملية في أداء العمل بين الموظفين من أجل تقديم خدمة متميزة متكاملة. كما أن ثقة العاملين بأنفسهم أساس تحقيق النجاحات في العمل بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل التأهيل العلمي والخبرة والتدريب ووضوح الأهداف، اتفقت مع دراسة دراسة (رمضان، 2013) ضرورة قيام المسؤولين في وزارات السلطة بضرورة تفعيل العلاقات الاجتماعية، و تنظيم الرحلات و الأنشطة الترفيهية عبر استغلال عطلة نهاية الأسبوع للحيلولة دون الأعمال الروتينية الرتيبة، ومع دراسة (Gurbuz & Others, 2012) ضرورة تقديم الدعم الاجتماعي و التواصل المتبادل مع الموظفين وغيرها من استراتيجيات مكافحة الاحتراق الوظيفي، مع دراسة (Collins&Jones,2000) أن محاضري العمل الاجتماعي يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي ومجموعة من الضغوط مشابهة لتلك الموجودة في المجتمع البريطاني بشكل عام(مع دراسة Alkhrisha, 2002) أما العوامل المسببة للاحتراق الوظيفي بالنسبة للمعلمين الأردنيين فهي تتمثل في: انخفاض الرواتب، سلوك الطلاب، عدم احترام المعلم من قبل المجتمع، ضعف العلاقة بين الزملاء في العمل، وعبء العمل دراسة (عمار، 2006) الاهتمام ببناء قوي متماسك لجماعة العمل، وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل، توجيه قدر أكبر من الاهتمام والعناية للرعاية النفسية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يسود الطابع الرسمي في العلاقات بين العاملين أثناء العمل " يساوي 3.22 أي أن الوزن النسبي 64.30%، وهذا يعني أن هناك موافقةً متوسطة (حياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يري الباحث: أن وزارة التعليم والصحة تشجع الموظفين على إبداء رأيهم حول السلوكيات الإيجابية من خلال التعرف إلى القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل وزارة التعليم والصحة نظراً لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل، بالإضافة إلى تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، من خلال زرع بذور الثقافة الإبداعية بين الموظفين، حيث إن الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التعليم والصحة تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديها أنماط سلوكية ايجابية، وهناك أنظمة وقوانين يلتزم بها العاملون في وزارة التعليم والصحة حيث إنهم يلتزمون بالسياسات والإجراءات والقواعد والقوانين، اتفقت مع دراسة (الشعلان، 2016) الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين مع تعزيز جوانب الاتصال الجماعي، وتدعيم فرق العمل،

وذلك منعاً للتباعد بين العاملين وما يسببه ذلك من عزلة وإحباط، واختلفت مع دراسة 2014 Sowmya & Panchanatham، ويشعرون أيضاً أنهم مستنزفون عاطفياً، ويشعرون بالتوتر نتيجة التعامل مع الناس، دراسة (جودة والياقي، 2002) لا توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وبين ضغوط العمل.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المساندة الاجتماعية " يساوي 3.72 أي أن الوزن النسبي 74.33%، وهذا يعني أن هناك موافقةً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يري الباحث: أن عملية المساندة الاجتماعية لأي أزمة تحتاج للتعاون و التنسيق بين الدوائر المختلفة في وزارة التعليم والصحة، لتوفير الخدمة و التعامل بشكل سريع، وأن التزام المدراء في للأوامر والقرارات والتعليمات يعزز العمل من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، فاتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وأنها عملية متداخلة في جميع نشاطاتها، فلا بد من وضع الخطة سواءً عند وضع الهدف أم عند رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أم اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، لذا لا بد من القيادات العليا في المستشفيات من اتخاذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواءً أكان عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، تساعدهم على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين في وزارة التعليم والصحة اتفقت مع دراسة (الجمال، 2012) (ضرورة توفير المساندة للمرأة العاملة من قبل الأسرة والمجتمع وزملاء العمل للتخفيف من الأعباء الملقاة على عاتقها (Babcock، 2013) أكثر العوامل الفردية منعاً أو تخفيفاً لمستوى الاحتراق النفسي الإجازات، وضع أهداف منطقية، دعم الزملاء واختلفت (Babcock 2013) أظهرت النتائج أن أكثر العوامل الفردية منعاً أو تخفيفاً لمستوى الاحتراق النفسي الإجازات، وضع أهداف منطقية، دعم الزملاء.

تحليل فقرات مجال " صراع القيم "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (29).

جدول (29)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " صراع القيم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يطلب مني أداء أعمال تتوافق مع القيم و المبادئ التي أحملها.	2.03	0.64	40.50	8	غير موافق
2-	تتطوي وظيفتي على أداء أعمال قد ترضي زملائي الآخرين.	3.68	0.78	73.70	1	موافق
3-	أشعر بوجود سيطرة للانتماء السياسي على العلاقات الاجتماعية و الوظيفية في عملي.	3.40	1.08	67.91	2	محايد
4-	تشعرنى الثقافة و القيم السائدة في عملي بالراحة و والانتماء لعملي.	2.30	0.82	45.93	5	غير موافق
5-	أعمل في ظل سياسات و قوانين تتعارض ثقافتى التنظيمية والاجتماعية في العمل.	2.77	1.12	55.41	3	محايد
6-	تتوافر قيم مشتركة بين الموظفين.	2.18	0.68	43.50	7	غير موافق
7-	تشجع الوزارة السلوكيات الإيجابية للعاملين التي تنظم لوائح العمل أثناء العمل.	2.39	0.86	47.74	4	غير موافق
8-	أحرص على الاتزان العاطفي أثناء مواجهة الصراعات القيمة.	2.25	0.78	44.93	6	غير موافق
	جميع فقرات المجال معاً.	2.62	0.39	52.43		محايد

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتطوي وظيفتي على أداء أعمال قد ترضي زملائي الآخرين " يساوي 3.68 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 73.70%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرى الباحث: أن هناك إدراكاً من العاملين بشكل دائم بضرورة التعاون والتكامل لإنجاز الأعمال المطلوبة، ويتوفر لدى العاملين في وزارة التعليم والصحة شعور بأهمية المحافظة على علاقات عمل طيبة لتحقيق التوافق والانسجام والوئام بين العاملين وهذا بدوره يسهم في زيادة، وإنجاز المهام الوظيفية اتفقت مع دراسة (جودة والياقي، 2002) والأخذ بعين الاعتبار أثر تكافؤ الفرص في الترقيات وإتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء ووضوح الأدوار، وإيجاد بيئة عمل جيدة تقوم على أساس الاحترام والتقدير بين الموظفين، ورؤسائهم ومراعاة التوافق بين طبيعة الوظيفة وقدرات الموظفين

2- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يطلب مني أداء أعمال تتوافق مع القيم و المبادئ التي أحملها " يساوي 2.03 أي أن الوزن النسبي 40.50%، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

مما سبق نستطيع القول بأن العلاقات الإنسانية و الاجتماعية موجودة لدى الموظفين عينة الدراسة و تعزو الباحث: ذلك للحقيقة القائلة بأن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، فالمجتمع الفلسطيني بشكل خاص بطبيعته اجتماعي و تسوده العلاقات الإنسانية و الاجتماعية مما ينعكس على بيئة العمل حيث توجد العلاقات غير الرسمية بجانب العلاقات الرسمية، ويعزو الباحث: ذلك أن العلاقات الإنسانية جيدة بين الموظفين في وزارة التعليم والصحة، وإلى وجود تجانس بين القيم السائدة، والقيم الشخصية للموظفين، وأن الموظفين يحتاجون إلى وقت كافي، لكي يتفاعلوا ويندمجوا مع وزارتهم، فالوزارتين بحكم أنها تتعامل مع عدد كبير من موظفين من ذو الاتجاهات، والمعارف، والآراء المتنوعة، فقد يتعارض ذلك مع قوانينها، وأحكامها التي أنشئت من أجلها، فهي تتعامل مع كل الموظفين بنفس القيم لا تميز بين موظف وآخر، وهذا مما يخلق تضارب في القيم والمعتقدات من الموظفين، اتفقت مع دراسة (جودة والياقي، 2002) تجعل المؤسسات الحكومية الضوابط والأنظمة والقواعد أكثر مرونة مما يسهم في التخفيف من ضغوط العمل، اختلفت مع دراسة (أبو زيد، 2004) إعطاء المزيد من الاهتمام لظروف العمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتطوير أساليب إدارية فاعلة في التعامل مع العاملين وفهم حاجاتهم وتقديرهم وحل مشكلاتهم المهنية، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية للعاملين.

3- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " صراع القيم " يساوي 2.62 أي أن الوزن النسبي 52.43%، وهذا يعني أن هناك موافقةً متوسطةً (حياد) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

مما يدل على وجود صراع الدور في الموظفين في وزارة التعليم والصحة، الأمر الذي يعكس التعارض بين السياسات والمهام التي ينفذونها المدراء في وزارة التعليم والصحة ويرجع ذلك لعدم وضوح متطلبات، وواجبات، ومسئوليات وأهداف كل وظيفة، وبسبب عدم وجود سياسة واضحة بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة في الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم والصحة سواء أكان أفقياً، أم رأسياً، حيث لا يتم تبادل الآراء والمقترحات لإزالة العقبات التي تواجههم، وهذا يؤدي إلى فشل العمل، وعدم حل المشاكل والعقبات أول بأول، ويخلق غياباً واضحاً في بعض القوانين واللوائح المكتوبة مما يؤدي إلى افتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل مكتوب وواضح، مما يعيد النظر إلى سياسات الاختيار كمنظومة متكاملة تتضمن تكامل وترابط الأنشطة الوظيفية المكونة لها والمؤثرة فيها، مما سبق نستطيع القول بأن الموظفين يعانون من صراع للقيم ذلك للجانب الديني، لأنه على الرغم من وجود خلافات سياسية و حزبية قد تكون موجودة بين الموظفين يعملون في ظل قيم و أهداف تلتقي مع قيمهم وأهدافهم.

- تحليل جميع فقرات العوامل التنظيمية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (30).

جدول (30)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات العوامل التنظيمية:

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
غير موافق	6	51.14	0.72	2.56	ضغوط العمل.
موافق	2	71.84	0.75	3.59	صلاحيات العمل.
محايد	4	63.56	0.47	3.18	التدوير الوظيفي.
موافق	3	69.09	0.64	3.45	المشاركة في اتخاذ القرارات.
موافق	1	74.33	0.55	3.72	المساندة الاجتماعية.
محايد	5	52.43	0.39	2.62	صراع القيم.
محايد		63.21	0.28	3.16	جميع فقرات العوامل التنظيمية.

من جدول (30) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العوامل التنظيمية يساوي 3.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 63.21 %، وهذا يعني أن هناك موافقةً متوسطة (حياد) من قبل أفراد العينة على فقرات العوامل التنظيمية بشكل عام، مما يدل على عدم قدرة المدراء تقديم رؤية واضحة حول عبئ العمل رغم أن مستوى عبئ متوسط نسبياً، بسبب انشغال الموظفين بشكل مستمر مع المراجعين الدائمين ولضيق الوقت.

ثانياً- تحليل فقرات الاحتراق الوظيفي:

- تحليل فقرات مجال " الاجهاد الانفعالي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (31).

جدول (31)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الاجهاد الانفعالي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	أشعر بتوافر الطاقة العاطفية خلال تواجدي في العمل.	2.43	0.82	48.63	2	غير موافق
2-	أشعر بتوافر كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أفضيه في العمل .	2.91	1.07	58.21	1	محايد
3-	أشعر بالتفاؤل حينما استعد ليوم عمل جديد.	2.43	0.97	48.57	3	غير موافق
4-	أشعر بالسعادة في خدمة الجمهور .	1.79	0.78	35.90	6	غير موافق بشدة
5-	أشعر بالسعادة والمتعة بسبب عملي.	2.09	0.87	41.73	5	غير موافق
6-	أشعر أن التعامل مع المراجعين طوال اليوم يسبب لي الأمل والتفاؤل.	2.39	0.96	47.80	4	غير موافق
	جميع فقرات المجال معاً.	2.34	0.63	46.89		غير موافق

من جدول (31) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أشعر بتوافر كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أفضيه في العمل " يساوي 2.91 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 58.21%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة (حياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعتقد الباحث أن العاملين لديهم اهتمام في إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، وذلك تجنباً من تراكم في حجم العمل المطلوب أو تجنباً من المسائلة الإدارية، وهذا يدل على أن أفراد

العينة متفقون بأن هناك التزاماً من قبل العاملين باتباع الأنماط السلوكية المنصوص عليها بالنظام الإداري وأن هناك متابعةً وتوجيهاً بشكل مستمر من قبل إدارة المؤسسات .

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أشعر بالسعادة في خدمة الجمهور " يساوي 1.79 أي أن الوزن النسبي 35.90%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث: أن الإدارة العليا في وزارة التعليم والصحة تشجع العاملين على روح التعاون والعمل كجسد واحد بالتشاور، وتبادل الأفكار والآراء فيما بينهم أثناء إعداد الخطط والبرامج لمواجهة التحديات المحتملة، أن عملية الاستجابة الطارئة لأي أزمة تحتاج للتعاون والتنسيق بين الدوائر المختلفة لتوفير الخدمات المقدمة و التعامل معها مما يستلزم وجود غرفة عمليات متخصصة على مستوى وزارة التعليم والصحة وذلك لتسهيل عمليات احتواءها و من ثم الاستجابة السريعة، للارتقاء بمستوى تقنية المعلومات والاتصالات وذلك بإيجاد نظام تقني متكامل مناسب للمعلومات والاتصالات وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الاجهاد الانفعالي " يساوي 2.34 أي أن الوزن النسبي 46.89%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

مما سبق نستطيع أن نرى وجود نسبة مقبولة من الموظفين المبحوثين أظهرت قدراً كبيراً من الاحتراق (46.89 %) على بعد الإجهاد الانفعالي مما يعني أن الموظفين لديهم قدر من المعاناة من إجهاد انفعالي و نفسي، و يعزو الباحث ذلك لطبيعة عمل الفئة المبحوثة الإداريين، و التي تتعامل مباشرة مع الجمهور فهي تمثل الفئة التنفيذية، هذا بالإضافة لطبيعة الأعمال الحكومية الإدارية التي تكون غالباً مداراة باللوائح و القوانين مما يشعر الموظفين بالضجر والملل من وظائفهم التي تخلو من الإبداع والابتكار و تسيطر عليها الرتابة و النمطية.

- تحليل فقرات مجال " تبلد المشاعر "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (32).

جدول (32)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تبلد المشاعر "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	أشعر بالمرونة في التعامل مع فئات المراجعين.	2.06	0.77	41.15	3	غير موافق
2-	أصبحت أكثر تفهماً لاحتياجات الجمهور منذ ممارستي لمهنتي.	1.89	0.61	37.71	6	غير موافق بشدة
3-	أشعر بالاكتراث ومشاركة الآخرين في همومهم ومشاكلهم.	2.00	0.67	40.00	5	غير موافق
4-	أشعر أن المراجعين يقدرون مساعدتي في إنجاز أعمالهم .	2.17	0.79	43.45	1	غير موافق
5-	أشعر بالاتزان الانفعالي في المواقف الطارئة.	2.13	0.75	42.66	2	غير موافق
6-	أشعر أن حياتي أصبحت لها معنى نتيجة ممارستي لمهنتي.	2.04	0.77	40.71	4	غير موافق
	جميع فقرات المجال معاً.	2.05	0.52	40.94		غير موافق

من جدول (32) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أشعر أن المراجعين يقدرون مساعدتي في إنجاز أعمالهم " يساوي 2.17 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 43.45%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعتقد الباحث أن إدارة وزارتي التعليم والصحة لديها اتجاهات تهدف إلى مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة، وأن هناك توجيهاً مستمراً من قبل الرؤساء للمرؤوسين بأهمية التعامل الجيد

مع الأشخاص، والعمل على تلبية احتياجاتهم قدر المستطاع وفق إمكانيات المؤسسات، والمعايير التي يخضع لها المستفيد ضمن الإجراءات الإدارية للمؤسسة، ويتحتم على المؤسسات التي تزود هذه الخدمات القيام بمسئولياتها تجاه تلك الفئة باعتبارها فئة هامة ومكون أساسي في النسيج الفلسطيني، وعليه لا بد من وجود نظام آلي لخدمات الجمهور: (قلم الجمهور) حيث تتم المعاملات في الوقت المحدد لها وبدون تأخير لوجود متابعة ورقابة على النظام، حيث إن النظام مبرمج لإصدار تحذير في حالة تجاوز معاملات المواطنين الوقت المحدد لها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أصبحت أكثر تفهماً لاحتياجات الجمهور منذ ممارستي لمهنتي " يساوي 1.89 أي أن الوزن النسبي 37.71%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويبين الباحث نتيجة ذلك التي عدم توفر المعلومة لدى المستفيدين إلى جانب الرد على الاستفسارات بشكل دوري سواءً أكانت من العاملين أم من متلقي الخدمات المقدمة، بالرد على تلك الاستفسارات سواءً أكانت طريقة الرد إلكترونية أو كتابية أو شفوية، بالإضافة إلى قلة وجود صناديق شكاوى واقتراحات في المراكز المزودة للخدمات المقدمة، كما تعتبر بعض الإدارات العليا في وزارة التعليم والصحة الرد على تلك الاستفسارات باعتبارها أنها مضيعة للوقت والجهد اتفقت مع دراسة (1984 Mary Food James. N. Upton, & Margaret) أن شبكات العمل لها تأثيرها البالغ على السياسة العامة لما تحققه من مشاركة فاعلة من جانب المواطنين وتحقيق نوع من الاتصال فيما بينهم.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تبلد المشاعر " يساوي 2.05 أي أن الوزن النسبي 40.94%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبينت النتائج أنّ وزارة التعليم والصحة تسعى باستمرارٍ لمُتابعةٍ ومُراعاةٍ مُتطلباتٍ وحاجات عملائها المتجددة، وتأخذ بالحسبان الشكاوي والمقترحات المقدمة من المواطنين لتحسين الأداء الموظفين، ويعزو الباحث: ذلك لامتلاك وزارة التعليم والصحة لنظام إدارة شكاوي العملاء التي يهتم بمُتابعةٍ مُتطلباتٍ وحاجات وشكاوي العملاء بهدف المشاعر لديهم بما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء، وبينت النتائج أنّه يوجد قدرة لدى وزارة التعليم والصحة وعاملها على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة .

- تحليل فقرات مجال " الإنجاز الشخصي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (33).

جدول (33)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإنجاز الشخصي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	أشعر أنني من خلال عملي أؤثر إيجاباً في حياة الآخرين.	1.99	0.75	39.71	5	غير موافق
2-	أستطيع وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه.	2.04	0.71	40.79	3	غير موافق
3-	أشعر بالابتهاج من خلال عملي وتعاملي مع المراجعين.	2.16	0.83	43.24	1	غير موافق
4-	في عملي أتعامل بهدوء تام مع المشاكل والضغط النفسية.	2.13	0.76	42.51	2	غير موافق
5-	أتعامل بمسئولية عالية مع مشاكل المراجعين.	2.00	0.69	39.93	4	غير موافق
6-	أتبني الحلول الإبداعية والمبادرات في حل مشكلات العمل.	1.91	0.72	38.28	6	غير موافق
	جميع فقرات المجال معاً.	2.04	0.56	40.74		غير موافق

من جدول (33) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أشعر بالابتهاج من خلال عملي وتعاملي مع المراجعين " يساوي 2.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 43.24%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث: أن بنسبة (75%) لا يشعرون بالابتهاج بالأعمال الموكلة لدى الموظفين ولا يقومون فيها على أكمل وجه، وفي الوقت المناسب واتفقت مع دراسة (الطحانية، 2008) أن الحرص على تحديد أولويات العمل اليومي، وتعلم مهارات جديدة لمواجهة المواقف الطارئة في العمل، ومناقشة المشكلات مع الزملاء في العمل، ومع دراسة Sowmya &

(Panchanatham, 2014) ضرورة اتخاذ خطوات من أجل حل المشاكل في أسرع وقت ممكن وفقاً للأولوية من أجل تجنب المزيد من التوتر والقلق لدى العاملين، والذي يؤدي إلى ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي لديهم. ودراسة (Piedmont, 1993) أن معرفة السمات الشخصية للأفراد يمكن أن يفيد في مناقشة احتياجات الأفراد التي يمكن أن تجعلهم أكثر ولاءً لعملهم، وبالتالي أقل عرضة للاحتراق الوظيفي

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة أتبني الحلول الإبداعية والمبادرات في حل مشكلات العمل " يساوي 1.91 أي أن الوزن النسبي 38.28%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

تقوم وزارة التعليم والصحة على لا توفر المبادرات الإبداعية لدى الموظفين عن أداء المرؤوسين، وتنمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، و توفير المعلومات عن المشاكل التي تواجه المرؤوسون، رفع الروح المعنوية للعاملين، تدعيم الثقة بين المرؤوسين، تنمية روح الابتكار والإبداع، وعليه نجد أن تطوير الموارد البشرية من شأنه، وضرورة توفر المبادرات المشجعة في حل مشكلات العمل مثل الاهتمام بالحوافز بكافة أشكالها وأنواعها، والعمل على أنظمة مشجعة للحوافز مرتبطة بأهداف، أو مستويات أداء الموظفين، وحيث إن الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، ولا يوضع نظام للحوافز جيد على أسس موضوعية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، وأن على وزارة الصحة والتعليم أن تستثمر مواردها البشرية والمادية المتاحة بشكلٍ سليمٍ، ، وأن تعمل على إشراك العاملين وتوفير البيئة الملائمة للإبداع والابتكار، دراسة (العنزي والمشعان، 2012) تكثيف البرامج التوعوية والتعليمية لرفع مستوى الوعي عند الموظفين بالأضرار الناجمة عن انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي اختلفت مع دراسة (الفضلي، ، 2015) يعمل على إطلاق الطاقات الابتكارية والإبداعية الكامنة لديهم، و الاهتمام ببحث العوامل التي تؤدي إلى زيادة الاستعداد والرغبة لدى المعلمين والمعلمات في طرح أفكارهم وآرائهم وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لديهم تجاه عملية الابتكار والإبداع، وذلك بتوفير حوافز مادية ومعنوية لتكون دافعاً لهم لتشجيعهم على الابتكار والإبداع، دراسة (الشعلان، 2016) العمل على جدولة إجازات العاملين بالطريقة التي تضمن تمتع جميع الموظفين بالإجازات في وقتها دون الإخلال بالعمل. دراسة (البشابشة، 2005) دور رئيس في خلق ضغوط عمل على الأفراد العاملين في شركة البوتاس العربية ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي للأفراد والتنظيم، وبالتالي في أداء المنظمة Babco في (2013م) على المنظمات العمل دائماً على تقليل مستوى الاحتراق

من خلال عدة استراتيجيات منها: تخفيض عبء العمل، تدريب العاملين، و العمل على تحسين إنتاجية العاملين، و تحسين تقنيات الإشراف.

دراسة (أبو مسعود، 2014) والاهتمام بالجانب الترفيهي للموظفين وبالحوافز بشتى أنواعها، والنظر في أسلوب توزيع الأعمال على الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف، وبما يتناسب مع خصائص الفرد والعمل.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الإنجاز الشخصي " يساوي 2.04 أي أن الوزن النسبي 40.74%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يعزو الباحث: ذلك إلى عدم وضوح الأعمال الإدارية المناطة بالموظفين و التي تتضمن أية تعقيدات فالمهام الإدارية غير واضحة من قبل الموظف فهي تشكل عبئاً ثقيلاً عليه أثناء ممارسته لمسئوليته إلى الدرجة التي يشعر معها بالتعب الشديد الذي يثنيه عن العطاء و عليه يكون تقييمه لأدائه و قدراته و إمكاناته الإيجابية، وضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية والمحفزة للعاملين من خلال عدم تعميم قيم و قصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية، مما لا يهدف إلى تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى المدراء حيث لا تكون لديهم القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء الطبي، ولا يستطيعون مواكبة التغيرات والتحديات الجديدة في عصر ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وأن يشجع المدراء العاملين على الابتكار، وإيجاد حلول جديدة مبتكرة قدر المستطاع، ولا تعمل على إشراك جميع المدراء في إيجاد حلول للمشاكل وفق الأساليب المبتكرة والاستجابة إلى الابتكارات، تشجيع المدراء على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على العمل، ومكافأة المدراء المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع، وإتاحة الفرصة للعاملين على التفكير بأكثر من طريقة والبحث عن أساليب جديدة في العمل، وإنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية ما يسمى: (بنك الأفكار)، والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل الوزارتين وأن يُفعل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، وتوفير القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على التحليل، المرونة، الطلاقة، الأصالة، الخروج عن المألوف انفتحت مع دراسة (الشعلان، 2016) إلى التذمر والنظرة الدونية للإنجاز . ومع دراسة (أبو مسعود، 2014) كان مستوى الاحتراق منخفضاً على بعد الإنجاز الشخصي، ومع دراسة (أبو العلا، 2009) محاولة نشر ثقافة الإنجاز لدى العاملين في الوزارة من خلال

عقد الندوات وورشات العمل حول أهمية ثقافة الإنجاز، ودورها في تعزيز مكانة الوزارة في المجتمع.

واختلفت مع دراسة (الفضلي، ، 2015) وأن نتيج مقداراً مناسباً من السلطة للأداء ذي الإنجاز العالي، وتقديم معلومات للعاملين عن مدى تقدمهم في هذا الإنجاز، ومع دراسة (رمضان، 2013) بينما كان عالياً على بعد نقص الشعور بالإنجاز، وزيادة الاهتمام بمتابعة الإنجاز، وتعزيزها لدى العاملين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية، ومع دراسة (رمضان، 2013) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين على بعدي الإجهاد الانفعالي و نقص الشعور بالإنجاز .

- تحليل جميع فقرات الاحتراق الوظيفي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (34).

جدول (34)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع

فقرات الاحتراق الوظيفي:

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
الإجهاد الانفعالي.	2.34	0.63	46.89	1	غير موافق
تبلد المشاعر.	2.05	0.52	40.94	2	غير موافق
الإنجاز الشخصي.	2.04	0.56	40.74	3	غير موافق
جميع فقرات الاحتراق الوظيفي.	2.14	0.47	42.85		غير موافق

جدول (34) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاحتراق الوظيفي يساوي 2.14 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 42.85%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الاحتراق الوظيفي بشكل عام.

يري الباحث: أن ادارة وزارة التعليم والصحة تري أن الاستجابة للتغيرات المستجدة كبيرة جداً عليها فهي تقوم بدراسة العوامل الخارجية والداخلية، ولكن قد المستطاع مما يجعل هناك تهديدات من الأطراف الخارجية من صعوبة الظروف من احتلال وإغلاق للمعابر والحصار المفروض على قطاع غزة، وما فرضه من قيود بحيث تقوم الإدارة العليا في وزارة التعليم

والصحة بالتعامل مع المواقف الطارئة ضمن ما تراه مناسب، حيث إن الظروف العامة في محافظات غزة هي متقلبة حيث يشهد القطاع أزمات متعددة في فترات قصيرة نسبياً.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة والعوامل التنظيمية المؤثرة. يبين جدول (35) أن معامل الارتباط يساوي -0.135، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.012 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة والعوامل التنظيمية المؤثرة.

وهذا يدل على أن المدراء يشجعون على روح التعاون والعمل كجسد واحد بالتشاور، وتبادل الأفكار والآراء فيما بينهم أثناء إعداد الخطط والبرامج لمواجهة العوامل التنظيمية، كل ذلك يعمل على توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين وتطوير أدائهم والوصول إلى الأهداف المشتركة التي تتطابق مع أفكارهم و تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل، مما يؤدي الى مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة ويساعد على الإبداع والابتكار، ونشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على إتاحة قدر أكبر من اللامركزية والمشاركة لما في ذلك من تأثير مباشر على أداء العاملين في الوزارتين وزيادة قدرتهم الإبداعية اتفقت مع دراسة (الفضلي، ، 2015) توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الاحتراق الوظيفي وهي:(الإنهاك العاطفي -الشعور بالسلبية في العلاقات -تدني الإنجاز الشخصي).

جدول (35):

معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة والعوامل التنظيمية المؤثرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.016	-.129	الإجهاد الانفعالي
*0.019	-.124	تبلد المشاعر
*0.085	-.082	الانجاز الشخصي
*0.012	-.135	الاحتراق الوظيفي بشكل عام

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى العديد من الفرضيات التالية:

4- الفرضية الأولى- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين ضغط العمل.

يبين جدول (36) أن معامل الارتباط يساوي 0.341، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين ضغط العمل.

يري الباحث: أن الإدارة في وزارتي التعليم والصحة تعمل على وضوح العلاقات بين العاملين بين الإدارات المختلفة الذي ينشأ في الغالب فيها تنافس سلبي بين الأقسام فيما بينها مما يضعف الاتصالات بين الأقسام المختلفة، و قد يرجع ذلك إلى وضوح الهيكل التنظيمي واتصافه بالروتين، ويكون عنصراً مسبباً للضغوط المهنية حيث لا تتوفر حوافز تشجيعية لمكافأة المجتهدين، وفرص النمو والترقيات محددة، صعوبة تحقيق طموحات العاملين في أماكن عملهم، و لا تعتمد الإدارات العليا في وزارة التعليم والصحة على نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز، لذا يجب على الإدارة العليا خلق بيئة محفزة للرغبة في الإنجاز والإبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الضغوط الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها، والعمل على تغيير

ثقافي، وذلك من خلال برنامج مخطط ومصمم بصورة فاعلة بغرض تحقيق أهداف هذا التغيير، وبمشاركة كل الجهود ومن كل الأطراف داخل الوزارتين بغض النظر عن منصبهم ودورهم، من خلال تعزيز مجالات الإبداع للمدراء، وتشجيعهم على تحمل نتائج أعمالهم وإتاحة الفرصة لهم، باستخدام طرق جديدة في العمل من خلال منحهم الثقة والصلاحيات اللازمة ومكافأة المبدعين منهم .

جدول (36):

معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين ضغط العمل:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.350	الإجهاد الانفعالي.
*0.000	.217	تبلد المشاعر.
*0.000	.276	الإنجاز الشخصي.
*0.000	.341	الاحتراق الوظيفي بشكل عام.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الثانية- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين صلاحيات العمل.

يبين جدول (37) أن معامل الارتباط يساوي -0.247، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين صلاحيات العمل، يعزو الباحث: مما سبق نستطيع أن نخلص إلى أنه إذا زادت الصلاحيات الممنوحة للموظف قل شعوره بالاحتراق الوظيفي على أبعاده الثلاثة. وجود هيكل إداري واضح لتحديد السلطات والصلاحيات، ونظام واضح ومحدد للمتابعة في وزارة التعليم والصحة، وتتوافر معرفة مناسبة لطبيعة الإجراءات، والسياسات لدى العاملين تسهم في تحقيق أهداف وزارة التعليم والصحة حيث توفر الأنظمة والقوانين ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين، وأن

الهيكل التنظيمي والإداري يحدد خطوط السلطة، والمسئولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات، وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم الوزارات والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويساعد على الوصول إلى أهداف الوزارات، وأن يتبادل المدراء والمسؤولون في وزارة التعليم والصحة الزيارات للتعرف إلى أداء الموظفين ويقومون، بتفويض بعض صلاحياته واختصاصاته لبعض الموظفين أصحاب القرار، مما يوفر أورشيف للمعلومات والبيانات، لذا على الإدارة العليا في وزارة التعليم والصحة وعقد ورشات واجتماعات لوضع رؤية محددة حول الصلاحيات الممكنة مشاركة الإدارة العليا لهم، ، عدم إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى شعورهم بالمعاناة و السلبية و انخفاض أدائهم، و تدني مستوى رضاهم . و يعود سبب هذه المعاناة إلى شعورهم بعدم الاهتمام من قبل المنظمة التي يعملون بها، و شعورهم بالعجز، أو فقدان التحكم في عملهم عندما لا يستطيعون التأثير على الأحداث الهامة بوظيفتهم اتفقت مع (دراسة النفيعي، 2013)النظر في أسلوب توزيع الأعمال وتحديدته بين الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف، و بما يتفق و مواصفات الفرد و العمل، و مراعاة العدالة والمساواة في توزيع الأعباء على الأفراد.

جدول (37):

معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين صلاحيات العمل:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	-.234	الإجهاد الانفعالي.
*0.000	-.214	تبدل المشاعر.
*0.003	-.166	الإنجاز الشخصي.
*0.000	-.247	الاحتراق الوظيفي بشكل عام.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الثالثة - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين التدوير الوظيفي.

يبين جدول (38) أن معامل الارتباط يساوي -0.204، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات

دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين التدوير الوظيفي، ويرجع ذلك إلى توافر صورة واضحة لدى العاملين في الوزارتين عن الأهداف والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة، ومدى مساهمة كل وظيفة في تحقيق أهداف الوزارتين ككل، بالإضافة إلى معرفتهم الطريقة السليمة لأداء أعمالهم، وقد يكون ذلك نتيجة لتعدد القرارات المتعلقة ببعض المسائل، وتضاربها الأمر الذي يسبب اللبس وعدم وضوح طريقة التعامل مع مثل هذه الأمور، اختلفت مع دراسة (رمضان، 2013) مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية معتدلاً على بعدي الإجهاد الانفعالي و تبدل الشعور دراسة (القرني، 2012) هناك درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي في أبعاده الثلاثة متمثلة في: (الإجهاد الانفعالي، التبدل الإحساسي، والإنجاز الشخصي) في ممارسة العمل الإعلامي في المملكة العربية السعودية. دراسة (رمضان، 2013) يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين على بعد تبدل الشعور.

جدول (38):

معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين التدوير الوظيفي:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	-.199	الإجهاد الانفعالي.
*0.037	-.107	تبدل المشاعر.
*0.001	-.195	الإنجاز الشخصي.
*0.000	-.204	الاحتراق الوظيفي بشكل عام.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرابعة - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المشاركة في اتخاذ القرارات. يبين جدول (39) أن معامل الارتباط يساوي -0.280، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، الإنجاز

الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المشاركة في اتخاذ القرارات.، ويرى الباحث: أن مدراء المستويات الإدارية العليا مشغولون بالقرارات الحاسمة المتعلقة، وجلب التمويل من الدول المانحة دون الانغماس بالأمور الروتينية البسيطة التي يسهل اتخاذ القرار فيها عبر التفويض المباشر دون أن تؤثر بشكل جوهري على طبيعة العمل. بينما لا يوجد حرية مطلقة لدى الأفراد في الإدارات الدنيا لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل، ويرجع ذلك إلى عدم توافر صورة واضحة لدى العاملين في المؤسسات عن الأهداف والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة، ومدى مساهمة كل وظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، بالإضافة إلى عدم معرفتهم الطريقة السليمة لأداء أعمالهم، وقد يكون ذلك نتيجة لتعدد القرارات المتعلقة ببعض المسائل، وتضاربها الأمر الذي يسبب اللبس، وعدم وضوح طريقة التعامل مع مثل هذه الأمور. ويرى الباحث: أنه كلما قلت مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار يعود لعدم اهتمام الإدارة بالتقارير التي يقدمها المسؤولين عن سير العمل، وحاجاتهم ومشاكلهم، وكذلك عدم الأخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بعقد اللقاءات الدورية والمستمرة للتعرف إلى مشاكل الموظفين مما تؤثر في شعور الموظف ببعدها عن الإدارة عنه، وتقليل إحساسه بالمسئولية تجاه الأعمال التي يقوم بها انتفتت مع دراسة (الدوسري، 2010) ضرورة تدوير العمل بين أفراد المراكز، وبين أفراد القيادة والوحدات الأخرى بالمنطقة، والعمل على إضافة نقاط تفضيلية للأفراد العاملين في المراكز بحرس الحدود عند إعداد بيانات الأفراد لتقريات واتفقت مع دراسة (رمضان، 2013) توجد علاقة ارتباطيه سلبية دالة إحصائياً بين مجال استراتيجية الصحة الجسمية و الإجهاد الانفعالي، و بين مجال استراتيجية السلوك الإيجابي و تبدل الشعور، و بين مجال استراتيجية الإدارة و تبدل الشعور و بين مجال استراتيجية حل المشكلات و تبدل الشعور، اختلفت مع دراسة (Schaufeli, & others, 2002)، أن العلاقة بين الاحتراق النفسي والمشاركة علاقة عكسية دراسة.(Piedmont, 1993) هناك ارتباط قوي بين الاحتراق الوظيفي، وبين الرضا الوظيفي يشير إلى أن بعض الأفراد الذين لا تتلاءم سماتهم الشخصية مع وظيفتهم فهم معرضون بشكل كبير لخطر الاحتراق الوظيفي والإنهاك العاطفي والمهني.

جدول (39):

معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المشاركة في اتخاذ القرارات:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	-.286	الإجهاد الانفعالي.
*0.000	-.206	تبلد المشاعر.
*0.001	-.196	الإنجاز الشخصي.
*0.000	-.280	الاحتراق الوظيفي بشكل عام.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

5- الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المساندة الاجتماعية. يبين جدول (40) أن معامل الارتباط يساوي -0.352، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المساندة الاجتماعية.

يري الباحث: غياب نظام العلاوات والحوافز المساندة الاجتماعية، والذي يشجع الموظفين على الارتقاء بذاتهم وتطوير قدراتهم الوظيفية، وأن عدم تقديم البرامج التدريبية المتخصصة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي والصحة بشكل منتظم يساهم بشكل سلبي مما أدى إلى عدم تنمية وتطوير أداء العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وأن المدراء لا يساهمون بشكل دقيق في تحديد نقاط القوة، والضعف للعاملين، لمحاولة تلافى الضعف من خلال برامج تدريبية متخصصة لديهم، ولا تقوم على تفهم مشكلات الموظفين أول بأول قبل تفاقمها، انفتحت مع دراسة (الزهراني، 2008) توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي و بعض سمات الشخصية : (الثبات الانفعالي، الاجتماعية، السيطرة) واختلفت مع دراسة (الطحانية، 2008) مستوى ضغوط العمل كان متوسطاً بشكل عام، وأن أكثر المصادر المسببة لضغوط العمل بحسب ترتيبها التنازلي كانت عدم المشاركة في صنع القرار.

جدول (40):

معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المساندة الاجتماعية:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	-.280	الإجهاد الانفعالي.
*0.000	-.307	تبلد المشاعر.
*0.000	-.289	الإنجاز الشخصي.
*0.000	-.352	الاحتراق الوظيفي بشكل عام.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

6- الفرضية السادسة - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (:الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين صراع القيم.

يبين جدول (41) أن معامل الارتباط يساوي 0.313، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (:الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين صراع القيم.

ويعزو الباحث: ذلك إلى أن مستوى ضغط العمل الناتج عن صراع القيم يتسم بالمركزية حيث إن أغلب فئة متخذي القرار في وزارة التعليم والصحة مسئولون عن عدد كبير من الموظفين من حيث تقييم عملهم بموضوعية، والرقابة على المهام التي يؤديها، والاهتمام بأموالهم الوظيفية، وعدم وجود جهة متخصصة، حيث لا بد من وجود أسس تتبعها الوزارتان لتحديد احتياجاتها الضرورية، ومن خلال الاسترشاد بإحصائيات السنوات السابقة، وتحليل عبء، حيث إن ملائمة الموظف لوزارته له تأثير مهم جداً على أداء هذه الوزارة، و يمثل ذلك وجهان لعملة واحدة، حيث إن الوجه الأول يتمثل في ولاء و رضا الموظفين عن استراتيجيات الوزارة بهيكلها وإدارتها وثقافتها بشكل عام، و الوجه الثاني يتمثل في رضا الوزارة عن أداء و قدرات الموظف معها اتفقت مع دراسة (الزهراني، 2008) علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي وبين سمة المساندة الاجتماعية واتفقت مع دراسة (رمضان، 2013) توجد

علاقة ارتباطيه سلبية دالة إحصائياً بين مجال استراتيجية الصحة الجسمية و الإجهاد الانفعالي، و بين مجال استراتيجية السلوك الإيجابي و تبلد الشعور و بين مجال استراتيجية الإدارة و تبلد الشعور و بين مجال استراتيجية حل المشكلات و تبلد الشعور.

جدول (41):

معامل الارتباط بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين صراع القيم:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.208	الإجهاد الانفعالي.
*0.000	.250	تبلد المشاعر.
*0.000	.325	الإنجاز الشخصي.
*0.000	.313	الاحتراق الوظيفي بشكل عام.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

الفرضية الرئيسية الثانية- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية في الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع: " الاحتراق الوظيفي " هي: المساندة الاجتماعية، ضغوط العمل، صراع القيم، صلاحيات العمل. بينما تبين ضعف تأثير متغيري " التدوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات " اتفقت مع دراسة (أبو زيد، 2004) أن العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن يعانون من ضغوط العمل نتيجة لعوامل كثيرة منها غموض الأدوار وصراعها والمشاركة في اتخاذ القرار والترقية والترفيه وخصائص العمل وطبيعته والوصف الوظيفي وبيئة العمل والاستقرار الوظيفي، وأن مثبطات العمل في المكتبات الجامعية تسبب ضغوطاً للعاملين فيها .

معامل الارتباط = 0.489، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.228، وهذا يعني أن 22.8% من التغير في الاحتراق الوظيفي: (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة

المتبقية 77.2% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع غزة.

جدول (42): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار:

القيمة الاحتمالية. Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	7.765	2.376	المقدار الثابت.
0.000	-4.287	-0.213	المساندة الاجتماعية.
0.000	4.432	0.166	ضغوط العمل.
0.042	2.044	0.147	صراع القيم.
0.049	-1.970	-0.070	صلاحيات العمل.
معامل التحديد المُعدَّل = 0.228		معامل الارتباط = 0.489	

الاحتراق الوظيفي = 2.376 - 0.213 * المساندة الاجتماعية + 0.166 * ضغوط العمل + 0.147 * صراع القيم - 0.070 * صلاحيات العمل.

من خلال جدول (42) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير الاحتراق الوظيفي حسب قيمة اختبار T المطلقة كما يلي: ضغوط العمل، ومن ثم المساندة الاجتماعية، ومن ثم صراع القيم، وأخيرا صلاحيات العمل.

الفرضية الرئيسية الثالثة- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، مكان العمل، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، الراتب، الموقع على السلم الوظيفي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تُعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (43) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " التدوير الوظيفي، العوامل التنظيمية، الإنجاز الشخصي "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الذكور للمجالين "التدوير الوظيفي و العوامل التنظيمية" ولصالح الإناث لمجال "الإنجاز الشخصي". يعزو الباحث: أن الموظفات في وزارة الصحة والتعليم تميل أكثر الي العمل المكتبي والمتابعة الدورية للإجراءات الإدارية والبرمجية من خلال تزويد للمستفيدين بالخدمات المناسبة، وكيفية التعامل مع الجمهور سواءً أكانت من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، الموقع الإلكتروني، وإدخال واتمه البيانات بالبرامج المحوسبة أكثر من الميداني الذي يتطلب جهد ومتابعة دورية مع المؤسسات اتفقت مع دراسة (مصلح، 2014) حول وجود فروق ذات دلالة حول متغير الإناث أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس ويعزو الباحث: ذلك إلى أن كلا الجنسين يقومون بنفس الإجراءات والمهام الوظيفية سواءً أكان في فكلهما في يتعاملان في نفس بيئة العمل، ويقدمون نفس الخدمات الموكلة إليهم بغض النظر عن عامل الجنس، إلى أن طبيعة الموظف واحدة بغض النظر عن كونه موظف أم موظفة، فهو يعاني من ضغوط عمل متماثلة، ويمتلك نفس القدرات اتفقت دراسة (أبو زيد، 2004) أن الموظفين في المكتبات الجامعية يعانون من ضغوط أكثر من الموظفات.

مع دراسة (أبو غنيمة، 2015) توجد فروق تُعزى للبيانات الشخصية الجنس اختلفت مع دراسة(الكلابي و رشيد، 2013) لا توجد فروقات جنس الموظفين في عينة الدراسة، ومع دراسة(رمضان، 2013)لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين على بعدي الإجهاد الانفعالي، و نقص الشعور بالإنجاز تُعزى لمتغير الجنس، ودراسة

(أبو رحمة، 2012) ولا توجد فروق ذات في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تُعزى لمتغير الجنس.

جدول (43): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.361	0.915	2.49	2.58	ضغوط العمل.
0.090	1.701	3.47	3.64	صلاحيات العمل.
*0.017	2.391	3.07	3.22	التدوير الوظيفي.
0.060	1.888	3.34	3.50	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.149	1.446	3.64	3.75	المساندة الاجتماعية.
0.500	0.676	2.60	2.63	صراع القيم.
*0.002	3.107	3.08	3.19	العوامل التنظيمية.
0.190	-1.315	2.42	2.31	الإجهاد الانفعالي.
0.294	-1.052	2.10	2.03	تبلد المشاعر.
*0.021	-2.322	2.16	1.99	الانجاز الشخصي.
0.061	-1.879	2.23	2.11	الاحتراق الوظيفي.
0.104	1.629	2.83	2.88	جميع المجالات معا.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تُعزى إلى مكان العمل.

من النتائج الموضحة في جدول (44) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " الإجهاد الانفعالي، الاحتراق الوظيفي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى

مكان العمل، وذلك لصالح الذين يعملون في وزارة الصحة. ويعزو الباحث: أن طبيعة العمل في وزارة الصحة تحتاج الى التعامل مع الجمهور بشكل مستمر ومباشر، وهذا يحتاج الى جهد كبير وحرية في التنقل تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى مكان العمل. بينما النسبة متقاربة بين، لأن الخدمات التي تقدمها وزارة الصحة والتعليم متقاربة .

جدول (44): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		وزارة الصحة	وزارة التربية والتعليم	
0.398	-0.847	2.59	2.52	ضغوط العمل.
0.210	1.257	3.54	3.66	صلاحيات العمل.
0.712	-0.370	3.19	3.17	التدوير الوظيفي.
0.052	1.954	3.39	3.54	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.083	1.738	3.67	3.78	المساندة الاجتماعية.
0.976	-0.030	2.62	2.62	صراع القيم.
0.213	1.248	3.14	3.18	العوامل التنظيمية
*0.019	-2.352	2.42	2.24	الإجهاد الانفعالي.
0.085	-1.726	2.09	1.99	تبلد المشاعر.
0.064	-1.862	2.09	1.97	الإنجاز الشخصي.
*0.016	-2.413	2.20	2.07	الاحتراق الوظيفي.
0.746	-0.324	2.87	2.86	جميع المجالات معا.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تُعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (45) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى العمر، لأن جميع الأعمار باختلافها تتعرض للاحتراق الوظيفي في وزارة الصحة والتعليم

أن غالبية عينة الدراسة من الفئات العمرية متنوعة مما يدل على وجود مستوى عالي من الكفاءة والخبرة العملية والمهنية، في العمل، و أن العمر ليس له تأثير هام في مقدرة الموظف على مواجهة الاحتراق الوظيفي، و يعزو الباحث: ذلك لكون هذه الفئة العمرية المتنوعة تحمل الخبرة العالية فهم أكثر فهماً لأعمالهم و تمرساً لمهامهم الوظيفية من غيرهم من الموظفين الجدد، و بالتالي يكون تقديرهم لأدائهم وكفاءتهم مرض من وجهة نظرهم، هذا بالإضافة، لأن الموظفين الشباب في بداية عمرهم تكون طموحاتهم مرتفعة، و بالتالي لا يقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، إذ إن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية فيشعر بعدم الرضا عن إنجازهم بينما مع كبر السن يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض طموحاته، و بالتالي يزيد مستوى رضاه عن أدائه وإنجازه.

وهذا يرجع إلى أن ما يزيد عن 60% من أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية الشابة، الأمر الذي يجعلهم متقاربين، ويعزو الباحث: ذلك إلى إن العمر ليس له تأثير هام في مقدرة الموظف على ضغوط العمل حيث إن الموظفين في وزارتي الصحة والتعليم كلما زاد العمر كلما كانوا على قدرة أكبر على تحمل الضغوط مما يتمكن الموظفين من أداء العمل لفترة طويلة اتفقت مع دراسة (رمضان، 2013) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين على بعد تبدل الشعور حيث كانت النتيجة لصالح الإناث. ومع دراسة القرني، (2012) أن الاحتراق الوظيفي يبدو أكثر وضوحاً في الإناث، السعوديون، دراسة المعشر (2011) أن لكل من الجنس والمحافظة، وطبيعة العمل أثره على الإحساس بضغط العمل، واختلقت مع دراسة (أبو غنيمة، 2015) توجد فروق تُعزى للبيانات الشخصية العمر، مع دراسة الكلابي و رشيد، (2013) توجد فروق معنوية في درجات الاحتراق لبعض من مقاييس الاحتراق الوظيفي تعزى للعمر دراسة النفيعي، (2013) أظهرت الدراسة أن الفئات التالية هي الأكثر

معاناة من الاحتراق الوظيفي: الذين أعمارهم من 20 وأقل من 29 سنة الذين لهم خدمة من سنة إلى أقل من خمس سنوات - حملة الشهادة الجامعية البكالوريوس الذين يشغلون المرتبة السادسة و السابعة دراسة (Sowmya & Panchanatham,2014) أن أكثر النتائج مثيرة للاهتمام هو ارتفاع الاحتراق لدى العاملين الأصغر سناً.

جدول (45): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		40 سنة فما فوق	35- أقل من 40 سنة	30- أقل من 35 سنة	أقل من 30 سنة	
0.059	2.517	2.43	2.74	2.48	2.59	ضغوط العمل.
0.538	0.726	3.54	3.59	3.70	3.54	صلاحيات العمل.
0.166	1.706	3.19	3.27	3.11	3.14	التدوير الوظيفي.
0.469	0.848	3.40	3.40	3.47	3.55	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.799	0.337	3.70	3.71	3.69	3.77	المساندة الاجتماعية.
0.724	0.441	2.63	2.59	2.61	2.66	صراع القيم.
0.376	1.038	3.12	3.19	3.14	3.19	العوامل التنظيمية
0.260	1.346	2.36	2.44	2.23	2.35	الإجهاد الانفعالي.
0.893	0.205	2.03	2.02	2.08	2.06	تبلد المشاعر.
0.810	0.321	2.03	2.06	2.07	1.98	الإنجاز الشخصي.
0.939	0.135	2.14	2.17	2.13	2.13	الاحتراق الوظيفي.
0.392	1.003	2.84	2.90	2.85	2.88	جميع المجالات معاً.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تُعزى إلى المؤهل العلمي.
من النتائج الموضحة في جدول (46) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً،

وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث: أن وزارة الصحة والتعليم تساهم في استقطاب المؤهلات الجامعية ذات التخصصات المتنوعة، وأن أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل الجامعي خاصة البكالوريوس، والذين يتمتعون بخبرة علمية، وهذا مؤشر إيجابي على إمكانية التطور الإداري أو المهني لهذه العينة وقدرتها على التعامل مع الضغوط والتعامل مع المواقف الصعبة بكل قدرة وكفاءة، مما يجعلهم لديهم القدرة على معايشة الضغوط المحتملة، فالعاملين في وزارة الصحة والتعليم لديهم تفهم عن واقع الضغوط وأسبابها، وكيفية الاستعداد لمواجهتها، أو طريقة التصرف في التعامل معها أن الموظفين الذين يمتلكون مؤهلات دراسية مختلفة ذات تخصصات أدبية أو علمية لديهم نفس التأثير حول الاحتراق الوظيفي، وهذا يعني أن آراء أفراد العينة حول العوامل التنظيمية، وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي مقارنة سواء كانوا يحملون مؤهلات علمية عالية أو غير ذلك، ويرجع ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس فأعلى، فهم متقاربون علمياً وفكرياً، لتتفق مع دراسة دراسة (رمضان، 2013) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي،. دراسة (الجمال، 2012) لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية على بعد الإنجاز الشخصي، أيضاً بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تُعزى المؤهل العلمي، تختلف مع دراسة (أبو رحمة، 2012) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى ومع دراسة الزهراني (2008م) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الاحتراق النفسي، لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة نتيجة لاختلاف المؤهل التعليمي ومع دراسة (رمضان، 2013) دراسة الأسباب الكامنة وراء ظهور مستوى احتراق نفسي على بعد تبدل الشعور لدى الإناث بدرجة أكبر منها لدى الذكور. دراسة (ملاخة، 2011) لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى للعمر دراسة (الشامان، 2006) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر (Doganer & Alparslan 2009-) لا يوجد تأثير لكلا من العوامل التالية العمر .

(Bayram, & others, (2010), أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي. العمر والحالة الاجتماعية لا تؤثر في الاحتراق. دراسة (الظفري، والقريوتي، 2010) وجود مستوى منخفض من الاحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة، وأن مستويات الاحتراق اختلفت باختلاف التخصص والمؤهل

الدراسي، واختلفت دراسة(الظفري، والقريوتي، ، 2010) وجود مستوى منخفض من الاحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة، وأن مستويات الاحتراق اختلفت باختلاف والمؤهل الدراسي، اختلفت مع دراسة (أبو غنيمه، 2015) توجد فروق تُعزى للبيانات الشخصية العمر ومع دراسة(الزهراني، 2008) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعات ومنخفضات الاحتراق في سمات: (الاجتماعية، السيطرة، المسؤولية) و الدرجة الكلية 15 سنة الأكثر دراسة(القرني، 2012) أن الاحتراق الوظيفي يبدو أكثر وضوحاً حملة الدكتوراه، الأصغر سناً دراسة (المعشر، 2011) أن لكل من العمر والمحافظة وطبيعة العمل أثره على الإحساس بضغط العمل، دراسة الزهراني، 2008) أظهرت الدراسة أنه كلما زاد عمر المبحوثة كلما زاد مستوى المعاناة من الاحتراق دراسة (السعد ودرويش، 2008) يتصاحب تقدم المراجع في العمر، والمركز الوظيفي بشعور أقل بضغط العمل دراسة (جودة واليافي، 2002) وجود فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي، عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين الجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، ومستوى التحصيل العلمي، (Babco، 2013) فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تعزى لمتغير العمر، (Gurbuz & Others, 2012) يتأثر مستوى الاحتراق النفسي لدى المبحوثين بمجموعة من العوامل المستقلة و الصفات الشخصية مثل العمر، الجنس، مستوى التعليم، الخبرة، مكان السكن، الجامعة التي يعمل بها(Babcock 2013) كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تعزى لمتغير العمر حيث إن الاحتراق يقل لدى المبحوثين الأكبر سناً.

جدول (46): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي:

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	
0.937	0.066	2.55	2.55	2.59	ضغوط العمل.
0.719	0.330	3.65	3.58	3.55	صلاحيات العمل.
0.213	1.556	3.26	3.14	3.16	التدوير الوظيفي.
0.924	0.079	3.47	3.45	3.43	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.079	2.556	3.61	3.73	3.84	المساندة الاجتماعية.
0.595	0.520	2.61	2.61	2.67	صراع القيم.
0.751	0.286	3.16	3.15	3.19	العوامل التنظيمية.
0.133	2.033	2.33	2.40	2.19	الإجهاد الانفعالي.
0.625	0.471	2.01	2.07	2.01	تبلد المشاعر.
0.668	0.403	2.03	2.06	1.98	الإنجاز الشخصي.
0.309	1.180	2.13	2.17	2.06	الاحترق الوظيفي.
0.981	0.019	2.87	2.87	2.86	جميع المجالات معا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (47) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "التدوير الوظيفي" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تُعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير عام فأعلى يرجع ذلك أن العوامل التنظيمية ذات المستويات العالية تتعرض للاحتراق الوظيفي هذا يولد الشعور بالضغط والإحباط لدى الفئة ذات المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى المسمى الوظيفي. أن الموظفين عند قيامهم لعملهم يتأثرون بنفس الضغوط بغض النظر على المسمى الوظيفي، حيث لا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي حيث جميعهم يخضعون لنفس الضغوط نظراً لأنهم في نفس بيئة العمل، مع اختلاف نوع الوظيفة اتفقت دراسة (ملاخه، 2011) لا توجد فروق دالة إحصائية للمؤهل العلمي، مع دراسة (الكلابي و رشيد، 2013) لا توجد فروقات فيما يخص المستوى التعليمي مع دراسة (عمار، 2006) لم يكن لطبيعة العمل إداري أكاديمي أي أثر على الإحساس بضغط العمل، دراسة (عمار، 2006) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشعور بالضغط وبين المتغيرات الشخصية التالية : (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل في الجامعة).

جدول (47): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أخرى	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام فأعلى	
0.881	0.295	2.62	2.55	2.51	2.51	2.56	ضغوط العمل.
0.090	2.031	3.48	3.63	3.56	3.90	3.78	صلاحيات العمل.
*0.000	6.751	3.05	3.06	3.27	3.40	3.44	التدوير الوظيفي.
0.655	0.611	3.41	3.49	3.43	3.56	3.59	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.913	0.245	3.72	3.66	3.76	3.71	3.70	المساندة الاجتماعية.
0.738	0.497	2.63	2.65	2.60	2.57	2.70	صراع القيم.
0.198	1.516	3.13	3.14	3.16	3.23	3.27	العوامل التنظيمية.
0.290	1.250	2.39	2.35	2.32	2.44	2.08	الإجهاد الانفعالي.
0.358	1.099	2.10	2.04	2.01	2.11	1.86	تبلد المشاعر.
0.285	1.263	2.09	2.01	2.04	2.04	1.79	الإنجاز الشخصي.
0.160	1.660	2.20	2.14	2.12	2.20	1.91	الاحترق الوظيفي.
0.610	0.674	2.86	2.85	2.86	2.94	2.88	جميع المجالات معاً.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تُعزى إلى سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي.

من النتائج الموضحة في جدول (48) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخبرة.

إن الموظفين الشباب في بداية عمرهم يتوقعون الكثير من أنفسهم و من المنظمة التي ينتمون إليها فيما يتعلق بالاعتراف و التقدير والتحدي و المكافآت و التقدم الوظيفي فتبدو توقعات هؤلاء مثالية، و غير واقعية مما يجعلهم أكثر عرضة للاستنفاد العاطفي و الإجهاد النفسي، لأنهم يثمنون قيمة العمل و له أهمية كبيرة لديهم و في الغالب تصطم طموح اتم بواقع العمل، فيشعر الموظف بعدم الرضا عن إنجازة بينما مع كبر السن و زيادة سنين الخبرة يصبح الفرد أكثر واقعية و تنخفض طموحاته، و بالتالي يزيد مستوى رضاه عن أدائه و إنجازة.

ويري الباحث: أن وزارة الصحة والتعليم أصبح لديها وعي وإدراك في السنوات العشر الماضية بأهمية وجود موظفين مهنيين مختصين في كافة المجالات لأهمية الدور المنوط بهم لإنجاح استمرارية العمل بالشكل المطلوب، للحفاظ على ديمومة الوزارتين، وأن غالبية المسؤولين في وزارة الصحة والتعليم يتحملون مسؤوليات حرجة و دقيقة و تتطلب خبرات عملية طويلة و ذلك لتنوع الضغوط و اختلاف أنماط الإجراءات المتبعة لديهم، أن سنوات الخبرة للموظفين لم تؤثر على عملية التعاون والتنسيق وتقديم الخدمات المقدمة في التعليم والصحة **ويعزو الباحث:** ذلك أن العمليات والخدمات التي تقوم بها من خلال أفرادها بغض النظر عن سنوات الخبرة الكبيرة أو القليلة: (مهنية، إدارية). فيجب على مزودي هذه الخدمات العمل على تلبية احتياجات هذه الفئة مع مراعاة الجانب الإنساني، ويرجع ذلك إلى أنه مع زيادة سنوات الخبرة يزيد المستوى المهني للموظفين ويزداد الاحتراق الوظيفي اتفقت دراسة (عساف، 2005) وبينت الدراسة أن متغير والخبرة، لم يكن لها تفاوت في التأثير بين أعضاء الهيئة التدريسية في درجة التوتر

والضغط النفسي، ودراسة (رمضان، 2013) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تعزى لمتغير المركز الوظيفي دراسة (عمار، 2006) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشعور بالضغط بين متغير، سنوات الخبرة، مكان العمل في الجامعة مع (الظفري، والقريوتي، ، 2010) لم توجد علاقة لمعظم أبعاد الاحتراق بالخبرة التدريسية والدورات التدريبية، ومع دراسة (السعد ودرويش، 2008) للمراجعين الأقل سنًا وخبرة ومركزاً وظيفياً؛ حيث تؤثر ضغوط العمل على أدائهم وعلى تسربهم من المهنة، ومع (Gurbuz & Others, 2012) يتأثر مستوى الاحتراق النفسي لدى المبحوثين بمجموعة من العوامل المستقلة و الصفات الشخصية مثل الخبرة، مع دراسة (Alkhrisha, 2002) أظهرت النتائج أن المعلمين ذوو الخبرة أكثر احتراقاً من أقرانهم ذوي الخبرة الأقل زرع دراسة (أبو غنيمة، 2015) توجد فروق تُعزى للبيانات الشخصية سنوات الخبرة، ومع دراسة (رمضان، 2013) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين على بعدي الإجهاد الانفعالي، و نقص الشعور بالإنجاز تُعزى لمتغير الخبرة دراسة (الجمال، 2012) لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية على بعد الإنجاز الشخصي، أيضاً بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثات مدة الخبرة مع دراسة (البشباشة، 2005) وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي شملتها الدراسة والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة اختلفت مع دراسة (أبو غنيمة، 2015) توجد فروق تعزى للبيانات الشخصية المسمى الوظيفي دراسة (السعد ودرويش، 2008) والمركز الوظيفي بشعور أقل بضغط العمل دراسة (الزهراني، 2008) أظهرت الدراسة أن العاملات اللائي تراوحت سنوات خبرتهن من 11 احتراقاً.

جدول (48): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10- أقل من 15 سنة	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.276	1.298	2.42	2.65	2.59	2.55	ضغوط العمل.
0.262	1.340	3.60	3.70	3.58	3.42	صلاحيات العمل.
0.594	0.634	3.19	3.19	3.20	3.09	التدوير الوظيفي.
0.731	0.430	3.40	3.44	3.47	3.54	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.433	0.916	3.66	3.72	3.70	3.83	المساعدة الاجتماعية.
0.801	0.334	2.66	2.61	2.60	2.62	صراع القيم.
0.694	0.483	3.13	3.18	3.16	3.16	العوامل التنظيمية.
0.426	0.932	2.30	2.28	2.43	2.35	الإجهاد الانفعالي.
0.199	1.563	2.00	1.98	2.09	2.17	تبلد المشاعر.
0.601	0.622	1.99	2.00	2.07	2.11	الإنجاز الشخصي.
0.299	1.231	2.09	2.09	2.19	2.21	الاحتراق الوظيفي.
0.451	0.882	2.83	2.87	2.89	2.89	جميع المجالات معا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تُعزى إلى الراتب.

من النتائج الموضحة في جدول(49) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " التدوير الوظيفي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الراتب، وذلك لصالح الذين راتبهم 4001 شيكل فأكثر، وهذا يعني أنه للموظفين ذوي الرواتب الكبيرة تأثير درجة المعاناة

من الاحتراق الوظيفي فالفرق في الرواتب بين هذه المستويات لصالح الذين راتبهم 4001 شيكل فأكثر مما ينعكس على مستوى شعور الموظف بالاحتراق.

يعزي الباحث: نظراً للمهام الموكلة لديه حيث إن أغلب الموظفين يقبل التذوير الوظيفي إذا أحسن أن هناك زيادة في الراتب، وأن هذا النقل سيقوم على تحسين وضعة المعيشي لتتفق (Babcoc، 2013) كلما ارتفع الأجر المدفوع كلما قل مستوى الاحتراق. و كانت مفاجأة الدراسة أن وجد الباحث أنه كلما زاد متوسط ساعات العمل كلما قل مستوى الاحتراق النفسي.

مع دراسة (الكلابي و رشيد،2013) توجد فروق معنوية في درجات الاحتراق لبعض من مقاييس الاحتراق الوظيفي تُعزى مدة الخدمة في الوظيفة الحالية (Glazer & Gyurak، 2007) بالإضافة إلى أن الممرضات البريطانيات أوضحت أن قلة المهارات لدى طاقم العمل أحد أسباب ضغط العمل، والممرضات الهنغاريات أشرن إلى مصدرين لضغط العمل هما : الراتب المتدني، وغياب الموارد، اختلفت مع دراسة(رمضان، 2013)عقد دورات تدريبية حول الاحتراق النفسي لدى العاملين في وزارات السلطة من أصحاب الخبرة القصيرة.

جدول (49): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الراتب:

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		4001 شيكل فأكثر	-3001 4000 شيكل	-2001 3000 شيكل	-1000 2000 شيكل	
0.491	0.807	2.43	2.49	2.59	2.63	ضغوط العمل.
0.054	2.572	3.72	3.78	3.50	3.52	صلاحيات العمل.
*0.028	3.083	3.31	3.28	3.10	3.14	التذوير الوظيفي.
0.300	1.227	3.46	3.50	3.37	3.54	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.380	1.030	3.63	3.72	3.69	3.80	المساندة الاجتماعية.
0.604	0.618	2.56	2.60	2.62	2.66	صراع القيم.
0.254	1.364	3.15	3.19	3.12	3.20	العوامل التنظيمية.
0.678	0.506	2.40	2.27	2.38	2.32	الإجهاد الانفعالي.
0.563	0.684	2.01	1.99	2.05	2.11	تبادل المشاعر.
0.402	0.981	1.98	2.02	2.00	2.13	الإنجاز الشخصي.
0.739	0.420	2.13	2.10	2.14	2.19	الاحتراق الوظيفي.
0.244	1.397	2.86	2.88	2.84	2.91	جميع المجالات معا.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية تُعزى إلى الموقع على السلم الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (50) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "صلاحيات العمل، التدوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، صراع القيم، العوامل التنظيمية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الموقع على السلم الوظيفي، وذلك لصالح الذين موقعهم على السلم الوظيفي غير ذلك.

أن المبحوثات من ذوي الفئة الثانية أكثر احتراقاً من غيرهم من ذوي الفئات الأخرى، ويعزو الباحث: هذه النتيجة إلى أن العاملات اللاتي ينتمين إلى الفئة العليا أو الفئة الأولى قد حققن إنجازاً شخصياً في مجال العمل غالباً ما يكون على حساب حياتهم الخاصة العائلية والأسرية لما تتطلبه الوظائف التي تنتمي إلى هذه الفئة من جهد كبير، في حين أن الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة الثانية فإن أغلبهم يطلع إلى الأفضل، ويشعر بأنهم لم يحقق مستوى عالٍ من الإنجاز.

ويعزو الباحث: ذلك إلى أن طبيعة الأوامر فوقية، وأن الخبرة والممارسة والدراسة الشاملة للموظف بالقسم التابع له لها أثر كبير على رأيه ومعرفته، أن القائمين على الإدارة العليا يقومون باتخاذ القرارات الهامة والحاسمة من خلال جلب التمويل، وإقامة التحالفات مع المؤسسات الأخرى مقارنةً بالإدارات الأخرى التي يكون عملها متوسط بتطبيق تلك القرارات والإجراءات، وإدارتها على أكمل صورته مما يحق تحالفات لها أثر على جودة الخدمات المقدمة بالإضافة إلى أن الإدارات الأخرى تقوم بمسايرة الأعمال الوظيفية الأخرى اليومية بدون التطرق للقرارات الحاسمة، ويعزو الباحث:

ذلك إلى أن الإدارات العليا تعمل على تنسيق وتنظيم و متابعة العمل وعليها اتخاذ كافة التدابير الضرورية والقيام بالممارسات الفعلية اللازمة لنشر ركائز عملية التطوير في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج، واستخدام سياسات رشيدة تضمن تأصيل التعامل مع الجمهور، والعمل بجدية على التعاون من أجل استحداث نظم فعالة، والعمل على ترسيخ مبدأ حرية التفكير للعاملين وتفويض الصلاحيات لهم وحثهم على تقديم مقترحاتهم وآرائهم، و أن القائمين على الإدارة العليا يقومون باتخاذ القرارات الهامة والحاسمة من خلال جلب التمويل وإقامته التحالفات مع المؤسسات الأخرى مقارنةً بالإدارات الأخرى التي يكون عملها متوسط بتطبيق تلك القرارات والإجراءات وإدارتها على أكمل صورته مما يحق تحالفات لها أثر على جودة الخدمات المقدمة

للجمهور لتتفق دراسة (عساف، 2005) علاقة إيجابية قوية بين إحساس أعضاء الهيئة التدريسية بالتوتر والضغط النفسي، ومكان سكنهم والكلية التي يعملون فيها والراتب دراسة (الجمال، 2012) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية على بعد لمتغير الموقع على السلم الوظيفي على بعد الإنجاز الشخصي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تُعزى إلى الموقع على السلم الوظيفي، ويرى الباحث: أن المستويات الإدارية المختلفة في السلم الوظيفي تقوم على تحقيق الخدمات والأهداف المرجوة منها تجاه الجمهور، لذلك المستويات المختلفة تقوم بعملية التعاون والتنسيق وبناء التحالفات. اتفقت دراسة (الجمال، 2012) لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية على بعد الإنجاز الشخصي، أيضاً بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثات تُعزى إلى كل من: (مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، الموقع على السلم الوظيفي).

جدول (50): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الموقع على السلم الوظيفي:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات					المجال
		أخرى	الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الأولى	الفئة العليا	
0.192	1.534	2.87	2.44	2.59	2.46	2.54	ضغوط العمل.
*0.001	4.814	3.78	3.53	3.53	4.06	3.22	صلاحيات العمل.
*0.003	4.094	3.15	3.08	3.16	3.48	3.21	التدوير الوظيفي.
*0.047	2.439	3.66	3.47	3.38	3.71	3.41	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.400	1.014	3.84	3.81	3.68	3.65	3.72	المساندة الاجتماعية.
*0.022	2.903	2.63	2.66	2.61	2.47	2.91	صراع القيم.
*0.048	2.429	3.29	3.14	3.13	3.26	3.17	العوامل التنظيمية.
0.381	1.051	2.38	2.30	2.40	2.20	2.17	الإجهاد الانفعالي.
0.773	0.450	2.10	2.03	2.07	1.99	1.91	تبلد المشاعر.
0.170	1.617	2.19	2.03	2.07	1.87	1.85	الإنجاز الشخصي.
0.255	1.342	2.22	2.12	2.18	2.02	1.98	الاحتراق الوظيفي.
0.156	1.675	2.98	2.85	2.86	2.90	2.83	جميع المجالات معاً.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة.
- توصيات الدراسة.
- خطة عمل لتنفيذ التوصيات.
- دراسات مستقبلية مقترحة.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

مقدمة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية وزارتي الصحة والتعليم توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة ومن ثم تم عرض وتفسير النتائج، وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات.

أولاً - نتائج الدراسة :

1- نتائج تتعلق باختبار فرضيات المتغيرات:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وبين الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة .
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة، وبين ضغط العمل.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة، وبين صلاحيات العمل.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة، وبين التدوير الوظيفي.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة، وبين المشاركة في اتخاذ القرارات.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي والصحة في قطاع غزة وبين المساندة الاجتماعية.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والصحة في قطاع، غزة وبين صراع القيم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الذكور للمجالين "التدوير الوظيفي و العوامل التنظيمية" ولصالح الإناث لمجال "الإنجاز الشخصي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى مكان العمل، وذلك لصالح الذين يعملون في وزارة الصحة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تُعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير عام فأعلى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تُعزى إلى الراتب وذلك لصالح الذين راتبهم 4001 شيكل فأكثر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الموقع على السلم الوظيفي .

2- النتائج العامة:

أ-نتائج الخاصة بالعوامل التنظيمية:

بالنسبة للمجال الأول: " ضغوط العمل "

1- يشعر الموظفون بالتعب والإرهاق مع نهاية يوم العمل كلما ازدادت مسؤوليات العاملين في الوزرتي سواءً عن الأعمال التي تقع عليهم كلما زاد احساسهم بضغوط العمل، وذلك لما لتلك المهام من مسؤولية قد تؤرق بعضهم

2- لا يعتقد الموظفون أن المهام الموكلة لديهم صعبة ومعقدة، نظراً لتراكم الواجبات الملقاة على عاتق العاملين في الوزرتين، والذي لم يعد يكفي معه ساعات العمل اليومية لإتمامه بالإضافة إلى طبيعة عمل المراجعة المرتبط دوماً بالوزارة وكثرة المراجعين في مكان العمل الأمر الذي يزيد ضغط العمل.

بالنسبة للمجال الثاني - " صلاحيات العمل "

1-تتبع الأعمال الوظيفية التي أقوم بها الخطة الإجرائية للوزارة أن وزارتي الصحة والتعليم اهتمت بعمل خطط مكثفة ونوعت في إيجاد الحلول، و الخطط البديلة بحيث يمكن الاستفادة منها العبر والدروس المستفادة من الماضي، واستثمرها في مواقف مستقبلية قد تحدث للتقليل من الأخطار من خلال تقييم الخطط الإجرائية بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل. لا يتم تكلفي بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها، ويعزو ذلك إلى المسؤوليات محددة الصلاحيات والآليات غير واضحة بالإضافة لمنح الإدارة العليا صلاحيات كثيرة مما يعمل بالاستدعاءات أيام الإجازات للمدراء، وذلك لزيادة الأعباء مقارنة بالموظفين الآخرين، حيث إن وقت العمل عندهم لا يسمح بأداء ما هو مكلف به.

2-لا يتوافر مجالاً كافياً من السلطة و الصلاحيات بدرجة مريحة لأداء مهام الموظفين " وقد يعود ذلك لعدم اهتمام الإدارة بالتقارير التي يقدمها المسؤولون عن سير العمل، وحاجاتهم ومشاكلهم وكذلك عدم الأخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بعقد اللقاءات الدورية والمستمرة حيث إن القرارات والسياسات العليا خالية من التناقضات في الوزارة مما يدل على وجود صراع الدور من الموظفين، الأمر الذي يعكس التعارض بين السياسات، والمهام التي ينفذها المدراء، ويرجع ذلك لعدم وضوح متطلبات، وواجبات، ومسؤوليات وأهداف كل وظيفة، وهناك غياب سياسة واضحة بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة في الهيكل التنظيمي للوزارة سواء أكانت أفقياً، أم رأسياً، حيث لا يتم تبادل الآراء والمقترحات لإزالة العقبات التي تواجههم.

بالنسبة للمجال الثالث - التدوير الوظيفي "

1- يحقق الموظفون أشياء كثيرة جديدة بالتقدير في مكان عملي تعمل على خلق جو تنافسي بين الموظفين بعيد عن الروتين مما يعمل على وجود بيئة مناسبة، مما يتيح الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في وزارة التعليم والصحة مما يجعلهم في حالة عمل مستمر للحفاظ على المكانة الوظيفية التي يعملون بها.

2- لا يشعر الموظفون بأن التدوير يؤدي إلى الاستقرار، وأن طبيعة الموظفين، والتي تميل إلى الاستقرار وعدم ترك العلاقات الاجتماعية التي حققتها في مجال عملها، والتي تهمها بشكل كبير، وكلما ازدادت نسبة التدوير للمرأة كلما ازد ذلك من شعورها بالإحباط والتخبط وعدم الاستقرار، وبالتالي شعورها بالإرهاك النفسي والاتجاه السلبي نحو العمل والزملاء.

بالنسبة للمجال الرابع - المشاركة في اتخاذ القرارات:

1- يستمتع رئيسي المباشر لوجهات نظر المرؤوسين عند حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل توجيه مستمر من قبل الرؤساء للمرؤوسين بأهمية تنفيذ الأنشطة والمهام بما يتلاءم مع الإجراءات والأنظمة المعتمدة وأن هناك اهتماماً من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون، يمكنني التوجه إلى رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة، ويدل أن المدراء تساعدهم ونوجه العمل بطريقة مناسبة من خلال معرفة نقاط القوة، والضعف للعاملين، ومحاولة تلاقى، الضعف من خلال برامج تدريبية متخصصة لديهم، وتقوم على تفهم مشكلات الموظفين أولاً بأول قبل تفاقمها، ويساعد ذلك متخذي القرارات على تلاقى نواحي القصور في المستقبل.

2- لا يمكن تنفيذ قرارات خاصة بالعمل دون الرجوع إلى الرئيس المباشر للعمل بعض المدراء يقومون بتفويض بعض الأعمال للموظفين في مجال دون اختصاصهم، عدم وجود وصف وظيفي واضح لجميع الصلاحيات وعدم وضوح آلية عمل واضحة، وبالرغم من ذلك أنها قد يتخللها بعض التجاوزات التي تخرجها عن مسارها الحيادي، مما يدل أن بعض المدراء يقومون بتفويض بعض الأعمال للموظفين في مجال دون اختصاصهم، عدم وجود وصف وظيفي واضح لجميع الصلاحيات وعدم وضوح آلية عمل واضحة.

بالنسبة للمجال الخامس - المساندة الاجتماعية:

1- يجد الموظفون المساعدة من زملائهم أثناء العمل أن وزارة التعليم والصحة تقوم على المشاركة الجماعية بين الموظفين فيما بينهم من خلال غرس السلوكيات الإيجابية المحفزة، وتنمية روح التعاون والعمل ضمن فريق من خلال نبذ التصرفات السلبية المتعلقة بطبيعة العمل

فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز وأن الأعمال الموكلة لدى الموظفين يقومون فيها على أكمل وجه، وفي الوقت المناسب، حيث يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإفساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للتقديم والرقى الوظيفي.

2- لا يسود الطابع الرسمي في العلاقات بين العاملين أثناء العمل تشجع الموظفين على إبداء رأيهم حول السلوكيات الإيجابية من خلال التعرف إلى القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل وزارة التعليم والصحة نظراً لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل، بالإضافة إلى تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، من خلال زرع بذور الثقافة الإبداعية بين الموظفين .

بالنسبة للمجال السادس - صراع القيم :

1- تتطوي وظيفتي على أداء أعمال قد ترضي زملائي الآخرين، أن هناك إدراكاً من العاملين بشكل دائم بضرورة التعاون والتكامل لإنجاز الأعمال المطلوبة، ويتوفر لدى العاملين في وزارة التعليم والصحة شعور بأهمية المحافظة على علاقات عمل طيبة لتحقيق التوافق والانسجام والوئام بين العاملين.

2- لا يطلب من الموظفين بالأعمال التي تتوافق مع القيم و المبادئ التي تحملونها لا توجد خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل في الوزارة فالعلاقات الإنسانية جيدة الموظفين، ويوجد تجانس بين القيم السائدة في الوزارة، والقيم الشخصية للموظفين، وأن الموظفين يحتاجون إلى وقت كاف لكي يتفاعلوا، ويندمجوا مع وزارتهم، فالوزارة بحكم أنها تتعامل مع عدد كبير من موظفين من ذوي الاتجاهات، والمعارف، والآراء المتنوعة، وأن العلاقات الإنسانية جيدة بين الموظفين في وزارة التعليم والصحة، وإلى وجود تجانس بين القيم السائدة، والقيم الشخصية للموظفين، وأن الموظفين يحتاجون إلى وقت كافٍ لكي يتفاعلوا، ويندمجوا مع وزارتهم، فالوزارتين بحكم أنها تتعامل مع عدد كبير من موظفين من ذو الاتجاهات، والمعارف، والآراء المتنوعة.

ب- نتائج الخاصة بالاحتراق الوظيفي :

بالنسبة للمجال الأول - الإجهاد الانفعالي:

1- يشعر الموظف بأن طاقتي في نهاية اليوم الذي أفضيت في العمل أن العاملين لديهم اهتمام في إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، وذلك تجنباً من تراكم في حجم العمل المطلوب أو تجنباً من المسائلة الإدارية، وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون بأن هناك التزاماً من قبل العاملين باتباع الأنماط السلوكية المنصوص عليها بالنظام الإداري.

2- لا يشعر الموظفون بالسعادة في خدمة الجمهور، لأن الإدارة العليا في وزارة التعليم والصحة تشجع العاملين على روح التعاون والعمل كجسد واحد بالتشاور وتبادل الأفكار والآراء فيما بينهم أثناء إعداد الخطط والبرامج لمواجهة التحديات المحتملة، أن عملية الاستجابة الطارئة لأي أزمة تحتاج للتعاون والتنسيق بين الدوائر المختلفة لتوفير الخدمات المقدمة.
بالنسبة للمجال الثاني- تلبد المشاعر:

1- يشعر الموظفون أن المراجعين يقدرهم مساعدتي في إنجاز أعمالهم أن إدارة وزارة التعليم والصحة لديها اتجاهات تهدف إلى مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة، وان هناك توجيهاً مستمراً من قبل الرؤساء للمرؤوسين بأهمية التعامل الجيد مع الأشخاص ذوي العمل على تلبية احتياجاتهم قدر المستطاع وفق إمكانيات المؤسسات والمعايير التي يخضع لها المستفيد ضمن الإجراءات الإدارية للمؤسسة.

2- لا يتفهم الموظفون احتياجات الجمهور في وزارة الصحة والتعليم، ويبين الباحث نتيجة ذلك إلى توفر المعلومة لدى المستفيدين إلى جانب الرد على الاستفسارات بشكل دوري سواءً أكانت من العاملين أم من متلقي الخدمات المقدمة، بالرد على تلك الاستفسارات سواءً أكانت طريقة الرد إلكترونية، كتابية أو شفوية، بالإضافة إلى قله وجود صناديق شكاوى واقتراحات في المراكز المزودة للخدمات المقدمة.

بالنسبة للمجال الثالث- الإنجاز الشخصي:

1- يشعر الموظفون بالابتهاج من خلال عملي وتعاملي مع المراجعين الأعمال الموكلة لدى الموظفين يقومون فيها على أكمل وجه، وفي الوقت المناسب.
2- لا يتبنى الموظفون الحلول الإبداعية والمبادرات في حل مشكلات العمل تقوم وزارة التعليم والصحة على توفير المبادرات الإبداعية لدى الموظفين عن أداء المرؤوسين، وتنمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، و توفير المعلومات عن المشاكل التي تواجه المرؤوسين، رفع الروح المعنوية للعاملين، تدعيم الثقة بين المرؤوسين.

ثانياً - توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التالية :

- إعطاء دورات إدارية مركزة، و بشكل دوري للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة في فن الإدارة العلمية و فن التعامل مع موظفيهم و تفويض الصلاحيات و رفع معنويات موظفيهم من خلال تبني صنوف مختلفة من الحوافز المعنوية كشهادات الشكر والتقدير أو بالتعزيز اللفظي مما سيؤثر في نفسيات مرؤوسيهيم.

- ضرورة قيام الوزارات بتنظيم البرامج والدورات التي تسهم في زيادة تثقيف فيما يتعلق بمقاومة الاحتراق الوظيفي.
- عقد البرامج والدورات التدريبية فيما يتعلق بالتعامل مع جمهور المراجعين الاهتمام بالسلوك الذي يتبعه المدير في تعامله مع الموظفين لما له من أثر نفسي عليهم.
- ضرورة تدعيم التفاعل بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتنمية العلاقات الاجتماعية السائدة بين الإدارات المختلفة.
- ضرورة تشجيع على المشاركة في حل مشكلات العمل المتكررة من خلال إعطاء الصلاحيات المناسبة التي تساعدهم في تحمل مسؤولياتهم، وتشجيع النقد البناء من جانب الأعضاء والمدراء في مختلف المستويات الإدارية.
- ضرورة إعطاء الصلاحيات وتفويض السلطة "من خلال إنشاء قسم خاص لهذا الفريق لضمان اتخاذ القرارات الهامة للتعامل مع المواقف الطارئة ضمن ما يراه مناسب.

التوصيات الخاصة بالعوامل التنظيمية:

بالنسبة للمجال الأول - ضغوط العمل:

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بتحديد مستويات الضغوط المقبولة والمعتدلة، وأن تراقب الضغوط السائدة حتى لا تتعدى الحدود المناسبة ويجب أن تكون هناك خطة مناسبة للتعويض بحجم الضغوط السلبية المتوقعة والاحتياط لها مبكراً لتجنب آثارها الضارة.
- تشكيل إدارة أو فريق لمواجهة الضغوطات التي تواجه العمل موفر له كافة الإمكانيات: (المادية، والبشرية) أن تعطي الإدارة العليا كافة الصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من التعامل مع تلك.
- وضع ميزانية مستقلة لمواجهة ضغوطات العمل في الوزارة لتسهيل الحصول على الإمكانيات المادية و البشرية المطلوبة من الإدارات و الأقسام الأخرى .
- توفير برامج ودورات تدريبية كافية للعاملين تسلط الضوء على مجال ضغوطات العمل وحثهم على حضورها عند عقدها، والعمل على تحفيزهم بالانتظام بها، لمواكبة التطور المستمر حتى يستطيع المدير المواءمة بين متطلبات العمل والمتغيرات المحلية والعالمية.

بالنسبة للمجال الثاني _ صلاحيات العمل:

- استحداث برامج ترفيهية من شأنها تجديد طاقات الموظفين على سبيل المثال تخصيص بعض الأيام على مدار السنة للاحتفال بمناسبات اجتماعية ويرفه فيه الموظف عن نفسه و يخرج عن جو العمل و الضغط مع عائلته أو الخروج لرحلات ترفيهية جماعية للموظفين خلال عطلة نهاية الأسبوع أو خلال العطل و المناسبات الدينية و القومية، هذا بالإضافة لتقوية العلاقات الاجتماعية و المساندة الاجتماعية ما بين زملاء العمل.
- تطوير نظم الاختيار و التعيين و التوفيق بين متطلبات الوظيفة، و خصائص و قدرات الأفراد حيث يمكن تحقيق قدر أكبر من التوافق بين الفرد و متطلبات الوظيفة، حيث إن سياسة الاختيار والتعيين ستؤثر حتماً في مدى شعور الموظف بالرضا عن عمله، و مدى شعوره بملائمة عمله لقدراته مما يؤثر حتماً على نفسيته، و بالتالي على معاناته من الاحتراق.
- ضرورة إعطاء الصلاحيات وتفويض السلطة لفريق العمل في الإدارات المختلفة "من خلال إنشاء قسم خاص لهذا الفريق لضمان اتخاذ القرارات الهامة للتعامل مع المواقف الطارئة ضمن ما يراه مناسباً.
- ضرورة أن يتبادل المدراء والمسؤولون القرارات الهامة، دون انغماس بالأمر والقرارات الروتينية، والمهام اليومية والإدارية، وذلك من خلال تفويض بعض صلاحيات المدير واختصاصاته لبعض العاملين أصحاب القرار.

بالنسبة للمجال الثالث - التدوير الوظيفي:

- بتبني سياسة التدوير بحيث لا يمكث الموظف في وظيفته أكثر من 5 سنوات فمن المعاناة فعلاً أن يمكث الموظف في وظيفته حتى يحال للتقاعد.
- خلق حالة من التعاون الحماسي، و المشاركة عن طريق التدوير الوظيفي أو أداء الوظيفة بالتناوب للتغلب على الشعور بالوحدة والعزلة و الملل.
- تبني سياسات متزنة وواضحة في التدوير الوظيفي، لأنه كلما زاد التدوير الوظيفي كلما زادت درجة الإجهاد الانفعالي وتبدل المشاعر لدى الموظفين، حيث إن المبالغة فيه يجعلها تشعر بعدم الاستقرار، ويؤدي بالتالي إلى زيادة درجة الاحتراق الوظيفي لديها.

بالنسبة للمجال الرابع - المشاركة في اتخاذ القرارات:

- ضرورة اهتمام أصحاب القرار في وزارة التربية و التعليم و الصحة على تبني استراتيجيات تكسر الجمود و الصرامة و الروتين الملاحظ في الأعمال الحكومية.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة بحيث تتيح للإدارة العليا التعرف إلى المصادر المسببة للاحتراق الوظيفي و بحيث يشعر العاملون بأن اقتراحاتهم و شكواهم تصل إليهم، و تؤكد دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات.

بالنسبة للمجال الخامس - المساندة الاجتماعية:

- استحداث برامج مساعدة للعاملين من خلال تقديم الخدمات الممكنة، و تقديم النصح و المشورة و الإجراءات الوقائية المناسبة، و الاهتمام بالموظفين الجدد و مساعدتهم في عملية الاندماج في العمل و تحقيق مستوى من التوازن ما بين طموحاتهم و واقع عملهم.
- النظر في أسلوب توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف و بما يتفق ومواصفات الفرد و العمل و مراعاة العدل و المساواة في توزيع الأعباء على الأفراد بحيث يكون هدف إعادة التصميم تخفيف الأعباء أو إثراء للوظيفة لزيادة الشعور بالمسئولية و الصلاحيات الممنوحة و الاستقلالية.
- أن تنمي وزارة الصحة و التعليم علاقات اجتماعية فيما بين موظفيها من خلال التنسيق للزيارات و الرحلات الجماعية معهم أو تنمية علاقات جيدة مع الزملاء من خارج مكان العمل، و ذلك بالتواصل مع الآخرين دوماً، و الانفتاح على العالم الخارجي و بحث مشاكل العمل مع الزملاء أو حتى الأصدقاء.
- ضرورة تدعيم التفاعل الاجتماعي بين الإدارات المختلفة و الموظفين لحل مشكلاتهم، و ذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق و التعاون بين الإدارات و الأقسام المختلفة.

بالنسبة للمجال السادس - صراع القيم:

- عقد دورات و توزيع نشرات تثقيفية لدى الموظفين العاملین وزارة التعليم و الصحة مما يقضي على الصراعات الحزبية الملموسة ما بين الموظفين و زرع ثقافة الولاء الديني و الوطني لا الحزبي.
- عقد دورات توزيع نشرات تثقيفية حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي، و كيفية التعامل مع ضغوط العمل أو صراع القيم أو لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين

- الاهتمام باختيار وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب للتوفيق بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة ومحيط العمل، بإيجاد معايير جديدة لاختيار، وتعيين الموظف القادر على التغلب على مشكلات غموض الدور وصراع الدور، ومشكلات زيادة نطاق الإشراف والمشكلات الخاصة بعبء العمل.

التوصيات الخاصة بالاحترق الوظيفي:

بالنسبة للمجال الأول - الإجهاد الانفعالي:

- العمل على دراسة أهم الأسباب التي أدت لمعاناة نسبة لا يستهان بها من الموظفين من الاحتراق على البعدين الإجهاد الانفعالي و عدم الإنسانية.
- العمل على نقل الموظف إلى وظيفة جديدة أو إعطائه عملاً مغايراً لعمله الحالي عند فشل الإدارة في معالجة الأسباب الوظيفية لتوتره فالتناوب الوظيفي.

بالنسبة للمجال الثاني - تلبد المشاعر:

- الحرص على توفير جو من التعاون والألفة مع الزملاء في الوزارات منها وزارة الصحة والتعليم، لأن ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية الأمر الذي يحول بالتالي دون التعرض للاحتراق الوظيفي.
- وضع برامج نفسية إرشادية تساعد الموظفين في وزارة الصحة والتعليم التعامل مع الضغوط داخل وخارج إطار العمل، مما يحول دون تعرضها للاحتراق الوظيفي.

بالنسبة للمجال الثالث - الإنجاز الشخصي:

- إعادة النظر في نظم الأجور والحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية، و ضرورة تطويرها وفق رغبات العاملين مما يؤدي على التخلص من أسباب الاحتراق الوظيفي والقلق و الكآبة و الإحباط، لأن الاهتمام بهذه الأمور ووضع الأسس والقواعد التي تكفل المساواة للجميع.
- العمل على إزالة المعوقات سواءً أكانت إدارية أم مالية مما يكون له انعكاسات ايجابية على الفرد وأدائه، و العمل على تعزيز الموظفين العاملين بحيث يشعر الموظف المخلص بأن هناك تقديراً لجهوده و ذلك من خلال وسائل عدة مثل عقد مسابقة سنوية لاختيار الموظف المثالي على مستوى الوزارة مثلاً و تقديم مكافأة رمزية له.

- الاهتمام بالموظفين في المجالات القيادية المختلفة وتوخي الكفاءة والموضوعية والدقة في أساليب تخويل السلطات، وتحديد المسؤوليات والأهداف ووضع السياسات وتعزيزها من أجل العمل بأسلوب أفضل.
- تطوير الموظف بما يتلائم مع حاجاته ورغباته، مما يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل وتقانيه في أدائه، والتخلص من أسباب القلق والتوتر النفسي لديه، وغيرها من الأسباب التي تضعف أدائه وإنتاجيته في العمل.
- الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم، لما لذلك من آثار إيجابية على نفسياتهم، وبالتالي الحد من فرصة تعرضهم للاحتراق الوظيفي.

ثالثاً - خطة عمل لتنفيذ التوصيات:

جدول رقم (51)

الإطار الزمني	آليات التطبيق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
التوصيات الخاصة أبعاد الاحتراق الوظيفي والعوامل المؤثرة			
شهر	أن يوضح المديرين مدلولات الاحتراق الوظيفي لتجنب آثارها الضارة.	الإدارة العليا.	ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الوزارتين بتحديد مستويات الضغوط المقبولة والمعتدلة، وأن تراقب الضغوط السائدة حتى لا تتعدى الحدود المناسبة ويجب أن تكون هناك خطة مناسبة للتنبؤ بحجم الاحتراق الوظيفي السلبية المتوقعة والاحتياط لها مبكراً لتجنب آثارها الضارة.
(2-3) شهور	عقد ورش عمل تشاركية تجمع كافة دوائر الوزارتين لشرح الاحتراق الوظيفي ومسبباته .		
شهر	عقد اجتماعات وندوات متخصصة لإيضاح كيفية مؤشرات الاحتراق الوظيفي.		
مستمر	صرف حوافز ومكافآت للدوائر المميزة التي تعاني من الاحتراق الوظيفي .		
6 شهور	تبنى ودعم الإدارة العليا لمواجهة الاحتراق الوظيفي .	الإدارة العليا.	تشكيل إدارة أو فريق لمواجهة الاحتراق الوظيفي التي تواجه العمل موفر له كافة الإمكانيات المادية، والبشرية أن تعطي الإدارة العليا كافة الصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من التعامل مع الاحتراق الوظيفي.
سنة	توفير الدعائم المالية واللوجستية اللازمة لمواجهة الاحتراق الوظيفي		
(2-3) شهور	عقد دورات تدريبية لشرح الاحتراق الوظيفي		
(2-3) شهور	توضيح النتائج المرجوة والاستفادة لمواجهة الاحتراق الوظيفي .		
(2-3) شهور	إعادة تقييم نظم الحوافز والمكافآت لتكون أكثر دافعية نحو الإبداع.	دائرة الموظفين.	استحداث برامج ترفيهية من شأنها تجديد طاقات الموظفين على سبيل المثال تخصيص بعض الأيام على مدار السنة للاحتفال بمناسبات اجتماعية و يروح فيه الموظف عن نفسه و يخرج عن جو العمل و الضغط مع عائلته أو الخروج لرحلات ترفيهية جماعية للموظفين خلال
مستمر	الاهتمام بمبدأ الثواب والعقاب كمياري للتعرف إلى العوامل المؤثرة للاحتراق الوظيفي .		

الإطار الزمني	آليات التطبيق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
			عطلة نهاية الأسبوع أو خلال العطل والمناسبات الدينية و القومي، هذا بالإضافة لتقوية العلاقات الاجتماعية و المساندة الاجتماعية ما بين زملاء العمل.
شهر	وضع خطط بديلة مرنة ومتعددة لوحدة الاحتراق الوظيفي لتكون أكثر واقعية.	الإدارة العليا.	ضرورة إعطاء الصلاحيات وتفويض السلطة لفريق العمل في الإدارات المختلفة "من خلال إنشاء قسم خاص لهذا الفريق لضمان اتخاذ القرارات الهامة للتعامل مع المواقف الطارئة ضمن ما يراه مناسباً.
شهر	توزيع المهام التي تقع عليها مواجهة الاحتراق الوظيفي.		
9 شهور	إعادة تقييم الهيكل التنظيمي ومدى ملائمة الوظائف وخطوط الاتصال وتدفق المعلومات في الوزارتين .	دائرة ادارة المــــواد البشرية	ببني سياسة التدوير بحيث لا يمكث الموظف في وظيفته أكثر من 5 سنوات فمن المعاناة فعلا أن يمكث الموظف في وظيفته حتى يحال للتقاعد.
6 شهور	تطوير وتعديل الهيكل التنظيمي ليتوافق مع متطلبات العمل .		
شهرين	استحداث ما يلزم من دوائر جديدة تدعم عمليات التطوير والتميز .		
شهرين	التخلص من الدوائر والأقسام المتقادمة والتي لا تتفق مع توجهات التطوير .		
3 شهور	إعادة تصميم الوصف والمواصفات الوظيفية لتكون أكثر فاعلية .		
سنة	إعداد نظام يتضمن معايير لصياغة السياسات والاستراتيجيات ويمكن من خلالها تقييم وتحديث السياسة	دائرة ادارة المواد البشرية	تبني سياسات متزنة وواضحة في التدوير الوظيفي، لأنه كلما زاد التدوير الوظيفي كلما زادت درجة الإجهاد الانفعالي وتبذل المشاعر لدى الموظفين، حيث إن المبالغة فيه يجعلها تشعر بعدم الاستقرار ويؤدي
(2-3) شهور	تحديد جدول وبرنامج زمني لعقد اجتماعات وتقييم سياسات التدوير.		
(2-3) شهور	تحديد نماذج ملائمة لتقييم ومراجعة الاستراتيجيات		

الإطار الزمني	آليات التطبيق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
	والسياسات التدويرية .		بالتالي إلى زيادة درجة الاحتراق الوظيفي لديها
مستمر	إشراك أكبر عدد ممكن من المدراء في المراجعة والتعديل والتحديث.		
سنة	الاستفادة من التقييم والتغذية العكسية في تعديل وتحديث السياسات التدويرية .		
شهر	عقد ورش عمل واجتماعات لشرح مضمون الاحتراق الوظيفي .	دائرة ادارة المواد البشرية.	ضرورة اهتمام أصحاب القرار في وزارة التربية و التعليم والصحة على تبني استراتيجيات تكسر الجمود و الصرامة والروتين الملاحظ في الأعمال الحكومية.
مستمر	الإشراف المباشر على تنفيذ وتوجيه العمل ضمن المشاركة القرارات .		
شهر	إعداد دليل توضيحي لشرح وتفسير المشاركة الإدارية.		
مستمر	إشراك كافة العاملين والمعنيين في المشاركة الإدارية .		
6 شهور	العمل على تجديد وتحديث قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة وتطويره ليقابل متطلبات التطوير.	دائرة ادارة المواد البشرية.	إيجاد قنوات اتصال فعالة بحيث تتيح للإدارة العليا التعرف على المصادر المسببة للاحتراق الوظيفي و بحيث يشعر العاملون بأن اقتراحاتهم و شكاواهم تصل إليهم و تؤكد دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات.
(2-3) شهور	إعداد خطط تدريبية داخلية وخارجية تتضمن كافة متطلبات الاتصال .		
(2-3) شهور	عقد شراكات من خلال اتصال مع وزارات أخرى.		
مستمر			
سنة	إعداد استراتيجيات عامة لتوجيه وادارة مكونات الاحتراق الوظيفي .	دائرة ادارة المواد البشرية.	تصميم إطار سياسات عامة لإدارة وتوجيه الوزارتين لها .
سنة	استخدام أسلوب تحليل العمل بإعادة تقييم نظام الوصف الإجراءات الوقائية المناسبة.		
سنة	العمل على تصميم هيكل تنظيمي أكثر مرونة لتنفيذ سياسات مساعدتهم في عملية الاندماج في العمل .		
سنة	إشراك جميع العاملين في صياغة نظام الخدمات .		
شهر	تقييم مدى فاعليتها .	دائرة الموارد	عقد دورات و توزيع نشرات تثقيفية

الإطار الزمني	آليات التطبيق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
(2-3) شهور	وضع خطة تفصيلية للدوائر المختلفة بالشراكة وآليات تبادل المنافع بما يحقق الأهداف.	البشرية.	لدى الموظفين العاملين وزارة التعليم والصحة مما يقضي على الصراعات الحزبية الملموسة ما بين الموظفين و زرع ثقافة الولاء الديني و الوطني لا الحزبي.
شهر	تحديد معالم استراتيجية النشرات التثقيفية التي توجه النشاط نحو تحقيق الأهداف.		
شهر	رصد وتقدير الاحتياجات من الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة التي تستتفد نتيجة الاحتراق الوظيفي .		
شهرين	تحليل وتقييم الدورات التثقيفية فى الاحتراق الوظيفي.		
مستمر	العمل على تزويد المركز التدريبي الخاص بالوزارتين بأحدث التقنيات.		
شهر	عقد شراكات لتبادل الخبرات والمعارف مع مؤسسات ذات علاقة.		
شهرين	تقييم وتحليل الموارد البشرية المتاحة بيئة العمل.	دائرة الموارد البشرية.	الاهتمام باختيار وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب للتوفيق بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة ومحيط العمل، بإيجاد معايير جديدة لاختيار وتعيين الموظف، القادر على التغلب على مشكلات غموض الدور وصراع الدور، ومشكلات زيادة نطاق الإشراف والمشكلات الخاصة بعبء العمل.
شهر	تحديد البدائل والخيارات الممكن العمل معها لتحقيق أفضل النتائج.		
شهر	تحديد أولويات وتعيين الموظف القادر على التغلب على مشكلات غموض الدور.		
شهر	توضيح السياسات والاستراتيجيات التغلب على مشكلات غموض الدور وصراع الدور التي تعتبر أحد العوامل المؤثرة .		
شهر شهرين شهرين	اعتماد دليل الأجور وإقراره من الإدارة العليا ليكون ملزم في التطبيق.	دائرة المالية.	إعادة النظر في نظم الأجور والحوافز بنوعها المادية و المعنوية، و ضرورة تطويرها وفق رغبات العاملين مما يؤدي على التخلص من أسباب الاحتراق الوظيفي والقلق و الكآبة و الإحباط لأن الاهتمام بهذه الأمور، ووضع الأسس والقواعد التي تكفل

الإطار الزمني	آليات التطبيق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
			المساواة للجميع.
شهر	تحديد مسؤوليات ومهام إدارة العمليات حسب الهيكل التنظيمي.	الإدارة العليا.	العمل على إزالة المعوقات سواءً أكانت إدارية أم مالية مما يكون له انعكاسات إيجابية على الفرد و أدائه، و العمل على تعزيز الموظفين العاملين بحيث يشعر الموظف المخلص بأن هناك تقدير لجهوده، و ذلك من خلال وسائل عدة مثل عقد مسابقة سنوية لاختيار الموظف المثالي على مستوى الوزارة مثلا و تقديم مكافأة رمزية له.
شهر	تنسيب مهام إدارة العمليات والأنظمة والمراجعة من الإدارة العليا في الوزارتين.		
شهر	تصميم نظام ووصف مهام لإزالة المعوقات سواءً أكانت إدارية أم مالية.		
شهرين	تفعيل دائرة التخطيط لتكون رافعة لعمليات التطوير والتحسين.	دائرة الموظفين	الاهتمام بالموظفين في المجالات القيادية المختلفة وتوخي الكفاءة والموضوعية والدقة في أساليب تخويل السلطات وتحديد المسؤوليات والأهداف ووضع السياسات وتعزيزها من أجل العمل بأسلوب أفضل.
شهر	إعداد دراسات تحليلية على أنشطة العمل وإمكانية تحسينها.		
شهر	إعداد دراسات مسحية لكافة المتعاملين مع الوزارتين والاستفادة من آرائهم.		
شهر	وضع تقييمات وبدائل مناسبة لفرص التحسين والتطوير الممكنة.		
(2-3) شهور	تحديد أولويات تحسين وتطوير العمليات وإجراءات العمل.		
شهر	الاستعانة بنتائج الدراسات المسحية لتصميم خدمات جديدة تلبي التوقعات.	دائرة الموظفين	تطوير الموظف بما يتلائم مع حاجاته ورغباته، مما يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل وتقانيه في أداءه، والتخلص من أسباب القلق والتوتر
شهر	إعداد حملات إعلامية وتوعوية موجهة لجمهور		

الإطار الزمني	آليات التطبيق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
مستمر	المتعاملين حول الحاجات الهامة.		النفسي لديه وغيرها من الأسباب التي تضعف أدائه وإنتاجيته في العمل.
6 شهور	بذل الجهود لزيادة جودة الخدمات الموظفين.	دائرة الموظفين	الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم، لما لذلك من آثار إيجابية على نفسياتهم، وبالتالي الحد من فرصة تعرضهم للاحتراق الوظيفي.
مستمر	تقديم خدمات جديدة وفق القدرات الجديدة.		

رابعاً- دراسات مستقبلية مقترحة :

- دراسة مقارنة لمستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية و مؤسسات وكالة الغوث أو مؤسسات في القطاع الخاص.
- دراسة العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي و الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة أو الخاصة.
- دراسة العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي و الإحباط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة أو الخاصة.
- دراسة العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي، و أنظمة التعويض والحوافز لدى العاملين في المؤسسات العامة أو الخاصة.
- دراسة العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي و الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة أو الخاصة.
- إجراء دراسات تركز على المصادر الفردية ومصادر البيئة الخارجية للضغوط العمل، وأثرها على مختلف العمليات الإدارية داخل وزارة الصحة والتعليم .
- دراسة تأثير المزيد من الصفات الشخصية والديموغرافية على العلاقة بين ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها، في البيئة الغربية بمجال السلوك التنظيمي.
- دراسة حول مهارة التعامل مع الجمهور، وأثره في درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في غزة.
- التدوير الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في غزة.
- دراسة حول مدى فاعلية برنامج تدريبي مقترح للحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في غزة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً - المصادر:

• القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

1- الكتب:

- الثبتي، أحمد (2007): الضغوط الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين وتأثيرها على أدائهم الفني من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة. الرياض.
- الجرجاوي، زياد(2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2 غزة: مطبعة أبناء الجراح.
- حجي، حمد إسماعيل (2000): واقع القرارات الإدارية المتصلة بإعادة تنظيم المؤسسات الحكومية وسبل تطويرها. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- الخضيرى، محسن(1991): الضغوط الإدارية الظاهرة، الأسباب، العلاج. القاهرة: مكتبة مدبولي.
- خلف، عوض وآخرون(2001): خصائص العمل وعلاقته بالاحتراق.
- دوابه، أشرف محمد (2001): نحو سيدة أعمال مسلمة. ط1 . القاهرة : دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع.
- السباعي، مصطفى(1992): المارة بين الفقس والقانون. ط3 . بيروت، مؤسسة الرسالة.
- السيد، عليوه (1987): صنع القرار الإداري في المنظمات العامة القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب.
- عبد الجواد، محمد(2000): أسرار النجاح ومنطلقات التميز، ط1، مصر: دار البشير للثقافة والعلوم.
- عبيدات، وذوقان وآخرون(1996): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط5. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- عسكر، أحمد محمد (2000): القرارات الإدارية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. ط1. القاهرة: المكتبة العصرية.
- عسكر، علي (2002): ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها. ط2. الكويت: دار الكتاب الحديث.
- العطية، ماجدة، (2003): سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. ط2. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القبلان، نجاح (2004): مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الكبيسي، عامر (1998): التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماك ألوري و آخرون(2005): مستوى اتخاذ القرارات لدى العاملين بمؤسسات خدمه الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية، ج2. ترجمة اللواء محمد عبد الكريم. القاهرة: الدار الدولية للنشر.
- النمر، سعود بن محمد (1990): السلوك الإداري عمادة شؤون المكتبات: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط7. الرياض: مكتبة الشقري.
- هلال، محمد عبد الغني(2000): مهارات إدارة الضغوط. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهيجان، حمد (1998): ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. ط1. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- هيجان، عبد الرحمن (1981): ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارته. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ياسين، سعد(2005): تطبيق القرارات الإدارية و آفاق تطبيقاتها في المنظمات العربية، ط1 الرياض: معهد الإدارة العامة مركز البحوث.

2- الرسائل العلمية:

- البربري، مروان(2016): دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا.
- ابن منيع، محمد بن سليمان(1430هـ): الاحتراق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- أبو العلا، محمد (2009): ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبو رحمة، محمد (2012): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبو غنيمة، حنان(2015): دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: جامعة الأزهر.
- أبو مسعود، سماهر (2010): ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة أسبابها و كيفية علاجها. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.
- بدران، منى (1997): الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية و علاقته ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة القاهرة: جامعة القاهرة.
- التويم، نصر(2005): مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض.
- الجمل، أماني (2012): الاحتراق الوظيفي لدى المرأة الفلسطينية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير. غزة: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- الجوهرى، حاتم(2003): أثر العوامل الشخصية كمتغيرات وسيطة على قوة العلاقة بين ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات التربية.
- الحايك، هيام (2000): مستويات الاحتراق لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك.

- حرتاوي، هند(1991): مستويات الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك.
- الخطيب، مازن إسماعيل (2004): النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- دردير، نشوة (2007): الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات. رسالة ماجستير غير منشورة. مصر: كلية التربية، جامعة الفيوم.
- الدوسري، سعد (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الدوسري، مبارك (2010): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة مسحية على الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- رمضان، جهاد (2013): ظاهرة الاحتراق النفسي و استراتيجيات التكيف لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- الزهراني، نوال (2008): الاحتراق النفسي و علاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة أم القرى.
- السايح، أحمد ابراهيم (2005): أنماط ضغوط العمل لدى القيادات الأمنية الوسطى العاملة في بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- السبيعي، منصور(2002): أثر ضغوط العمل على أداء الشرطة: دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السعدني، نزمين أحمد(2005): علاقة العوامل التنظيمية والوظيفية والديموجرافية بالاحتراق الوظيفي: بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات القاهرة الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة: كلية التجارة جامعة القاهرة.

- السكني، منال (2013): ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى العاملين وقت الأزمات في محافظتي غزة والشمال، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية جامعة الأزهر.
- سلمان، أحمد(2004): تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق علي مستشفيات جامعة عين شمس. رسالة ماجستير. القاهرة: جامعة عين شمس.
- الشامان، محمد (2006): تصور مقترح لتطوير صناعة القرار التعليمي في الجمهورية اليمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، غزة: كلية التربية جامعة الأزهر.
- الصفيان، محمد (2000): علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية في الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض .
- طبش، مصعب(2008): دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات : حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الطحائية، لطفي، (1995) مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن و علاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية.
- عبد الرحمن، علي (1992): مستويات الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في الأردن و علاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك.
- عبد الوهاب، نانيس (2002): علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العامل: دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى. رسالة ماجستير. مصر: جامعة عين شمس.
- العتبي، طارق(2006): الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العتبي، فيحان(2004): دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- العزام، محمود (2001): الضغوط المهنية في الأردن إمكانية التطبيق القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة موتة.
- العقرباوي، محمد سليمان(1994): مستوى و مصادر الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية .
- علي، حسام (2008): الإنهاك النفسي و علاقته بالتوافق الزوجي و بعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا. رسالة ماجستير غير منشورة مصر: جامعة المنيا.
- العلي، مهند (2003): مفهوم الذات و أثر بعض المتغيرات الديموجرافية و علاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنين و نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- عمار، تغريد (2006): اثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة:الجامعة الإسلامية .
- عودة، يوسف (2010): ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة . نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- غنام، سعيد (2004): ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية: دراسة ميدانية على المراقبين الجويين بالمطارات الدولية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فلمبان، رأفت (2006): ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جدة: كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز.
- القحطاني، صالح بن ناصر(2007): الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- محمد، علي، (2002): الضغوط النفسية وعلاقتها بتقدير الذات ووجهة الضبط لدى عينة من معلمي ومعلمات مدارس التربية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. مصر: معهد الدراسات العليا للطفولة جامعة عين شمس.
- مسعود، محمود (2008): تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- مسلم، عبد القادر (2007): مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- ملاخة، زهير (2011): المسايرة والمغايرة وضغوط العمل لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية الجامعة الإسلامية.
- ناصر، فداء (2002): أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي : بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة. مصر: جامعة عين شمس.
- النوشان، علي (2003): ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الهنداوي، ياسر (2005): الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة: جامعة عين شمس.

3- الدوريات والمنشورات:

- أبو خرمة، عماد، وحمد، هاشم (2005): مصادر الإجهاد الوظيفي: دراسة ميدانية لآراء الموظفين العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية نسخة الكترونية، العدد 2.
- البشايشة، محمد (2005): اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 32، العدد 2.
- جاد الله، فاطمة (2002): دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر. المجلة العربية للإدارة، المجلد 22 العدد 1.

- جلعود، مروان سعيد(2009): وسائل معالجة ضغط العمل لدى إداريي الجامعات في محافظة الخليل - فلسطين، مؤشراتها ونتائجها، بحث محكم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد12 .
- الجمالي، فوزية عبد الحميد، وحسن، عبد الحميد سعيد(2003): مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتهم التدريبية بسلطنة عمان، بحث محكم. دراسات عربية في علم النفس. القاهر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، المجلد2 العدد1 .
- الجندي، حسن(2005): الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد2 .
- جودة، إيمان، واليافي رندة (2002): ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد18، العدد1.
- جوهر، صلاح الدين (2002): صناعة القرار التربوي في المنظمات الحكومية. مجلة دراسات الإدارية، ج6، العدد105.
- حافظ، اجلال (2002): دراسة مقارنة للضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاعين العام والخاص. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد2.
- الخرايشة، عمر، و عربيات، حامد (2005): الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية و الإنسانية، م17 ، ع 231 .
- خليفات عبد الفتاح، المطارنة شرين(2010): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، المجلد26، العدد1 .
- الزيود، نادر فهمي(2002): واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي والتربوي في محافظة الزرقاء في الأردن بحث محكم، مجلة العلوم التربوية. قطر:جامعة قطر، العدد1 .
- الزيودي، محمد (2007): مصادر الضغوط النفسية و الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك و علاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، المجلد23 ، العدد2.

- السالم، مؤيد سعيد (1990). التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته. الإدارة العامة، العدد 68 أكتوبر.
- السباعي، هنية (2001): ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإدارات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية. الرياض: مجلة جامعة أم القرى، المجلد4، العدد2 .
- سعادة وآخرون(2003): ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون والممرضات خلال انتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية. دراسات العلوم التربوية، مجلد30، ع20 .
- السعد، صالح، درويش، مراد (2008): أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية: دراسة استكشافية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد22 ، العدد1 .
- السامدوني، السيد، (1991): إدراك المتفوقين عقليا للضغوط والاحتراق النفسي في الفصل وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية و البيئية. المؤتمر السنوي السادس لعلم النفس في مصر، الجمعية المصرية للدراسات النفسية بالاشتراك مع قسم علم النفس التعليمي كلية التربية - جامعة المنصورة، الجزء2 ، 22- 24 يناير.
- الشامان، أمل(2005): مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد11 ، ع37 .
- الشعلان، فهد (2016) واجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 32 العدد 3-54-65 الرياض (2016)، ع6.
- الصماوي، ابراهيم (2002). الضغوط برنامج تحويل ضغوط العمل إلى إنتاج وأمل. المهندس الأردني، ع 64 .
- الطحaine، زياد لطفي، وعيسى، سهيل أديب(1992): مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات. (بحث محكم)، الأردن: الجامعة الأردنية، دراسات العلوم التربوية المجلد 23 العدد1.
- الظفري، والقريوتي(2010): الاحتراق الوظيفي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في سلطنة عمان، بحث محكم، مصر: جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية العدد 20 .

- عبد الجواد، احمد (2006): "مصادر ضغط العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بجامعة جنوب الوادي. مصر: جامعة جنوب الوادي سوهاج، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد9 ، ع2.
- عبد الباقي، تيسير(2003): الإجهاد النفسي لدى عينة من المعلمين الفلسطينيين في مدينة القدس-بعض أعراضه وطرق علاجه. مجلة جامعة بيت لحم، ع13.
- العتيبي، آدم (2007): علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت. جامعة الكويت: مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 25 العدد 2 .
- العتيبي، بندر بن ناصر(2005): الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين في معاهد التربية الفكرية: دراسة مقارنة. (بحث محكم)، مصر: جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية. مكتبة زهراء الشرق، العدد28 .
- العزام، سليمان (2001): الضغوط المهنية في الأردن إمكانية التطبيق القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الإدارة العامة، العدد68.
- عساف، عبد (2006): مصادر الإجهاد والضغط النفسي لدى مدرسي الجامعات في الوطن المحتل الضفة الغربية. مجلة جامعة النجاح، المجلد3، العدد 10.
- عسكر، سمير (1988): متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، الإدارة العامة، ع60، ديسمبر.
- عسكر، علي، وعبد الله، أحمد (1988): مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية. جامعة الكويت: مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد16، العدد 4 .
- العضايلة، علي(1999): دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى. مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد14 ، العدد7 .
- العضايلة، علي(2005): القرارات الإدارية وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية. مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد14 ، العدد7 .
- عليان، رحي، ابو زيد، محمد (2002): ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الحكومية والخاصة في الاردن. مجلة دراسات، مجلد29، العدد 2.
- العمري، عبدالله (2003): ضغوط العمل عند المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود، م16 ، ع2 .

- عواد، يوسف ذياب(2010): الاحتراق النفسي لمعلمي المدارس الأساسية الحكومية الناتج عن دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في الصفوف العادية، (بحث محكم). نابلس: مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 24 .
- الغيص، منى (1997): تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي: دراسة تحليلية. دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 22.
- فرج الله، جميل(1994): دراسات تحليل الصراع الإداري وأهميتها في مجال الشرطة. الفكر الشرطي، المجلد 3 العدد 1.
- الفرخ، عدنان (2001): الاحتراق النفسي لدى العاملين مع الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في دولة قطر(بحث محكم). الأردن: مجلة دراسات (العلوم التربوية) الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 29 ، العدد 2 .
- الفريجات، عمار، و الرضي، وائل (2009): مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة عجلون. جامعة البلقاء التطبيقية: كلية عجلون الجامعية، .
- الفضائية، علي محمد(2003): الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية:دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (15)، العدد 64.
- القحطاني، ظافر محمد(1436هـ): مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى أعضاء الهيئة التعليمية بكلية الملك فهد الأمنية.الرياض: كلية الملك فهد الأمنية مجلة البحوث الأمنية. العدد 62.
- القدومي، وآخرون (2005): مصادر التوتر المهني عند معلمي ومعلمات التربية الرياضية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 7 ، العدد 14 .
- القرعان، عدنان (2001): الاحتراق النفسي لدى العاملين مع الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في دولة قطر (بحث محكم). الأردن: مجلة دراسات (العلوم التربوية)الجامعة الأردنية، المجلد 29 ، العدد 2 .
- القرني، علي (2000): الإعلام و الاحتراق النفسي دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية بحث محكم. الرياض: مجلة جامعة الملك سعود القرني، علي بن شويل (2003): الإعلام والاحتراق النفس يدراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية"، (بحث محكم)، مجلة جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع، المجلد 11 .

- القريوتي، ابراهيم أمين، والخطيب، فريد مصطفى(2001): الاحتراق النفسي لدى عينة من معلمي الطلاب العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة بالأردن(بحث محكم). الامارات: مجلة كلية التربية جامعة، العدد23 .
- الكبيسي، موفق(2003): ضغوط العمل وتأثيرها على اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية. قطر: المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
- كفاي، عبد الكافي(2009): سلسلة الاحتراق الوظيفي، نسخة الكترونية. متوفر على alkafy.maktoobblog.com.
- الكلابي، سعد عبد الله ومازن بن فارس رشيد (2004): الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض. الرياض: مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية م 13 .
- اللوزي موسى و الحنيطي نادية (2003): اثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالأردن. دراسات العلوم الإدارية، م30 ، ع 2.
- ماك ألوري و آخرون، (2005): مستوى اتخاذ القرارات لدى العاملين بمؤسسات خدمه الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم. القاهرة: الدار الدولية للنشر.
- محمد، النمر (2000): دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، العدد 2.
- محمد، لطفي(1992): نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الادارة العامة، العدد 75 .
- المشعان، سلطان(2005): مصادر الضغوط بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد (13) العدد 35.
- المشعان، عويد (2012): مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية والتربوية، جامعة دمشق، المجلد12 ، العدد50.
- المعشر، زيادة(2005): قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، م 30 ع 1.

- المعشر، عدنان (2011): السلوك التنظيمي وضغط العمل في الإدارات الحكومية في شمال الأردن، (بحث محكم). الأردن: مجلة دراسات (العلوم التربوية) الجامعة الأردنية، المجلد 29 العدد 71 .
- المغيدي، الحسن(2006): ظاهرة الإجهاد النفسي لدى المعلمين والمعلمات في منطقة أبها التعليمية بالمنطقة الجنوبية من المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، ع 24، ج 3 .
- المير، عبد الرحيم (1995): العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. مجلة الادارة العامة، م35 ، ع 2 .
- النفيعي، ضيف الله (2013): الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة. جامعة الملك عبد العزيز: مجلة الوفاق المملكة العربية السعودية، الاقتصاد و الادارة، م14 ، ع 1 .
- النمر، سعود (1994): دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاعين العام و الخاص. المجلة العربية للإدارة، م16 ، ع 2 .
- الهنداوي، وفيه أحمد(1994): استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل. مجلة الإدارة، العدد 58.
- الهنداوي، وفيه أحمد(1994): استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإدارة العدد 58 .
- الهيجان، حمزة (1998): واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات العليا: دراسة ميدانية بمنطقة المدينة. مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس، مجلة الإدارية، ج 1، ع 1.
- وزارة التربية والتعليم العالي(2007): التقرير السنوي الأول للحكومة الثانية عشرة. غزة: من حزيران 2007 م حتى حزيران 2008 م.

ثالثاً - المراجع الأجنبية:

- Alkhrisha, Mallouh,(2002): Burnout Among A selective Sample of American and Jordanian Teachers, Dirasat, Educational Sciences, Vol. 29, No. 2.
- Almahmoud, Firas Ibrahim, (2000): Levels of Burnout Among the Teachers of English as a Foreign Language in the Northern Governorates of Palestine and Their Relationship with Some Demographic Variables. Master research. An-Najah National University of Gaza.
- Alparsalan, Ozgur & Doganer , Gulbahtiyar (2009): Relationship between levels of burnout of midwives who work in Sivas. Turkey province center and identified socio-demographic.
- Alqurran, Isam Fayez. (2011), Job Rotatiom and its Impact on Administrative Employee Performance in UNRWA-Gaza Field Office, Master research. Islamic University of Gaza.
- Babcock, Jesse H.,(2003), Burnout Among Licensed Master Level Social Workers in Maine" master study , University of Southern Maine.
- Bayram, N., & others, (2010), "Burnout, Vigor and Job Satisfaction among Academic Staff", European Journal of Social Sciences, Vol. 17, No. 1, PP. 41-53.
- Buck, V. , (1972) , Working under pressure, London : Staple press characteristics" International Journal of Nursing and Midwifery Vol. 1(2) pp. 190-280, Available online<http://www.academicjournals.org/ijnm>
Burnout Researchers Vol. 1 ISSUE 1 Page 56 – 1 June.
- Cords, C. Dougherty, T., (1993) ," A Review and an Integration of Research on job Burnout ", Academy of Management Review, 18(4),pp. 621-656.
- Cunningham , W.G. (1992) , Teacher burnout : Stylish fad or proffer problem. Planning & changing
- Doganer & Alparslan (2009) , " Relationship between levels of burnout of midwives who work in Sivas, Turkey province center and identified socio-demographic characteristics, Islamic Republic of Iran, La Revue de Sante de la Mediterranee orientale , Vol.12 , No.5 2006 , p p 662-669
- Elamassi, Ahmed Ezzat, (2007). "Psychological Factors Associated with Burnout Among Nurces", Master research, Islamic University of Gaza.
- Exhausted - How do Dentists Affect Clinical Productivity.

Factors. The Wellness & Safety Report, August 2015.

- Freudenberger, H. (1981) " Burnout". P18, Available on line: www. Adrenalfatigue.org
- Genly, Beth (2015). Safety & job Burnout Understanding Contributing
- Ghassemi,Gh.R. & Yousefy,A.R. : " Job Burnout in phychiatric and medical nurses in Isfahan",Islamic Republic of Iran, La Revue de Sante de la Mediterranee orientale , Vol.12 , No.5 , 2006 , p p 662-669
- Graham,Scott,(1993):"Staff burnout & job induced tesion;the buffering effects of social support and locus of control', master study , Simon Fraser university
- Gurbuz ,Hüseyin & Tutar ,Hasan & .. Baspinar ,Nuran, (2007) "Burnout levels of executive lecturers : a comparative approach in three universities ", Faculty of Economics and Administrative Sciences,Eskisehir Osmangazi University, Eskişehir, Turkey , pp 65-85 142
- Heather K. & Spence Laschinger & Roberta Fida (2014). Engaged or
- Hellriegel, (2001)Don. Slocum John W, & Woodman Richard.W, Organizational Behavior . Ohio: South-Western, college publishing.
- Hogan, R., Lance & Mcknight, Mark, A., (2007), "Exploring Burnout Among University Online Instructors: An Initial Investigation" , The Internet and Higher Education, Vol. 10, No.
- Hogan, R., Lance & Mcknight, Mark, A., (2007), "Exploring Burnout Among University Online Instructors: An Initial Investigation" , The Internet and Higher Education, Vol. 10, No. 2.
- Jackson, S. (1984) Organizational Practices for Preventing Burnout. In A. Sethi and R. Sehular (Eds.),Handbook of Organizational Stress Coping Strategies, Cambridge, MA: Ba Uinger.
- Kahn, H. & Cooper, C . (1993) , " Stress In The Dealing Room" . London , New Fetter Lane .
- Larocco, J. House, J . and French , J . (1980), " Social Support, Occupational Stress" , Journal of Health and Social Behavior, June , pp. 202-218
- Maslach , C. and Jackson, S. (1981) , " the Measurement of Experienced Burnout" , Journal of Occupational Behavior, 2, pp 99-113
- Maslach, Christina & Michael P. Leiter (1997), "The Truth About Burnout: How Organizations Cause

- Maslck, C., & Jackson, S., (1981), "The Megerment of Experienced Burnout", Journal of Occupational Behaviour, Vol. 2, PP. 99-113.
- Mattson,M.and Ivancevich,J. (1982) , " Managing job stress and health , New York : the free press
- Nordang, kirsten., & others, (2010), "Burnout in Health-Care Professionals During Reorganizations and Downsizing: A Cohort Study in Nurses", Nordang et al. BMC Nursing on Burnout. Burnout Research Vol. 2 ISSUE (1) March.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The Online Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.
- Perlman , B. and Hartman , E., (1982), burnout: Summary and Future Research, Human Relations 35 , pp. 283-305
- Personal Stress and What To DO About It". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Piedmont, R., (1993), "A Longitudinal Analysis of Burnout in the Health Care Sitting: The Role of Personal Dispositions", Journal of Personality Assessment, Vol. 61, No. 3, PP. 457-473.
- Schaufeli, Wilmar, B., & others, (2002), "Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study", Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 33, No. 5, PP. 464-481.
- Senter ,Aven,(2006)," Correctional Psychologist burnout, job satisfaction, and life satisfaction", Doctorate study, Texas Tech University.
- Sowmya, K. R., & Panchanatham, N., (2014), "Job Burnout: an Outcome of Organizational Politics in Banking Sector", Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 2, No. 1, PP. 49-58.
- study Boswell, Olson-Buchanan & LePine (2002) Sources of occupational stress among nurses in five countries, Journal of Vocational Behavior 165–181 control, and psychological strain".
- Study Glazer & Gyurak (2007) Sources of occupational stress among nurses in five countries, London The Executive. Time and Stress: Management. Program.
- Szilagy, A. & Wallace, J., (1987)," Organizational Behavior and Performance". Glenview , ILL: Scott, foresman , and CO.
- The Practice of Business Statistics, 2003, Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.
- Van Yperen, N. Bunk, B. and Schaufeli, W. , (1992)," Communal Orientation and the Burnout Syndrome among Nurses", Journal of Applied Social Psychology, 22,pp.173-189

- Walsch, H. and Lavan, H. (1981) , " Inter- Relationships between Organizational Commitment and Job Characteristics and Organizational Climate, Human Relations , 34 , pp1079-1089
- Yousify A.R. & GhR Ghassemi (2006). Job Burnout in Psychiatric. And Medical nurses in Isfahan. Islamic Republic of Iran. La Review de sautie de la Medeterian Orientale Vol. 12 No 5

رابعاً- المواقع الإلكترونية:

- www.diwan.ps
- www.mohe.gov.ps
- www.gulfkids.com
- www.aleqt.com
- www.mof.gov.ps/new

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

م	الاسم	التخصص	المكان
1	الدكتور: وفيق الأغا	أستاذ مشارك في كلية الاقتصاد والعلوم الادارية	جامعة الأزهر بغزة
2	الدكتور: جلال شبات	أستاذ مشارك كلية العلوم الادارية والاقتصادية	جامعة القدس المفتوحة في غزة
3	الدكتور: محمد المدهون	أستاذ مشارك في إدارة الموارد البشرية	أكاديمية الادارة والسياسة
4	الدكتور: خليل ماضي	أستاذ مساعد في إدارة الاعمال	أكاديمية الادارة والسياسة
5	الدكتور: أيمن عابد	أستاذ وكيل وزارة الاقتصاد الوطني	وزارة الاقتصاد الوطني
6	الدكتور: أحمد فرج الله	أستاذ مساعد في كلية الإدارة والتمويل	جامعة الأقصى
7	الدكتور: منصور منصور	أستاذ مساعد في كلية الإدارة والتمويل	جامعة الأقصى
8	الدكتور: سامي أبو شمالة	رئيس قسم البحث العلمي والمكتبات	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
9	الدكتور: محمد سالم	أستاذ مشارك في كلية الادارة	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
10	الدكتور: ياسر الشرفا	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الاسلامية بغزة
11	الدكتور: رامز بدير	في كلية الاقتصاد والعلوم الادارية	جامعة الأزهر بغزة
12	الدكتور: خالد الدهليز	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الاسلامية بغزة

ملحق (2)

الاستبانة التي تم توزيعها علي عينة الدراسة

دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم العالي

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى

برنامج القيادة والإدارة



بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ السيدة ----- المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم هذه الاستبانة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده حول موضوع "دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية دراسة حالة وزارتي الصحة والتربية والتعليم"، وأملّي كبير في أنكم لن تدخروا جهداً في تقديم المعلومات اللازمة، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم، ،

الباحث

عبد الفتاح عزو الكحلوت

أولاً - البيانات الديموغرافية :

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب :

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- مكان العمل وزارة التربية والتعليم وزارة الصحة
- 3- العمر أقل من 25 سنة 25- أقل من 30 سنة
- 30- أقل من 35 سنة 35- أقل من 40 سنة
- 40 سنة فما فوق
- 4- المؤهل العلمي اقل من بكالوريوس بكالوريوس ماجستير
- دكتوراه
- 5- المسمى الوظيفي وكيل وزارة وكيل مساعد
- مدير عام نائب مدير عام
- مدير دائرة نائب مدير دائرة
- رئيس قسم رئيس شعبة أخرى
- 6- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات
- في المسمى 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- الوظيفي
- 7- الراتب 1000-2000 شيقل 2001-3000 شيقل
- 3001-4000 شيقل 4001 شيقل فأكثر
- 8- الموقع على السلم الوظيفي الفئة العليا الفئة الأولى الفئة الثانية
- الفئة الثالثة أخرى

ثانياً - مجالات الاستبانة:

برجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لاختيارك
القسم الأول: المجالات المتعلقة العوامل التنظيمية

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المجال الأول - ضغوط العمل:					
1	أشعر بالتعب والإرهاق مع نهاية يوم العمل.				
2	أجد صعوبة في إدارة وقتي في العمل بفعالية.				
3	أشعر بتضارب بين معتقداتي الخاصة والمهام المطلوبة مني.				
4	اختلف مع زملائي كثيرا في العمل.				
5	اعتقد ان المهام الموكلة لي صعبة ومعقدة في غالب الاحيان.				
6	أشعر بالانكتئاب و ضيق الصدر أثناء أدائي لمهام عملي.				
7	أشعر بالضيق والتعب عند الاستعداد ليوم عمل جديد.				
8	استطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.				
المجال الثاني - صلاحيات العمل:					
1	استطيع التحكم بدرجة كافية في وظيفتي.				
2	تتناسب حجم الأعمال التي أقوم بها مع قدراتي و طموحاتي.				
3	يتوافر مجالا كافيا من السلطة و الصلاحيات بدرجة مريحة لأداء مهام وظيفتي.				
4	يفوضني رئيسي المباشر باتخاذ قرارات تتعلق بالعمل.				
5	تتبع الأعمال الوظيفية التي اقوم بها الخطة الإجرائية للوزارة.				
المجال الثالث - التدوير الوظيفي:					
1	يشعرنني التدوير المستمر للموظفين في العمل بعدم الاستقرار .				
2	أشعر بالتوتر والقلق عند نقلي إلى مكان عمل آخر .				
3	يفقدني التغيير المستمر لرئيسي المباشر الرغبة في العمل.				
4	أشرف على أداء عدد مناسب من الموظفين في الوزارة.				
5	أقوم بالإشراف على عدد مناسب من العاملين في مجال عملي.				
6	أنا مسئول عن عدة واجبات ومسئوليات مرتبطة ببعضها البعض.				
7	أحقق أشياء كثيرة جديدة بالتقدير في مكان عملي.				
8	أنا مسئول عن عدة واجبات أو مشروعات مرتبطة ببعضها البعض.				

م	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الرابع - المشاركة في اتخاذ القرارات:						
1	يمكنني تنفيذ قرارات خاصة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسي في العمل.					
2	يستمتع رئيسي المباشر لوجهات نظر المرؤوسين عند حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل.					
3	يتوافر مساحة كافية من إبداء الرأي فيما يخص مهامى وواجباتى الوظيفية.					
4	يتم في الوزارة تحديد الهدف المراد الوصول إليه قبل اتخاذ أي قرار.					
5	تستعين الوزارة بالخبراء والمختصين لتطوير آليات اتخاذ القرارات.					
6	تسهل الوزارة عملية تبادل المعلومات المتعلقة بصنع القرارات بين مختلف الدوائر والأقسام.					
7	تبحث الوزارة عن أسباب المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار.					
8	تهتم الوزارة بالتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة لتشخيص المشكلات وحلها.					
المجال الخامس - المساندة الاجتماعية:						
1	أشعر بوجود روح المساعدة بين الموظفين.					
2	عندما تواجهني في العمل مشكلة ما فإنني أجد أذانا صاغية من زملائي.					
3	أجد المساعدة من زملائي أثناء العمل.					
4	يسود الطابع الرسمي في العلاقات بين العاملين أثناء العمل.					
5	يوجد تنسيق و تعاون مشترك بين الزملاء في الأقسام المختلفة في عملي.					
6	أبتادل الزيارات و الاتصالات و المجاملات مع زملائي خارج العمل.					
7	أشعر بأنني منتمي اجتماعيا لزملائي و مكان عملي.					
8	أشعر بسيادة العلاقات القائمة على اساس مصلحة العمل.					
المجال السادس - صراع القيم:						
1	يطلب منى أداء أعمال تتوافق مع القيم و المبادئ التي احملها.					
2	تتطوي وظيفتي على أداء أعمال قد ترضي زملائي الاخرين.					
3	أشعر بوجود سيطرة للانتماء السياسي على العلاقات الاجتماعية و الوظيفية في عملي.					
4	تشعرني الثقافة و القيم السائدة في عملي بالراحة و الانتماء لعملي.					

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	أعمل في ظل سياسات و قوانين تتعارض ثقافتي التنظيمية والاجتماعية في العمل.					
6	تتوافر قيم مشتركة بين الموظفين.					
7	تشجع الوزارة السلوكيات الايجابية للعاملين التي تنظم لوائح العمل إثناء العمل.					
8	أحرص على الاتزان العاطفي أثناء مواجهة الصراعات القيمة.					

القسم الثاني - المجالات الاحتراق الوظيفي:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول - الإجهاد الانفعالي:						
1	أشعر بتوافر الطاقة العاطفية خلال تواجدي في العمل .					
2	أشعر بتوافر كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أفضيه في العمل .					
3	أشعر بالتفاؤل حينما استعد ليوم عمل جديد.					
4	أشعر بالسعادة في خدمة الجمهور .					
5	أشعر بالسعادة والمتعة بسبب عملي.					
6	أشعر أن التعامل مع المراجعين طوال اليوم يسبب لي الامل والتفاؤل.					
المجال الثاني - تبلد المشاعر:						
1	أشعر بالمرونة في التعامل مع فئات المراجعين.					
2	أصبحت أكثر تفهماً لاحتياجات الجمهور منذ ممارستي لمهنتي.					
3	أشعر بالاكتراث ومشاركة الاخرين في همومهم ومشاكلهم.					
4	أشعر أن المراجعين يقدرون مساعدتي في انجاز اعمالهم .					
5	أشعر بالاتزان الانفعالي في المواقف الطارئة.					
6	أشعر أن حياتي أصبحت لها معنى نتيجة ممارستي لمهنتي.					
المجال الثالث - الإنجاز الشخصي:						
1	أشعر أنني من خلال عملي أؤثر إيجابا في حياة الآخرين.					

					2	استطيع ويسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه.
					3	أشعر بالابتهاج من خلال عملي وتعاملي مع المراجعين.
					4	في عملي أتعامل بهدوء تام مع المشاكل والضغوط النفسية.
					5	أتعامل بمسئولية عالية مع مشاكل المراجعين.
					6	اتبني الحلول الإبداعية والمبادرات في حل مشكلات العمل.

وفي الحتام نشكر لكم تعاونكم

وبارك الله فيكم

ملحق رقم (3)

كتاب توزيع على وزارة التربية والتعليم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
General Directorate of Educational planning



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وت.ع مذكرة داخلية ()

التاريخ: 2017/01/12

الموافق: 14 ربيع ثاني، 1438 هـ .



المحترمين

السادة/ المدراء العامون ونوابهم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أهيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى

تسهيل مهمة الباحث/ عبد الفتاح عزو عبد الفتاح الكحلوت والذي يجري بحثاً بعنوان:

" دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحترق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة

تفحص القيادة والإدارة، يرجى من سباندكم التكرم بمساعدة الباحث بتوزيع الاستبانة، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

أ. رشيد محمد أبو جندوح

نائب مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:

- السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم المالي
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية العالي
- الملف.

أحمد أبو حجاز

Gaza: (08-2641295 - 2641297) Fax: (08-2641292)

غزة: (08-2641297 - 2641295) فاكس: (08-2641292)

Email: info@mohe.ps

ملحق رقم (4)

كتاب توزيع على وزارة الصحة الفلسطينية

STATE OF PALESTINE
Ministry of healthدونه حسنين
وزارة الصحة

التاريخ: 12/01/2017

السيد: رامي عيد سليمان العبادله المحترم

طبيب مسجل مساعد / ممارس عام/الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية - /وزارة الصحة

السلام عليكم ،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث/ عبد الفتاح الكحلوت

التفاصيل //

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ عبد الفتاح عزو الكحلوت
الملتحق ببرنامح ماجستير القيادة والإدارة - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة في إجراء بحث بعنوان :-
"دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية"
حيث الباحث بحاجة لتعبئة استبانه من عدد من الموظفين في الفئات الإشرافية في الوزارة ، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل
وضمن أخلاقيات البحث العلمي، و دون تحمل الوزارة أي اعباء أو مسئولية.
وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

محمد ابراهيم محمد السراوي

مدير دائرة/الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية -



التحويلات

إجراءاتكم بالخصوص	← عبد السلام محمد عيد صباح (مدير مستشفى)	■ عبد اللطيف محمد محمد الحاج (مدير عام الوزارة)
إجراءاتكم بالخصوص	← حسن محمد خليل حافظ اللوح (مدير مستشفى)	■ مدحت عباس خضر حسن (مدير عام الوزارة)
إجراءاتكم بالخصوص	← محسن ربيع السيد المصري (رئيس قسم اداري)	■ محمود عبد المجيد توفيق حماد (مدير عام الوزارة)
إجراءاتكم بالخصوص	← محمد محمد عبد الحليم ابو سلميه (طبيب بشري عام)	■ عبد اللطيف محمد محمد الحاج (مدير عام الوزارة)
لعمل اللازم	← علاء صقر سليمان حلس (مدير صيدلية)	■ يوسف فوزي اسماعيل العقاد (طبيب رئيس قسم)
إجراءاتكم بالخصوص	← يحيى عبد القادر رمضان التواجحه (رئيس شعبة اداري)	■ كمال صبحي عبدالحميد موسى (مدير اداري)
إجراءاتكم بالخصوص	← وليد احمد ابراهيم صباح (مدير وحدة)	■ رامي عيد سليمان العبادله (طبيب مسجل مساعد / ممارس عام)
إجراءاتكم بالخصوص	← مدحت عباس خضر حسن (مدير عام الوزارة)	■ عبد اللطيف محمد محمد الحاج (مدير عام الوزارة)
للتعميم	← عمر عبد الله حسين الاسطل (مدير دائرة)	■ محمد خليل محمد زقوت (مدير)
للتعميم	← علاء الدين محمود فايز المصري (طبيب رئيس قسم)	■ محمد خليل محمد زقوت (مدير)
لعمل اللازم	← رشدي رشاد رشدي رصص (مدير دائرة)	■ يوسف فوزي اسماعيل العقاد (طبيب رئيس قسم)
Gaza	Tel. (+970) 8-2846949	غزة تلفون. (+970) 8-2846949
	Fax. (+970) 8-2826295	فاكس. (+970) 8-2826295