



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة

الاحترق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي

–دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي مجح–الجلفة–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د/- المختار عروي

إعداد الطالب:

*- أحمد خدير

لجنة المناقشة:

1. أ رئيسا

2. د/- المختار عروي مقرر

3. أ مناقشا

السنة الجامعية:

2022/2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴾

قَالَ تَعَالَى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا

فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ

أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَيْرٌ ﴿١١﴾ (المجادلة: ١١)

الإهداء

إلى المنتظرين على شرفات الأمل والرجاء...

حصاد نزع حفاه بالدعاء... والدادي

احتراما ووفاء

إلى كل إخوتي.....

وأخواتي.....

..... إلى كل من يعرفني

إلى كل هؤلاء أهدي...

****تشكرات****

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿19﴾﴾

سورة النمل الآية 19 .

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس، لم يشكر الله﴾ .

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد

إلى الأستاذ المشرف *المختار عروي* الذي لم يخل علينا بنصائحه القيمة
التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة .

ملخص الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى علاقة الاحتراق الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومي للصحة الجوارية بحاسي بحبح، حيث كانت عينة البحث 48 عامل كعينة عشوائية، وقد تبيننا في هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدمنا أداة الاستبيان المكونة من 44 بند موجه للعمال، وتمت المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان باستعمال الرزمة الإحصائية SPSS26 واختبار T test للفروق واختبار بيرسون وسبيرمان وبعد معالجة النتائج تم التوصل إلى:

* توجد علاقة دالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي والأداء تعزى لمتغير الجنس لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

ومن خلال هذه النتائج تم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لتدعيم النتائج المتحصل عليها.

الكلمات المفتاحية:

- الاحتراق الوظيفي.
- الأداء الوظيفي.

Study summary:

The current research aims at the relationship of job burnout with job performance for workers of the Public Institution for Neighborhood Health in Hassi Bahbah, where the research sample was 48 workers as a random sample. Statistical package SPSS26, T test for differences, Pearson and Spearman test, and after processing the results, it was reached

There is a statistically significant relationship between job burnout and job performance among workers of the Public Institution for Neighborhood Health in Hassi Bahbah .

There are no statistically significant differences in job burnout and job performance due to the variable of experience among the workers of the Public Institution for Neighborhood Health in Hassi Bahbah.

There are no statistically significant differences in job burnout and performance due to the gender variable among the workers of the Public Institution for Neighborhood Health in Hassi Bahbah.

Through these results, a set of suggestions and recommendations were presented to support the results obtained.

key words:

Job combustion.

Functionality.

فهرس المحتويات:

	الفصل الأول: الإشكالية وأبعادها
04	1-إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
05	2-فرضيات الدراسة
06	4-أهمية الدراسة
06	5-أهداف الدراسة
07	6-أسباب اختيار الموضوع
07	7-تحديد المفاهيم الإجرائية
08	8- الدراسات السابقة
12	9-التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الاحتراق الوظيفي
14	-تمهيد
15	1-مفهوم الاحتراق الوظيفي
17	2-مراحل تطور مفهوم الاحتراق الوظيفي
19	3-النظريات المفسرة الاحتراق الوظيفي
21	4-أبعاد الاحتراق الوظيفي
23	5-أعراض الاحتراق الوظيفي
28	6-مراحل الاحتراق الوظيفي
29	7-قياس الاحتراق الوظيفي
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني : الأداء الوظيفي
35	-تمهيد
36	1-عموميات حول الأداء الوظيفي
36	2-مفهوم الأداء الوظيفي

37	3- عناصر الأداء الوظيفي
38	4- أهمية الأداء الوظيفي
39	5- مكونات الأداء الوظيفي
42	6- أبعاد الأداء الوظيفي
43	7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
44	8- أهداف الأداء الوظيفي
45	9- تطوير الأداء الوظيفي
46	10- تقييم الأداء الوظيفي
48	11- قياس الأداء الوظيفي
52	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
54	تمهيد
54	1- منهج البحث
55	2- حدود البحث
60	3- الدراسة الاستطلاعية
60	4- عينة البحث وخصائصها
63	5- أدوات البحث
67	6- الأساليب الإحصائية
68	7- عرض ومناقشة النتائج
71	8- الاستنتاج العام
72	9- المقترحات والتوصيات
74	الخاتمة
77	المراجع.

قائمة المداول

الصفحة	عنوان المداول	الرقم
31	تصنيف درجات مقياس ماسلاك حسب مستويات الاحتراق.	01
61	يوضح نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	02
62	يوضح نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	03
65	يبين نتائج اتساق الداخلي لاستبيان الدراسة.	04
67	يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة .	05
68	يبين معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاحتراق الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي.	06
69	يبين نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لمتغير الخبرة.	07
70	يبين نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لمتغير الجنس.	08

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
57	التركيب الفيزيائي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية حاسي بحبح.	1
59	التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.	2
61	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	3
70	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	4

مُقَدِّمَةٌ

مقدمة

تنشأ أي مؤسسة عموماً من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة، ويعتمد نجاحها في ذلك على قدرتها إيجاد التوليفة المناسبة بين أصولها المادية المالية والبشرية من جهة، وحسن تسييرها من جهة أخرى، وأثبتت الدراسات الحديثة أهمية العنصر البشري ودوره المنفرد في تحقيق أهداف المنظومة، يتوقف أساساً على توفير الظروف المناسبة حتى يؤدي العمال عملهم في جو يتسم بالفعالية والاهتمام وبالمستوى الذي يتوقعه منهم الآخرون، ولعل توفير الظروف الميافيزيقية والنية للعامل تجعله يؤدي عمله على أتم، ويكون له مردود وأداء جيد في العمل.

ومن هنا يمكننا التكلم عن أداء العاملين في المؤسسات، والذين هم محور وعمود المؤسسة ونجد أن موضوع الأداء قد أخذ حيزاً من اهتمام الباحثين والدارسين السيكولوجيين وغيرهم، بحيث أن العامل كلما وفرت له الظروف المناسبة كان مردوده في العمل أكثر.

وبما أن العامل في حركة مع الحال، وبما أنه كائن بشري يمكن للعامل أن يصاب ببعض الاضطرابات النفسية داخل العمل، ومن أهم هذه الاضطرابات الاحتراق النفسي.

فالاحتراق النفسي هو مرض عصري شائع في مجال حياتنا المعاصرة، وقد نراه بضغوط نفسية وفي حالة الاستمرار قد يؤدي إلى احتراق وظيفي، ومن هنا بدأ الاهتمام بمفهوم الاحتراق نتيجة الدراسات التي أجريت على الانفعالات والاستثارات، والاحتراق الوظيفي يعتبر من بين المصطلحات النفسية التي صاغها المفكر (هربرت فرويدنيرجر)، لكونه محلاً نفسياً، فقد كان أول من أدخل مصطلح الاحتراق الوظيفي إلى حيز الاستخدام الأكاديمي وذلك سنة 1974م، وناقش تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تعاملات وعلاجات من المترددين إلى عيادته.

هذا وقد تطور الاهتمام بظاهرة الاحتراق لدى الباحثين والدارسين على حد سواء وركزت أبحاث الاحتراق على الموظفين في داخل المؤسسات ومن هنا رأينا أنه لا بد من دراسة الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

من هنا جاء اهتمامنا بموضوع الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

ولانجاز هذا البحث، وجب التطرق إلى جانبين نظري وميداني، فقد تناولنا في الجانب النظري أربعة فصول تحدثنا في الفصل الأول عن الإشكالية وأبعادها ثم الفرضيات ثم أهداف وأهمية البحث نهاية بالدراسات السابقة والتعليق عنها، أما الفصل الثاني فكان بعنوان الاحتراق الوظيفي فتطرقنا إلى تعريف وخصائص وأنواع ومكونات ووظائف الاتجاهات، كما كان عنوان الفصل الثالث الأداء الوظيفي فعرجنا على تعريفه وخصائصه ومهامه واتجاهاته.

بعد الانتهاء من الجانب النظري جاء لب الدراسة الجانب الميداني فحددنا فيه منهج البحث ومجتمعه وعينته وأدواته (الاستبيان) ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها نهاية إلى الاستنتاج العام ثم الخاتمة.

كل هاته العناوين جاءت بالتفصيل لإثراء الموضوع وإظهار أهميته.

إن هذه الدراسة لا تزعم أنها وصلت إلى جوهر الدراسة الميدانية في مجال تحديد الاحتراق الوظيفي حسب العينة المختارة، ولكنها على الأقل حاولت أن تقدم صورة عن واقع الاحتراق والأداء الوظيفي لدى عمال الصحة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

الفصل الأول

الإشكالية وأبعادها

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أسباب اختيار الموضوع.
- 6- التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة .
- 8- التعليق على الدراسات السابقة.



1/- الإشكالية :

من المعروف أن لكل مؤسسة أهداف تحققها من خلال تنظيم وتسطير وسياسة في تحقيق هذه الأهداف مجموعة من العمال، ولعل أن الاهتمام بهذه الشريحة التي هي تساعد في تحقيق الأهداف لكل عامل مردود معين في الأداء؛ فبعض العمال لديهم أداء مرتفع والبعض الآخر متوسط، والبعض ضعيف. وعند البحث في أسباب تباين هذه الفروق في الأداء تبين أن هناك أسباب تحول دون تقديم العامل لأداء جيد، منها عوامل خارجية من العامل كنقص الآلات ونقص معدات العمل... إلخ، وعوامل داخلية خاصة بالعامل بصفته كيان بشري يؤثر ويتأثر، بالمحيط الخارجي ولعل من أهم الأسباب المتحكمة فيها هي الصحة النفسية للعامل داخل المؤسسة لأن العامل المتوازن نفسيا لديه أداء ومردود جيد، وضغوط العمل التي تجعل العامل يعاني من احتراق نفسي الذي يحول بينه وبين تقديم أداء جيد . وعند زيارتنا للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجح تبين أن هناك تباين في ذلك، خاصة وأن المؤسسة تقدم خدمات صحية للمواطنين، فبعض العمال نلاحظ أن لديهم احتراق وظيفي أثناء تأدية عملهم، خاصة أن العامل في المؤسسة الصحية في الفترة الأخيرة (جائحة كورونا) لديهم عدة ضغوط وإجحاف الإدارة وعدم رضا المواطن من خدمات المؤسسات الحكومية تجعل العامل يتضرر من العمل ويعاني من احتراق وظيفي وهناك تباين في الاحتراق والأداء بين العمال لدى الجنسين ذكور وإناث، لأن هناك فروق بين الجنسين في الصلابة النفسية، كما أن عامل الخبرة له دور هام في تحقيق التوازن النفسي، فصاحب الخبرة الذي يعرف خبايا العمل ليس كالجديد ، وانطلاقا مما سبق تجلت لنا

أ/- الإشكالية الرئيسية التالية :

- هل هناك علاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجح .؟



ب/- التساؤلات الفرعية:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي والأداء لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح يعزا لمتغير الجنس؟.

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي والأداء لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح يعزا لمتغير الخبرة؟.

2/- فرضيات الدراسة:

بعد صياغة إشكالية البحث والتحديد الدقيق للموضوع، تم صياغة فرضية البحث على النحو الآتي:

أ/- فرضيات عامة:

توجد علاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح

ب/- فرضيات جزئية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي والأداء لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح تعزى لمتغير الجنس

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي والأداء لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح تعزى لمتغير الخبرة.

3/- أهداف الدراسة:



على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الاحتراف الوظيفي على المستوى العلمي والقيام بمثل هذه الدراسات سوف يضيف المعرفة في مجال السلوك الإداري.

- من خلال أن أي منظمة لديها أهداف و أي موظف لديه عمل يقوم به فالعمل الضروري يعطينا اهتمام للإدارة.

- هناك تباين في الأداء بين المنظمات والمؤسسات ولعل هذا التباين والاختلاف يكمن في معوقات الأداء ولعل الاحتراف الوظيفي يلعب دورا هام في تلبية الحاجة النفسية أدى الموظف ليعمل أكثر ولكي يكون له مردود عالي في العمل.

- التركيز على الاحتراف الوظيفي على أنه ظاهرة نفسية يصاب بها العامل أثناء عمله ومما لاشك فيه أنه تؤثر في نواحي عمله سواء كان في رضاه عن العمل أو أدائه له ولعل هذا الموضوع يكتسي نوعا خاص يساعد رب العمل على معرفة معرقات عماله في الأداء الخاصة بالنواحي النفسية.

4- أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية الدراسة في:

- إثراء المكتبات الجامعية بالبحوث الأكاديمية المتصلة بموضوع الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي وبالتالي الاستفادة منها.

- تكمن أهمية الموضوع في حداثة الموضوع خاصة الاحتراق الوظيفي حيث الدراسات الحديثة تركز على الموضوع .

- إن أهمية هذه الدراسة في مواجهة نقص أداء العاملين ومعرفة كيف يمكن للمنظمة تحسين ظروف العامل لكي يكون أداءه جيد .



-أهمية الجانب النفسي للعامل بصفته كيان بشري وما مدى تأثره ببيئة العمل .

5/- أسباب اختيار الموضوع:

أ/- أسباب ذاتية شخصية:

- ميولي الشخصي لمثل هذه المواضيع والدراسات.
- الرغبة في التعمق أكثر في موضوع الاحتراف.
- اهتمامي المبالغ في موضوع الأداء.

ب/- أسباب موضوعية:

- إضافة البحث في خزينة المكتبة.
- التعرف على الاحتراف وعلاقته بالأداء.
- تجسيد معلوماتي المنهجية وتسخيرها في ميدان البحث.
- اختيار مجال الصحة ومدى مساعدتهم في نمو سلوكياتهم لكي يكسبون الأداء أكثر.

6/- لتحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

الاحترق الوظيفي: حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب ناجمة عن أعباء إضافية يشعر معها الفرد أنه غير قادر على تحملها وينعكس ذلك على العاملين والمتعاملين معه.

الأداء الوظيفي: إسهامات الفرد في إنجاز أو تحقيق الأهداف التنظيمية، هو وسيلة الوصول إلى الهدف أو مجموعة الأهداف داخل الوظيفة أو المنظمة وليس نتائج فعلية للإجراءات التي يتم القيام بها في الوظيفة المحددة التي ترتبط بالنجاح.



7- الدراسات السابقة :

أ- الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الاحتراف الوظيفي:

-دراسة النفيعي 2000 بعنوان : الاحترق الوظيفي في المنظمات الحكومية في

محافظة جدة وقد توصلت إلى النتائج التالية :

-أظهرت أن أفراد العينة يعانون من درجة متوسطة من الاحترق الوظيفي .

أظهرت الدراسة أن الفئات التالية هي الأكثر معاناة من الاحترق الوظيفي :

الذين أعمارهم من 20 ائل من 29 سنة

الذين لهم خدمة من سنة إلى اقل من 5 سنوات

حاملي الشهادة الجامعية

المتزوجون

-كما أوضحت النتائج أيضا أن أهم المصادر الرئيسية التي تسبب الاحترق الوظيفي

سنة مصادر هي :مصادر تنظيمية ،متطلبات الوظيفة ،خصائص الدور ،علاقات العمل

الشخصية ،الدعم الاجتماعي ،التوقعات الشخصية .

-دراسة الكلابي ورشيد 2001: الاحترق الوظيفي دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك

على الموظفين بمدينة الرياض وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

-الموظفون من العينة المختارة يعانون بدرجة متوسطة من الاحترق .

-توجد فروق معنوية في درجات الاحترق لبعض من مقاييس الاحترق الوظيفي تعزى

لعمر ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية.



-لا توجد فروقات فيما يخص المستوى التعليمي أو جنس الموظفين في عينة الدراسة.

ب/- الدراسات الخاصة بمتغير الأداء:

-دراسة شامي صليحة 2010 بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين جامعة بوقرة بومرداس وقد توصلت إلى النتائج التالية :

-محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها تعمل على خلق توجهات سلبية على المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولتهم مواجهتها والتغلب عليه .

-منح وإعطاء الثقة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الذي يشعرهم بمكانتهم وبتقّة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدو أهل لتحمل المزيد من الواجبات الأمر الذي يأمل أن يؤثر ايجابيا على أدائهم الوظيفي .

- دراسة "Mathew" وآخرون, 2012 بدراسة الثقافة ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم بالمنظمات صناعة البرامج الإلكترونية بالهند, حيث توصل الباحثون إلى أن الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجه العمل, جودة العمل, ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف ويعود هذا الأداء المرتفع كنتيجة للثقافة السائدة لهذه المنظمات بالإضافة إلى أن هذا الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية لهذا الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات والممثلة والمتمثلة في الرسائل التنظيمية, الثقة الموردّة بين الموظفين, التعلم التنظيمي, تمكين الموظفين, وكذلك القيم الأساسية.

ج/- الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الاحتراق والأداء:



-دراسة أنو أبو موسى, يحيى كلاب 2012 دراسة بعنوان الاحترق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين, دراسة تطبيقية على إداريين العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل, غزة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-يعاني العاملون في الوظائف الإدارية في جمعية إعمار بصفة عامة بدرجات متوسطة من الاحترق الوظيفي في بعدي الإجهاد الانفعالي وعد الإنسانية, أما على صعيد الشخصي فمتوسط الاحترق الوظيفي منخفض.

-توجد علاقة طردية بين الاحترق الوظيفي بأبعاده الثلاث والجهد المبذول في العمل حيث أنه كلما زاد درجة احتراق الفرد وظيفيا كلما زاد الجهد المبذول في العمل.

-يوجد ارتباط طردي قوي بين الاحترق الوظيفي بأبعاده الثلاث والقدرات والخصائص الفردية حيث أنه كلما زادت القدرات الشخصية للفرد زادت درجة الاحترق الوظيفي لديه.

-تبين وجود علاقة عكسية بين الاحترق الوظيفي بأبعاده الثلاث وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

-تبين من خلال النتائج وجود فروق بين المبحوثين تعزى للجنس حيث أن درجة الاحترق الوظيفي عند الإناث أعلى منها عند الذكور.

-لا يوجد تباين بين المبحوثين في درجة الاحترق تعود للمستوى الإداري حيث أنه كلما ارتفع الموظف في المستوى الإداري قلت نسبة الاحترق لديه.

-توجد علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة جدا بين العمر والاحترق الوظيفي مما يدل على عدم تأثير العمر على درجة الاحترق.

-لا يوجد اختلاف في درجات الاحترق لدى المبحوثين تعود لسنوات الخدمة وربما ذلك يعود إلى الأعباء الملقاة على الموظفين سواء قدامى أو جدد.



- يؤثر الاحتراق الوظيفي تأثيرا كبيرا ومباشر على أداء العاملين حيث أن الموظف كلما زادت لديه درجة الاحتراق زاد تفانيا في عمله وربما يرجع ذلك إلى عدم المصادقية التامة في تعبئة البيانات, حيث من المتعارف عليه تأثير الاحتراق على الأداء بشكل سلبي.

-دراسة سليم بن زهرة, توفيق بو خلوة, 2020 بعنوان تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين توتة تقرت.

نتائج الدراسة:

- يعاني العاملون في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من درجات منخفضة من الاحتراق الوظيفي.

- يقدم العاملون في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت أداء مرتفع ومميز.

- توجد علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وأداء العاملين، حيث انه كلما زاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين كلما قل أدائهم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

- لا توجد علاقة بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة والجهد المبذول في العمل، أي أن درجات الاحتراق الوظيفي لا تؤثر على الجهد المبذول من طرف العامل، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

- توجد علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة والقدرات الفردية، بمعنى كلما زاد الاحتراق كلما قلت القدرات الفردية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

-توجد علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وبين إدراك الفرد لدوره الوظيفي، مما يعني أن كلما زادت مستويات الاحتراق الوظيفي كلما قلت معرفة الفرد لدوره الوظيفي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.



-لا توجد فروق في مستويات الاحتراق الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، مما يعني أن نوع الجنس، والاختلاف في العمر والمستوى التعليمي لا تؤثر في مستوى الاحتراق الوظيفي وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة

8/- التعليق الدراسات السابقة:

إن الدراسة الحالية اشتركت مع الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط اختلفت معها في بعض النقاط، حيث أن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات المعروضة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج في تحقيق أهداف الدراسة، كما أن دراستنا الحالية اشتركت مع دراسة أنور أبو موسى، يحيى كلاب 2012 ودراسة سليم بن زهرة، توفيق بن خلوة 2020 في نفس الموضوع والمتغيرات والفرضيات خاصة دراسة بن زهرة وبن خلوة حيث أن الدراسة جديدة مقارنة مع دراسة كلاب، أبو موسى

من حيث العنوان متغيرات الدراسة وأساليب البحث ولعل اختلاف العينة يساعد أكثر في البحث. ونلاحظ أن معظم الدراسات المدروسة تشترك مع دراستنا في احد المتغيرين إلا أن هناك اختلاف في العينة وحجمها والاختلاف في المجال الزمكاني لإجراء البحث .

الفصل الثاني

الاحتراق الوظيفي

تمهيد

1- تعريف الاحتراق الوظيفي.

2- مراحل تطور مفهوم الاحتراق الوظيفي.

3- النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي.

4- أبعاد الاحتراق الوظيفي.

5- أعراض الاحتراق الوظيفي.

6- مراحل الاحتراق الوظيفي.

7- قياس الاحتراق الوظيفي.

خلاصة الفصل



تمهيد :

يعد الاحتراق الوظيفي من الظواهر التي نالت اهتمام الباحثين في المرحلة الأخيرة باعتباره ناتج عن الضغوط المهنية ويصيب أصحاب المهن التي تقدم الخدمات الاجتماعية وبما أن العامل في عمله يحتك بالآخرين فيؤثر ويتأثر بباقي العمال فالاحتراق الوظيفي من أهم الاضطرابات التي يصاب بها العامل أثناء نادية عمله والاحتراق الوظيفي يعرقل العامل ويجعله غير راضي ومنفعل داخل العمل

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم الجوانب التي تحدد هذه الظاهرة النفسية .



1- مفهوم الاحتراق الوظيفي : 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 بعملة تأخذ بعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل ، و يؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك و الاستنزاف الانفعالي يمكن تعريفها بالاحتراق النفسي أو الوظيفي (Burn out) ، 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 ، ص 18) و على الرغم من أنه طرأ في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي ، إلا أن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال محيراً 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 تعريف متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه . (الكلابي و رشيد، 1162001)

و فيما يلي عرض لمجموعة من التعريف:

عرفه هريبون فرويدنبيرجر : (1974)

(H.Frudenbrger بأنه" حالة من الإنهاك تحصل نتيجة للأعباء و المتطلبات الزائدة و

المستمرة و الملقاة على الأفراد على حساب طاقاتهم و قوتهم.(الطحاينة ، 1995 ، ص 08)

هذا فيما عرفت كلا من ماسلاك و جاكسون Maslach & Jackson

الاحتراق الوظيفي بأنه : إحساس الفرد بالإجهاد الانفعالي ، و تبدل المشاعر ، و انخفاض

الانجاز الشخصي، وتعرفان الإجهاد الانفعالي Emotional Exhaustion بأنه فقد طاقة

الفرد على العمل والأداء ، والإحساس بزيادة متطلبات العمل ، كما تعرفان تبدل المشاعر



Depersonalization بأنه شعور الفرد بأنه سلبي و صارم ، و كذلك إحساسه باختلال حالته المزاجية ، أما انخفاض الانجاز الشخصي

Lower Personal Accomplishment :فتعرفانه بأنه إحساس الفرد بتدني نجاحه ، واعتقاده بأن مجهداته تذهب سدى، هذا و يعتبر هذا التعريف من أكثر التعارف العملية قبولا و استخداما في هذا المجال.

و لقد عرفته ماسلاك " (1982) بأنه مجموعة أعراض تتمثل في الإجهاد العصبي واستنفاد الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي الشخصية، والإحساس بعدم الرضا عن الانجاز في المجال المهني والتي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعا من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس . (القيوتي و الخطيب ، 2006 ، ص 133)

هذا و لقد أوردت ماسلاك (1991) Maslach تعريفا آخر للاحترق الوظيفي بأنه " حالة من الإجهاد التي تصيب الفرد نتيجة لأعباء العمل التي تفوق طاقته وينتج عنها مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية والعقلية (الزيودي ، 2007 ، 192)

وضع الباحثان بيرلمان و هارثمان 1982: Perlman & Hartman

تعريف إجرائي للاحترق : استند إلي الأدبيات و البحوث التي تناولته ونص على ما يلي " :
الاحتراق الوظيفي هو الاستجابة إلى الإجهاد الانفعالي الناجم عن الإجهاد النفسي، والأداء المنخفض في العمل وأسلوب التعامل الجاف مع الآخرين.

عرفه كلا من ماتيسون و افانسفيتش Matteson & Ivanceveich , 1982 :

بأنه الاستجابة الفسيولوجية أو السيكولوجية التي يقوم بها الفرد في مواجهة حيث أو حالة خارجية.

عرف كلا من بينيس و ارونسن (1983) PINES and ARONSON الاحتراق بأنه حالة من الإجهاد البدني، والذهني، والعصبي، والانفعالي ، وهي حالة تحدث نتيجة للعمل



مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة، وفي مواقف تحتاج إلى بذل مجهود انفعالي مضاعف (جابر، 2007، 137).

_عرفه ليفي 1984 Levi بأنه : استجابة الجسم غير المحددة لجميع التأثيرات و التغيرات و المتطلبات و الضغوطات التي يتعرض لها و محاولته التكيف معها.

_عرفت الحرتاوي، الاحتراق بأنه حالة نفسية تؤرق الأفراد الذين يعملون في مهن تتطلب تقديم خدمات اجتماعية ، و إنسانية ، لأناس كثيرين ، وذلك نتيجة الضغوط العمل و الأعباء الزائدة الملقة على عاتق هؤلاء الأفراد.

على الرغم من تعدد التعاريف التي انتهجها المفكرون و الباحثون و تباينها فان الباحثة ترى أن هذه التعاريف لا تتضمن مفاهيم مختلفة و إنما تكمل بعضها و تشترك جميعها في مفهوم يشتمل على كافة العناصر التي يحتويها الاحتراق الوظيفي فهي تتفق على:

1- أن الاحتراق الوظيفي ناجم عن ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملون في المؤسسات التي يعملون فيها.

2- أن الاحتراق ظاهرة نفسية تصيب العاملين ومتمثلة بالتعب النفسي، وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل، وقلة الإنجاز الشخصي

3-يؤدي إلى انخفاض الحيوية للفرد المصاب به، وانخفاض مستوى الإنتاجية الفردية.

4-تتعرض آثاره على الفرد العامل وعلى المؤسسة التي يعمل فيها وعلى الأفراد المستفيدين من خدمات المؤسسة.

2-مراحل تطور مفهوم الاحتراق الوظيفي:

2-1 المرحلة التنويرية:

وفي بدايتها لم يعرف مصطلح الاحتراق الوظيفي ، إنما وجدت مصطلحات بديلة - بدأت هذه المرحلة في بداية الستينيات من القرن العشرين (1960) 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 المنطفي " Flame outs وفي بداية السبعينيات ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية عدد من المقالات التي تناولت الاحتراق الوظيفي و ركزت على الأفراد الذين يعملون في مجال الخدمات الإنسانية ، ففي سنة (1974) ظهر مصطلح bumout على يد الطبيب النفسي Freudenberger ، ووصفه بأنه ظاهرة سلبية لدى المهنيين الذين يعملون في عيادة لمدمني المخدرات من خلال الضغط الزائد على الفرد ، ثم جاءت كرسطينا ماسلاك Maslach (1976) وهي باحثة في علم النفس الاجتماعي ، و ذكرت أن الاحتراق الوظيفي يصيب الفرد نتيجة الحمل الزائد و الضغط المستمر مما يفقده المشاعر العاطفية تجاه العملاء ، و ربطته بالمرض و الاضطراب النفسي . وفي بداية الأمر كانت النظرة إلى الاحتراق الوظيفي على أنه يصيب من يعمل في المهن الصحية التي يتصل الفرد فيها بالمرضى كالممرضات ، إن الاهتمام بدراسة الاحتراق الوظيفي كان قاصرا في البداية على مهن الرعاية الصحية ، ثم امتد ليشمل باقي الفئات الأخرى التي تتطلب التعامل مع الجمهور .يتضح مما سبق أن النظرة العامة إلى الاحتراق الوظيفي أنه يصيب العاملين في مجال الرعاية الصحية ، حيث إنهم يتعرضون لدرجة عالية من الضغوط فهم يتعاملون مع المرضى مما يترك أثرا سلبيا على الفرد ، و يشاهدون وفاة المرضى الذين يتعاملون معهم ، إضافة للصراعات التي يجدونها في العمل من قبل المديرين و الزملاء ، إضافة إلى أن الاحتراق في مجال الرعاية الصحية أكثر وضوحا من المهن الأخرى ، مما جعلهم قصروا التعرض له على تلك المهن، و لكن تغيرت تلك النظرة فيما بعد .

2-2 المرحلة التجريبية:

و فيها تطورت النظرة للاحتراق الوظيفي ، حيث بدأت في بداية الثمانينات من القرن العشرين ، و تطور 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 وذلك في سنة (1981) و قدمت خلالها أول محاولة جادة لقياس الاحتراق في مجال الرعاية الصحية ، ثم طورتا تلك الأداة سنة (1986) القياس الاحتراق للعاملين في مجال المهن الاجتماعية ، و لذلك المقياس ثلاثة أبعاد : الإجهاد النفسي ، و تبدل المشاعر ، و نقص الشعور بالإنجاز الشخصي ، و لقد لقي ذلك المقياس شهرة واسعة . كما حاول بعض الباحثين ربط الاحتراق الوظيفي ببعض المفاهيم و المتغيرات الأخرى مثل : الصلابة النفسية ، و المناخ المغلق في العمل ، و الرضا الوظيفي و ص راع الأدوار مما يدلنا على أن الاحتراق الوظيفي ارتبط بأغلب مجالات الحياة ، و منها العمل المهني ، و الشخصية ، و النمط الإداري المتبع في العمل . و إذا انتقلنا إلى النتاج الفكري العربي نجد أن مصطلح الاحتراق الوظيفي ظهر على يد علي عسكر و آخرين (1986) و نظر إليه بعض الباحثين أمثال كمال دواني و آخرين (1989) على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد : الإجهاد الانفعالي ، وضعف الاهتمام بالبعد الإنساني ، و نقص الكفاءة و الانجاز الشخصي. (علي ، 2008، ص36-37)

3- النظريات المفسرة للاحتراق 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 و هي:

-النظرية الفرويدية أو التحليل النفسي

-النظرية السلوكية .

-النظرية المعرفية أو الوجودية



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

3-1 نظرية التحليل النفسي: فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة ، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهدا مستمرا لقدرات الفرد ،مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية ، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف لل رغبات 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 و حدوث 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 كالتنفيس الانفعالي.

3-2 النظرية السلوكية: تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على أنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة ، فالمعلم مثلا الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة، ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين ، وكذلك تلاميذ لا تتوفر لديهم دافعية ص ادقة للتعلم، فضلا عن ضغوط الزوجة والأولاد، إضافة إلى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة ، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة ، وإذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفية مقبولة فإنه قد يتعلم سلوكا غير سوي، يسمى الاحتراق (Burnout) ومع ذلك فيمكن استخدام فنيات تعديل السلوك لمقابلة تلك المشكلة، ومن الفنيات السلوكية المفيدة في التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي : فنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، و الضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط والاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة .

3-3 النظرية الوجودية : فتركز في تفسيرها للاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعا 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. (الفريحاني ، والريضي، 2009، ص10-11)

4- أبعاد الاحتراق الوظيفي:

أشارت نتائج دراسة مشتركة أجرتها الباحثتان (ماسلاك و جاكسون، Maslach & Jackson، 1981، ص109) حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي إلى وجود الأبعاد التالية التي تختص بهذه الظاهرة و هي:

البعد المتعلق بالإجهاد الانفعالي أو النفسي Emotional Exhaustion

البعد المتعلق بتبليد الشعور Emotional Exhaustion

البعد المتعلق بنقص الشعور بالإنجاز Lack of Personal Accomplishment

كما أن كلا من بيرلمان و هارثمان Perlman & Hartman

قد توصلا في دراستهما حول ظاهرة الاحتراق ، إلى نفس الأبعاد التي تتعلق بالظاهرة ، و خاصة تلك المتعلقة بمنهجية الاتصال مع الآخرين من خلال العمل ، إلى جانب الأداء المنخفض و الإنتاج الرديء للذين تعرضوا للاحتراق الوظيفي.

و فيما يلي شرح تفصيلي لهذه الأبعاد الثلاثة :

البعد الأول: و يتمثل في فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات ، و الروح المعنوية، وكذلك فقدانه للاهتمام و العناية بالمستفيدين من الخدمة ، و استفادته لكل طاقاته ، و إحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة. وهذا الشعور بالإرهاك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والشدة النفسي ، حينما يشعر الموظف انه لم يعد قادرا على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل . و من الأعراض



الشائعة للإنهاك العاطفي شعور الموظف بالرهبة و الفرع حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم . و تحدث حالة الإنهاك العاطفي هذه للموظفين في العادة بسبب المتطلبات النفسية و العاطفية المفرطة من قبل الجمهور الذين يتلقون خدماتهم . و يعكس مصطلح الإنهاك العاطفي فرضا أساسيا مهما لباحثي ظاهرة الاحتراق ، فأعراض الاحتراق متصلة إلى حد كبير بشاغلي الوظائف الذين يتطلب عملهم انغماسا كبيرا 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, (1981: 109) .

Maslach & Jackson

البعد الثاني: وهو الشعور بتدني الانجاز الشخصي ، الذي يتسم بالميل نحو تقويم الذات تقويما سلبيا ، و شعور 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.

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 و تتلاطما الأمواج في كل اتجاه (Cords & Dougherty, 1993، ص623)

و لم يحظ هذا العنصر الذي قدمته كل من ماسلاك و جاكسون إلا بالقليل من الاهتمام بين الباحثين . و لكن الدراسات المتعلقة بالافتقار إلى الدوافع في أداء العمل تبين أن الحالات التي تخفق فيها محاولات الأفراد باستمرار في تقديم نتائج ايجابية ، تؤدي إلى ظهور أعراض التوتر و الاكتئاب ، و عندما يعتقد الأفراد أنه لن تكون لجهودهم نتيجة فعالة، فإنهم يتخلون عن تلك المحاولات.

البعد الثالث : (فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل) فيتمثل في نزوعهم نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم ، سواء كان هؤلاء المستفيدون



من داخل المنظمة أو خارجها .و يعني فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل معاملة الأفراد كأشياء و ليس كبشر .و في هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة ، و التشاؤم ، 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 كثيرا ما ينعكس ذلك على تسمية الموظف للأشياء . فعلى سبيل المثال ، تظهر معاملة الموظف الآلية للمستفيدين و عدم اكتراثه بهم من خلال إشارته إلى مستفيد معين بالقول إن " : الفي غرفة"304 بدلا من استخدام اسم الشخص المعني . كما ينعكس في فلسفته للمواقف المختلفة في العمل ، و في الانسحاب من خلال اللجوء إلى الفترات الطويلة للراحة ، أو المحادثات المطولة مع زملاء العمل ، و كذلك في الاستخدام المفرط للمصطلحات الفنية الخاصة بالعمل .و في الواقع فان تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين قد يقلل من احتمال التأجج العاطفي المفرط الذي يشعر بها الموظف و الذي قد يؤثر على أداء العمل في حالات الطوارئ .و بالتالي فانه يمثل وسيلة للتعامل مع الاستنزاف العاطفي للموظف، و يستخدم كوسيلة دفاعية للتقليل من الشعور بالذنب و الإحباط الناتجين عن العمل . و تعد المستويات المتوسطة من فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين مناسبة و ضرورية للأداء الفعال في بعض الوظائف.

(Maslach & Pines, 1977 107)

5- أعراض الاحتراق الوظيفي:

وضع كلا من سبانيول و كابيوتر Spaniol&caputo ثلاث درجات للاحتراق الوظيفي لكل منها أعراض خاصة و هذه الدرجات هي:

الدرجة الأولى: تظهر حالة الاحتراق الوظيفي في هذه الحالة بشكل قصير متقطع 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. **الدرجة الثانية** : حيث ذكر العالمان أن ظاهرة الاحتراق عند هذه الدرجة تأخذ شكلا خاصا من الحدة والوضوح وتستعرض وقتا أطول من حيث ديمومتها إلى درجة يصعب معها علاجها أو العمل علي إزالة أعراضها بالطرق التي ذكرت في الدرجة الأولى إذ لم يعد الاسترخاء أو النوم أو القيام ببعض التمارين الرياضية كانت لعلاجها أو التخلص منها، وهنا يمكن بوضوح قياس درجة الانفعال عند المحترق برغم استرخائه أو نومه كما و يلاحظ بوضوح مدى سخريته بالقائمين علي العمل الذي يقوم به ويكون مزاجه متقلبا واهتمامه بالمستفيدين من العمل الذي يقوم به منخفضا.

الدرجة الثالثة: وحسب العالمان سبانيول وكابوتو فان 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 تتعكس نتائج ذلك على حياة المحترق مع الزملاء ومع البيت. (عودة، 1998، ص23)

وفي دراسة لكالاميداس Calammidas وجد أن أعراض الاحتراق يمكن تشخيصها علي النحو التالي :

- 1- عندما يبدأ الموظفون أو العمال بالحرص على الإجازات والعطل الأسبوعية
- 2- نلاحظ كذلك عند انتهاء الدوام اليومي وانصرافهم إلى بيوتهم بسرعة
- 3- تلاحظ كذلك رغبتهم في التقاعد والحديث عنه وعن مزاياه وعن دوره في تخلصهم من العمل .ويرى أن هذه الأعراض تمثل الدرجة الأولى والمستوى المبكر للاحتراق ، وان هناك ثمة أعراض متقدمة للاحتراق تظهر على النحو التالي :



-عندما تأخذ أعراض القلق النفسي والجسمي مكانها وموقعها على الصحة الجسمية -عندما تبدأ أعراض الإرهاق العقلي وبالتالي عدم الانتباه والتركيز في العمل ،تحتل مكانها في سلوكه المهني وتوثر سلبا على حماسه واندفاعه في العمل الذي يقوم به . - ثم تبدأ أعراض حدة الطبع ، وتغير السلوك وعدم الرغبة في التعامل مع الآخرين ، ومحاولاته الجادة لإنهاء علاقته مع الآخرين وبخاصة علاقات العمل ومن ثم عدم الرغبة في الظهور أمام الناس.(رمضان،1999،ص14)

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

هذا و تشير باربرا براهام بأن هناك أربعة مؤشرات أولية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار كنوع من التحذير بأن الفرد في طريقه إلى الاحتراق الوظيفي:

-الانشغال الدائم والاستعجال في إنهاء القائمة الطويلة التي يدونها الفرد لنفسه كل يوم .
فعندما

يقع الفرد في شراك الانشغال الدائم فإنه يضحى بالحاضر . وهذا يعني أن وجوده في اجتماع أو مقابلة يكون جسديا وليس ذهنية . ففكرة إما أن يكون في المقابلة السابقة أو فيما ينبغي عمله في اللقاء اللاحق .وعادة 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 وقتا لمثل هذه الأنشطة . ولكن فيما بعد لن يأتي أبدا ، ويصبح التأجيل القاعدة أو المعيار في حياة الفرد



3- العيش حسب قاعدة يجب وينبغي يصبح هو السائد في حياة الفرد . الأمر الذي 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 شئ عنده مهما وعاجلا وتكون النتيجة بأن ينهمك الفرد في عمله لدرجة يفقد معها روح المرح ، ويجد نفسه كثير التردد عند اتخاذ القرارات .ويرتبط ذلك بما يعرف الغرب بالشخص المدمن على العمل وتشير التسمية إلى الفرد الذي يصبح العمل الجزء الأساسي في حياته وفي مركز اهتماماته الشخصية بصورة تخل بالتوازن المطلوب لتقادي المشكلات البدنية والانفعالية التي تصاحب مثل هذا الخلل.

هذا و يشير كنجهام إلى أن تبعات الاحتراق الوظيفي تتمثل في مجموعة من الاستجابات الفسيولوجية والنفسية والتي تنتج عن تعرض الفرد للمستويات المرتفعة من الضغوط، والتي تعتمد بشكل كبير على إدراك الفرد وتفسيره للعالم من حوله، وعلى التعامل مع هذا العالم.(عسكر،2003،ص123،122)

5-1 الاستجابات الفسيولوجية :وتتمثل التبعات الفسيولوجية في:

-ارتفاع ضغط الدم.

-ارتفاع معدل ضربات القلب

-اضطرابات في المعدة

-جفاف في الحلق

-ضيق في التنفس.

5-2الاستجابات النفسية :أما التبعات النفسية فتتمثل في :



- أ- الاستجابات العقلية: ومن أمثلة الاستجابات العقلية نقص القدرة على التركيز، واضطراب التفكير، وضعف القدرة على التذكر، وتهويل الأحداث، وضعف القدرة على حل المشكلات، وإصدار الأحكام، واتخاذ القرارات.
- ب- الاستجابات الانفعالية: والاستجابات الانفعالية تتمثل في: القلق، والغضب، والاكتئاب، والحزن، والوحدة النفسية. وفي هذا الصدد يشير كنجهام إلى أنه إذا ظل الموقف مستمرا فإن انفعالات الفرد تزداد اضطرابا.
- ج- الاستجابات السلوكية: أما الاستجابات السلوكية فتتمثل في: العدوان، وترك المهنة، وزيادة معدل الغياب، والتعب لأقل مجهود.

(Cunningham ، 1992 ، 219-244)

فيما ترى (الزهراني ، 2008ص36) أنه من الناحية النفسية ، الاحتراق الوظيفي ما هو إلا انعكاس أو رد فعل الظروف العمل غير المحتمل والعملية تبدأ عند ما يشتكي المهني من ض غط أو إجهاد من النوع الذي لا يمكن تقليله والتخلص منه عن طريق أسلوب حل المشكلات والتغيرات في الاتجاهات وأنواع السلوك المصاحبة للاحتراق النفسي توفر هروبا نفسيا وتحمي الفرد من تردي حالته إلى أسوأ من ناحية الضغط العصبي . بجانب ذلك يمكن حصر الآثار التالية لهذه الظاهرة.

- تقليل الإحساس بالمسئولية
- تمتاز العلاقة مع العميل بالبعد النفسي.
- استنفاد الطاقة النفسية .
- التخلي عن المثاليات وزيادة السلبية في الشخص .
- لوم الآخرين في حالة الفشل .
- نقص الفعالية الخاصة بالأداء .
- كثرة التغيب عن العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.



6- مراحل الاحتراق الوظيفي:

عملية الاحتراق الوظيفي تمر بثلاث مراحل و هي كآآي :

المرحلة الأولى : و هي مرحلة وجود ضغط ناجم عن عدم التوازن بين متطلبات العمل و القدرات اللازمة لتنفيذه من قبل الفرد القائم بهذا العمل.

المرحلة الثانية : و هي نتيجة المرحلة الأولى و التي هي رد الفعل الانفعالي لحالة عدم التوازن ، حيث يشعر الفرد بالقلق و التعب ، و الإجهاد الناجم عن الضغط الذي تولده متطلبات العمل.

المرحلة الثالثة : و هي مجموعة التغيرات في اتجاهات الفرد و سلوكه ، مثل : الميل لمعاملة الأشخاص المتعامل معهم بطريقة آلية ، و انشغاله عنهم بالاتجاه نحو إشباع حاجاته الشخصية ، مما ينجم عنه القليل من الالتزام الذاتي بالمسئولية الوظيفية.(الخرابشة وعربيات،2005،ص301)

إن ظاهرة الاحتراق لا تحدث فجأة وإنما تتضمن المراحل الآتية:

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.

مرحلة التبلد Stagnation : هذه المرحلة تنمو ببطء، وينخفض فيها مستوى الرضا عن العمل تدريجياً، وتقل 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.

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



-المرحلة الحرجة **Juncture** : وهي أقصى مرحلة في سلسلة الاحتراق ، وفيها تزداد الأعراض البدنية، والنفسية، والسلوكية، سوءا وخطرة، ويختل تفكير الفرد، نتيجة شكوك الذات ، ويصل الفرد إلى مرحلة الاجتياح الانفجار (ويفكر الفرد في ترك العمل وقد يفكر في الانتحار).

7-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 وظيفيا 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 خيارا .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 ، ص128-127)

مقاييس الاحتراق الوظيفي:

مقياس الاحتراق لفرويدنبرجر Brunout Questionnaire Freudenberger

و 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 ، و تشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى الاحتراق الوظيفي و يقسم الأفراد كالتالي :

- صفر إلى 25 ----- أن الفرد بحالة جيدة
- 26 إلى 35 ----- بداية الإحساس بالضغط
- 36 إلى 50 ----- إرهاصات الإصابة بالاحتراق الوظيفي.
- 51 إلى 65 ----- الفرد المحترق
- 65 فأكثر ----- وضع الخطر

(Freudenberger , H.,1981) ، (18)

مقياس ماسلاك Maslach Burnout Inventory

أعدت ماسلاك و سوزان جاكسون هذا المقياس عام (1981) ، و يتكون من ثلاثة مقاييس فرعية:

-إجهاد انفعالي

-تبلد مشاعر .

-نقص الانجاز الشخصي

و هو يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة ، كما أنه يصلح لأغراض التشخيص و البحث العلمي ، وقد استخدم في العديد من الدراسات ، و ترجم إلى العديد من اللغات : كالأسبانية ، و العربية ، فقد ترجمه للعربية زيد البتال (2000) ، و نصر يوسف (1991) ، و فاروق عثمان .(2001) يتكون المقياس من (22) عبارة ، يجاب عنها من خلال بعدين ، الأول بعد التكرار ، و يعني عدد مرات تكرار إحساس الفرد بالشعور ، الذي تدل عليه العبارة التي يقرأها، وذلك على متصل من (1) إلى (6) ، و البعد الثاني بعد الشدة ، و يعني درجة قوة شدة الإحساس ، و يجاب عنها من خلال متصل من (1) إلى (7)



و يعتبر الاحتراق منخفضا إذا حصل الفرد على درجات منخفضة على البعدين الأول و الثاني ، و درجة مرتفعة على البعد الثالث ، و يكون الاحتراق متوسطا عندما يحصل الفرد على درجات متوسطة على الأبعاد الثلاثة ، بينما يكون الاحتراق مرتفعا ، إذا حصل الفرد على درجات مرتفعة على البعدين الأول ، و الثاني و منخفضة على البعد الثالث . و ذلك من خلال الاستجابة المقياس من سبعة درجات (صفر = أبدأ ، = 1 بضع مرات في السنة ، = 2 مرة في الشهر أو أقل ، = 3 بضع مرات في الشهر ، = 4 مرة كل أسبوع ، = 5 بضع مرات في الأسبوع ، - 6 كل يوم تقريبا .)

ويبين الجدول (1) توزيع مستويات الاحتراق الذي وصلت إليه ماسلاك للمهن المختلفة بعد تطبيق مقياسها على أكثر من 11000 مستجيب . (القرني ، 2000، ص15، 14)

الجدول رقم (1) تصنيف درجات مقياس ماسلاك حسب مستويات الاحتراق

البعد	عالي	متوسط	منخفض
الإجهاد الانفعالي	27 فأكثر	17-26	16 فأقل
تبدل الإحساس	13 فكثر	7-12	6 فأقل
الانجاز الشخصي	31 فأقل	32-38	39 فأكثر

وحيث أن هذه الدراسة هي عن الاحتراق الوظيفي ، فسيتم توظيف مقياس ماسلاك للاحتراق

Maslach Burnout Inventory لتطبيقه على عينة الدراسة حيث يعد هذا المقياس

من أقدر المقاييس التي تقيس درجة الاحتراق والذي تم استخدامه من قبل عدد كبير من الباحثين والمؤسسات والمنظمات في مسعى للتعرف على الخبرات التي تولدت لدى المشتغلين في تلك الجهات . ويعد المقياس موثوقا حيث يقوم بتقدير حجم القدرات والمشاركة ومدى المشاركة والانجاز للعاملين في المؤسسات والشركات والهيئات . وتوجد ثلاث طبقات لهذا المقياس . الطبعة الأولى مخصصة للمهن المعنية بتقديم الخدمات الإنسانية مثل التمريض وغيره من التخصصات الصحية، والثانية هي معدلة جزئياً ومعنية بالتعليم والقطاعات الثقافية، وقد تبنت الدراسة الحالية



هذه الطبعة، والثالثة طبعة عامة مخصصة لقياس علاقة الموظف بالعمل وليس بالعلاقات
الخدمية التي يقدمها الموظف. حيث وصفت الدرمان Alderman
هذا المقياس بأنه الأكثر استخداما لقياس الضغوط المهنية، حيث تم توظيفه في أكثر من
180 دراسة منذ وضعه من قبل كرستينا ماسلاك عام 1981 م. (القرني ، 2000، ص15)



خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق أن الاحتراق الوظيفي يحدث عندما يفشل العامل في التغلب على العوامل الضاغطة المرتبطة بالعمل ،وهو نشاء التوتر الناجم عن العمل كما أيضا نستخلص أن الاحتراق يحدث نتيجة لأسباب تتعلق بالعمل وأخرى تتعلق بشخصية الفرد وبالتالي أن كلما كانت بيئة العمل ملاءمة والصلابة النفسية للعامل جيدة تتضاءل نسبة الإصابة بالاحتراق الوظيفي .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- عموميات حول الأداء الوظيفي.
- 2- مفهوم الأداء الوظيفي.
- 3- عناصر الأداء الوظيفي.
- 4- أهمية الأداء الوظيفي.
- 5- مكونات الأداء الوظيفي.
- 6- أبعاد الأداء الوظيفي.
- 7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 8- أهداف الأداء الوظيفي.
- 9- تطوير الأداء الوظيفي.
- 10- تقييم الأداء الوظيفي.
- 11- قياس الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل



تمهيد:

لقد لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين حيث أجمعوا على أن الاهتمام بالأداء الوظيفي في المنظمة يوصلها إلى أسمى أهدافها مما أدى إلى إدراك المنظمات بأن المورد البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها، فالمورد البشري هو الذي يخطط، ينظم، يتخذ القرارات ، ينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال نشاطها، وبالتالي أداء هذا العامل هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات.



1-عموميات حول الأداء الوظيفي:

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات تشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهامها وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والانضباط بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي من حيث استعراض بعض التعريفات له، وبعض المفاهيم ذات الصلة به ومحدداته وعناصره والعوامل البيئية المؤثرة عليه.

2-مفهوم الأداء الوظيفي :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص بما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية وعلى ذلك تعددت تعريفات الأداء الوظيفي وفيما يلي بعضها:

2-1 المفهوم اللغوي للأداء : يشير المعنى اللغوي للفعل " أدى "إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاة، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

2-2 المفهوم الاصطلاحي للأداء :الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم ويعني اصطلاح الأداء " تقديم نموذج محكم "



بمعنى انجاز العمل وفقا لأسس " Langdon " ويرى لندون وقواعد ومعايير محددة . (أسامة محمد جرادة .ص42)

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه " كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف (موفق عدنان.2011ص207)

كما يعرف بأنه " :درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو غالباً يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد(راوية حسن ،2001،ص209)

كما يعرف باختصار أنه " :إنجاز هدف أو أهداف المنظمة (حسن إبراهيم بلوط ،360،2002)

- ويعرف أيضاً بأنه " :الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل. (حاتم علي حسن ،2003، 54)

مما سبق نستخلص التعريف التالي أن :الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها العامل وهذا ببذله جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه

3- عناصر الأداء الوظيفي :

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد



اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها :

3-1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

3-2 نوعية العمل :

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-3 كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3-4 المثابرة والثوق :

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين. (اسعد محمد عكاشة، 2008، 34)

4- أهمية الأداء الوظيفي:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

-يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من



القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد إن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي. (بوقطف، 2014، ص61)
-تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها. (الصريرة، 2011، ص610)
-ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (حجاج و بوزيان وآخرون، 2014، ص38)

5-مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف لهذين المصطلحين الهامين.

5-1الفعالية (effectiveness):

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجر الإشارة من جهة أخرى إلى انه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة. (يوسف، 2016، ص23)
يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف، فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة. (جلبي، 1989، ص129)

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستو الأقسام ومستوى المنظمة، أو



يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات. (عبوي، 2006، ص 28)

2-5 الكفاءة (efficiency):

تعرف الكفاءة بأنها: العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، وتعني أيضا: العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك (رحمون، 2014، ص 69)

كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف إن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر. (المحاسنة، 2013، ص 110)

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن إن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة، كما يمكن إن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية

إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة. (شامي، 2010، ص 63)

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-القدرة:

ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل



الموضوعة. وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك (الكرخي، 2015، ص30)
2-الرغبة:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة. (جميل، 2015، ص82)
ثالثا /محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.
ولهذا نجد إن محددات الأداء تتضح في:
-الجهد المبذول من طرف الفرد.

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته . (بو الشرش، 2015، ص87)

1-الجهد المبذول :وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب . (المحاسنة، 2013، ص113)

2-القدرات والخصائص الفردية :هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة . (بوشليق ، 2015 ، ص7)

3-إدراك الدور :ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. (دلروم، 2017، ص41)

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل من



مكونات الأداء بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. (راوية، 2003، ص210)

6-أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

-الجهد المبذول.

-كمية الجهد.

-نمط الأداء. (بو الشرش، 2015، ص91)

6-1 كمية الجهد المبذول:

تعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل. (أبو شرخ، 2010)

6-2 الجهد المبذول:

فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء. (غربي، 2016، ص14)

6-3 نمط الأداء :



يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي نؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (بو الشرش، 2015، ص 92)

7-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي. ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للقادة بصفة وبخاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة. (الجماصي، 2016، ص34)

ويمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

7-1 العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

-نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.



-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

-نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

-الموقع الجغرافي للمؤسسة (مزهودة، 2001، ص93)

إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكमितها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

7-2 العوامل البشرية:

التمثلة أساسا في المعرفة ، التعليم ، الخبرة ، التدريب ، المهارة القدرة الشخصية ، حاجات ورغبات الأفراد (بومجان، 2015، ص47)

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي:

-خصائص العمل،

-الرقابة الفعالة،

- نظام الأجور والحوافز،

- الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ،

المركز الوظيفي. (العربي، 2012، ص__)

8-أهداف تقييم الأداء :

يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

-توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة

الإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء.

-مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، مما يساعد في

تنمية وتطوير أدائهم.



-رفع معنويات العاملين، لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء. (الحلايبة، 2013،ص27)

-إشعار الموظفين بالمسئولية إذ حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له ويدفعه ذلك للبدل والعطاء.

-مساعدة الموظف في عمليات التنمية والتطوير ويتم ذلك بتحديد القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل موظف ومقارنتها بما ينبغي أن تكون عليه هذه القدرات والمهارات بشكل مثالي. (الشيخ، 2016، ص118)

-تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف ومعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة. (رضوان، 2012، ص13)
وحسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

1-هدف إداري :وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

2-هدف تطويري :وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملي التقييم (النوري و كورتل، 2011، ص323)

9-تطوير الأداء الوظيفي:

الهدف من تطوير الأداء الوظيفي:

-رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلاقي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب تحقق للتطوير سبعا عن غيره.

-تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل العلاقات التي تحفز العاملين لبدل قصار جهودهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية. (دراعو، 2016، ص34)



الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء:

أ - يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطرأ على المؤسسة حتى وإن كانت في أسام أخرى.

ب - يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.

ج - العمل على تشجيع العاملين و خاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت الإجازات أو ترقيةهم.

د - خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.

هـ - إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.

و - إشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير و إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.

ز - تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل.

ح - العمل من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة.

ط - إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها و التفكير فيها من زاوية جديدة، وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة. (العامري، 2015، ص22)

10-مصادر تقييم الأداء الوظيفي:

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

1/- الرئيس المباشر .

2/- التقييم الذاتي.



3/- النظراء في العمل.

4/- المرؤوسين وهم هنا أن يقوم المرؤوسين بقياس وتقييم أداء رئيسه.

5/- ملف الموظف الشخصي.

6/- سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر.

7/- تقارير الإنجاز الشهري للموظفين.

-مراحل تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيط سليمة مبنيا على أسس منطقية سليمة ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها

المنظمة وهي كالتالي:

-وضع توقعات الأداء.

-مراقبة التقدم في الأداء.

-التغذية العكسية.

-اتخاذ القرارات الإدارية.

-وضع خطط تطوير الأداء.(عبيد، 2009 ،ص57)

10 - 1 المشكلات التي تكتنف عملية تقييم الأداء :

أ: المشكلات المتعلقة بنظام التقييم:

1- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء

2- استخدام طريقة للتقييم لا تناسب جمع الموظفين

3- صعوبة تحديد جمع العناصر ذات التأثير في الأداء

4- عدم كفاءة نماذج التقييم

5- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم

ب: المشكلات المتعلقة بالمقيم:



- تأثير الهالة

- التساهل

- التشدد

- الاتجاه نحو الوسط

- التحيز الشخصي

- الانطباعات الأخيرة

- اختلاف التقدير باختلاف الغرض . (راضي، 2007 ،ص39)

11 - قياس الأداء الوظيفي

1-11 مفاهيم قياس الأداء :

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

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

11-2 أهمية قياس الأداء :

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

-**الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف

أعلى من وظائفهم ، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد الوظيفة التي تتناسب وقدراته .



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

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

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

- **يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا لأجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجهم ومستقبل المؤسسة نفسها قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختبار والتعدين في المؤسسة (شاويش، 2007 ص 88)**

11-3 طرق قياس الأداء :

أولا: الطرق التقليدية وتشمل:

1- طريقة التدرج البياني:

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



2- طريقة الترتيب:

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

3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

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

4- طريقة التوزيع الإجمالي:

تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحنى طبيعية حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات بنسب اقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه أن غالبية الموظفين يكونوا عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين، وذلك لأن المشرف يكون مجبر لوضع موظف ذات أداء عالي في الفئة المتوسطة، والعكس صحيح



مما يسبب إحساس بالظلم عند الموظفين لكن يقلل من انتمائهم للمنظمة، كذلك قد تعطي إحساس للموظفين ذوي الأداء الضعيف أن الإدارة تتوي الاستغناء عنهم.

5- طرق القوائم :

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

6- طريقة التقييم بحرية التعبير:

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

ثانيا :الطرق الحديثة ومنها:

1- طريقة التقييم على أساس النتائج.

2- طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى.

3- طريقة الإدارة بالأهداف.

4- التدرج البياني السلوكي في قياس الأداء . (الدجني، 2007، ص22)



خاتمة الفصل:

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع التي هي محل اهتمام الباحثين لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة. ومن كل ما سبق تتجلى لنا أهمية العنصر البشري في المؤسسة سواء كانت إدارية أو غير إدارية حيث انه يعتبر العنصر الأساسي الذي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.



الفصل الرابع

الجانب الميداني

تمهيد

- 1- منهج البحث
- 2- حدود البحث
- 3- الدراسة الاستطلاعية
- 4- عينة البحث وخصائصها
- 5- أدوات البحث
- 6- الأساليب الإحصائية
- 7- عرض ومناقشة النتائج
- 8- الاستنتاج العام
- 9- الاقتراحات والتوصيات

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري والإمام به نخرج على الجانب الميداني، الذي أردناه أن يكون مكملاً لموضوع البحث والذي يكتسي أهمية كبيرة، وخاصة في الدراسات النفسية فلا يمكن دراسة نظرية بحث بل يجب البحث أيضاً في الجانب الميداني موضوعنا المدروس الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث كانت الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الحوارية حاسي بحبح .

وتلعب الإجراءات المنهجية دوراً هاماً في مسار البحث العلمي فهي التي ترسم معالم وأفاق البحث وتعطي البحث الأداة الفعالة لمتابعة خطوات بحثه والسهر على تحقيق الأهداف المتوخاة منه، فكلما كان الباحث ملماً بمجالات بحثه كانت نتائجه أحسن وأدق.

1- منهج البحث:

إن موضوع البحث هو الذي يفرض نوع المنهج فالعلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي يتلاءم مع المنهج الوصفي الذي يعرف أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (إبراهيم عصمت مطوع، 1997، ص:370). فهو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف كما يعرف بحثه. (مصطفى حسني باهي، وآخرون، 2000، ص:83).

ولما كانت أهداف هذا البحث هو التعرف على العلاقة الموجودة بين لاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. واستعمال المنهج الوصفي يتجلى واضحاً في طريقة طرح أشكاليتها الرئيسية وكذلك تساؤلاتها وفي تناول أدبيات الموضوع المتعلق بالمشكلة البحثية التي طرحت في إطار، هذا من الناحية النظرية. أما من الناحية



الميدانية فقد تجلى هذا في طريقة معالجة البيانات الكمية من خلال الأساليب الإحصائية التالية: حساب النسبة المئوية، حساب مقاييس التشتت، تعميم المعطيات والشواهد التي جمعت عن الاستمارة، التحليل الكمي والكيفي .

2- حدود البحث:

1-2 المجال المكاني تجرى الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح

• تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة حديثة النشأة بالمرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19 مايو 2007 ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصايا الوالي. ويتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات علاج.

• مهامها:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فيما يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي
- تشخيص المرض
- العلاج الجوارى
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي
- حماية الأمومة والطفولة
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لمعرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة علينا التطرق لعنصرين هامين:

1. التقسيم الفيزيائي للمؤسسة.



2. التنظيم الداخلي للمؤسسة.

• التقسيم الفيزيائي للمؤسسة:

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجبح من مجموعة هياكل صحية يعرف كل هيكل بالعيادة متعددة الخدمات.

كما تحتوي على عدة قاعات علاج موزعة على مجموعة من المناطق وفق التوزيع السكاني، والشكل (2) يوضح العيادات وقاعات العلاج التابعة لهذه المؤسسة.

• التنظيم الداخلي للمؤسسة:

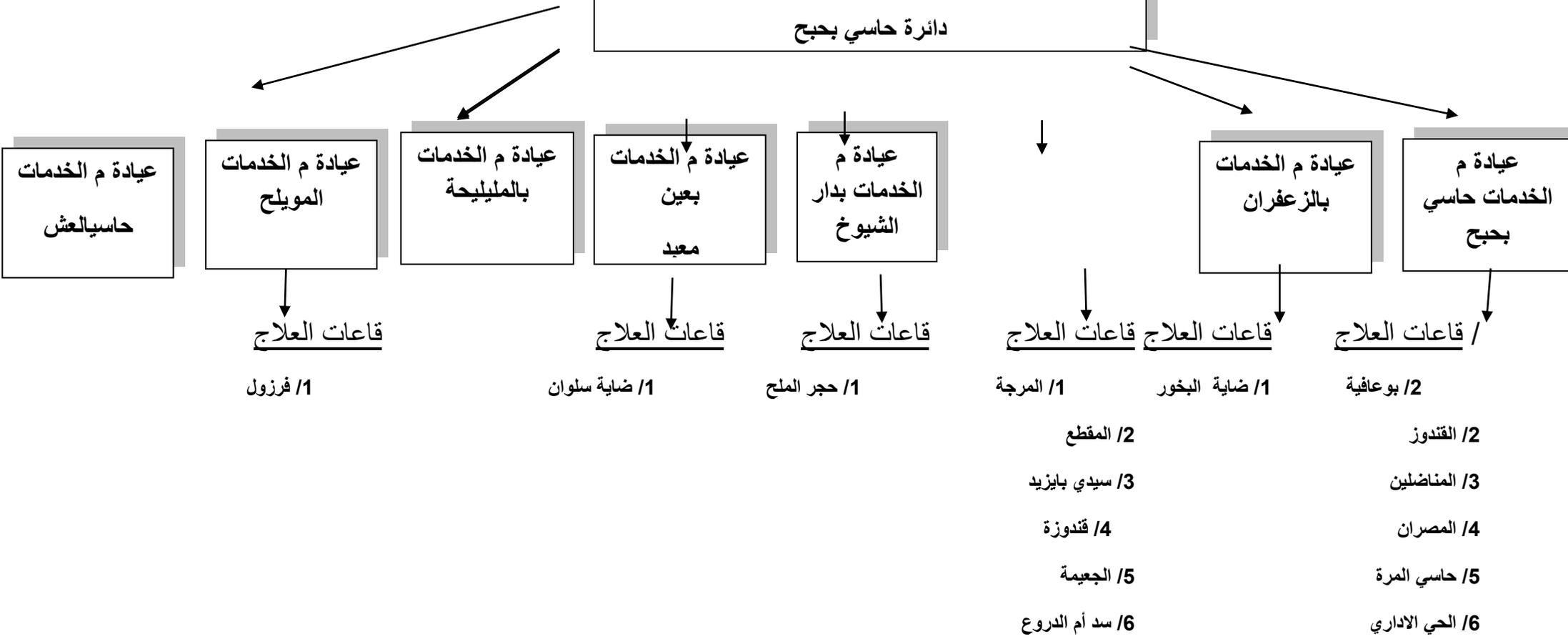
استنادا لقرار الوزاري المشترك والمؤرخ في: 2009/12/09 فإن المدير باعتباره رأس السلم الإداري فهو المسئول عن حسن سير المؤسسة وهو الأمر بالصرف أيضا ويتفرع عنه أربع مديريات، ويمكن تعريف هذه المديريات على أنها الإدارة الساهرة على حسن سير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجبح، وهي تعمل مباشرة تحت السلطة السلمية للمدير وعليه تعتبر الخلية الأساسية والقلب النابض للمؤسسة حيث هي المشرف الرئيسي والمسئولة المباشرة على جميع المصالح الأخرى.

والشكل (3) يوضح التنظيم الداخلي



التركيب الفيزيائي

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
دائرة حاسي بحبح





الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي



7/ القرية الفلاحية

الطب المدرسي

1/ ثانوية أول نوفمبر

2/ ثانوية النور

7/ حي 540 القندوز

2/ الطب المدرسي

1/ ثانوية قاسمي نور الدين

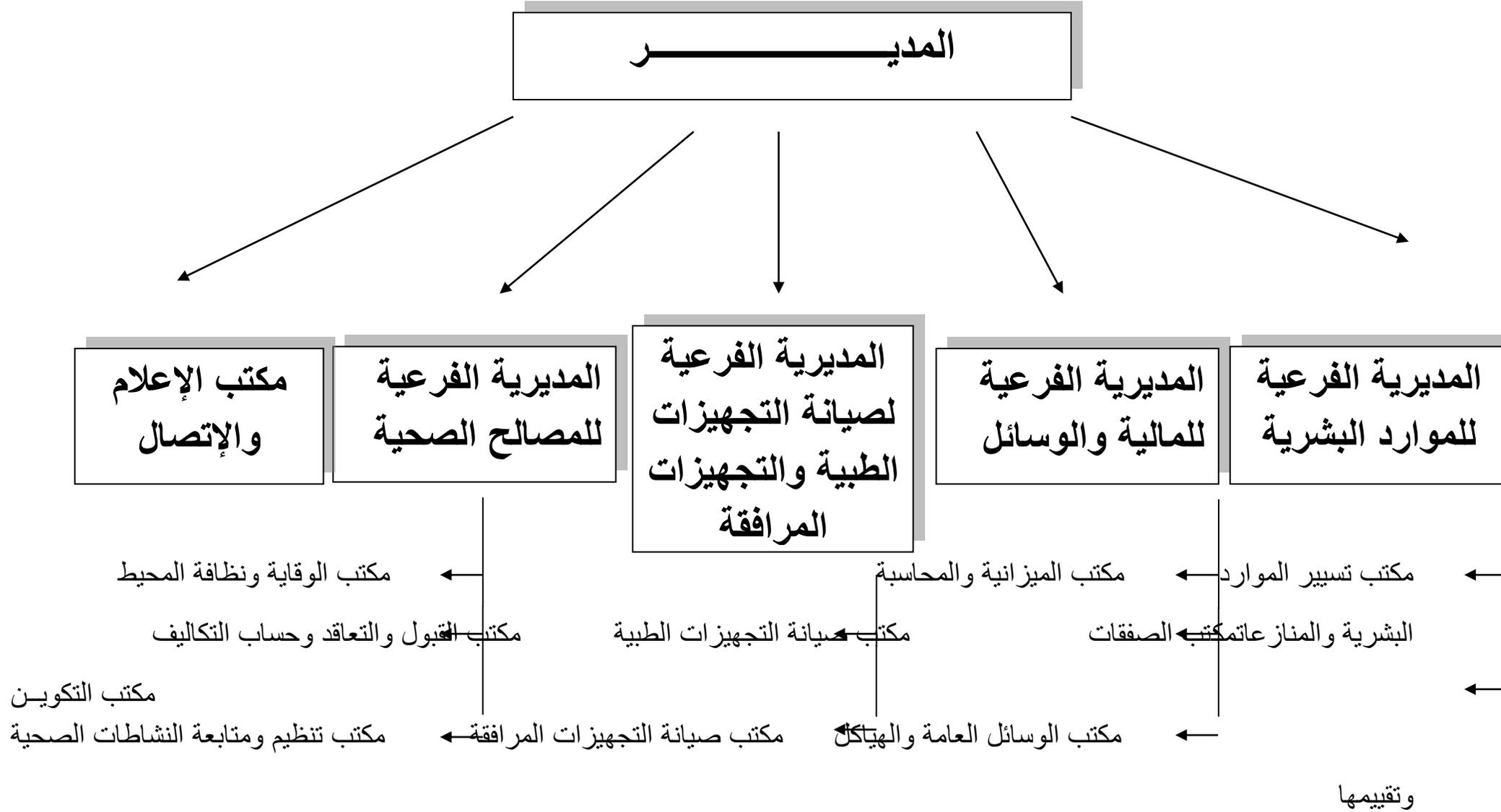
2/ ثانوية القديمة

3/ إكمالية بوعافية

3/ مركز الوقاية وعلم الأوبئة

الشكل رقم 2

التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح





2-2 المجال الزمني:

تم انجاز الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/2020 وقد مرت بثلاثة مراحل .

المرحلة الأولى: فبدأت الدراسة بجمع المعطيات وتحديد أبعاد الموضوع وإعداد ما يطلق عليه مشروع الدراسة .

المرحلة الثانية: وتم فيها العمل النظري والدراسة الاستطلاعية والبحث عن الدراسات السابقة وقد تخلل هذه المرحلة النزول إلى الميدان الذي أفادنا في جمع المعطيات حول الدراسة .

المرحلة الثالثة : التي تمثلت في الدراسة الميدانية المتمثلة في بناء الاستمارة فقد أعدت استمارة أولية مع الأستاذ المشرف يوم 18 ماي 2022م.

2-3 المجال البشري : أن دراستنا تستهدف عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجبج ، وتم اخذ العينة عشوائية تتكون من 48 عامل

3-الدراسة الاستطلاعية: تعد العينة من الدعائم الأساسية التي يبني عليها البحث الإمبريقي فهي جزء من الكل بمعنى أنه نأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع. (علي شريف حورية، 2008،ص:155).

، وبالتالي يلجا إليها الباحث في حالة محدودية إمكانياته، وعدم توفر الوقت الكافي لإجراء الحصر الشامل، وهذا ما انطبق علينا في هذه الدراسة حيث مر اختيارنا لهذه

4-عينة البحث وخصائصها :

تمثلت عينة الدراسة في عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجبج وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وبلغ عددهم 48اي ما يمثل من عدد العمال

4_1 خصائص العينة:



1- الجنس

الجدول -2- : يوضح نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	23	52.1 %
إناث	25	47.9 %
مجموع	48	100 %

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (48) فرداً، نلاحظ أن عدد الذكور (25) بنسبة 52.1%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (23) أنثى بنسبة قدرت بـ 47.9%. كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الجنس: يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن أغلبية المبحوثين من الإناث بنسبة قدرت بـ 52.1% من عدد العينة وهذا ما يؤكد خروج المرأة للعمل لأن الصحة مهنة تناسبها ، كما أن هذا القطاع يوظف أكبر عدد من الأشخاص بالإضافة إلى أن نسبة الإناث أكبر من



الذكور في المجتمع الجزائري ما جعل المرأة تكتسح هذا الميدان كما تدل الإحصائيات على أن نسب نجاح وتفوق الأنتى في الدراسة أكثر من الرجال.

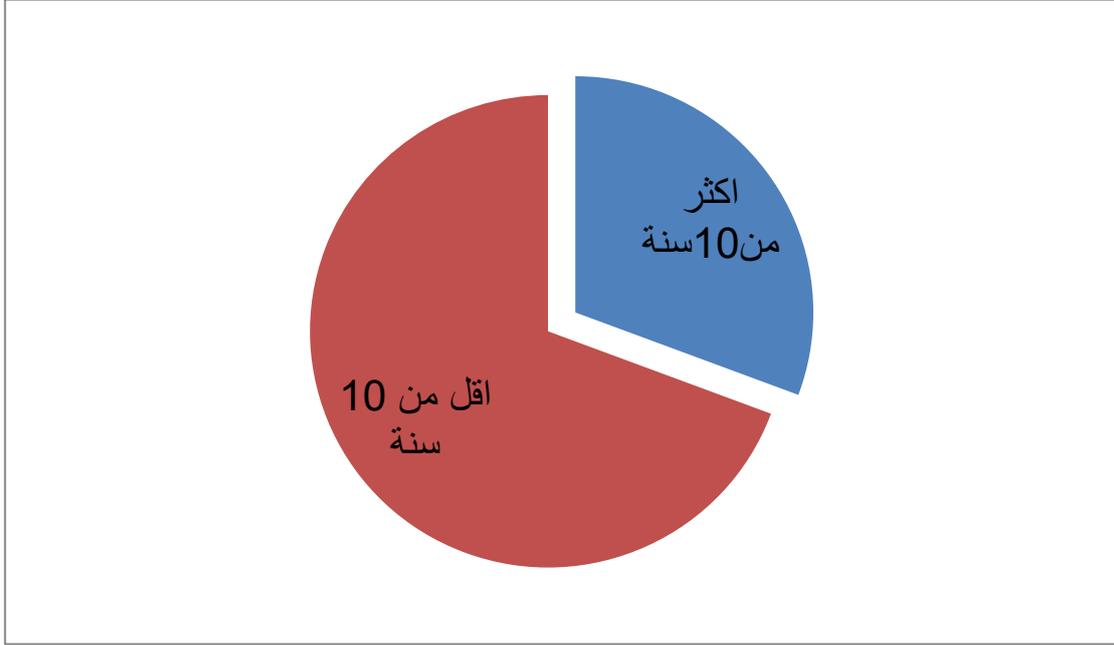
2- حسب خبرة العمل :

جدول -3- يوضح نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة
أكثر من 10 سنة	17	35.4 %
اقل من 10 سنة	31	64.6 %
المجموع	48	100 %

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (48) فرداً نلاحظ أن العاملين في الصحة الأقل من 10 سنة يمثل 31 عاملاً أي ما يمثل 64.1% من عينة البحث هذا راجع إلى التوظيف الجديد وخاصة أن عدد العمال أكثر من 10 سنة عددهم 17 بنسبة 35.4 من عينة البحث وهذا راجع إلى إن معظم العمال أحيلاً إلى التقاعد كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



الخبرة: يتبين لنا من خلال الجدول (3) أن أغلبية المبحوثين جديدي التوظيف في الصحة وذلك راجع إلى خروج جيل كامل إلى التقاعد والتقاعد النسبي ويظهر الفرق كما هو ممثل في الدائرة النسبية.

5- أدوات البحث:

يستلزم إعداد بحث ناجح استخدام مجموعة من الأدوات الضرورية للحصول على البيانات مما يقضي بذل جهد معتبر في تحضير هذه الأدوات حيث يجب مراعاة الدقة والمصادقية في جمع المعلومات ومعنى ذلك انه من الضروري أن تتحقق درجة معينة من الثقة في البيانات التي يتحصل عليها عن طريق أدوات البحث وهو ما نصبو إليه من خلال أداة الاستمارة والمقابلة والملاحظة .

5-1-الملاحظة :

من خلال الدراسة الاستطلاعية تم ملاحظة أداء العاملين وكيفية عملهم ومدى مردود العمل

5_2 المقابلة :



من خلالها قمنا بالعديد من المقابلات مع عينة البحث حيث تم اكتشاف ان هناك تضرر في العمل وعدم رضا وهناك بعض العمال من لديه احتراق نفسي وفتور وملل من العمل وذلك لعدة أسباب من أهمها تأخر الراتب عدم الاستفادة من الترقية مناخ العمل غير نموذجي تهجم المواطنين مما أدى إلى نقص مردودهم في العمل ونقص الأداء

3_5_3 الاستمارة:

وهي أحد أدوات جمع البيانات الأكثر استخداما وملائمة في البحوث الوصفية وتعد الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة .

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم عن طريق اليد لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الأسئلة الواردة ثم إعادتها ثانياً ويطلق عليه في هذه الحالة كلمة استخبار ويتم ذلك بدون معاونة من الباحث للأفراد سواء فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها وعلى الباحث عملية جمع البيانات أو المعلومات وتحليلها .

ونظرا لأهمية الموضوع فقد أخذ إعداد الأسئلة وقتا كبيرا في إعدادها بصورتها النهائية إلى أن وصلنا إلى الصياغة النهائية وكانت الدرجات كما هو موضح

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول :

يتكون من السمات الشخصية عن المستجيب الجنس العمر سنوات الخبرة الحالة الاجتماعية

القسم الثاني :

وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من 37 فقرة موزعة على محورين أساسيين

هما :



المحور الأول : الاحتراق الوظيفي

يتكون من 3 أبعاد هي :

البعد الأول : الإنهاك النفسي يتكون من 9 فقرات

البعد الثاني : عدم الإنسانية ويتكون من 7 فقرات

البعد الثالث : الانجاز الشخصي ويتكون من 7 فقرات

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

ويتكون من 3 ابعاد :

البعد الأول : الجهد المبذول في العمل ويتكون من 7 فقرات

البعد الثاني : القدرات والخصائص الفردية ويتكون من 7 فقرات

البعد الثالث : اثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويتكون من 7 فقرات

وتتكون الاستجابة من 5 استجابات : 1 غير موافق بشدة

2 غير موافق

3 محايد

4 موافق

5 موافق بشدة

6 الخصائص السيكومترية لأدوات البحث :

1_6 صدق الاتساق الداخلي : من اجل التأكد من الأداة المستخدمة في الدراسة تقيس ما

وضعت لقياسه قمنا بحساب معاملات الارتباط للدرجة فقرات مع الدرجة الكلية للأداة كما

هو موضح في الجدول 4 التالي :

الجدول (04) : يبين نتائج اتساق الداخلي لاستبيان الدراسة:



الرقم	الفقرات	درجة الارتباط بالدرجة الكلية
01	اشعر بالراحة عندما أتغيب عن العمل	0.541
02	أتعمد الذهاب إلى العمل متأخرا	0.40
03	اشعر أنني استنزفت عاطفيا	0.73
04	أعرض لضغوط في العمل تفوق قدرتي على العمل	0.75
05	لو وجدت عمل آخر لتركته عملي	0.62
06	اشعر بأنني مستنزف في نهاية الدوام	0.60
07	زادت مشكلاتي البدنية في العمل	0.58

08	اشعر بالإحباط أثناء أداء العمل	0.49
09	تضايقني زيادة الأعباء	0.63
10	اشعر بأنني أتعامل مع بعض الأشخاص في العمل بأسلوب مجرد من العواطف والمجاملات	0.46
11	اشعر بسيادة العلاقات القائمة على المادة والمصالح الشخصية	0.60
12	اشعر بالقلق لإحساسي بان هذا العمل يجعلني قاسي	0.74
13	أصبحت أكثر قسوة على الآخرين منذ توليت هذا العمل	0.60
14	لا اكثرث كثيرا لبعض من أتعامل معهم	0.65
15	لا أحب الأعمال المشتركة مع الآخرين	0.50
16	لا تربطني علاقات قوية مع زملائي	0.48
17	اشعر بالرضا عن عملي	0.66
18	تمنحني الإدارة ما استحق من التقدير	0.68
19	اشعر بان لي تأثير جيدا على الآخرين	0.65
20	أنجزت الكثير من الأشياء النافعة في عملي الحالي	0.34



0.67	اشعر بالابتهاج أثناء تعاملتي مع المواطنين	21
0.81	اشعر بالنشاط والحيوية	22
0.71	اشعر أن لدي طاقة كبيرة	23
0.70	أنجز العمل في الوقت المحدد	24
0.77	أنجز العمل والمهام الموكلة لي وفقا للوائح والتعليمات والأنظمة	25
0.77	أنجز العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة	26
0.69	اندفع ذاتيا لانجاز الأعمال الموكلة لي بدرجة عالية من الدقة والإتقان	27
0.76	أحافظ علي الالتزام بأوقات العمل الدوام الرسمي	28
0.55	لدي قدرة علي تحمل ضغوط العمل	29
0.54	اعمل لساعات إضافية أن تطلب الأمر	30
0.55	يتناسب عملي مع دراستي وخبراتي السابقة	31
0.76	البرامج التدريبية زادت مهارتي	32
0.65	البرامج التدريبية زادت من سلوكي	33
0.63	أواكب التطورات العملية في مجال عملي	34
0.40	اعمل على تطوير قدراتي بنفسي	35
0.56	أجد سهولة في التعامل مع جميع من أقابلهم من المواطنين	36
0.36	لدي القدرة علي حل مشاكل العمل بنفسي دون مساعدة من احد	37
0.37	اشعر بالرضا عن عملي	38
0.82	تمنحني الإدارة ما استحق من تقدير	39
0.75	اشعر ان لي تأثير قوي علي الآخرين	40
0.77	أنجزت الكثير من الأشياء النافعة في عملي الحالي	42
0.51	اشعر بالابتهاج أثناء عملي مع المواطنين	43
0.48	اشعر بالنشاط والحيوية	44
0.55	اشعر أن لدي طاقة كبيرة	45



من خلال الجدول أن جل عبارات استبيان الدراسة ترتبط بالدرجة الكلية للاستبيان وبالتالي فان الاستبيان صادق لما وضع لقياسه

2_6 الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان طبقنا اختبار ألفا كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول 4 التالي :

الجدول (5) : يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة:

عدد البنود	قيمة افا كرونباخ
45	0.623

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.623 وهي قيمة جيدة ومنه فان المقياس يتمتع بثبات جيد

7_ الأساليب الإحصائية :

_ التكرارات والنسب المئوية

_ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

_ اختبارات لدلالة الفروق بين المتوسطات عينتين مستقلتين

7- عرض وتحليل ومناقشة النتائج :

7-1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي كانت: توجد علاقة دالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية لصحة الحوارية بحلسي بحبح

وبعد استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين والتصحيح بمعامل

الارتباط سبيرمان تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول 5 :



جدول رقم (06) :يبين معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاحتراق الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي:

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	التصحيح بمعامل سبيرمان	الدالة الإحصائية
الاحتراق الوظيفي	48	76.55	3.946	0.698	0.724	دال إحصائية
الأداء الوظيفي	48	41.25	3.640			

يبين لنا الجدول 05 ان قيمة الارتباط بيرسون 0.698 وقيمة الارتباط سبيرمان 0.724 وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 اي ان هناك علاقة دالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي .

ومنه نقبل الفرضية الرئيسية :توجد علاقة دالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحج .

هذه النتيجة توافقة مع دراسة كل من بن خلوة وبن زهرة 2020 ودراسة أبو موسى وكلاب 2012 أن هناك علاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء

7_2 عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي كانت : توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة

وبعد تطبيق اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحج

تم التوصل للنتائج التالية :

جدول رقم (07) :يبين نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لمتغير الخبرة :



الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي X	الانحراف المعياري S	قيمة ت	مستوى الدلالة α	درجة المعنوية Sig	دلالة فروق
أقل من 10 سنوات	31	71.22	2.96	0.610	0.05	0.542	غير دالة
أكثر من 10 سنوات	17	70.01	3.05				

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعمال من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات يساوي 71.22 بانحراف معياري قدره 2.96 والمتوسط الحسابي للأكثر من 10 سنوات خبرة يساوي 70.01 للانحراف المعياري قدره 3.05 ولمعرفة دلالة الفرق يبين لنا الاختبار أن قيمة ت تساوي -0.610 بمستوى معنوية قدره 0.542 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهي قيمة غير دالة، إذن لا توجد فروق بين الأقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات خبرة

ومنه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى وتصبح النتيجة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ تعزى لمتغير الخبرة .

هذه النتيجة متوافقة مع دراسة أبو موسى وكلاب 2012 حيث أن لا توجد دلالة إحصائية بين الاحتراق والأداء تعزى لمتغير الخبرة عكس دراسة بن خلو وبن زهرة 2020 حيث تتافت مع هذه النتائج أن هناك دلالة إحصائية بين الاحتراق والأداء تعزى لمتغير الخبرة .

7_3 عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي هي : هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

لمعرفة مدى دلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس طبقنا اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين كما هو مبين في الجدول التالي:



جدول رقم (08) : يبين نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات الاحترق الوظيفي والأداء الوظيفي لمتغير الجنس :

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي X	الانحراف المعياري S	قيمة ت	مستوى الدلالة α	درجة المعنوية Sig	دلالة فروق
ذكور	23	71.06	3.09	-0.711	0.05	0.478	غير دالة
اناث	25	71.37	2.64				

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للذكور يساوي 71.06 بانحراف معياري قدره 3.09 والمتوسط الحسابي للإناث يساوي 71.37 بانحراف معياري قدره 2.64. ولمعرفة دلالة الفرق يبين لنا الاختبار أن قيمة ت تساوي -0.711 بمستوى معنوية قدره 0.478 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهي قيمة غير دالة، إذن لا توجد فروق لمتغير الجنس

ومنه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى وتصبح النتيجة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لمتغير الجنس .

هذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو خولة وأبو موسى 2020 أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاحترق والأداء تعزى لمتغير الجنس بينما تتنافى دراسة أبو موسى و كلاب مع الدراستين السابقتين حيث توصلت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاحترق والأداء يعزى لمتغير الجنس.

8/- الاستنتاج العام:

بعد إجراء البحث الميداني يمكننا القول أن الفرضيات الجزئية لم تتحقق حيث وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحترق الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة



ويرجع ذلك معظم العمال لديهم فتور وملل في العمل ونقص في الأداء سواء كان هذا العامل جديد أم قديم .

كما لم تتحقق الفرضية الثانية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي والأداء تعزى لمتغير الجنس وهذا راجع أيضا إلى أن عمال وعمالات الصحة لديهم إجهاد وخاصة عمال المناوبة من ذكور وإناث وهذا ما يفسر إن ليس هناك فروق بين الجنسين .

وأخيرا نجد أن الفرضية العامة تحققت التي تنص على هناك علاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الحوارية بحاسي بحبح.

9/- الاقتراحات والتوصيات :

وفق النتائج المتحصل عليها نقترح ما يلي:

- 1- الاهتمام أكثر بالجانب النفسي للعمال الصحة
- 2- توفير العتاد وأدوات العمل.
- 3- زيادة العمال بالمؤسسة خاصة وان المؤسسة لديها نقص رهيب للعمال.
- 4- العمل على تقليل العبء الملقى على عاتق عمال الصحة .
- 5- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- 6- تأطير العمال أكثر وإجراء التكوينات المكملة.
- 7- إعطاء حوافز مادية ومعنوية للعمال.
- 8- إعطاء إجازات كافية للعمال.
- 9- استشارة الموظفين وتوفير سبل الراحة لهم بما يناسب مصلحة العمل.
- 10- تنظيم الإدارة والمصالح الطبية.

الحنامة

الخاتمة

من خلال تسليطنا الضوء على موضوع الاحتراق الوظيفي وجدنا أن هذا المجال متشعب ولا يمكن احتوائه في بضع صفحات من مذكرة، وذلك انه يشمل قسما نفسيا و قسما وظيفيا، وكل قسم يضم في ثناياها أجزاء وعناوين لا حصر لها، ولكن لها تأثيرها الكبير على العمال داخل المؤسسة على وجه العموم وعلى أداء الموارد البشرية على وجه الخصوص، ومن خلال دراستنا هاته حاولنا قدر المستطاع الربط وإبراز العلاقة بينهما (الاحتراق الوظيفي ، والأداء الوظيفي).

وفيما يخص الأداء الذي يعد في الوقت الراهن هو الوسيلة أكثر فعالية وناجعة فيما يتعلق بالرقابة المستمرة والمستقيمة، فاعتمادها داخل المؤسسة في كل المصالح وعلى كل المستويات من شأنه المساهمة بشكل كبير في تسهيل وتسير الأعمال والرفع من أداء العاملين، أي تحقيق الكفاءة والفعالية في آن واحد، كما لا ننسى دوره في اتخاذ القرارات والإجراءات، ورسم تصورات وخطط مستقبلية لها دور في تحريك دواليب الاستمرارية. ومن خلال إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية باستعمال أدوات التحليل من اجل الوصول إلى إبراز العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

خلاصة القول أن كل ما ذكر في هذه الدراسة يحتاج بصورة منطقية إلى عمق في المناقشة، وزيادة في التحليل، فما ذكر في هذا العرض مجرد معطيات أولية مستنبطة من الواقع النظري، والواقع الميداني لهذا الموضوع، لهذا نعتقد أنه مهما يبذل من جهد فإن التحليل لا يمكن أن يكون كاملا ووفيا، لان ذلك يتطلب منا إماما شبه شمولي لكثير من المحددات الأخرى المرتبطة بالموضوع على أن نواصل مستقبلا إن شاء الله البحث في هذه الجزئيات

للوصول إلى نتائج أكثر دقة ومنطقية، وهذه الدراسة والنتائج المستخلصة خاصة بهذه الدراسة فقط .

ويبقى أملنا في الأخير أن تتواصل الدراسات والبحوث في تناول هذا الموضوع لما له من أهمية بالغة بالنسبة لهذه الفئة من العمال، وكذا بالنسبة لأي مؤسسة عمومية كانت أو خاصة، وذلك بمحاولة تناول إشكاليات أخرى تدرس مواضيع أخرى تساعد في سيرورة المنظمة .

قائمة

المصادر والمراجع

فهرس المصادر والمراجع

أ/-المصادر والمراجع:

1. الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر.
2. إدارة الموارد.
3. بوالشرش، كمال (2015) الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ،
4. جلبي، علي عبد الرزاق و السيد، عبد العاطي السيد و بيومي، محمد أحمد و جابر .
5. جميل، عبد الكريم أحمد (2015) إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
6. جودة، محفوظ أحمد .(2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات.
7. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
8. دار جرير للنشر والتوزيع ،عمان.
9. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
10. راوية، محمد حسن (2003) إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر ،الإسكندرية ،مصر.
11. رضوان، محمود عبد الفتاح (2012) تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء
12. سامية محمد (2003) البحث العلمي الاجتماعي لغته، ومداخله، ومناهجه،

13. شاويش مصطفى (2005) إدارة الأفراد ، دار الشروق، الأردن .
14. الشروق للنشر والتوزيع ،عمان .
15. العامري، محمد الرئيس (2015) نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير
16. عبوي، زياد منير (2006) الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار
17. العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين (2010) الوظائف الإستراتيجية في
18. عسكر علي(2000)ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مكتبة الزهراء الشرق ،القاهرة ،مصر.
19. الغالبي وإدريس الإدارة الاستراتيجية (2009) الطبعة 2 ،دار وائل للنشر ،الأردن .
20. الكرخي، مجيد (2015) مؤشرات الأداء الرئيسة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن.،
21. المتوازن ،المجموعة العربية للتدريب والنشر .
22. المحاسنة، إبراهيم محمد (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ،
23. المحاسنة، إبراهيم محمد (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ،
24. مصطفى حسين باهي وآخرون (2000) طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في مجالات التربوية والنفسية والرياضية ،مركز الكتاب والنشر ،مصر .
25. نوري، منير و كورتل، فريد (2011) إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان الأردن.
26. وطرائقه ، دار المعرفة الجامعية.

27. يوسف، مصطفى (2016) إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

ب/-الكتب الأجنبية:

- 1-Maslach..Can.d.Jackson,S.(1981) ,
the.Measurement of Experienced Burnout" , Journal
Occupational Behavior, 2, pp 99-113
- 2-Maslach , C. and Pine , A. (1977)
," the Burnout Syndrome in the Day Care Setting", Child Care
Quarterly, 6, pp.100-113
- 3-Cunningham , W.G. (1992) ,Teacher burnout : Stylish fad or
proffer problem. Planning & changing

ج/-المقالات والمجلات:

1. جابر رمزي (2007)دراسة تقويمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرب مجلة جامعة
الأقصى المجلد 11 العدد الأول .
2. الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها،مجلة جامعة دمشق،
3. الخرابشة عمرو عربيات احمد(2005) الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع
الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرفة المصادر مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية
والاجتماعية والإنسانية م 17 ع 2 .
4. راضي، جواد محسن (2010) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة
5. الزيود،لمادر واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي والتربوي في محافظة الزرقاء
،الأردن ، مجلة علوم التربية عدد1.
6. صرايرة، خالد أحمد (2011) الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في

7. العدد 10 .

8. العربي، عطية (2012) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي

9. الفريحاني عمار والريضي وائل (2009) مستويات الاحتراق النفسي لدى معلّقات

رياض الأطفال في محافظة عجلون كلية عجلون الجامعية ،جامعة بلقاء التطبيقية .

10. القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية .المجلد . 12 العدد 01 .

11. القرويتي إبراهيم والخطيب فريد (2006) الاحتراق النفسي لدى عينة من

معلمي الطلاب العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة بالأردن مجاه كلية التربية ،

جامعة الإمارات العربية ، المتحدة عدد 25 .

12. الكلابي ورشيد ، الاحتراق الوظيفي، دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على

الموظفين بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية.

13. للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مباح

ورقلة،

14. المجلد 17 ، العدد الأول+الثاني .

15. مزهودة، عبد المليك (2001) الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم،

مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول .

د/-المذكرات والأطروحات:

1-رمضان، جهاد (1999)ظاهرة الاحتراق النفسي واستراتيجية التكيف لدى العاملين في

وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية جامعة النجاح الوطنية ، رسالة ماجستير، فلسطين .

2 -عودة يوسف (1998)ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية جامعة النجاح الوطنية نابلس ،رسالة

ماجستير، فلسطين .

- 3-علي حسام الإنهاك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض المتغيرات اليمغرافية لدى عينة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا جامعة المنيا ، رسالة ماجستير، فلسطين .
- 4-الطحاينة لطفي (1995) مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير ،الجامعة الأردنية عمان .
- 5-الزهراني نوال (2008) ظاهرة الاحتراق الوظيفي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة ،رسالة ماجستير، السعودية.
- 6-عبيد عوني (2009) واقع إدارة التغيير وأثرها على العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية ،رسالة ماجستير، فلسطين.
- 7-دراعو، فاطمة (2016) ،، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، رسالة ماجستير .في علم النفس عمل وتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 .
- 8-الحلايبة، غازي حسن عودة (2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن .رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
- 9-بومجان، عادل (2015) تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 10-الجماصي، محمد إسماعيل داود (2016) العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة،رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى.
- 11-غربي، حنان (2016) أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

- 12- نادر حامد عبد الرزاق (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة.
- 13-دلروم، سوسن (2017) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة8 ماي 1945 ، قالمة.
- 14-بوشليق، الأمين (2015) دور التكوين في تحسين أداء العاملين .رسالة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 15-شامي، صليحة (2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
- 16-بن رحمون، سهام (2014) بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي .رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 17-بوقطف، محمود (2014) التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 18-حجاج، أمال و بوزيان، حواء وبوزيان، حنان و مقدم،ابتسام .(2014). الاتصال والتنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي .رسالة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة .كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 19-علي شريف حورية (2014) البيئة الاجتماعية والمدرسية وعلاقتها بالمرود المدرسي ،مذكرة ماستر ، عمان .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس والفلسفة

تحية طيبة وبعد، أساتذتي الكرام في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد بشرية نريد القيام بدراسة موضوع :

تحت عنوان " الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي "

نرجو منكم إفادتنا بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (+) أمام العبارة التي تعبر عن رأيكم بحيث وضع إجابة واحدة لكل فقرة . علما أن لا توجد عبارة صحيحة وأخرى خاطئة.

ملاحظة :

- بيانات الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

- من فضلك لا تترك عبارة دون الإجابة عليها.

البيانات الشخصية :

أنثى

ذكر

الجنس :

أكثر من 10 سنوات

الخبرة المهنية : اقل من 10 سنوات

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	اشعر بالراحة عندما أتغيب عن العمل					
02	أتعهد الذهاب إلى العمل متأخرا					
03	اشعر أنني استنزفت عاطفيا					
04	أتعرض لضغوط في العمل تفوق قدرتي على العمل					
05	لو وجدت عمل آخر لتركته عملي					
06	اشعر بأنني مستنزف في نهاية الدوام					
07	زادت مشكلاتي البدنية في العمل					
08	أشعر بالإحباط أثناء العمل					
09	تضايقني زيادة الأعباء					
10	أشعر أنني أتعامل مع بعض الأشخاص في العمل بأسلوب مجرد من العواطف والمجاملات					
11	أشعر بسيادة العلاقات القائمة على المادة والمصالح الشخصية					
12	أشعر بالقلق لإحساسي بأن هذا العمل يجعلني قاسي					
13	أصبحت أكثر قسوة على الآخرين منذ توليت هذا العمل					
14	لا أكثرت كثيرا لبعض من أتعامل معهم					
15	لا أحب الأعمال المشتركة مع الآخرين في العمل					

					لا تربطني علاقات قوية مع زملائي	16
					أشعر بالرضا عن عملي	17
					تمنحني الإدارة ما أستحق من تقدير	18
					أشعر بأن لي تأثيرا جيدا على الآخرين	19
					أنجزت الكثير من الأشياء النافعة في عملي الحالي	20
					أشعر بالابتهاج أثناء تعاملي مع المرضى	21
					اشعر بالنشاط والحيوية	22
					اشعر أن لدي طاقة كبيرة	23
					أنجز العمل في الوقت المحدد	24
					أنجز العمل والمهام الموكلة لي وفقا للوائح والتعليمات والأنظمة	25
					أنجز العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة	26
					اندفع ذاتيا لانجاز الأعمال الموكلة لي بدرجة عالية من الدقة والإتقان	27
					أحافظ علي الالتزام بأوقات العمل الدوام الرسمي	28
					لدي قدرة علي تحمل ضغوط العمل	29
					أعمل لساعات إضافية إن تطلب الأمر	30
					يتناسب عملي مع دراساتي وخبراتي السابقة	31
					البرامج التدريبية زادت من مهاراتي	32
					البرامج التدريبية غيرت سلوكي	33
					أواكب التطورات العملية في مجال عملي	34

					أعمل على تطوير قدراتي بنفسي	35
					أجد سهولة في التعامل مع من أقابلهم من الجمهور	36
					لدي قدرة على حل مشاكل العمل بنفسي دون مساعدة من أحد	37
					أشعر بالرضا عن عملي	38
					تمنحني الإدارة ما أستحق من تقدير	39
					أشعر بأن لدي تأثيرا جيدا على الآخرين	40
					أنجزت الكثير من الأشياء النافعة في عملي الحالي	41
					أشعر بالابتهاج أثناء تعاملي مع المرضى	42
					أشعر بالنشاط والحيوية	43
					أشعر بأن لدي طاقة كبيرة	44