

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)

مذكرة

مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

لنيل شهادة

الماجستير

من طرف الطالبة

بوحارة هناء

بعنوان:

الاحترق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية

- دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية وبعض الوحدات بولايتي عنابة والطارف-

بتاريخ..... أمام اللجنة المتكونة من

أ.د/ شرفي محمد الصغير	أستاذ التعليم العالي بجامعة سطيف	رئيسا.
د / لونيس علي	أستاذ محاضر بجامعة سطيف	مشرفا.
د/ بوعلي نور الدين	أستاذ محاضر بجامعة سطيف	عضوا.
د/ تغليت صلاح الدين	أستاذ محاضر بجامعة سطيف	عضوا.

السنة الجامعية: 2012/2011

إنی رأیت أنه لا یکتب إنسانا کتابا فی یومه
إلا قال فی غده لو غیر هذا لکان أحسن..ولو زید
کذا لکان أحسن..ولو قدم هذا لکان أفضل..
ولو ترک هذا لکان أجمل...
وهذا من أعظم العبر وهو دلیل علی استیلاء
النقص علی جملة البشر.

(العماد الأصفهانی)

كلمة شكر

حينما نعبر شط العمل الدؤوب لا يهيم
في داخلنا سوى أولئك الذين غرسوا... زهرا جميلا
في طريقنا.

أولئك الذين منحونا العزم تلو العزم، لنتخطى
الصعاب ونقف واثقي الخطى... نشاطرهم الإبداع
حرفا ولغة... لا يسع حروفي إلا أن تمتزج لتكون
كلمات شكر ليس لأحد معين وإنما لكل من ساهم في
إبراز هذا العمل للوجود.

...فجزيل الشكر لأستاذي الفاضل... الدكتور
"لونيس علي" على النصائح القيمة والتوجيهات
السديدة التي قدمها لي من أجل إعداد هذه
الرسالة.

شكرا... لأعضاء اللجنة الموقرة... الأساتذة
الأفاضل على قبولهم لمناقشة هذا العمل.

شكرا... إلى جميع أساتذتي بجامعة عنابة وسطيف.

شكرا... لإطارات وعمال مديرية الحماية المدنية
بكل من ولاية عنابة والطارف وبالأخص عينة
البحث "الأعوان" على تعاونهم معي.

شكرا... لكل من مد لي يد العون لإعداد هذا
العمل المتواضع من قريب أو بعيد.

Université



Sétif2

الفهرس

رقم الصفحة	المواضيع
	الجانب النظري
أ، ب، ج	- مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
2	1- إشكالية الدراسة.
5	2- فرضيات الدراسة.
6	3- أهمية الدراسة.
8	4- أهداف الدراسة.
9	5- تحديد مصطلحات الدراسة.
11	6- الدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: الاحتراق النفسي.
32	1- مفهوم الاحتراق النفسي
39	2- نشأة وتاريخ الاحتراق النفسي.
41	3- الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض المصطلحات.
48	4- الاحتراق النفسي والضغط (STRESS).

51	5- مراحل حدوث الاحتراق النفسي.
53	6- أبعاد/عناصر الاحتراق النفسي.
55	7- أسباب نشوء الاحتراق النفسي.
66	8- أعراض الاحتراق النفسي.
68	9- الاحتراق النفسي في المهن الإنسانية والخدماتية.
71	10- مقاربات ونماذج الاحتراق النفسي.
77	11- أدوات قياس الاحتراق النفسي.
80	12- الآثار الناجمة عن الاحتراق النفسي.
83	13- طرق واستراتيجيات مقاومة الاحتراق النفسي.
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.
95	1- مفهوم الأداء الوظيفي.
99	2- أبعاد الأداء الوظيفي.
100	3- معايير الأداء الوظيفي.
102	4- أنواع الأداء الوظيفي.
103	5- أسس الأداء الوظيفي.
104	6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
108	7- تخطيط الأداء الوظيفي.

112	8- تشخيص الأداء الوظيفي.
114	9- تقييم الأداء الوظيفي.
134	10- أسباب ضعف الأداء الوظيفي.
134	11- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.
	الفصل الرابع: العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي.
143	1- تأثير الاحتراق النفسي على الأداء الوظيفي.
143	1-1/ تأثير الاحتراق النفسي على أداء الفرد.
144	1-2/ تأثير الاحتراق النفسي على أداء المنظمة.
147	2- الاحتراق النفسي والضغط في صفوف أعوان الحماية المدنية.
150	3- مهام أعوان الحماية المدنية.
155	4- الحياة الاجتماعية، الصحية والمهنية لأعوان الحماية المدنية.
160	5- العوامل المسببة للاحتراق والضغط في مهنة أعوان الحماية المدنية.
162	6- ردود فعل أعوان الحماية المدنية إزاء الضغوط الناجمة عن مهنتهم.
165	7- استراتيجيات تحقيق التوافق المهني في بيئة عمل الحماية المدنية.
	الجانب التطبيقي
	الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية.
172	1- الدراسة الاستطلاعية.

172	1-1/ نتائج الدراسة الاستطلاعية.
175	2-2/ الحدود الزمنية والمكانية للدراسة.
176	2- الدراسة الأساسية.
176	2-1/ عينة الدراسة وخصائصها.
181	2-2/ المنهج المستخدم في الدراسة.
182	2-3/ أدوات جمع البيانات والمعلومات.
195	2-4/ الأساليب الإحصائية المستخدمة .
	الفصل السادس: عرض النتائج على ضوء الفرضيات.
198	1- تفرغ البيانات في جداول والتعليق عليها.
231	2- اختبار فرضيات الدراسة.
239	3- مناقشة نتائج الدراسة وعلاقتها بالدراسات السابقة.
243	4- النتائج العامة للدراسة.
244	- توصيات واقتراحات الدراسة.
	- ملخصات الدراسة.
	- قائمة المراجع.
	- قائمة الملاحق.

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	علاقة الاحتراق النفسي ببعض المصطلحات.	1
55	النموذج الثلاثي لسيرورة الاحتراق النفسي من قبل (Maslach) و (Jackson) 1981.	2
65	مسببات الاحتراق النفسي.	3
68	أعراض الاحتراق النفسي.	4
75	نموذج شيرنس (Cherniss).	5
76	مراحل الاستجابة للضغوط ومظاهرها في نموذج (Seley).	6
97	نموذج للعوامل التي تنتج الأداء الفعال لعمل ما.	7
106	العلاقة بين الحوافز والأداء.	8
112	فجوة الأداء وإدارة الأداء.	9
117	منظومة تقييم أداء العاملين.	10
122	خطوات عملية تقييم الأداء.	11
128	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان لاختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء.	12
133	مصادر الخطأ في تقييم الأداء.	13
177	ترتيب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	14
179	ترتيب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية.	15
180	ترتيب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	16

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	الفرق بين الضغط النفسي والاحتراق.	1
113	المصادر الداخلية والخارجية المحتملة لفجوة الأداء.	2
120	أغراض تقييم الأداء.	3
139	مستويات الأداء.	4
177	خصائص العينة حسب متغير السن.	5
178	خصائص العينة حسب متغير الحالة المدنية.	6
180	خصائص العينة حسب متغير الأقدمية.	7
187	مستويات الاحتراق النفسي حسب ما توصلت إليه ماسلاش (Maslach).	8
191	معامل الارتباط بطريقة تطبيق وإعادة تطبيق الاختبار لحساب الثبات.	9
193	معاملات ارتباط المقاييس الفرعية بالدرجة الكلية للمقياس.	10
194	المعايير المحددة لتفسير درجات الاستبيان.	11
198	استجابات أفراد العينة على البند رقم (01) الخاص بالشعور بالإرهاك الانفعالي من جراء ممارسة العمل.	12
199	استجابات أفراد العينة على البند (02) الخاص بالشعور بالإرهاك بمجرد نهاية يوم العمل.	13
199	استجابات أفراد العينة على البند رقم (03) الخاص بالشعور بالتعب عند الاستيقاظ في الصباح لمواجهة يوم جديد من	14

	العمل.	
200	استجابات أفراد العينة على البند رقم (04) الخاص بأن التعامل مع الزملاء والمسعفين طوال يوم العمل يسبب الإجهاد والتعب.	15
201	استجابات أفراد العينة على البند رقم (05) الخاص بالشعور بالإحباط بسبب ممارسة هذه الوظيفة (وظيفة عون).	16
201	استجابات أفراد العينة على البند رقم (06) الخاص بالشعور بالعمل أكثر من اللازم أثناء التدخلات التي يقومون بها.	17
202	استجابات أفراد العينة على البند رقم (07) الخاص بأن العمل المباشر مع الأفراد يسبب ضغوط شديدة.	18
203	استجابات أفراد العينة على البند رقم (08) الخاص بالشعور في بعض الأحيان بالقرب من الموت نظرا لممارسة هذه الوظيفة.	19
203	استجابات أفراد العينة على البند رقم (09) الخاص بالشعور بالانهيار النفسي نظرا لممارسة هذه الوظيفة .	20
204	استجابات أفراد العينة على البند رقم (10) الخاص بعدم الحصول على الكفاية من النوم أثناء العمل.	21
205	استجابات أفراد العينة على البند رقم (11) الخاص بالمعاناة من الصداع والأرق.	22
206	استجابات أفراد العينة على البند رقم (12) المتعلق بصعوبة الاسترخاء دون أخذ الأدوية.	23
206	استجابات أفراد العينة على البند رقم (13) المتعلق بصعوبة التركيز أثناء العمل.	24
207	استجابات أفراد العينة على البند رقم (14) المتعلق بإجبار الوظيفة العون على بذل جهد أكبر من طاقته.	25
208	استجابات أفراد العينة على البند رقم (15) المتعلق بالشعور بالتعامل مع بعض الزملاء والمسعفين بطريقة لا إنسانية كما	26

	ولو أنهم أشياء لا بشر.	
207	استجابات أفراد العينة على البند رقم (16) المتعلق بإحساس العون بأنه أصبح أكثر قساوة بعد التحاقه بهذا العمل.	27
209	استجابات أفراد العينة على البند رقم (17) المتعلق بالإحساس بالقلق لأن هذه الوظيفة تزيد من سلبية عواطفه.	28
210	استجابات أفراد العينة على البند رقم (18) المتعلق بعدم الاكتراث والاهتمام بمشكلات الزملاء والضحايا التي تدخل ضمن مجال عمل العون.	29
210	استجابات أفراد العينة على البند رقم (19) المتعلق بالشعور بأن بعض الزملاء وبعض الضحايا وعائلاتهم يحملونه مسؤولية مشاكلهم.	30
211	استجابات أفراد العينة على البند رقم (20) المتعلق بعدم إمكانية العون أن يفهم بسهولة ما يحس به زملائه والمسعفين.	31
212	استجابات أفراد العينة على البند رقم (21) المتعلق بالميل إلى العزلة والانطواء عندما يكون العون بمعية الآخرين.	32
212	استجابات أفراد العينة على البند رقم (22) المتعلق بعدم الاهتمام بالمظهر.	33
213	استجابات أفراد العينة على البند رقم (23) المتعلق بالتفكير في ترك الوظيفة.	34
214	استجابات أفراد العينة على البند رقم (24) المتعلق بعدم الاستمتاع بالحياة.	35
214	استجابات أفراد العينة على البند رقم (25) المتعلق بالتشاؤم من المستقبل.	36
215	استجابات أفراد العينة على البند رقم (26) المتعلق بإيجاد صعوبة في تلبية الالتزامات العائلية.	37

216	استجابات أفراد العينة على البند رقم (27) المتعلق بتأنيب الضمير.	38
216	استجابات أفراد العينة على البند رقم (28) المتعلق بعدم التصرف بعقلانية ورزانة .	39
217	استجابات أفراد العينة على البند رقم (29) المتعلق بعدم التعامل وعدم معالجة مشاكل الزملاء والضحايا بفعالية أثناء أداء العمل.	40
218	استجابات أفراد العينة على البند رقم (30) المتعلق بعدم الشعور بالتأثير الايجابي في حياة الآخرين منذ تقلد هذه الوظيفة (عون).	41
218	استجابات أفراد العينة على البند رقم (31) المتعلق بعدم الشعور بالحيوية والنشاط عند التعامل مع الآخرين في إطار أداء العمل.	42
219	استجابات أفراد العينة على البند رقم (32) المتعلق بعدم القدرة على خلق بسهولة جو نفسي مع الزملاء والمسعفين عند أداء العمل.	43
220	استجابات أفراد العينة على البند رقم (33) المتعلق بعدم الشعور بالسعادة والراحة عندما يكون العون مع زملائه والمسعفين بمناسبة أداء عمله.	44
220	استجابات أفراد العينة على البند رقم (34) المتعلق بعدم إنجاز أشياء كثيرة ذات قيمة وأهمية في الوظيفة.	45
221	استجابات أفراد العينة على البند رقم (35) المتعلق بعدم التعامل بهدوء مع المشاكل الانفعالية والعاطفية أثناء ممارسة الوظيفة (وظيفة عون).	46
222	استجابات أفراد العينة على البند رقم (36) المتعلق ببذل مجهود كبير عند أداء العمل.	47

222	استجابات أفراد العينة على البند رقم (37) المتعلق بعدم الرغبة في التحدي أثناء أداء العمل.	48
223	استجابات أفراد العينة على البند رقم (38) المتعلق بعدم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى من قدراته.	49
223	استجابات أفراد العينة على البند رقم (39) المتعلق بعدم الالتزام بتنفيذ التعليمات المقدمة كاملة .	50
224	استجابات أفراد العينة على البند رقم (40) المتعلق بعدم الاهتمام بحضور دورات تكوينية.	51
225	استجابات أفراد العينة على البند رقم (41) المتعلق بالشعور في بعض الأحيان بعدم الرغبة في العمل وبالتالي التفكير في التغيب.	52
225	استجابات أفراد العينة على البند رقم (42) المتعلق بالشعور بالضيق أحيانا من الطريقة السيئة التي يؤدي بها العمل.	53
226	استجابات أفراد العينة على البند رقم (43) المتعلق بعدم تقديم رئيس العمل لعبارات الشكر والتقدير على الأداء المرضي.	54
227	استجابات أفراد العينة على البند رقم (44) المتعلق بعدم ارتفاع المعنويات حتى بتقدير الرئيس المباشر.	55
227	استجابات أفراد العينة على البند رقم (45) المتعلق بعدم إعطاء الإدارة حوافز ومكافآت تشجيعية على الأداء المرضي(كالعلاوات والترقيات ...).	56
228	استجابات أفراد العينة على البند رقم (46) المتعلق بالتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة.	57
229	استجابات أفراد العينة على البند رقم (47) المتعلق بعدم التحاور مع الزملاء حتى ولو بهدف تحسين الأداء.	58
229	استجابات أفراد العينة على البند رقم (48) المتعلق بصعوبة اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام العمل.	59

231	تحليل محاور الدراسة.	60
233	مقارنة بين معايير الاستبيان المحددة وبين متوسطات درجات أعوان الحماية المدنية على المحاور.	61
234	معامل الارتباط بين مستوى الإجهاد الانفعالي والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.	62
235	معامل الارتباط بين مستوى تبدل المشاعر والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية .	63
236	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية .	64
236	حساب درجة الحرية والقيمة المجدولة ومستوى الدلالة بالنسبة لمتغير السن.	65
237	حساب درجة الحرية والقيمة المجدولة ومستوى الدلالة بالنسبة لمتغير الحالة المدنية.	66
238	حساب درجة الحرية والقيمة المجدولة ومستوى الدلالة بالنسبة لمتغير الأقدمية.	67

قائمة الملاحق:

عنوانه	
الصورة الأصلية لمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي المعرب من طرف (فاروق السيد عثمان) سنة 1988.	1
الصورة الأولية للاستبيان.	2
الصورة النهائية للاستبيان.	3
قائمة أسماء المحكمين ووظائفهم.	4
معايير تقييم أداء الأعوان.	5
منظام مديرية الحماية المدنية لولاية عنابة.	6
منظام مديرية الحماية المدنية لولاية الطارف.	7
مخطط تدقق المعلومات داخل الحماية المدنية.	8
مخطط تنظيم التدخلات والإسعافات.	9
تصنيف الرتب في مصلحة الحماية المدنية.	10



الجانب النظري

- ملخص الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، حيث كانت دراسة ميدانية بمديرتي الحماية المدنية و بعض الوحدات بولاية عنابة والطارف، وعليه فقد تناولت هذه الدراسة متغيرين أساسيين هما الاحتراق النفسي و الأداء الوظيفي ، حيث تكونت العينة من (210) عون اختيرت بطريقة عشوائية طبقية، و انطلاقا من هذا طبق عليها استبيان، هذا الأخير الذي تم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات) وتبين أنه يتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات، كما استخرجت التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستبيان، إضافة إلى استخدام معامل الارتباط "بيرسون" للكشف عن العلاقة واختبار كاي تربيع (χ^2) للتعرف على الفروق في مستوى الاحتراق النفسي، والتي افترضنا بأنها ترجع إلى بعض المتغيرات الديمغرافية. وعليه أسفرت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي على أن مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة متدن، مع عدم وجود علاقة بين مستوى الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي، كما أشارت أيضا إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاحتراق ترجع إلى متغير السن، الحالة المدنية (متزوجين-عازبين)، و الأقدمية.

- الكلمات المفتاحية: الاحتراق النفسي- الأداء الوظيفي- أعوان الحماية المدنية.

Résumé d'étude :

- cette étude a pour but de détecté le niveau du burnout et la relation de performance fonctionnelle chez les agents de protection civile. On a fait l'étude au niveau de la direction générale de la wilaya d'Annaba et certaines unités à Annaba et taref. Des deux principaux variables de notre étude sont le burnout et la performance fonctionnelle, l'échantillon est composé de (210) agents, choisis arbitrairement et classement. On a ensuite appliqué le questionnaire, après avoir vérifié ses caractéristiques psychométriques (validité et fiabilité) et approuvé qu'ils bénéficiaient d'un grand degré de (validité et fiabilité). Et les fréquences extraits, les pourcentages, les moyennes et les écarts-types du questionnaire, ainsi que l'utilisation du coefficient de corrélation "de Pearson" pour découvrir la relation, et le teste de khi deux (χ^2) pour connaitre les différences au niveau du burnout, on a supposé que ces de derniers étaient du certain variables démographiques. Les résultats de l'étude que a été menée a conclue d'après l'analyse statistique que le niveau du burnout de l'échantillon était relativement bas-faible- aussi l'absence de la relation entre le burnout et la performance professionnelle, et ainsi l'indiquait a l'existence des différences statistiquement significatives au niveau de burnout en raison de l'âge, la situation civile (mariés, célibataire), l'ancienneté.

- **Les mots clés :** Le burnout- La performance fonctionnelle- Les agent de la protection civile.

- Summary:

- This study aimed to detect the level of burnout and the relationship of functional performance in civil protection agents. We did the study at the branch from the wilaya of Annaba and some units in Annaba and Taref. The two main variables of our study are burnout and functional performance, of the study sample consists of (210) agents, chosen arbitrarily and ranking. We then applied the questionnaire, after checking its psychometric properties (validity and reliability) and agreed that they enjoyed a large degree from (validity and reliability). Extracts and the frequencies, percentages, means and standard deviations of the questionnaire, and the use of the correlation coefficient "Pearson" to discover the relationship, and chi-square test (χ^2) to know the differences level of burnout, it was assumed that these were the last of certain demographic variables. The results of the study was conducted has concluded from the statistical analysis that the level of burnout of the sample was relatively low-low-as the absence of the relationship between burnout and job performance, and and indicated al'existence statistically significant differences at the level of burnout because of age, civil status (married, single), seniority.

- مقدمة:

يتعرض الكثير من الأفراد لأزمات حياتية مختلفة في ميادين الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو المهنية...، وفي هذه المرحلة يكون الغالبية من الأفراد قد اختاروا مهنتهم وتدريبوا عليها، وبدعوا بممارستها وشكلوا أسرة، لكن من ناحية أخرى قد يخفق البعض في تحقيق كثير من الأهداف، فيصطدمون بالواقع وقد يكتشفون أن السعادة التي كانوا ينشدونها موهومة، ومن ثم يمكن للأزمات والمشكلات أن تظهر في كل المجالات المذكورة أو تظهر في مجال واحد والتي قد تمتد إلى المجالات الأخرى فتؤثر على شعوره بالسعادة والمتعة في الحياة. فالإنسان في بحثه عن الاستقرار والأمان وتلبية متطلبات الحياة يسعى دائما للتكيف مع متغيراتها واستثمارها لصالحه من خلال مضاعفة نشاطه اليومي، غير أنه في حالة عجزه عن تأمين احتياجاته اليومية قد تبدأ الصراعات التي من المفترض أن تخلق ضغوطا شديدة، ولعل أن هذه الأخيرة تمثل أبرز التأثيرات عليه خاصة في عصرنا الحالي فهي نتاج التقدم الحضاري حيث تستهدف النفس البشرية فتحملها أعباء فوق طاقتها، قد تترجم في شكل أعراض واضطرابات نفسية وجسمية مختلفة. إضافة إلى كل هذا فإن خطورة الضغوط تكمن في حالة استمرارها مخلفة آثار سلبية أبرزها حالة الاحتراق النفسي التي تتمثل في حالات التشاؤم واللامبالاة، قلة الدافعية، فقدان القدرة على الابتكار، والقيام بالواجبات بصورة آلية تقتصر على الاندماج الوجداني، في مقابل هذا فإنه من المحتمل أن يتسع تأثير الاحتراق النفسي مما قد يؤدي إلى سوء التوافق الفردي، إلا أنه قد لا يحدث ذلك عند كل الأفراد، الأمر الذي قد يجعلنا نعطي دورا هاما لشخصية الفرد الوجدانية، الانفعالية والصحية والشخصية وتوافقه النفسي في التغلب على الضغوط النفسية.

ونظرا لهذه التأثيرات السلبية التي قد تخلفها هذه الظاهرة فإنه قد تزايد بها الاهتمام في السنوات الأخيرة لأسباب عديدة أهمها: إدراك الأفراد والمجتمعات والمنظمات خاصة منها الخدمائية لأهمية هذه الظاهرة وجدوى دراستها وتحليلها ووضع الاستراتيجيات الملائمة لاحتوائها والسيطرة عليها، فقد اعتبر العديد من الباحثين والدارسين الاحتراق النفسي من بين الظواهر السيكولوجية التي تعاني منها المنظمات والمؤسسات خاصة المؤسسات التي تقدم خدمات إنسانية واجتماعية كمصلحة البريد، المستشفى، مؤسسات الرعاية، ومصلحة الحماية المدنية هذه الأخيرة تعتبر إحدى أهم المؤسسات نظرا للدور الذي تلعبه في تقديم المساعدة وحماية الفرد من كل أنواع المخاطر التي تهدد حياته، كما يعتبر رجل الحماية المدنية وخاصة العون من أهم ركائز هذه المؤسسة. غير أنه ولأسباب شتى قد تبرز معوقات تحول دون قيام العون بدوره كاملا الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز عن تقديم

العمل المطلوب منه وبالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون مما يؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك والاستنزاف النفسي، هذه الأعراض مجتمعة قد تفرز ظاهرة سيكولوجية غير مرغوب فيها هي ظاهرة الاحتراق النفسي، و لأن الإنسان يعيش في محيط يؤثر ويتأثر به فإن محصلة عدم الاتزان النفسي والجسدي الناتجة عن هذه الظاهرة تظهر في العديد من مظاهر الاختلال في سلوكه مع عائلته وفي المنظمة، وعلى مستوى هذه الأخيرة قد يتأثر إنجازها وأداءه لأعماله و من ثم تحد من قدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية ويأتي هذا الاحتراق خاصة من مصادر مرتبطة بالعمل لأن الفرد يقضي جل وقته فيه خاصة في مثل هذه البيئات المهنية - التي تقدم خدمات إنسانية- .

- وانطلاقا من هذا، سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاحتراق النفسي بالأداء الوظيفي في مصلحة الحماية المدنية بكل من ولايتي عنابة والطارف، بهدف التعرف على مستوى الاحتراق النفسي وعلاقة هذا الأخير بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الأعوان، وكذا تحديد أهم أشكال تأثير الاحتراق النفسي التي من شأنها أن تعيق الأداء، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى جانبين أساسيين هما: الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

- فعن الجانب النظري: فقد انقسم إلى أربعة فصول هي كالتالي:

- **الفصل الأول:** اختص بالإطار المنهجي للدراسة، حيث تم فيه طرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن أيضا ذكر الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، إضافة إلى عنصر أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية مع الأهداف وكذا تحديد أهم المصطلحات الإجرائية في الدراسة، وأخيرا تم عرض الدراسات السابقة مع التعليق عليها.

- **الفصل الثاني:** وجاء بعنوان الاحتراق النفسي، حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم الاحتراق النفسي، نشأته وتاريخه، الاحتراق النفسي والضغط، مراحل حدوث الاحتراق النفسي، عناصره أو أبعاده، أسباب نشوئه، أعراضه، الاحتراق النفسي في المهن الإنسانية والخدماتية، مقارباته ونماذجه، أدوات قياسه، آثاره، وأخيرا استراتيجيات وطرق الوقاية منه.

- **الفصل الثالث:** تحت عنوان الأداء الوظيفي، الذي احتوى على مفهوم الأداء الوظيفي، أبعاده، معاييرها، أنواعه، أسسه، العوامل المؤثرة فيه، تخطيطه، تشخيصه، تقييمه، أسباب ضعف الأداء، وأخيرا إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

- **الفصل الرابع:** بعنوان العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي، حيث حاولنا من خلاله التعرف على تأثير الاحتراق النفسي على الأداء الوظيفي، وذلك انطلاقاً من تأثيره على أداء الفرد ثم المنظمة، أيضاً تضمن عنصر الاحتراق النفسي والضغط في صفوف أعوان الحماية المدنية، إضافة إلى عرض مهام الأعوان، وكذا الحياة الاجتماعية والصحية والمهنية للأعوان، العوامل المسببة للاحتراق والضغط في مهنة أعوان الحماية المدنية، لنصل في الأخير إلى عنصر استراتيجيات تحقيق التوافق المهني في بيئة عمل الحماية المدنية.

- أما فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة فقد تضمن فصلين هما:

- **الفصل الخامس:** وجاء بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية، وتضمن الدراسة الاستطلاعية ونتائجها، الحدود الزمنية والمكانية للدراسة، ثم الدراسة الأساسية التي تمحورت حول عينة الدراسة وخصائصها، ثم المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

- وأخيراً **الفصل السادس:** بعنوان عرض النتائج على ضوء الفرضيات، حيث تضمن عنصر تفرغ البيانات والتعليق عليها، ثم اختبار فرضيات الدراسة، بعدها مناقشة نتائج الدراسة وعلاقتها بالدراسات السابقة إلى غاية عرض النتائج النهائية للدراسة الحالية.

- إضافة إلى تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي خرجت بها الدراسة، مع ملخصات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1- إشكالية الدراسة.

2- فرضيات الدراسة.

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- تحديد مصطلحات الدراسة.

6- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

- لقد انعكست آثار مشكلات العمل والتطور التكنولوجي وأحداث الحياة على جميع جوانب الشخصية واعتبر كثير من الباحثين أننا أصبحنا في قرن الضغوط والأزمات النفسية، حيث تعكس العديد من المصطلحات في مجال علم النفس طبيعة الحياة التي يحيها الإنسان في عالم اليوم، وما يعانيه من مشكلات واضطرابات نفسية. إذ أصبح كل من القلق، الاكتئاب، والضغوط النفسية... وغيرها تمثل ظواهر نفسية تتطلب مزيدا من جهد الباحثين كنتيجة لظروف الحياة التي يمر بها الأفراد وما يرتبط بها من عقبات قد تعوق مجرى حياتهم ومشكلات تواجههم ومواقف ضاغطة تعترضهم مما أصبحوا في حالة من عدم الاستقرار نتيجة لتراكم مثل هذه المشكلات وتعقدتها، ويعد مفهوم الاحتراق النفسي (*Burnout*) من بين المفاهيم ذات العلاقة الوطيدة بالصحة النفسية للفرد، هذا المفهوم الذي أصبح شائع الاستخدام منذ بداية العقد الأخير من هذا القرن، وذلك لوصف الحالة النفسية للأفراد الذين يعملون في مجال الخدمة الاجتماعية أو الإنسانية، ويقضون وقتا طويلا متواصلًا في العمل المجهد، باعتبار أن طبيعة عملهم تقضي بأن يكونوا على اتصال مباشر ووثيق مع الأفراد الذين يحتاجون مساعدتهم، كالممرضين، الأطباء، المرشدين، المحامين أو الشرطيين... أو قد يمتنون مهنة يكون فيها التفاعل بين العامل والعميل حول المشكلات الراهنة لهذا العميل كالمشكلات النفسية، الاجتماعية، العاطفية والجسمية، تكون أحيانا مصحوبة بمشاعر الغضب، الارتباك، الخوف، أو اليأس وأحيانا أخرى تكون مشكلات العميل غير واضحة المعالم، فتصبح حالته بالنسبة للعامل أكثر غموضا، وأشد إرباطا، علما أن الشخص الذي يعمل باستمرار مع الأفراد تحت ظروف كهذه يمكن أن يصاب بالتوتر الذي قد يتطور إلى استفاد انفعالي يؤدي بدوره إلى الاحتراق النفسي. وضمن هذا الإطار لاحظت ماسلاش (*MASLACH*) ورفاقها أن هذه الحالة تصيب العمال الذين يواجهون معوقات تحول دون قيامهم بمهامهم المهنية كاملة، فتسبب لهم الإحساس بالقصور والعجز عن تأدية العمل بالمستوى المطلوب، وغالبا ما يترتب على هذا الوضع حدوث ضغط نفسي يلزم العامل أن يتكيف معه لكي يقلل من إحساسه بالعجز، حيث يتميز هذا النوع من التكيف بتدني مستوى الدافعية وعدم الشعور بالرضا، وبالعلاقة الآلية الجافة التي تربطه بمن يتعامل معهم، هذا وقد عد غالبية الباحثين ظاهرة الاحتراق النفسي كاستجابة رئيسية للتوتر الناتج عن أوضاع العمل وشدة الضغوط النفسية والمهنية المزمنة (كمال دواني وآخرون، 1989، ص:245). هذه الأخيرة -الضغوط المهنية الحادة- تؤدي إلى حدوث اختلال في الصحة النفسية والجسمية للفرد، وهو

ما تؤكد الدراسات بأن أكثر من ثلثي الأفراد المترددين على الأطباء يعانون من أمراض لها علاقة بالتوتر الناشئ عن الضغوط، كما أنها مسؤولة عن تكليف اقتصاد الدول تكاليف باهظة خاصة في مجال صحة الإنسان، حيث وجد أن 80% من الأمراض التي يعاني منها الأفراد سببها الضغوط (علي إسماعيل عبد الرحمن، 2008، ص: 2-92)، وهنا تكمن خطورة استمرار الضغوط في آثارها السلبية والتي من أبرزها ظاهرة الاحتراق النفسي، التي تتضمن حالة انفعالية متطرفة، وإجهاد جسدي يشعر عنده الفرد بفقدان الأمل والإحساس بالتعاسة. هذا ما دفع الباحثين إلى اعتباره المحصلة النهائية أو المرحلة الأساسية المتطرفة للضغوط المهنية المزمنة، الأمر الذي يسبب الإنهاك والاستنزاف البدني والانفعالي (علي عسكر، 2002، ص: 112).

حيث يشير *Bunhaim* (1992) إلى ذلك التسلسل المنطقي لتطور الآثار السلبية للضغوط بداية بأعراض مبكرة كالقلق، ضعف التركيز، صعوبة اتخاذ القرارات والإعياء والإرهاق الشديد وصولاً إلى ظاهرة الاحتراق النفسي (*Burnout*) (عماد عبد الحميد الرز، 2009). ولما كانت ضغوط العمل هي السبب الجوهرية وراء ظهور ظاهرة الاحتراق النفسي، فإن وحسب ما تشير إليه إحصاءات عديدة لآثار ضغوط العمل في الولايات المتحدة الأمريكية والتي نشرها المعهد الأمريكي للضغوط (*AIS*) في موقعه أن 26% يعانون غالباً الاحتراق النفسي أو ضغوط العمل، وعدد من المشاكل التي ترتبط بشكل مباشر بصعوبات العمل. وترى أن 10% منهم تأثير الاحتراق فيهم خطير. بالإضافة أيضاً إلى ضغوط العمل المزمنة التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي فإنها تؤدي كذلك إلى انخفاض معنويات العمال وبالتالي تدني إنتاجيتهم، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 40% من الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يفعلون ذلك بسبب الوصول إلى ذروة الضغط التي تتمثل في الاحتراق النفسي (موسوعة ويكيبيديا، www.wikipedai.com). ومن هذا المنطلق فقد زاد الاهتمام بدراسته بعد أن أصبح ظاهرة مؤسساتية أصابت عدد من العاملين في المؤسسات الصحية، التربوية، والاجتماعية وحتى العاملين في البنوك... وغيرهم، فتحول هذا الاحتراق إلى ما يسمى بـ « سيكولوجية المنشآت والمنظمات والمؤسسات ». حيث يشير الفكر الإداري والتنظيمي المتعلق بإدارة الأفراد وعلم النفس الإداري إلى أن العمال في المهن الإنسانية والاجتماعية عموماً هم أكثر الأفراد تعرضاً إلى ظاهرة الاحتراق النفسي في العمل بسبب ظروف العمل المختلفة التي تحتم عليهم بذل أقصى الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهم، بالإضافة إلى ضغوط العمل النفسية والمهنية التي تمر بهم خلال ممارستهم الوظيفية، تلعب أيضاً العلاقات الرسمية وغير الرسمية مع الزملاء في العمل، وقضايا النمو المهني والنفسي والظروف الفيزيائية والممارسات

الإدارية وعبء الدور وغموضه وغيرها من المتغيرات الديمغرافية... دورا أساسيا في وجود ظاهرة الاحتراق النفسي، وهو ما تشير إليه دراسة العساف (1996) إلى أن المتغيرات الديمغرافية هي الأخرى تساهم بنسبة 8.6% في ارتفاع مستوى الاحتراق النفسي، وفي دراسة ريتا (1998 Rita) أشارت إلى التأثير المشترك لبعدي العزلة عن الزملاء والمتغيرات الشخصية وقد فسرت بنسبة 25% من التباين للإرهاق العاطفي الذي يسبب الاحتراق النفسي بالإضافة إلى ذلك كانت الارتباطات هامة في تحديد صراع الدور، والعمر، الإرهاق العاطفي، والجنس، الإنجاز الشخصي (مهند عبد سليم عبد العلي، 2003، ص:17)، إضافة إلى أن السبب الرئيسي في الاحتراق النفسي (Burnout) هو الرغبة الشديدة والملحة عند الفرد لتحقيق أهداف مثالية غير واقعية هذه الأهداف قد يفرضها المجتمع على الفرد وعندما يفشل في تحقيقها فإنه وقبل كل شيء يقع تحت وطأة الضغط النفسي ومن ثم ينتقل بشكل تراكمي إلى الاحتراق النفسي الذي يظهر على شكل إحساس بالعجز وبالقصور على تأدية العمل مع نقص في الدافعية والتغيب المتكرر، الروتينية في أداء واجبات العمل، حالات القلق والتوتر، علاوة على انخفاض الإنجاز والأداء الوظيفي. وعليه أصبح موضوع الاحتراق النفسي (Burnout) سببا مهما في تحميل المنظمات تكاليف ضخمة كانت في غنى عنها على المستويين البشري والمادي، ووعيا من المنظمة بالنتائج السلبية التي يلحقها الاحتراق النفسي الذي يواجهه العمال وجب عليها المساهمة في القضاء عليه أو على الأقل التخفيف من حدته لبلوغ مستويات مرضية من الأداء الوظيفي، على اعتبار أن هذا الأخير أساس استمرارها في عالم تسوده المنافسة والبقاء فيه للأقوى. ولذلك حظيت ظاهرة الاحتراق النفسي (Burnout) باهتمام العديد من الباحثين نظرا لآثارها السلبية على الأفراد في مجال العمل والإنجاز على السواء. وعليه فقد تعددت واختلقت البحوث التي تناولته باختلاف مجال كل باحث، فباختبار أنه ظاهرة تعبر عن عرض استجابي للضغوط المهنية المزمنة فإنه من الممكن أن يلقي بظلاله على الأداء المجتمعي بصفة عامة، وعلى الأداء الوظيفي للعامل بصفة خاصة، وانطلاقا من هذا وكذا محاولة منا لمعرفة العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي للعمال، حاولنا في دراستنا الحالية أن نسلط الضوء على توضيح و تحديد مدى العلاقة بين الاحتراق النفسي و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، و هذا انطلاقا من أن ظاهرة الاحتراق النفسي تكثر أعراضها ومؤثراتها في أوساط المهن الخدماتية-الإنسانية والاجتماعية- وكذا التي يكون التعامل فيها مع الجمهور، و التي تتطلب عادة مواجهة أو استعابا دقيقا لآراء و اتجاهات الناس هذه الأخيرة تعد محكا أساسيا في تقييم أعمال المشتغلين بتلك المهن. إذن هذا هو السبب

الذي جعلنا نختار فئة أعوان الحماية المدنية كعينة لدراستنا، لتحديد من خلالها العلاقة بين مستوى الاحتراق النفسي عند الأعوان والأداء الوظيفي لديهم، على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل أي منظمة عمل من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورفيها.

- وانطلاقا مما سبق تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية؟

- ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية هي كالآتي:

1/ هل يعاني أعوان الحماية المدنية من مستوى عال من الاحتراق النفسي؟

2/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية؟

3/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي وفقا لبعض المتغيرات الديمغرافية (السن، الحالة المدنية [متزوج/أعزب]، الأقدمية)؟

2- فرضيات الدراسة :

- لقد تم صياغة فرضية عامة لهذه الدراسة الحالية كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاحتراق النفسي و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

- وتتبنق عن هذه الفرضية العامة فرضيات جزئية هي:

1/ يعاني أعوان الحماية المدنية من مستوى عال من الاحتراق النفسي.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإجهاد الانفعالي والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبدل المشاعر والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

4/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لصالح الأعوان المتقدمين في السن.

5/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لصالح الأعوان المتزوجين.

6/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي لصالح الأعوان الأكثر أقدمية.

3- أهمية الدراسة:

- مما لا شك فيه أن للعامل دور فعال في الإنتاجية والأداء على حد سواء، وبالتالي فإن أي تأثيرات سلبية على العامل تنعكس سلبا على العملية الأدائية بأكملها. ولعل أن الاحتراق النفسي يعد من بين الظواهر ذات التأثيرات السلبية على العامل، حيث يظهر هذا التأثير خاصة في انخفاض الأداء والإصابة بالإجهاد، كثرة الغياب والسلبية في التعامل مع الآخرين، هذا إلى جانب شخصية العامل بمقوماتها وسماتها وخصائصها تقف حائلا في إصابته بالاحتراق النفسي (Burnout)، إضافة إلى أن لكل عمل طبيعته وخصوصياته التي تميزه عن غيره من الأعمال التي يقوم بها العامل. وعموما يمكن الإشارة إلى أهمية دراستنا من جانبين هما:

أ- الأهمية النظرية للدراسة: - حيث تبرز الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

* تعتبر دراسة ظاهرة الاحتراق النفسي ضرورة من ضرورات الاهتمام بالصحة النفسية للأفراد بصفة عامة، والعمال بصفة خاصة وذلك لأهمية دور العامل في المجتمع المهني، وكذلك خطورة ظاهرة الاحتراق النفسي من حيث تأثيراتها السلبية على أفراد المجتمع المدني.

* الكشف عن المعاناة والمشكلات النفسية للأعوان الناتجة عن صعوبات وضغوط نظام العمل.

* تتجلى الأهمية كذلك في النتائج المتوصل إليها والتي يمكن الاستفادة منها في مجال المساعدة النفسية للأعوان الذين قد يعانون من واقع نفسي سيئ، بغية ضمان تعايش متوازن مع نظام عملهم.

* تسهم هذه الدراسة أيضا في القيام بدراسات جديدة تتناول دور وقيمة أن يمتلك ويتمتع العامل بصحة نفسية وجسمية جيدة، من خلال دائما إيجاد استراتيجيات علاجية تكون كفيلة بتصديده لمختلف الحوادث والأخطار التي تهدد صحة وحياة العون إن لم يحسن التكيف والتعامل معها بالطريقة المناسبة.

ب/- الأهمية التطبيقية للدراسة:- وتتمثل في الآتي:

- تسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين مستوى الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي عند الأعوان في أحد المصالح الوطنية ألا وهي مصلحة الحماية المدنية، حيث تنبثق الأهمية الميدانية لهذه الدراسة من كون مصلحة الحماية المدنية لها اتصال مباشر بالمواطن لما توفره من خدمات أساسية تتعلق بتقديم يد المساعدة للأفراد، هذا ما يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل، وفي الوقت المناسب في ظل ظروف العمل الصعبة. كما و يتطلب امتلاك العامل (العون) لصحة نفسية وجسمية سليمة تساعده على القيام بعمله دون تعب أو إنهاك، هذا الأخير سنحاول الكشف عنه في سيرورة دراستنا الميدانية من خلال السعي إلى محاولة الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي الذي يعاني منه الأعوان، وكذا محاولة إيجاد حلول للتخفيف من هذه الظاهرة وبالتالي مساعدتهم على تأدية مهامهم بأفضل صورة وأداء جيد يضمن للمصلحة ثقة أفراد المجتمع فيها، وفي خدماتها التي تقدمها ويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها.

- إضافة إلى هذا تبرز أهمية الدراسة التطبيقية كذلك في أن هذه الدراسة جاءت لدراسة الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، هذه العينة - أعوان الحماية المدنية - التي لم يتم التطرق إلى تناولها بالدراسة والاستطلاع عليها كثيرا رغم كل ما تؤديه من دور هام في حياتنا وخدمات تقدمها نكون في أحيان كثيرة في أمس الحاجة إليها.

ولهذا فإننا سوف نسلط الضوء على هذه الفئة من العمال من هذا النوع من المهن - الخدماتية و الإنسانية - بغية الكشف عن مستويات الاحتراق النفسي التي تعاني منها، ومن ثمة التأثير على أدائها، وهو ربما يكون الشيء الجديد الذي تتميز به هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، لأن في أغلبها تناولت دراسة الاحتراق النفسي عند فئة المعلمين.

4- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الحالية إلى التطرق لتحليل والكشف عن مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته، بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، كأحد الظواهر السلبية التي تصيب الصحة النفسية والجسيمة للعمال - بالنسبة للاحتراق-، والأداء الوظيفي كإحدى الوظائف الأساسية التي تميز العامل، وعموما تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- * الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي عند أعوان الحماية المدنية .
- * التعرف عن نوع العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي .
- * تحديد أشكال تأثير الاحتراق النفسي على الأداء الوظيفي ونتائجها عليه.
- * محاولة التعرف عن مدى وجود فروق في مستوى الاحتراق النفسي ترجع لبعض المتغيرات الديمغرافية لدى أفراد عينة الدراسة.
- * لفت أنظار المهتمين بالصحة النفسية والإداريين نحو ظاهرة الاحتراق النفسي ومدى انتشارها في المنظمات.
- * أيضا تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح بعض الحلول المناسبة والضرورية التي من شأنها أن تساهم في تخفيف مستوى الاحتراق النفسي في مقابل تحسين الأداء الوظيفي.

5-/- تحديد مصطلحات الدراسة:

- تتحدد أهم التعاريف الإجرائية في الآتي:

1- الاحتراق النفسي: يعبر الاحتراق النفسي عن تلك الحالة من التدهور النفسي الناتجة عن زيادة الحساسية للضغوط النفسية والمهنية المزمدة، مما ينتج أحاسيس سلبية ومن ثم سلوكيات إنسحابية من المجتمع . وفي هذا الصدد يعرفه بعض الباحثين كالتالي:

- تعريف كريستينا ماسلاش (MASLACH) " تعرفه بأنه مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنزاف الانفعالي والتبؤ الشخصي و الإحساس بعدم الرضا على المنجز الشخصي والأداء المهني". (علي بن شويل القرني، 2005، ص:30).

- تعريف فرويدنبرجر (freudenberger) يعرفه بأنه حالة من استنفاد الفرد لمصادره النفسية والجسمية". (كمال الدواني وآخرون، مرجع سابق، ص:254).

- تعريف علي عسكر" هو حالة من الإنهاك أو الاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية". (علي عسكر، مرجع سابق، ص:123).

- مع العلم أن الاحتراق النفسي حسب تعريف ماسلاش (MASLACH) يتضمن مجموعة أبعاد هي كالتالي:

* الإجهاد الانفعالي (Emotional Exhaustion): ويشير إلى استنفاد المصادر العاطفية لدى العامل إلى المستوى الذي يعجز فيه عن العطاء وكذا شعوره بالتعب والإجهاد.

* تبدؤ المشاعر أو التجرد من الإنسانية (Depersonalization): ويقصد به التحرر من الخواص الشخصية، والشعور بالتبؤ في الأحاسيس تجاه العمل والآخرين.

* الإنجاز الشخصي (Personal accomplishment): ويقصد به مستوى الشعور بتحقيق إنجازات شخصية على صعيد العمل. (علي بن شويل القرني، مرجع سابق، ص:30).

- وتقاس هذه المتغيرات على اختبار ماسلاش (MASLACH) بدرجات ثلاثة: عال، متوسط، متدن.

- وعليه ومما سبق يمكن القول كتعريف إجرائي للاحتراق النفسي (*Burnout*) في دراستنا هذه، بأنه تلك الدرجة التي يحصل عليها العامل (العون) وفقا لاستبيان الدراسة.

2- الأداء الوظيفي: يعبر الأداء على تلك النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة.

- حيث يعرفه **توماس جليبريت (Tomas gilbret):** « بأنه تفاعل السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، فهو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده إنه تكاملهما معا، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه.» (فيصل عبد الرؤوف النحلة، 2001، ص: 96).

- ويعرفه أيضا **أحمد صقر عاشور** « بأنه أداء الوحدة الإنتاجية، هو قيامها بالأنشطة، والمهام الموكلة إليها. » (أحمد صقر عاشور، 1979، ص: 50).

- أما التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي في هذه الدراسة فيمكن التعبير عنه بأنه ذلك الإنجاز الذي يبذله الفرد (العون) في إطار عمله من سلوكيات ومجهودات ذهنية وبدنية، مقاس من خلال محور الأداء الوظيفي.

3- أعوان الحماية المدنية: هم فئة من العمال يعملون بمصلحة الحماية المدنية، تتمثل مهامهم الأساسية في التدخلات أثناء الكوارث والحوادث وتشمل (الإطفاء، الإنقاذ، الإسعاف)، يشكلون آخر رتبة في التسلسل الهرمي لهذه المصلحة، ويعملون بمواقيت عمل تتمثل في عمل 24 ساعة مقابل 48 ساعة راحة عن طريق تناوب لفرق العمل، وهم ينتمون إلى السلك الشبه العسكري.

4- متغير السن: نقصد بالسن هنا عمر العون، والمحدد مجاله: من 21 سنة إلى 30 سنة، ومن 31 سنة إلى 40 سنة، ومن 41 سنة فما فوق.

5- متغير الحالة المدنية: ونقصد به الحالة العائلية للعون ونخص بالذكر المتزوج والأعزب.

6- متغير الأقدمية: نقصد بالأقدمية عدد أو مدة سنوات الخدمة التي قضاها العون في منصب عمله، والمحدد مجاله كالتالي: من شهر إلى 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 12 سنة، ومن 13 سنة فأكثر.

6/- الدراسات السابقة:

- نظرا لأهمية موضوع الاحتراق النفسي (*Burnout*) وحادثة ظهوره داخل تنظيمات العمل المختلفة وارتباطه بالصحة النفسية والجسمية للفرد العامل، فإننا نجد قد نال الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية التي تناولته بالدراسة مع ارتباطه وتأثره ببعض المتغيرات وتأثيره على البعض منها، بهدف الكشف عنه وتشخيصه. وضمن هذا الإطار سوف يتم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاحتراق النفسي و الأخرى بمتغير الأداء الوظيفي، و هذا لعدم حصولنا على دراسات سابقة تناولت العلاقة بينهما. وفيما يلي مجموعة من الدراسات الأجنبية وأخرى عربية معروضة عرضا تسلسليا زمنيا من الأقدم إلى الأحدث.

- الدراسات المتعلقة بمتغير الاحتراق النفسي:

أ/ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة كريستينا ماسلاش و سوزان جاكسون (*Maslach, Jackson*) سنة 1982، بهدف التعرف على مستوى الاحتراق النفسي لدى عينات كبيرة من العاملين في مهن: المحاماة، الشرطة، التمريض، الطب النفسي، الإرشاد و التعليم، الإدارة، و العمل الاجتماعي. و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق مهمة بين الذكور و الإناث في مختلف أبعاد الاحتراق النفسي، إذ أظهر الذكور شعورا بالإنتاج بدرجة أعلى من الإناث على مستوى التكرار و الشدة، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق مهمة بين مستويات العمر والاحتراق النفسي، فقد أظهر أفراد العينة من فئة صغار السن شعورا سلبيا تجاه العملاء بدرجة أعلى من فئة كبار السن من حيث شدة الإجهاد الانفعالي، و أظهرت النتائج أن كلا من غير المتزوجين و المطلقين عانوا من الإجهاد

الانفعالي بدرجة أعلى من الأفراد المتزوجين على مستوى التكرار والشدة. (كمال دواني وآخرون، 1989، ص:256).

2- دراسة فيميان وبلانتون (Fimian, Blonton) سنة 1986، حول المتغيرات المرتبطة بالضغوط النفسية والاحترق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في مرحلة التدريب، ومعلمي التربية الخاصة في السنة الأولى من العمل، والتي هدفت إلى الكشف عن الضغوط والاحترق النفسي لدى عينة مكونة من (379) معلم تربية خاصة تحت التدريب، و(63) معلم تربية خاصة في السنة الأولى من العمل، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى معظم المشكلات المتعلقة بالضغوط والاحترق النفسي على أنها مشكلات متداخلة، ولم تتمكن الدراسة من الكشف عن مستوياتها، وقد تم ملاحظة مستويات مختلفة من المشكلات في المراحل المختلفة للتطور المهني. (فورية عبد الحميد الجمالي وآخرون، 2003، ص:169-170).

3- دراسة كاتون، جروسنيل، كوب، لونغ ومتشيل (Caton, Grossnickle, Cofe, Leng, & Mitchell) سنة 1988، حول الاحترق النفسي والضغوط لدى العاملين في مؤسسة للمعوقين عقليا، اشتملت عينة الدراسة على (196) عاملا في مؤسسة للمعوقين عقليا، وتم استخدام «مقياس ماسلاش للاحترق النفسي»، و«مقياس ضغوط العمل». أظهرت النتائج وجود ظاهرة الاحترق النفسي عند أفراد العينة بدرجة متوسطة على بعدي الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر، وبدرجة عالية على بعد نقص الشعور بالإنجاز، وبالنسبة لضغوط العمل فقد اشتملت على ستة متغيرات هي: عبء العمل الزائد، نقص القدرة، ضغوط الأسرة والعلاقات الإدارية، الافتقار إلى التقدم المهني، وعدم القدرة على الاستمتاع، ولم ترتبط هذه المتغيرات بالاحترق باستثناء متغير عدم القدرة على الاستمتاع الذي ارتبط بالإجهاد الانفعالي، وهذا ما يدل على أن الضغوط ليست نفسها الاحترق النفسي وإنما هي تؤدي إليه.

4- دراسة بولمن وليي (Bollman, & Lee) سنة 1994، حول الاحترق النفسي عند المرشدين النفسانيين في ولاية جنوب كارولينا، هدفت إلى تقييم مستوى الاحترق النفسي عند المرشدين النفسانيين في المدارس الحكومية، ولتحديد ما إذا كان المرشدون النفسانيون في مدارس الولاية ينفوتون في مستوى الاحترق النفسي عند كل منهم، استنادا إلى متغيرات شخصية ومدرسية مختارة، طبقت الدراسة على عينة من (131) مرشدا في المدارس الحكومية في الولاية، بعد أن جرى اختيارهم بطريقة عشوائية من هذه المدارس جميعها، كما

استخدمت الدراسة مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، وقد توصلت إلى أن مستوى الاحتراق النفسي عند المرشدين في مدارس الحكومة في ولاية كارولينا ذو مدى معتدل من حيث مقياس الإنهاك العاطفي، وذو مدى منخفض في الاكتئاب وكذلك في مجال الإنجاز الشخصي، كما لم تبرز دلالات ملموسة إحصائياً على اختلاف في مستوى الاحتراق النفسي بين المرشدين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية التي جرى اختبارها، إضافة إلى أنه لم تبرز دلالات ملموسة إحصائياً على اختلاف في مستوى الاحتراق النفسي عند هؤلاء المرشدين فيما يتعلق بالمتغيرات التي تم اختبارها في المدرسة.

5- دراسة كيسار (Qaisar) سنة 1997، أجريت حول إنهاك معلمي التربية الخاصة وأسبابه والتعرف على أهم أسباب ترك معلمي التربية الخاصة للميدان والتوجه إلى ميادين أخرى، وتكونت عينة الدراسة من (99) معلم ومعلمة وطلب من المشاركين في الدراسة ذكر أكثر ثلاثة أسباب من وجهة نظرهم تؤدي إلى ترك العمل، وقد أشارت النتائج إلى أكثر سبب هو القيام بالأعمال الكتابية التي يكلف بها المعلم والتي تشكل عبئاً. ([http:// docs.google.com](http://docs.google.com)).

6- دراسة سيفريني وليي (Ciafrini & Lee) سنة 1997، واستهدفت هذه الدراسة مقارنة الاحتراق النفسي بين الإرشاد الأكاديمي والإرشاد النفسي، والعلاقة بين عملية الدعم الاجتماعي والتقليد، والموافقة والرضا المهني، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الاحتراق النفسي من خلال عينة من الأخصائيين النفسيين والمرشدين الأكاديميين، تم اختيارها من الجامعات في كاليفورنيا، وقد شارك في الدراسة (123) مرشداً، وجرى مقارنة مجموعتين من المرشدين النفسيين في عملية قياس درجة الاحتراق النفسي. وقد أظهرت نتائج الدراسة باستخدام تحليل التباين المتعدد أن المجموعات كانت مختلفة بشكل واضح، في حين أن تحليل التباين الأحادي أظهر أن المرشدين الأكاديميين قد تعرضوا بوضوح لهبوط في تماسك الشخصية، كما دل على ذلك أحد مقاييس الاحتراق الفرعية الثلاثة. (نادر فهمي الزيود، مرجع سابق، ص: 208).

6- دراسة ريتا (Rita) سنة 1998، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المدى الذي تشكل فيه العزلة عن الزملاء مؤشراً للاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية. وقد طبق البحث مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي ومسح المربين، ومقياس العزلة عن الزملاء، حيث أشارت النتائج إلى أن التأثير المشترك للأبعاد الثلاثة من العزلة على الزملاء والمتغيرات

الشخصية قد فسرت 25% من التباين للإرهاق العاطفي الذي يسبب الاحتراق النفسي، بالإضافة إلى ذلك كانت الارتباطات هامة في تحديد صراع الدور والعمر والإرهاق العاطفي والجنس، والانجاز الشخصي، وسنوات التعليم والسنوات المتوقعة قبل المغادرة والأبعاد الثلاثة من العزلة عن الزملاء على بعد الإرهاق العاطفي للاحتراق النفسي، كما بينت أن الشبان وخاصة النساء هم الأكثر تعرضا للاحتراق النفسي. (مهند عبد سليم عبد العلي، 2003، ص: 79).

8- دراسة كونيرت (Korner) سنة 1998، حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الاحتراق النفسي لدى معلم المدرسة المتوسطة، والضغط والرضا الوظيفي وأسباب التكيف، وبلغت عينة الدراسة (220) معلم ومعلمة من معلمي المدارس المتوسطة في منطقة حضرية كبيرة، وتوصلت إلى أن الضغط الوظيفي والتكيف الذي يركز على المشكلة، كانا مؤشرين هامين للاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة، وأن المعلمين الذين تعرضوا لضغط أكبر أشاروا إلى مستويات أعلى من الاحتراق العاطفي، ومستويات أقل من الانجاز الشخصي وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الاحتراق النفسي والضغط الوظيفي، والرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس.

9- دراسة شوميت (Shemate) سنة 1999، حول العلاقة بين الاحتراق النفسي والضغط النفسي واستراتيجيات معالجتها لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية واشنطن، أجريت على (211) مديرا ومديرة في المدارس الثانوية بالولاية من أصل (273) يشكلون مجتمع الدراسة وقد كشفت نتائج البحث على أن المديرين من عينة الدراسة يعانون من الاحتراق النفسي بدرجة متوسطة، على بعدي الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر، وبدرجة منخفضة على بعد نقص الشعور بالانجاز، وأن أفضل طريقة لديهم التعامل مع الضغط النفسي لتجنب الإصابة بالاحتراق النفسي هي الانشغال وتناسي أي أمر آخر. (صفاء ديوب، 2009).

10- دراسة جيل (Jille) سنة 2000، حيث بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين توقعات المزاج السلبي و الضغط الوظيفي و التكيف و الكآبة و الاحتراق النفسي لدى المعلمين، وقد بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة (93) معلما من ستة مدارس في مقطعتي لوس أنجلس وأدرانج في كاليفورنيا حيث أجاب المعلمون على قائمة ضغط المعلم، ومقياس تنظيم المزاج السيئ، ومقياس التكيف، وقائمة ماسلاش للاحتراق النفسي ومسح المربين، و قائمة الأعراض المختصرة، حيث أشارت النتائج إلى أن توقعات المزاج السلبي قد تنبأت بشكل متميز بوقوع

الكآبة والاحترق النفسى بشكل يفوق ما يتوقعه الضغط فقط. كما تبين أن توقعات المزاج السلبى ترتبط بشكل ايجابى بالتكيف الايجابى وبشكل سلبى بالتكيف التجنبى، كما أشارت إلى أن المعلمين ذوى النتائج العالفة فى تنظيم المزاج السلبى أشاروا إلى مستويات أذى من الاحترق النفسى والكآبة. و تؤكد هذه الدراسة صدق وفائدة مقياس تنظيم المزاج السلبى فى التنبؤ بالتكيف والكآبة والاحترق النفسى، ويمكن أن يكون مقياس تنظيم المزاج السلبى أداة فعالة فى التعرف على المعلمين الذين لديهم توقعات تنظيم المزاج السلبى المنخفض لكى يمكن لبرامج التدخل أن تستهدف هؤلاء الذين يمكن أن يصابوا بالاحترق النفسى بسرعة. (محمد الشبراوى محمد الأثور، 2003).

ب/ الدراسات العربفة:

1- دراسة على عسكر وآخرون سنة 1986 بالكوئى، بعنوان مدى تعرض معلمى الثانوف بدولة الكوئى لظاهرة الاحترق النفسى (دراسة مفدائفة)، وعلفه وانطلاقا من أن هناك اهتمام متزايد بظاهرة تعرف باسم الاحترق النفسى فى مهنة الخدمات فقد سعت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود هذه الظاهرة «الاحترق النفسى» بفن معلمى المرحلة الثانوف بدولة الكوئى، فف قام الباحثون بتعمفم استبانة ففوفى على 28 فقرة تناولت مصادر الضغط فى مهنة الفرفس، وهذه المصادر هى: سلوك التلامفذ، علاقة المعلمف ببعضهم البعض، علاقة المعلم بالفإدارة، علاقة المعلم بالموجه الفنى، الصراعات الفاففة، الأعراض النفسفة للضغط، وللإجابة على تساؤلات البحث تم الفقارنة على أساس الجنس والجنسفة والخبرة الفرفسفة، وقد أخذ فى الاعتبار مفعفر الجنسفة لكثرة المعلمف ففر الكوئففف فى المرحلة الثانوف، وقد أوضحت الففائف أن درجة الاحترق النفسى منخفضة نسبفا بفن مجمع الدراسة ما بفن 5-9 سنوات فى جمفع مصادر الاستبانة، كذلك أظهرت الففائف بأن تعرض المعلمف الكوئففف لظاهرة الاحترق النفسى كانت أكبر من تعرض المعلمف ففر الكوئففف. (على عسكر وآخرون، 1986، ص: 10).

2- دراسة كمال الفوانى وآخرون سنة 1989 بالأردن، بعنوان مستويات الاحترق النفسى لذى معلمى المدارس الحكومية فى الأردن، ففف هدفف هذه الفارسة إلى الإجابة على بعض الأسئلة منها:

*ما درجة الاحترق النفسى لذى المعلمف الأردنفف؟

*هل هناك فروق جوهرية في شدة أبعاد الاحتراق النفسي وتكراره بين مستويات الجنس والمؤهل والمرحلة التعليمية، والخبرة لدى المعلمين؟

*هل هناك تفاعل في أبعاد الاحتراق النفسي بين المتغيرات الديمغرافية للمعلمين؟

وقد اختيرت لهذا الغرض عينة من المعلمين الأردنيين، وطبق عليها مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي (*Maslach Burnout inventory*) بعد تعريبه واستخراج دلالات الصدق والثبات له. دلت نتائج الدراسة على أن المعلم الأردني يعاني من احتراق نفسي بدرجة متوسطة، ودلت كذلك على عدم وجود فروق فردية بين مستويات المؤهل العلمي ومستويات الخبرة التعليمية على بعد تكرار الإجهاد وشدته لكنها دلت على وجود فروق مهمة تعزى للجنس على هذا البعد، إذ تبين أن المعلمات قد أظهرت درجة أعلى من المعلمين في الاحتراق النفسي.

- أظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود فروق جوهرية بين مستويات المؤهل على بعد تكرار نقص الشعور بالإنجاز وشدته، إذ تبين أن المعلمين من ذوي التأهيل العالي يعانون أكثر من غيرهم من ذوي المؤهلات الأخرى من نقص الشعور بالإنجاز، أما من حيث التفاعل بين المتغيرات فقد كشفت نتائج الدراسة على وجود تفاعل بين متغيرات المؤهل والخبرة والجنس، وذلك على بعد الإجهاد الانفعالي. (كمال الدواني وآخرون، مرجع سابق، ص: 253).

3- دراسة محمد رفقي وآخرون سنة 1995 بالكويت، بعنوان التوافق المهني وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمات الرياض، حيث تناولت هذه الدراسة متغيرين أساسيين في مجال السلوك التنظيمي في رياض الأطفال يتعلق أولهما بالتوافق المهني لدى معلمات الرياض باعتباره أمرا أساسيا يضمن التقليل من الهدر الناشئ عن سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية، و ثانيهما بالاحتراق النفسي كمؤشر للإحساس بالضغط النفسية في مجال العمل، كما تعرضت الدراسة لبيان العلاقة المحتملة بينهما. حيث تم بنا أداتين إحداهما لقياس التوافق المهني وفق النموذج التفاعلي الذي استخلصه «هاريس» و رفاقه عند دراستهم للضغوط المهنية وتم تحديده إجرائيا في بعدين : أ/ مدى إدراك الفرد لملائمة ذاته لمتطلبات المهنة (الذات)، ب/ مدى إدراك الفرد لملائمة المهنة لحاجاته (الوظيفية)، والثانية لقياس الاحتراق النفسي كمؤشر للإحساس بالضغط النفسية في مجال العمل، ويتمثل في وجود مؤشرات (نفسية وسلوكية و فيزيولوجية) سالبة، و تم التحقق من الصدق والثبات من خلال

الإجراءات العملية المعتمدة في هذا الشأن. طبقت الأدوات على عينة مكونة من (105) معلمة رياض أطفال في المناطق التعليمية الخمس بدولة الكويت، وأخضعت البيانات المجتمعة لتحليلات إحصائية متعددة للتعرف على طبيعة هذين المتغيرين والعلاقة بينهم. و قد أفرزت التحليلات الوصفية المتمثلة في العمر الزمني أو سنوات الخبرة أو المؤهل أو المنطقة التعليمية لم تكن ذات أثر جوهري في تحديد هذا التوافق، كما جاءت نتائج الإحساس بالاحتراق النفسي على المنوال نفسه، و قورنت النتائج بالنسبة للتوافق المهني بنتائج تطبيق الأداة نفسها على مجموعة من طالبات التربية العملية (ن=20) ولم تشير القيمة الفائية إلى دلالة إحصائية مما جعل من غير المقبول إحصائيا اعتماد فروق جوهريّة بين الممارسة المبدئية (التربية العملية) والممارسة الممتدة (الوظيفة الممارسة) وبالنسبة للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين الرئيسيين (التوافق المهني- الاحتراق النفسي) أشارت النتائج إلى أنه رغم الوجهة السالبة لمعامل الارتباط إلا أنه كان دون الدلالة الإحصائية. (محمد رفقي و آخرون، 1995، ص: 117-118).

4- دراسة زيدان السرطاوي سنة 1997 بالسعودية، و هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستويات و مصادر الاحتراق النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، على عينة من المعلمين في معاهد و مراكز التربية الخاصة التابعة لوزارة المعارف السعودية بالرياض، و باستخدام مقياس "ماسلاش" للاحتراق النفسي تبين أن مستوى الاحتراق النفسي كان معتدلا على بعدي الشعور بالانجاز و الإجهاد الانفعالي، في حين كان المستوى متدنيا بخصوص تبدل المشاعر. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المتخصصين في التربية الخاصة على بعد الإجهاد الانفعالي و ذلك لصالح المتخصصين في التربية الخاصة، ولم تكشف الدراسة عن وجود أية دالة إحصائية وفق متغيري التخصص ونمط الخدمة وذلك على بعد تبدل المشاعر، في حين كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية وفق نفس المتغيرين على بعد نقص الشعور بالانجاز و ذلك لصالح المتخصصين في التربية الخاصة الذين يعانون من مشاعر نقص الشعور بالانجاز أكثر من غير المتخصصين. (فوزية عبد الحميد الجمالي وآخرون، مرجع سابق، ص: 167-168).

5- دراسة البدوي سنة 2000 بالأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة الاحتراق النفسي ومصادره لدى الممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة عمان، وأثر بعض المتغيرات في ذلك، و قد تكون مجتمع الدراسة من (3308) ممرضا وممرضة يعملون في مستشفيات محافظة عمان، أما عينة الدراسة فقد تكونت

من (566) ممرضا وممرضة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حسب متغيرات الدراسة. وقد أشارت النتائج إلى مايلي:

* أن الممرضين العاملين في مستشفيات محافظة عمان يعانون من تكرار حدوث الشعور بالإجهاد الانفعالي بدرجة عالية، و من شدة حدوثه بدرجة متوسطة، و أنهم يعانون من تكرار وشدة الشعور بتبلد المشاعر بدرجة متوسطة، و أنهم يعانون من تكرار وشدة نقص الشعور بالانجاز بدرجة عالية.

* عدم وجود أثر لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والتصنيف المهني) في درجات أبعاد الاحتراق النفسي لدى الممرضين. في حين وجد أثر ذو دلالة إحصائية لنوع المستشفى، ولموقع العمل في درجة الاحتراق النفسي لديهم من حيث شدة و تكرار تبلد الشعور.

* أن لدى الممرضين درجة اعتقاد بمستوى عال لتأثير الاحتراق النفسي لبعدي البيئة و ظروف القسم، و المكانة الاجتماعية على درجة الاحتراق النفسي لديهم، ولديهم اعتقاد بمستوى متوسط لتأثير مصادر الاحتراق النفسي لبعدي طبيعة العمل و العلاقات الشخصية على درجات الاحتراق النفسي لديهم.

* أهم مصادر الاحتراق النفسي تمثلت بعدم إتاحة الفرصة للممرضين للالتحاق بدورات تدريبية، وعدم توفير أماكن للراحة والترفيه، وإلقاء اللوم الجائر من قبل المسؤولين على الممرضين عند حدوث خطأ طبي، وقلة أجور الممرضين.

* وجود أثر للمتغيرات (الخبرة، ونوع المستشفى، والتصنيف المهني، وموقع العمل) في درجة تأثير مصادر الاحتراق النفسي على درجات الاحتراق لدى الممرضين، في حين لم يوجد أثر لمتغير الجنس في الأبعاد الأربعة لمقياس درجة تأثير الاحتراق النفسي.

* وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين بعدي الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر والأبعاد الأربعة لمقياس درجة تأثير مصادر الاحتراق النفسي. في حين لم تظهر علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد نقص الشعور بالانجاز والأبعاد الأربعة لمقياس درجة تأثير مصادر الاحتراق النفسي .

* إن مقدار ما تفسره مصادر الاحتراق النفسي من التباين في درجات أبعاد الإجهاد الانفعالي وتبدل المشاعر ذو دلالة إحصائية، وإن مقدار ما تفسره من التباين في درجة بعد نقص الشعور بالانجاز ليس ذو دلالة إحصائية. (مهند عبد سليم عبد العلي، مرجع سابق، ص: 71-72)

6- دراسة أسامة بطانية سنة 2003 بالأردن، بعنوان الاحتراق النفسي لدى معلمي ومعلمات غرف المصادر في شمال الأردن، حيث تكونت عينة الدراسة من (54) معلما ومعلمة (34 معلمة، 20 معلما) ممن قاموا بتعبئة استبيانة الاحتراق النفسي، وقد كشفت النتائج بأن معلمي ومعلمات غرف المصادر في شمال الأردن يعانون من مستويات متوسطة من الاحتراق النفسي. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والعمر. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عددا من التوصيات لمعلمي ومعلمات غرف المصادر. مثل تدريب معلمي غرفة المصادر على مهارات التدخل الاجتماعي، وعلى المهارات التدريسية، أيضا لتجسير الفجوة بينهم وبين معلمي المباحث المدرسة. (أسامة بطانية، 2005، ص: 105).

7- دراسة أوشن مريم (*Ouchen mariem*) سنة 2005 بقسنطينة (الجزائر). بعنوان مساهمة لدراسة الاحتراق النفسي عند رجال الإطفاء، حيث يعد «تناذر الاحتراق المهني» أو الإنهاك المهني من بين الظواهر الحديثة نسبيا التي تم وصفها في المجتمع الأمريكي خلال سنوات السبعينات لدى العاملين في مهن الصحة التي تعتمد على تقديم المساعدة والعلاج، ويرجع ظهور هذا التناذر إلى التحول الذي طرأ على القيم المتعلقة بالعمل وينطوي على الإجهاد المهني وما يقتضيه من اعتبارات مرضية، ولقد تم التساؤل في هذه الدراسة عن مدى تأثير الإجهاد سلبا على الحياة المهنية لرجال الحماية المدنية، و عما إذا يبدون "إنهاكا مهنيا" كنتيجة منطقية لانعكاساته السلبية، و تم طرح فرضيات حول الإشكالية من خلال افتراض وجود الإنهاك المهني لدى رجال الحماية المدنية كونهم معرضون في ممارستهم لمستويات عالية من الإجهاد كما تم أيضا افتراض وجود بعض العوامل الاجتماعية و المهنية التي يمكن أن تؤدي إلى ظهور هذا التناذر، و للتحقق من هذه الفرضيات قامت الباحثة بإجراء بحث ميداني يندرج ضمن الدراسات النفسو-اجتماعية حيث اعتمدت على سلم الجرد «لماسلاش» (1986) لتقييم الإنهاك المهني عند رجال الحماية المدنية بولاية قسنطينة وقد اشتملت هذه الدراسة على (433) فردا من فرق التدخل. و قد سمحت المعالجة الإحصائية للبيانات بتسجيل الإنهاك الانفعالي (البعد الأول للتناذر) عند 49,88% من الأفراد الذين خضعوا للدراسة و فقدان الحس الانفعالي (البعد الثاني للتناذر) عند 23,48% و انخفاض التحقيق الذاتي في العمل لدى

32,97% (البعد الثالث للتناذر). من جهة أخرى بينت الدراسة بأن عوامل السن، الحالة العائلية، مدة الخدمة، وكذا الدافعية، تؤثر على ظهور الإنهاك المهني حيث أن عناصر الحماية المدنية الأكثر عرضة للإنهاك هم الذين يتجاوز سنهم الأربعين سنة متزوجين لديهم خبرة تفوق الثلاث سنوات والذين التحقوا بصفوف الحماية المدنية بدافع الحصول على منصب عمل، بينت هذه النتائج أيضا أن نسبة معتبرة من رجال الحماية المدنية يعانون من الإنهاك خصوصا من الناحية الانفعالية. (Ouchen mariem, 2005).

8- دراسة إبراهيم أمين القريوتي وآخرون سنة 2006 بالأردن، بعنوان الاحتراق النفسي لدى عينة من معلمي الطلاب العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة بالأردن، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على هذه الظاهرة، باختلاف فئة الطالب وجنس المعلم ودخله الشهري والحالة الاجتماعية وتخصصه واشتملت عينة الدراسة على (447) معلما ومعلمة منهم (129) من ذكور و(318) من الإناث، وقد تم استخدام مقياس « شرنك » (Shrink 1996) للاحتراق النفسي لتحقيق أغراض الدراسة، واستخرجت له دلالات عن الصدق والثبات بينت أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمستوى الدخل ولصالح ذوي الدخل المنخفض والمتوسط مقارنة بذوي الدخل المرتفع، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير تخصص المعلم ولصالح المتخصصين في مجال الدراسات الإسلامية واللغات والبرمجة مقارنة بغيرهم من ذوي التخصصات الأخرى، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير فئة الطالب (عادي أو ذوي الاحتياجات الخاصة)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق النفسي لصالح معلمي الطلبة المعاقين بصريا والموهوبين مقارنة بمعلمي الطلاب المعاقين سمعيا، وحركيا، وذوي الإعاقات المتعددة ولصالح معلمي الطلبة المعاقين سمعيا مقارنة بمعلمي الطلبة المعاقين عقليا ولصالح الطلبة الموهوبين مقارنة بمعلمي الطلبة ذوي الإعاقات المتنوعة. (إبراهيم أمين القريوتي وآخرون، 2006).

9- دراسة بولقرون نورة (Boulkroune Nora) سنة 2008 بقسنطينة (الجزائر)، بعنوان تناذر الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم العالي، حيث تساءلت الدراسة عن مدى تأثير بعض ظروف العمل الضاغطة على ظهور تناذر الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم العالي، وقد تم طرح مجموعة من الفرضيات للإجابة على هذا التساؤل عن طريق القيام ببحث ميداني نفسو- اجتماعي للتأكد من صحتها، وقد اعتمدت الدراسة في ذلك على وسيلتين : سلم

ماسلاش للاحتراق (1981)، و استمارة تتضمن أسئلة حول ظروف العمل بصفة عامة، وقد تعلق التحقيق الميداني بـ (322) أستاذ دائم بجامعة منتوري - قسنطينة-، الموزعين على جميع الفروع، وسمحت المعالجة الإحصائية للمعطيات من جهة بتسجيل "إعياء انفعالي" لدى 40%، من الأساتذة قيد البحث، و"فقدان الحس الإنساني" لدى 18% من الأساتذة، و"انخفاض الانجاز الذاتي" لدى 47%، من جهة أخرى عكست النتائج التأثير السلبي لعدم الرضا المهني لدى الأساتذة بالنسبة لظروف عملهم بصفة عامة. (Boukroune Nora, 2008).

10- دراسة بن عطية ياسين (Benata Yacine) سنة 2008 بقسنطينة (الجزائر)، بعنوان الإنهاك المهني لدى ممرضي الاستعجالات، وانطلاقا من هذا هدفت الدراسة إلى تقييم ظاهرة الاحتراق لدى ممرضي مصالح الاستعجالات لولاية قسنطينة وعلاقتها ببعض الخصائص السوسيو مهنية وظروف ممارسة العمل، حيث وزع الباحث سلم "هامبورغ" للاحتراق النفسي (HBI) الذي يتضمن الخصائص السوسيو مهنية على (526) فرد من ممرضي مصلحة الاستعجالات و قد تم الحصول على 83% من المستجوبين حسب معايير (HBI)، 33.56% من هؤلاء الممرضين لديهم احتراق انفعالي منهم 50% يعانون من الإحساس بالعجز، 30.80% يحسون بفراغ داخلي، 35.86% يعبرون عن اشمئزازهم من العمل، 28.50% يظهرون ردود أفعال عدوانية، من جهة أخرى هؤلاء المهنيين راضين عن أداءهم، ليسوا بمعزل عن مرضاهم ليس لهم ردود أفعال انهيارية، بإمكانهم الاسترخاء وليسوا متصلين مع ذاتهم. (Benata Yacine, 2008).

11- دراسة عماد عبد الحميد موسى الرز سنة 2009 بليبيا، بعنوان الاحتراق النفسي وعلاقته ببعدي الشخصية (الانبساط و الانطواء) لدى عينة معلمي الثانويات التخصصية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاحتراق النفسي وبعدي الشخصية، الانطواء والانبساط لدى عينة من معلمي الثانويات الذين يقومون بالتدريس في الثانويات التخصصية وفقا لبعض المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (جنس المعلم، الحالة الاجتماعية للمعلم، مدة الخبرة، الكلية التي تخرج منها المعلم، التأهيل التربوي للمعلم، المرحلة الدراسية التي يقوم المعلم بتدريسها، موقع المدرسة التي يعمل فيها المعلم، جنس التلاميذ الذين يقوم المعلم بتدريسهم، المسافة بين محل سكن المعلم والمدرسة التي يعمل بها، عدد الساعات الأسبوعية التي يقوم فيها المعلم بالتدريس، الخصومات على الراتب، نوع السكن) وقد تكونت عينة الدراسة من (401) معلم

و معلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من (16) مدرسة من مدارس الثانويات التخصصية بشعبية الجبل الأخضر. ولقياس الاحتراق النفسي، طبق "مقياس الاحتراق النفسي للمعلم" من إعداد "سيدمان" و "زاجر" و ترجمة "عادل عبد الله" (1994)، كما طبقت المقاييس الفرعية الانبساط والعصابية من اختبار "ايزنك" للشخصية صيغة الراشدين، ترجمة أحمد عبد الخالق (1991)، لقياس الشخصية الانبساطية والعصابية لدى عينة الدراسة، و قد تمّ التحقق من الخصائص السيكومترية المستخدمة في الدراسة واتضح بأنها تتمتع بصدق وثبات جيدين، ولغرض تحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بالاستعانة ببرنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، و عن أهم نتائج الدراسة فقد توصلت إلى وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق النفسي و بعد الشخصية الانبساطية، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق النفسي وفقا لبعض المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في جنس المعلم (حيث كان الذكور أكثر احتراقا نفسيا عن الإناث)، الحالة الاجتماعية (كان المتزوجون أكثر احتراقا نفسيا من غير المتزوجين) في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق النفسي وفقا للمتغيرات الديمغرافية في: الكلية التي تخرج منها المعلم، التأهيل التربوي للمعلم، المرحلة الدراسية التي يقوم المعلم بتدريسها، موقع المدرسة التي يعمل فيها المعلم بالتدريس، جنس التلاميذ الذين يقوم المعلم بتدريسهم، المسافة بين محل سكن المعلم والمدرسة التي يعمل بها، عدد الساعات الأسبوعية التي يقوم فيها المعلم بالتدريس، الخصومات على الراتب، نوع السكن، أما في متغير الخبرة التدريسية فلم تكن هناك فروق بين المعلمين في الدرجة الكلية للاحتراق النفسي، في حين ظهرت فروق بين المعلمين على بعد عدم الرضا الوظيفي في مقياس الاحتراق النفسي وفقا للخبرة التدريسية، كما قد توصلت الدراسة إلى أكثر المتغيرات التي تناولتها تأثيرا على ارتفاع درجة الاحتراق النفسي هو متغير الحالة الاجتماعية (متزوج) والعصابية، أي أن لهذه المتغيرات القدرة على التنبؤ بالاحتراق النفسي. (عماد عبد الحميد موسى الرز، 2009).

- الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي:

أ/ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة جون وايفانس (Johon&Evensse) سنة 1995، حيث قاما بدراسة تجريبية مقارنة استهدفت التعرف على أثر التدريب على تسيير الإدارة المدرسية أثناء الخدمة في تحسين أداء المدير المهني. وقد تكونت عينة الدراسة من (60) مديرا للمدرسة الابتدائية لولاية مونتانا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم تقسيم العينة إلى مجموعتين، حصلت المجموعة الأولى التجريبية (30) مديرا على تدريب على البرامج لمدة 13 أسبوعا، واعتبرت المجموعة الثانية التي لم تحصل على التدريب مجموعة ضابطة، وقد تم التعرف على أثر التدريب على أداء المدراء باستخدام أداة قياس تم إعدادها من قبل الباحثان وقد احتوت على مؤشرات محددة لعدد من المهارات التربوية التي تم التدريب عليها في البرنامج. وقد أسفرت نتائج الدراسة على أن هناك فروق جوهرية بين أداء المجموعتين التجريبية والضابطة لصالح المجموعة التجريبية فقد أظهرت المجموعة التجريبية تفوق في أداء بعض الممارسات التربوية مثل الإشراف التربوي، تفويم المعلمين، تنمية روح الفريق، تسهيل عملية الاتصال الإداري، كما أوصت الدراسة على منح شهادة أكاديمية للدورة وجعل الدورات التدريبية ضمن متطلبات برنامج الدراسة للطلاب المتخرجين في الإدارة المدرسية. (خرموش منى، 2008، ص:16).

2- دراسة بوستير (Poister) سنة 1999، بعنوان قياس الأداء في الحكم المحلي وتقييم الممارسة الفعلية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تداخل قياس الأداء في الإدارات المحلية وشملت عينة من موظفي المستويات الإدارية العليا، وتوصلت الدراسة إلى وجود تركيز على تحسين نوعية الخدمة، المعلومات المرشدة من الزبائن في القطاع العام، ومن أهم عناصر تقييم الأداء التي تستخدمها الإدارات تحسين نوعية القرارات، تحسين نوعية الخدمة، تقليل التكاليف، تحمل المسؤولية من قبل المديرين، تحسين دافعية العاملين، زيادة تركيز العاملين على أهداف المنظمة. (www.google.com).

3- دراسة بيتر (Peter) سنة 2000، بعنوان المناخ التنظيمي وأداء الشركات، بحث تجريبي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات تم تصنيف أدائها بأنه فوق المتوسط في مرحلة النمو وشركات تم تصنيفها بذات الأداء المنخفض عن المتوسط، ومدى تأثيرها على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي

والأداء الوظيفي في هذه الشركات. وقد تم توزيع الاستبيانات على (40) شركة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيم أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عال وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات المعمقة حول موضوع الدراسة. (المرجع السابق).

4- دراسة إيريز وآرد (Erze & Arad)، بعنوان المشاركة في وضع الأهداف الجماعية وتأثيرها على كل من الأداء واتجاهات الأفراد، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة بلغ عددها (96) مديرا يعملون في مجال اختيار الأفراد الجدد. إذ تبين من الدراسة أن المشاركة في وضع الأهداف والمناقشات الجماعية تؤثر تأثيرا ذو دلالة على كل من الأداء واتجاهات الأفراد، كما تزداد درجة الالتزام الجماعي وقبول الأفراد أو اقتناعهم بالأهداف الموضوعية ومستوى رضاهم، كلما زادت درجة المشاركة في المناقشات الجماعية وبصفة عامة ظل عنصر المشاركة في وضع الأهداف من أكثر العوامل تأثيرا على الأداء، فضلا على أن العوامل الدافعة في وضع الأهداف تؤثر ليس فقط على الأداء من حيث الكم ولكن تؤثر عليه من حيث الجودة، وعليه أظهرت هذه الدراسة أن عملية المشاركة (سواء من خلال المناقشات الجماعية أو الممارسات الفعلية في صنع الأهداف أو المعلومات) تؤثر بصورة مختلفة على الأداء من حيث الكم والجودة كما أنها تؤثر على الأداء نحو العمل مما يترتب عليه ارتفاع في مستوى الأداء. (خرموش منى، مرجع سابق، ص:17).

ب/ الدراسات العربية:

1- دراسة آدم غازي العتيبي سنة 1992 بالكويت، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الفروق في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لأكثر ثلاث جنسيات عاملة في القطاع الحكومي، حيث اختيرت العينة بطريق عشوائية بسيطة بلغ عددها (459) فرد، وعليه توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسيات موضوع الدراسة إذ تفوقت العمالة المصرية تليها العمالة الأردنية عن العمالة الكويتية في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي. (ادم غازي العتيبي، 1993، ص: 109).

2- دراسة درويش عبد الرحمان يوسف سنة 1997 بالإمارات العربية المتحدة، حيث استهدف البحث دراسة وتحليل علاقة الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية ومستوى

العائد المادي الفعلي من الوظيفة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي باستخدام عينة من (576) موظفا في المؤسسات الحكومية والأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة، حيث تشير النتائج إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية ومستوى العائد المادي من الوظيفة يؤثران تأثيرا معنويا في الولاء التنظيمي، وتشير كذلك إلى أن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفي يؤثران تأثيرا معنويا في الأداء الوظيفي. (درويش عبد الرحمان يوسف، 1999، ص: 89).

3- دراسة السبيعي شبيب منصور سنة 1999، بعنوان تأثير ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض، كانت من أبرز نتائج هذه الدراسة أن أكثر ما يتعرض له ضباط الشرطة من مصادر الضغوط يتمثل في نوع العمل وكميته، قلة فرص النمو الوظيفي، وصراع الأدوار، أن هذه الضغوط لها تأثير كبير على مستويات الأداء الوظيفي للأفراد، كما كشفت هذه الدراسة على أن أهم الاستراتيجيات المعمول بها في مواجهة الضغوط هي كالتالي على الترتيب: تنمية القدرات الشخصية، المساندة الاجتماعية من الأسر وتفعيل دور الاتصالات. (هند لبصير، 2008).

4- دراسة العنزي سنة 2001 بالسعودية، بعنوان العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، والتعرف على ما إذا كانت درجة الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة تختلف باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية)، والتعرف على العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية والرضا الوظيفي لديهم.

- وقد تكونت عينة الدراسة من (42) مديرا ومديرة بواقع (20) مديرا و(22) مديرة للمرحلة الثانوية من قطاعات عرعر وطريف ورفحاء والعوقلية. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أ) الاتجاه العام للرضا بدرجة متوسطة .

ب) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي) في جميع أبعاد المقياس المتبعة وكذلك في الدرجة الكلية للمقياس.

ج) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة الإدارية وذلك بجميع أبعاد المقياس بخلاف البعد الثالث (المسؤولية- الاعتراف والتقدير- العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين) وأيضا في البعد الرابع (الطرق المتبعة في الإشراف).

د) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي سواء كان ذلك لمجتمع الدراسة بأكمله أو للمديرين أو للمديرات فقط، وذلك لأبعاد المقياس المتبعة أو للدرجة الكلية للمقياس.

5- دراسة الروقي سنة 2004 بالسعودية، بعنوان الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، حيث هدفت إلى التعرف على مستوى القطاعات التابعة لها. وكشفت العلاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها، والتعرف على الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة المتمثلة في (العمر- الرتبة- الراتب- عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية- التخصص) ومدى اختلاف هذه الخصائص باختلاف مستويات الضغوط الإدارية والأداء والرضا الوظيفي.

وقد تكونت عينة الدراسة من (270) شخصا، وهي تمثل نسبة (77.1%) من إجمالي مجتمع الدراسة حيث كانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

أ) اتضح أن مستوى الضغوط الإدارية لدى مجتمع الدراسة يصل إجمالا إلى حدود الوسط، وأن أكثر الضغوط التي تواجه أفراد مجتمع الدراسة يعود مصدرها إلى نمط الشخصية.

ب) ارتفاع مستوى أداء الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها.

ج) اتضح أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة يصل إلى حدود الوسط وأن أكثر أبعاد الرضا شيوعا بين أفراد مجتمع الدراسة هو العلاقة مع الآخرين.

د) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية وبين الأداء والرضا الوظيفي.

هـ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد مستوى الأداء والرضا الوظيفي تختلف باختلاف بعض الخصائص الديمغرافية.

و) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد مستوى الضغوط الإدارية باختلاف الخصائص الديمغرافية.

6- دراسة السكران سنة 2004 بالرياض (السعودية)، بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض وكذلك مستوى ضغوط العمل لديهم، وأيضا طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل باختلاف المتغيرات (العمر، الرتبة، المؤهل العلمي، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

* أظهرت الدراسة توجهها نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الايجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة.

* وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني.

* عدم وجود فرق دال إحصائيا بين نتائج عينات الفئات العمرية وفئات الرتب تجاه واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل عند مستوى (0.05). (www.google.com).

7- دراسة هند لبصير، سنة 2008 بجامعة جيجل (الجزائر)، بعنوان أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، حيث كانت دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية بجيجل، على عينة تكونت من (91) عامل اختيرت بطريقة عشوائية. ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف أهم ضغوط العمل التي تواجه العمال وتحليل مصادرها للوصول إلى فهم كيفية تأثيرها على أدائهم الوظيفي، حيث تم التوصل إلى أنه ليس كل الضغوط سلبية وضارة، وإنما هناك قدرا منها ضروري لحث الأفراد نحو الأداء الفعال، وإن زادت عن هذا القدر أصبحت سلبية، ويمكن التغلب على السلب من الضغوط من خلال نوعين من الاستراتيجيات : فردية ، وتنظيمية. ومن أجل جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الإحصائي من خلال كل من الملاحظة، المقابلات، والاستبيان لأفراد العينة بشركة الخزف الصحي بالميلية، أهمها هو أن مستوى ضغوط العمل الذي يعاني منه عمال الإنتاج متوسطا، وأنه عمل كحافز لتسجيل مستوى أداء مرتفع، أما فيما يخص الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل فقد خفت من مصادر ذات الحجم المرتفع والتي وافقت هنا ظروف العمل، عبء العمل، ثم المشاركة في

اتخاذ القرارات، لكن هذه الاستراتيجيات لم تكن كافية لتحسين الأداء ومن أجل هذا تم تقديم العديد من الاقتراحات لتفعيلها. (هند لبصير، 2008).

- التعليق على الدراسات السابقة :

- يعتبر الاهتمام بظاهرة الاحتراق النفسي لدى العمال بصفة عامة حديثا نسبيا. فلم تتلق هذه الظاهرة الاهتمام الذي تستحقه قبل فترة التسعينات من القرن الحالي. مع هذا تعددت في الدول الغربية الدراسات التي تناولت ظاهرة الاحتراق النفسي أو حاولت الكشف عن مصادرها. أما بالنسبة للدراسات حول هذه الظاهرة في الدول العربية، فهي قليلة ومعظمها يتناول فئة المعلمين ومشكلاتهم دون التطرق إلى ظاهرة الاحتراق النفسي بشكل خاص ومحدد. و من خلال الدراسات المعروضة و نتائجها نلاحظ أن أغلبها ارتكزت على دراسة ظاهرة الاحتراق النفسي عند عينة المعلمين، إلا أننا ارتأينا في دراستنا هذه إلى ضرورة توجيه الأنظار صوب مهنة تدخل ضمن المهن الإنسانية البحتة ، هي مهنة أعوان الحماية المدنية لأجل الكشف عن الضغوط و التوترات التي يعاني منها العون و التي من الممكن أن تؤثر على أدائه و صحته، وانطلاقا من هذا قمنا بدراستنا هذه لأجل اتخاذ التدابير اللازمة التي تساعد على جعل العون أكثر تكيفا مع الضغوط التي يواجهها، و أكثر تمتعا بصحة نفسية جيدة متمثلة في تكيفه مع نفسه و مع الآخرين، و كذلك تهيئة المناخ المناسب لتطوير اتجاهات ايجابية نحو ذاته، الأمر الذي يزيد من قدرته على مواجهة الضغوط النفسية، المهنية والاجتماعية التي تواجهه. فإذا ما أنجزت هذه الضرورات أصبح العون فردا ذو فاعلية في الحياة الاجتماعية و المهنية، كما و يصبح أكثر دقة و اتقانا لما يقوم به من أعمال.

- زد على ذلك فإن هذه الدراسات السابقة لم تتطرق إلى دراسة متغيرات أخرى لها تأثير و علاقة بظاهرة الاحتراق النفسي، باستثناء متغير الضغوط النفسية الذي أخذ نصيب لا بأس به من الدراسة والبحث، مع أيضا معرفة علاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية (الشخصية)، في حين أن دراستنا الحالية أخذت منحى آخر لدراسة هذه الظاهرة في أوساط المهن الخدماتية والإنسانية و يظهر هذا من خلال دراسة علاقته بمتغير مهم في كل منظمة ألا وهو "الأداء الوظيفي" إضافة إلى الكشف عن هذه العلاقة في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في السن، الحالة المدنية، الأقدمية عند هذه الفئة (الأعوان) وربما هذا الشيء الذي لاحظناه

الفصل الأول:.....الفصل المنهجي للدراسة

بكترة في هذه الدراسات مثل دراسة (أسامة بطاينة 2003، دراسة البدوي 2000،... وغيرهم)، إضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة المعروضة استخدمت المنهج الوصفي وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية.

الفصل الثاني: الاحتراق النفسي

- 1- مفهوم الاحتراق النفسي.
- 2- نشأة وتاريخ الاحتراق النفسي.
- 3- الاحتراق النفسي و علاقته ببعض المصطلحات.
- 4- الاحتراق النفسي و الضغط (*STRESS*).
- 5- مراحل حدوث ظاهرة لاحتراق النفسي.
- 6- أبعاد/عناصر الاحتراق النفسي.
- 7- أسباب الاحتراق النفسي.
- 8- أعراض الاحتراق النفسي.
- 9- الاحتراق النفسي في المهن الخدمائية و الإنسانية.
- 10- مقاربات و نماذج الاحتراق النفسي.
- 11- أدوات قياس الاحتراق النفسي.
- 12- الآثار الناجمة على الاحتراق النفسي.
- 13- طرق و استراتيجيات مقاومة الاحتراق النفسي.

- يوصف العصر الحالي بأنه عصر الأزمات والتوترات و الضغوطات، و ذلك لكثرة المشكلات الحياتية، و تشابك الحاجات الإنسانية، مما فرض ازديادا ملحوظا و متواليا في عدد و حجم المؤسسات التي تقدم الخدمات الضرورية للمواطنين، حيث أصبح على هذه المؤسسات و المصالح إشباع هذه الحاجيات، و حل هذه المشكلات من خلال المختصين العاملين فيها، و الذين يفترض فيهم أن يقوموا بواجباتهم تجاه حاجات و مشكلات المواطنين، مما أدى إلى زيادة الأعباء الملقاة على عاتقهم، هذه الأعباء التي تمثل ضغوطات تواجه الأفراد العاملين في المؤسسات الاجتماعية، تؤدي مع تقدم الزمن إلى التوتر والقلق مما يؤدي إلى انطفاء شعلة الحماس تدريجيا إلى أن يصل إلى درجة إعاقة العمال عن تأديتهم لواجباتهم بالشكل المطلوب، و ضمن هذا الإطار يمكن أن تكون ظاهرة الاحتراق النفسي إحدى هذه الظواهر. و التي سنحاول التعرف عليها من خلال هذا الفصل موضحين طبيعتها، علاقتها ببعض المصطلحات، أسبابها، أعراضها، مقارباتها... و حتى طرق الوقاية منها.

1/- مفهوم الاحتراق النفسي:

- يعد الاحتراق النفسي ظاهرة من الظواهر السيكولوجية التي جذبت اهتمام الباحثين على مدى الثلاثين عاما الماضية، حيث تناولت أبحاثهم "الاحتراق النفسي" بوصفه ناتجا عن الضغوط المهنية. وبعض الأسباب الأخرى ووصف بأنه أكثر حدوثا لدى أصحاب المهن الخدماتية، و بالتالي كانت هذه المهن من بين أكثر المهن التي أخذت اهتمام الباحثين بالدراسة والبحث وعليه وصفت هذه المهن من أكثر المهن التي تسبب الضغوط هذه الأخيرة - إذا تفاقمت- قد تكون تأثيراتها وخيمة على الفرد العامل وعلى من يحيط به من زملاء وعلى عملهم بصفة عامة، وضمن هذا الإطار تعد مهنة أعوان الحماية المدنية أو رجال الإطفاء من بين المهن الخدماتية الإنسانية التي يكثر في وسطها الإحساس بالضغوط والتوترات. و ربما تكون دراسة مثل هذه الظاهرة -الاحتراق النفسي- من بين الخطوات الهامة التي قد تعود بالنفع على العون وعلى من يتعامل معه وعلى عمله، حيث يكون بالإمكان تفادي آثارها السلبية، والمساعدة في تمتعه بصحة نفسية مستقرة نسبيا.

- وفيما يلي يمكننا أن نعرض مفهوم الاحتراق النفسي (*BURNOUT*) من ناحيتين أساسيتين هما :

أ/ من ناحية اللغوية:

- يعرف لسان العرب لابن منظور الاحتراق بأنه: من الفعل حرق: الحرقُ: بالتحريك: النار: يقال في حرق الله، قال شداً سريعاً مثل إضرار الحرق، وقد تحرقت، والتحريق: تأثيرها في الشيء، وفي حديث المظاهر: احترقت أي هلكت. (لسان العرب لابن منظور، 2004، ص: 91).

- أما في معجم الوسيط فالاحتراق: من الفعل احترق، يحترق، احتراقاً، احترق الشيء: هلك. (إبراهيم أنيس وآخرون، 1962، ص: 189).

- وفي كتاب العين لـ الخليل بن أحمد الفراهيدي فإن احترق: من أحرقني فلان : إذا برح بي وأذني، وأحرقّت النار الشيء فاحترق. (الخليل بن أحمد الفراهيدي، 2003، ص: 105)

- أما في معجم مقاييس اللغة فالاحتراق من حرق: الحاء والراء والقاف أصلان: أحدهما حك الشيء بالشيء مع حرارة والتهاب، وإليه يرجع فروع كثيرة، والآخر شيء من البدن، فالأول

قولهم حرقت الشيء إذا بردت وحككت بعضه ببعض، والعرب تقول: «هو يحرقُ عليك الأرم غيظًا»، وذلك إذا حكَّ أسنانه بعضها ببعض، والأرم هي الأسنان. (احمد بن فارس بن زكريا الرازي، 1999، ص: 285).

- وحسب علي عسكر فإن التعبير عن الاحتراق النفسي يصبح أكثر وضوحا عندما يستند الشخص على التعريف الوارد في القاموس وتفصيلاته في البحوث، فالقاموس يعرف الفعل « يحترق » بـ « يفشل »، وينهار، أو يصبح منهكا نتيجة العمل الزائد على الطاقة والمقدرة. (علي عسكر، 2005، ص: 105).

- ومن مجمل هذه التعاريف اللغوية نستخلص أن الاحتراق النفسي يتضمن معنى الهلاك والاستنزاف.

ب/ من الناحية الاصطلاحية:

- يعتبر مفهوم الاحتراق النفسي *Psychological Burnout* من المفاهيم الحديثة نسبيا، وقد ظهرت المقالات الأولى حوله في منتصف السبعينات، حيث ظهوره جعل منه موضوعا ساخنا من قبل وسائل الإعلام في التسعينيات، وقد وصل ما كتب حوله عام 1991 إلى آلاف المقالات والدراسات، وحوالي مائة كتاب.

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بهذا المفهوم، فإنه لا يوجد تعريف مثالي له، حيث لا يوجد إجماع واضح بين المرشدين والإكلينكيين والباحثين حوله. فقد ظهرت تعاريف كثيرة تختلف فيما بينها، منها المحدودة ومنها الموسعة، كما أن بعضها يشير إليه كوضع نفسي وأخرى تتضمن سلوكيات مباشرة، وبعضها يتحدث على الظاهرة نفسها، والبعض الآخر عن العملية، كما أن بعضها يعود إلى الأسباب، والآخر يعود إلى التأثير. (Christina Maslach, 1982). (p: 17).

- فهو مصطلح شاع في اللغة الأنجلوسكسونية، يستخدم بشكل مفرط ليرادف مع مفهوم الإجهاد المهني، وحسب مقاربة التحليلي فرويدنبرجر (H.J. freudenberger 1974) فإنه يشير إلى إرهاق يصيب على الأخص أصحاب المهن ذات الطابع الاجتماعي الإنساني (كالصحة، التعليم، الحماية المدنية...) باعتبارها مرتبطة مباشرة بالعلاقات و الانفعالات بين الأشخاص، ويشمل جوانب مختلفة من تأثيرات الإجهاد المهني غير المعالج. (بن زروال فتيحة، 2007،

ص: 24). فيكاد يتفق معظم الباحثين على أن مفهوم "الاحترق النفسي" يشير إلى « حالة من الإنهاك أو الاستنزاف البدني والانفعالي، نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية، فهو يتمثل في مجموعة من الظواهر السلبية منها : التعب، والإرهاق، الشعور بالعجز، فقدان الاهتمام بالآخرين، فقدان الاهتمام بالعمل، السخرية من الغير، الكآبة، الشك في قيمة الحياة والعلاقات الاجتماعية والسلبية في مفهوم الذات ». (علي عسكر، 2005، ص: 105) .

- حيث يعرفه المحلل النفسي الأمريكي "هربرت فرويدنبرجر (H.J.freudenberg)" وهو أول من اقترح تعريف للاحتراق النفسي كان موجود في قاموس *Dictionnaire Webster* لـ كل من *D.Bérard* و *A.Duquette* حيث أعطوه الترجمة التالية:

« الاحتراق النفسي هو حالة ناجمة عن إفراط الفرد في استخدام طاقاته وموارده الشخصية حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته».

- ثم تبعه بعض الكتاب الآخرين وركزوا على نقاط مختلفة، حيث وصفت كريستينا ماسلاش (*Christina Maslach*) في سنة 1976 الاحتراق النفسي في مهن المساعدة بأنه « عدم قدرة العامل على التكيف مع مستوى الضغط النفسي المتواصل الناجم عن بيئة العمل ».

- كما قدم فرويدنبرجر وريشلسون (*freudenberg&Richerlson*) تعريفاً آخر ركزوا فيه على أن الاحتراق النفسي « هو استنفاد موارد الطاقة عند الفرد، والحد من حيويتها وقدرتها على العمل نتيجة للجهد المتواصل الذي يبذله الشخص لتحقيق هدفاً بعيد المنال، في سياق العمل، ولاسيما في مهن المساعدة ». (*Pierre canoui, 2008, p:10*).

- نفس الشيء بالنسبة لـ ماسلاش (*Maslach*) قدمت هي الأخرى تعريفاً لظاهرة الاحتراق النفسي أكثر تحديداً وكان ذلك سنة 1981 تضمن ما يلي: « الاحتراق النفسي هو تناذر التعب الجسدي والانفعالي، الذي يقود الفرد إلى تصور نفسه محرومة، مع المواقف السلبية والانخفاض الملحوظ في المشاركة الشخصية مع المرضى ».

- و في سنة 1986 قدمت أيضاً ماسلاش (*Maslach*) مع سوزان جاكسون (*S.Jackson*) تعريفاً آخر انطلاقاً من مجموعة المفاهيم التابعة للاحتراق النفسي (*Burnout*) والتي كانت ثمرة الكثير من الدراسات التي أجرتها *Maslach* ورفاقها على الأشخاص الذين يقدمون المساعدة كالعاملين الاجتماعيين والمدرسين والمحامين ...، وقد تضمن هذا التعريف المقترح

في نهاية المطاف أن « الاحتراق النفسي هو تناذر الاستنزاف البدني والانفعالي الذي يؤدي إلى وضع صورة سلبية عن الذات، والمواقف السلبية في العمل مع تبدل المشاعر في التعامل مع العملاء ».

- حيث أدت جهود ماسلاش وجاكسون (*Maslach & Jackson*) في دراسة ظاهرة الاحتراق النفسي إلى التوصل إلى نموذج شاع اليوم استخدامه، يضبط أكثر الاحتراق النفسي وذلك من خلال مقياس يصف ثلاثة أعراض هي:

- 1- الإجهاد الانفعالي: وهنا يشعر الأفراد بأنهم أستنفذت كامل مواردهم العاطفية والانفعالية.
- 2- التجرد من الخواص الإنسانية: هنا يتم إلغاء وسحب كل استثمار في أي علاقة مع الآخر، أو أن العمال ينفصلون عن الأفراد الذين يقدمون لهم المساعدة.
- 3- انخفاض الانجاز الشخصي في العمل: هنا الأفراد يطورون سلبيتهم الخاصة بأدائهم في العمل. (*Ouchen Mariem, 2005, p:89*) .

- يعرفه كذلك كل من *Kafry, Aronson & Pines (1981)* بأنه رد فعل أو استجابة للضغط النفسي المزمن الذي يتمثل في مجموعة أعراض هي: التعب الانفعالي، الجسدي والعقلي، مع مشاعر اللامبالاة، اليأس وقلة الحيلة، الافتقار إلى الحماس في العمل وفي الحياة بصفة عامة، نقص تقدير الذات، وكذا الحرمان في الحياة. فهذه كلها عوامل مقترحة من طرف هؤلاء المؤلفين لتشكيل ظاهرة الاحتراق النفسي. (*Christina Guillevic, 2003, p:179*).

- كما أكد كل من *Cordes & Dougherty (1993)* أن هنا تصورات متعددة حول المصطلح منها من يعتبره:

(أ) فشل، تبدل، حيث يصبح العمال الذين يعانون منه منهكين طوال فترة العمل.

(ب) فقدان الإبداع.

(ج) فقدان الالتزام بالعمل، قطيعة مع العمال وكذا الزملاء.

(د) وأخيرا قد يعبر أيضا هذا التناذر على مواقف غير ملائمة تجاه العمال وتجاه

النفس وغالبا ما ترتبط بعدم الارتياح وظهور الأعراض الجسدية والعاطفية.

- يقدم أيضا كل من *Burck* و *Richardson* (1993) تعريف لـ *chernis* عام 1980 والذي يصف الاحتراق النفسي بأنه « عملية فك الارتباط للرد على الاكتئاب المرتبط بالعمل، وعدم التوازن بين مطالب العمل والموارد التي تؤدي إلى ردود أفعال عاطفية تتميز بالقلق، التوتر، والاستنفاد».

- تعريف آخر اقترحه *Spaniol* و *Cabuto* (1999) حيث يعرفانه بأنه « عدم القدرة على التكيف مع الضغوط الناجمة عن متطلبات العمل والحياة الشخصية، وأن الاحتراق النفسي لا يسبب الأذى للشخص الذي يتعرض للإصابة به فحسب، وإنما إلى المستفيدين الذين يتلقون الخدمة أيضا، وأنه يقلل من الطاقة المتوفرة لمتطلبات العمل والحياة الشخصية بشكل كبير».

(cary L.coopeer et al, 2001, p :82-83).

- و حسب *Sascha Nicolas Dengel* « الاحتراق النفسي هو إشارة إلى إطلاق النار داخليا، فهو في الواقع مرحلة الاستنفاد والإرهاك البدني والعقلي.» (*Sascha Nicolas Dengel* , 2009, p :21).

- والاحتراق النفسي أيضا هو تبيد للطاقة النفسية نتيجة الضغوط الحياتية، حيث يرى « سيدرمان » أن الأفراد المنهكين أو المحترقين غالبا ما تكون لديهم طاقة ولكن انجازهم غالبا ما يكون أقل من هذه الطاقة وأن إنتاجهم أقل من قدراتهم. (فاروق السيد عثمان، 2001، ص: 192).

- فالاحتراق النفسي بشكل عام هو : عبارة عن حالة الإرهاك الجسمي و الانفعالي و العقلي تنتج عن الإرهاك الطويل المدى في مواقف مشحونة انفعاليا وضاغطة مصحوبة بتوقعات شخصية مرتفعة تتعلق بأداء الفرد . (جمعة سيد يوسف، 2008، ص: 38).

- وفي ضوء ما سبق من تعريفات للاحتراق النفسي يمكننا أن نستنتج أن أغلب التعاريف ركزت على أن الاحتراق النفسي هو عبارة عن حالة من الاستنزاف والإرهاك البدني والانفعالي، مثلما جاء في تعريف « فرويدنبرجر» وكذا تعريف «ماسلاش» أيضا هو عدم القدرة على التكيف مع الضغوط المتزايدة، مثلما جاء في تعريف «*Spaniol*» و «*Cabuto*» و تعريف «*Maslach*» سنة 1981 .

- إضافة إلى أن ماسلاش خصت بتحديد ثلاثة (03) أعراض للاحتراق مع تواجده بكثرة في مجال المهن التي تقدم المساعدة والرعاية سواء الطبية أو الاجتماعية...الخ.

- وانطلاقا من كل هذا يمكننا أن نقدم تعريف للاحتراق النفسي، فنقول هو عبارة عن حالة تنجم عن إحساس الفرد بعدم تلبية حاجياته وعدم تحقق توقعاته، إضافة إلى تطور خيبات الأمل يرافقها أعراض نفسية وجسدية، تؤدي إلى تدني مفهوم الذات، هذا ما يؤثر سلبا على تحقيق أهدافه الشخصية، والأهداف العامة للمؤسسة التي يعمل فيها.

- وعموما تتفق التعريفات السابقة على أن الاحتراق النفسي:

1/ ظاهرة نفسية تصيب العاملين خاصة في المجالات النفسية والاجتماعية، بالأخص التي تقدم الرعاية والمساعدة، وتكون مصحوبة بالإجهاد النفسي، وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل، وقلة الانجاز الشخصي.

2/ أيضا هو ظاهرة تنجم عن ضغوط العمل المتفاقمة التي يواجهها العاملون في المؤسسات التي يعملون بها.

3/ تتعكس آثاره على الفرد العامل وعلى المؤسسة التي يعمل فيها وعلى الأفراد المستفيدين من خدمات المؤسسة.

ج- الاستعمالات المختلفة لمصطلح «الاحتراق النفسي»:

- يمكن بالنظر في الأدبيات و المراجع العلمية التي بحثت في الاحتراق النفسي بأنها كثيرة ووفيرة، فلقد تم إطلاق العديد من التسميات على ظاهرة الاحتراق النفسي في ميدان العمل، كما تنوعت هذه التسميات والمصطلحات باختلاف لغة وثقافة الدول حول العالم، وعموما يوجد ثلاثة مصطلحات لتسمية هذا التناذر (*Burnout*) هي الأكثر شيوعا واستخداما كالتالي:

1- تناذر الاحتراق النفسي (*Burnout Syndrome*):

- وهو مصطلح انجليزي " *To Burnout* " يحمل عدة معاني مثل : الفشل، الإنهاك و الإجهاد نتيجة الطلب المتزايد والملح للطاقة والقوة والموارد الشخصية، كما يعني الاحتراق التام للمادة إلى غاية الاختفاء الكلي للرماد المحترق نتيجة لشدة الاحتراق، فحسب " *canoui* " فإنه يشبه

هذا المصطلح بما يحدث في ميدان صناعة الآلات الجوية الفضائية، حيث يشير الـ (Burnout) إلى حالة احتراق الكربون عند انطلاق الصاروخ فتصدر حرارة كبيرة إلى درجة أنها تهدد بتحطم الآلة المصنعة، أما في ميدان العمل فيطلق هذا المصطلح على العامل الذي يستهلك كل طاقته إلى درجة الانفجار مثلما يحدث في حالة الآلات الصناعية. ونحن بدورنا سوف نتبنى في هذه الدراسة هذا المصطلح الانجليزي.

2- مصطلح الـ "كاروشي" (Karoshi):

- ويطلق أيضا *Kaloshi* وهو مصطلح وتعبير ياباني الأصل يطلق لوصف هذا التناذر ويعطيه بعد ومعنى أكثر عنف وخطورة ويعني « الموت من الإفراط في العمل » .

فـ *Karo* (كارو) = تعني الموت، أما *shi* (شي) = فتعني التعب في العمل، كما يعرف " تناذر الاحتراق النفسي " في اللغة اليابانية على أنه حالة من الإجهاد التي بمقدورها أن تؤدي إلى موت الفرد، فضغط العمل المتزايد وتكدسه، إضافة إلى الضغط النفسي المهني هي أسباب من شأنها أن تؤدي إلى الموت المفاجئ للعامل نتيجة إصابته بأمراض قلبية كارتفاع الضغط الشرياني الخطير، وحوادث السكتة الوعائية الدماغية.

3- مصطلح تناذر الإنهاك المهني (Syndrome d'épuisement professionnel):

"*Syndrome d'épuisement professionnel*" هو مصطلح فرنسي ذو معنى واسع ويستعمل لوصف الآثار السيئة للعمل على حياة الفرد، إضافة إلى هذا المصطلح هناك استعمال لمصطلحات أخرى من مثل: "*usure au travail*" وتعني الاستنزاف في العمل وكذا مصطلح "*usure professionnel*" ويعني "الاستنزاف المهني"، حيث تركز هذه المصطلحات في معناها على كيفية وآلية التطور التدريجي لهذا التناذر. (Pierre Canoui, 2008:p9-10).

- هناك رأي آخر يمكننا أن نستعرضه ضمن هذا السياق، حيث يؤكد بأن الفرق بين " الاحتراق النفسي " و " الاستنزاف النفسي"، و كما يرى " وندل" أن الإنهاك النفسي هو مرحلة متقدمة من الإجهاد ويتولد عن زيادة الإجهاد نتيجة تعرض الفرد للضغوط والخبرات المؤلمة وعدم قدرته على مقاومتها، " فالإنهاك النفسي " يعد مرحلة وسيطة تؤدي إلى الاحتراق، حيث أن الترتيب المتسلسل كما يلي : إجهاد نفسي، ثم يأتي إنهاك نفسي، وأخيرا الاحتراق النفسي (Burnout). ومعنى الإجهاد ضغوط نفسية تقع على الفرد متزايدة مع كر الأيام، فتسبب عبئا

تقيلا وقد لا يستطيع المرء التكيف معها، فيحدث الإنهاك النفسي، فإذا استمرت المعاناة انقلب الإنهاك إلى احتراق، أي أن الفرق بين الإنهاك والاحتراق فرق في الشدة والحدة.
(www.gulfkids.com).

2/- نشأة وتاريخ الاحتراق النفسي:

- لوحظ خلال السنوات الأخيرة الاهتمام المتزايد بظاهرة بدأت تعرف بالاحتراق النفسي (*Burnout*) في المهن التي تقدم المساعدة والعون للآخرين، وتجسد ذلك في عدد الندوات والدراسات التي تناولت الموضوع. فبين عامي 1974 و 1989 كتبت أكثر من 2500 مقالة عن هذا الموضوع، في ضوء تزايد الاهتمام بالصحة النفسية للعاملين في تنظيمات العمل المختلفة. وقد ارتبطت الدراسات الأولى بباحثي جامعة يل (*Yale*) وجامعة ميشيغان (*Michigan*) التي ركزت على طبيعة العمل في المنظمات التي توفر الخدمات الإنسانية، حيث بدأت هذه الدراسات بالمعلمين وانتقلت بعد ذلك لتشمل العاملين في مراكز الصحة العقلية، والبرامج الخاصة بغير القادرين على التعلم، ومراكز الصحة العامة ومراكز رعاية الشباب. وفي كل هذه الهيئات كان الاهتمام منصبا على معاينة تأثير ظروف العمل على العاملين بهذه المراكز، ومع أن الاهتمام كان في البداية منصبا فقط على الرضا الوظيفي والانجاز الشخصي في العمل إلا أن التركيز تحول إلى دور الضغط الوظيفي والإحباط في التغيرات السلبية وتأثيرهما النهائي على نوعية الخدمات. (علي عسكر، مرجع سابق، ص: 103).

- وعليه أصبح الاحتراق النفسي مصطلح واسع الانتشار وسمة من سمات المجتمع المعاصرة، فهو كظاهرة سيكولوجية في تطور مستمر منذ عقد السبعينيات من القرن العشرين، وقد خصص لها العالم فرويدنبرجر (*freudenberg*) أجزاء مهمة من كتاباته وأعماله، كما تناولتها بالبحث كل من ماسلاش (*Maslach*)، بانيز (*Pines*)، وكيرنيس (*cherniss*) وغيرهم، مما كان لهم الأثر الكبير في تعريف هذه الظاهرة وتحديد مظاهرها وبيان أسبابها، وكيفية تفاديها أو التقليل منها إلى أدنى درجة ممكنة، غير أنه قبل هؤلاء الباحثين كان العالم برادلي (*Bradly*) عام 1969 هو السباق و أول من أشار إلى التوتر والضغط المتصل بالعمل. الذي سماه و وصفه بالـ «*Burnout*»، وبعد سنوات قليلة سيطر على المصطلح العالم (*freudenberg*) عام 1974 و (*Maslach*) عام 1976 ليشيرا إلى جديد مظاهر الاستنزاف المهني. وانطلاقا مما سبق أكد هؤلاء الملاحظين الأوائل أن " الاحتراق النفسي" يخص كل

من المرشدين الاجتماعيين والأطباء والمعلمين والمحامين... وغيرهم، أي تلك المهن التي تتضمن الالتزام العلائقي والرعاية والمساعدة. (truchot, 2004, p: 25).

- كما يمكننا أن نوضح أكثر بأن البدايات المبكرة لمصطلح الاحتراق النفسي (*Burnout*) ترجع إلى العالم والمحلل النفسي الأمريكي "هربرت فرويدنبرجر" (1974)، وذلك من خلال دراساته عن الاستجابة للضغوط التي يتعرض لها المشتغلون بقطاع الخدمات، حيث عرفه بأنه " حالة من الاستنزاف الانفعالي، والاستنفاد البدني بسبب ما يتعرض له الفرد من ضغوط، إضافة إلى عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المهنة ."

- وقد كان (*freudenberger*) أول من ذكر واستخدم مصطلح الاحتراق النفسي بشكل جدي وأدخله إلى حيز الاستخدام، فأورد المعنى الوارد في القاموس للفعل *Burnout* ومعناه: أن الفرد يصاب بالضعف والوهن، أو يجهد ويرهق، ويصبح منهكاً، بسبب الإفراط في استخدام الطاقات والقوى، وتوالت مجهوداته بعد ذلك وصفا للمصطلح وأضافه إليه. وبالتالي أضافه إلى ميدان البحث السيكولوجي وذلك من واقع تجربته الخاصة على بعض المتطوعين العاملين مع الشباب المدمنين على المخدرات بإحدى العيادات (عيادة *FREE CLINIQUE*) بمدينة نيويورك.

- ويرجع الفضل أيضاً في ظهور هذا المصطلح إلى الباحثة كريستينا ماسلاش (*Maslach*) سنة 1981- وهي أخصائية أمريكية في علم النفس الاجتماعي بجامعة بيركلي -، التي هي الأخرى كان لها إسهامات كثيرة وتأثير واضح في تطور ودراسة الاحتراق النفسي، فقد أضافت الدراسات الأولى التي أجرتها مع آخرين بجامعة بيركلي شهرة أكثر لهذا المصطلح، حيث وصفته بأنه " مجموعة أعراض يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس، وتمثل هذه الأعراض في : الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، ونقص الانجاز الشخصي"، وتوالت مجهوداتها بعد ذلك، كما أضافت تعريفات أكثر وضوحاً، إضافة إلى شهرة الأداة التي أعدتها لضبطه أكثر (مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي) [MBI]. (Antony crary duiorkin ,p:24-26).

- ويعد المؤتمر الدولي الأول للاحتراق النفسي -الذي عقد بمدينة فيلادلفيا *PHILADELPHIA* في نوفمبر 1981- البداية الحقيقية لتطور مصطلح الاحتراق النفسي حيث شارك فيه الرواد الأوائل للاحتراق النفسي أمثال : *feudenberger , pines , cherniss*.

Maslach (نشوة أبو بكر دردير، 200، ص:30).

- فكما يوضح لنا التاريخ كيف أن الاحتراق النفسي، ومن خلال الملاحظات الميدانية، ظهر في جانبين متكاملين: حيث « يمثل مشكلة اجتماعية مع نتائجه العملية، وكحقل علمي مع نطاقها النظري» (cary L.coper, 2001, p:79). كما أننا نرى أن هذا المصطلح استعمل على نطاق واسع في فرنسا من قبل خدمات الرعاية الصحية والنفسية العالية المخاطر (كالسرطان، الأمراض المناعية، أمراض الدم، أمراض الشيخوخة، الايدز، الإنعاش...) إضافة إلى المتطوعين المشاركين في مشاريع المشاركة والدعم من فيروس نقص المناعة البشرية " الايدز". ويبقى هذا المصطلح يثير الكثير من الجدل مع استمرار تطوره خاصة في الميدان المهني. (Pierre canoiui, 2008, p:7).

3/- الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض المصطلحات:

- يعد مصطلح " الاحتراق النفسي" تسمية تطلق على مشكلة كانت في الأصل موجودة منذ زمن طويل، إلا أن الحديث في الأمر هو الاهتمام بها والتوجه نحو إطلاق التسمية عليها، حيث يشار إلى الاحتراق النفسي بعدة مصطلحات تختلف باختلاف الفترة الزمنية، وباختلاف المتخصصين، فهناك من ذكر بأنه نفسه الاكتئاب، أو التحول عن العمل أو الجمود أو التبدل، واللامبالاة، أو الاستنزاف أو الاستنفاد، كما يوصف الاحتراق النفسي بأنه أزمة منتصف العمر أو أزمة الثمانينات أو حتى داء الحياة العصرية، هذا الأخير له مجموعة من الأعراض يستدل بها على حدوثه وقد تتداخل مع بعض المصطلحات والتي سنستعرضها فيما يلي :

أ- علاقته بالضغط النفسي (Stress):

- يشير الضغط النفسي إلى تلك المشاعر السلبية غير المحمودة مثل الغضب والإحباط والفتور العصبي، الناجمة على مواجهة الفرد لحوادث بيئية مزعجة تؤدي إلى شعوره بالتهديد وعدم الارتياح. (وليد العمري، 2004، ص:24). فغالبا ما يعاني العامل من ضغط مؤقت، ويشعر كما لو كان محترقا نفسيا - غير أن الضغط يختلف عن الاحتراق-، لكن بمجرد التعامل مع مصدر الضغط ينتهي هذا الشعور، فقد يكون الضغط داخليا أو خارجيا، وقد يكون طويلا أو قصيرا وإذا طال هذا الضغط فإنه يستهلك أداء الفرد ويؤدي إلى انهيار في أداء وظائفه. أما الاحتراق النفسي فهو عرض طويل المدى يرتبط حدوثه بالضغوط النفسية، وبمصادر وعوامل

أخرى، وبذلك فإن الضغط النفسي يكون سببا في الاحتراق النفسي. ولقد استخدم العديد من الباحثين مصطلح "الاحتراق النفسي" للتعبير عن ظاهرة الضغوط المرتبطة بظروف العمل وبيئته. على اعتبار أن استمرارية الضغوط وعدم القدرة على التصدي لها غالبا ما يؤدي بالعمال إلى الشعور باليأس والإنهاك والعجز عن تحقيق الأهداف على أتم وجه. (عبد الفتاح خلفيات وآخرون، 2003، ص:63)، كما وقد أشارت عدة دراسات إلى أن الضغوط النفسية في محيط العمل بوجه عام تبتدئ من خلال إحساس العمال بالاحتراق النفسي إذ يمكن اعتباره مؤشرا مميزا للضغوط النفسية. (يوسف عبد الفتاح محمد، 1999، ص: 200).

- مما سبق يمكننا أن نقول أن الاحتراق النفسي هو عرض حتمي للضغوط النفسية والمهنية المتزايدة والتي يصعب على الفرد التصدي لها. و سنورد أيضا شرحا أكثر تفصيلا و وضوحا بين الضغط النفسي والاحتراق في عنصر الاحتراق النفسي والضغط (*Le stress*).

ب- علاقته بالاكتئاب (*Depression*):

- إن الاكتئاب بالنسبة لأغلب الناس يعبر عن استجابة عادية تنتج عن خبرة مؤلمة كالفشل في علاقة، أو خيبة أمل، أو فقدان شيء مهم كالعمل مثلا. (: *leary (k.d)&wilson(G.T), 1978,p*). (15)، فهو من أكثر الظواهر النفسية انتشارا، و يعبر عن استجابة نفسية تتركها ضغوط العمل على الفرد، ذلك أنه عندما تزداد حدة الضغوط على الأفراد داخل بيئة العمل فإن البعض منهم لا يستطيع مواجهتها والتكيف معها بطريقة ملائمة مما قد يؤدي به إلى الاكتئاب. (سعاد مخلوف، 2005، ص:59)، ويصبح الفرد في هذه الحالة عرضة للحزن، توتر الأعصاب، والشعور باليأس، قلة النشاط، تناقص الاهتمام بالعمل، والعجز عن القيام بأي عمل، وذلك بسبب عدم الثقة في النفس و انعدام القدرة على التركيز. (سامر جميل رضوان، 2002، ص:372) .

- حيث يشير العديد من الباحثين إلى ذلك التقارب بين كل من مصطلح الاحتراق النفسي والاكتئاب هذا التقارب بينهما يمكن أن يصل إلى درجة الخلط بينهما.

ففي سنة (1964) قام "*freudenberger*" بوصف حالة الاحتراق قائلا « أن الشخص المصاب بهذه الحالة يبدو و كأنه يعاني من حالة اكتئاب»، إلا أنه تدارك ذلك في سنة (1980) حيث أكد على أن حالة الاحتراق النفسي تختلف كليا عن اضطرابات الاكتئاب، فهي عادة ما تكون محدودة في أحد ميادين الحياة و هو الميدان المهني (و ذلك نظرا لأن مؤشراتها و أعراضها

تختفي ولا تظهر على الفرد عندما يكون خارج ميدان عمله). إضافة إلى عدم شعور الفرد بمشاعر الذنب والتي عادة ما تكون مرافقة لاضطراب الاكتئاب، بل إننا نلاحظ شعوره بالغضب و السخط. (Cary L.coper, 2001, p:82).

- و يمكننا أن ندرج بعض أوجه التشابه الموجودة بين المفهومين مثل:

* وجود مشاعر اكتئابية في حالة الإجهاد الانفعالي، و تظهر بالخصوص في الشعور بانخفاض الانجاز الشخصي .

* ظهور الاضطرابات الجسمية عند الفرد من شأنه أن يدفعنا إلى وضع تشخيص لحالة اكتئاب مقنع أو اكتئاب أساسي .

* كما أظهر كذلك " Maier " (1984) التشابه الكبير بين سلم قياس الاحتراق النفسي وسلام قياس الاكتئاب.

- وفي حالة ما إذا أردنا أن نميز أكثر بين الاكتئاب والاحتراق النفسي فإن بعض الباحثين يقدمون بعض المؤشرات الأساسية التي من خلالها قد نميز أكثر بين الاحتراق والاكتئاب :

* فالاحتراق النفسي يتطور بشكل تدريجي ولا يتميز بتبدلات المزاج كما هو الحال بالنسبة للاكتئاب، مع العلم أن الاحتراق النفسي يتطور في مدة تتراوح بين السنة وخمس سنوات.

* إن المظاهر المعرفية السلبية للاحتراق النفسي تكون عموما محدودة في مجال العمل، بينما في حالة الاكتئاب فهناك نوعا من التثبيط للنشاط وللتفكير والذي يمتد تأثيره على الحياة المهنية والشخصية على حد سواء.

* أيضا محاولة الفرد الابتعاد عن عمله (كأخذ عطلات مرضية) من شأنه أن يخفف من شدة الاحتراق النفسي، إلا أن الأمر لا ينطبق مع اضطراب الاكتئاب حيث لا تفيد العطلات وفترات الراحة في التقليل من حدته.

* إن تناول الشخص للأدوية والعلاجات الدوائية الأخرى من شأنه أن يخفف من حالة الاكتئاب بعكس حالة الاحتراق النفسي، حيث غالبا ما تكون هذه الأدوية قليلة الفعالية. (Beverly Aptter, 2005, p :30).

- ويمكننا القول أن الاحتراق النفسي والضغط بإمكانهما أن يكونا المشكل الرئيسي لقاعدة حقيقية مهياة لظهور الاكتئاب.

ج- علاقته بالقلق (*Enxiesty*):

- لقد اختلف علماء النفس فيما بينهم في وضع مفهوم محدد للقلق وتنوعت تفسيراتهم، ويرجع ذلك إلى تباين التوجهات النظرية للعلماء والباحثين. (فوزي محمد جبل، 2000، ص:12). فهو يعتبر من أحد أكثر الاستجابات شيوعا لدى الأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل ويكمن وصفها بأنها حالة انفعالية غير سارة تستثيرها مواقف ضاغطة وترتبط بمشاعر ذاتية مثل الخوف والتوتر، وهي وسيلة تمكن الفرد من التعبير عن غرائزه المكبوتة والمشاعر الضاغطة. (*Eliot*، 1995، p:478).

- ويعرف (أحمد عكاشة 1998) القلق " بأنه شعور غامض غير سار بالتوجس والخوف والتحفز والتوتر مصحوب عادة ببعض الإحساسات الجسمية خاصة زيادة نشاط الجهاز العصبي اللاإرادي ويأتي في نوبات متكررة مثل: الشعور بالفراغ في المعدة أو السحبة في الصدر أو ضيق في التنفس أو الصداع... " (حسين فايد، ص: 46). وإن المواقف المثيرة للقلق التي يتعرض لها الفرد العامل يوميا أثناء تفاعله مع البيئة يرتبط بشكل أساسي بأسباب كل من التوتر، الخوف، الإشغال والشك. (فاروق السيد عثمان، 2001، ص: 41).

- وضمن هذا الإطار قد تلبس أعراض القلق بمظاهر الاحتراق النفسي والذي من مظاهره فقدان الاهتمام بالآخرين، والسخرية من الغير، الشك في قيمة الحياة، والعلاقات الاجتماعية، إلا أن الشعور بالقلق قد يتكون لدى الفرد في مرحلة الطفولة بعكس الاحتراق النفسي فهو مرتبط بالأداء الوظيفي، وقد يكون في مرحلة الرشد.

د- علاقته بالإحباط (*Frustration*) :

- يعرف الإحباط بأنه حالة من الحزن لا توجد بينهما علاقة وبين التطور المنطقي للأحداث، وقد يكون الشكل المتوسط من أشكال الإحباط نتيجة مباشرة لحدوث أزمة في علاقات العمل، وقد تتخذ الأشكال الخطيرة من الإحباط شكل اضطرابات كيميائية حيوية وقد يؤدي الشكل المفرط من أشكال الإحباط إلى الانتحار. (جيرمي سترانكس، 2003، ص: 199-200)، فهو أيضا

حالة مزاجية تتميز بالاكئاب ووهن العزيمة والتغيرات الأخرى المزاجية مثل الإحساس باليأس والذنب. (Beverly Apotter, 2005, p: 31).

- إذن هو تلك العملية التي تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجاته ودوافعه أو توقع الفرد حدوث هذا العائق في المستقبل. (فهيم مصطفى، 1994، ص: 133)، وعليه فإن الإحباط في غالب الأحيان والذي يشعر به الفرد خاصة في المجال المهني، هو ما يشكل الشكل الرئيسي للضغط ومن ثم للاحتراق النفسي، فالإحباط متصل مباشرة بالدافعية فلا نكون محبطين إن لم نكن مدفوعين لتحقيق مشروع ما أو أمر ما .

هـ- علاقته بالإجهاد النفسي (Psychological Stress):

- يشير الإجهاد النفسي إلى قوة (حافز خارجي أي عامل طبيعي أو نفسي) تمارس على جسم ما، فتؤدي إلى ظهور توتر وتشوه هذا الأخير. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص: 9).

كما أنه يعبر على ذلك الموقف الذي تكون فيه متطلبات البيئة، أو ما يطلب من الفرد القيام به على درجة أكبر من الإمكانيات الذاتية، بحيث لا يستطيع أداء المهام المطلوب منه إنجازها على الوجه الأكمل بسبب الإجهاد الذي يعيشه الناتج أساسا على الخلل الموجود بين مطالب الحياة المهنية والاجتماعية وخصائصه النفسية، العقلية، الجسدية والاجتماعية مما يتيح فرصة التوتر والألم بصورة طاغية على حياته النفسية التي بدورها تؤدي إلى إفرازات فيزيولوجية أهم معالمها كل من التعب والإنهاك. (بشير لعريط، 2008، ص: 107).

- وإذا اعتبر قريبا من الإجهاد الانفعالي، فإنه يمثل أحد مكونات الاحتراق النفسي كما يعتبر عرضا من أعراضه العديدة.

ويمكن أن نعتبر الضغط سابق على الإجهاد النفسي، كما أن الإجهاد يشكل ضغطا أيضا، فهي علاقة دائرية، إضافة إلى أن مفهوم الإجهاد النفسي غالبا ما يؤخذ به كمفهوم الضغط النفسي.

و- علاقته بالعجز المكتسب (المتعلم) (Learned helplessness) :

- تشير حالة العجز المتعلم أو المكتسب (Learned helplessness) ويعرف أيضا باليأس المكتسب) إلى الاعتقاد من جانب الفرد بفقد السيطرة على الأحداث من حوله. وهذا الاعتقاد نابع من إدراكه الشخصي بأن الأحداث والنتائج التي يخبرها تكون منفصلة عن تصرفاته

وجهوده وبعبارة أخرى يدرك بأنه عاجز عن التأثير فيما يحدث له على مختلف المستويات. (علي عسكر، مرجع سابق، ص: 118-119). ينشأ هذا الانفعال كذلك عندما يتم عزو هذه المشاعر إلى البيئة، أي أن يتم اعتبار البيئة الخارجية (الظروف، الأشخاص... الخ) مسؤولة على هذه الحالة الانفعالية التي وصل إليها الفرد. (سامر جميل رضوان، مرجع سابق، ص: 88).

- ولما كانت مجموعة من العوامل والأسباب تتداخل في حدوث ونشوء الاحتراق النفسي مثل الفشل في السعي نحو التفريغ عن النفس في فترات زمنية منتظمة، الاضطرابات في النوم وسوء التغذية، قلة الوقت المخصص للأمور الشخصية، الانسحاب من الأسرة والأصدقاء، والإفراط في تناول المنبهات... إضافة إلى أسباب أخرى منها " العجز المتعلم" هذا الأخير الذي يعد سبب مهم في شعور الفرد العامل بهذه الظاهرة خاصة إذا تفاعلت مع غيرها من الأسباب.

ن- علاقته بالتحول عن العمل:

- يعتبر هذا المفهوم - التحول عن العمل - بمفهوم آخر هو " تغيير الوظيفة"، فالفرد يتحول عن العمل برغبة منه في الحصول على راتب أعلى، أو منصب وظيفي أعلى، وغيرها من الامتيازات التي تمنح له في عمل غير عمله الحالي، كما أن الفرد قد يعمل بوظيفة معينة حتى تكون خطوة أولى للانطلاق إلى الحياة، مثل أن يكون هدفه الحصول على الخبرة، وهذا ما نجده في حالة الموظفين الجدد، وبالنسبة للاحتراق النفسي والتحول عن العمل، فإن الاحتراق ربما يؤدي بالعاملين إلى ترك أعمالهم، لكن ربما يبقى هؤلاء على الرغم من احتراقهم في وظائفهم بسبب الراتب المغربي والمسؤوليات القليلة والضمان الوظيفي... الخ، ففي حالة التغيير المستمر للعاملين لا نستطيع الجزم بأن هذه الظاهرة وحدها هي المسؤولة. (حمدي ياسين، 1999، ص: 184).

ل- علاقته بإجهاد الشفقة (Compression fatigue):

- إجهاد الشفقة أو ثمن الرعاية على حد تعبير «FIGELY»، وهي استجابة تكثر خاصة عند الأطباء، الممرضين، عمال الاستعجال، الأخصائيين النفسيين، رجال الإطفاء... وغيرهم فالمتدخل أو المعالج في هذه المرحلة يحس بأنه في حالة خطر و أن كاهله متقلا بحجم العمل الموكل إليه بالرغم مما قد يبدو عليه من التكيف و حبه لعمله و رضاه عنه، فالشفقة قد تكون

مصدر اضطراب انفعالي قد يبقى مجهولا لوقت طويل فيظهر فيما بعد ليسمى " بإجهاد الشفقة".

- وقد استعمل هذا المصطلح (إجهاد الشفقة) لأول مرة من طرف "جونسن JONSON" (1992) أثناء حديثه عن الاحتراق النفسي عند الممرضات و عرفه على أنه هو نفسه "اضطراب الضغط الصدمي الثانوي" و يشبه كثيرا اضطراب الضغط التالي للصدمة، إذ عرفه أنه "ثمن الرعاية" أو الرصيد الانفعالي الناتج عن العمل مع الأشخاص المعانين، إذن يمكننا أن نعرف "إجهاد الشفقة" بأنه تعب أو إنهاك انفعالي و روحي يغمر شخصا ما و يؤدي لانهايار قدرته على الإحساس بالفرح أو القدرة على فهم الآخرين و الاهتمام بهم .

- وعن كيفية التمييز بين الاحتراق النفسي و إجهاد الشفقة فإنه:

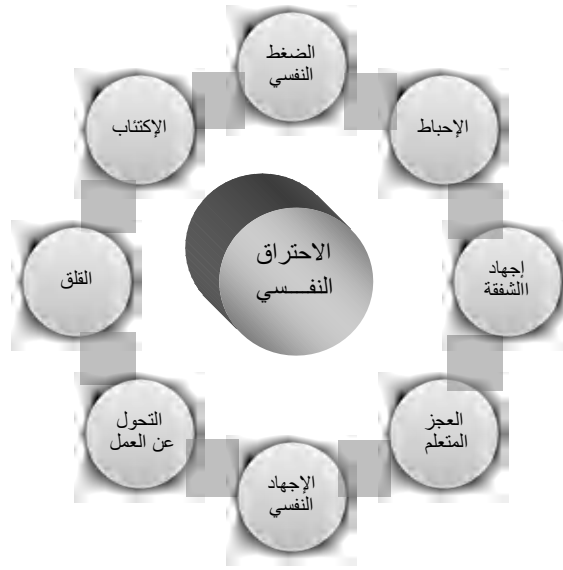
* من حيث السببية: إجهاد الشفقة ينتج عن التعرض المتكرر للمعاناة: ألم جسدي أو شدة انفعالية لشخص آخر، أما الاحتراق النفسي فينتج عن صعوبات متراكمة لمعالجة متطلبات العمل.

* ومن حيث التطور: فإن إجهاد الشفقة إما أن يكون بطيء أو سريع، نفس الشيء بالنسبة للاحتراق النفسي فهو أيضا إما أن يكون سريع أو بطيء.

* أما عن الأعراض: فإجهاد الشفقة في عرض الإجهاد الانفعالي يتميز بمزاج اكتئابي مع تجنب، أما الاحتراق النفسي فيتميز بمزاج اكتئابي مرفق غالبا بعلاقة غير جيدة في التعامل مع الزملاء و العملاء...و غيرهم (Richard k.james, 2008.p :541).

- و خلاصة القول مما سبق، نستنتج أن الضغط النفسي، الاكتئاب، القلق، الإحباط، العجز المتعلم، إجهاد الشفقة، والإجهاد النفسي في علاقتهم بالاحتراق النفسي إنما هي علاقة دائرية، أي علاقة سبب و نتيجة. وفيما يلي:

- شكل رقم (01): يوضح علاقة الاحتراق النفسي ببعض المصطلحات.



- المصدر: (من إعداد الطالبة).

4- الاحتراق النفسي و الضغط (*BURNOUT AND STRESS*):

- نظرا لذلك التشابه والتداخل أحيانا بين الضغط (*Stress*) و الاحتراق (*Burnout*)، فإننا ارتأينا إلى أن نفرّد لهذين المفهومين عنصرا خاصا بهما لتمييز و تبيان العلاقة بينهما أكثر، فكما نرى جميعا فإن العمل هذه الأيام يشكل بيئة ضاغطة بشكل كبير، انطلاقا من أن الضغوط المهنية هي ضغوط ناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور، ومن أمثلة هذه الضغوط ما يسود المنظمات من ضغوط تنظيمية ناجمة عن البيروقراطية، أو عدم المشاركة في صنع القرار، و تعدد المستويات التنظيمية، غموض المستقبل الوظيفي، و صراع الدور وغموضه، و منها أيضا الضغوط المترتبة على ظروف العمل المادية، كل هذه الضغوط وغيرها قد تقفز إلى ظاهرة أشد قساوة من الضغط في حالة عدم التصدي لها وتفاقمها، ألا وهي ظاهرة "الاحتراق النفسي". (فاروق عبده فليه وآخرون، 2005، ص:305).

- وضمن هذا الإطار تؤكد *Maslach* أن الضغط والاحتراق النفسي يمثلان أزمة منتصف الحياة المهنية التي ترتبط بمراحل التطوير والنمو المهني، وكذا زيادة سنوات الخبرة، هذه الأخيرة التي تؤدي إلى الروتين و الملل. (*Christina Maslach, 1982, p: 170*).

- و انطلاقا من هذا هناك العديد من الكتاب أمثال: *BIBEAU, CROMBEZ, JACKSON* و *SCARFONE* وآخرين شكوا الاشتباه الكبير بين مفهومي الاحتراق والضغط، مع حقيقة أن الأول يشمل هذا الأخير في معظم التعاريف، و من أمثلة ذلك أن *MASLACH* و *PINES* (1978) يعتبران الاحتراق " بأنه نتيجة الضغط المزمن"، و *CHERNISS* وصفه "بالانسحاب النفسي عن العمل كاستجابة للضغط المفرط"، و *FABER* يتصوره " كخطوة نهائية في التقدم لمحاولة غير مثمرة بغرض معالجة مجموعة متنوعة من الظروف الضاغطة، ينظر إليها على أنها سلبية". أما الضغط فقد اهتم الكثير من العلماء منذ أواخر القرن الثامن عشر (18) بتفسيره و تعريفه والكشف عن مسبباته...الخ، و يعتبر *HANZ SELYE* الأب الحقيقي لنظرية الضغط النفسي. و نتيجة لذلك قدم مفهوما للضغط النفسي و الذي رأى فيه أن الفرد يستجيب للتهديدات النفسية التي تحدث في حياته كالتغيرات في بناء العائلة أو فقدان العمل وغيرها من المشكلات، حيث تضع هذه الخبرات الفرد تحت ظروف الضغط و تتبع بردود فعل جسمية. (عفاف شكري، 2003، ص:118).

هو أيضا حسب "ستورا" عامل خارجي يدركه فرد من الأفراد في مركب معين من الزمان والمكان، و يستخدم هذا الفرد دفاعات ذهنية لمواجهة، إذ ترافق الآلية البيولوجية في آن واحد حركة الدفاعات الذهنية. (جان بنجمان ستورا، 1997، ص:15).

- فقد يحدث التباس بين مصطلحي الضغط والاحتراق النفسي لكن في الحقيقة توجد فروق بينهما، فيذكر (*Gold & Roth, 1994*) بأن الإنسان يواجه مشكلات معينة، و نتيجة للتعرض لهذه المشكلات لفترات طويلة من الزمن يشعر بالضغط (*STRESS*)، حيث أنه لا يتلقى خلال هذه الفترة الدعم الخارجي الكافي من المقربين والمهتمين، فيشعر بأنه متورط ولا حل أمامه للتخلص من هذا الوضع. عندها يحدث الاحتراق النفسي كخطوة أخيرة و نهائية في تطور المساعي غير الناجحة من قبل الفرد في التكيف مع ظروف متعددة مختلفة يدرك بأنها مهددة. أي أن الاحتراق يحدث نتيجة عدم القدرة على التكيف مع الضغط.(خولة يحي وآخرون، 2001، ص:100)، في نفس الوقت فالضغط ليس هو السبب المباشر الوحيد لحدوث الاحتراق النفسي، لأن عندما يجتمع الضغط الشديد مع عوامل أخرى مثل الاضطرابات في النوم، سوء التغذية، عدم القيام بالتمارين الرياضية، الافتقار إلى روح الدعابة، الإفراط في تناول المنبهات، و قلة الوقت المخصص للأمور الشخصية، هنا يحدث الاحتراق النفسي. إضافة إلى أن الضغط يستعمل من قبل الأفراد و يؤثر في جميع مجالات الحياة اليومية. في

حين أن الاحتراق يرتكز خصوصا في مكان العمل (في الحياة المهنية). هناك أيضا عامل الوقت يميز بينهما، فالضغط هو التوتر المتزايد بينما يتم تعريف الاحتراق من قبل استنفاد الموارد فهو عملية طويلة الأجل، تتموضع في شكل من أشكال الضغط المستمر لفترات طويلة في أماكن العمل. (Benata yacine, 2008, p: 95)، يشير بريل (Brill) أيضا إلى أن الضغط سيرورة أو عملية تكيفية مؤقتة، و تترافق مع أعراض نفسية و جسدية. (Pierre loo et al, 2003, p: 10) في حين أن الاحتراق النفسي يشير إلى استراتيجيات التكيف في مكان العمل مصحوبة باضطرابات مزمنة. و عليه يمكن القول أن الاحتراق قد يقتصر على الأفراد فقط الذين قدموا أنفسهم بشكل كامل في مهنتهم و ضحوا بما يمتلكونه من قدرة للوصول للتميز و الرضا.

- أمام هذه الفروق بين الاحتراق والضغط، لا يمكننا أيضا أن نغفل بعض النقاط التي يشتركان فيها، ففي الغالب ما نجد الأسباب المؤدية إلى الاحتراق النفسي هي نفسها المتسببة في الضغط النفسي، كما أن التوتر الذي يشعر به الفرد في الحالتين (الضغط النفسي و الاحتراق النفسي) يأتي نتيجة لعجز عن الاستجابة لمتطلبات وضعية معينة و عدم قدرته على تلبيتها. و عموما يبقى كل من مفهومي الاحتراق النفسي و الضغط مصطلحين يصعب التفريق بينهما لشدة الارتباط و الاتصال. (Roger E. pedersen, 2009, p: 40). وفيما يلي:

- الجدول رقم (01): يوضح ملخص الفرق بين الضغط النفسي و الاحتراق.

الاحتراق النفسي	الضغط النفسي
* أما الاحتراق فهو ظاهرة تنتج عن تطور خيبات الأمل .	* الضغط عبارة عن حالة من عدم التوازن العقلي والانفعالي والجسدي.
* بينما ينبعث الاحتراق النفسي من شعور الفرد بعدم تلبية احتياجاته وعدم تحقيق توقعاته.	* يتولد الضغط عن إدراك الفرد للوضع القائم.
* بينما يتطور الاحتراق النفسي تدريجيا مع مرور الزمن.	* يمكن أن يبقى الضغط لفترات مؤقتة أو

<p>* بينما الاحتراق يكون سلبيا دائما.</p> <p>* بينما الاحتراق يحدث عند الأشخاص الذين بدأوا حياتهم بمثل عليا و دافعية شديدة.</p> <p>* بينما يحدث الاحتراق لعدد أقل من الأفراد.</p> <p>* بينما يحدث الاحتراق النفسي غالبا في المهن التي تتضمن التعامل مع الناس.</p>	<p>طويلة.</p> <p>* يمكن أن يكون الضغط سلبيا أو ايجابيا.</p> <p>* يمكن أن يحدث الضغط لأي شخص.</p> <p>* يحدث الضغط لعدد أكبر من الأفراد.</p> <p>* يحدث الضغط في جميع أنواع المهن.</p>
---	---

- المصدر: (من إعداد الطالبة).

5- مراحل حدوث ظاهرة الاحتراق النفسي:

- يؤدي التعرض المستمر للضغوط إلى حدوث حالة الاحتراق النفسي، و يشير الباحثون إلى أن المناخ البيروقراطي في المنظمة و زيادة الحمل الوظيفي يعتبران من أكثر المصادر مساهمة في نشوء الحالة، و لا يصل الفرد إليه بشكل مفاجئ بل عبر مراحل:

- المرحلة الأولى: وتعرف بمرحلة الاستثارة الناتجة عن الضغوط أو الشد العصبي (*Stress arousal*) الذي يعايشه الفرد في عمله، خاصة في حالة عدم التوازن بين متطلبات العمل و القدرة الذاتية اللازمة لمواجهة تلك المتطلبات، و ترتبط بالأعراض التالية:

* سرعة الانفعال * القلق الدائم * فترات من ضغط الدم العالي * الأرق * النسيان * الصعوبة في التركيز * الصداع * وضربات القلب غير العادية.

- المرحلة الثانية: تعرف بمرحلة توفير أو الحفاظ على الطاقة (*Energy conservation*) و يعاني فيها الفرد من الإجهاد والتوتر اللذين هما ردة فعل طبيعية و مباشرة و عاطفية لضغوط العمل، و تشمل عموما استجابات سلوكية مثل:

* التأخير عن العمل * تأجيل الأمور * الحاجة لأكثر من يومين لعطلة نهاية الأسبوع * انخفاض الرغبة الجنسية * التأخير في انجاز المهام * زيادة في استهلاك المشروبات المخدرة * اللامبالاة * انسحاب اجتماعي * السخرية و الشك و الشعور بالتعب في الصباح.

- المرحلة الثالثة: و هي مرحلة الاستنزاف أو الإنهاك (*Exhaustion*) و ترتبط بمشكلات بدنية و نفسية مثل:

* الاكتئاب المتواصل * اضطرابات مستمرة في المعدة * تعب جسدي مزمن * إجهاد ذهني مستمر * صداع دائم * الرغبة في الانسحاب النهائي من المجتمع * و الرغبة في هجر الأصدقاء و ربما العائلة.

- و ليس بالضرورة وجود جميع الأعراض للحكم بوجود حالة الاحتراق النفسي في كل من هذه المراحل، بل وجد أن ظهور عنصرين أو عرضين في كل مرحلة يمكن أن يشير إلى أن العامل يمر بأحد مراحل الاحتراق النفسي.(علي عسكر، مرجع سابق، ص:116).

- هناك أيضا بعض الباحثين من قدموا أربعة مراحل أمثال "*J.Edelwich*" و "*A.brodsk*" فقاموا بوصف (04) مراحل متتالية تتطور بشكل تدريجي لتنتهي في الأخير بظهور حالة الاحتراق النفسي وهي:

1- **مرحلة الحماس (*Enthusiasme*):** حيث يبدأ الاحتراق النفسي بولوج الفرد لميدان العمل بنوع من الحماس و المثالية المبالغ فيها، مع آمال كبيرة غير واقعية و يكون الفرد مشحون بطاقة هائلة، في هذه المرحلة يحتل العمل مكانة محورية في حياة الفرد، فيرى أنه سيحقق كل رغباته و آماله، حيث يبذل طاقة كبيرة بطريقة مفرطة علما أن هذه الطاقة عادة ما تكون دون فائدة و غير مجدية. و باستمرار هذه الوضعية غير المتوازنة بين ما يقدمه الفرد من مجهود و طاقة و ما ينجر عنه من نتائج غير مرضية و غير مرغوبة، سوف يدخل الفرد في حلقة مفرغة، فمن جهة يجد نفسه يمارس في مهنة يعطيها مفهوم مثالي و يتوقع أن تتحقق حاجاته و أهدافه الشخصية، و من جهة أخرى نجد حقيقة عدم رضا الفرد عن حياته الشخصية. فكلما زاد الارتباط و الالتزام المتزايد نحو العمل كلما دفع بالفرد إلى إهمال حياته الشخصية و بالتالي الوصول إلى درجة الفشل و الإخفاق و القضاء على حياته الشخصية، حيث يصبح العمل بمثابة الهم الوحيد الذي يشغل الشخص لما ينتظره من إشباعات، الشيء الذي يدفع الفرد إلى أن يجد نفسه في حالة هشاشة.

2- **مرحلة الركود (*Recession*):** وراة المرحلة الأولى يدخل الفرد مباشرة في حالة ركود، حيث تختفي كل آماله المرتبطة بالعمل لأن هذا الأخير لم يكن على قدر توقعات الفرد الذي يواصل ممارسة مهنته إلا أن المهنة لم تعد تحقق التعويض عن الحياة الشخصية.

3- مرحلة الإحباط (*Frustration*): في هذه المرحلة يدخل الفرد في حالة إحباط فيشعر أن حياته المهنية وصلت إلى طريق مسدود، و في حال استمرار هذه الوضعية من عدم الرضا و الإشباع، سيكون هناك احتمال لعدم قدرة الفرد على الاستمرار في ممارسة مهنته. فلإحباط دور كبير ومهم في تطور حالة الاحتراق النفسي، فالشخص الذي يمر بمرحلة الإحباط يكون مهدد بالدخول في المرحلة الأخيرة و هي حالة الخمول.

4- مرحلة الخمول (*Idele*): خلال هذه المرحلة يدخل الفرد في حالة إحباط مزمن اتجاه عمله، إضافة إلى شعوره بالملل والضجر، و بالتدريج يحدث نوع من الانفصال الانفعالي عن العمل، فيصبح الفرد يقدم أقل مجهود ممكن في عمله بهدف الحفاظ على عمله نظرا لأنه في حاجة له لتأمين حياته، كما يحاول حماية نفسه من مختلف الانتقادات التي بإمكانها أن تهدد وضعيته الحالية، وإتباع الفرد لهذه الطريقة في العمل تجعلنا نتصور بأنها قادرة على أن تعوضه عن شعوره بعدم الارتياح، لكنها في واقع الأمر ليست وضعية ملائمة للفرد. و إن استمرار هذه المرحلة لدى الفرد يأخذ وقتا طويلا، كما أن اختفائها و الخروج منها كذلك يتطلب الكثير من الوقت، وعموما تعد مرحلة الخمول أصعب المراحل لأنها تتجاوز احتمال الشخص. (*Michel delbrouch,2004,p :35-36*).

6- / أبعاد / عناصر الاحتراق النفسي:

- انطلاقا من البحوث الميدانية التي قامت بها *Maslach* مع كل من *Jackson* و *kelly* سواء عن طريق المقابلات أو الاستبيانات التي طبقت على العديد من الهيئات المهنية (الخدمات الاجتماعية، والصحة، التعليم). فإنها خلصت *Maslach* و رفاقها إلى نتيجة مفادها أن ظاهرة الاحتراق النفسي تتموضع في ثلاث مكونات أو أبعاد أساسية هي :

أ- الإجهاد الانفعالي (*Emotional Exhaustion*):

- وهو استنزاف العامل لطاقته البدنية والنفسية على حد سواء، وفقدانه لحيويته ونشاطه الذي كان يتمتع به في الماضي، إضافة إلى إحساسه بزيادة المتطلبات المهنية، مع الشعور بالإحباط والتوتر والإجهاد العاطفي، فغالبا ما يرتبط أيضا بالضغط والاكنتاب، فكل هذه المفاهيم النظرية أثبتت النتائج الامبريقية الحالية بأنها لها دورا مركزيا في عملية الاحتراق النفسي.

ب- تبلد المشاعر أو التجرد من الإنسانية في العلاقة مع الآخرين (اللاشخصنة)
(Depersonalization) :

- وهو نتيجة مباشرة للبعد الأول، ويتجسد هذا البعد في حالة العمال الذين تتولد لديهم مواقف سلبية و ساخرة و تهكمية تجاه العملاء، بحيث يتعاملون معهم كأنهم أشياء بدون قيمة إنسانية. يشير أيضا "إلغاء الشخصية" إلى ذلك الانفصال بين الأشخاص، و يعتبر هذا العنصر جوهر التناذر، و نميزه من تطوير المواقف غير الشخصية المنفصلة كالسخرية والسلبية من الأشخاص الذين يتعامل معهم العامل سواء كانوا (طلبة، مرضى، و عملاء...الخ). (Michel delbouch , op.cit, p : 41).

فالفرد في هذه الحالة لايتعلق كثيرا بعمله، فهو يقدم الحاجز الذي يعزله عن عمله و زملائه هذه الحالة تتطور تدريجيا و ببطء، غير أن هذه الحالة غالبا ما يشعر فيها الفرد بألم كشكل من أشكال الفشل الشخصي الذي يمكن التعبير عنه أكثر أو أقل صراحة في البعد الثالث.

ج- انخفاض الانجاز الشخصي (lower Accomplishment personal) :

- إن هذا البعد هو نتيجة للبعدين السابقين، حيث يشير إلى تقييم العامل لنفسه بطريقة سلبية، بأنه غير قادر على القيام بواجباته بالمستوى المطلوب، يظهر أيضا في شعور الفرد بتدني نجاحه واعتقاده بأن مجهوداته تذهب سدى، فهو خيرة مؤلمة، ويمكن التعبير عنه من قبل الشعور بعدم الفعالية و الكفاءة، و قد يحبط عمل الفرد في كلمة واحدة " لم تعد تقوم بالعمل الجيد". والواقع أن نقص الإنجاز الشخصي يتعلق في مرات كثيرة بانخفاض قيمة الفرد في عمله و كفاءته.

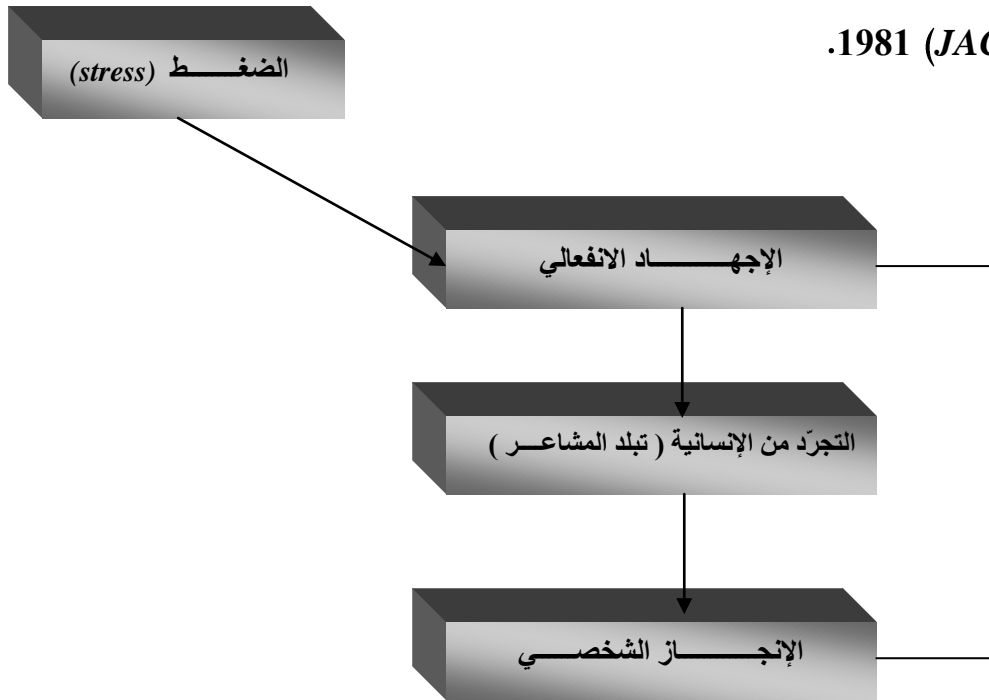
فالمعروف أن الأهداف لا تتحقق في حالة انخفاض احترام الذات والشعور بنقص الكفاءة الذاتية، فهو هنا شخص لا يمنح نفسه القدرة على التحرك إلى الأمام ، ويقتنع بعدم قدرته على الاستجابة بفعالية لتوقعات المحيطين به، فالانجاز الشخصي إذن يمثل البعد الذاتي للاحتراق النفسي. (pierre canoui,2008,p :20).

- و يشير بعض المؤلفين إلى أن الاحتراق النفسي يبدأ مع الإجهاد الانفعالي، وانخفاض الانجاز الشخصي، سواء بشكل مباشر أو عن طريق التجريد من الإنسانية (تبلد المشاعر). و يعتقد هؤلاء المؤلفين أيضا أن الإجهاد الانفعالي هو العنصر العاطفي للاحتراق النفسي، في

حين أن البعدين الآخرين يكونان المركبات الموقفية أو المعرفية للاحتراق. (Michel delbrouch,op.cit ,p :41).

- كما أن هذه المكونات الأساسية للاحتراق النفسي وفقا لبعض التحقيقات السابقة أكدت بأنها قد تكون منفصلة، و كل واحدة على حدى كما يمكن أن يكون لكل منها مقياس ينفرد بقياس كل بعد. (cay lcopeer,op.cit ,p :83).

- شكل رقم (02): يوضح النموذج الثلاثي لسيرورة الاحتراق من قبل (MASLACH) و (JACKSON) 1981.



- المصدر: (Boulekrone nora , 2008 , P : 72).

7/- أسباب نشوء الاحتراق النفسي:

- لقد اعتبر علماء النفس الضغوط النفسية والمهنية سببا مباشرا يقف وراء ظاهرة الاحتراق النفسي، نظرا لوجود العلاقة بين الضغوط النفسية وضغوط العمل من جهة وبين الاحتراق النفسي من جهة أخرى. وقد أشارت الدراسات الميدانية التي أجريت في بيئات مختلفة إلى عدد كبير من العوامل التي تلعب دورا بارزا في حدوث هذه الظاهرة.

- وعموما يصف **جمعة سيد (2006)** أسباب الاحتراق النفسي بأن أغلبها مرتبط ببيئة العمل، وما تنتجه من فرص تساعد على تعظيم مستويات الضغوط والإحباط والقهر لفترات طويلة من الزمن، في المقابل تكون المكافآت ضئيلة لمواجهة كل هذه الأسباب. (جمعة سيد يوسف،

مرجع سابق، ص: 40). ففي الغالب يمكن أن تكون أسباب نشوء الاحتراق النفسي هي نفسها أسباب نشوء الضغط، لكن باستثناء أنها قد تكون بشكل متزايد وهي كالتالي:

أ- أسباب متعلقة بالجانب التنظيمي : وتشمل مايلي :

* **صراع الدور (Role conflit) :** حيث يتضح صراع الدور في العمل حين تتعارض مهام وظيفة مع بعضها البعض، فقد يتعارض دور المعلم للأطفال مع دوره كإداري ومسؤول عن النظام في المدرسة، وقد يتعارض دور الأخصائي الاجتماعي مع حالة تعاطفه وتوحده مع العميل من زاوية قانونية، وقد تتعارض الرعاية الطبية للممرضة مع النظم والقوانين التسلطية التي تعمل من خلالها في المستشفى، وقد يجد مدير شركة نفسه في صراع بين ولاءه للشركة وبين طاعته لرؤساء أعلى. (حمدي علي الفرماوي، 2009، ص:68)، أيضا العامل الذي عليه أن ينفذ طلب مشرفه حول زيادة الإنتاج في قسمه في الوقت نفسه يكون تابع لما ينجزه زميله من قسم آخر نظرا للعلاقة التكاملية بينهما، كل ذلك من شأنه أن يحدث عبء العمل الذي يؤدي في أحيان كثيرة إلى انخفاض الرضا الوظيفي الذي يمكن اعتباره مصدر من مصادر الاحتراق والضغط، وإن أعلى هذه الصراعات يمكن أن تؤدي إلى اضطراب في مفهوم الذات وفقد الثقة في المحيطين وإحباطات مهمة. (بشير لعريط، مرجع سابق، ص:110).

* **غموض الدور (Unclear rol specification):** ويقصد به عدم وضوح متطلبات وأهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد، هذا ما قد يؤدي إلى استغلال وقت العمل. (أحمد جاد عبد الوهاب، 2000، ص: 86). وتحدث هذه الحالة عادة في حالات بداية استلام عمل جديد، النقل، تعيين رئيس جديد، والترقية... الخ، وإن كل هذه المتغيرات تشكل تهديدا يمكن أن يكون مصدر للضغط والتوتر ومن ثم للاحتراق النفسي، خاصة في حالة استمرارية هذا الغموض، فالنتائج البحثية تؤكد على أن الغموض يرتبط ارتباطا وثيقا بانخفاض الرضا الوظيفي، تكرار التعبير عن الرغبة في ترك العمل، التوتر، انخفاض درجة الثقة بالنفس، وهذه بحد ذاتها مكونات من الصعب إهمالها إذا كان الهدف تقليل العوامل المسببة للضغوط والتوترات، فإضافة إلى ذلك فإنه من الناحية الفيزيولوجية توجد علاقة بين غموض الدور وارتفاع ضغط الدم. (علي عسكر، مرجع سابق، ص:96).

* **زيادة الحمل الوظيفي (Overload):** يشبه البعض هذا العامل بانقطاع التيار الكهربائي عندما يزداد الحمل الاستهلاكي عن طاقة الجهاز المولد للكهرباء، والحال نفسه عندما تزداد

المهام المطلوب منه انجازها من حيث الكمية أو مستوى الجهد العقلي والبدني، هاته الحالة غالبا ما تؤدي إلى مشكلات نفسية، بدنية وسلوكية تؤثر بدورها على الأداء،(المرجع السابق،ص:99) .

ويمكن تقسيم زيادة الحمل إلى قسمين: فقد تكون أعباء كمية أو أعباء نوعية، فالأعباء الكمية تكون ثقيلة عندما يطلب من الفرد أداء أعمال كثيرة جدا، في وقت غير كاف لإتمامها، والأعباء النوعية تكون ثقيلة إذا كانت متطلبات الوظيفة لا تتناسب مع خبرة ومهارة شاغل الوظيفة، حيث لا يستطيع الفرد في ظل هذه الظروف الوفاء بمتطلبات وظيفته على الوجه المقبول، وبالتالي صعوبة تكيفه مع هذه الوظيفة. وإن ثقل الأعباء الوظيفية (زيادة الحمل) سواء كانت كمية أو نوعية تساهم في إصابة الفرد بأمراض تصلب الشرايين.(أحمد جاد عبد الوهاب،مرجع سابق،ص:86)

* **قلة الحمل الوظيفي (Underload):** مثلما هناك نتائج سلبية لزيادة الحمل الوظيفي، فإن قلة الحمل الوظيفي التي تتطلب قدرات أقل من إمكانيات الفرد ولا تتحدى قدراته، وتصنف ضمن قلة الحمل النوعية، وتتجسد أيضا في الأعمال أو المهام التي تتطلب جزءا يسيرا من وقته، وهذه صورة لقلة الحمل الكمية، الأمر الذي يجد فيه الفرد نفسه عرضة للملل. فبجانب النتائج السلبية للمنظمة، تمثل قلة الحمل الوظيفي مصدرا للصراع الداخلي واهتزاز الثقة بالنفس وبخاصة عند التحدث عن الانجازات الوظيفية التي تتم بين الأصدقاء من وقت إلى آخر، ويحدث ذلك حتى للذين يعبرون عن رضاهم بسبب قلة العمل أو بساطته، ويمكن أن نحصي الآثار السلبية لمثل هذه الحالة متمثلة في: الكآبة، فقدان الثقة بالنفس، فقدان الدافعية بصورة عامة، غياب الإشباع للرغبات الشخصية غير العمل... فهذه المؤشرات وغيرها تعبر كلها عن مظاهر الاحتراق النفسي.

* **نوبات العمل (work shift):** يرتبط هذا العنصر بالعمل في أوقات غير تقليدية فهناك مهن عديدة توفر خدمات للمواطنين على مدار الأربع والعشرين ساعة مثل: الشرطة، الأطباء، أفراد القوات المسلحة، موظفي الأقسام الفنية لقطاع الكهرباء والماء، ورجال الإطفاء... وغيرهم في المهن ذي الطبيعة الحيوية للمجتمع، فيمكن القول بأن العمل في أوقات مختلفة أصبح أمرا اعتياديا في المجتمعات المتقدمة حيث لا تتوقف عجلة الإنتاج عن الدوران على مدار الساعة طوال السنة. (علي عسكر، مرجع سابق، ص ص:100-101).

و لقد بينت الدراسات أن كثيرا من الأزواج الذين يعملون وفق نظام العمل بالمناوبة أنهم نادرا ما يلتقون بزوجاتهم وأولادهم لفترات طويلة بسبب خصوصية وانعكاسات طبيعة العمل الذي يقومون به. فهذا النوع من نظام العمل له من التأثيرات السلبية الكثير سواء على: النوم حيث ترتبط بحالات الشعور بالتعب، اضطراب الشهية، ضعف القدرة الجنسية، انخفاض عدد اللقاءات مع الأصدقاء، زيادة حوادث العمل، انخفاض في الولاء أو الالتزام تجاه المنظمة، فكل ذلك يشكل في مجمله عاملا ضاغطا، كما أن التوقعات الشخصية الناتجة عن نظام العمل بالمناوبة إذا استمر إدراكها بصورة سلبية فإنها تسهم في زيادة عدم الرضا الوظيفي إضافة إلى اللجوء إلى أساليب تكتيفية غير سليمة كاللجوء إلى العزلة، استهلاك المنبهات والمنشطات حسب ما تقتضيه نوبات العمل المختلفة من وجهة نظر العامل.(شيرلغريط، مرجع سابق، ص:113).

* القيادة غير المناسبة (*Inadequate Leadership*): إن اتجاهات الأفراد تختلف حول تقبل القيادة الحازمة، فمن قيادة تسلطية إلى ديمقراطية إلى قيادة تتبع أسلوب عدم التدخل العادل، لكن لا يختلف الأفراد في أن القيادة الضعيفة غير الملبية لاحتياجات العمل والعاملين تخلق فجوة إدارية أو فراغ إداري يتيح الفرصة للصراعات والفوضى في مجال العمل، ويبدأ البعض من العاملين في استقطاب القيادة وعزلها عن بقية العاملين، لذا يصعب على القيادة اتخاذ القرار المناسب أو الإذلاء برأي حاسم يتعلق بأمور العمل.

وإن القائد الضعيف لا يستطيع أن يقوم بدوره كمرشد وموجه أو مدرب للأفراد الجدد، إضافة إلى القصور في مهمته "كمنظم" أو مرجع نهائي في إصدار القرارات أو تنظيم المهام... من هنا فإن مثل هذا القائد يعتبر مصدرا مهما للضغط على العاملين وخاصة من هم يستهدفون الإخلاص في العمل والإنتاج.

* الشعور بالمكانة الأقل والمكافأة غير المناسبة (*Poor status, Pay and promotion prospects*): لا يمكن انعكاس شخصية الفرد على أدائه ونظراته إلى أبعاد العمل المتعددة، فانطلاقا من إحساس الفرد بأهمية دوره في العمل فإن هذا سينعكس على إحساسه بذاته، ومن ثم فإن رغبة الفرد في تأكيد ذاته عن طريق وجود أهمية لدوره في العمل يمكن أن يتأثر كثيرا بمكانة غير مناسبة، أو يصبح تقدمه في العمل لا يقابله الانتباه أو التقدير المناسب .

- أيضا قد يكون الأجر المناسب أو مكان العمل المناسب، ليس في حد ذاته هو المقصود بتحقيق المكانة، ولكن نظرة الجمهور إلى هذين السببين يعكس على الحالة النفسية للعامل، فإما إحساس بتأكيد ذات مرتفع، وإما إحساس بالإحباط.

* **عدم الاستقرار وفقد الأمن (Uncertainty and insecurity):** عندما يحدث عدم استقرار في القرارات وتغيير مستمر في السياسات يتسبب ذلك في جمود وسلبية عند العامل، فيقف عن التخطيط أو الالتزام بإجراءات معينة، فيكون ذلك سبيلا لشعور الفرد بالضغط النفسي ومن ثم الاحتراق، أيضا حينما يتعرض العامل للتنقل المستمر من مكان إلى آخر أو من دور ذو مهام معينة إلى أدوار أخرى، فيضطر إلى التعامل كل مرة مع أناس مختلفين وخصائص شخصية متباينة، فإنه هنا يقع العامل في حالة من فقد الأمن. (حمدي الفرماوي، مرجع سابق، ص: 63-64).

* **قيم المؤسسة (Corporate values):** هناك بعض القيم المنبثقة من المؤسسة والتي لها آثارها في خلق هذه الظاهرة (الاحتراق النفسي)، فمثلا هناك عرف متفق عليه في السجون يجعل من الشخص غير مرغوب فيه، أو يعتبر منحرفا عن الجماعة إذا ما عبر عن الخوف، التردد والشفقة أو عواطف أخرى وبناءا على ذلك، من الصعب على الحراس التخلص من الشد أو التوتر العصبي عن طريق غير العنف الجسدي، والذي يحدث باستمرار في السجون، لذا فإن حراس السجون أكثر عرضة للاحتراق النفسي بسبب الوضع الثقافي في المؤسسة. و الخاصية الأخرى للاحتراق هي كونها ظاهرة معدية. فقد وجد كل من "Schwartz" و "Will" بأنه عندما ترجع ممرضة ملتزمة ونشطة إلى العمل بجناح تكون نسبة الاحتراق النفسي عالية بين العاملين فيه، سرعانما تستسلم وتظهر عليها الأعراض الخاصة بهذه الظاهرة. (علي عسكر، 2005، ص: 111-112).

- كل هذه الأسباب التنظيمية وغيرها يمكن أن تساهم في إحداث ظاهرة الاحتراق النفسي، فإلى جانب هذه المسببات التنظيمية هناك أيضا مسببات متعلقة بالجانب البيئي.

ب- أسباب متعلقة بالجانب البيئي:- وتشمل التالي:

* **الحرارة (Heath):** تكون الحرارة مصدرا للضغط والتوتر في حالة تطرفها من حيث الزيادة أو الانخفاض، فقد تؤثر درجة الحرارة على أداء الفرد، بصفة خاصة عندما يكون

العمل خارج المباني، وفي جو شديد الحرارة أو البرودة، فعندما تتجاوز درجة الحرارة القصوى لتحمل الفرد، فإن قراراته لن تكون بالجودة المطلوبة، ويصبح أكثر تعرضاً للحوادث لذا فإن انخفاض أو ارتفاع درجة الحرارة عن الحدود المناسبة للفرد قد تعد عاملاً في حدوث الاحتراق النفسي.

* **الضوضاء (Noise):** قد تسبب الضوضاء مشكلة صحية كبيرة للعاملين، وتعد مشكلة فقدان السمع إحدى المشكلات واسعة الانتشار في الدول الصناعية الكبرى (كالولايات المتحدة الأمريكية)، لذلك يجب أن تحدد جهات الرقابة الصحية إرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في المهن المختلفة، وقد يتطلب الأمر في بعض الأماكن ارتداء الأفراد لأجهزة حماية الأذن، لكن في حالة ما إذا أهمل الأمر فإن الفرد قد يعاني الكثير من الضغوط والتوترات التي تؤدي هذه الأخيرة إلى الكثير من النتائج السلبية كالاختراق النفسي مثلاً.

* **الإضاءة (Lighting):** يحتاج الأفراد في بعض المهن (مثل الجراحة) إلى كمية من الضوء تساوي نسبة أضعاف الكمية التي نحتاجها لكي نقرأ بارتياح، فإذا كانت الإضاءة المتاحة لهذه المهن غير كافية، أدى ذلك إلى إصابة العين بالإرهاق، كما تسبب الإضاءة الضعيفة قضاء الفرد لوقت أطول في العمل مما يؤدي إلى شعوره بالإحباط. وإذا كانت كمية الإضاءة المتاحة أقوى من اللازم أدى ذلك إلى إصابة العين بالإرهاق (كأن يعمل فترة طويلة أمام شاشات الكمبيوتر) وتعد الإضاءة سواء كانت زائدة أو غير كافية، من بين مصادر الضغوط وعدم الاتزان النفسي في العمل. (حمدي على الفرماوي، مرجع سابق، ص 87-88).

- و يمكننا أن نعتبر أن هذه المصادر البيئية (الحرارة، الإضاءة، الضوضاء...) مسببات قد تكون غير مباشرة في إحداث ظواهر مثل الإحباط والضغط ومن ثم الاحتراق النفسي، فهي في الواقع لو أمعنا النظر أكثر بالدراسة والبحث لوجدناها من أكثر العوامل المسببة لمختلف الظواهر السيكولوجية السلبية لأنها تدخل ضمن مكونات ظروف العمل، هذه الأخيرة تكون في أحيان كثيرة سبباً مباشراً في إحساس العامل بضغط العمل.

ج- أسباب متعلقة بالجانب الفردي:

- على الرغم من أن التعب أو التوتر المؤقت قد يشكل العلامات الأولية لهذه الظاهرة (الاحتراق) إلا أن ذلك ليس كافياً للدلالة عليها وبخاصة إذا كانت قصيرة الأجل، فالاحتراق

النفسي يتصف بحالة من الثبات النسبي فيما يتعلق بالتغيرات السلبية ولأنه يرتبط بالفرد بشكل خاص فقد نجد من بين أكثر المصادر الفردية المسببة للاحتراق مايلي:

* **الالتزام والإخلاص (Commitment and Sincerity):** فهناك شبه اتفاق على أن الفرد الأكثر انتماء والتزاما بعمله وإخلاصا له هو الأكثر تعرضا للاحتراق النفسي من غيره من العاملين، وذلك لأن هذا الفرد يقع تحت تأثير ضغوط العمل الذي يعمل فيه. وكمثال على ذلك المعلم الذي يقني وقته من أجل مستقبل طلابه، ويسعى إلى إيصال المفاهيم والمعلومات إلى أذهانهم وإلى تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمواد التي يدرسها، يجد نفسه مع مرور الوقت معرضا للاحتراق النفسي بتأثير مشكلات العمل التي تواجهه وتسعى إلى إحباط عطائه واندفاعه. (مهند عبد سليم عبد العلي، مرجع سابق، ص:48).

* **الواقعية في التوقعات والطموحات (Realistic expectation and ambition):** فكلما زادت درجة عدم واقعية الفرد سواء في توقعاته أو طموحاته، كلما كان أكثر عرضة للاحتراق النفسي، فالتركيز الشديد على العمل قد يترتب عليه زيادة التوقعات الشخصية المتصلة بالعمل على حساب اهتماماته الأخرى في الحياة، وكذا مستوى الطموح لدى الفرد، فكلما زاد مستوى طموحه في إحداث تغييرات اجتماعية كلما كان أكثر عرضة للاحتراق، بسبب العقبات التي تقف أمامه في تحقيق ونشر أفكاره. ([Http://www.egyscholaus.com](http://www.egyscholaus.com)).

* **الانشغال الدائم (Busyness) والاستعجال:** فعندما يقع الفرد في شرك الانشغال الدائم فإنه يضحى بالحاضر، وهذا يعني أن وجوده في اجتماع أو مقابلة يكون جسديا وليس ذهنيا. ففكره إما 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. فالهم الوحيد الذي يشغل باله هو السرعة وليس الإتقان والاهتمام بما بين يديه.

* **العيش بقاعدة "ينبغي ويجب" (Live database « should and should »):** إذ يصبح في حياة الفرد الشيء السائد الوجوب والاستلزام، الأمر الذي يترتب عليه زيادة حساسية الفرد لما يظنه الآخرون ويصبح غير قادر على إرضاء نفسه، فحتى في حالة الرغبة بإرضاء الآخرين التي تصاحب هذه القاعدة فإنه يجد ذلك ليس بالأمر السهل له. (علي عسكر، مرجع سابق، ص:113-114).

* غياب الدافعية وعدم الرضا (*The absence of motivation and dissatisfaction*): إن الإحباط وكثرة متطلبات العمل مع صعوبة التكيف معها، إضافة إلى عدم وجود المكافأة المناسبة على الأداء الجيد وعدم التحفيز، كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى مظاهر سلبية يمكن أن يبدئها الفرد في ميدان عمله كغياب الدافع مثلا وعدم الرضا، فربما لا تعتبر احترقا نفسيا، ومع ذلك ينبغي أخذها بعين الاعتبار لأن استمرارها يؤدي إلى الاحتراق النفسي. (*Lenora paradis,1987,p :122.*)

د- أسباب متعلقة بالجانب الاجتماعي : - ويمكن حصرها فيما يلي:

* انعدام الاجتماعية (*Lack of social*): فالموظف يحتاج أحيانا إلى مشاركة الآخرين في بعض الهوموم والأفراح والتفيس، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلا فيزيقيا في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المخابر والمكاتب المغلقة.

* الاعتماد على المؤسسات الاجتماعية (*Reliance on social institutions*): فقد تزايد الاعتماد من طرف أفراد المجتمع على المؤسسات الاجتماعية، الأمر الذي يسهم في زيادة العبء الوظيفي الذي يكون سببا في تقديم خدمات أقل من المستوى المطلوب، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى شعور الموظف بالإحباط وبالتالي زيادة الضغط.

* الهالة المحيطة ببعض المهن الاجتماعية (*The aura surrounding some of the social professions*): حيث توجد هناك مجموعة من التوقعات يشترك فيها معظم أفراد المجتمع تدور حول العمال في مثل هذه المهن منها:

- أن العمال يتمتعون بالاستقلالية، وخاصة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وبعملهم.
- أن هناك استمرارية من جانب الموظف فيما يتعلق بالتزامه في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين وبغض النظر عن العقبات التي تواجهه.
- أن العمل يتصف بالاثارة والتنويع، وأن روح العمل والتعاون والمحبة متوفرة بين العمال. (مهند عبد سليم عبد العلي، مرجع سابق، ص ص:49:48).

* ظاهرة التطبيع الاجتماعي (Socialization) : فالاحترق النفسي يختلف عن ظاهرة التطبيع الاجتماعي، هذه العملية التي يغير فيها الفرد اتجاهاته وسلوكه نتيجة التأثير الاجتماعي في الزملاء والعملاء، فعلى سبيل المثال، يصف " ماكفرسون Mcpherson"، كيف أن المعلمين القدامى يؤثرون في المعلمين الجدد ليركزوا على النظام والتحكم في فصولهم، والتغيرات السلبيّة التي تحدث نتيجة الاحتراق، ربما تحدث كرد فعل للأثر التطبيعي من قبل المشرفين وزملاء العمل، ولكن في الاحتراق النفسي تعتبر هذه التغيرات ردود فعل مباشرة للضغط المتزايد الناتج من العمل. (علي عسكر، مرجع سابق، ص:106)

- وضمن هذا السياق يمكننا أن نذكر الأفراد الأكثر احتراقا فيما يلي:

1/ الأشخاص المتفوقون الممتازون: الذين يقومون بكل شئ بأنفسهم، لأنه لا أحد يستطيع أن يقوم مثلهم، وهم لا يخذلون أحدا أبدا.

2/ مدمنو العمل: الذين يتورطون في القيام بأعمال أكثر من المطلوب، ويتسابقون لمواجهة متطلبات مفرطة غير واقعية، بعضها يكلفه بها الآخرون، وأغلبها يجلبها لنفسه.

3/ أصحاب فضيلة العطاء بلا حدود: الذين يعطون الآخرين دائما، ويحترقون مثل الشمعة ليضيئوا الطرق للناس، لكنهم لا يتلقون إلا القليل من المساعدة من الغير، ولا يجدون التقدير المناسب دائما.

4/ المتواضعون: الذين يؤدون عملهم بصورة جيدة لكنهم لا يشعرون بالتقدير لما يقومون به مهما كان رأي الآخرين.

5/ المتحمسون: الذين يؤدون عملا رائعا أو يحققون انجازا نادرا لكنهم يفقدون حماسهم بسرعة، وتكون أعمالهم النادرة مثل الفرقعة يعقبها هبوط كبير. (علي إسماعيل عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 94-95).

- هناك أيضا من يصنف أسباب الاحتراق النفسي إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية سنوجزها فيما يلي:

- الأسباب الداخلية: ويمكن أن تتركز هذه الأسباب في معظمها على الفرد مثل:

* متطلبات الذات الكثيرة.

* مشاكل في وضع حدود (لا يستطيع الفرد هنا قول "لا").

* الحاجة الكبيرة للتحكم في نفسه.

* تعامله مع الأمراض المزمنة.

* الإيثار (حب الغير).

* الإتقان والتفاني في العمل.

- الأسباب الخارجية: وتخص في الغالب هذه الأسباب البيئة أو المحيط مثل:

* زيادة العمل المفروض.

* الضوضاء (الفوضى ...).

* الإزعاجات المهنية.

* شدة الضغط على العامل.

* عبء العائلة والمنزل.

* مشاكل في الشراكة.

* مشاكل عائلية ومهنية.

* أمراض وراثية.

* مصائب قدرية، حوادث (وأخرى صدمية...) (Sascha Nicolas Dengel, 2009, p :30).

- ومما سبق يمكننا أن نستخلص أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ظاهرة الاحتراق النفسي

في حقل مهن الخدمات الإنسانية والاجتماعية فيما يلي:

* العطاء بشكل كبير وعدم الحصول على الكثير من التقدير والتعزيز.

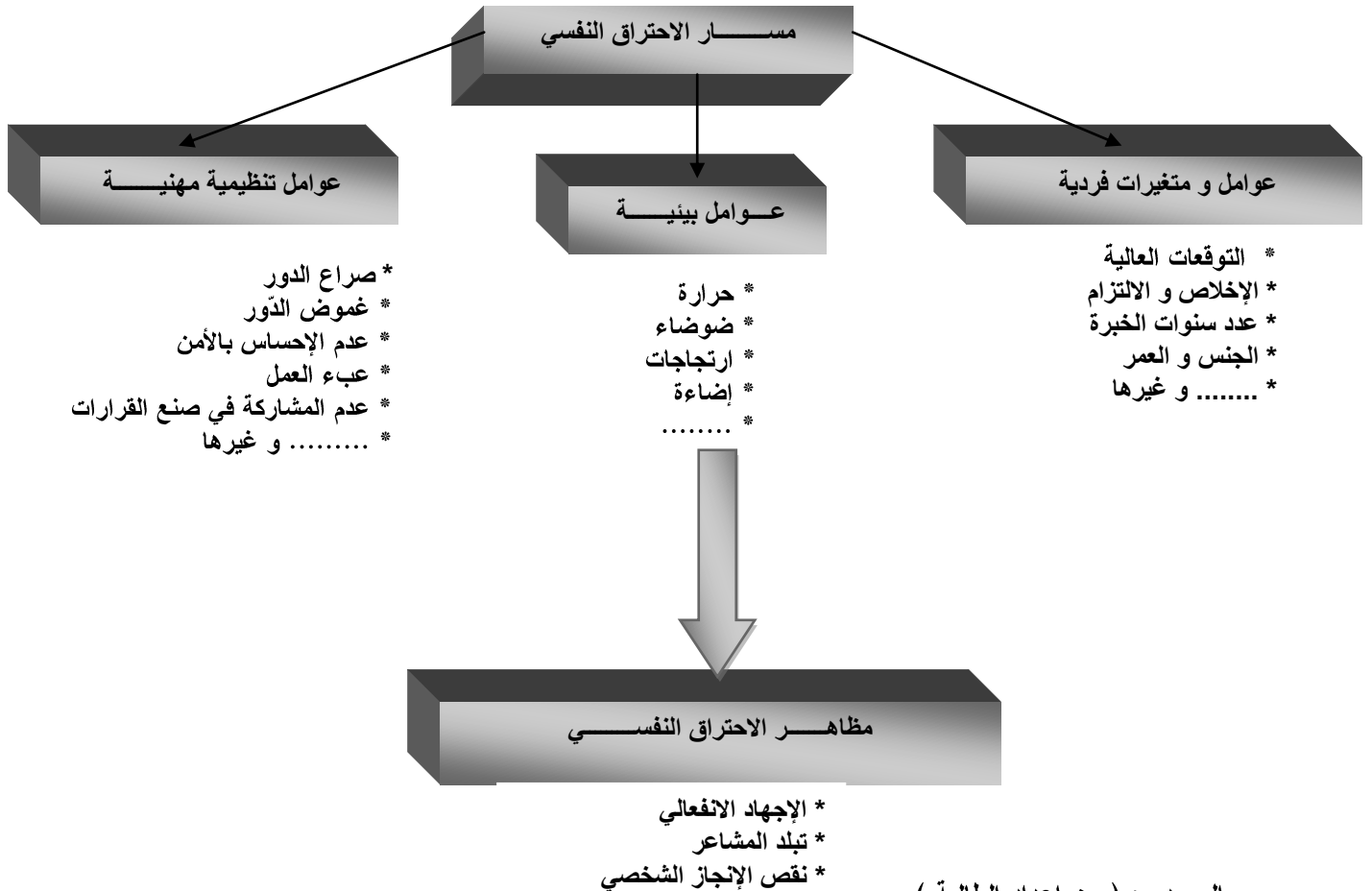
* الوجود تحت ضغوط هائلة لتقديم المساعدة والوصول إلى الأهداف المنشودة والتي تكون في معظمها غير واقعية.

* العمل مع العديد من الناس وخصوصا من النوعيات التي تكون ذات مقاومة عالية أو الذين قدموا بشكل طوعي، أو الذين يظهرون تقدما بطيئا.

* عدم الحصول على فرص للتجربة الشخصية أو لتجريب اتجاهات جديدة، أو أوضاع يمكن من خلالها اختيار التغيير، والإبداع فقط لا يكافأ بل أيضا لا يشجع.

- وفيما يلي يمكننا أن نقترح الشكل التالي الذي يوضح أسباب الاحتراق النفسي:

- شكل رقم (03) : يوضح مسببات الاحتراق النفسي.



8- أ عرض الاحتراق النفسي:

- توجد مجموعة من الأعراض المختلفة للاحتراق النفسي التي تميزه عن غيره من الظواهر السيكولوجية. وضمن هذا الإطار قام عدد من الباحثين بتقديم تصنيف لهذه الأعراض، فنجد أن كل من فيمين وسنتاور (Santaro & Fimian) صنفاها إلى ثلاث فئات هي:

أعراض انفعالية، أعراض سلوكية، وأعراض عضوية (wilmar schaufeli,1998,p:20). أيضا صنفاها بعض الباحثين أمثال شولر (sholer,1998)، وبيك وجراجويل (Graguil&beck,1983) ولازارو (Lazaru,1979) إلى أربع فئات تشمل:

الأعراض الفسيولوجية الجسمية، الأعراض المعرفية الإدراكية، الأعراض النفسية، الأعراض السلوكية.

و هناك تصنيف آخر لـ دونهايم (Dunhaim,1983) الذي يؤكد فيه على وجود خمسة أعراض يتكرر حدوثها هي: الشعور بالإجهاد والاستنفاد، الإحباط، النوم المتقطع، الانعزال والانطواء عن الموظفين الآخرين، والصداع الناجم عن التوتر. لكن وبعد الاطلاع على مختلف التصنيفات لأعراض الاحتراق النفسي يمكننا أن نصنف الأعراض كالآتي:

* أعراض عضوية (بدنية) * أعراض اجتماعية سلوكية * أعراض نفسية انفعالية.

أ) الأعراض العضوية (البدنية): يمكن أن تظهر الأعراض العضوية على جسم الفرد كارتفاع ضغط الدم، كثرة التعرض للصداع، ضعف عام في الجسم، الإحساس بالإرهاك طوال اليوم، الأرق وآلام الظهر، الإعياء، نقص المناعة لمقاومة الأمراض. (لظفي الشربيني، 2001، ص: 91).

ب) الأعراض الإجتماعية السلوكية: وهي في العموم أعراض مرتبطة بعلاقة الفرد بالآخرين وإتباعه لبعض السلوكات في حياته وتتمثل في: الانسحاب من حياة الأشخاص الذين يتعامل معهم، الاتجاهات السلبية نحو العمل والزملاء، انخفاض الأداء، عدم الرضا، التغيب المستمر عن العمل، التطبيب الذاتي) ويقصد بهذا العرض أن الشخص يحاول أن يجد حلول لنفسه للهروب من آثار التعب والإجهاد، وأكثر الأفراد في هذه الحالة يلجأون إلى شرب الكحول، وتناول المزيد من الطعام أو أقل، استخدام الأدوية مثل الحبوب المنومة والمهدئات، كثرة

التدخين، وشرب كميات كبيرة من القهوة والشاي، هذا زيادة على تعاطي المخدرات مما يزيد من تفاقم المشاكل الصحية لدى الأشخاص الذين يعانون الاحتراق). (Bevely, 19: p, 2005, apotter).

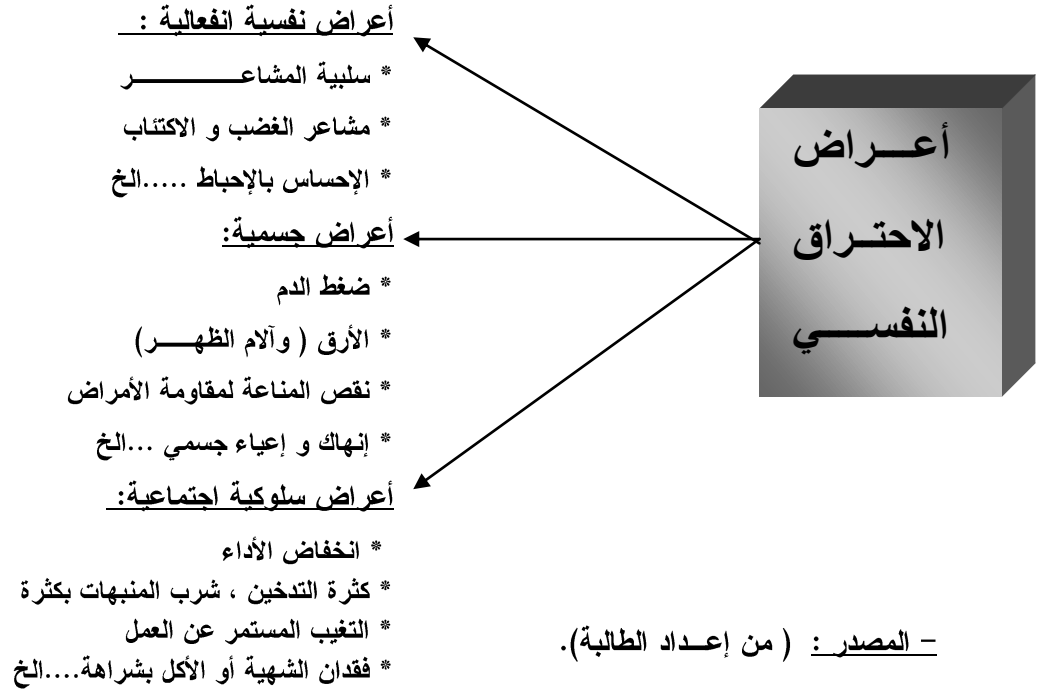
(ج) الأعراض النفسية الانفعالية: وتتمثل في: المشاعر والتغيرات السلبية، هذه الأخيرة التي تشمل مشاعر الغضب والاكتئاب) الذي ينشأ عن فقدان الثقة بالنفس والإحساس بلوم الذات الناتج عن المشاكل الناشئة عن العمل الخاص، هذا ما يؤدي إلى إغلال الصحة وضعف أداء العمل)، و الإحساس بالإحباط الناتج عن عدم الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها، كما وقد تمتد هذه الأعراض من صدق العاطفة إلى الإرهاق العاطفي والإحساس بالعجز واليأس، بالإضافة إلى عدم القدرة على التركيز و البلادة... الخ. (المرجع السابق، ص ص: 14-15).

- يمكننا أيضا أن ندرج تصنيف آخر لأعراض تناذر الاحتراق النفسي في الآتي:

* الأعراض الرئيسية: وتشمل:

- انحطاط شديد مع انخفاض النشاطات المعتادة بحوالي 50% بمدة لا تقل عن ستة أشهر.
- استبعاد كل الأمراض التي يمكن أن تقود إلى النقطة الأولى.
- * الأعراض غير النوعية (غير الخاصة بمتلازمة الاحتراق وحدها): وتتمثل في:
 - إنهاك شديد عند بذل الجهد، لم يكن يظهر في السابق.
 - ضعف في العضلات.
 - آلام في المفاصل.
 - التهابات في البلعوم.
 - حرارة أو برودة.
 - حساسية العقد اللمفاوية.
 - ألم عضلي. (سامر جميل رضوان، مرجع سابق، ص: 356)

- شكل رقم(04): يوضح أعراض الاحتراق النفسي.



9/- الاحتراق النفسي في المهن الإنسانية والخدماتية:

- يمكننا القول - إن صح التعبير- أن الموظف الخدماتي هو موظف واجهة المؤسسة التي يعمل فيها، فهو الذي يقابل العملاء ويعطيهم الانطباع العام الذي تكون عليه مؤسسته، فإذا كان موظفا جيدا ومميزا ويخدم الجمهور كما تفرض عليه وظيفته وواجباته، خرج المتعاملون معه بانطباع جيد عن مؤسسته، أما إذا تصرف معهم برعونة وخشونة وإيهام بالسيطرة، أو عدم الاهتمام واللامبالاة، واعتقد أنه يملك تلك المؤسسة وهو صاحب القرار النهائي فيها، فسيتترك لدى العملاء انطباعا سيئا عنه وعن الجهة التي يعمل فيها، ولعل من بين أبرز الأسباب التي تؤدي بالموظف الخدماتي إلى اللجوء إلى التصرف السيئ وعدم الاكتراث بمن يتعامل معه هو الضغط والتوتر المزمن أو ما يعرف "بالاحتراق النفسي"، هذا الأخير الذي يمثل في نظر الكثير من الباحثين مشكلة كبيرة في مجال تقديم الخدمات، وذلك على اعتبار أنها من المهن التي يعلو مستوى توقعات المجتمع فيها أكثر من أي مهنة أخرى، وهو ما أكدته "ماسلاش" في دراساتها التي قامت بها، بأن أغلب مسباته وأعراضه تكثر في

مجال الرعاية الصحية، والمهن الخدماتية التي تقدم خدمات إنسانية وصحية. (*Christina Maslach, op.cit, p:173*).

- فعلى المستوى المهني نجد غالبا أن الأشخاص الذين يتعرضون للاحتراق النفسي في المجال الخدماتي هم من الأشخاص الذين يضعون توقعات وأهداف عالية لا يمكن التوصل إليها بسهولة في مهنتهم، أيضا هم من يوظفون و يضعون كل مسؤوليتهم في رعاية الأشخاص الآخرين من مثل: المسنين، مدمني المخدرات، المعوقين،... الخ. فضلا عن أولئك الذين يعملون في ظروف عدم التوازن بين المهام التي ينبغي إنجازها و الوسائل الموجودة في العمل أو أولئك الذين يعيشون في غموض أو صراع الأدوار...

- أما على المستوى الشخصي، فإن الاحتراق النفسي في المهن الخدماتية الإنسانية يؤثر على الأفراد ذوي المثل العليا في الأداء والذين يطمحون للتميز والنجاح دوما، فتجدهم دائمي التسرع والتطلع إلى الأعلى. وعلى هذا الأساس فإن مفهوم الاحتراق النفسي يرتبط ارتباطا وثيقا ببعض المهن من نوع " علاقة المساعدة/ المعاونة أو الرعاية" أو "المسؤولية تجاه الآخر"، هذه المهن كانت موضوعا متميزا للدراسة والبحث. وضمن هذا الإطار يمكننا ذكر بعض المهن الخدماتية والإنسانية والتي يكثر في أوساطها انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي، والتي أيضا أخذت قسطا وافرا من الدراسات:

- فنجد مثلا مهنة التعليم، وفي إنجلترا بالتحديد، ومن خلال التحقيقات التي أجرتها بورك (*Burke*) وجرينغلاش (*Greenglass*) عن المعلمين ومديري المدارس، أشارت إلى وجود الأسباب المساهمة في ذلك، و هي بعض العوامل الخارجية المتمثلة في (عدم وجود أو توفر وسائل تنظيمية وبيداغوجية فعالة تسهل عملية التدريس إضافة إلى ظروف العمل السيئة) وكذا الانفعالية المتمثلة في (النظرة السلبية عند التلاميذ للمدرسة). أما في العالم العربي فقد أشارت أيضا دراسة (*الطحاينة، 1995*) إلى أن المعلمين يعانون بدرجة متوسطة من الاحتراق النفسي. وكذلك في دراسة (*الحرثاوي، 1991*) التي أجريت على المرشدين النفسيين، ودراسة (*عبد الرحمان، 1992*) التي أجريت على المشرفين التربويين، ودراسة (*العقرباوي، 1994*) التي أجريت على مديري المدارس الثانوية.

- أما مهن الرعاية الصحية، وبالأخص مهنة التمريض، فقد توصلت دراسة (البدوي، 2000) التي أجريت على الممرضين في مستشفيات عمان الكبرى إلى أنهم يعانون من تكرار حدوث الشعور بالإجهاد الانفعالي بدرجة عالية، ومن شدة حدوثه بدرجة متوسطة، ويعانون من تكرار وشدة نقص الشعور بالإنجاز بدرجة عالية، كما توصلت أيضا دراسة (بن عطية ياسين، 2008) حول الممرضين العاملين بالمصالح الاستعجالية بمدينة قسنطينة، إلى وجود **33,56%** من هؤلاء الممرضين لديهم احتراق انفعالي مهم، و**50%** منهم يعانون من الإحساس بالعجز، **30,80%** يحسون بفراغ داخلي، **35,86%** يعبرون عن اشمئزازهم من العمل.

- إضافة إلى مهنة الإطفاء، هذه الفئة من المهن هي الأخرى تتعرض بدرجة كبيرة لخطر الاحتراق النفسي، وهذا نظرا للتعرض المستمر للمعدلات العالية من التوتر بسبب طبيعة واجبات المهنة التي تترجمه من خلال التدخل لإنقاذ الأشخاص، ففي دراسة (Ouchen, 2005) من خلال تطبيقها لمقياس *MASLACH (MBI)* على عناصر رجال الإطفاء في ولاية قسنطينة، كشفت على وجود ظاهرة الاحتراق مع مستوى من الإجهاد الانفعالي بـ **49,08%** في مسح كامل للعينة، وسجلت انخفاض بـ **32,97%** في الانجاز الشخصي، وأخيرا العلاقة مع الآخرين وذلك بنسبة **12,48%**. كما لم تسلم أيضا مهن أخرى مثل الشرطة والمعالجين النفسيين أو الاجتماعيين من تأثير الاحتراق النفسي، وربما يكون للظروف النفسية والاجتماعية (كالتهديد، وعدم التقدير، وفقدان المثل الأعلى...) وعوامل كثيرة أخرى لها الدور الكبير في ظهور الإجهاد و الاحتراق، (وهذا ما أبرزه التحقيق الذي أجراه كل من (Burk) و (Deszca) (1986) وذلك باستخدام مقياس *M.B.I* — Cherniss).

- و يمكننا أن نميز أيضا مجموعتين من المهن قد يتعرض العامل فيها للاحتراق النفسي، كالتالي:

* **المجموعة الأولى:** وهي المهن التي تتواجد في موضع تبعية وخضوع يكون نتيجة إلحاح وإصرار " تكون غامضة وقاهرة"، ونجد على سبيل المثال هنا المهن الحكومية، فكما أشارت نتائج دراسة (رمضان، 1999) إلى أن العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية يعانون بدرجة معتدلة من الاحتراق النفسي على بعدي الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر، بينما كان عاليا على بعد نقص الشعور بالإنجاز. إضافة إلى أنه في هذه المجموعة من المهن غالبا ما يتصرف

العمال في أدائهم لمهامهم بكل تكرارية ورتابة/ ملل مثل : العمال المتخصصين أو المهرة، المشتغلين بالهاتف، الموظفين العاملين في الإدارات الكبرى أو المسؤولين.

* **المجموعة الثانية:** وتتعلق بالمهن التي لا تأخذ بعين الاعتبار الإيقاعات البيولوجية (أي العمل عن طريق النوبات الليلية)، أو المهن التي تفرز أضرار، غير أن هذا النوع من العمل لا يثير اهتمام خاص من قبل المهتمين " بالاحترق النفسي"، إلا أنه يبقى موضوع اهتمام في مجال الأرغونوميا وطب العمل.

- وما يمكن قوله مما سبق، ومن خلال النتائج التي تعبر على مدى انتشار الاحتراق النفسي في أوساط المهن الخدماتية، أنه ما على الجهات المختصة إلا أن تبذل قصارى جهدها من أجل وقاية العمال في مختلف المهن من هذه الظاهرة السلبية و المزمنة، والتي قد تؤدي في حال عدم التصدي لها إلى نتائج لا يحمد عقابها.

10/- مقاربات ونماذج الاحتراق النفسي:

- هناك كثير من الكتاب وفريق من الباحثين، اهتموا بموضوع الاحتراق النفسي بالدراسة والبحث، بعد (freudenberg) و (Maslach) ، وانطلاقا من هذا وضعوا له مجموعة من المقاربات والنماذج محاولين تفسيره من مختلف الجوانب، فنجد من أهم هذه المقاربات والنماذج مايلي :

1- مقارنة الطب النفسي:

- وتؤكد هذه المقاربة على المحددات البيولوجية والشخصية، وكذا تطور الأمراض العقلية، وترى أن العمل ليس هو السبب الوحيد في حدوث المرض العقلي، فقد يكون هناك عامل رجعي هو الذي يحرك ويسبب اضطرابات التكيف، أما إذا كان العمل يبدو مصدر عدم التكيف فإنه يمكن أن يصبح العلاج الذي يؤدي إلى إعادة التأهيل والتكيف للنهوض وإعادة تقييم واسترجاع تقدير الذات، وقد يتبن بعد العلاج المطول لكثير من الأمراض العقلية المهمة تبيان أن العمل يمكن أن يكون مصدرا للمعاناة، كما يمكن أن يكون مصدرا للرفاهية والراحة (Benata yacine, op.cit, P:87).

2- المقاربة النفسو- اجتماعية:

- إن أغلب كتاب هذه المقاربة أمريكيين أمثال : *kafry & pines, Aronson* (1982) الذين وجدوا أن مصطلح الاحتراق النفسي (burnout) يترجم من خلال الاستنزاف، الذي يتضمن

الضغط الانفعالي المستمر والمتكرر، ومنه فإن هؤلاء الكتاب يعتبرون الاحتراق النفسي كمفهوم نفسو- اجتماعي وذلك من خلال ثلاث مكونات كالتالي:

* **التعب الجسدي:** ويترجم من خلال انخفاض في الطاقة، والضعف والوهن، الملل والضجر مع الميل إلى الأمراض (الصداع النصفي، الزكام...) أو اضطرابات النوم.

* **التعب الانفعالي:** ويكون مصحوب بمشاعر اليأس الشديد والعجز، وفي مرحلة حادة يمكن أن تكون " اضطرابات عقلية مع أفكار انتحارية".

* **التعب الذهني:** وينتج عن تطور للمواقف السلبية اتجاه عمله، ذاته وحتى في حياته بأكملها فهذا التعب الذهني قد يرمى حتى على الآخرين، زيادة أيضا عن تبدل المشاعر في العلاقة مع الآخر.

3- المقاربة التفاعلية (التسوية):

- إن كتاب هذه المقاربة يميزون المظاهر المتطورة للاحتراق النفسي، فقد توصلوا إلى أنه - الاحتراق النفسي- يحدث نتيجة للضغط المتواصل، وهذا وفق (*cherniss*) ورفاقه، فمن خلال البحوث على المهن في القطاع العام في عام (1980)، ظهر وأن الاحتراق النفسي يبدو وكأنه سيرورة تفاعلية في ثلاث مراحل:

* **المرحلة الأولى:** هناك عدم التوازن بين الموارد الفردية والتنظيمية إزاء متطلبات العمل.

* **المرحلة الثانية:** الشخص يعبر على الاستجابات الانفعالية .

* **آخر مرحلة:** يبرز الشخص التغيير في المواقف والسلوكيات، وهنا تظهر التغييرات السلبية.

- ويفسر الاحتراق النفسي وفق هذا النموذج بالانسحاب النفسي للعامل من خلال علاقته في العمل. وفي نفس السياق يصف كتاب آخرين (*Edelwich*) و (*brodsky*) سيرورة من أربعة مراحل تتعلق بتطور الاحتراق النفسي (*burnout*) في العمل:

* **الحماس (*Enthusiasme*):** هذه الفترة الأولى في المهنة تلاحظ من خلال التجاوز في الطاقة، أي أن الفرد يبذل جهد كبير يفوق طاقته الحقيقية.

* **الركود (*Recession*):** في الفترة الثانية، يبدو العمل أنه يحتل مكان أقل أهمية، أو أن الفرد يشكو انخفاض في الطاقة، كما أنه يستمر في بذل طاقته بشكل متزايد.

* الخمول/اللامبالاة (*Idel*): هنا يتم الاحتفاظ بالعمل، لكن مع التأثير لمدة طويلة، ففي هذه المرحلة يحاول الفرد أن يحمي نفسه من أي شيء قد يهدد سلامته النفسية، فهذه العملية التي يمكن أن تهدد الصحة فإنها قد تؤدي إلى مرض جسدي أو عقلي، إضافة إلى الانتحار في أسوأ الحالات. (*M.Ouchen, op.cit , p: 102*).

* الإحباط (*frustration*): هنا الشخص تظهر عليه علامات اليأس والقنوط نتيجة عدم الوصول إلى أهدافه في عمله.

(4) - مقارنة التحليل النفسي:

وتفسر هذه المقاربة سلوك الإنسان على أنه قوى داخلية تسبب الصراع الداخلي بين مكونات الأنا والأنا الأعلى، فهي تعتبر أن الأصل في المعاناة النفسية يتموضع في السنوات الأولى من الحياة (العصاب الطفلي هو السبب الرئيسي)، إذن فالعمل يمكن أن يبدو كعامل مفجر لهذه المعاناة، كما يمكن أيضا أن يكون الوحيد المسؤول عن الاضطراب، وفي ذلك يقول: (*C.Dejours*) « راديكالية التحليل النفسي غير مؤهلة لعلم النفس المرضي للعمل » وقد اقترح (*freud*) فرويد بعض التوضيحات حول العلاقة بين الجهاز النفسي والسياق الاجتماعي بما في ذلك العمل، والدور المتسامي المنوط بلا شك بالأنشطة المحددة، هذه الأنشطة هي تلك التي يتم اختيارها بحرية، وإبداعية، واعتقاد وهي ليست واضحة لمعظم المهن. (*Pierre canoiui, op.cit,2008,p: 21*).

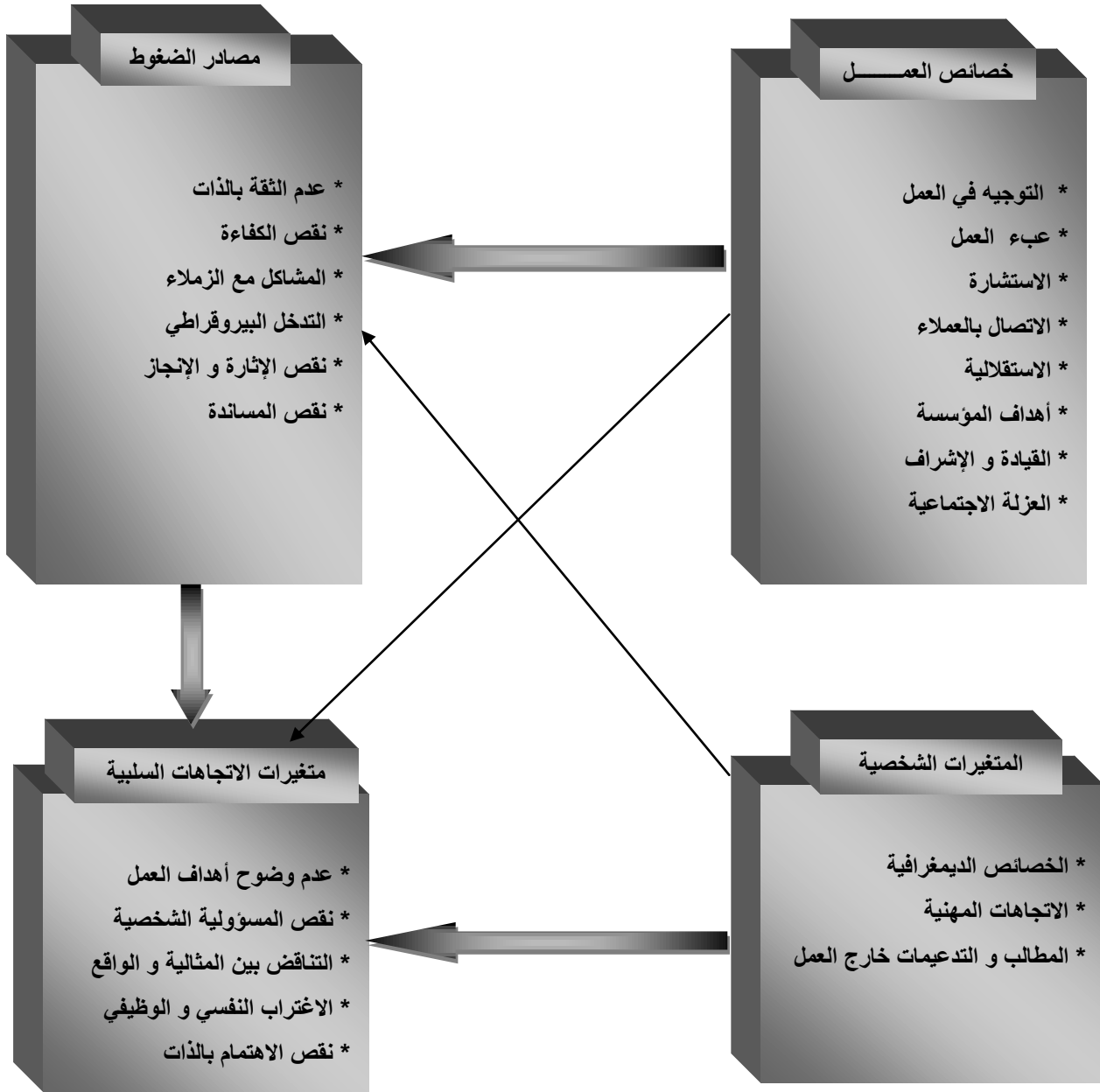
(5) - نموذج عمليات الاحتراق النفسي ليشرنس (*Cherniss process model of burnout*) (1985):

- يشير هذا النموذج إلى أن الاحتراق النفسي ينشأ نتيجة لتفاعل كل من خصائص بيئة العمل والمتغيرات الشخصية للعامل، والمقصود بالمتغيرات الشخصية السمات والخصائص الشخصية التي يتصف بها العامل، والمتمثلة في: الخصائص الديمغرافية كالعمر، النوع، وكذلك اتجاهات العامل نحو مهنته، هل هو راض عنها؟، أو هل يتقبلها أم لا؟، إضافة إلى المطالب والتدعيمات خارج العمل، والمقصود بها مدى ما يتلقاه العامل من دعم ومساندة من الآخرين، وكذلك نظرة المجتمع للعامل، ولمهنته، فعندما لا يستطيع العامل التوافق مع بيئته المهنية، وتنقله ضغوطها، ولا يستطيع التوافق معها فإن ذلك حتما سيؤدي إلى عدم الثقة

بالذات، ونقص الكفاءة، والمشاكل مع الزملاء... وغيرها، والتي تعد بمثابة مصادر للضغط، ويمكن القول أن العامل إذا حسن توافقه مع بيئته المهنية، فإنه يؤدي هذا إلى مخرجات ايجابية، أما إذا فشل هذا التوافق، فإنه يؤدي إلى مخرجات سلبية، تظهر في عدم وضوح أهداف العمل بالنسبة للعامل، نقص المسؤولية الشخصية، والتناقض بين المثالية والواقع، الاغتراب النفسي والوظيفي، نقص الاهتمام بالذات، والتي في حالة معاناة العامل منها تدل على إصابته بالاحترق النفسي.

- وقد اشتمل نموذج شيرنس (Cherniss) على عدة عوامل مؤدية إلى حدوث الاحتراق النفسي، حيث إلى حدوث الاحتراق النفسي، حيث تناول خصائص بيئة العمل، واعتبرها من العوامل المؤدية للإحساس بالضغط المهنية، وبالتالي حدوث الاحتراق النفسي، كما أشار إلى مصادر هذه الضغوط وتشمل عدم الثقة بالنفس، نقص الكفاءة، المشكلات مع الزملاء و العملاء، نقص الدعم الاجتماعي، حيث أن العامل المؤثر في الإحساس بهذه الضغوط هو شخصية العامل بداية من خصائصه الديمغرافية إلى أفكاره واتجاهاته المهنية، كما أشار إلى أن خصائص بيئة العمل عندما يتعامل معها الفرد لأول مرة فإنها تؤثر عليه، فيكون أساليب لمواجهة مشكلات بيئة العمل عن طريق الأساليب غير الفعالة، وهنا تظهر الاتجاهات السلبية مثل: عدم وضوح أهداف العمل، التناقض بين المثالية والواقع، الاغتراب النفسي والوظيفي، نقص المسؤولية الشخصية، كل هذا من شأنه أن يؤدي بالعامل إلى الاحتراق النفسي. وفيما يلي:

- الشكل رقم(05): يوضح نموذج شيرنس (Cherniss).



- المصدر: (من إعداد الطالبة).

(6)- نموذج زملة التكيف العام لهانز سيلبي(1956 *Selye General adaptation syndrome*):

- يعتبر هانز سيلبي (Selye) أول من استخدم مصطلح الضغط (STESS) وذلك في مجال الطب والبيولوجيا عام (1926)، حيث كان مفهومه عن الضغط آنذاك مفهوما فسيولوجيا، ثم طوره بعد ذلك وأوضح الجانب النفسي للمفهوم، وقدم نموذجا أطلق عليه زملة التكيف العام

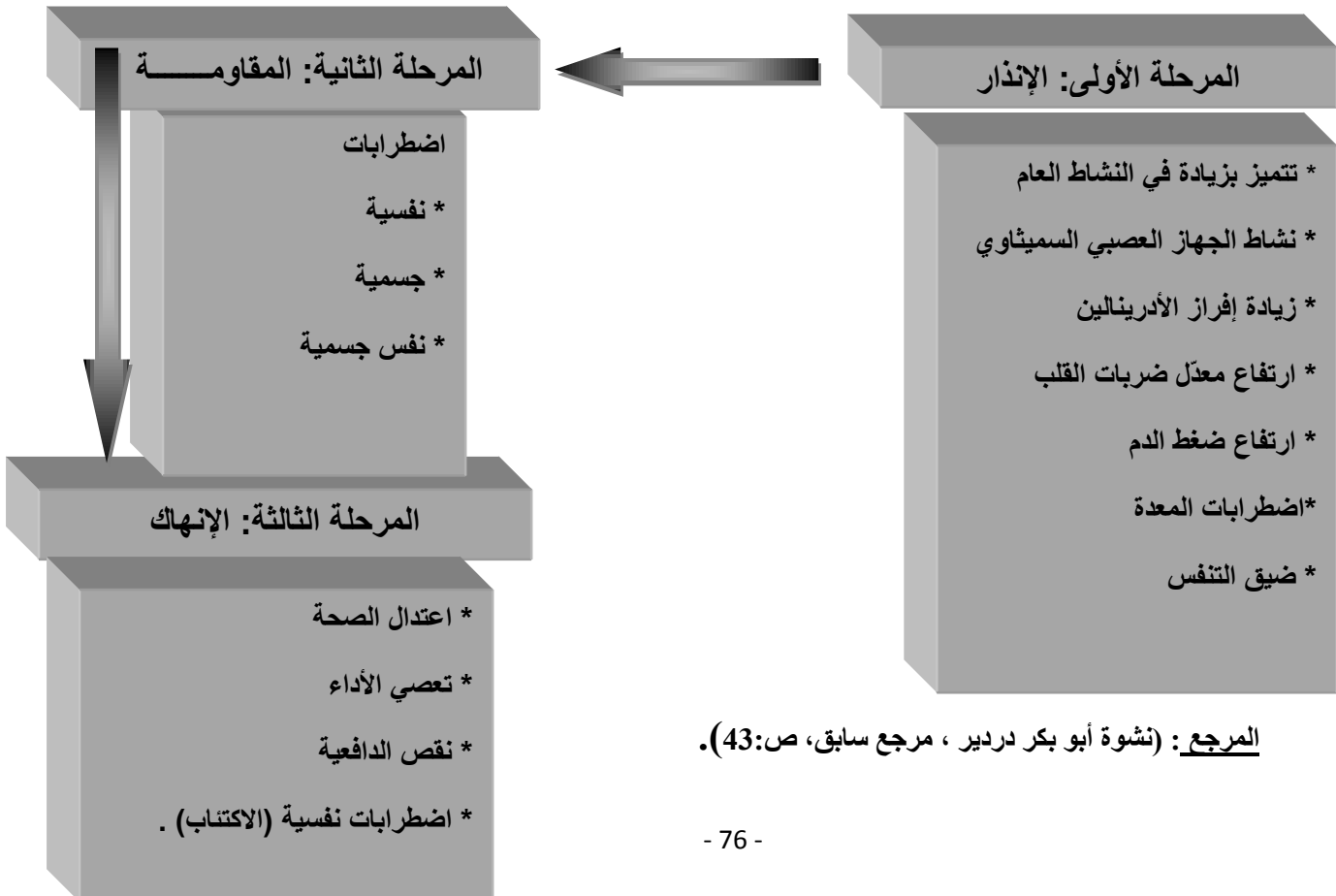
(GAS) وهي عبارة عن جملة من الاستجابات الجسمية والنفسية لمواجهة المواقف الضاغطة السلبية، وتمر بثلاث مراحل هي:

* المرحلة الأولى: رد فعل الإنذار بالخطر:- وتعد استجابة أولية، وفيها يميز الجسم مواقف الخطر، ويستعد لمواجهةها ويصاحبها بعض التغيرات الفسيولوجية مثل: زيادة دقات القلب، سرعة التنفس، وتوتر النسيج العضلي...

* المرحلة الثانية: المقاومة:- يلاحظ في هذه المرحلة وجود بعض الحيل الدفاعية لمواجهة الضغوط، وعندما لا تستطيع الحيل إعادة التوازن للجسم، نتيجة الضغوط المستمرة، تظهر علامات الاستنزاف والتعب الشديدين.

* المرحلة الثالثة: الإنهاك:- عندما تفشل أساليب المواجهة، وتتدهور المقاومة مع استمرار الضغوط، يحدث الإنهاك مما قد يؤدي إلى ظهور بعض الاضطرابات النفسية.
- وعموما يشير هذا النموذج إلى أن مرحلة الإنهاك ناتجة عن الضغوط المستمرة، كما أن الأعراض التي أشار إليها النموذج، والناجمة عن العجز عن مواجهة الضغوط، تقترب كثيرا من أعراض الاحتراق النفسي، والتي أطلق عليها سيلبي (Selye) في نموذج (الإنهاك).
(نشوة أبو بكر دردير، مرجع سابق، ص:43). وفيما يلي:

- الشكل رقم(06): يوضح مراحل الاستجابة للضغوط ومظاهره في نموذج (SELYE).



المرجع: (نشوة أبو بكر دردير ، مرجع سابق، ص:43).

(7) - نموذج العلاقات البنائية (Structural relation model):

- يقدم هذا النموذج وصفا للعلاقات المتبادلة بين أبعاد الاحتراق النفسي: الانجاز الشخصي ومشاعر الإجهاد وتبدل المشاعر من حيث تأثير كل منها على الآخر، فيشير إلى أن بعد الانجاز الشخصي يؤثر على الإجهاد الانفعالي، بمعنى أنه كلما ارتفع انجاز الفرد قل إحساسه بالإجهاد، وكذلك إحساسه بتبدل المشاعر، هذا من جانب ومن جانب آخر يوضح النموذج تأثير استراتيجيات المواجهة على الاحتراق النفسي والتي صنفتم إلى استراتيجيات فعالة، وأخرى غير فعالة، وأوضح ارتباط استراتيجيات المواجهة الفعالة بالانجاز الشخصي، بينما ارتبطت الاستراتيجيات غير الفعالة بمشاعر الإجهاد، بمعنى أن هناك نوع من العلاقات المتبادلة بين استراتيجيات المواجهة بنوعها وبين الاحتراق النفسي، وكذلك بين أبعاد الاحتراق النفسي ببعضها البعض، وهما بعدي تبدل المشاعر والإجهاد الانفعالي، وبين البعد الثالث للاحتراق النفسي والذي يدل ارتفاعه على انخفاض الاحتراق، بينما انخفاضه على ارتفاع الاحتراق النفسي وهو بعد الانجاز الشخصي. (المرجع السابق، ص:44).

11- أدوات قياس الاحتراق النفسي:

- تشكل الاستجابات السلوكية والمظاهر الدالة على الاحتراق النفسي القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون في تصميم أدوات تساعدهم على الإجابة فيما إذا كان الفرد يعاني من "الاحتراق النفسي" (Burnout) أو لا، وضمن هذا السياق نجد في الأدبيات والمراجع التي اهتمت بتناوله، العديد من الأدوات والوسائل تم تصميمها وتطويرها من قبل الباحثين الأمريكيين التي غالبا ما تتخذ شكل مقياس، وأشهرها هي:

(أ) - مقياس الاحتراق النفسي لفرويدنبرجر (Burnout Questionnaire 1980):

- ويهدف إلى قياس مستوى الاحتراق النفسي، ويتكون من (18) عبارة، يتم الإجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الانطباق إلى الانطباق التام، وذلك على متصل يتراوح من صفر إلى 05، وتشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى الاحتراق النفسي ويقسم الأفراد كالتالي:

* من صفر - 25 _____ أن الفرد بحالة جيد.

* من 26 - 35 _____ بداية الإحساس بالضغط.

* من 36 - 50 _____ إرهاصات الإصابة بالاحترق النفسي.

* من 51 - 65 _____ الفرد محترق نفسيا.

* من 65 فأكثر _____ وضع الخطر.

- وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس:

* هل تتعب بسهولة ؟

* هل تعمل بجهد، ولكن إنجازك منخفض ؟

* هل تشعر بفترات من الحزن غير واضحة السبب ؟

* هل أصبحت أكثر عصبية ؟ (نفس المرجع السابق، ص:46).

(ب) - مقياس ماسلاش (MBI) (Maslach Burnout inventory):

- يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا في الاستخدام، وصالح لجميع المجتمعات والثقافات. أعد هذا المقياس من طرف كريستينا ماسلاش (Maslach) و سوزان جاكسون (Jackson) عام (1981)، حيث يقيس ثلاثة أنماط من الأعراض المرتبطة بالاحترق النفسي، و التي تعتبر بمثابة مقاييس فرعية : * الإجهاد الانفعالي * تبدل المشاعر * نقص الانجاز الشخصي.

- فمقياس الإجهاد الانفعالي يقيم الشعور بالتعب العاطفي والانفعالي في العمل، ومقياس الانجاز الشخصي يقيم الشعور بالكفاءة والانجاز في العمل، أما تبدل المشاعر فيقيم تبدد الشخصية وكل ما هو غير شخصي تجاه العملاء.

وعموما يتمتع المقياس بخصائص سيكومترية جيدة، كما أنه يصلح لأغراض التشخيص والبحث العلمي، وقد استخدم في العديد من الدراسات، وترجم إلى العديد من اللغات كالاسبانية

والعربية، ومن الباحثين العرب الذين ترجموه نجد : نصر يوسف(1991)، زيد البتال(2000)، وفاروق السيد عثمان...، إذ يتكون من(22) عبارة، يجاب عنها من خلال بعدين، الأول: بعد التكرار، ويعني عدد مرات تكرار إحساس الفرد بالشعور، الذي تدل عليه العبارة التي يقرأها، وذلك على متصل من (1) إلى (6)، والبعد الثاني بعد الشدة، ويعني درجة قوة شدة الإحساس، ويجاب عنها من خلال متصل من(1) إلى (7)، ويعتبر الاحتراق النفسي منخفضا إذا حصل الفرد على درجات منخفضة على البعدين الأول والثاني، ودرجة مرتفعة على البعد الثالث، ويكون الاحتراق النفسي متوسطا عندما يحصل الفرد على درجات متوسطة على الأبعاد الثلاثة، بينما الاحتراق النفسي مرتفعا إذا حصل الفرد على درجات مرتفعة على البعدين الأول والثاني، و منخفضة على البعد الثالث. ولإشارة فقط فإنه يمكن أن تكون هذه الأبعاد على شكل مقاييس منفصلة. وفيما يلي أمثلة على بعض عبارات المقياس:

- أشعر بأن طاقتي مستنزفة مع نهاية يوم العمل.
- أن التعامل المباشر مع الأشخاص يسبب لي ضغوطا نفسية شديدة.
- أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ من النوم لمواجهة يوم عمل جديد.
- أشعر بالإحباط بسبب ممارستي لمهنتي.

(ج) - مقياس بيئة العمل (Work Environnement Questionnaire):

- يهتم هذا المقياس بتقييم بيئة العمل ومدى مساهمتها في نشوء الاحتراق النفسي، حيث يقيس أبعاد مختلفة جدا من البيئة التنظيمية تسمى بـ "المناخ الاجتماعي". وتشمل هذه الأبعاد: سير العمل وإدارته، الحرية في اتخاذ القرارات، طرق كفاءة تأدية المهام، ضغط الأداء، مدى وضوح الدور، درجة السيطرة من جانب الإدارة، التنوع والتغيير في العمل، فهذه الأداة توفر وسيلة لفحص درجة الاحتراق النفسي، فيما يتعلق بعوامل البيئة داخل المنظمة، إذ تعطي صورة شاملة إلى حد ما كيف يحترق العامل، كما وتشير إلى أن درجة التدخل ضرورية. (Richad k.James,op.cit,p :541).

(د) - مقياس الاحتراق النفسي للمعلمين (Burnout Seidman & Zuger 1987):

- ويتكون هذا المقياس من (21) عبارة موزعة على (5) مستويات، وتتوزع عبارات المقياس على أربعة مقاييس فرعية تقيس: عدم الرضا الوظيفي، انخفاض المساندة الإدارية كما

يدركها المعلم، الضغوط المهنية، والاتجاه السلبي نحو التلاميذ ، وقد قام عادل عبد الله بترجمه إلى اللغة العربية عام(1999).

(هـ)- مقياس الاحتراق النفسي (BM):

- من طرف *Pines* و *Aronson*، ويقيس خاصة المكون المتعلق "بالإجهاد الانفعالي".

(و)- استبيان لـ *Cherniss* (1955):

- يتألف من (20) بنداً.

(ن)- مقياس الاحتراق النفسي لـ *Bergen* (*BBI*):

(ر)- مقياس هامبورغ للاحتراق النفسي (*ABI*).

12/- الآثار الناجمة عن الاحتراق النفسي :

- من الناحية النفسية الاحتراق النفسي ما هو إلا انعكاس أو رد فعل لظروف العمل غير المحتملة، فالعملية تبدأ عندما يشتكى العامل من ضغط أو إجهاد من النوع الذي لا يمكن تقليله والتخلص منه عن طريق أسلوب حل المشكلات. و لعل أن التغيرات في الاتجاهات وأنواع السلوك المصاحبة للاحتراق توفر هروباً نفسياً وتحمي الفرد من تردي حالته إلى أسوأ من ناحية الضغط العصبي، و عليه وإلى جانب ذلك يمكن حصر الآثار التالية لهذه الظاهرة فيما يلي:

(أ)- الآثار الفسيولوجية :

- إن استمرار الضغط الواقع على الفرد لفترة معينة دون التصدي له، يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاحتراق لديه، وزيادة الضغط النفسي والاحتراق بدورهما قد يترتب عليهما تدهور في صحة الفرد، فقد أوضحت بعض الدراسات أن زيادة عبء العمل وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب، ارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم، وقد تؤدي هذه الأمراض إلى الغياب المتكرر أو العجز عن العمل، كما كشفت بعض الدراسات أيضاً بأن تعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط والاحتراق النفسي يؤدي بالجهاز العصبي الإرادي وجهاز الغدد

الصماء إلى نشاط دائم وغير متوازن، مما يسبب ذلك العديد من المشكلات الصحية، إضافة إلى استخدام الكحول والتدخين.

فالأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة التي قد تظهر في الاحتراق النفسي، معرضون و بلا شك للإصابة بالكثير من الاضطرابات الفسيولوجية، غير أن الأمراض الناشئة عنها تتباين من فرد إلى آخر تبعاً لتباين الأفراد فيما بينهم وتبعاً لاختلاف ظروف العمل التي يعايشونها، وتبعاً لاختلاف شدة الصراع بين نوع الانفعال والجهاز العصبي المستقل، لذا لا يوجد قائمة ثابتة بأسماء الأمراض والاضطرابات النفسية الفسيولوجية.

ب) - الآثار النفسية :

- يمكن أن تظهر المعاناة النفسية الناتجة عن الإصابة بالاحتراق النفسي في التأثير على عدة جوانب من حياة الفرد النفسية، فمثل هؤلاء الأفراد قد يكونون عرضة للإصابة بالإحباط والتوتر، الغضب المتزايد وعلى أتفه الأسباب، التوتر والانفعال والشعور بالملل وقلة الأهمية، أيضاً تكوين اتجاهات سلبية نحو الذات نتيجة عدم قدرته على الانجاز أو ضعفها، القلق اليومي من احتمالية

فصله عن العمل، انطفاء شعلة حماسه واندفاعه للعمل، التفكير في ترك المهنة والانتقال للعمل في مهنة أخرى نتيجة لما يواجهه من ضغوط في المهنة التي يعمل فيها. (Luis King,op.cit, p:45).

ج) - الآثار الاجتماعية:

- ربما من بين أهم الحاجات البيولوجية التي يرغب الفرد دائماً في إشباعها، هي الحاجة للاتصال والتواصل بالآخر وحب الانتماء إلى الجماعات سواء في مكان العمل أو غيره، ولعل من بين الآثار الاجتماعية التي يتركها الاحتراق النفسي هي : الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه، وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه، مما يجعله يؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة.

أيضا عدم الرغبة في التعامل مع الآخرين، ومحاولته الجادة لفك العلاقة معهم، والانسحاب والانتواء المتمثل في عدم الرغبة في الظهور أمام الناس، وعدم القدرة على التعامل مع أفراد العائلة والأصدقاء وفقدان فن محادثتهم، بالإضافة إلى تكوين اتجاهات سلبية نحو الآخرين. كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى تحطيم حياة الفرد المهنية والشخصية، هذا في مجال علاقته الاجتماعية، أما بخصوص تعامل الفرد مع المستفيدين فيحمل الفرد اتجاهات سلبية نحوهم، وعدم الرغبة في تقديم المساعدة لهم أو التعامل معهم.

(د) - الآثار التنظيمية:

- تؤكد العديد من الدراسات على أنه يمكن التعرف على تناذر الاحتراق النفسي من خلال ردود فعل العمال في عملهم، وهذا من خلال استجابة العمل السلبية، فيمكن أن تكون تأثيرات الاحتراق المحتملة خطيرة على كل موظف ومن ثم على المنظمة بأكملها، مما قد تلعب دورا هاما في إفراز التعب، دوران العمل، انخفاض الروح المعنوية للعمال، قد يفرز أيضا سوء العلاقات بين زملاء العمل والتي عادة ما تكون مصدرا لسوء الفهم والصراعات.

- ثم إن عدم الرضا عن الوظيفة التي يشغلها الفرد، وتكوين الاتجاهات السلبية نحو العمل مثل اللامبالاة أو التشاؤم يؤدي لا محال إلى تدني في مستوى الأداء الذي يقوم به، وربما هذا ما يبرز أن من بين مظاهر الاحتراق النفسي نقص الانجاز الشخصي للعامل.

كذلك من بين آثار الاحتراق أنه يشل الإبداع وروح الابتكار والمبادرة عند العمل، فيبقى هذا الأخير عاجز وجامد الفكر. (Wilmar Schoufli, op.cit, p: 163-164).

- و مما سبق يمكننا أن نلخص أهم آثار الاحتراق النفسي على العامل فيما يلي:

* الاحتراق النفسي يؤثر بوضوح على الروح المعنوية والوضع النفسي المهني للعامل.

* يعمل على تقليل الإحساس بالمسؤولية.

* استنفاد الطاقة النفسية.

* التخلي عن المثاليات وزيادة السلبية في الشخص.

* لوم الآخرين في حالة الفشل.

* نقص الفعالية في الأداء.

* كثرة التغيب عن العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.

* و تمتاز العلاقة مع العميل بالبعد النفسي.

13/- طرق واستراتيجيات مقاومة الاحتراق النفسي :

- تعتبر ظاهرة الاحتراق النفسي من بين الظواهر النفسية التي تصيب الصحة النفسية. وانطلاقا من هذا فقد اعتدنا في مجال الاضطرابات النفسية أن يكون العلاج للعرض وليس للمرض، حيث أنه بزوال العرض يزول المرض، وهكذا بالنسبة لظاهرة الاحتراق، فحالة الاحتراق النفسي ليست بالدائمة وبالإمكان تفاديها والوقاية منها، فلا يمكن تجنب الاحتراق النفسي دون معرفة مصادره من أجل تحديد المشكلة، حتى يكون بالإمكان تغيير البيئة المحيطة من أجل خفض الأوضاع المسببة للضغوط التي تتضمنها مهنته.

في موضع آخر يشير بعض الباحثين إلى أن منع أو تقليل الاحتراق النفسي ليس بالأمر السهل، نظرا للتباين بين العاملين في القدرات والتوقعات، الأمر الذي يجعل الحد من الاحتراق النفسي أمرا صعبا، غير أن اجتهادات الباحثين والدارسين لهذا الموضوع بهدف معرفته أكثر ومن ثم الحد منه وضعوا له مجموعة من الاستراتيجيات، ومن خلال اطلاعنا على المراجع التي تناولت تدابير الوقاية من هذه الظاهرة يمكننا أن نقترح الآتي من الاستراتيجيات :

(أ) - استراتيجيات متعلقة بالمجال الفردي (الشخصي):

- تدخل الأساليب الشخصية الفردية ضمن الاعتماد الشخصي من جانب الفرد بأنه المسؤول الأول والأخير عن سلامته النفسية والبدنية، ويترتب على ذلك بالدرجة الأولى إدراك دوره في الحياة المعاصرة المليئة بالتغيرات والمثيرات التي تصاحبها ردود فعل مختلفة تتفاوت بين السلبية والايجابية، حيث يتضمن التعامل الجيد، والذي ربما يتطور إلى التحكم بتبني أفكار واستجابات سلوكية أو معرفية هدفها بالدرجة الأولى مساعدة الفرد على التمكن من المقاومة واكتساب مناعة ضد التوترات والضغوطات التي تنتهي إذا تفاقمت إلى التسبب في حدوث الاحتراق النفسي، وفيما يلي يمكننا أن نستعرض مجموعة من الاستراتيجيات والتدابير التي من الممكن أن تقلل أو تخفف من الإحساس بالاحتراق النفسي :

* وضع الأولويات مع ترتيب النفس: لكل إنسان طاقة معينة للتعامل مع الضغوط والصراعات والإحباطات مع الحفاظ على التوازن في حدود السيطرة، ومن يتجاوز حدود هذه الطاقة يعرض نفسه للتمزق السريع، فإذا تعرضت للضغوط في وقت ما وشعرت بأن الأمور خرجت عن السيطرة، فلا تستسلم ورتب نفسك، وضع أولوياتك الأهم فالأهم، وسجلها ثم تعامل معها بالترتيب، وفي كل مرة تنهي عمل أشطبه من القائمة، وهكذا سوف تستعيد السيطرة وتشعر بالرضا والاطمئنان والتطور، وتشفى من الإحساس بوطأة الضغوط، عند وضع الأولويات، لا تنسى احتياجاتك الشخصية وأهدافك، وكن على رأس القائمة ثم يلي بعد ذلك الآخرين في الأسرة والعمل والمجتمع حسب ترتيبك الخاص ومدى أهميتهم، لا تضع وقتك في أمور لا أهمية لها، وأحفظ طاقتك للأمور الهامة فقط.

* تجنب التفكير السلبي وتبنى النظرة الايجابية للأمور: إن الإدراك يلعب دورا هاما في تسوية ضغوط الحياة وتوتراتها، واتجاهك النفسي نحو هذه الضغوط والتوترات يحدد- بقدر كبير- تأثيرها عليك، هناك من يمرض ويسقط ضحية لضغوط الحياة، وهناك من يزداد قوة وصحة ويصبح أكثر نضج وحكمة، الفرق بينهما هو أن الأول لا يرى الجانب السلبي، والثاني يركز على الجانب الايجابي لضغوط الحياة.(علي إسماعيل عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص: 128-132).

* استخدام أسلوب الضبط الذاتي: إن هذا الأسلوب عبارة عن أسلوب معرفي يقوم الفرد من خلاله بالتحكم في سلوكياته وأفعاله وانفعالاته عن طريق المراقبة الذاتية، التقويم الذاتي، والتعزيز الذاتي، ومن ثم توظيف هذا الأسلوب في المواقف المختلفة، ففي المراقبة الذاتية يتم تركيز الفرد لانتباهه بدقة ووعي وبشكل متعمد لسلوكاته، مع جمع المعلومات حول الأسباب التي أدت إلى هذا السلوك وتحديد السلوك المراد تعديله، وبهذا فإن هذه الخطوة تشمل وصفا دقيقا لسلوك الفرد. أما في التقويم الذاتي فيقوم الفرد بوضع توقعات وأهداف للسلوك الذي يجب أن يكون عليه وفقا للمعلومات التي حصل عليها الفرد من خلال مراقبته لسلوكه(في خطوة المراقبة الذاتية)، ثم يقوم الفرد بعمل مقارنة بين سلوكه الذي قام به وبين المعايير والأهداف التي وضعها لهذا السلوك إضافة إلى أن الفرد في هذه الخطوة يحصل على تغذية راجعة حول سلوكه يستفيد منها في تقييم سلوكه إذا كان بحاجة إلى التعديل، وفي التعزيز الذاتي يقوم الفرد بتعزيز ذاته والحصول على المكاسب إذا حقق الأهداف والمعايير التي وضعها لنفسه، أو يقوم بعقاب ذاته إذا لم يحقق الأهداف والمعايير التي وضعها لنفسه، وتعد

هذه الخطوة ذات أهمية بالغة في عملية ضبط الذات لما تشتمل عليه من عمليات دفاعية. (عفاف حداد وآخرون، 2003، ص ص: 120-121) .

* إستراتيجية إعادة البرمجة الذهنية: ويقصد بها التعامل مع المواقف الضاغطة من خلال:

- التوقف الفوري عن الاسترسال في الأفكار السلبية متى داهمتك وكأنك تستجيب لصوت داخليا يصرخ بعبارة "قف" أو كأنك تقرأ العلامة التي تحمل الكلمة نفسها في اللحظة التي تضع حدا لتلك الأفكار. وإن هذا التوقف يهباً لك الفرصة من الخروج للحظات من موقف الضعف الذي تعايشه نتيجة للأفكار السلبية التي تعصف بك مثل هذه اللحظات أنت بحاجة إليها للانتقال إلى الوجه الآخر لعملية إعادة البرمجة الذهنية. (علي عسكر، مرجع سابق، ص ص: 169-170).

- إعادة التفكير، ويقصد بها التحول نحو التفكير المنطقي بإتباع مدخل حل المشكلة التي تتضمن إجراءات منتظمة يتمكن الفرد من خلالها من حل المشكلة التي تواجهه، بدءاً وانتهاءً باختيار البديل الأفضل لحلها. ويجسد هذا التحول التفكير الواقعي لما يمكن عمله بدلاً من الشكوى والتذمر والغليان الداخلي الذي يستنفذ طاقة الفرد ويشنت تركيزه في الجهود المطلوبة لمثل هذه المواقف .

* التريث (الكبح): تتمثل هذه العملية في عدم التسرع أو متابعة أول حدس وإجبار الذات على الانتظار إلى الوقت المناسب، وبالرغم من أن هذه الإستراتيجية تبدو سلبية إلا أنها تجعل سلوك الفرد موجهاً نحو التعامل بفعالية مع الموقف الضاغط.

* التفكير الرغبي: وهي إستراتيجية تتصف بانشغال الفرد بالتفكير في المستقبل وتمني التغيير وتحسن الموقف وزوال المشكلة وما تسببه من توترات. (cary cherniss, 1995, p: 107).

* تنظيم نظام التغذية: * فيجب تنويع المأكولات التي يتم تناولها، والمحافظة على الوزن المثالي للجسم وهو حصيلة نظام التمارين ونظام التغذية، * بدء كل وجبة بمقبلات تملأ المعدة مثل: السلطات والشوربات، * تناول كأس عصير أو ماء بين وجبات الطعام، * تناول أكل خفيف قبل نصف ساعة من الوجبة، * الإكثار من الخضروات ذات السعرات الحرارية القليلة، * الأكل ببطء لأن الدماغ يستغرق عشرين دقيقة حتى يتفهم أنك تأكل، * أكل وجبات بانتظام كل ثلاث إلى خمس ساعات، عدم الأكل كرد فعل على القلق والتعب والغضب.

* استعادة الحيوية البدنية: على الفرد أن يقوم بتنشيط الدورة الدموية من خلال التمارين الرياضية هذا مما يساعد على تنشيط الفكر وعلى زيادة الشعور باحترام الذات وزيادة القدرة على التركيز وتقليل حالات الاكتئاب.

* وضع أهداف واقعية تقع ضمن قدراته وإمكانياته.

* استغلال أوقات الفراغ المتمثل بكسر روتين الحياة اليومية مثل الاشتراك في الندوات... الخ

* الاتجاه نحو وسائل التسلية والترفيه مثل برامج التسلية و ممارسة الهوايات، مما يؤدي إلى تفادي حالات التوتر والقلق التي سببتها ظروف العمل اليومية. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص:305).

ب)- استراتيجيات متعلقة بالمجال التنظيمي (المؤسساتي):

- يعتبر العمل في التنظيمات الإدارية مصدرا للاحتراق النفسي والضغط الذي يشعر به العاملون على مختلف المستويات الإدارية، إذ يشعر كثير من العمال بالإرهاق النفسي وحالات من عدم التوازن النفسي والجسمي، مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الأداء الذي يقومون به بشكل سلبي، وهو أمر يستدعي من التنظيمات أن تهتم بهذا الموضوع، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات لمحاولة التخفيف من خطورة ظاهرة الاحتراق النفسي في مؤسسات الخدمات الإنسانية والاجتماعية:

* **تحديد الأهداف:** يتمثل هذا الأسلوب في تحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها والنشاطات وأنماط السلوك التي تخدم تلك الأهداف، وإيجاد نظام للتقييم والمساءلة عن الانجازات، ومن ثم حوافز ترتبط بالتقدم في تحقيق الأهداف، إضافة إلى تحديد أهداف قصيرة المدى وتحديد الأنماط السلوكية الواجب إتباعها، وإيجاد نظام معلومات حول الأدوار المختلفة تتم على أساسه مساءلة العاملين وفق معايير واضحة للثواب والعقاب، أيضا تجميع عدة مهام صغيرة، ذلك أن تراكم النجاحات الصغيرة أمر محفز للنشاط و مخفف للإجهاد.(طارق طه، 2006، ص: 582).

* **تحسين مهارات العمل:** إن أخطر ضغوط الحياة التي تواجهنا هي تحديات العمل وتطوراته المتلاحقة وجو المنافسة، وما يصاحبها من مشاكل العلاقات الإنسانية، فلن يجدي أن يأخذ الفرد موقفا دفاعيا للحفاظ على مكانته وسط جو المنافسة الحامي بنفس الإمكانيات والمهارات

والمعلومات القديمة، فالحل الأنسب هو تطوير المعلومات التقنية وزيادة الخبرات العملية لديه، واكتساب مهارات جديدة خاصة تلك المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في العمل. (علي إسماعيل عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 132).

- * تقبل الأساليب الجديدة في العمل والإيمان بأهميتها واستخدامها.
- * الاشتراك في الندوات والدورات المتخصصة في مجال العمل.
- * الاشتراك في نشاطات التطور المهني .
- * تنويع المهام التي يقوم بها الشخص أثناء العمل حتى يصبح عمله بعيدا عن الروتين، وهذا من شأنه التأثير في حيوية الفرد ونشاطه وبالتالي التأثير في مستوى أدائه.
- * إشراك العمال في وضع الأهداف، وكذا في صنع القرارات وتنفيذها.
- * بإمكان الرؤساء أن يستخدموا أساليب التعزيز المادية والمعنوية.
- * وضع أفراد جماعات رفاق العمل المنسجمين مع بعضهم البعض، ليقوموا بأداء وظيفة معينة.
- * إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم وطرح مشكلاتهم للتوصل معهم إلى حلها نهائيا. (Cary cherniss, op.cit ,p : 108).
- * تصميم وظائف ذات معنى: حيث تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، فيصبح هذا الأخير روتيني وممل، كذلك تفقد الوظيفة معناها من انعدام حرية التصرف فيها، وعليه يكون العلاج والوقاية متمثلة في تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات أهمية، وذلك من خلال جعلها تتضمن عددا مناسباً من الأنشطة والمهام، وإتاحة قدر من السلطة لأدائها. (Richald k. James, op.cit, p : 532).
- * نظم اختيار العاملين: تطوي نظم اختيار العاملين بحيث يتم انتقاء الأفراد الأكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل، من خلال وضع شروط جيدة للتوظيف.

* نظم المشاركة في اتخاذ القرار: يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكزها إلى الشعور بضغط العمل وتوتراته، ومن أمثلة نظم المشاركة للحد من هذا الشعور أو التخفيف منه نجد: تكوين اللجان، برامج المشاركة في الأرباح، وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطتهم لمروؤسيهم.

* تحسين ظروف العمل المادية: وذلك من خلال تحسين:

- الإضاءة: إذ يجب على المنظمة أن توفر الإضاءة الملائمة للعاملين بها، سواء من خلال الإضاءة العامة للمبنى أو تزويد المحتاجين منهم بإضاءة خاصة إضافية، كما يجب على المنظمة أن تشجع عمالها على مراجعة طبيب العيون بصفة دورية لاتخاذ الاحتياطات اللازمة.

- تصميم أماكن العمل: يلزم على المنظمات أن تأخذ في اعتبارها عند تصميم المكاتب وأماكن العمل الجوانب الاجتماعية والصحية للعامل بها كما يلزم أن توفر المكتب الملائم الذي يشعره بالثقة ويوفر له الخصوصية التي تتيح له إنجاز العمل.

- الضوضاء: من واجب المنظمة أيضا إبعاد كل أنواع الضجيج على الموظف، ليحاول أن يركز أكثر على أداء عمله بكل فعالية ومهارة.

* تقديم برامج مساعدة للعمال: حيث تهدف هذه البرامج إلى تقليص أعراض التوتر وضغوط العمل. وذلك من خلال تقديم خدمات النصائح والاستشارات للعمال للتعامل مع أنواع المشاكل الشخصية والمهنية كمشاكل الإدمان والأمراض القلبية والعقلية.

* تحديد الدور وتوزيع العبء: إن التحديد الواضح للدور الذي يقوم به العامل داخل المنظمة من أهم واجبات الإدارة، ذلك أن إغفال هذا المبدأ يؤدي إلى غموض الدور ومن ثم إلى الشعور بضغط والتي تنعكس مباشرة على الأداء، كذلك يجب الاهتمام بتدوير العمل وتوزيع العبء الوظيفي، من خلال تكليف العامل بأداء عمل آخر أو عن طريق إعادة تصميم الوظيفة، وهنا على الإدارة أن تراعي تلاؤم كل من حجم العمل ومدى صعوبته بطاقة الفرد وقدراته.

* القيام بدراسات مسحية لاتجاهات العمال: حيث تهدف غالبا إلى قياس معنويات العمال وإلى تحديد جوانب العمل المختلفة، والتي قد تكون مصدرا لعدم الرضا والشعور بالضغط، وعادة

ما تتم هذه الدراسات عن طريق الأسئلة التي توزع في صورة استبانة أو مقابلات مخططة، ومن أجل زيادة الثقة في تحليل النتائج وسرية البيانات، فإن معظم المنظمات تلجأ إلى مؤسسات استشارية خارجية للقيام بمثل هذا العمل، وحتى يكون هذا الأخير أكثر فعالية لا بد من وجود عدد من العناصر، أهمها ما يلي:

- الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا.
- استمرارية هذه العملية و ليس كرد فعل للأزمات فقط.
- سرية المصادر لكسب ثقة المشاركين وعدم ترددهم في المشاركة في الدراسات اللاحقة و لضمان الصراحة في البيانات التي يدلون بها.
- التزام الإدارة بالتعامل مع النتائج بموضوعية وواقعية و إن كانت مخالفة لتوقعاتهم.
- أن يكون التنفيذ من قبل أفراد متخصصين ذوي كفاءات في إجراء الدراسات المسحية للحصول على بيانات يمكن الوثوق بها و بنتائجها. (لبصير هند، 2008، ص ص: 95-97).

ج- استراتيجيات متعلقة بمجال العلاقة مع الآخرين :

* **التفاعل مع الآخرين:** عليك بتجنب الانعزال عن الزملاء و الأصدقاء وذلك من خلال الاشتراك بنشاطات جماعية معهم، (على أن يكون هؤلاء الزملاء من ذوي الاهتمامات التي تتفق مع اهتمامات الفرد، أي أن يكون هناك انسجام بين الفرد ومجموعة الزملاء الذين يتعاملون معهم)، والاشتراك في أعمال تعاونية مشتركة مع الزملاء فيما يخص العمل.

* **التحدث مع الآخرين، ومشاورتهم:** إن الإنسان كائن اجتماعي، ولا يستطيع أن يعيش وحده في هذا العالم، فكل منا في حاجة للآخرين، ولا يحتاج الأمر سوى أن تمتد أيدينا وقلوبنا إذا ساءت الظروف وتكالبت عليك الأوجاع، تحدث إلى الآخرين ممن تثق فيهم، وتعرف أنهم لن يستخدموا ما تبوح به ضدك أو يأخذوا دور القاضي الصارم، تحدث إلى زوجتك، والديك، صديقك الحميم...

* **الحفاظ على روح الدعابة:** فالدعابة والضحك مخرج طبيعي من ضغوط وتوترات الحياة الكبيرة، وهي متاحة لمن يطلبها، لقد تأكد أن الدعابة (والنكتة) لأوقات قليلة في اليوم لها تأثيرا

رائع، وقائي وشاف من الضغوط والصراعات والإحباطات، وعندما يضحك الأفراد أو يبتسمون يذهب التوتر و الألم ويسود جو من الراحة والتفاؤل ليس على مستوى الأفراد، بل الشعوب أيضا، "التفاؤل" ينتقل للآخرين مثل العدوى، فابتسم وابتسم، إن هذا سوف يساعدك، ويساعد الآخرين أيضا.

* **طلب المساندة الاجتماعية (المساندة الانفعالية):** وهو أسلوب يعتمد على الحصول على مساعدة الآخرين اجتماعيا أو نفسيا، طبيا، ماديا. تبعا لتقديرات المعنيين أنفسهم، إذ يلجأ البعض إلى الأهل أو الأصدقاء في بعض المجتمعات للحصول على الدعم الأمني عند الشعور بالتهديد لسبب معين، وقد يتجه البعض إلى المعارف لغرض الحصول منهم على اطمئنان على مستقبلهم الوظيفي أو السياسي أو التجاري، إثر الدخول في مجازفة معينة، ويسعى البعض إلى طلب المساندة الانفعالية (وخاصة المكتسبين) سواء من الأهل أو الأطباء النفسيين، ويتجه البعض إلى الدين طلبا للسكينة والطمأنينة في التعامل مع الضغوط، عن طريق استشارة علماء الدين ومباركتهم أو عن طريق الإكثار من الصلوات وقراءة الأدعية والأذكار التي تضيء الراحة النفسية بتقوية العزيمة والإرادة، وعموما تشير نتائج الدراسات العلمية إلى أن المساندة الاجتماعية تخفف الضغط والتوتر، وتقلل من تأثيره السلبي على الصحة النفسية.

- ومن خلال هذا العرض للاستراتيجيات يمكننا أن نلخص أهمها في النقاط التالية:

- * تكوين صداقات مع عمال آخرين في مجالات غير المجال الذي يعمل فيه الفرد.
- * إعطاء العمال قدرا كافيا من الاستقلالية في القرارات الخاصة بأعمالهم.
- * الابتعاد لفترة معينة عن العمل الاعتيادي والانشغال بمسؤوليات أخرى.
- * توسيع نطاق المسؤولية للمرؤوسين والعمل على إيجاد فرص للمشاركة بالقرارات التي تخصهم مباشرة.
- * الاهتمام ببرامج التطوير والنمو وإدخال التغيير من الناحية المهنية.
- * محاولة تقليل العبء الوظيفي، وتحديد المهام بوضوح.
- * تنظيم الوقت، وعدم تأجيل المهام الضرورية.

* الاستعانة بأخصائي نفسي للتغلب على المشكلة.

- وعليه يمكننا القول أن العمل وفق هذه الاستراتيجيات يعمل على تجنب أعراض الاحتراق النفسي، ومن ثم التخلص منه، مما يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الفرد، حيث يشعر بأنه قادر على الانجاز، وبأنه ذو فاعلية اجتماعية جيدة، وأنه قادر على صنع القرارات وتنفيذها، وهذا بدوره ينمي مفهوم ذات ايجابي لدى الفرد ويشعره بتحقيق ذاته. حيث يقول سافكي و كولي (Savicki & Cooly,1987) أنه بإمكان العمال في مجال المهن الإنسانية والاجتماعية الحد من الاحتراق النفسي أو التعامل معه بطريقة ايجابية إذا استطاع فهم أعراضه، وفهم العوامل الفردية والمؤسسية التي تسببه.

خلاصة:

- من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يمكن القول أن الاحتراق النفسي كظاهرة سيكولوجية - سلبية - تكثر خاصة في مجال المهن الإنسانية والاجتماعية - التي تقدم خدمات - تحدث نتيجة لعدة أسباب، فمنها ما هو مرتبط بشخصية العامل، ومنها ما هو متعلق بعوامل بيئة العمل ... وغيرها، التي من الممكن أن تساهم في ظهور الاحتراق النفسي هذا الأخير الذي قد يبرز في زملة من المؤشرات العرضية (نفسية، جسدية، اجتماعية..)، ونظرا لهذا كله أخذت هذه الظاهرة وخاصة في السنوات الأخيرة نصيبا لا بأس به من الدراسة من قبل عدد من الباحثين والدارسين، فنجد منهم من وضع أدوات لتفسيرها، ومنهم من وضع تدابير وقائية للحد أو حتى للتقليل منها، غير أن هذا لا يجعلنا نغفل على الآثار والنتائج السلبية التي ممكن أن يخلفها الاحتراق النفسي في حال عدم التصدي له، ولعل من بين أهم الآثار التي تنعكس على المنظمة من جراء تعرض الأفراد لمثل هذه الظاهرة، هي تلك التي تتعلق بأدائهم الوظيفي لأنه ينعكس على أداء المنظمة ككل، وربما هذا هو السبب الذي دفعنا إلى محاولة معرفة العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي الذي سنتناوله في الفصل الموالي مبينين ماهيته، خطواته، تقيمه...

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2- أبعاد الأداء الوظيفي.
- 3- معايير الأداء الوظيفي.
- 4- أنواع الأداء الوظيفي.
- 5- أسس الأداء الوظيفي.
- 6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 7- تخطيط الأداء الوظيفي.
- 8- تشخيص الأداء الوظيفي.
- 9- تقييم الأداء الوظيفي.
- 10- أسباب ضعف الأداء الوظيفي.
- 11- إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

- يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، ينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي، وبالتالي فإن أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات، ومن هنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أداء جيد وفعال، فإنه أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق أو أمام عملائها، وبالتالي يضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات، لأن عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسية بين كل المنظمات، كل في مجال نشاطه من أجل الحفاظ على المكانة التي تضمن الاستمرارية في النشاط والرقى في العمل.

وانطلاقاً من هذا حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل المنظرين والإداريين في مجالات متعددة، فهو وسيلة لتحقيق أهداف العمل المسطرة في المنظمات والمؤسسات، إنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة. وضمن هذا الإطار ارتأينا في هذا الفصل إلى محاولة التعرف على ماهيته، العوامل المؤثرة عليه، تحليله، تقييمه....الخ.

1/- مفهوم الأداء الوظيفي:

- شغل الأداء وما زال، بال المدراء والباحثين والكتاب وغيرهم، نظرا لأهميته الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، فبعض المدراء يركزون بصورة عامة على فهم الأداء من جوانبه التقنية، والبعض الآخر من المدراء يركز على جوانب إنسانية، بالإضافة إلى الجوانب التقنية، وعلى اعتبار أنه من بين المفاهيم المتداولة في السلوك التنظيمي، فإننا سنحاول إدراج بعض التعريفات من الناحية اللغوية وكذا الاصطلاحية فيما يلي:

(أ) - من الناحية اللغوية:

- يعرف لسان العرب لابن منظور الأداء بأنه: من الفعل أدى الشيء: أوصله، والاسم الأداء: وهو أدى للأمانة منه بمد الألف، والعامّة قد لهجوا بالخطأ فقالوا فلان أدى للأمانة، وهو لحن غير جائز، قال أبو منصور: ما علمت أحدا من النحويين أجاز أدى لأن أفعل في باب التعجّب لا يكون إلا في الثلاثي، ولا يقال أدى بالتخفيف بمعنى أدى بالتشديد، ووجه الكلام أن يقال: تأديت إلى فلان حقه إذا أدبته وقضيته، ويقال: لا يتأدى عبد إلى الله من حقه كما يجب، وتقول للرجل: ما أدري كيف أتأدى إليه أي انتهى، وأدى الشيء، كثر. (ابن منظور، مرجع سابق، ص:75) .

- أما في كتاب العين لـ خليل بن أحمد الفراهيدي فالأداء من الفعل أدى، أدى فلان ما عليه، أداء وتأدية، وفلان أدى للأمانة من فلان، غير أن العامّة لهجوا بالخطأ، يقولون: فلان أدى للأمانة، وهذا في النحو غير جائز، وألف الأداة هي الواو، لأنك تقول : أدوات، لكل ذي حرفة أداة، وهي آلة يقيم بها حرفته، وأداة الحرب، السلاح، ورجل مؤد، كامل السلاح، يقال: مؤدين يحمون السبيل. (خليل بن أحمد الفراهيدي، مرجع سابق، ص:105).

- والأداء في قاموس المنجد في الإعلام واللغة هو من أدى الشيء: أوصله أي إيصال الشيء إلى المرسل إليه. (قاموس المنجد في الإعلام واللغة، 1986، ص:6).

- أيضا الأداء: هو النتيجة المتحصل عليها في اختبار، تجربة (Peti Larousse, 1986, p: 686).

- أما أصل مصطلح الأداء فيرجع إلى اللغة اللاتينية *Performance* حيث أن اللغة الانجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد *To perform* بمعنى تأدية العمل أو انجاز نشاط أو

تنفيذ مهمة، أي القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.(لبصير هند، مرجع سابق، ص:39).

- و مما سبق يمكننا أن نخلص إلى أن الأداء يعني النتيجة المتوصل إليها والانقضاء منها.

(ب) - من الناحية الاصطلاحية:

- يعد مصطلح الأداء من المصطلحات الجذابة التي تحمل في طياتها نكهة العمل وديناميكيته والجهد الهادف، فهو من المؤشرات الهامة التي تشير إلى مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها المتاحة له، وضمن هذا الإطار عرف الأداء الوظيفي بعدة تعاريف نجد منها ما يلي:

- إن الأداء كلمة انجليزية الأصل *Performance*، كانت تعني في البداية عمل أو أشغال أو استغلال، ومع مرور الزمن اتسع مفهوم الأداء وأصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها، بعد ذلك اكتسبت كلمة الأداء بعدا جديدا مع التقدم التقني والعلمي، بحيث أصبحت تشمل الفعالية والكفاءة الفعلية اللتين بفضلهما يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها.(A.khemakhem, 1971, p : 69).

- ويرى بننو(Beneteau)" أن الأداء هو النتائج المحصل عليها ". وهو يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف معينة ترضي المجموعة المعنية بالنشاط الموكل إليه. (G.Beneteau, 1979, p :4).

- إن الأداء هو « الدرجة التي عندها ينجز أعضاء التنظيم المهام التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من منظور بعدي الكمية والنوعية». (Scott Mitchell, 1981, p :96).

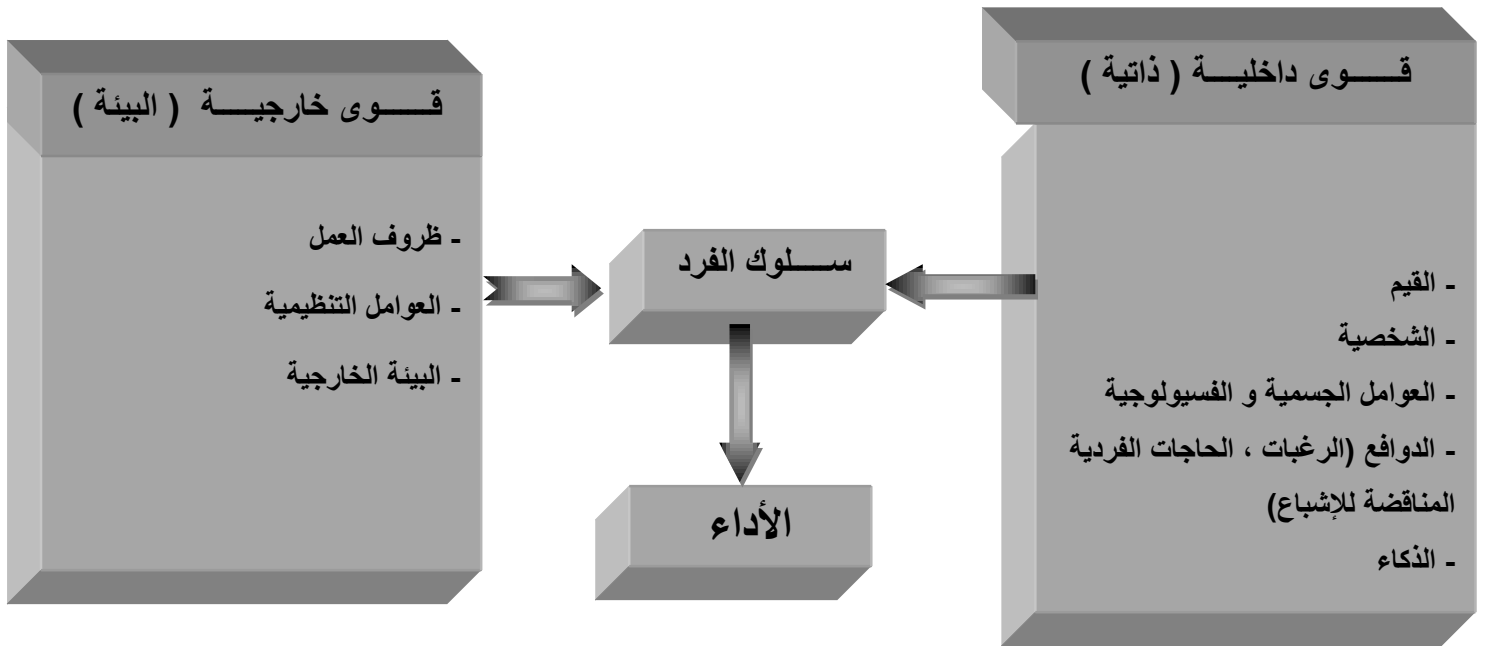
- يعرف الأداء كذلك بأنه « نوع من أنواع السلوك التنظيمي، يتوقف على مدى توافر مجموعة من العوامل أهمها الجهد الذي يبذله الأفراد في المنظمة بالإضافة إلى الكثير من العوامل الضرورية الأخرى التي منها: * مدى توافر القدرات المطلوبة لتحقيق المهام لدى الأفراد * مدى وضوح الدور الذي يقوم به كل فرد * مدى توافر الظروف المادية المواتية لتحقيق المهام * مدى توافر الآلات والمعدات اللازمة لتحقيق المهام * مدى توافر الدعم والمساندة من جانب المشرفين * مدى توافر نظام جيد للاتصال في المنظمة. (Randul b.Duhan, 1984, p :55).

الفصل الثالث:.....الأداء الوظيفي

- أما محمد علي عبد الوهاب فيلخص العناصر السابقة في عنصرين هما: القدرة على العمل والرغبة فيه.(علي محمد عبد الوهاب،2000، ص:131)، وبالتالي يصبح الأداء دالة في متغيرين هما: القدرة والرغبة حيث يرجع المتغير الأول وهو "القدرة على العمل" في جانب كبير منه إلى تمتع أفراد المنظمة بالقدرات الشخصية والمهارات اللازمة لتحقيق المهام الموكلة إليهم، وهو عنصر شخصي إلى حد بعيد، إلا أن للإدارة دور في التأثير عليه من خلال البرامج التي تعدها.

- أما المتغير الثاني وهو "الرغبة في العمل" فيكاد يكون عكس المتغير الأول من حيث أنه يرجع في الجانب الأكبر منه إلى السياسات والإجراءات الإدارية إلى ما يمثله العمل بحد ذاته كقيمة لأفراد التنظيم، وإن دور الإدارة في التأثير على المتغير الثاني "الرغبة" كبير مقارنة بالمتغير الأول "القدرة على العمل"، حيث يمكن للإدارة أن تنمي الرغبة لدى الأفراد العاملين لديها بكثير من الوسائل، منها على سبيل المثال المكافآت التي تقدمها إدارة المنظمة على الأداء الجيد.(موسى عبد الناصر،2005، ص:13)، وضمن هذا الإطار نجد محمد عبد الغني حسن هلال يرجع الأداء الفعال لأفراد التنظيم إلى التفاعل الذي يحدث بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، ويلخص ذلك في الشكل التالي:

- الشكل رقم(07): يوضح نموذج العوامل التي تنتج الأداء الفعال لعمل ما.



- المصدر: (محمد عبد الغني حسن هلال، 1996، ص:26).

- كما ويعرف الأداء أيضا في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية للدكتور " أحمد زكي بدوي" بأنه: « القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب». (المرجع السابق، ص:12).

- يذهب كذلك الدكتور أحمد صقر عاشور إلى تعريفه بأنه " أداء الوحدة الإنتاجية هو قيامها بالأنشطة والمهام الموكلة لها"، ويضيف إلى أن الأداء ثلاثة محاور جزئية هي: كمية الجهد المبذول، نوعية هذا الجهد، ونمط الأداء، وأن معايير فعالية أداء الوحدة الإنتاجية تشتق من هذه المحاور وحسب طبيعة العمل وأبعاده وفعاليته تتحدد أهمية كل محور من المحاور الثلاثة السابقة- التي سوف نوضحها أكثر في عنصر أبعاد الأداء الوظيفي- . (أحمد صقر عاشور، 1979، ص ص: 51.50)

- إن الأداء هو نتاج النظام الذي يحكم المنظمة ويحكم عملياتها ويمثل الأداء في الوقت نفسه المتغير التابع في دراسة السلوك التنظيمي حيث تقاس أهداف المنظمة بمدلول ما تحققه من أداء، وقد يترجم الأداء في المؤسسة في شكل إجراءات لإتمام مجموعات العمل ولتحقيق كل من الجودة والكفاءة . (منصوري سعدان، 1995، ص:7).

- وبالتالي فإن الأداء الوظيفي يشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية. (طارق طه، 2007، ص: 356).

- وانطلاقا مما سبق لهذا العرض من التعاريف، يمكننا أن نستنتج أن الأداء الوظيفي هو تلك المهمة المؤداة من طرف الموظف سواء كانت ذهنية أو بدنية، أو تلك النتيجة المحصل عليها والتي من خلالها يمكننا أن نقيس الأداء ونقيمه.

2- أبعاد الأداء الوظيفي:

- يرتبط الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، فانطلاقا من أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، فإنه يمكننا أن نميز الأبعاد الآتية للأداء الوظيفي وهي:

أ- كمية الجهد المبذول (*The amount of effort*):

- و تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب- نوعية الجهد المبذول (*The quality of the effort*):

- و تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء وكذلك تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء (*Pattern of performance*):

- ويقصد به السلوك أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس أيضا الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو الأسلوب الذي يعتد في كتابة تقرير ما. (محمد سعيد أنور سلطان، 2004، ص:220).

د- المثابرة والثوق (*perseverance and trust*):

- وتتضمن الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، انجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف و التوجيه.

هـ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

- وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. (لبصير هند، مرجع سابق، ص ص:41-42).

- ومما تقدم يمكننا القول أن الأبعاد السابقة للأداء الوظيفي يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس أي عمل من الأعمال. وحسب طبيعة العمل، وكذا أبعاد الفعالية فيه تتحدد أهمية كل بعد من الأبعاد.

3/- معايير الأداء الوظيفي:

- يعرف المعيار على أنه " مستوى ما تم اكتسابه والوصول إليه بين نقطة قياس إلى أخرى ويتضمن مغزى ومدلولاً يمكن التثبت منه ". و إن متابعة الأداء الجيد يستوجب وجود معايير موضوعية وعادلة للقياس والمقارنة لاكتشاف الخلل وتصحيحه، هذه المعايير ليست ثابتة يمكن تطبيقها على مختلف الوظائف، لأن هذه الأخيرة تختلف من واحدة لأخرى باختلاف خصائصها، مسؤولياتها ومهامها، لذلك يتضمن هذا العنصر توضيح للتصنيفات التي على أساسها توضع هذه المعايير، أهمية استخدامها ومقاييس تصميمها.

(أ) تصنيفات معايير الأداء الوظيفي:

- هناك ثلاثة تصنيفات لمعايير الأداء الوظيفي هي:

* حسب الجودة (*Quality*) * حسب الكمية (*Quantity*) * حسب الوقت (*Time*).

- فعند محاولة تصميم معايير الأداء الوظيفي يجب الانتباه إلى أن تكون هذه المعايير " الجودة، الكمية، الوقت " تصنيفات لها وليست مصادر، وأن تكون القياسات الحقيقية للأداء الوظيفي موجودة في حصيلة السلوك والبيئة المحيطة التي نتجت عنه، وليست في السلوك نفسه، وذلك نظراً لما ينشأ عن اعتبار السلوك والأداء شيء واحد عند تصميم معايير الأداء،

ومن بين النواتج ما يلي:

- زيادة التكلفة نتيجة وضع مقاييس غير دقيقة للأداء الوظيفي.
- قياسات غير دقيقة لفاعلية وكفاءة الأفراد.
- صراعات غير ضرورية بين الأفراد والمنظمات.
- عدم دقة التغذية الراجعة.
- وضع برامج تدريب غير ملائمة وغير ضرورية أحيانا.

ب) أهمية استخدام معايير الأداء الوظيفي:

- إن استخدام المعايير المحددة للأداء الوظيفي له أهمية من جانب كل من المنظمة والأفراد، ومن أهم ما توفره ما يلي:
- توفير الحماية للمنظمة والعاملين فيها من خلال وجود عدالة في تصميم المعايير.
- المساعدة على إبقاء المنظمة في العمل، بسبب وجود عدد كبير من الأنظمة والقوانين التي التي تعتبر معايير يجب مراعاتها.
- تقويم الأداء بصورة علمية ومتابعته.
- إعطاء مجال واسع لمعرفة مواطن الخلل وبالتالي توفر فرصة للتطوير وحل أية مشاكل تواجه مؤدي العمل ولا تؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد من العملية .

ج) مقاييس تصميم معايير الأداء الوظيفي:

- إن معايير الأداء هي الأداة التي يتم بواسطتها قياس مستوى الأداء بشكل صحيح ودقيق أثناء عملية تحليله، وبواسطته يمكن الوصول إلى الثغرة في أداء معين قبل الانتقال إلى مرحلة تحليل أسبابها. وعلى ضوء نتائج تحليل الأداء، يتم تصميم التدخلات المناسبة. ومن هنا تظهر أهمية ضمان أن تكون المعايير المستخدمة لقياس مستوى الأداء الوظيفي دقيقة، لأنها أساس العملية الكاملة لتحسين هذا الأداء. ولهذا وضع فريد (Fred) أربعة مقاييس لتصميم معايير الأداء الوظيفي هي:

- يجب أن تخص معايير الأداء الوظيفي جودة نتائج السلوك المعبر عن الأداء الوظيفي.
- يجب أن ينظر إلى معايير الأداء وتفهم من قبل المعنيين بها، على أنها فعالة، صحيحة، دقيقة، واقعية ولهم القدرة على التأثير عليها، لأن عكس ذلك يجعل المعنيين بالتقييم يرفضون نتائجها، كما أن إشراكهم بصياغتها سيضمن تعاونهم في استخدامها.
- يجب وضع معايير الأداء بطريقة تسهل تطبيقها واستخدامها من قبل المعنيين حتى لا يميلوا إلى تجنبها أو التشكيك في صحتها.
- يجب وضع معايير الأداء منسجمة مع بعضها البعض، انسجاما أفقيا عموديا، فالأول يعني أن الحدود المشتركة بين معايير أداء في قسمين ضمن مستوى إداري واحد يجب أن تناسب بعضها البعض، أما الثاني فيعني وجود انسجام في معايير الأداء بين المستويات العليا والمتوسطة والدنيا، وأن تكمل هذه المعايير بعضها البعض خاصة في الحدود المشتركة بينها، والمتداخلة بين أقسام وإدارات المنظمة أو الجماعات والأفراد.(فيصل عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص ص: 113- 116).

4/- أنواع الأداء الوظيفي:

- يمكن عرض أنواع الأداء وتصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، حيث يمكن تقسيمه إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية كالتالي:

* حسب معيار المصدر:

- وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- (أ) **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:
- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

(ب) **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

* حسب معيار الشمولية:

- حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

(أ) **الأداء الكلي:** وهو يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

- وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.

(ب) **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسوق. (بوعطيط جلال الدين، 2009، ص: 70-71).

5- أسس الأداء الوظيفي:

- لقد حدد كاتز (*Katz*) ثلاثة أسس لسلوكيات الفرد وأدائه الوظيفي، حيث تؤثر هذه السلوكيات بشكل كبير في الأداء التنظيمي للمنظمة، ويمكن التطرق إلى هذه الأسس في الآتي:

* يجب أن يتوفر لدى الفرد الدافع الكافي للانضمام إلى المنظمة والعمل بها.

* يجب أن يقوم الفرد بتنفيذ واجباته الوظيفية وفق ما يحدده الوصف الوظيفي ويطلق على هذه الواجبات " سلوكيات الدور الأساسي" على اعتبار أنها سلوكيات تقييم الأداء الوظيفي للفرد.

* يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية من تلقاء نفسه، حيث تخرج هذه السلوكيات تماما من نطاق الواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي الرسمي، ويطلق على هذه السلوكيات مسمى " سلوكيات الدور الإضافي"، على اعتبار أنها لا تدخل في تقييم الأداء الوظيفي للفرد. (clande levy-lebyer, 2006, p:136).

6/- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

- يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، غير أننا يمكننا حصرها فيما يلي:

* الرغبة، القدرة وبيئة العمل:

- يأتي أداء الفرد في العمل كمحصلة لثلاثة عوامل هي: الرغبة والقدرة وبيئة العمل، فالرغبة هي حاجة ناقصة للإشباع تدفع الفرد ليسك باتجاه إشباعها في بيئة العمل. أو هي تعبير عن دافعية الفرد، وتتألف من محصلة: (أ) اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها. و(ب) المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته وأما القدرة فتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء، وتتألف بدورها من محصلة: * المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، و* المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي،

أو مهارة استخدام المعرفة، و(ج) مدى وضوح الدور، أي الأداء أو السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون. وأما بيئة العمل فتتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، وساعات العمل والتجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. وعلى ذلك يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة x مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة x المهارة x وضوح الدور.

الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل.

- وبرغم أن القدرة هي محصلة للمعرفة والمهارة ووضوح الدور، إلا أن أداء الفرد يرتبط ويتعزز أيضا بعدة اعتبارات مكملة، وهي الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، ولذلك يتعين على الإدارة أن تهتم بتعزيز كل من هذه العناصر في سعيها لبلوغ أهدافها.(أحمد سيد مصطفى، 2005، ص:147).

* الأجور وأداء الفرد العامل:

- يتعين على المديرين أن يربطوا بعض المكافآت بجهد الموظف وبدون هذا المعيار فإن الدافعية للأداء بأقصى جهد ستكون منخفضة أو قليلة، مما يؤدي إلى تكاليف أعلى للأجور في المنظمات. و إن مصطلح الأجور مقابل الأداء يشير إلى دراسة مجموعة كبيرة من خيارات الأجور من بينها مزايا الراتب الأساسي، العلاوات، العمولات والحوافز، وبرامج عديدة خاصة بمشاركة الأرباح، وأثارها على تحقيق أعلى معدلات الأداء.

حيث تسعى كل أنظمة التعويض إلى التفارقة بين التعويض الخاص بالموظف الذي يؤدي أداء عاديا والموظف الذي يؤدي أداء بارزا وفعالا، وفي هذا الصدد أظهرت دراسات أجريت في مجال الإنتاجية أن الموظفين ترتفع وتزيد مجهوداتهم من 15 إلى 35% عندما تقوم المنظمات بتطبيق برامج تعويض قائم على الأداء (*Pay-for-performance program*). (بشار يزيد الوليد، 2008، ص:116).

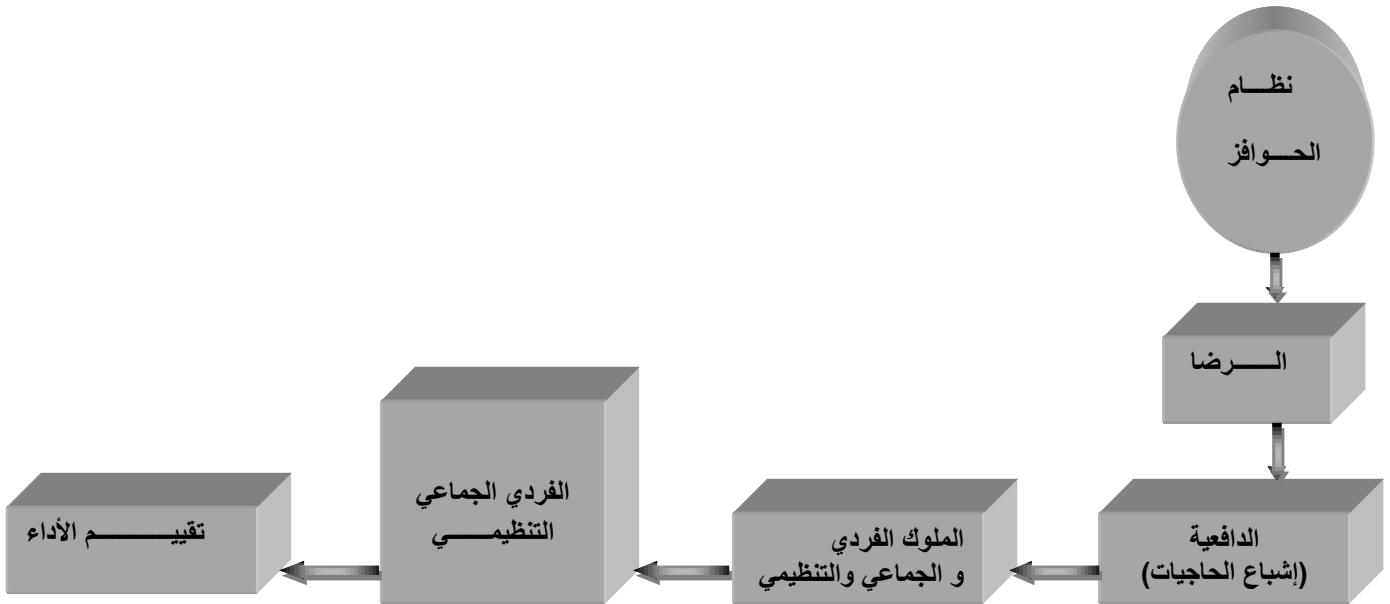
* الحوافز وتأثيرها على الأداء:

- يعتقد الكثيرون بأن هناك تأثير للحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جانب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، وعليه يجب الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحا كلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية.

- وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة والقوة، ونوع الحاجة، عدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك في استقرار دورها في: * جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة. * الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء. * الحد من الغياب والتأخر على مواعيد العمل. * الاحتفاظ بالعاملين المهرة. (المرجع السابق، ص ص:149-151).

وفيما يلي:

- الشكل رقم(08): يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.



- المصدر: (المرجع السابق، ص: 150).

* العوامل الشخصية والأداء:

- هناك بعض البيانات العامة عن شخصية الفرد لها علاقة بأدائه في العمل، وهذه البيانات تتصف بأنها عامة ويمكن قياسها بسهولة وبساطة مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية للفرد، وعدد الأبناء، الأقدمية، فهذه البيانات وإن كانت لا تحدد شخصية الفرد من الناحية النفسية إلا أنها تحدها من الناحية الديمغرافية، ومن ثم لا يستلزم التنويه لهذه البيانات وعلاقتها بأداء الفرد في العمل ومن هذه البيانات:

- العمر: فكلما زاد عمر الفرد كلما قل معدل تركه للخدمة، وقل معدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم التفریط فيه، أما عن علاقة العمر بالرضا الوظيفي، فكلما زاد العمر زاد

الرضا ما لم يشعر الفرد بتقادم ملموس في مهاراته بسبب تطور الأساليب الفنية والتكنولوجية للعمل، أما بالنسبة لعلاقة العمر بالأداء والإنتاجية فإن الفرد تزداد إنتاجيته بسبب زيادة خبراته، هذا في جانب وأما في الجانب الآخر فإن تدهور العمر يؤدي إلى قلة أداء العمل، وبناءا عليه لا توجد نتيجة حاسمة لعلاقة العمر بأداء الفرد وإنتاجيته.

- **الجنس:** النتيجة المؤكدة أنه لا توجد فروق واضحة بين الإناث والذكور في كفاءة أداء العمل والإنتاجية والرضا عن العمل، ولكن قد يكون هناك فارق بالنسبة لمعدلات الغياب، حيث أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل، وهذا يرجع لبعض العوامل مثل: اضطلاع المرأة بمسؤوليات اجتماعية أكثر من الرجل، كإهتمام بالمنزل والأبناء، ويمكن القول أن المرأة أكثر طاعة للأوامر، وأكثر اجتماعية في أداء العمل عن الرجل، بينما الرجل أكثر موضوعية ورغبة في تحقيق الذات.

- **الحالة الاجتماعية:** أثبتت الدراسات أن الشخص المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غيابا وأقل تركا للخدمة بالمقارنة بالشخص الأعزب، وقد تكون هذه النتيجة أكثر صدقا بالنسبة للرجل عنها بالنسبة للمرأة، حيث أن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل وذلك للعناية بطفلها في حالة مرضه، أو لمواجهة التزامات الأسرة والمنزل.

- **عدد الأبناء:** أثبتت الدراسات أنه كلما زاد عدد الأبناء، كلما زاد معدل الغياب على الأخص بالنسبة للمرأة العاملة عن زميلها الرجل، فهي أكثر انشغالا بالمسؤوليات المنزلية عن الرجل.

- **الأقدمية:** للأقدمية تأثير على الأداء والإنتاجية، وذلك إذا كانت تشير إلى زيادة خدمة معارف ومهارات الفرد، أما إذا لم تؤثر الأقدمية على رصيد خبرة مهارة الفرد، فإنها لا تؤدي إلى زيادة في الأداء والإنتاجية، كما أنه كلما زادت أقدميته كلما زاد ضاه عن العمل، وقل غيابه، وقل معدل تركه للخدمة.(أحمد ماهر، 1995، ص: 199-201).

- فنظرا لصعوبة اتفاق الباحثين وعلماء الإدارة والمنظرين على عوامل أو محددات معينة تحكم الأداء، فإننا نجدهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وإن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

* إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

* إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

* أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو ايجابي في تحديد محددات الأداء.(عيسى قبوق،2007، ص:100).

7/- تخطيط الأداء الوظيفي:

- تقع إدارة الأداء عند التقاء الإستراتيجية والنشاط الفعلي، فهي تتضمن صياغة وتنفيذ السياسة، ووضع الأهداف وتقييم وتقدير الأداء وتصميم العمليات من أجل التحسين المتواصل وإرساء صلات و روابط بين الأفراد والمنظمات. وعليه تتطلب إدارة الأداء فهما جيدا لاحتياجات الأفراد المتصلة بالتعلم والاحتياجات المتصلة بأداء العمل، ولعل تخطيط الأداء من بين العمليات المهمة التي تقوم بها المنظمة.(جنيفر جوي- ماثيورا وآخرون، 2008، ص:116).

(أ) تعريف تخطيط الأداء:

- تهدف عملية تخطيط الأداء الوظيفي إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذا في الاعتبار قدرات وطاقت الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها، وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:

* تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.

* تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة.

* تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.

* توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.

* تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.

* تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

* تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

- وبذلك يوفر تخطيط الأداء أساسا موضوعيا يهيئ المنظمة نحو التطبيق الفعال لفكرة "الإدارة بالأهداف" أو " الإدارة بالنتائج" وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم بالعمل وبين رئيسه.

ب) عملية تخطيط الأداء:

- تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة العمليات الفرعية التالية:

الإعداد والتحضير، المناقشة والتصميم، الصياغة والاعتماد، وفيما يلي شرح لهذه العمليات باختصار:

* الإعداد والتحضير: وتهدف هذه العملية إلى:

- حصر المعلومات عن الموقف العام للمنظمة.

- تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف.

- تحليل المناخ الداخلي وتبيين الفرص والمعوقات.

- عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين.

- رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة.

- دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفة.

و من مجمل تلك المعلومات يمكن بناء التوجهات الإستراتيجية للأداء بشكل عام، وتحديد التوجهات لكل عمل من الأعمال الرئيسية ضمن عمليات المنظمة المختلفة.

الفصل الثالث:.....الأداء الوظيفي

* **المناقشة والتصميم:** وغرض هذه الخطوة في تخطيط الأداء مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الفضلى للأداء والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المنظمة، وتكون نتيجة هذه الخطوة هي الاتفاق بين الإدارة والقائمين بالعمل (أو من يمثلهم كالتقابات مثلا) على توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيل، كما يتم الاتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية:

- تقنيات الأداء ومعايير الأداء المقبول.
- إجراءات الأداء وتتابعها أو تزامنها.
- الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل.
- النتائج المستهدفة للأداء.
- أسس تقييم الأداء.

وعموما تمثل هذه الخطوة عملية تدريب وتهيئة للعاملين لكسب اقتناعهم وتأييدهم لنظام إدارة الأداء، وبيان منافعهم لهم و للمنظمة، ومن ثم نقل مقاومتهم له ويقبلون على تطبيقه مطمئنين.

* **الصياغة والاعتماد:** وتهتم هذه الخطوة بتقنين ما تم الاتفاق عليه وصياغة مكونات الأداء في وثيقتي " وصف العمل " و " خطة العمل"، كذلك تشمل هذه الخطوة مجموعة الإجراءات المهمة التالية:

- حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية من الأداء.
- تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة.
- تنسيق خطة الأداء مع الخطة العامة للمنظمة.

* **نموذج لاجتماع تخطيط الأداء:** يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء هو أهم مراحل العملية، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل قد يوحي إليه أنه موضع مساءلة أو أن الجلسة ستتحول إلى تقييم أداءه وليس

تخطيط أداء المستقبل، حيث يلاحظ أن الأخطاء التي يقع فيها المديرين هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء، وعادة يبدأ الرئيس بتوضيح الغرض من الاجتماع ويركز على فكرة تخطيط الأداء باعتبارها مسؤولية مشتركة للطرفين، ثم يشرك المرؤوس بسرعة في العملية بطلب رأيه، ويعتمد الرئيس النابه في هذا الاجتماع على أسلوب الحوار السريع الذي يتيح للمرؤوس فرصة التعبير عن رأيه ببسر، ويراعى أن تكون مشاركته في الاجتماع في شكل فتح قنوات الحوار مع القائم بالعمل أكثر من أن يتخذ موقف المحاضر الذي يخبره بما يجب عليه عمله إذ من المفيد أن يكون دور العامل أكبر في التوصل إلى تحديد لمهام وواجبات العمل.

- ثم تكون الخطوة التالية هي استعراض المعلومات المتاحة عن المنظمة وأنشطتها والظروف التي تعمل فيها وذلك لبناء قاعدة من الفهم المشترك بين الطرفين، ويشترك الرئيس والمرؤوس في التعرف على خلاصة المعلومات التي أنتجتها مرحلة الإعداد والتحضير، وبناءا على ذلك تجري محاولة لتحديد مهام وواجبات العمل والأهداف المحددة التي تريد الإدارة تحقيقها من ورائه.

- وعموما تتبلور نتيجة تخطيط الأداء في توفير المعلومات التالية للقائم بالعمل ورؤساءه:

* المسؤوليات الأساسية للفرد خلال الفترة الزمنية المحددة للأداء ؟

* معايير الحكم على كفاءة الفرد في أداء مهام العمل ؟

* المدى الزمني المتفق عليه لتنفيذ مهام العمل ؟

* صلاحيات الفرد (مجموعة العمل) في أداء العمل ؟

* المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الفرد من أداء العمل بكفاءة ؟

* المهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل ؟

* المساعدات التي يحتاجها الفرد لأداء العمل بكفاءة ؟

* التدريب اللازم لتمكين الفرد من أداء العمل بكفاءة ؟

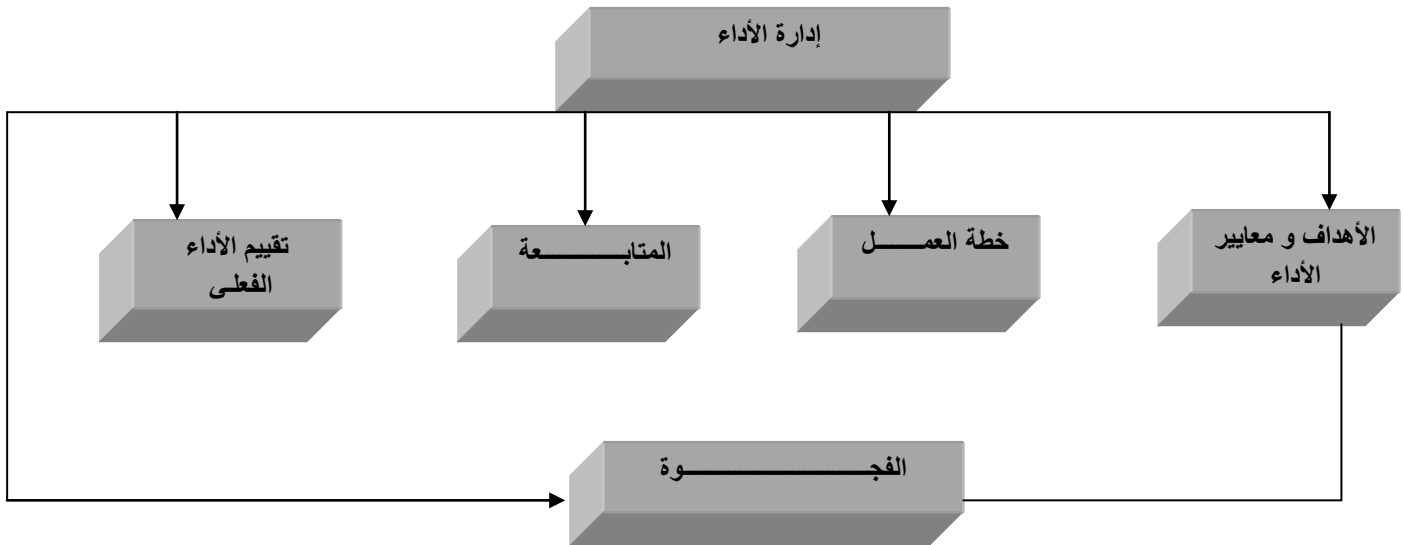
* تأثير العمل على باقي الأعمال في الوحدة التنظيمية المعنية بالعمل.(علي السلمي، مرجع سابق، ص ص:220- 223).

- وانطلاقا مما سبق يمكننا القول أن تخطيط الأداء هو مرحلة وخطوة مهمة في عملية إدارته وتسييره بشكل فعال.

8- /تشخيص الأداء الوظيفي:

- إن الفكرة الأساسية في تشخيص الأداء هي أن الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية أو التكلفة، وتبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع (Waste) من الخامات والموارد والوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة، وإهدار ثروات المنظمات من المعلومات ومن ثم إهدار فرص النجاج والربحية، وتفاقم حجم الطاقة الإنتاجية المعطلة (أي المدخلات في نظام إدارة الأداء) وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليهم، والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه، وفيما يلي شكل يبين هذه الفكرة، حيث تدل فجوة الأداء على ذلك التباين بين المستهدف والمحقق فعلا، والتي تتجه عملية تشخيص الأداء لتحديدها والبحث في أسبابها. وفيما يلي:

- الشكل رقم(09): يوضح فجوة الأداء ضمن إدارة الأداء.



- المصدر: (أحمد سيد مصطفى ، 2008 ، ص: 387) .

- إن الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية *Productivity*، وزيادة الفعالية *Efficiency*، وتنمية القدرات التنافسية *Competitiveness*، للمنظمة، وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناجمة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

* **رصد فجوة الأداء:** الغرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها، تمهيدا للعمل على إزالتها، ويقصد برصد فجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي (الكمية، الحجم، السرعة، الجودة، التكلفة) وبين المستوى المخطط (المستهدف)، والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحقة المستمرة للأداء، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم (أي مدى التباين في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف من الناحية الكمية)، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المرتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط، كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين.

* **تحديد مصادر فجوة الأداء:** ليس المهم فقط التعرف على فجوة الأداء بل أيضا مصادرها سواء من داخل المنظمة وما بها من نظم وعناصر أو من خارجها، وفيما يلي الجدول التالي:

- **جدول رقم (02): يوضح المصادر الداخلية والخارجية المحتملة لفجوة الأداء.**

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
* متغيرات السوق.	* تصميم العمل.
* تحركات المنافسين.	* قدرات العاملين.
* تغير طلبات وتوقعات العملاء.	* دوافع العاملين.
* التطورات التقنية والعلمية.	* القيادات الإدارية أو التقنية.

* تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية.	* البناء التنظيمي.
* تطورات الأوضاع والنظم الاقتصادية.	* الإمكانيات المادية والتقنية.
* ضغوط الموردين وتأثيرات التحالفات والممارسات الاحتكارية.	* مناخ وثقافة المنظمة.

* **تحليل فجوة الأداء:** ويقصد بالتحليل أساسا البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها، وفي أغلب الأحيان تنحصر أسباب فجوة الأداء في اختلال أداء الموارد البشرية (وهو السبب الأكثر انتشارا خاصة حين تنخفض درجة الآلية في الأداء)، واختلال أداء الموارد المادية من معدات وتجهيزات وغيرها من وسائط غير بشرية، واختلال الموارد التقنية مثل حالات تقادم التقنية المستخدمة، واختلال الأداء التنظيمي المتمثل في زيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الاتصالات وطول سلسلة اتخاذ القرارات وتباعدها من مواقع التنفيذ وغير ذلك من عيوب التنظيم، وتعتمد عملية تشخيص فجوة الأداء على التحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل فرديا بواسطة الرئيس المسؤول عن العمل، أو قد يتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة. (علي السلمي، 2008، ص 231- 234).

9/- تقييم الأداء الوظيفي:

- يعتبر تطوير الموارد البشرية أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على التطوير الرئيسي المؤسسي للمنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين، حيث يعد هذا الأخير من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات، وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونه على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلا عن أن الكثير من لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه... إذ يساهم تقييم الأداء في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي فإن نتائج تقييم العاملين تعتبر مدخلات لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل: الترقية، والنقل، والمكافأة، التدريب، وتخطيط القوى العاملة....

وللتعرف أكثر على هذه الوظيفة - تقييم الأداء- سوف نتطرق إلى تعريفه، أهميته، أهدافه، أسسه، استخداماته، وطرقه... الخ فيما يلي:

(أ) تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

- إن الفرد حينما يوفر له التوصيف الصحيح للمناصب التي يشغلها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا وتقييمه بصفة مستمرة الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي، فعلى الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي « قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمتها في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها »، ومن جملة التعاريف التي تناولت تقييم الأداء الوظيفي يمكننا أن نستعرض الآتي:

- يعرفه كل من سيزي لافي وولاس (Syzillaygi & Wallace)(1980) « بأنه العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها...».

- يعرفه كذلك فليدمان وأرلود (Fildmam & Arnold)(1983) « بأنه عملية قياس وتقويم مستوى أداء أعضاء المنظمة». (ناصر محمد العديلي، ص:408).

- يقصد بتقييم أداء العاملين كذلك « تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً». (يوسف حليم الطائي وآخرون، 2006، ص:226).

- إن تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً...). (عبد الغفار حنفي، 2007، ص:295).

- هو أيضاً عملية تقييم كل شخص من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون فيه، هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى

عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (مهدي حسين زويلف، 2003، ص: 188).

- إن تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لفاعلية المنظمة. و منه فإنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.

- وعلى ذلك فإن عملية تقييم الأداء تتميز بأربع خصائص هي:

(1) أن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.

(2) أنه عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما أيضا بنقاط القوة التي جسدها أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

(3) أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

(4) وأخيرا، فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة. (عادل حرحوش صالح، 2002، ص: 102).

- و يمكن لنا أن نستنتج من جملة التعاريف المعروضة أن عملية تقييم الأداء هي عملية مخططة ومسندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي، هي عملية ايجابية وحركية، مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء وتطويره ومن ثم التميز والنجاح. وفيما يلي:

– الشكل رقم(10): يوضح منظومة تقييم أداء العمال.



– المصدر: (محمد الصير في ، 2008 ، ص: 27).

ب) علاقة تقييم الأداء ببعض المفاهيم:

– لقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء *Performance Evaluation*، كما سمي بقياس الكفاءة *Rating* وآخرون سموه بتقييم الكفاءة *Efficiency Evaluation* إلا أن وحسب رأينا أن خير تسمية له هي تقييم الأداء لانتشار استعمالها، وهو المصطلح الذي تبنيناه ضمن موضوعنا الحالي – الأداء الوظيفي-. (مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص: 188).

– فنجد بعض الكتاب يفرقون بين مفهوم تقييم الأداء، مفهوم قياس الأداء ومفهوم التقويم. حيث أن: * قياس الأداء المتحقق بمعايير موضوعية هو الذي يطلق عليه " قياس".

* وتحديد مستوى الأداء المتحقق أي إعطاء الأداء قيمة معينة، يطلق على هذه العملية "تقييم".

* أما تحديد مستوى الأداء فإنه يطلق على هذه العملية "تقويم". (محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 26).

كما أنه يمكن النظر لتقييم الأداء على أنه القياس الفعلي للنتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.(عبد الباري درة،1988، ص:56).

- وعلى العموم، فإنه تبقى عملية تقييم أداء العمال، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة من تمكن إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته. إضافة أيضا إلى أنه رغم التعدد في المصطلحات فإن المعنى يبقى واحد.

(ج) أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- ينظر الإداري إلى عملية تقييم الأداء باعتبارها تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل، هو الرقابة فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة ، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافا محددة مسبقا ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من القيام بعملية تقييم الأداء فيما يلي:

* أهداف رئيسية: تتمثل في هدفين التقييم والتطوير حيث:

- أن التقييم، يهدف إلى تقديم التغذية الراجعة للعاملين بحيث يتم إطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، من خلال التقييم أيضا يمكن إصدار القرارات الإدارية كالترقية، والنقل...

- أما التطوير، فيبرز في تقييم أداء العاملين حيث يساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي ويساعد على تقييم الأداء على نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين.

* أهداف جزئية: ويمكن حصرها في أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة، على مستوى المديرين (الرؤساء)، على مستوى الأفراد (المروؤسين).

1- على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:

* خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية.

* النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم إلى التقدم.

* وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.(عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص: 104).

* يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين ونقلهم إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.

* يتم استخدامه أيضا في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء.(فيصل حسونة، 2008، ص: 147).

2- على مستوى المديرين: ويبرز من خلال:

* التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

* الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، هذا ما يقود إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.

* تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.(عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص: 104).

3- على مستوى الأفراد: لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين

العاملين:

* دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

* شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.(محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 31-33). فيما يلي:

- الجدول رقم (03) : يوضح أغراض تقييم الأداء.

الغرض من تقييم أداء الفرد		
(2) الأغراض الإدارية	(1) تنمية الفرد	
- توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة ب : تعديل هيكل الأجور ، النقل ، الترفيات ، تخفيض أو تعديل قوّة العمل .	- تنمية و تطوير الأداء خلال توجيه الفرد و إرشاده لما هو متوقع و مطلوب .	
-الأداء النسبي للفرد مقارنة بزملائه الآخرين (معيار نسبي) .	- مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء (معيار أو مستوى مطلق) .	أسس و معايير المقارنة
- تقدير الفرد و ترتيبه	- التقييم المستند على النتائج .	أسلوب التقييم
- تقديري و حكمي	- يمارس دور المستشار .	دور المشرف
- الفرد المشرف ، سجلات الأفراد ، آخرين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ .	-الفرد و المشرف	توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم

- المصدر : (عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص : 298).

(د) أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وانطلاقا من هذا تتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

* تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

* تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

* تساعد على تزويد المسؤولين الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية. (يوسف جحيم الطائي، مرجع سابق،

ص:227).

* تبرز الأهمية أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء وأهمها هي تحسين أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقييم كوسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية... (نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص:218).

هـ) أسس تقييم الأداء الوظيفي:

- تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفاعل لأداء العاملين فيما يلي:

* استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

* تأصيل مفهوم إن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف والمفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

* توفر نظام للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، يتيح النقل الواضح والتسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم آراء المرؤوسين، وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

* إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تمتيتهم الذاتية.

* إدراك واعتبار كل من الايجابيات والسلبيات، بحيث يتم لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يبدر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل .

* أن يؤسس التقييم على أساس قياس الجدارة، وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء.(أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 387 - 388).

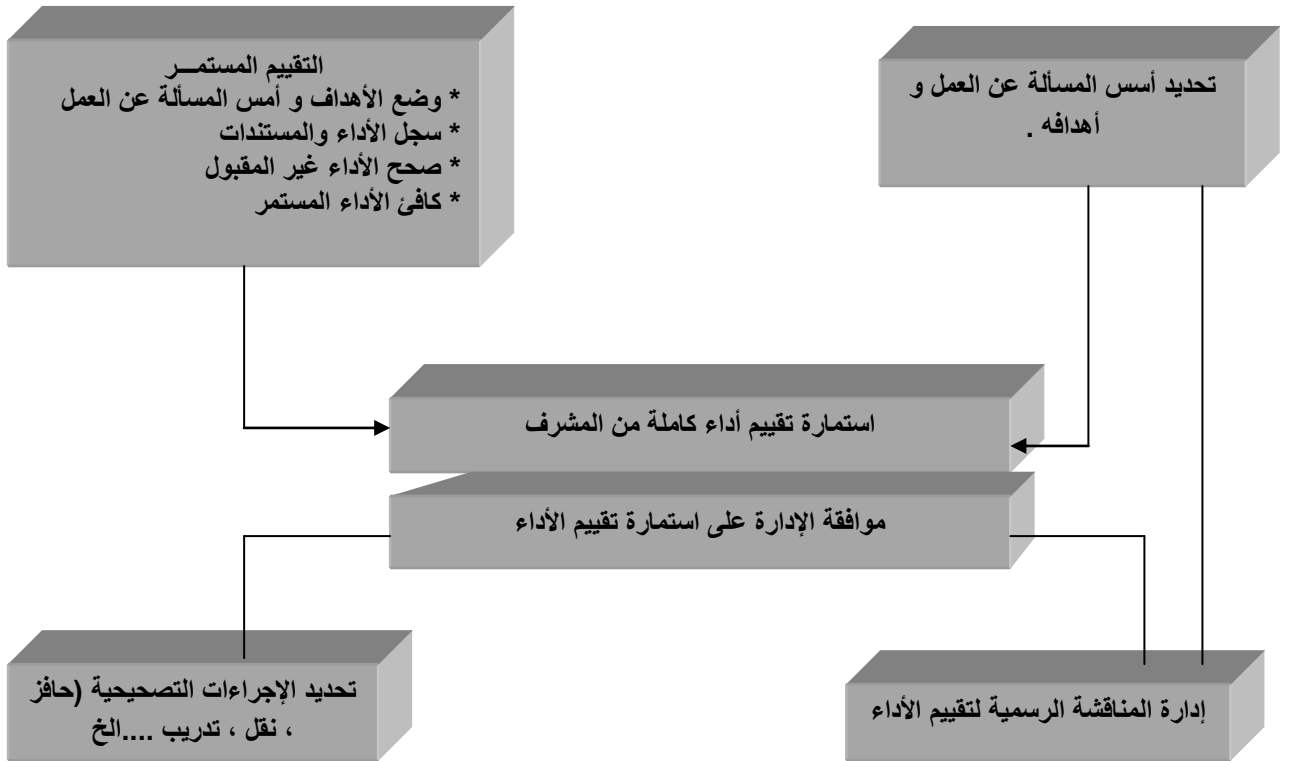
و) خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي :

- تتكون عملية تقييم الأداء من خمس خطوات متصلة ببعضها:

الفصل الثالث:.....الأداء الوظيفي

- الخطوة الأولى: تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه (العمل الواجب انجازه وكيف سيتم تقييمه).
- الخطوة الثانية: التسجيل الرسمي للأداء في استمارة تقييم أداء تتضمن أسس المساءلة والاحتفاظ بالمستندات المؤدية إلى ذلك.
- الخطوة الثالثة: التقييم المستمر للأداء مع توفير التغذية المرتدة لتوضيح أو تطوير الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول فور اكتشافه ومكافأة الأداء المتميز.
- الخطوة الرابعة: المناقشة الموضوعية لنتيجة تقييم الأداء والمبينة بالاستمارة المستوفاة للتقييم.
- الخطوة الخامسة: الإجراءات المناسبة لما تسفر عنه نتائج التقييم مثل: (منح حوافز، زيادة أجر، دورة تدريبية، نقل، فصل،...). (مصطفى أبو بكر، 2008، ص: 305). وفيما يلي:

الشكل رقم(01): يوضح خطوات عملية تقييم الأداء.



- المصدر: (نفس المرجع السابق ، ص: 386).

ح) مزايا نظام تقييم الأداء:

- قد يكون نظام تقييم الأداء مفيدا جدا للمنظمة وللأفراد الذين يخضعون للتقييم على حد سواء. وهذه بعض المزايا يمكن أن تفيد فيما يلي:
- * زيادة ولاء الموظف للمنظمة.
- * حماية المنظمة أو المشروع ضد قضايا التمييز.
- * إرشاد المسؤولين أو الموظف لما يجب أدائه لتحسين مهارات العمل.
- * تشجيع فريق العاملين مع بعضهم البعض على تطوير أسلوب العمل في المشروع.
- * مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات .
- * مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات الخاصة بالتعويضات.
- * توفير وقت ثمين للاتصال مع الموظفين.
- * توفير فرصة لشرح رؤية معينة للعمل ومحاولة موائمة العاملين معها. (مكتبة لبنان ناشرون، 2007، ص:16).

ح) استخدامات تقييم الأداء الوظيفي:

- هناك عدة استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء تتلخص فيما يلي:
- * يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق واستمرار الدافع لدى العاملين، وحتى وإن وجد الدافع إلى العمل فإنه قد تتناقض إذا لم يكون هناك نظاما موضوعيا لتقييم الأداء يعطي لكل ذي حقا حقه، أضف إلى ذلك إلى أنه في حالة عدم وجود الدافع إلى العمل نفسه فإن الموضوعية في تقييم الأداء قد تؤدي إلى إيجاده.
- * يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم ويرجع ذلك إلى أن الموضوعية تفترض وجود مجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقييم، بحيث يصبح هذا التقييم مرآة حقيقية لأداء الفرد.

* يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقى ارتباطا وثيقا، حيث انه من المنطقي توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته .

* كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفردي ولكن بأداء المنظمة الإجمالي، ذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.

* يرتبط أيضا التقييم الموضوعي للأداء بالنشاط الخاص لاختيار العاملين في المنظمة مستقبلا.

* يرتبط تقييم الأداء بأنظمة الحوافز المادية ارتباطا وثيقا، حيث أن وضع أي نظام للحوافز موضع التطبيق العملي يتطلب ضرورة قياس الأداء النمطي. وكذلك الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة أمر من شأنه أن يؤدي إلى الإخلال بنظم الحوافز مهما بلغت درجة دقتها. (زاهد محمد وآخرون، 2009، ص:194 - 195).

(ي) الاعتبارات الأساسية في تقييم الأداء الوظيفي :

- يتطلب تقييم الأداء ضرورة تقييم تلك الخصائص التي ترتبط بالسمات الفردية ودرجة إسهام كل فرد في الأداء الكلي في المنظمة، عادة ما يتم تقييم السمات الفردية بأسلوب غير موضوعي حيث يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في نوع التقييم الذي يعطى لها ، فالاتجاهات التي قد تكون مقبولة من وجهة نظر فرد باعتبارها ايجابية قد تكون مرفوضة تماما من وجهة نظر شخص آخر باعتبارها سلبية، ويرجع هذا الاختلاف إلى الاختلاف في العملية الإدراكية ذاتها لكل فرد حيث أننا نميل إلى الحكم على خصائص الآخرين وتقييمها كامتداد لإدراكنا لأنفسنا، أما بالنسبة للإسهام الفردي في مجال العمل فإنه يمكن قياسها بشكل موضوعي، كما أنها تعتبر أحد الأشياء الأساسية التي يجب الأخذ بها حين تقييم الأداء . ومن الأمثلة الواضحة على هذا النوع من القياس كمية العمل التي يتم تأديتها، وبالرغم من أهمية هذا المعيار فإنه قد لا يكون واضحا بالنسبة لجميع الوظائف، فعلى سبيل المثال فقد تكون كمية العمل الخاصة بفرد يعمل على آلة أمر قابل للقياس الكمي الدقيق أما ناتج عمل السكرتيرة أو رجل العلاقات العامة فقد لا يخضع لهذا القياس الدقيق . (المرجع السابق، ص:195 - 196).

ص) طرق تقييم الأداء الوظيفي:

- هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال، منها الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

1/ الطرق التقليدية:

- تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين من أهمها:

* **طريقة الترتيب البسيط:** وهي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوء، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

* **طريقة المقارنة المزدوجة:** ويتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازليا للعاملين.

* **طريقة التدرج:** توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد ووفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

* **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عددا من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

* **طريقة القوائم المرجعية:** يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافره في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية. لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

* **طريقة الاختيار الإجباري:** حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل. وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

* **طريقة المواقف الحرجة:** يقوم المقيم، حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

* **الطريقة المقالية:** يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف، والقوة، الأداء، مهارات الأفراد، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

2/ الطرق الحديثة:

- لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة من أهمها مايلي:
عملية التقييم .

* **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد أثناء عملية التقييم .

* **مقياس الملاحظات السلوكية:** يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء.

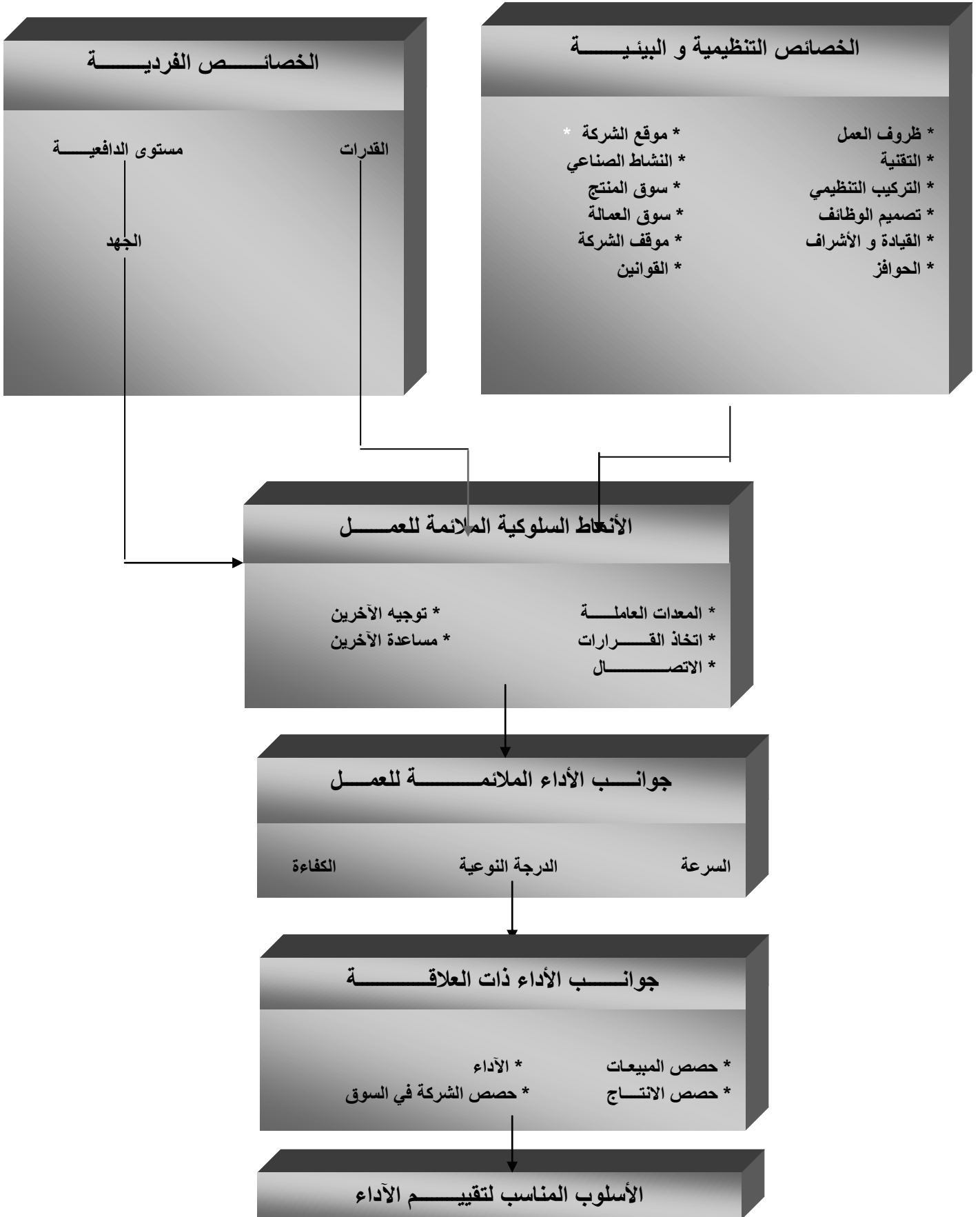
- ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس

أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل .

* **طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس صفات ومهارات معينة مثل التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المترشحين للإدارة العليا. (وسيلة حمداوي، 2004، ص ص:130-133). وفيما يلي:

- الشكل رقم (12) : يوضح الاعتبارات التي تأخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة

المناسبة لتقييم الأداء



المصدر: (سيزلاقي وولاس ، 1998 ، ص: 344).

ف) معدلات الأداء وكيفية وضعها:

- تعتمد طريقة معدلات الأداء على وضع معدلات أداء نمطية لكل نوعية من نوعيات القوى العاملة حيث تمر بالخطوات التالية:

* **الاختيار:** ونعني به اختيار الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الدراسة عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب.

* **التسجيل:** ويعني تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط، وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصره، وهي الأجزاء الظاهرة في عملية أو نشاط محدد والتي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر أو نشاط مأكنة أو كليهما معا.

* **التحليل الانتقادي:** وهو اختيار البيانات المسجلة انتقاديا للتأكد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر غير الإنتاجية والغريبة.

* **القياس:** وهو قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر وبمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

* **جمع الوقت النمطي:** ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:

أ- احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر، ويستخرج من عدد كاف من المشاهدات والقراءات الضرورية والكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولا يتحكم به عدد التغيير في أوقات عناصر الوظيفة، ويعتمد على درجة الدقة المطلوبة. ويستخدم أساليب كمية لتقدير عدد الدورات وذلك باستخدام نظرية العينات.

ب- احتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر وذلك وفق المعادلة التالية:

الوقت الاعتيادي = (وقت المشاهدة X المعايير المشاهدة): المعايير القياسية.

و المعايير إذن هي = وقت المشاهدة المعايير والمشاهدة: المعايير القياسية.

- و سبب ذلك أن دراسة الوقت يجب أن تجري على عامل بسيط الكفاءة ليكون مثلا للعمال كافة. ولتفسير معايرة المشاهدة والمعايير القياسية نقول لو أن الأداء القياسي أو المعايرة القياسية كانت 100 وأن أداء العامل كان أبطأ من المعدل القياسي حيث كان أداء (80) فإن معدل أداء العامل سيكون: المعايرة المشاهدة : المعايرة القياسية = 80 : 100.

ج- وأخيرا تضاف مسموحات للوقت الاعتيادي لنصل بالوقت للوقت النمطي لكل عنصر من عناصر العمل .

* **التحديد:** ويتم تحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا، وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعنية.(مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص:191-192).

ع) مصادر الحصول على بيانات الأداء:

- و يعني البحث عن الوسائل والمصادر التي من خلالها نستطيع قياس أداء الأفراد، وهناك أربعة مصادر رئيسية تستخدمها المنظمات للحصول على البيانات المتعلقة بأداء الأفراد وهي:

* التقارير المكتوبة (written reports):

- وتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد وعادة ما يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير يرفعه للمستوى الإداري الأعلى، حول حجم الإنجاز المحقق، ومعدلات الأداء الحالية، ويجب أن يكون هذا التقرير شاملا، بحيث لا يضطر المستوى الأعلى إلى استدعاء كاتب التقرير للحصول على معلومات إضافية.

ويعتبر التقرير المطبوع بمثابة مرجع يتم الاستعانة به في حالة حدوث أي انحرافات لم تذكر في التقرير، كما يتم الاعتماد عليه أيضا في مكافأة أو عقاب العاملين بالمنظمة فيما يتعلق بأدائهم وتستخدم حاليا برمجيات معالجة النصوص في كتابة تلك التقارير على الحاسبات لرفع الإنتاجية المكتبية للتقارير.

* التقارير الإحصائية (statistical reports):

- و تشمل التقارير التي تعتمد على بيانات الأداء التي تم معالجتها إحصائيا، وتحليلها لاستخراج مؤشرات دقيقة، وعادة ما يتم الاستعانة بقدرات الحاسبات الآلية في هذا المجال، و تعد تطبيقات الجداول الإلكترونية (مثل برامج EXCEL) من أكثر الوسائل المستخدمة في

هذا الشأن. وهو ما يتيح أيضا استخدام التمثيل البياني لإثراء المعلومات المقدمة، والتعبير عنها في صورة مرئية سريعة.

* التقارير الشفوية (order reports):

- ويتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء من خلال المقابلات التي تتم بين الرئيس المباشر للمرؤوسين والمستويات الإدارية العليا، أو الاجتماعات أو المؤتمرات التي تعقد لهذا الغرض، ورغم أن التقارير الشفوية لا تتسم بالشكل الرسمي الذي تتم به التقارير المكتوبة، إلا أنها تعطي معلومات تفصيلية قد لا يرد ذكرها في التقارير المكتوبة.

فعلى سبيل المثال، يمكن لمسؤولي البيع الشخصي نقل انطباعاتهم الشخصية عن العملاء، عندما يقومون بتقديم تقرير شفوي في نهاية اليوم لرئيسهم المباشر، حول أدائهم البيعي، والمتعلق بعدد العملاء الذين تم زيارتهم، وأماكن تواجدهم، والموضوعات التي تم الاتفاق عليها معهم وهو ما لا يكون متاح في حالة تقديم تقرير كتابي رسمي.

* الملاحظات الشخصية (personnal observation):

- و تتمثل في قياس الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصيا، للوقوف على مدى تقدمهم، وحجم الجهد المبذول في الأداء، ومستوى الإنجاز المحقق.

و لكن يعاب على هذا الأسلوب وجود ما يسمى بالتحيز الإدراكي بمعنى قد يدرك أو قد يلاحظ مدير معين بعض الجوانب الإيجابية أو السلبية في أداء المرؤوسين، بينما لا يتمكن مديرا آخر من إدراك أو ملاحظة نفس هذه الجوانب لدى مرؤوسيه.

فضلا عن تلك الملاحظات الشخصية لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم، لأن بيانات الأداء التي تم تجميعها بواسطة الملاحظة اعتمدت بصورة كبيرة على الحكم الشخصي لفرد واحد، وهو القائم بالملاحظة.

- وتستعين العديد من المنظمات في إعداد تقارير الأداء بما يعرف " بنظم معالجة الصور" (image processing systems)، والتي تتيح الحصول على تخزين ومعالجة واسترجاع صور التقارير التي تحتوي على بيانات نصية ورقمية، ورسوم بيانية، صور عادية. (طارق طه، مرجع سابق، ص ص: 379- 382).

س) الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء الوظيفي:

- قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة وموضوعية التقييم وأهم هذه الأخطاء ما يلي :

* **خطا الهالة (Halo Effect):** هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير إلى تكوين إنطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه، على أساس أحد ملامح شخصيته أو مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء . إذ يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضا في باقي العناصر.

* **أخطاء النسيان:** إذ أن معظم التقديرات عن المرؤوسين تعطى لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤوساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة، لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل.

* **التحيز الشخصي:** حيث قد يتجه بعض الرؤوساء لتقييم المرؤوسين متأثرا بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقد، وانطباعاته غير الموضوعية، فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، وإنما على العواطف والاتجاهات الشخصية للرئيس، وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل : جنس وأصل المرؤوس الاجتماعي وجاذبيته الشخصية، وأسلوب تعامله مع زملائه وزميلاته. (احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 415 - 416).

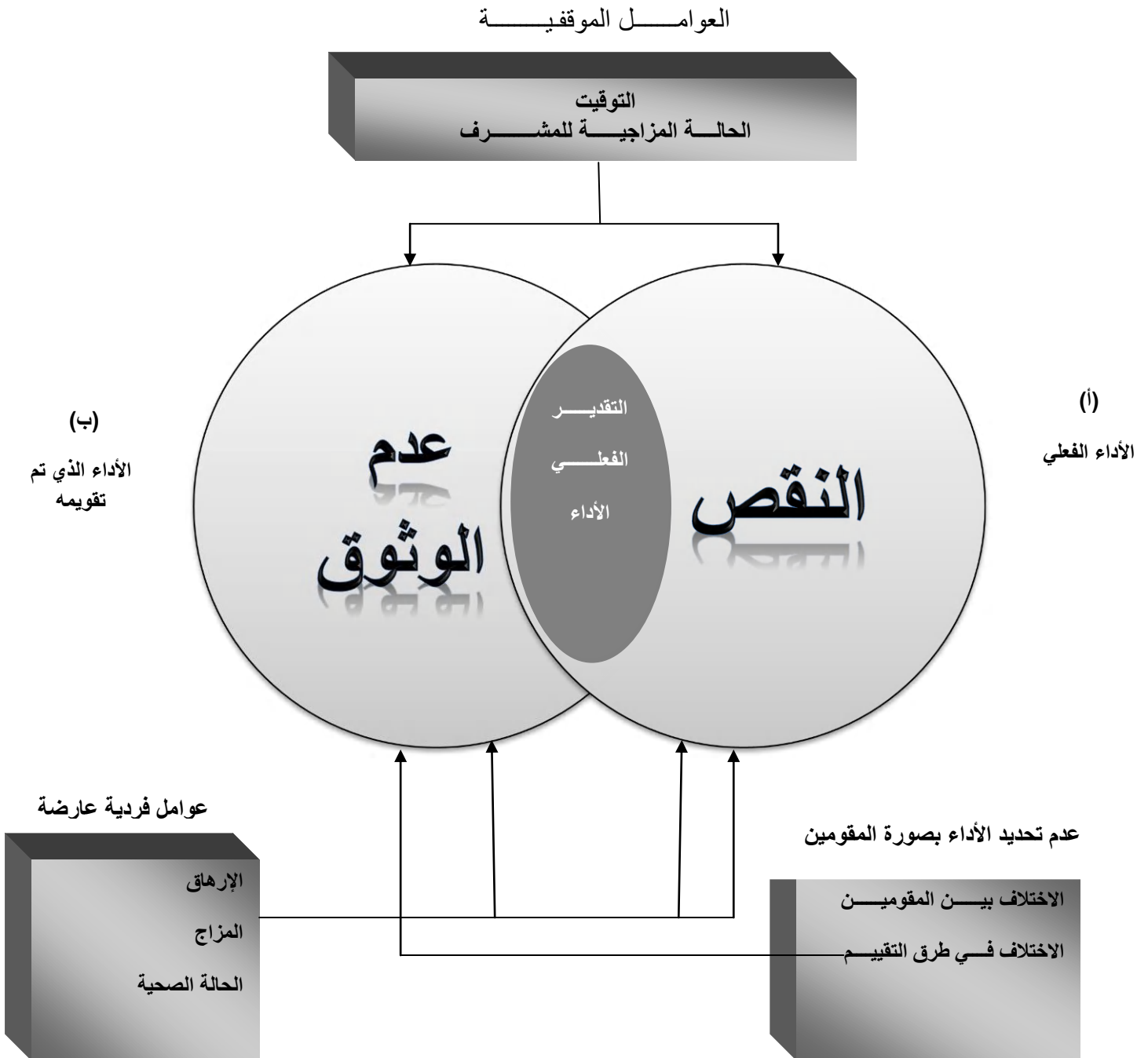
* **نموذج التقييم :** حيث يلعب معيار التقييم دورا أساسيا (رئيسيا) في حدوث الخطأ فعامل التقارب في المجال عادة ما يؤدي إلى تقدير أعلى في التقييم حيث تميل المجالات المتقاربة إلى الترابط فيما بينها بدرجة أعلى من ترابط المجالات المتباعدة، كما وأن تصميم المعيار قد يؤدي إلى أخطاء في التقييم مما يتطلب إعادة تصميمه.

* **أخطاء المقيم الإدراكية أو التقييمية:** فكثيرا ما يستخدم الفرد نفسه كمعيار عند تقييم الآخرين وعادة ما يستخدم عاملي التماثل والتغاير في تقييمه، الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في

الفصل الثالث:.....الأداء الوظيفي

الخطأ، وأما النوع الثاني الذي يقود إلى الخطأ فهي المعايير ذاتها، فمثلا قد يقوم المدير بمقارنة الفرد بالأشخاص الذين يؤديون نفس العمل أو ما يماثله. (كامل محمد المغربي، 2004، ص ص: 250 - 251). و فيما يلي:

-الشكل رقم (13): يوضح مصادر الخطأ في تقييم الأداء.



المصدر : (سيرلاقي و وولاس ، مرجع سابق ، ص: 387).

10/- أسباب ضعف الأداء الوظيفي:

- قد يؤدي العاملون أداء ضعيفا، ومن بين أسباب ضعف الأداء من قبل العاملين يمكننا أن نذكر ما يلي :

- * أنهم لا يعرفون كيفية أداء العمل، لأنهم لم يتعلموا المهارات المطلوبة.
- * أنهم يعتقدون بأن أدائهم جيد لأنه لا أحد أشار خلاف ذلك.
- * لا يعرف العاملون ماذا يفعلون، لأنه لا أحد أعلمهم حول مسؤوليات عملهم. و قد يفترض المدير أن العاملين يعرفون أو يجب أن يعرفوا ما يتوقع منهم.
- * لا يرى العاملون أن وظائفهم أساسية للمنظمة.
- * يكافئ بعض العاملين ليس من أجل الأداء، وبعضهم ضعاف قد يعاد تقييمهم لوظائف أسهل أولى من أن يعرض للمحاسبة لأداء أفضل.
- * للعاملين موقف ضعيف تجاه مسؤوليات ووظائفهم ويفتقرون إلى الحماسة للوظيفة.(أحمد سيد مصطفى، ص:417).

11/- إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي:

- تنتج نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء فمن ناحية تهدف إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار أعلى والحصول على ثقة العملاء وولائهم، وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء أن تحقق التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والارتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف ليظل التساوي والتعادل بينهما قائما. فيا ترى ما المقصود بتحسين وتطوير الأداء ؟

(أ) - تعريف تحسين وتطوير الأداء:

- تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، أو عمليات، أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة.

- أما فكرة تطوير الأداء فتتجه إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الإرتفاع بها على مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية، أيضا فكرة التطوير تقوم على ابتكار وإدخال مستويات أعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات، أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء، بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء أفضل.

- وهنا يمكننا القول أن تحسين الأداء لا يستغرق عادة وقتا طويلا، كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات أو استحداث تقنيات جديدة، أما تطوير الأداء فهي عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين واستثمار قدرات عالية في مجالات البحوث والتطوير، وتتطلب درجات عالية من القدرات الابتكارية والإبداعية لفريق من المتخصصين ذوي المعرفة العالية، كما يستغرق وقتا يطول إلى سنوات في بعض الأحيان، من ناحية أخرى فإن التطوير يكلف استثمارات عالية سواء لاقتناء معدات وتجهيزات أو تقنيات وبرمجيات.

(ب) - مجالات تحسين وتطوير الأداء:

* زيادة المستوى المعرفي للفرد.

* حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.

* إعادة تصميم العمل.

* إعادة تخطيط الأداء.

* تطوير أنماط وأساليب القيادة.

* تطوير نظم التعامل في الأسواق.

* إعادة هندسة العمليات.

- * إعادة التنظيم الإداري.
- * إعادة التنظيم الإداري.
- * إعادة صياغة النظم والسياسات.
- * إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- * زيادة استيعاب التقنيات.
- * تطوير التقنيات الحالية.
- * تحسين مكان العمل.
- * تطوير ثقافة المنظمة.
- * تطوير علاقات العمل.
- * تطوير قدرات ومهارات القادة .
- * زيادة المستوى المعرفي للقادة.(علي السلمي، مرجع سابق، ص ص:241 - 243).

ج)- خطوات تحسين وتطوير الأداء:

- هناك مجموعة من الخطوات يمكن للمنظمة إتباعها لأجل تحسين مستوى أدائها من خلال ما يلي:

* تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: فلا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين. فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتم بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية

(الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

وإن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

* **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

* **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. (بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص:98).

* **تحليل أداء العمال:** إن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضا لأسباب لا تمكن في القوى العاملة، بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الإنتاج والتوزيع.. الخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة، ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية: أولا، مقاييس فاعلية الأداء للأفراد، حيث أن دراسة مثل هذه المقاييس واتجاهاتها تبرز جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، وأيضا التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة، ثانيا، مكونات ومتطلبات الأداء، حيث تتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأيضا تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة، أو لأي سبب آخر، ووفق هذه الدراسة يحدد أيضا التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي اتسم فيها أداء الأفراد بالانخفاض من واقع دراسة مقاييس الفاعلية. (علي غربي وآخرون، 2002، ص:112).

- توجد أيضا عدة مداخل لتحسين أداء الأفراد من مثل:

* **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على ما بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتباره، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

* **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف. (بوعيط جلال الدين، مرجع سابق، ص:99).

- وعلى العموم إذا كان تحسين الأداء هو الغرض من تنمية الموارد البشرية، فإنه يلزم ربط احتياجات التنمية بأهداف العمل، ولذلك تتطلب التنمية إحداث تكامل بينها وبين نتائج العمل ومردوداته، ويتناول هذا الجدول أحد أطر تحقيق ذلك التكامل للأداء (سواء كان أداء الأفراد، النظم، العمليات، الفرق، المجموعات، أو الأنظمة ككل) عند ثلاثة مستويات مختلفة، يقترن بكل منها نمط أسلوب مختلف للتعلم كما هو موضح في الجدول التالي:(جنيفر جوي- ماثيور وآخرون، مرجع سابق، ص:119).

- جدول رقم (04): يوضح مستويات الأداء .

نوع التعليم	الأسلوب
مستوى (1) أداء الأشياء جيدا: التنفيذ	التقيد والالتزام
مستوى (2) أداء الأشياء بصورة أفضل: التحسين	الاختيار
مستوى (3) القيام بأشياء جديدة وأفضل: الابتكار	الارتباط
	التفاني

- المصدر: (جنيفر جوي- ماثيور وآخرون، المرجع سابق، ص:120).

خلاصة:

- من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يمكن القول أن الأداء الوظيفي ماهو إلا انعكاس لمدى وفاء الموظف (أو الفريق)، لمتطلبات العمل أو المهمة، فهو سلوك يؤدي إلى نتائج، فقد تكون هذه النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها وهذا يكون وفقا لمدى كفاءة وفاعلية الجهد المبذول لبلوغ النتائج، غير أنه أمام كل ما قد يقوم به العامل من جهد مبذول وكفاءة وفاعلية في الأداء، فإنه من الممكن أن تصادفه في مسار تأديته لمهام عمله مجموعة من المتغيرات والمؤثرات التي ربما قد تؤثر وتعرقل أداءه وتمنعه من أداء مهامه بالمستوى المطلوب والمنتظر منه، ومن مثل هذه المؤثرات نجد الضغط النفسي وكذا الاحتراق النفسي هاتين الظاهرتين اللتان قد تلعبان دورا سلبيا في انخفاض الأداء الوظيفي للعامل إذا لم يتم إيجاد طرق واستراتيجيات لمقاومة كل منها... كما وأن دراسة سلوك وأداء الفرد ليس بالعملية السهلة، وذلك لتفاوت وتنوع المؤثرات التي تحكم هذا الأداء . وضمن هذا الإطار فإن المنظمة لأجل تحسين توافق الأداء الفردي مع ما ينسجم وتحقيق أهدافها وأدائها الكلي فإن ما عليها إلا أن تبذل جهودا مكثفة ومعقدة لتشخيصه بدقة. مما يمكن المسؤولين من امتلاك وسيلة ناجحة للتحكم به.

الفصل الرابع: العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي.

- 1- تأثير الاحتراق النفسي على الأداء الوظيفي.
- 1-1 تأثير الاحتراق النفسي على أداء الفرد.
- 1-2 تأثير الاحتراق النفسي على أداء المنظمة.
- 2- الاحتراق النفسي والضغط في صفوف أعوان الحماية المدنية.
- 3- مهام أعوان الحماية المدنية.
- 4- الحياة الاجتماعية، الصحية والمهنية لأعوان الحماية المدنية.
- 5- العوامل المسببة للاحتراق والضغط في مهنة أعوان الحماية المدنية.
- 6- ردود فعل أعوان الحماية المدنية إزاء الضغوط الناجمة عن مهنتهم.
- 7- استراتيجيات تحقيق التوافق المهني في بيئة عمل أعوان الحماية المدنية.

- تنشأ ضغوط وتوترات العمل عن مجموعة من العوامل والمسببات في بيئة عمل الفرد، ولعل أن مصلحة الحماية المدنية كغيرها من بيئات العمل ممكن أن يتعرض العامل فيها - ونخص بالذكر العون - إلى جملة هذه الضغوط والتوترات. انطلاقاً من أن طبيعة عملهم تفرض عليهم تقديم الخدمات للمواطنين في الوقت المناسب وكذا طبيعة نظام العمل التناوبي... الخ.

فعون الحماية المدنية كأى إنسان له قدراته وحاجاته ، هذه الأخيرة قابلة للنمو، كما أنها قابلة للتوقف أيضاً عندما تهمل. حيث ترتبط الحاجات بالقدرة والرغبة في العمل وانعدام التوتر والاحترق النفسى، فلا يمكن ضمان رضا العامل في العمل واستمرار مشاركته في المؤسسة وحفزه على زيادة أدائه ما لم يتم تحديد ما يدركه كحاجات له، وإيجاد الفرص لإشباعها، وتحقيق الظروف المناسبة لتخفيف حدة الضغوط والاحترق والقضاء على مسبباته، وضمن هذا الإطار تعد الضغوط والتوترات إحدى المشكلات الرئيسية التي قد يعاني منها العون، وهو ما تؤكد بعض الدراسات التي أجريت حول مهن الخدمات الإنسانية والاجتماعية، لأن العديد من هذه المهن تنطوي على ضغوط مهنية واحترق نفسي يحول دون قيام الموظفين بدورهم بشكل فاعل مما ينعكس سلباً على كفاءتهم وقدرتهم على مساعدة الآخرين وعلى أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، ولذا كان الاهتمام بتحقيق المستوى المرضي من الأداء الوظيفي يقتضي معرفة طبيعة العلاقة بينه وبين الاحترق النفسى، بغية حصر مختلف نتائجه على المستويين الفردي والتنظيمي ثم تحديد الاستراتيجيات أو التدخلات اللازمة للتخفيف من حدته السلبية ومن ثم تحسين الأداء.

- وانطلاقاً من هذا سوف نحاول أن نبين في هذا الفصل علاقة الاحترق النفسى بالأداء الوظيفي وأهم نتائجه عليه، وعلى حياة الأعوان، إضافة إلى اقتراح بعض استراتيجيات تحقيق التوافق المهني في بيئة عمل أعوان الحماية المدنية.

1/- تأثير الاحترق النفسي على الأداء الوظيفي:

- يتعرض العاملون في المهن الإنسانية والاجتماعية وبالتحديد التي تقدم خدمات عموماً إلى مجموعة من الضغوط والمؤثرات التي تستنزف الطاقة النفسية والجسمية للعامل فتؤدي به إلى حالة عدم التوازن مما ينعكس سلباً على سير العمل ضمن المؤسسة، وعلى التعامل مع الزملاء والأشخاص الذين تقدم لهم الخدمات، كما يتعداه إلى أكثر من ذلك من حيث التأثير السلبي على الدافعية والأداء وكذا الروتينية بأداء واجبات العمل، ولعل أن هذه الحالة تشير إلى أقصى من الضغوط النفسية هذه الأخيرة إذا زادت وتفاقمت عن حدها أدت إلى ظاهرة أكثر ضرراً هي ظاهرة الاحترق النفسي. وعلى هذا الأساس يعد عنصر ضغوط العمل من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى الشعور بالاحترق ومن ثم تأثيره على أداء العامل والمؤسسة على حد سواء.

1-1/ تأثير الاحترق النفسي على أداء الفرد:

- يعتمد مقدار تأثير الاحترق النفسي على الأداء، على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط المتضمنة فيه، غير أن الثابت هو أن وجود مقدار معقول ومناسب من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر، الأمر الذي يدفعهم ويشجعهم لكي يسيطروا ويتحطموا في هذا التوتر مما يمثل مقداراً من التحدي لقدرات بعض العاملين ويزيد من الرغبة في الإنجاز والأداء، ويمكن اعتبار مقدار مناسب من ضغوط العمل يمثل الإثارة لحياة العامل لكي يشعر الفرد بالتسلية والتجديد والمتعة والتغيير والتحدي، بالإضافة إلى هذا فإن وجود مشاكل في العمل قد تكون مثيرة لخيلات وقدرات العمال على ابتكار حلول لهذه المشاكل واتخاذ قرارات عملية، وعليه فإن ارتفاع مستوى ضغوط العمل والاحترق النفسي عن الحد المعقول، قد يكون ذو تأثير سلبي على أداء العمل.

- في ظل هذه الوضعية أصبح الموظفون يجدون صعوبة في أداء مهامهم على أكمل وجه مما يدفعهم وبصورة مستمرة إلى المزيد من بذل الجهد بغية الاستمرار في العمل بكل نشاط، فمع اتساع المسافة بين ما يطلبه العامل من حقوق وعدم تلبيةها من قبل الإدارة، يجد

هذا العامل نفسه غير قادر على المزيد من العطاء والعمل نظرا للاستنزاف المتزايد للطاقة والجهد والإحساس بالإحباط لعدم بلوغ الأهداف المنشودة. وفي هذا الموقف يقول فرويدنبرجر (Feudenberger) أن العامل بسلبية أدائه يتجه عادة إلى مرحلة ضمن الاحتراق النفسي، حيث يرى أن الأشخاص عندما يكونون ضحايا للاحتراق فإنهم مثلهم مثل المباني ،

وهذا نتيجة الضغط الناتج عن الحياة في هذا العالم المعقد، تتآكل الطاقة الداخلية للإنسان مثل تآكل اللهب مخلف فراغ داخلي هائل.

ولعل أن من مظاهر الضغط النفسي المرتفع التي تتبدى في الاحتراق هو ذلك التأثير السلبي الذي يظهر في الإجهاد النابع من عدم الشعور بالرضا، والإحساس بعدم القدرة على التحكم وكذا الإحساس بالعجز عن أداء أي عمل. (www.gulfkids.com2009).

- وعلى العموم ترجع أسباب التأثير السلبي للاحتراق النفسي على الأداء الوظيفي إلى أن الفرد الذي يتعرض للضغوط المرتفعة يكون تركيزه على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عنها حتى ولو كان مستواها منخفض أكثر من تركيزه على العمل نفسه، وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائه، ثم إن كثرة تعرض العامل لضغوط العمل المزمنة تترك له آثارا وحميمة على صحته مما يؤثر على قدرته في القيام بالكثير من الأعمال. وانطلاقا من ذلك فإنه إذا ما زادت هذه الضغوط والتوترات، وزادت متطلبات العمل... وغيرها ظهرت مؤشرات أكثر خطرا على صحة الموظف، كالقلق، الارتباك، الانهيار، الإرهاق، والإحباط.. وكذلك عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، كل هذه المؤشرات تؤدي في نهاية المطاف إلى حدوث خلل في الكيفية التي يؤدي بها العامل عمله.

2-2/ تأثير الاحتراق النفسي على أداء المنظمة:

- تعتبر ظاهرة الاحتراق النفسي مرض عصري شائع خاصة في الأونة الأخيرة مثلها مثل الضغوط النفسية، وبالأخص في الأونة الأخيرة، فما من مجال من مجالات حياتنا المعاصرة إلا ونراه محملا بتناقضات اجتماعية وضغوط نفسية، ولما كانت ظاهرة الاحتراق النفسي تعبر عن عرض استجابي للضغوط النفسية فإنها مع مرور الوقت ستلقي بظلالها على الأداء المجتمعي بصفة عامة وعلى الأداء الوظيفي للفرد العامل بصفة خاصة ومن ثم وبلا شك التأثير السلبي على أداء المنظمة.

- حيث تكشف بعض الإحصاءات على أن هناك خسارة 33 مليون عمل في بريطانيا سنويا بسبب الغياب راجع لأسباب صحية ترجع في أغلبها إلى التأثير السيئ للضغوط على الصحة، حيث بلغت تكاليف الغياب لأسباب صحية 11 مليون جنيه استرليني، هذه الأخيرة تدخل ضمن التأثيرات السلبية على المنظمة والتي تتدرج تحت تكاليف الغياب عن العمل، أما في أمريكا فقد تضاعفت عدد مرات الغياب بسبب الضغوط المزمدة من عام 1996 إلى العام 2000 ثلاث أضعاف، ويومياً يتغيب مليون شخص عن العمل بسبب الضغوط ويفقد سنويا 550 مليون يوم عمل و60% من الغياب لأسباب صحية ترجع إلى الضغوط، كما وتكلف ضغوط العمل سنويا الاقتصاد الأمريكي 300 بليون دولار، وهناك إحصائيات عديدة أيضا لضغوط العمل في الولايات م. أ والتي نشرها المعهد الأمريكي للضغوط *AIS* في موقعه الإلكتروني مبرزا الإحصائيات التالية: 26% يعانون غالبا الاحتراق الوظيفي *burnout* أو ضغوط العمل، وترى أن 10% منهم ضغوط العمل فيهم خطيرة.

إضافة إلى هذا فإن ضغوط العمل المرتفعة والاحتراق النفسي قد يجعلان الفرد أكثر ميلا للحوادث والوقوع في الأخطاء، هذا مما يترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة خاصة تكاليف العلاج والمستشفيات حيث وصلت هذه الكلفة إلى 260.000 دولار بإحدى المنظمات الصناعية، حيث أن هذا المبلغ يعادل أكثر من 5% من الأرباح السنوية، ومن بين ما يساهم في ارتفاع هذه التكاليف بصفة مباشرة أن العامل عند عودته إلى العمل بعد التعرض للحوادث تقل إنتاجيته عن المستوى المعتاد الذي كان يقدمه من قبل، فقد يترتب على تضديد جراحه إعاقة عن أداء عمله بنفس مستوى الكفاءة والنشاط السابقين، ولعل أن انخفاض كمية وجودة الإنتاج يرجع في أحيان كثيرة إلى تعرض العامل لمستوى مرتفع من ضغوط العمل أو لبعض مؤشرات الاحتراق هذا مما ينعكس سلبا على كمية الإنتاج وانخفاض الأداء وبالتالي يترتب عليه زيادة في التكاليف التي تتحملها المنظمة. كذلك من بين التكاليف والآثار السلبية التي قد تخلفها مؤشرات الاحتراق والضغوط ما يظهر في تعطيل الآلات وتخريبها ، ففي أحيان كثيرة عندما لا يستطيع الفرد التعبير عن مشاعر الغضب والتي يضطر إلى كبتها، فإنه قد يلجأ إلى طرق بديلة للتعبير عنها كإثارة المشاكل مع الزملاء، تعطيل الآلات، البطء في إنجاز الأعمال المكلف بها، الاستخدام السيئ للمواد الخام والمخزون وغيرها... إذ أن كل هذا من شأنه أن يعطل إنجاز الأداء في الوقت وبالكيفية المطلوب أدائه.

- وربما من بين أهم التأثيرات غير المباشرة للاحتراق النفسي والضغط المزمنة ضعف الاتصالات ويظهر هذا بجلاء في المهن الخدمائية، حيث يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على مختلف أنماط الاتصالات بين الأفراد في المنظمات وبينهم وبين عملائهم، إذ أن صراع الدور وغموضه يؤديان إلى انخفاض معدل تكرار الاتصالات بين الفرد وزملائه في العمل، مما يترتب على ذلك سوء فهم في إنجاز المهام خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض، زيادة على هذا فإن ضغوط العمل يترتب عليها تشويه الرسائل المرسلة إلى الأطراف المعنية في المنظمة، هذا ما يؤدي إلى تعطيل العمل وعدم السرعة في اتخاذ القرارات، ومن ثم فإن هذه التكاليف والتأثيرات غير المباشرة تضاف إلى التكاليف المباشرة التي تتحملها المنظمة بسبب الاحتراق والضغط النفسية، ما يؤدي في النهاية إلى التأثير على الأداء الكلي لها.

- وانطلاقا مما سبق يمكننا القول أن الاحتراق النفسي بتأثيراته السلبية على الفرد والمنظمة والضغط النفسية المرتفعة يؤديان لا محال إلى تدهور الأداء الوظيفي، هذا الأخير يستدل عليه من خلال عدة مؤشرات منها: زيادة قابلية العامل للوقوع في الحوادث وانخفاض دافعيته، ضعف التركيز والتحكم في العمل، صعوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عمله... وغيرها. ولعل أن هذا ما أثبتته الكثير من الدراسات، التي من أبرزها دراسة (كريستينا ماسلاش وسوزان جاكسون C.Maslach & S.Jackson) هذه الدراسة التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الزيادة في درجات الإنهاك وانخفاض الأداء الوظيفي في المؤسسات. حيث تستند هذه العلاقة الارتباطية العكسية إلى أن الموظفين يبذلون جهدا كبيرا في محاولة السيطرة على الضغوط التي يتعرضون لها، وهذا بدوره يستقطع جزءا من وقت العمل، فكلما ارتفع مستوى الاحتراق النفسي والضغط انخفض معها مستوى لأداء، وإذا استمر في الارتقاء ظهرت بعض الأنماط السلوكية كحيل دفاعية للتخفيف منه.

2- الاحترق النفسي والضغط في صفوف أعوان الحماية المدنية:

- لقد حاولت الكثير من الدراسات والبحوث التطرق لدراسة وفهم الضغوط النفسية وما يتبعها من اضطرابات، بما في ذلك الضغوط المهنية والآثار الناجمة المترتبة عن خدمات التدخل ورعاية المرضى أو ضحايا الصدمات، أو الإنقاذ من الحوادث الخطرة، حيث أن كل من يقوم بمهمة رعاية المرضى أو المعرضين للصدمات من الكوارث والحوادث، أو أفعال العنف المفاجئة مهما كانوا محصنين فهم معرضين لخطر الإصابة بمجموعة من العلامات والأعراض بما في ذلك الاكتئاب، القلق، الأرق، الإرهاق، العجز، التهيج... كل هذه يمكن أن تتداخل أحيانا بشكل ملحوظ مع الحياة اليومية بما فيها العائلية والاجتماعية وكذا العملية المهنية، عند كل من الأطباء، الممرضين، الأخصائيين النفسيين، عمال الاستعجال، ورجال الإطفاء أو أعوان الحماية المدنية هذه الفئة وفي أحيان كثيرة تكون معرضة إلى أشكال مختلفة من الضغوط والارهاقات تؤدي في حال تفاقمها إلى ظواهر نفسية أكثر سلبية، قد تؤدي فيما إذا استمرت إلى تشوش حياة العون المهنية والاجتماعية وحتى الصحية ولعل الاحتراق النفسي والضغط يعدان من أكثر هذه الظواهر التي تقف خلفها زملة من العوامل المسببة لهما في مهنته مما يفاجئ بظهور ردود فعل مختلفة تكون في اغلب الأحيان ناجمة على إحساسه بالضغط والقلق الناتج عن مهنته.

- ولعل أن مهنة أعوان الحماية المدنية كغيرها من المهن التي تقدم خدمات إنسانية، تخلف لا محال ضغط مهني أو تنظيم نزعي عند الفرد، فربما تكون عوامل هذا الضغط هي عوامل الضغط الكلاسيكي المعروف، ضف إلى ذلك عوامل شرطية خاصة من طبيعة سلوكية ونفسية وانفعالية. وفيما يلي يمكننا أن نستعرض أهم المراحل التي تبين لنا وضعيات الضغط النفسي التي يمر بها عون الحماية المدنية في سيرورة أدائه لعمله ونخص بالذكر أثناء القيام بالتدخلات.

2-1/ مرحلة ما قبل عملية التدخل:

- إن العون قبل قيامه بالتدخلات المحتملة وقبل التحاقه بمنصب عمله، وانطلاقا من الدراسات المختلفة والملاحظات التي أجريت توضح أنه على المستوى السلوكي، أن آثار الضغط

والاحتراق النفسي تظهر على شكلين إما على نوع من العصبية أو الانتظار بقلق، وقد يترجم على شكل إثارة وتوتر في العلاقات الاجتماعية، فيكون ذلك سواء على شكل سلوك تجنب أو الخوف المكبوت، وكل هذا في انتظار الإنذار للتدخل.

هذه ردود الفعل الفردية يمكن أن تكون مرتفعة عند حدث صعب، مؤلم ومأساوي يكون قد عاش مثله من قبل، إضافة إلى ذلك فإنه يرتفع استعمال الفرد لمنبهات كالكهوه والسجائر، وبعض الأدوية المهدئة والكحول... علما وأن هذه التبعية لهذه المواد تزداد تدريجيا بدون مراقبة.

- ومن جهة أخرى فأعوان الحماية المدنية ينتظرون في بعض الأحيان ينتظرون طويلا دون أي إنذار للتدخل، على الرغم من أنه يكون مشغول بمراقبة وصيانة العتاد أو القيام بالتدريبات، إضافة إلى هذا فإن نقص التدخلات قد يحدث للعون ملل وقلق، فقدان الرغبة والحماس في العمل، كل ذلك وغيره راجع لأنه يكون تحت وطأة الضغط النفسي، هذا ما يؤدي إلى أن تكون الآثار سلبية على المستوى الانفعالي والاجتماعي والمهني هذه الآثار قد تترجم في:

* القلق الوهمي من حدث عاشه من قبل وكذا الخوف من تكراره، المواجهة مع الموت، والتعرض لخطر جسدي.

* إحساس العون بأنه ليس في المستوى المطلوب، مما يجعله خطر على زملائه، فيترك بعض الانفعالات بغير مراقبة... إلى أن يصبح غير مؤهل في نظر زملائه.

* ضف إلى ذلك تردد المشاكل الشخصية والعائلية إلى ذهنه التي يمكن أن تشوش أفكاره وتفكير من حوله من الأفراد.

* كما أن الصعوبات في العلاقات داخل فريق العمل لها أثر ضار على الأفراد، هذه الأخيرة قد تكون ناتجة عن الضغط النفسي هذا من جهة.

* ومن جهة أخرى يجب الأخذ بعين الاعتبار الشخصية المرضية للأفراد، علما وأن هذه الحالة يكون الفرد فيها أكثر عرضة للضغط النفسي، مما يجعله (الشخصية المرضية) يظهر بسرعة على الفرد، فيدمره وبالتالي يكون أثره كبير على قدرات الفرد والفريق العامل (فريق

العمل)، الذين قد تكون لهم اضطرابات عضوية نجد منها على سبيل المثال: السمنة، أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم، الربو... والتي من الممكن أن تصيب أعوان الحماية المدنية، إضافة إلى التعب الجسدي واضطرابات التغذية مثل فقدان الشهية هذه الأخيرة التي تعتبر من النتائج الهامة والحقيقية للضغط النفسي والاحترق، هذا ما يوجب علينا حماية الفرد من الناحية الصحية على قدر الإمكان.

2-2/ مرحلة عملية التدخل:

-إن عدد الذي يعانون من الضغط ومؤشرات الاحترق النفسي يكون كبير خاصة خلال عملية التدخل، إذن يجب أولاً الأخذ بعين الاعتبار ظاهرة الإنذار للتدخل، التي تؤدي إلى تغيير الجو من جو عادي إلى جو غني بالنشاط والحركة والانفعالات، هذه الآثار تكون قليلة على المستيقظ ولكن تكون أكثر أثر على الأفراد غير المستيقظين، وكأن الحدث عند إعطاء الإنذار كأنه موجه للجميع على الرغم من أن النداء كان موجه لكل فرد يعمل في الثكنة و آثار الأشياء غير المنتظرة تكون دائماً متسببة في حدوث الضغط والاحترق النفسي.

-ثم إن أعوان الحماية المدنية أثناء تدخلاتهم يتعلمون القيام وتنفيذ عدة أعمال مهمة في أقصر وقت ممكن، ولعل أن هذه السرعة المفروضة عليهم وقصر الوقت تعتبر من بين العوامل المسببة في حدوث الضغط في العمل.

إضافة إلى هذا يواجه الأعوان في مكان التدخل فزع المسعفين، كما أنهم لا يكونون فقط منزعجون من سلوك الضحايا، ولكن الخوف أو الرعب من عدم القدرة على التحكم في الوضعية، كل هذا يترجم بقلق الخطر غير المنظم أو العكس تكون بالكبت وعدم القدرة على التصرف.

-وفي أغلب الأحيان يكون عون الحماية المدنية وخاصة أثناء الإنذار للتدخل، لديه معلومات قليلة عن الحدث الذي سوف يواجهه، أي عدم المعرفة الكافية عن الحدث ونوعه، هذا ما يضع الأعوان تحت الضغط الانفعالي عند النداء، فتظهر عليهم مؤشرات التوتر والاضطراب خلال الطريق إلى الوصول لمكان الحدث.

فعادة ما يكون القلق مرتبط بالخوف من نقص القدرة الجسدية والوقوع في الأخطاء ومواجهة وضعيات صعبة مثل: وجود بعض المواد السامة، والأمراض المعدية... كل هذه وغيرها قد تكون مصدر من مصادر الإحساس بالضغط في العمل، حيث يكون العون في مواجهة حالة أزمة دون القدرة على تقدير حجم الكارثة (الحدث) أو الإستراتيجية التي يتبناها أصحاب القرار (الرؤساء).

- كما أن نقص المعلومات يحزر الخيال في أغلب الأحيان بطريقة سلبية، وإن وقوع أحداث غير عادية مثل: (الانفجارات، تسرب مواد سامة، حرائق، غرق، زلزال...) تخلف عادة ظاهرة تحرر الخيال، هذا ما يفسر إحساس الأفراد بالتخوف عندما يكون النداء يخص منطقة مصنفة ضمن مناطق الخطر مثل: مصنع كيميائي، مناطق تخزين مواد خطيرة، فيضانات....

- إضافة إلى ذلك احتمال نقص وسائل الاتصال، فإنه لا محال يزيد من عزلة المتدخلين مثل: تدخلات تحت الأرض.

3- أعوان الحماية المدنية ومهامهم:

- لقد أصبحت مصلحة الحماية، وخاصة في الآونة الأخيرة شريكا أساسيا في الحياة اليومية للمواطن ولها علاقة وطيدة مع المجتمع المدني بمختلف أطيافه. ولعل أن فئة الأعوان تعد من بين أهم الفئات المتواجدة في المصلحة، نظرا للدور الهام الذي تؤديه في الأوقات المستعجلة تقديم المساعدة، فهي بمثابة القلب النابض في مصلحة الحماية المدنية هذا من جهة، وفي المجتمع من جهة أخرى.

والملاحظ أن الأعوان في تأديتهم لمهامهم لا يتوقفون عن التدخل على مدار السنة فهم في حركية كبيرة، انطلاقا من التواجد عبر الشواطئ والغابات صيفا إلى الترقب للأمطار والأخطار المتعددة في الشتاء، وربما أن الأعوان لا يستريحون جسديا لكن قد تكون راحتهم نفسية، فهم لا يرونها بمفهوم العطل الأسبوعية أو السنوية، لأن راحتهم يستمدونها في أغلب الأحيان من الفرحة بإنقاذ شخص والمحافظة على سلامة حياته وسلامة ممتلكاته، لأن قبل كل شيء مهنتهم هي مهمة إنسانية. وهذا ما يعكس شعار أعوان الحماية المدنية « الإنقاذ أو الهلاك ».

الفصل الرابع:..... الاحترق النفسي والأداء الوظيفي

وفيما يلي يمكننا أن نوضح من هم أعوان الحماية المدنية، وأبرز المهام والتدخلات التي تقدمها هذه الفئة (الأعوان):

- يمثل الأعوان آخر رتبة في تصنيف الرتب لمصلحة الحماية المدنية، حيث يعملون في شكل فرق تتناوب على العمل كل 24 ساعة تقابلها 48 ساعة فترة راحة .

- أما أبرز المهام والتدخلات فهي:

* الوقاية والمقاومة ضد الحريق (الغابات، المصانع، المساكن).

* الوقاية من الانفجارات ومقاومة أثارها.

* مساعدة الضحايا، الإسعاف والبحث عن الأشخاص.

* حماية الممتلكات والثروات.

* الإنقاذ تحت الركاب.

* التدخل في حالات الانتحار أو محاولة الانتحار.

* التدخل أثناء الاختناق.

* التدخل أثناء حوادث المرور بأنواعها. (www.google.com).

- وبشكل عام تبقى مهنة أعوان الحماية المدنية، من المهن ذات الفعالية الهامة في المجتمع لأن مهمتها إنسانية بالدرجة الأولى.

- كما وقد ارتأينا أيضا إلى تقديم توضيح أكثر لمهام الأعوان، وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 11 - 106 المؤرخ في ربيع الأول عام 1432 الموافق لـ 6 مارس سنة 2011 المتضمن: القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية.

- فنجد في الباب الأول: الأحكام المطبقة على الأسلاك الخاصة بالحماية المدنية.

- الفصل الأول: سلك أعوان الحماية المدنية.

* المادة 73: يضم سلك أعوان الحماية المدنية رتبتين (2):

- رتبة عون الحماية المدنية.

- رتبة عريف الحماية المدنية.

- الفرع الأول: تحديد المهام.

* المادة 74: يكلف أعوان الحماية المدنية، تحت إشراف مسؤوليهم السلميين، على الخصوص بتأدية مهام إسعاف الأشخاص وإنقاذهم وحماية الممتلكات.

كما يمكن أن يكلفوا بتأدية مهام الدعم الإداري والتقني المرتبطة بنشاطات الوقاية والتدخل.

* المادة 75: زيادة على المهام الموكلة لأعوان الحماية المدنية، يتولى عرفاء الحماية المدنية تحت إشراف مسؤوليهم السلميين، مهام تأطير فرق التدخل.

- ويكلفون بهذه الصفة على الخصوص بما يأتي:

- إيصال التعليمات العامة والخاصة.

- السهر على تطبيق توجيهات وتعليمات السلطة السلمية.

- ضمان تطبيق قواعد الانضباط العام.

- ضمان انضباط الأعوان الموضوعين تحت سلطتهم.

- الفرع الثاني: شروط التوظيف والترقية.

* المادة 76: يوظف بصفة عون الحماية المدنية، على أساس الشهادة، المترشحون الذين تابعوا بنجاح تكويننا متخصصا لمدة (12) اثني عشر شهرا في مؤسسة تكوين تابعة للحماية المدنية.

يتم الالتحاق بالتكوين المتخصص عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، من بين المترشحين البالغ سنهم عند تاريخ إجراء المسابقة 19 سنة على الأقل و25 سنة على الأكثر الذين يثبتون مستوى السنة الثانية ثانوي كاملة.

يحدد مضمون التكوين المتخصص وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

* المادة 77: يرقى إلى رتبة عريف الحماية المدنية:

1- عن طريق الامتحان المهني، أعوان الحماية المدنية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

2- على سبيل الاختبار، بعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 20% من المنصب المطلوب شغلها، من بين أعوان الحماية المدنية الذين يثبتون عشرة (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- تصنيف الرتب في الحماية المدنية:

- طبقا للمادة 167: وتطبيقا لأحكام المادة 118 من الأمر 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2008، يحدد تصنيف الرتب التابعة للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية كما هو مبين في الجدول. (ارجع للملحق رقم (10)).(*)

(*) :الجريدة الرسمية، العدد15، 9 مارس 2011، ص ص:11-23-24.

- بعض الإحصائيات لتدخلات الأعوان في السنوات الماضية بولاية الطارف:

- في سنة 2009:

* حوادث المرور: إجمالي التدخلات كان 8107 تدخل.

- في سنة 2010:

* حرائق الغابات: (من غابات، محاصيل، أدغال، أحرش، أشجار مثمرة، أعلاف) ، وقد كان إجمالي التدخلات 208 تدخل.

* في البحر: إجمالي التدخلات 1560 تدخل.

* حوادث المرور: (محصورة بين السداسي الأول من 1 جانفي إلى 30 جوان) كان عدد التدخلات 123 تدخل.

* الإجراء الصحي: 2490 تدخل.

- والعدد الإجمالي في السداسي هو 3747 تدخل بما فيها حوادث المرور، حرائق وعمليات مختلفة. (*)

(*) : مدير مكتب الإحصاء بمصلحة الحماية المدنية بولاية الطارف.

4/- الحياة الاجتماعية، الصحية والمهنية لأعوان الحماية المدنية:

* الحياة الاجتماعية:

- ليس العامل عضوا في مؤسسة العمل فحسب، بل عضوا في جماعات كثيرة متعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلافا كبيرا، فهو عضوا في أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته وأولاده وشخصيته في هذه الجماعة هي شخصية المسيطر المسؤول الذي يعتمد عليه باقي الأفراد، وهو عضوا في أسرته الكبيرة التي تتكون من والده ووالدته، وباقي الأشقاء، وشخصيته في هذه الجماعة تتراوح بين السيطرة والخضوع بقدر ما بينه وبين كل فرد من هذه الجماعة من علاقات، ثم هو فرد في جماعة الشارع، النادي، أو القهوة، أو الأصدقاء... الخ وهكذا. (عباس محمود عوض، 2005، ص: 28)

ولأن الإنسان اجتماعي بطبعه، فهو ينزع بالغريزة إلى الحياة داخل الجماعة وأن بقاءه البيولوجي يتوقف على الجانب الاجتماعي، فالجماعة بالنسبة للكثير من البشر هي وسيلة يعبرون بها إلى المجتمع الأكبر، فإذا أريد للفرد أن يسهم في بناء المجتمع والمحافظة عليه، وجب أن تتاح له الفرصة لعضوية الوحدات الاجتماعية الصغيرة التي يجد فيها إشباعا لحاجاته ومجالا للتفاعل مع الآخرين. (بشير لعريط، مرجع سابق، ص39). فهو محتاج إذن في تفاعله مع كل المجتمعات لدرجة كافية من التوافق النفسي حتى يكون مع كل فرد من هذا العدد الكبير من الأفراد الذين يتعامل معهم علاقات سطحية، خالية من الشذوذ. حيث يصادف العامل في سبيل الحصول على هذا التوافق صعوبات شخصية متنوعة، فليس من شك أن العلاقات الأسرية غير السعيدة، والتي تتسم بالصراع بين الزوجين، وظروف انفعالية ثقيلة، كمرض مزمن لأحد أفراد الأسرة، أو ابنة جانحة، أو ابن منحرف، أو أعباء عائلية غير محتملة، كوجود الأهل بمقر بعيد عن العمل، واضطرار العامل إلى السفر دوما مما يكبدها أموالا في في اشد الحاجة إليها أو كثرة عدد الأفراد الذين يتولى إعالتهم، من أشجع العوامل الخارجية التي تؤدي إلى سخط العامل وسوء توافقه في عمله، وبقدر نجاحه في التغلب على الصعوبات يشعر العامل براحة نفسية عامة تنعكس على المظاهر المختلفة لحياته، وهذا ما يحصل عند أعوان الحماية المدنية بحكم نظام عملهم الذي يدخل في إطار العمل بالمناوبة بما يحمله من تغيير لأوقات العمل وسرعة دوران ساعاته حيث يمثل تعارضا مع القيم التي يتلقاها العمال خلال عضويتهم في الجماعات المختلفة التي سبقت الإشارة إليها، إذ لا يتيح لهم الفرصة الكافية

للاندماج فيها، مما يؤدي إلى إعادة النظر في مواقفهم وإعادة تشكيل أنماطهم السلوكية في التخلي عن عادات واتجاهات معينة واكتساب اتجاهات وعادات أخرى أكثر ملائمة لمقتضيات الموقف الاجتماعي الجديد . وانطلاقاً من ذلك يمكن تصور عمق الآثار النفسية الاجتماعية التي يفرزها نظام العمل بالورديات خاصة إذا علمنا انه يؤثر على تنظيم جماعة العمل إذ أن العامل في نظام العمل اليومي العادي اقدر على الاهتمام بشؤون العائلة وبالصلات الاجتماعية المختلفة أكثر من العامل الذي يخضع لمثل هذا النظام من العمل(24 ساعة عمل/48 ساعة راحة)، وكأبسط مثال فانه قد يتخلى العامل على الحضور لأحد الأعياد الدينية نظراً لأنه قد يكون مزاولاً لعمله.

فالعامل يتأثر بما شيع في مجتمعه من أصداء لحوادث محلية أو عالمية، يناله من آثار القلق الاجتماعي العام ما يمكن أن ينال غيره وعلى أساس ذلك فان أي اختلال في الصلات الاجتماعية للعامل يمكن أن يكون مصدراً للاضطرابات العاطفية، وما أكثر ما كانت مشكلات العامل أو الحالة المرضية لأحد أفراد أسرته وراء السلوك العدواني الذي يظهر لديه في ميدان عمله. فبمقارنة وضعية كل من أعوان الحماية المدنية وعمال اليوم العادي نجد أن الأعوان قد يقابلون الحياة الاجتماعية بنوعاً من عدم المرونة ، ولا يبذلون استعداداً للتعاون في ظل طبيعة وظروف العمل. فأوقات عملهم تمنعهم من ممارسة أنشطتهم الرياضية مع أصدقائهم، كذلك فان حياتهم العائلية تتميز ببعض الصعوبات في تسيير وإدارة المنزل أو التوافق مع زوجاتهم، وهذا يكون عكس العمال الذين يشتغلون بشكل عادي فهم يواجهون تغيرات غير المنتظرة في البيئة بتغذية رجعية تكون أكثر تفهماً وعقلية، كما أنهم يبذلون استعداداً للتعاون.

إضافة إلى هذا فإن أوقات عمل الحماية المدنية تقلل من فرص التقاء واجتماع الأسرة، فقد لوحظ أن 28% من نساء رجال الإطفاء لا يمتلكن أنشطة مهنية وبالتالي فان امرأة من ثلاثة نساء لا تعمل وهذا راجع إلى أنها تتولى مسؤولية أسرتها في حالة غياب زوجها . حيث نجد في أحيان كثيرة أن بعض النساء قد يتوقفن عن العمل على حساب حياتهم وتطورهم الوظيفي.

(Ouchen meriam, op.cit, p :55).

وبوجه عام فنمط البناء النفسي الاجتماعي يختلف لدى كل منهما (نظام عمل أعوان الحماية المدنية، ونظام العمل العادي) تبعا لديناميكيات مواقف العمل التي يواجهها كل منهما لان إمكانيات التفاعل الاجتماعي تختلف باختلاف نظام العمل والموجه لأفراد فئة معينة.

* الحياة الصحية :

- تشكل الصحة النفسية والجسمية الجيدة بالنسبة للعامل مؤشرا هاما يشير إلى حالة من التوافق المهني والنفسي مع عمله، على عكس الأعراض الجسمية المرضية التي تعتبر الدليل المباشر على سوء التوافق المهني، فالطب السيكوسوماتي بين أن الكثير من الاضطرابات الفيزيولوجية تتجم أساسا عن وجود اضطرابات الوظائف النفسية . فالأمراض السيكوسوماتية هي أمراض جسمية تعود في الأصل إلى عوامل وأسباب نفسية تسببها مواقف انفعالية، ذلك أن حالات الانفعال تترتب عنها حالات جسمية فتظهر أعراض لأمراض جسمية عضوية مختلفة ذات منشأ نفسي وهذا سمة الأمراض النفس جسدية تصاحب هذه الحالة اضطرابات فيزيولوجية حشوية عديدة منها : اضطرابات في التنفس، وأخرى في الهضم واختلالات على الإفرازات الهرمونية وبالتالي اضطراب عمل الغدد الصماء.

وانطلاقا من هذا يندرج عمل أعوان الحماية المدنية ضمن نظام العمل بالمناوبة كما قلنا سابقا الذي من الممكن أن ينعكس بالسلب على صحة الأعوان، فأما يبدو عليهم في شكل اضطرابات نفسية وبالتالي فهذا يعبر بشكل واضح على اختلال توازنهم الانفعالي هذا منا يؤدي إلى سوء توافقهم، نتيجة لظهور أعراض المعاش النفسي السيئ لديهم .

كما أن لهذا النظام من العمل تأثير آخر على العامل يتمثل في قلة النوم الذي يجذب وراءه خطر تناول المنبهات بصور مستمرة، فكثيرا ما يلجأ إليها العمال خاصة في المناوبات الليلية للقضاء على النعاس الذي يعيقهم على مواصلة عملهم . فالدراسات تؤكد على ضرورة النوم الليلي وأهميته، فنوم النهار لا يعوض نوم الليل حتى ولو تمكن العامل من نوم الفترة المخصصة للراحة كاملة(07 ساعات)، فمناوب الليل لا يستفيد في راحته وتجديد نشاطه بنوم صحي وفعال، وقد سجلت اضطرابات النوم عند أعوان الحماية المدنية (39%) ويرجع ذلك أساسا لعدم الاتساق الدائم بين الساعة البيولوجية، كما أن من بين العوامل المسببة لاضطرابات

النوم يمكن أن تظهر أيضا في انتظار العون للتدخل) فهو يبقى في انتظار دائم ومستمر لسماع رنين التدخل) حيث أن واحد من أربعة ينام اقل من (06 ساعات) في اليوم (المرجع نفسه ص:57).

فإضافة إلى اضطرابات النوم الذي يسببها نظام عمل الأعوان فإنه قد يسبب أيضا بعض الأعراض العضوية إفرازات الجهاز الهضمي تتبع نظام الإيقاع اليومي فعندما يأكل الموظف في ساعات الليل المتأخرة فإنه يأكل ويملا معدته بالأكل في الوقت الذي يكون جهازه الهضمي غير مستعد لذلك ، ويتركها خالية في النهار وهي في قمة نشاطها وإفرازاتها الحمضية هذا ما يفسر كثرة العاملين بالليل من الحموضة، كما انه يؤدي أيضا إلى الإنهاك البدني وحدوث آلاما في الأطراف السفلى وصداع وحالات من الملل، زيادة على هذا قد يصاب العون ببعض الإصابات والأضرار جراء تأديته لعمله أثناء التدخل تقديمًا للخدمة والمساعدة مثل الكسور، والتمزقات العضلية وكذا آلام الحوض والظهر....

* الحياة المهنية:

- يعتبر العمل في التنظيمات الإدارية مصدرا للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون على مختلف المستويات الإدارية، إذ يشعر كثير من العمال بالإرهاق النفسي وحالات من عدم التوازن النفسي والجسمي، مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الأداء الذي يقومون به بشكل سلبي، وهو أمر يستدعي من التنظيمات أن تهتم بهذا الموضوع.(محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص:287).

فمن الواضح أن العامل يعمل ضمن ظروف خاصة تُولف في مجموعها البيئة الخاصة للعمل، فنجدته يتعامل أيضا مع فئة من الزملاء وفي بيئة طبيعية تتصف بظروف مادية معينة من حيث الرطوبة، الحرارة، التهوية والضوضاء... الخ، والتي تؤثر في عملية التوافق وسوء التوافق للعامل في عمله، كذلك يمكن أن يكون هناك ارتباط واضح بين العوامل العقلية وظهور التعب والوقوع في حوادث العمل والتعب، فقد أثبتت الدراسات التي قام بها مجموعة من العلماء والباحثين على أن هناك علاقة واضحة بين مستوى الذكاء وحوادث العمل، وفي مهنة أعوان الحماية المدنية فإن هناك علاقة واضحة بين مستوى الانتباه والإدراك والاستجابة للرنين الذي ينذر أن هناك تدخل مستعجل. كما أن للتعب نصيبا في التأثير على التوافق المهني للعون في عمله، فقد يظهر التعب على شكل شعور داخلي يدعو إلى التوقف التلقائي عن العمل، ليأخذ

قسما من الراحة، ثم يعود لمزاولة العمل بصورة عادية، وربما يبدو التعب أيضا في صورة فقدان الانتباه وعدم التركيز وإدراك الخطأ في العمل، وكلها من دلائل التعب. وقد يتطور الشعور إلى التطرف بحيث يصبح شعورا بالإرهاك مما يدفع العامل لاتخاذ عدد من الأساليب كالأليات الدفاعية لمواجهة ضغط هذا الشعور وتختلف نوعيتها الدفاعية باختلاف الشخص، طبيعة العمل ونوعيته.

- وبما أن أعوان الحماية المدنية يعملون في فرق فإن الروح المعنوية بين أفراد هذه الفرق تعتبر من الظواهر النفسية التي لا تخضع للملاحظة المباشرة، فهي بذلك تكون فردي لا يمكن ملاحظته إلا عن طريق آثاره التي يتركها على الفرد، فالروح المعنوية شرط أساسي للجماعة التي يتطلب عملها التكامل وبالتالي تبقى سلوكيات الفرد سوية ومعتدلة اتجاه نفسه واتجاه الجماعة التي يعيش معها ويمارس معها العمل.

- وعليه يعتبر نظام عمل أعوان الحماية المدنية ، من الأنظمة ذات الظروف الاستثنائية، فالأعوان قد يتعرضون إلى ضغوط عدة تتجلى في مظاهر التعب النفسي والفيزيولوجي وارتباك في علاقاتهم الاجتماعية، خاصة بسبب سرعة دوران ساعات العمل. فيجد العون أن أغلبية يومه وأسبوعه يذهب إلى العمل دون أن يقوم بواجباته الاجتماعية، كما أن فترات النوم لديه تقل ، ولتجاوز ذلك يلجأ العامل إلى تناول مجموعة من المنبهات تجنبه النوم والنعاس أثناء ممارسة العمل، إضافة إلى ذلك فعدم وجود استقرار في تناول وجبات الغذاء اليومية يولد مشاكل هضمية ومعوية، وعدم وجود استقرار في أوقات الراحة وقضاء أوقات الفراغ واختلاف الجو العملي بين الليل والنهار يؤدي بالعامل إلى بذل جهد للتوافق بين تلك الأوضاع.

- وفي إطار هذا النظام فإن الأعوان فرض عليهم أن يتابعوا بشكل دائم ومستمر وكذا بشكل مكثف التدريب والتكوين، لإمكانية مواكبة التطور التكنولوجي من أجل محاولة التكيف مع المخاطر المختلفة. (*Ouchen meriam, op.Cit, p:125*) التي قد تصادفهم في مختلف تدخلاتهم. وعليه فإن نظام عمل أعوان الحماية المدنية يعتبر من بين حالات العمل الاستثنائية مقابل أوقات العمل العادية لذا يجب أخذ العامل فيه بعين الاعتبار سواء في سن القوانين الخاصة بهذا النظام من العمل، أو في تعامل الرئيس مع العون أو غير ذلك.

5- العوامل المسببة للاحتراق الضغط في مهنة أعوان الحماية المدنية:

لقد كان في البداية تركيز العلماء حول دراسة ضحايا الكوارث والحوادث والآثار النفسية والاجتماعية التي تخلفها، إلا أنهم وفيما بعد ومن خلال نطاق اهتماماتهم، انصبت دراستهم على المتدخلين (خلال الكوارث) باعتبارهم يتعاملون عن قرب وبصورة مباشرة ومتكررة مع هذه الوضعيات الصدمية (الكارثية): فحسب " Boley , Gremier " أصبح حاليا الأثر النفسي- الاجتماعى للحوادث الكارثية في خضم هذه المهنة حقيقة ملموسة، خاصة أن تدخلات أعوان الحماية المدنية ليست مجرد وضعيات استثنائية، فنشاطاتهم اليومية يمكن اعتبارها مولدة للضغط، ومصدر لظهور اضطرابات صحية على المدى القصير والطويل ومن بين الوضعيات الضاغطة التي يمكن أن يواجهها أعوان الحماية المدنية خلال عملهم ما يلي:

- حوادث بإصابات خطيرة.

- وضعيات مولدة للحزن الشديد.

وقد حدد لويس كروك (*L.Croq*) مجموعة من العوامل الضاغطة التي يتعرض لها أصحاب القرار والمنقذون والأطباء في الوضعيات الكارثية، وقد صنف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات :

* عوامل مرتبطة بشروط (ظروف) العمل.

* عوامل مرتبطة بالهشاشة لبعض المتدخلين واستعداداتهم السابقة أو هشاشتهم الحالية (لحظة التدخل).

* عوامل مرتبطة بسوء تنظيم عملية الإنقاذ، وعدم تناسق عمل الفريق.

- وبالنسبة للعوامل الضاغطة المرتبطة بظروف العمل يمكننا أن نذكر :

* منظر الدمار.

* منظر الجثث المنسحقة (خاصة جثث الأطفال).

* نداءات المصابين وطلب الناجين المستعجلة.

وكل العناصر الاستثنائية القادرة على زعزعة التوازن الانفعالي للمتدخل، مثل اتساع المهمة المكلفين بها كما أن عدم التنظيم ونقص الوسائل هو عامل يزيد من الحزن ويبعث على اليأس، بالإضافة إلى عدم الراحة، والتعب، والحرمان من النوم والإثارة الصاخبة لجو السائد.كلها عوامل تساهم في إرهاق المتدخل نفسيا وجسديا.

ضف إلى ذلك أن الشخص العادي قد يتصرف مع موقف التدخل أكثر من الشخص الذي يعاني من ضغوط واضطرابات نفسية ونعني بذلك إن الشخص العصابي ستكون استجاباته للضغط خلال التدخل في الوضعية الكارثية اقل توافقا بالمقارنة مع فرد يميل أكثر للسواء ويتمتع بصحة نفسية جيدة كما أن عتبة التسامح مع الاعتداءات الانفعالية لدى العصابي اقل مما هي لدى الشخص السوي المتوافق نفسيا.

- أما المجموعة الثالثة للعوامل الضاغطة فهي مرتبطة بصورة مباشرة بطبيعة مهنة المتدخلين - أعوان الحماية المدنية - من هذه العوامل نذكر " العلاقة مع الرؤوساء، صوت صفارة الإنذار، النوم المتقطع، الليالي المضطربة (في انتظار عملية تدخل موالية)، الحشود في أماكن التدخل ".

6/- ردود فعل أعوان الحماية المدنية إزاء الضغوط الناجمة عن مهنتهم
(خاصة التدخل في الحوادث الكارثية):

-إن تعامل عون الحماية المدنية مع الحوادث / الخطيرة يخلق لديه ردود أفعال سلوكية وانفعالية متفاوتة في درجاتها ونوعيتها، وأثارها وكذا وقت ظهورها.

- ويمكننا أن نقسم ردود الأفعال هذه إلى صنفين:

(أ) ردود أفعال سلوكية.

(ب) ردود أفعال انفعالية.

(أ) ردود الأفعال السلوكية:

تحدث كل من " *Bruno و Galichet* " عن فترة أولى، تدعى مرحلة عدم التوازن (اللاتنظيم) وهي موجودة في كل عملية تدخل استثنائي، وهي مرحلة ارتجالية يتصرف خلالها المتدخل المعني بطريقة انفعالية وبايثار بعيدا عن التفكير في الفعالية القصوى، وتختلف السلوك الملاحظة حسب دور المتدخلين:

- غياب التوجيه: يحدث هذا بالنسبة للشخص المشرف على عملية التدخل.

- ردود فعل مفرطة النشاط، وهي تحدث للمنفذين (...).

وعموما فإن الضغط يمكنه أن يكون مصدرا لفرط النشاط، والهلع والتشويش والتعب الشديد.

ويبدو إن ردود الأفعال هذه تترك اثر على المستوى النفسي لدى المتدخلين، وتضر فعاليتهم المهنية .

- وقد يلاحظ أيضا على الأعوان نتيجة لشدة هذه الضغوط، فقدان التحكم في إدارة وقتهم، والحاجة إلى استخدام المهدئات وأقراص النوم، وتوجيه اللوم للآخرين خاصة في التدخلات الفاشلة، تجنب إدارة المشاكل، وإساءة تنظيم الذات خاصة إذا كان وقع تأثير التدخل الذي قام به العون كبير. (بكر جيلان وهوب توني، مرجع سابق، ص: 288) .

ب) ردود الأفعال الانفعالية:

أن الأثر الانفعالي مسألة حتمية، وهو موجود لدى عدد كبير من المتدخلين أثناء الوصول إلى مكان وقوع حادث خطير سواء كانت لديهم الخبرة أم لم تكن موجودة .

وحسب *L.Croq* يوجد ثلاثة أنواع من ردود الفعل الانفعالية على اثر التواجد في مكان التدخل.

* الصدمة الانفعالية المبدئية:

يكون رد فعل آني، وفي وقت وجيز وقد يؤدي إلى تكيف فعال بعد التحكم في الانفعالات، ا والى رد فعل انفعالي مطول.

* الصدمة الانفعالية الممتدة/ المطولة:

وهي حالة انصعاق انفعالي، حيث يجد المتدخل نفسه متحجرا في مكانه، وكأنه فقد كل قواه.

* رد فعل انفعالي مؤجل:

يقوم المتدخل بسلوكيات متكيفة خلال الفترة الحرجة، ولكن بعد بضعة ساعات عند التوقف عن النشاط يظهر تفريغ انفعالي مع الشعور بإنهاك جسدي ومعنوي.

حيث وجد أن:

- 13% من أعوان الحماية المدنية لديهم شعور بالفراغ والضيق.

- 21.5% لديهم رغبة في البكاء.

- 10-15% يتصرفون بقلق وتظهر عليهم أعراض اكتئابية عند تعرضهم لأحداث خطيرة .

يمكن أن تظهر على اثر بعض التدخلات اضطرابات أكثر ديمومة مثل : اضطرابات الخوف، اضطرابات القلق المعمم.

ولا يستطيع عون الحماية المدنية - عند مكان التدخل - أن يراقب التيار الانفعالي الذي يحتاجه حيث يركز انتباهه على النشاط التقني للإنقاذ ويفصله عن الوضعية المحيطة المعتدية فيجبر نفسه على عدم إدراكها ويتمظهر هذا الميكانيزم في شكل انشطار يتخلص من خلاله من القلق.

- أيضا من النتائج السلبية للضغط والاحتراق والتي تمثل ردود فعل انفعالية بارزة تحدث بكثرة عند أعوان الحماية المدنية، ويمكنها أن تؤدي بصفة تدريجية إلى حالات مرضية حقيقية تجعل الأفراد غير قادرين على تأدية عملهم كما ينبغي. هو التعرض للإصابة باضطراب ضغوط ما بعد الصدمة (*Post Traumatique Disorder*) [PTSD] التي هي فعلا حالة مرضية إن لم تعالج يصبح الفرد الذي يعاني منها غير قادر على أداء عمله.

- فهي اضطراب متكون من مجموعة اضطرابات نفسية وسلوكية، تستقر تدريجيا عند الفرد لتؤدي به إلى حالة اكتئاب، مع نقص القدرة حتى لأداء الحاجات اليومية.

حيث أن الفرد المصاب بمثل هذا الاضطراب في أول الأمر يتبنى إستراتيجية التجنب عن القيام بالتدخلات السريعة، وبعدها تتطور إلى البحث على العزلة أو الاغتراب والهروب من كل التفاعلات الاجتماعية. وفي كل الحالات فإن التدخل المبكر سواء كان للعلاج أو للوقاية قد يمنع أو يقلل من ظهور أعراض الضغط النفسي أو أية حالة مرضية أخرى، لأن التعرف والتحكم في الضغط والاحتراق النفسي لدى الأفراد يسهل التقليل من الإثارة السلبية.

- وفي نفس السياق سرحت بعض الدراسات الأمريكية في سنة 1999 أن 50% من أسباب الوفيات عند أعوان الحماية المدنية كانت بسبب الضغط النفسي في العمل، الذي يعتبر من أهم المؤشرات للإصابة بالاحتراق النفسي.

- كما أثبتت التحريات في هولندا أن المعدل السنوي يبين بأن 8.4% من رجال الحماية المدنية يصابون بصفة دائمة نفسيا بعد تعرضهم إلى حالات خطيرة جدا.

- أظهرت كذلك بعض الدراسات أن 10% من رجال الحماية المدنية يعانون من اضطرابات نفسية في السنة التي توالي حدوث كوارث كبيرة. ([www. Google.com](http://www.Google.com)).

- كما قد تظهر عليه أيضا وبمرور الوقت تبدل الأحاسيس، الإحساس بالتعاسة، خشونة في المعاملات، توقع الأذى، الارتباك أثناء تدخلات أخرى لأنه ربما يكون قد تأثر بتدخلات قوية ماضية قد تظهر عليه أيضا عدم الحسم في اتخاذ القرارات والنسيان وارتباك الأخطاء وكذا القلق ومشاعر الحزن. (بكرجيلان وهوب توني، مرجع سابق، ص: 288).

5/- استراتيجيات تحقيق التوافق المهني في بيئة عمل أعوان الحماية المدنية :

- تشكل الصحة النفسية والجسمية الجيدة بالنسبة للعامل اسمي معاني التوافق المهني في عمله، ومن ثم الإحساس بالرضا والقيام بالعمل على أكمل وجه وبتقان، لكن من وجهة أخرى قد تؤثر بعض الضغوط والتوترات على الفرد وأدائه لعمله، وقد يكون نظام العمل من بين هذه الضغوط، غير انه إذا أردنا الوصول إلى إحداث نوع من التكيف أو التوافق المهني في هذه البيئة من هذا النظام من العمل الذي يعمل فيه الأعوان لابد من إتباع بعض الآليات، لان الغاية الاسمي من كل ذلك هي المحافظة على قدرات الأعوان ومعنوياتهم للقيام بتأدية عملهم على أكمل وجه، وان السبيل إلى ذلك يترجم بتقديم خدمات عديدة للعمال من بينها تحسين بيئة العمل، تنظيم العمل وتوفير قنوات فعالة للاتصال وغير ذلك، وفيما يلي بعض الآليات يمكن إتباعها لإضفاء أكثر مرونة على نظام العمل والأعوان:

- **الرعاية الصحية:** أن أي مرض يعاني منه العامل يشكل عبء ثقيل تتحمله المؤسسة، هذا العبء يشكل مشكل حقيقي على القائمين بالعمال المؤسسة أكثر مما هو عبء على العامل ذاته لذلك عليهم التركيز على كفاية العمل والحفاظ على صحة العامل، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الإدارة هي المسؤول الأول عن الاهتمام بصحة العمال لأسباب عدة، فكلما تدهورت حالة العامل الصحية انخفض أدائه، وإذا ساءت صحته أدى ذلك إلى ارتفاع نسبة الغياب وظهور حوادث العمل، وانخفاض في مستوى الأداء . ويمكن أن تكمن برامج الرعاية الصحية فيما يلي:

* وضع استراتيجيات طبية تحافظ على صحة الأعوان جسميا ونفسيا.

* توفير ظروف العمل الصحية.

* التنسيق بين الأخصائي النفسي والطبيب لان بعض الأمراض الجسمية قد تكون ذات منشأ لاضطرابات نفسية.

* تنظيم فحوص طبية دورية.

* إنشاء عيادة للفحص الطبي من اجل علاج الحالات الطارئة.

* توفير الاختبارات النفسو- تقنية لاستعمالها في الكشف عن الاضطرابات النفسية والضغوطات.

* نشر الوعي داخل الأعوان باستخدام مختلف الأساليب المتاحة للحفاظ على صحتهم.

* توفير هيئة طبية مكونة من الأطباء والممرضين يقدمون خدمات طبية مختصة كعلاج أمراض الصدر، العيون، الجلد وغيرها.

* اتخاذ كافة الإجراءات للمحافظة على صحة العمال، كتنظيف مكان العمل بصفة مستمرة وتوفير مساحات كافية لتجنب مضايقة العمال لبعضهم البعض.

* القيام بحملات توعية بالأمراض المعدية والخطرة.

* تنظيم ملتقيات وندوات تعرف بالأمراض الناجمة على مثل هذا النوع من العمل.

- تحسين ظروف العمل:

- يعد المحيط الطبيعي للعمل ذو تأثير كبير من الناحية السيكولوجية على العمال أنفسهم، وعلى اتجاهاتهم وموقفهم من العمل. لذا يجب توفير المكان المناسب للعمل من خلال تنظيم وتوفير الإضاءة الكافية والحرارة المناسبة والرطوبة الملائمة... الخ، لان هذا من شأنه أن يوفر الطمأنينة والراحة النفسية للعمال، يضاف إلى ذلك الاهتمام بتأثير المكان تأثيراً مريحاً خاصة مكان المبيت.

- إضافة إلى ذلك لا بد من تدريب العمال على أداء عدة أعمال من اجل تغيير عملهم من حين لآخر كي تخفف من حدة الروتين والتكرار لنفس المهمة وبالتالي التنوع في أداء الأعمال مما يعطي روح متجددة مع كل عمل . كما أن تغيير الأعمال يسمح باستغلال مختلف قدرات وإمكانات الفرد من كل جوانبه، فتبرز بذلك مهاراته في كل مهمة يقوم بها، وتبرز لديه روح الإبداع والابتكار والأداء الأفضل ومن ثم تتولد لديه الحماسة للعمل فتتمو روح المثابرة في محاولة منه لإثبات الذات والتأكيد على قدراته على أداء عمله على أحسن ما يرام.

- توفير برامج للرفاهية الاجتماعية:

- يمكن أن تتطوي برامج الرفاهية الاجتماعية على مجموعة متنوعة من البرامج، تعتبر بمثابة خدمات تقدمها المنظمة للعامل في سبيل تسهيل أداء عمله وتحفيزه، ومن جملة هذه الخدمات نجد مثلاً:

* توفير المواصلات: فيجب على المؤسسة أن توفر وسائل النقل للعمال وذلك من أجل تسهيل تنقلهم بين مقر سكنهم ومقر العمل .

* توفير أماكن مريحة: يجب توفير أماكن مناسبة ومريحة لقضاء العمال استراحة خلال فترة الراحة. وتخصيص أماكن لإيداع الأمانات وأماكن أخرى لتغيير الملابس بالنسبة للمهمات التي تتطلب ارتداء ملابس خاصة.

* العمل على النهوض بالجو الثقافي داخل المؤسسة وتنشيط روح التعاون التفاعل بإقامة الحفلات في المناسبات الدينية والوطنية، إضافة إلى تنشيط الملتقيات العلمية.

* توزيع الجوائز والهدايا على العمال الذين يستحقون ذلك ، سواء في حالات العمال الذين سيحلون على التقاعد أو الذين أدائهم الوظيفي جيد، أو غير ذلك.

* توفير فترات الراحة: إن الأفراد بطبيعتهم يرغبون في اخذ الراحة ولذا يجب إعطاء العامل فترة مناسبة من الراحة من أجل تجديد النشاط والسماح له بأداء مسؤوليات أخرى خارج دوام العمل، كمسؤولياتهم الاجتماعية مما يسمح لهم بالعودة الى العمل بروح جديدة أقدر على العمل وفي رغبة وحيوية الممارسة.

خلاصة:

- على الرغم من الأهمية القصوى لأعوان الحماية المدنية وممارستهم لهذا النظام من العمل، نظرا لما يقدموه من مساعدة وتدخل في الأوقات المناسبة والحرية لهذا المجتمع وما إلى ذلك....، فإننا وفي أحيان كثيرة يمكننا أن نلاحظ ذلك التأثير السلبي لهذا النظام من العمل وما يتضمنه من ضغوط وتوترات تفوق في اغلب الأحيان طاقة العون، هذا ما يؤدي إلى خلق مشاكل نفسية وجسدية للأعوان تبرز أساسا في تلك الاضطرابات النفسية والأمراض الجسمية، التي قد تعيق عملية توافقيهم في مختلف مناحي الحياة، فالإنهاك البدني والنفسي الناجم عن سرعة دوران العمل، والتغير في الإيقاع البيولوجي... كل ذلك من شأنه أن يسهم في ظهور اضطرابات ومشاكل عديدة تؤثر على أداءه لعمله بالكيفية المناسبة، ولذا يجب إيجاد طرق واستراتيجيات كفيلة من أجل التخفيف منها.



الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية.

1- / الدراسة الاستطلاعية.

1-1 / نتائج الدراسة الاستطلاعية.

1-2 / الحدود الزمنية والمكانية للدراسة.

2- / الدراسة الأساسية.

1-2 / عينة الدراسة وخصائصها.

2-2 / المنهج المستخدم في الدراسة.

2-3 / أدوات جمع البيانات المعلومات.

2-4 / الأساليب الإحصائية المستخدمة.

- بعدما استعرضنا الجانب النظري وأهم الأبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة: الاحتراق النفسي، الأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما، يأتي هذا الفصل لنحاول من خلاله إسقاط كل ما تم عرضه على إحدى المصالح الوطنية ألا وهي "مصلحة الحماية المدنية" متخذين فئة من العمال الذين يعملون بها- الأعوان - كعينة لدراستنا الحالية، محاولين الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي وعلاقة هذا الأخير بالأداء الوظيفي لديهم، أي أننا من خلال هذه الدراسة الميدانية سنحاول تحديد طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومن ثم تفسير النتيجة المتوصل إليها.

وضمن هذا الإطار سنتناول في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية ومجرياتها، الحدود الزمنية والمكانية التي أجريت فيها الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، نوع المنهج المستخدم، الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات، والأساليب الإحصائية التي استعنا بها لتحليل النتائج.

1/ الدراسة الاستطلاعية:

- إن لإجراء أي بحث أو دراسة علمية يجب القيام بدراسة استطلاعية من أجل تحديد الإطار العام الذي تجري فيه الدراسة وجمع المعلومات عنها، حيث تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه، كونها تساعده على جمع المعلومات التي تخدم البحث كما يتحدد من خلالها أهم الطرق العلمية التي يتم بواسطتها دراسة الموضوع، وبناءا عليه وفي دراستنا هذه أجرينا دراسة استطلاعية حيث كان أول نزول لنا إلى ميدان الدراسة في بداية شهر ديسمبر من سنة 2010 بهدف اكتشاف ميدان الدراسة والتعرف أكثر على بيئة عمل مصلحة الحماية المدنية بولاية عنابة والطارف ، وكذا حتى نستطيع تحديد وضبط عينة الدراسة أكثر.

فبعد هذه الخطوة ودائما خلال الدراسة الاستطلاعية، قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات النصف موجهة تمثلت في طرح جملة من الأسئلة المغلقة المفتوحة مع كل من : أعوان الحماية المدنية وهم العينة المستهدفة بالدراسة، مسؤول مكتب التكوين، بعض المشرفين، الأخصائي النفسي. وهذا بهدف جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول متغيرات الدراسة الرئيسية والمتغيرات الدخيلة، هذه الأخيرة يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في المتغيرات الأساسية من أجل ضبطها وأخذها بعين الاعتبار حتى لا تؤثر لنا على النتائج، تفيدنا هذه الدراسة الاستطلاعية أيضا في ضبط فرضيات البحث وتحديد أهم المتغيرات التي تخدمه وذلك من خلال معرفة آرائهم حول مهنتهم؟ شعورهم السلبي أو الايجابي نحو عملهم؟ هل يسبب لهم عملهم ضغط نفسي؟ هل ممكن أن يؤثر هذا الضغط والتوتر على إنجازهم الشخصي؟... الخ.

1-2/ نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- ومن جملة الاستنتاجات التي يمكننا أن نخرج بها من هذه الدراسة الاستطلاعية نذكر النقاط التالية:

* أن الأعوان في معظم الأحيان يؤدون مهمتهم (تدخلاتهم) في ظروف صعبة.

* أن ظروف العمل الصعبة تؤثر بشكل أو بآخر في إحساسه بالضغط ومن ثم انخفاض أدائه.

* تم التوصل أيضا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى أن المهمة الرئيسية للأعوان هي القيام بالتدخلات والتي تتضمن مهمة الإسعاف، الإطفاء والإنقاذ. هذه المهمة التي من شأنها أن تفرز الكثير من التعب والتوتر للوعون قد ينعكس سلبيا فيما بعد على أدائه.

* أن طبيعة عملهم قد تفرز لهم أمراض مهنية هم في غنى عنها.

- التعريف بمكان الدراسة:

- كما قلنا سابقا فإن دراستنا الحالية تم القيام بها في مصلحة الحماية المدنية والتي " هي عبارة عن جهاز أو هيئة وطنية، تعمل بنظام شبه عسكري وبتوقيت عمل 24 ساعة عمل مقابل 48 ساعة راحة، عن طريق تناوب لفرق العمل".

أ- التعريف بمديرية الحماية المدنية لولاية عنابة:

- أنشأ مقر الحماية المدنية بولاية عنابة سنة 1965، وتم تشغيلها سنة 1970، تتكون من ثلاثة مصالح رئيسية (مصلحة الإدارة والإمداد، مصلحة الوقاية ومصلحة الحماية العامة) وكل مصلحة تتكون من أربعة (04) مكاتب، يتواجد المقر الإداري للحماية المدنية بحي ديدوش مراد عنابة، بالإضافة للوحدة الرئيسية، وتتوزع الوحدات الثانوية على كل المناطق التالية:

(وحدة وسط المدينة - وحدة الميناء - وحدة برحال - وحدة الحجار - وحدة سيرايدي - وحدة شطايبي - وحدة البوني - وحدة عين الباردة - وحدة المطار).

- حيث تملك المصلحة وسائل مادية معتبرة تتمثل في الأجهزة والعتاد الذي يدخل في إطار مهامها، بالإضافة للعنصر البشري الذي ينقسم إلى أربع فئات (السلك التقني، السلك الإداري، السلك الطبي، السلك المشترك).

* **السلك التقني:** ويتضمن الرتب التالية: عون، عريف، رقيب، مساعد، ملازم، ملازم أول، نقيب، مقدم، عقيد.

* **السلك الطبي:** يتضمن الرتب التالية: طبيب ملازم أول، طبيب رائد.

* **السلك الإداري:** ويشمل مايلي: عون تقني إعلامي ألي، كاتب رغن، عون إداري، محاسب إداري، معاون إداري، مساعد إداري رئيسي، محاسب إداري رئيسي، متصرف، متصرف إداري،

رئيسي، بالإضافة للعمال المهنيين، علما أن هذا السلك يخضع للقوانين العامة للتوظيف العمومي.

- **وحدات التدخل:** فبالإضافة للعنصر البشري تحتوي وحدات التدخل الموزعة على مختلف مناطق الولاية على وسائل مادية هائلة، تتمثل في سيارات الإسعاف، شاحنات تدخل وأجهزة مختلفة لأداء مهامها، بالإضافة إلى بعض المرافق الاجتماعية مثل: المطبخ، غرف النوم، شاليهات، نادي مع قاعتين للرياضة، واحدة على مستوى الوحدة الرئيسية، والثانية على مستوى الوحدة الثانوية بالحجار.

ب- التعريف بمديرية الحماية المدنية لولاية الطارف:

- يتواجد المقر الإداري لمديرية الحماية المدنية بولاية الطارف بمقر الولاية نفسها وبالضبط على الطريق الوطني رقم 82.

حيث تشتمل المديرية على مجموعة من المصالح كل مصلحة تتفرع إلى مكاتب فنجد:
- الوحدة الرئيسية - مصلحة الإدارة والإمداد - مصلحة الوقاية - مصلحة الحماية العامة.
إضافة إلى أنها تنقسم إلى قسمين رئيسيين هما القسم الإداري و القسم العملي الذي يمثل الجانب التقني للمصلحة والمسؤول على استقبال الاتصالات، والقيام بالعمليات والتدخلات المختلفة.

تحتوي المصلحة على طاقم بشري هائل يتمثل في الأعوان والموظفين الإداريين + طبيب وأخصائي نفسي، وعتاد وأجهزة تدخل ضمن إطار مهامها، إضافة إلى أنها تحتوي على نادي ومطبخ وملعب وغرف للنوم.

فبالإضافة إلى الوحدة الرئيسية التي تمثل المديرية تحتوي المصلحة على وحدات ثانوية تتوزع على كافة أنحاء الولاية كالتالي:

الوحدة البحرية بالقالمة - وحدة بوحجار - وحدة بن مهدي - وحدة الذرعان - وحدة البسباس - و وحدتين في طور الإنجاز.

2-2/ الحدود المكانية و الزمنية للدراسة:

أ- الحدود المكانية:

- تم القيام بدراستنا الحالية بمصلحة الحماية المدنية وبعض الوحدات التابعة لهما بولايتي عنابة والطارف.

ب- الحدود الزمنية:

- تم القيام بإجراء الدراسة الفعلية وتقديم أداة البحث الرئيسية (الاستبيان) لأفراد العينة بداية شهر جانفي 2011 و تم استرجاع الاستمارات نهائيا في شهر مارس 2011، وعلى هذا الأساس فقد دامت الدراسة الميدانية تقريبا ثلاثة أشهر.

2/- الدراسة الأساسية:

2-1/ عينة الدراسة وخصائصها:

- إن العينة ليست جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واع تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف على أنها " مجتمع الدراسة التي تؤخذ منه البيانات الميدانية إنها جزء من الكل". بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة، والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال، ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، فوحدات العينة قد تكون أشخاصا كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (بشير صايح الراشدي، 2000، ص:52).

- وانطلاقا من الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مصلحة الحماية المدنية و بعض من الوحدات بكل من ولاية عنابة والطارف تبين أن المجتمع الأصلي للأعوان في كلتا المصلحتين يبلغ 1250 عون، وفي خضم هذا حاولنا قدر المستطاع أن يكون توزيع الاستثمارات متكافئ في كلا المكانين، وعليه فقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة أخذ نسبة 20% كعينة من المجتمع الأصلي، حيث تم توزيع 225 استمارة إلا أنه حذف البعض منها وهذا لعدم توفرها على كل البيانات وعدم استكمالها من قبل المستجيب، والبعض الآخر لم يسترجع، وبالتالي تكونت عينة الدراسة من 210 عون (مائتين وعشرة عون)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

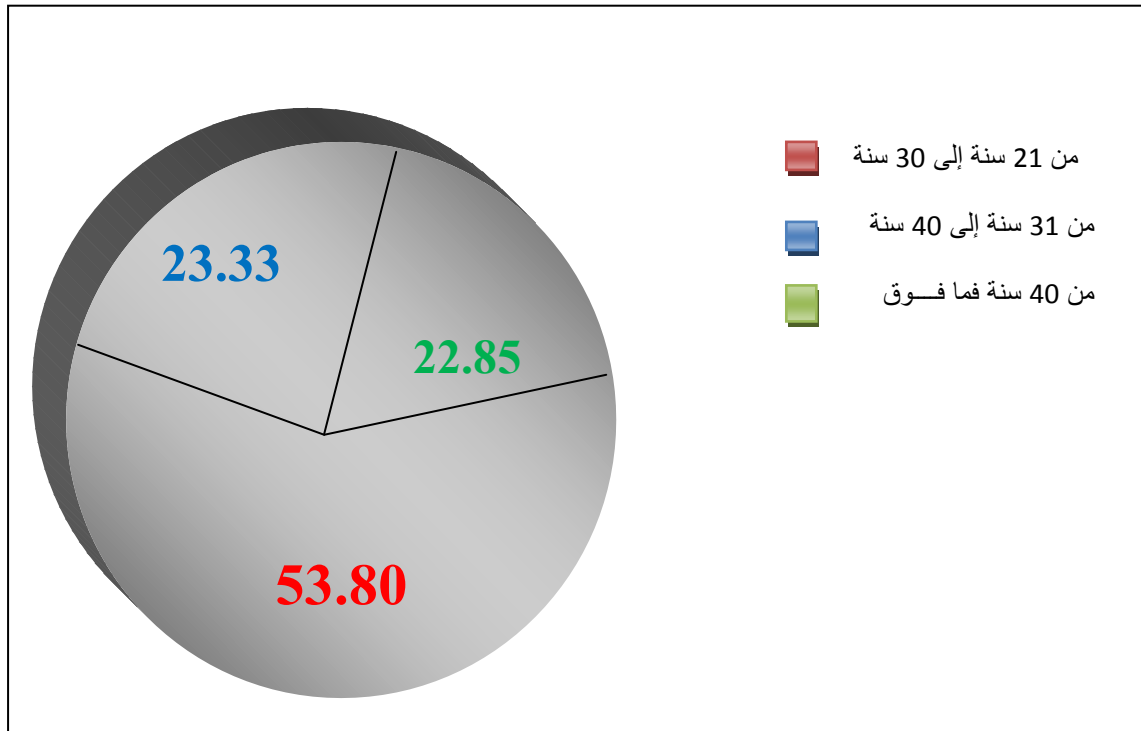
- أما عن خصائص العينة فهي كالتالي:

1- خصائص العينة حسب متغير السن:

-جدول رقم (05): يوضح خصائص العينة حسب متغير السن.

متغير الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي
من 21 إلى 30 سنة	113	53.80	0.53
من 31 إلى 40 سنة	49	23.33	0.23
من 41 سنة فما فوق	48	22.85	0.22
المجموع	210	%100	0.98

- الشكل رقم (14): يوضح ترتيب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



- المصدر: (من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول).

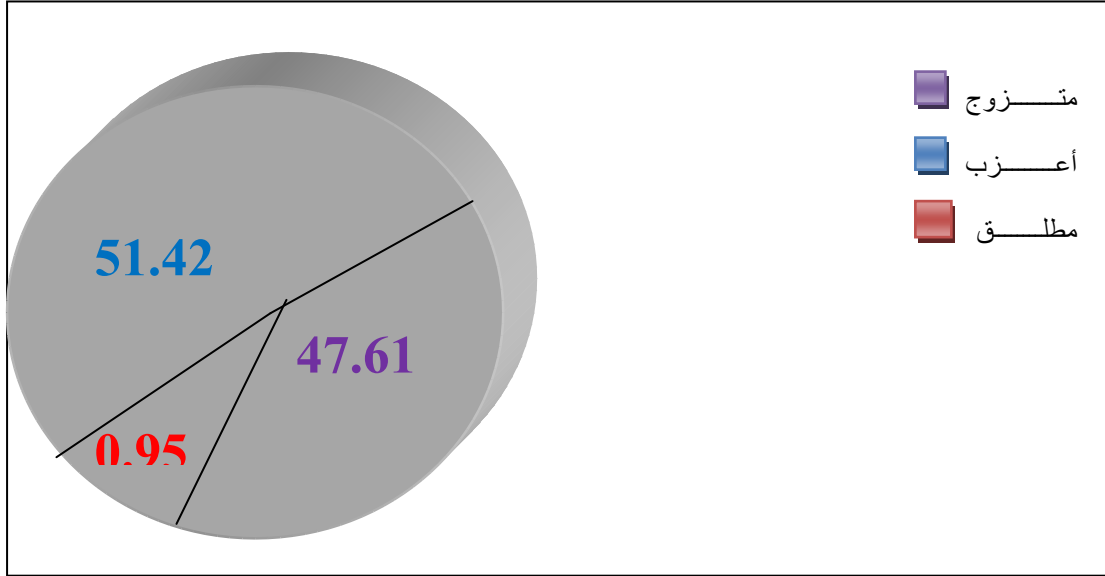
- من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (14)، يتضح أن أكبر نسبة مئوية في هذه الفئات العمرية هي 53.80% حيث تمثل 113 عون من أصل 210 سنهم من فئة (21 إلى 30 سنة)، يترجمها متوسط حسابي بـ 0.53، تليها نسبة 23.33% من الأعوان يتراوح سنهم بين (31 سنة إلى 40 سنة) بمتوسط حسابي 0.23%، في حين أن أقل نسبة كانت 22.85% سجلت في الفئة العمرية من (41 سنة فما فوق) وبمتوسط حسابي 0.22، وعليه يمكننا القول أن نصف أفراد العينة من الأعوان تقريبا تتراوح أعمارهم بين 21 سنة و 40 سنة، ما يبين لنا أن أغلبهم من الشباب.

2- خصائص العينة حسب متغير الحالة المدنية:

- جدول رقم (06): يوضح خصائص العينة حسب متغير الحالة المدنية.

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	متغير الحالة المدنية
0.47	47.61	100	متزوج
0.51	51.42	108	أعزب
0.095	0.95	02	مطلق
00	00	00	أرمل
0.98	%100	210	المجموع

- الشكل رقم (15): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.



-المصدر: (من إعداد الطالبة اعتمادًا على الجدول).

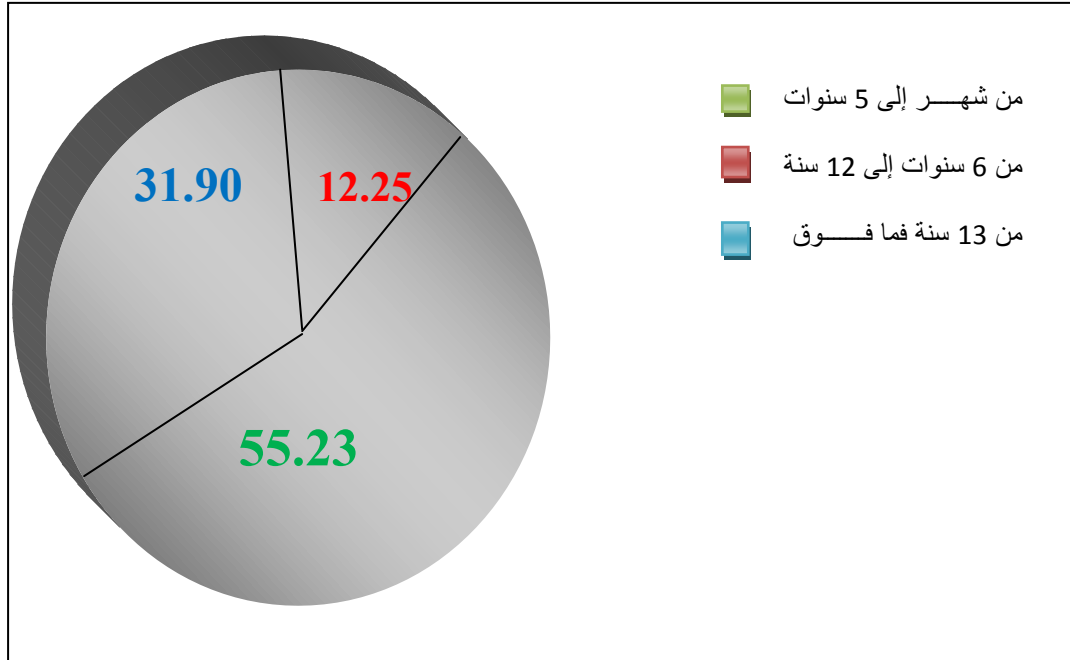
- وعليه يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) الشكل رقم (15)، أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت للعازبين بـ 51.42% حيث تمثل 108 عون من أصل 210 و بمتوسط حسابي 0.51، تليها مباشرة نسبة 47.61% من أفراد العينة المتزوجين بمجموع 100 عون من أصل 210 بمتوسط حسابي 0.47، إضافة أيضا إلى نسبة 0.95% وهي قليلة جدا، تمثل الأفراد المطلقين مع العلم أننا لم نرصد أفراد أرامل وفي العموم يمكن القول أن أفراد العينة من خلال هذه النسب يجسدون نسبيا نوع الاستقرار الأسري والاجتماعي.

3- خصائص العينة حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم (07): يوضح خصائص العينة حسب متغير الأقدمية.

متغير الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي
من شهر إلى 5 سنوات	116	55.23	0.55
من 6 سنوات إلى 12 سنة	27	12.85	0.12
من 13 سنة فما فوق	67	31.90	0.31
المجموع	210	%100	0.98

- الشكل رقم (16): يوضح ترتيب أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.



- المصدر : (من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول.)

- انطلاقا مما هو مبين في الجدول رقم (07) والشكل رقم (16)، يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم في عملهم بين (شهر إلى 5 سنوات) وذلك بنسبة قدرت بـ 55.23% بمتوسط حسابي قدر بـ 0.55، أما النسبة الثانية التي سجلتها أفراد العينة في الأقدمية فكانت 31.90% مع متوسط حسابي 0.31 مثلته الفئة التي تتراوح ما بين (13 سنة فما فوق)، إضافة إلى أن أقل نسبة هي 12.85% كانت للأعوان الذين تراوحت أعمارهم ما بين (6 سنوات إلى 12 سنة) بمجموع 27 عون من أصل 210، وبمتوسط حسابي 0.12، من هنا يتبين لنا أن معظم أفراد العينة هم من حديثي الأقدمية.

2-2/ المنهج المستخدم في الدراسة:

- يعتبر المنهج هو الطريقة التي لا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنها، فبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي وعموما المنهج يختلف من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة وموضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم.

فانطلاقاً من هذا وكذا بعد أن تم إنجاز الجانب النظري لهذه الدراسة وصياغة الفرضيات بشكل جامع لجوانب الإشكالية والتي بدورها تسمح بمعرفة مدى العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي عند أعوان الحماية المدنية، وفي خضم هذا تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعد الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، إذن فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. (عمار بوحوش، 1995، ص: 129).

- وعلى العموم فإن المنهج الوصفي التحليلي يشبه الإطار الذي تقع تحته كل البحوث التي تصف الظواهر وتوضح العلاقات بين المتغيرات التي تشتمل عليها أو التي تهدف إلى الكشف عن الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة مستخدماً في سبيل ذلك طرق عديدة. (عبد الحليم المنسي، 2000، ص: 202).

وعليه ففوة هذا المنهج تستمد من كونه يساعد على اكتشاف العلاقات القائمة بين الظواهر والتي بمقتضاها يمكن إيجاد حل معقول للظاهرة الحالية المدروسة.

- وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة قمنا بالاعتماد على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، وهل أن لبعض المتغيرات الديمغرافية دخل وتأثير في إحساسهم وشعورهم بالاحتراق النفسي.

2-3/ أدوات جمع البيانات:

- تعتبر مرحلة جمع البيانات والمعلومات خطوة هامة من خطوات الدراسة، حيث يركز أي بحث في العلوم الإنسانية على تقنيات معينة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة الدراسة، وتختلف طرق جمع البيانات باختلاف الدراسة واختلاف طبيعة الموضوع للوصول إلى الهدف الذي ترمي إليه أي دراسة.

فأي باحث يركز على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها ، وإن اختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه، وبما أننا بصدد معرفة طبيعة مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الأدوات التالية:

* مقابلة * استبيان.

أ- **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها " عبارة عن محادثة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحليل أهداف الدراسة." (محمد شفيق، 1985، ص: 115).

- وقد استعنا في دراستنا هذه بتقنية المقابلة لأجل تحديد مؤشرات متغيرات الدراسة والفرضيات (وقد سبق الحديث عن ذلك في الدراسة الاستطلاعية)، وانطلاقا من هذا فقد شملت المقابلة مجموعة من الأعوان باختلاف أقدميتهم في العمل، وكذا باختلاف سنهم، وباختلاف حالتهم المدنية سواء متزوجين أو عازبين... حيث تمحورت أسئلة المقابلة حول اتجاه وشعور الأعوان نحو عملهم وما قد يسببه لهم من إجهاد وإنهاك بدني وفكري، أيضا

دارت بعض الأسئلة حول ظروف بيئة عمل الأعوان (مصلحة الحماية المدنية)... وغيرها إضافة إلى المقابلات مع الأعوان قمنا أيضا بإجراء مقابلة مع بعض المشرفين للتقصي أكثر على متغيري الدراسة بحكم ملاحظتهم وتقييمهم للأعوان.

- أسئلة المقابلة:

س01: هل اخترت هذا العمل برغبة ودافع منك؟ نعم لا .

س02: ماهي الأسباب والدوافع التي جعلتك تختار هذا العمل بالذات؟

س03: ماهو انطباعك ورأيك في هذا العمل؟

س04: كم هي مدة مزاولتك لعملك في هذا المنصب؟

س05: هل ترى أن عمالك الحالي يتوافق مع حياتك ومتطلباتها؟

س06: هل بحكم عمالك هذا تجد وقتا كافيا تقضيه مع أسرتك؟ نعم لا .

س07: هل تحس بأنك تقدم شيئا من خلال ممارستك لهذا العمل؟

س08: هل وجدت صعوبة في بداية ممارستك لهذا العمل؟

س09: هل تتناول بكثرة المنبهات(القهوة، والشاي...) والمهدئات؟

س10: هل تحس بأن أداك في الفترة النهارية أفضل من الفترة الليلية؟

س11: هل تحس في بعض الأحيان بفقدان الحماس؟

س12: هل تشعر في بعض الأوقات بالعجز عن العطاء؟

س13: هل تحس في بعض الأحيان بشعور سلبي نحو عمالك أو زملائك أو رئيسك؟

س14: ترى بأن ظروف العمل التي تعمل فيها مناسبة أم لا (من تهوية، إضاءة، أكل،

لباس...)?

- س15: هل ترى أن حجم العمل الموكل لك يفوق طاقتك؟
- س16: هل لديك صراعات شخصية مع زملائك؟ و إن كانت هل تعيق انسجامك مع عملك؟
- س17: هل تحرص على الانضباط والالتزام بأوقات العمل الرسمية؟
- س18: هل عند وقوع مشاكل وظيفية تتغيب عن العمل؟
- س19: هل تردي الألبسة الواقية التي تمنحها لكم المصلحة؟
- س20: ترى أن ظروف العمل التي تعمل فيها تعرضك لحوادث العمل؟
- س21: تشعر بالتعب والإنهاك الشديدين من جراء كثرة التدخلات التي تقوم بها؟
- س22: هل تفقد التركيز في بعض الأحيان؟
- س23: هل أنت من الأشخاص كثيرين الشكوى؟
- س24: ترى أن الضغط الذي ممكن أن يسببه لك عملك قد يؤثر على حياتك الشخصية والأسرية؟
- س25: حدث و إن ادعيت المرض لكي لا تحضر إلى عملك؟
- س26: عملك بالفترة الليلية يسبب لك القلق؟ نعم لا .
- إن كان نعم ، لماذا؟
- س27: ترى أن عملك روتيني وممل؟
- س28: يمكن أن تقدر لنا النتائج السلبية والايجابية لعملك؟
- س29: ترى أن عملك يؤثر على صحتك؟
- س30: تفكر في تغيير عملك؟
- س31: هل أنت راض عن عملك؟

- ومن أهم النتائج المستخلصة من المقابلة ما يلي:

* أن الراتب الذي يتقاضاه الأعوان على أدائهم الوظيفي، ضعيف مقارنة بما يقدموه، هذا مما يعيقهم على تلبية حاجاتهم المعيشية والحياتية، وربما يكون هذا أكبر حاجز يصادفه الأعوان مما يسبب لهم التذمر والضغط النفسي .

* أيضا تم الكشف عن بعض الاتجاهات السلبية من طرف الأعوان تجاه بعض المسؤولين والمشرفين.

* كذلك تم التوصل من خلال المقابلات إلى رصد بعض التذمر من نظام العمل التناوبي بحيث أنه في كثير من الأحيان يمنع الأعوان من التمتع بحياتهم الأسرية والاجتماعية(خاصة في الأعياد الدينية، والأيام الوطنية...).

* أن العمل في الفترة الليلية شيء جد مزعج بالنسبة للعون خاصة المتزوج، مما يجعله مشوش الفكر على أسرته، وكذلك يجعله في يوم غد أكثر إنهاكا وإجهادا.

* وعن كيفية تقييم الأداء ومن خلال المقابلة، فإنه تبين لنا أنه يتم تقييم أداء الأعوان كل سنة عن طريق فحص مجموعة من الأشياء وفقا لمجموعة من المعايير كالقيادة، المواظبة، مردود العمل، تنظيم العمل...الخ.

* أن مدة الأقدمية القصوى بالنسبة للعون هي 32 سنة.

* أن آخر سن للقبول في مهنة عون هو سن 28 سنة.

- وبناءا على ذلك ومن خلال إجراء المقابلات وما توفر لدينا من إطلاع على أدبيات الموضوع تم تصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة، علما أننا قد اعتمدنا جزئيا على مقياس ماسلاش وجاكسون للاحتراق النفسي في تصميمنا لأداة الدراسة وهذا لأنه يتناسب أكثر من غيره مع موضوع دراستنا الحالية، وعليه عد هذا الاستبيان الأداة الأساسية لجمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة .

ب - الاستبيان :

- انطلاقا من أن دراستنا الحالية تهدف إلى الكشف عن (مستوى الاحتراق النفسي، ومن ثم علاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية)، فإننا وبهدف قياس متغيرات الدراسة قمنا بتصميم أداة الدراسة الأساسية المتمثلة في الاستبيان، هذا الأخير استعنا نسبيا - في تصميمنا له- بمقياس ماسلاش وجاكسون للاحتراق النفسي (*Maslach burnout inventory*) ، حيث يعتبر هذا المقياس من أقدر المقاييس التي تقيس مستوى ودرجة الاحتراق النفسي، والذي تم استخدامه من قبل عدد كبير من الباحثين والمؤسسات والمنظمات في مسعى للتعرف على الخبرات التي تولدت لدى المشتغلين في تلك الأماكن، ويعد المقياس موثوقا حيث يقوم بتقدير المشاركة والقدرات ومدى المشاركة والإنجاز للعاملين في المؤسسات والشركات والهيئات خاصة الخدماتية (ذات الطابع الإنساني والاجتماعي).

- وعموما يتكون مقياس ماسلاش في صورته الأصلية من اثنين وعشرين (22) عبارة تتعلق بشعور الفرد نحو مهنته، وقد وزعت على ثلاثة (03) أبعاد هم كالتالي:

1- بعد الإجهاد الانفعالي:

- و يقيس مستوى الإجهاد والتوتر الانفعالي الذي يشعر به الشخص نتيجة العمل مع فئة معينة أو في مجال معين، ويتضمن العبارات التالية: (1، 2، 3، 6، 8، 13، 14، 16، 20).

2- بعد تبدل المشاعر:

- و يقيس مستوى الاهتمام واللامبالاة تجاه الآخرين، وكذا التجرد من الخواص الإنسانية وهذا نتيجة العمل مع فئة معينة أو في مجال معين، ويشمل العبارات التالية(5، 11، 10، 15، 22).

3- بعد الإنجاز الشخصي:

- أو قد نطلق عليه "الأداء الوظيفي" للفرد، حيث يقيس هذا البعد تقييم الفرد لنفسه ومستوى شعوره بالكفاءة والرضا عن عمله، وعباراته: (4، 7، 9، 12، 17، 18، 19، 21).

- وطبقا لما ذكرته " ماسلاش *Maslach* "، فإن نتائج المقياس تم تصنيفها إلى ثلاث (03) درجات من الاحتراق النفسي، حيث يكون احتراق بدرجة كبيرة أو متوسطة أو منخفضة من

خلال الاستجابة لمقياس من سبعة درجات (صفر: أبدأ، 1: بعض المرات في السنة أو أقل، 3: بعض المرات في الشهر، 4: مرة كل أسبوع، 5: بعض المرات في الأسبوع، 6: كل يوم).

- وعليه يكون مستوى الاحتراق النفسي عاليا إذا كانت درجات البعدين الأول (الإجهاد الانفعالي) والثاني(تبدل المشاعر) مرتفعة، ودرجة البعد الثالث(الإنجاز الشخصي) منخفضة.

- والجدول التالي يبين توزيع مستويات الاحتراق النفسي الذي توصلت إليه (ماسلاش) في المهن المختلفة بعد تطبيق مقياسها على أكثر من 1700 مستجيب، وبالتالي عدت هذه المستويات كمعايير للاحتراق النفسي.

- جدول رقم (08): يوضح مستويات الاحتراق النفسي حسبما توصلت إليه ماسلاش
(Maslach).

البعد	عالي	متوسط	منخفض
الإجهاد الانفعالي	من 30 فما فوق	من 18 - 29	من صفر إلى 17
تبدل المشاعر	من 12 فما فوق	من 07 - 12	من 06 فأقل
الإنجاز الشخصي	من صفر إلى 33	من 34 إلى 39	من 40 فما فوق

- المرجع: (فوزية عبد الحميد الجمالي و آخرون، مرجع سابق، ص:184).

- وعموما ومما سبق يرجع هذا المقياس *Maslach burnout inventory (MBI)* في صورته الأصلية إلى صاحبه " كريستينا ماسلاش" و" سوزان جاكسون" ليقاس الاحتراق النفسي لدى العاملين في مجال الخدمات الاجتماعية والإنسانية، غير أنه قام عدد من الباحثين العرب بتعريبه ليتلاءم مع البيئة العربية، ومن ثم استخدامه، منهم (سمير أبو مغلي 1998)، كمال الدواني وزملائه(1989)، محمود الدبابسة(1993)، وفاروق السيد عثمان(1988) وغيرهم....).

وانطلاقاً من هذا وبعد مراجعتنا للمراجع العربية والأجنبية للمقياس قمنا بالاستعانة بمقياس الاحتراق النفسي المعرب من طرف " فاروق السيد عثمان" (1988)^(*) لأن عباراته تتوافق نسبياً مع عينة دراستنا.

- وعلى هذا الأساس احتفظنا بالبند الأصلية للمقياس مع نفس محاوره السابقة إضافة إلى إدخال عليها شيء من التعديل الطفيف في صياغة العبارات، مع إضافة بنود جديدة.

- وفيما يلي بعض التعديلات التي أدخلناها على البعض من عبارات المقياس:

- في العبارة رقم (01): أشعر بأنني منصرف عن عملي، تم تعديلها بـ: أشعر بأنني منهك من جراء ممارسة عملي.

- العبارة رقم (08): أشعر بأنني متبرم من عملي، تم تعديلها بـ: أشعر بالانهيار النفسي من ممارسة هذه الوظيفة.

- تغيير مصطلح الطلاب بـ: بالضحايا والمسعفين ليتناسب ذلك مع مجال دراستنا.

- تم إدخال أيضا بعض الكلمات على العبارات لنتناسب مع مفاهيم الوظيفة أكثر (وظيفة عون) مثل: كلمة ضحايا، منكوبين، عون.

- كما تم إجراء تعديل طفيف في صياغة بعض العبارات من مثل العبارة (11)، (20)، (21)، ..

- إضافة إلى هذا التعديل الطفيف في البنود الأصلية للمقياس قمنا بإضافة بنود جديدة للمحاور الثلاثة، لنتحصل بعدها على استبيان الدراسة.

(*) انظر الملحق رقم (01).

- وقد تم استبدال مصطلح الإنجاز الشخصي وهو اسم البعد الثالث في مقياس الاحتراق النفسي لماسلاش بمصطلح الأداء الوظيفي لمناسبته مع موضوع وعنوان الدراسة .

- وعموماً وضمن إطار دراستنا، فقد اشتمل الاستبيان المراد تطبيقه على عينة الدراسة على أربعة (04) محاور، يضم كل محور عبارات واضحة ومختصرة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

- محتوى الاستبيان: يشتمل الاستبيان على مجموعة من المحاور كالتالي:

* المحور الأول: ويتعلق بالخصائص أو البيانات الشخصية للعامل والمتمثلة في السن، الحالة المدنية، والأقدمية.

* المحور الثاني: ويقاس الإجهاد الانفعالي للأعوان وعدد عباراته (14) عبارة وهم: 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14.

* المحور الثالث: يقاس لنا تبدل المشاعر، وعدد العبارات في هذا المحور (14) عبارة وهم: 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28.

* المحور الرابع: ويقاس هذا المحور الإنجاز الشخصي للفرد أو حسب دراستنا الحالية الأداء الوظيفي للعامل ويتضمن (20) عبارة كالتالي: 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48.

- وقد تمت هيكلة الإجابة على عبارات الاستبيان طبقاً لمقياس " ليكرت" ذو الدرجات الخمسة المتدرجة بين موافق بشدة، موافق، لا أدري، معارض، معارض بشدة. وفق الدرجات التالية: 1، 2، 3، 4، 5(*).

(*) : انظر الملحق رقم(02).

- الخصائص السيكمترية للاستبيان:

- نقصد بالخصائص السيكمترية كل من الصدق والثبات، فالصدق يقصد به التأكد من مدى تمكن الاستبيان من قياس ما وضع له، في حين أن الثبات يعني مدى تجانس النتائج لو أعيد استخدام نفس الاستبيان مرة ثانية.

1/ ثبات الاستبيان:

قبل عرض الاستبيان على عينة الدراسة الأصلية يجب أولاً التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق، وضمن هذا الإطار قمنا باستعمال طريقة " تطبيق وإعادة تطبيق الاختبار *Test- Retest*"، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من (20) عون، وقد تم توزيع عليهم استبيان البحث بطريقة عشوائية. وحذفوا لاحقاً من العينة النهائية، وبعد أربعة أسابيع تم إعادة توزيع الاستبيان، حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وفيما بعد تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

- علماً وأن أفراد عينة تطبيق وإعادة تطبيق الاستبيان هي (20) عون.

- وفي هذه الحالة سوف نستعمل معامل الارتباط " بيرسون " والذي يحسب بالمعادلة التالية:

$$R = \frac{n \sum xy - (\sum x) \cdot (\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

- حيث أن:

n: عدد الأفراد.

x: عدد درجات الاختبار الأول.

y: عدد درجات الاختبار الثاني.

R: معامل الارتباط.

- وانطلاقا من قيامنا بالعملية الحسابية وفق معامل بيرسون تبين أن المقياس يتميز بنسبة ثبات عالية جدا حيث قدرت قيمته بـ $R = (0.89)$ ، وهذا حسب التقديرات التالية :

- أنه كلما اقترب من $1 +$ يتميز بشدة الثبات .

- وكلما اقترب من 0.50 يتميز بالثبات.

- وكلما اقترب من $1 -$ يتميز بضعف الثبات.(مصطفى حسين باهي وآخرون، 2001، ص:31).
وفيما يلي:

- الجدول رقم (09): يوضح معامل الارتباط بطريقة تطبيق وإعادة تطبيق الاختبار لحساب الثبات.

الأفراد	x	y	x^2	y^2	x.y
1	188	178	35344	31684	33464
2	160	145	25600	21609	23520
3	169	151	28561	22801	25519
4	162	138	26244	19044	22356
5	160	158	25600	24964	25280
6	133	115	17689	13225	15295
7	182	184	33124	33856	33488
8	168	140	28224	19600	23520
9	155	146	24025	21316	226030
10	160	150	25600	22500	24000

22176	20736	23716	144	154	11
21190	16900	26659	130	163	12
28896	29584	26896	172	168	13
26076	25281	28224	159	164	14
39179	37249	41209	193	203	15
16632	15876	17424	126	132	16
35908	35344	36481	188	191	17
5846	5476	6241	74	79	18
13542	12321	14884	111	122	19
29097	25281	33489	159	183	20
487614	454647	525144	2963	3196	المجموع

2/ صدق الاستبيان:

- على العموم فإن مقياس "ماسلاش للاحتراق النفسي" - في صورته الأصلية- يتمتع بمستوى عال من الصدق، إذ أظهرت النسخة الأجنبية مقدرة عالية على التمييز بين فئات مختلفة من العاملين الذين يعانون من احتراق نفسي عال واحتراق نفسي متدن، وذلك من خلال دراسات مختلفة مثل دراسة (Maslach&Jackson(1981), Gold(1985), Krriacou (1987), Clod(1985) أكد كل من لامبرت (Lambert 1994)، وماسلاش وآخرون (Maslach et al 1996)، وديلون (Dillon1995) أن للاحتراق النفسي أبعادا ثلاثة هي: الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، ونقص الإنجاز الشخصي، كما وقد أظهرت النسخة المعربة من المقياس على دلالات صدق

عالية في البيئة العربية مثل دراسة (سمير أبو مغلي 1987، كمال الدواني 1989، محمد علمات، 1993، عدنان الفرّح 2001،...) . وفيما يلي:

- **الجدول رقم (10):** يوضح معاملات الارتباط للمقاييس الفرعية بالدرجة الكلية للمقياس.

معامل الارتباط	البعد
0.95	الإجهاد الانفعالي
0.93	تبلد المشاعر
0.89	تدني الشعور بالإنجاز

- **المرجع:** (فوزية عبد الحميد الجمالي و آخرون، نفس المرجع السابق، ص:179).

- هذا عن مدى مصداقية مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي في صورته الأصلية، أما عن صدق الاستبيان الحالي الذي وضع لقياس متغيرات الدراسة الحالية، من أجل التأكد من مدى ملائمة لهذه الدراسة الحالية، فإنه قد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تكونت من ستة (06) أساتذة محكمين من تخصص علم النفس عمل وتنظيم وعلم النفس العيادي(*)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبيان لهدف الدراسة وسلامة الصياغة اللغوية للفقرات ومدى انتمائها للمحاور التي وضعت لقياسها، وفي ضوء ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم ضمن إطار الصدق الظاهري، تم إجراء التعديلات المناسبة على فقرات الاستبيان حيث اقتصرت مجمل الملاحظات على ما يلي:

* تعديل بعض المصطلحات التي أجمع عليها المحكمين مثل تغيير مصطلح منكوبين بـ مسعفين.

* تفكيك بعض العبارات المركبة من مثل العبارة رقم (05) والعبارة رقم (17).

(*) انظر الملحق رقم (04).

* كما تم أيضا إعادة صياغة بعض العبارات مثل العبارة رقم (06) التي كانت [أشعر أنني أعمل أكثر من اللازم] أصبحت [أشعر أنني أعمل أكثر من اللازم خلال التدخلات التي نقوم بها]. وكذا العبارة رقم (17).

* كما اقترح حذف بعض العبارات مثل العبارة رقم (11) و(13).

* إضافة إلى اقتراح صياغة العبارات إما بصياغة سلبية أو ايجابية(*).

- بالإضافة إلى صدق المحكمين تم أيضا حساب الصدق الذاتي للاستبيان حيث قدرت قيمته بـ (0.94) عن طريق العملية الحسابية التالية المتمثلة في تجذير قيمة الثبات:

$$0.94 = \sqrt{0.89} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

- وفيما يلي الجدول رقم(11): يوضح المعايير التي تم تحديدها من أجل تفسير درجات استبيان الدراسة:

المحور	عالي	متوسط	منخفض
الإجهاد الانفعالي	من 47 فما فوق	من 26 إلى 46	من صفر إلى 25
تبدل المشاعر	من 26 فما فوق	من 16 إلى 25	من 15 فأقل
الإنجاز الشخصي	من صفر إلى 39	من 40 إلى 59	من 60 فما فوق

(*) انظر الملحق رقم (03).

2-4/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- يستخدم الإحصاء في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية لفهم المقاييس المختلفة للظاهرة المتنوعة من خلال عرضها عرضاً موضوعياً يساعد على كشف الدلالات الإحصائية، بالإضافة إلى استخدام الارتباط والمقاييس الإحصائية التي يستطيع الباحث من خلالها تفسير نتائجها بشكل منطقي، وعموماً تنقسم إلى نمطين هما:

* **النمط الأول:** وهو "الإحصاء الوصفي"، وهذا النمط يفيد بالدرجة الأولى في عرض البيانات الكمية في شكل إحصائي مبسط ويدخل هذا النمط ضمن نطاق التوزيعات التكرارية، والمعدلات النسبية، مقياس التشتت، المتوسطات الحسابية.

* **النمط الثاني:** وهو "الإحصاء التحليلي"، ويهدف في الغالب إلى توضيح العلاقة أو الدرجة الارتباطية بين متغيرين أو أكثر، ويدخل نطاقه ضمن مستويات الدلالة، معاملات الارتباط الجزئي والكلي.

- وانطلاقاً من هذا استخدمنا في دراستنا الحالية كلا النمطين، ففي النمط الوصفي استعنا بالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل تفسير نتائج الاستبيان، وذلك لمعرفة توسط درجات أفراد العينة ومعرفة درجة الاختلاف بينها وبين النتيجة المتوصل إليها، أما النمط التحليلي فقد استخدمنا درجة الارتباط "بيرسون" (*Pearson*) وذلك لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرات في الفرضية الأولى وكذا الفرضية السادسة لتوضيح نوع العلاقة بينهم، كما استخدمنا أيضاً في دراستنا اختبار الدلالة كاي تربيع (χ^2) (*test de khi deux*)، وقد استعمل بهدف معرفة مدى تأثير، وكذا رصد الفروق في مستوى الاحتراق النفسي لدى عينة الدراسة الناتجة على بعض المتغيرات الديمغرافية والتي حصرناها في متغير السن، الحالة المدنية (متزوجين/عازبين)، الأقدمية.

- وفيما يلي معادلات المقاييس الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1- النسبة المئوية :

النسبة المئوية (%) = مجموع التكرارات / عدد أفراد العينة x 100.

2- المتوسط الحسابي:

$x =$ مجموع الدرجات / عدد أفراد العينة.

3- الانحراف المعياري: ومعادلته كالتالي:

$$S = \sqrt{\frac{(x-x)^2}{n-1}}$$

4- معامل الارتباط بيرسون:

$$R = \frac{n \sum xy - (\sum x) \cdot (\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

5- اختبار كاي تربيع (x^2) (test de khi deux):

كا² = (ت و - ت م) / ت م.

- حيث أن:

ت و = التكرار الملاحظ.

ت م = التكرار المتوقع.

(ف-1)(1-ع) = درجة الحرية.

- وعليه فإن:

ف = عدد السطور.

ع = عدد الأعمدة.

6- مستوى الدلالة = 0.05.

الفصل السادس: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

- 1- تفرغ البيانات في جداول والتعليق عليها.
- 2- اختبار فرضيات الدراسة.
- 3- مناقشة نتائج الدراسة وعلاقتها بالدراسات السابقة.
- 4- النتائج العامة للدراسة.

1/- تفرغ البيانات في جداول والتعليق عليها:

1-1/ استجابات أفراد العينة على بنود محور الإجهاد الانفعالي:

- جدول رقم (12): يوضح استجابات العينة على البند رقم (01) الخاص بالشعور بالإرهاك الانفعالي من جراء ممارسة العمل.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
46	56	13	48	42	التكرارات
%21.90	%26.66	%6.19	%22.85	%20	النسبة المئوية(%)
0.21	0.26	0.06	0.22	0.2	المتوسط الحسابي

- انطلاقا من البيانات المبوبة في الجدول رقم (12) نرصد أعلى نسبة بـ %26.66 وبمتوسط حسابي 0.26 لمعارض و %22.90 وبمتوسط حسابي 0.21 لمعارض بشدة، هذا ما يعبر على أن أفراد العينة لا يشعرون بالتعب والإرهاك الانفعالي نتيجة لممارستهم لعملهم، في نفس الوقت نسجل نوع من التكافؤ بين النسب على مستوى موافق بشدة %20 و %22.85 لموافق تشبر إلى وجود إرهاك وإجهاد انفعالي عند أفراد العينة من جراء ممارستهم لهذه الوظيفة . ما معناه أن استجابة أفراد العينة كانت موزعة بين الإحساس وعدم الإحساس بالاستنزاف الانفعالي الناتج عن مزاوله الوظيفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكننا أن نعزو ذلك إلى أن الأعوان قد يعانون من بعض المؤشرات الدالة عن الإرهاك الانفعالي كالتعب وبعض الضغوط النفسية الناتجة عن علاقتهم مع زملائهم أو رؤسائهم ... وغير ذلك وليس الإرهاك بالمعنى الكامل. و في العموم فقد كانت نتيجة متكافئة تقريبا بين كل من الموافقة و المعارضة على محتوى هذا البند.

- جدول رقم (13): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (02) الخاص بالشعور بالإرهاك بمجرد نهاية يوم العمل.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
46	64	02	44	43	التكرارات
%23.33	%30.37	%0.95	%20.95	%20.47	النسبة المئوية(%)
0.23	0.30	0.009	0.20	0.20	المتوسط الحسابي

- بناء على البيانات الموجودة في الجدول رقم (13) يتضح أن نسبة كبيرة من الأعوان لا يشعرون بالإرهاك في نهاية يوم عملهم وهذا ما تشير إليه نسبة 30.37% لمعارض ونسبة 23.33% لمعارض بشدة بمتوسط حسابي 0.03 لمعارض و 0.23 لمعارض بشدة، في مقابل هذه المعارضة نجد أيضا نوع من الموافقة على الإحساس بالإجهاد الانفعالي في نهاية يوم العمل من طرف الأعوان وهذا ما تؤكد نسبة 20.47% لموافق بشدة مع متوسط حسابي 0.20، ونسبة 20.95% بمتوسط حسابي 0.20 لمستوى موافق، ويمكننا أن نعزو ذلك في استجابة أفراد العينة على هذه النسب بالموافقة في الشعور بالتعب والإرهاك في نهاية يوم العمل إلى أن الأعوان الذين لديهم أقدمية كبيرة في عملهم هم الذين قد يكونوا استجابوا بهذه النسب ، إضافة إلى تقدم نسبهم وزيادة مسؤولياتهم.

- جدول رقم (14): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (03) الخاص بالشعور بالتعب عند الاستيقاظ في الصباح لمواجهة يوم جديد من العمل.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
46	69	11	41	31	التكرارات
%21.90	%32.85	%5.23	%19.5	%14.76	النسبة المئوية(%)
0.21	0.32	0.05	0.19	0.14	المتوسط الحسابي

- من خلال استجابة أفراد العينة على محتوى البند رقم (03) الخاص بشعورهم بالتعب عندما يستيقظون في الصباح لمواجهة يوم جديد من العمل الموضحة في الجدول رقم (14)، فإننا نرصد أكبر استجابة كانت عند المستوى معارض بنسبة **32.85%** ومتوسط حسابي **0.32** و كذا عند المستوى معارض بشدة بنسبة **21.90%** مع متوسط حسابي **0.21**، معناه أن الأعوان لا يشعرون بالتعب عند استيقاظهم في الصباح لمواجهة يوم جديد من عملهم، إضافة إلى هذا نجد أن هناك نسبة **14.76%** و **19.5%** على التوالي كاستجابة لمستوى موافق بشدة وموافق، وربما تعزى هذه الاستجابة إلى أن الأعوان المتزوجين الذين يحملون على عاتقهم مسؤوليات أخرى إضافة إلى مسؤولية عملهم قد يكون استجابوا بهذه النسب من الموافقة أو إلى أن أفراد العينة لا يأخذون كفايتهم من النوم وبالتالي يقابلون يوم عملهم بالتعب والإجهاد.

- جدول رقم (15): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (04) الخاص بأن التعامل مع الزملاء والمسعفين طوال يوم العمل يسبب الإجهاد والتعب.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
39	53	02	52	56	التكرارات
18.57%	25.23%	0.95%	24.76%	26.66%	النسبة المئوية (%)
0.18	0.25	0.009	0.24	0.26	المتوسط الحسابي

- يتضح من البيانات المبينة في الجدول رقم (15) أن أعلى نسبة جاءت لكل من مستوى موافق بشدة بـ **26.66%** ومتوسط حسابي **0.26** إضافة إلى نسبة **24.76%** ومتوسط حسابي **0.24** لموافق من طرف أفراد العينة على أن التعامل مع كل من الزملاء والمسعفين يسبب لهم الإجهاد والتعب، ويمكن إرجاع هذه النتيجة من الموافقة إلى أن هذه الفئة (الأعوان) تتعامل وتتفاعل بشكل مباشر مع مختلف شرائح المجتمع إضافة إلى اختلاف التدخلات التي يقومون بها والتي في أغلب الأحيان تكون في وضعيات صعبة. ومع هذه النسبة من الموافقة لهذا البند نرصد أيضا نسبة معتبرة تعبر على معارضة أفراد العينة لنص هذا البند بنسبة **25.23%** معارض و **18.57%** معارض بشدة.

- جدول رقم (16): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (05) الخاص بالشعور بالإحباط بسبب ممارسة العون لهذه الوظيفة (وظيفة عون).

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
49	65	14	42	44	التكرارات
%23.33	%30.95	%6.66	%20	%20.95	النسبة المئوية (%)
0.23	0.30	0.06	0.20	0.20	المتوسط الحسابي

- يتضح من استجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم (15) الخاصة بالشعور بالإحباط بسبب ممارسة وظيفة عون أن أعلى نسبة جاءت معارضة على التوالي بنسبة %30.95 لمعارض و %23.33 لمعارض بشدة و بمتوسطين حسابيين قدرا بـ 0.30 و 0.23 على التوالي، وربما تعبر هذه النتيجة على مدى تمسك أفراد العينة بعملهم، في مقابل هذا نجد نسبتي %20.95 و %20 لموافق بشدة وموافق بمتوسطين حسابيين 0.20 لكل منهما و %6.66 للمستوى لا أدري مع متوسط حسابي 0.06.

- جدول رقم (17): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (06) الخاص بالشعور بالعمل أكثر من اللازم أثناء التدخلات التي يقومون بها.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
33	73	17	36	46	التكرارات
%15.71	%34.76	%8.09	%17.14	%21.90	النسبة المئوية (%)
0.15	0.34	0.08	0.17	0.21	المتوسط الحسابي

- من خلال استجابة أفراد العينة على محتوى البند رقم (06) المبين في الجدول رقم (17) يتضح لنا أن أعلى نسبة عبرت على معارضة أفراد العينة لشعورهم بالعمل أكثر من اللازم أثناء التدخلات حيث تم تسجيل نسبة **34.76%** لمعارض بمتوسط حسابي **0.34** ونسبة **15.71%** لمعارض بشدة، من جهة أخرى نسجل نسبة موافقة تؤكد على شعور الأعوان بالعمل أكثر من اللازم أثناء التدخلات التي يقومون بها و ذلك بنسبة **21.90%** و **17.14%** على التوالي لموافق بشدة وموافق وهي نسبة معتبرة تشير إلى أن العون قد يشعر في بعض الأحيان ببذل جهد أكبر نظرا لأن معظم تدخلاتهم تكون في مواقف و وضعيات صعبة، و في العموم نلاحظ من هذه النتيجة أن جزء من أفراد العينة يؤيد وجزء آخر يعارض على محتوى البند.

- جدول رقم (18): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (07) الخاص بأن العمل المباشر مع الأفراد يسبب ضغوطا شديدة.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
44	72	20	33	36	التكرارات
20.95%	34.28%	8.52%	15.71%	17.14%	النسبة المئوية (%)
0.20	0.34	0.09	0.15	0.17	المتوسط الحسابي

- باستقراء نتائج الجدول يتضح لنا وجود أعلى نسبة معارضة بـ **34.28%** لمعارض بمتوسط حسابي قدر بـ **0.34** وكذا نسبة **20.95%** ومتوسط حسابي **0.20** تعبر على عدم تسبب العمل المباشر للأعوان بالإحساس بضغوط نفسية شديدة، و ربما هذا يدل على مدى تكيف وتوافق أفراد العينة مع المناخ المهني لعملهم بكل ما يقتضيه من صعوبات مختلفة، في جانب آخر نرصد نسبة لا بأس بها تشير إلى عكس النتيجة الأولى وذلك بنسبة **17.14%** و **15.71%** على التوالي لكل من مستوى موافق بشدة و موافق وبمتوسطين حسابيين **0.17**

و0.15 إضافة إلى نسبة 9.52 % محايدة، ويمكننا أن نعزو هذه النسبة من الموافقة إلى عدم تأقلم هذه الفئة من الأعوان مع وضعيات العمل خاصة في التدخلات التي يكون فيها العمل مباشر مع المواطنين مما قد يفرز مشاكل عديدة أبرزها الضغوط والتوترات.

- جدول رقم (19): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (08) الخاص بالشعور في بعض الأحيان بالقرب من الموت نظرا لممارسة هذه الوظيفة.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
31	28	12	77	63	التكرارات
%14.76	%13.33	%5.71	%36.66	%30	النسبة المئوية (%)
0.14	0.13	0.05	0.36	0.30	المتوسط الحسابي

- بقراءة الجدول رقم (19) يتضح أن استجابة أفراد العينة جاءت بموافقة عالية جدا لكل من موافق بنسبة 36.66% و بمتوسط حسابي 0.36 وأيضا نسبة 30% لموافق بشدة مع متوسط حسابي قدر بـ 0.30 تدل على أن هذه الوظيفة (وظيفة عون) تهدد في أحيان كثيرة العون باقتراب الإحساس بالموت وهذا لخطورة بعض التدخلات التي يقومون بها، وما تخلفه أيضا هذه الوظيفة من أمراض مهنية هم في غنى عنها تؤدي بهم مع المستقبل إلى الهلاك. إضافة إلى نسب معارضة قدرت بـ 13.33% لمعارض و 14.76% لمعارض بشدة على محتوى هذا البند .

- جدول رقم (20): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (09) الخاص بالشعور بالانهيار النفسي نظرا لممارسة هذه الوظيفة .

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
54	59	10	30	34	التكرارات
%25.71	%28.09	%4.76	%14.28	%16.19	النسبة المئوية (%)

0.25	0.28	0.04	0.14	0.16	المتوسط الحسابي
------	------	------	------	------	-----------------

- من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (20) على محتوى البند رقم (09) يتضح وجود أعلى نسبة معارضة على التوالي لكل من مستوى معارض بنسبة 28.09% ونسبة 25.71% لمعارض بشدة مع متوسطين حسابيين 0.28 و 0.25 على التوالي ما معناه أن الأعوان لا يشعرون بالانهيار النفسي بسبب ممارستهم لوظيفتهم، بالمقابل نجد أن جزء من أفراد العينة توافق بشدة بنسبة 16.19% و موافق بنسبة 14.28% على شعورهم بالانهيار النفسي بسبب ممارستهم لوظيفة عون، وربما ترجع نتيجة هذه الموافقة إلى بعض الأسباب كغموض أو صراع الدور أو حتى الخلافات مع الزملاء وعدم تقبل بعضهم البعض ... وغير ذلك من الأسباب.

- جدول رقم (21): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (10) الخاص بعدم حصول العون على الكفاية من النوم أثناء العمل.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
29	47	10	70	49	التكرارات
13.80%	22.38%	4.76%	33.33%	23.33%	النسبة المئوية (%)
0.13	0.22	0.04	0.33	0.23	المتوسط الحسابي

- يتضح من خلال البيانات الظاهرة في الجدول رقم (21) أعلى نسبة موافقة تؤكد على عدم حصول أفراد العينة على كفايتهم من النوم بنسبة قدرت بـ 33.33% و متوسط حسابي قدر بـ 0.33 إضافة إلى نسبة موافق بشدة 23.33% بمتوسط حسابي 0.23، ما يدل على أن أغلب العمال الذين يعملون في مثل هذه الوظائف (العمل بالورديات أو العمل الليلي) يعانون نقصا في الكفاية من النوم و السبب في ذلك يرجع إلى صعوبة النوم بسبب التغير الدوري والمستمر لفترات العمل و بالأخص العمل في النوبة الليلية التي تعتبر مغايرة لفيزيولوجية جسم العامل إضافة إلى أن وظيفة عون تلزم على العامل بها مستوى عال من اليقظة و الانتباه نظرا لأنه يبقى في انتظار دائم من أجل سماع صوت الإنذار للتدخل، ولعل أن هذا ما يجعله

لا يأخذ كفايته من النوم. في مقابل هذا نجد نسبة قدرت بـ **22.38%** لمعارض بمتوسط حسابي **0.22** و نسبة **13.80%** لمعارض بشدة، و مع نسبة **4.76%** اتجاه محايد لمحتوى البند.

- **جدول رقم (22):** يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم(11) الخاص بالمعاناة من الصداع والأرق.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
41	75	15	39	36	التكرارات
19.52%	35.71%	7.14%	18.57%	17.14%	النسبة المئوية(%)
0.19	0.35	0.07	0.18	0.17	المتوسط الحسابي

- من خلال إجابة أفراد العينة على هذا البند والمتعلق بالمعاناة من الصداع والأرق، يتضح لنا أن أكبر استجابة لدى الأعوان كانت عند المستويين معارض ومعارض بشدة بنسبتي **35.71%** و **19.52%** على التوالي وبمتوسطين حسابيين قدرتا بـ **0.35** و **0.19** على التوالي. هذا ما يدل على أنهم لا يعانون نسبيا من الأرق و الصداع. إلى جانب هذه النتيجة المعارضة هناك نسبة معتبرة من الموافقة تشير إلى **17.14%** و **18.57%** لكل من موافق بشدة و موافق، ويمكننا أن نعزو هذه الموافقة إلى أن هذه الفئة من العمال (الأعوان) وبحكم طبيعة الوظيفة الممارسة التي تتميز بالعمل في فترات مختلفة بما فيها الليل فإن هذا قد يؤدي إلى اضطراب النوم والإحساس بالصداع فيما بعد، وبالنظر إلى البند المتعلق بعدم كفاية النوم (استجابات الأعوان عليه) نجد أن الأرق وما يتبعه من إحساس بالصداع يعتبران مظهران من مظاهره ناتجان عن صعوبة التكيف البيولوجي. و قد يعاني من هذه الظاهرة الأعوان الجدد نظرا لعدم تكيفهم مع عملهم في بداية ممارستهم له. مع نسبة قليلة عبرت على الحياد اتجاه هذا البند قدرت بـ **7.14%**.

- جدول رقم (23): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (12) المتعلق بصعوبة الاسترخاء دون أخذ الأدوية.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
61	69	12	27	29	التكرارات
%30.95	%32.85	%5.71	%12	%13	النسبة المئوية (%)
0.30	0.32	0.05	0.12	0.13	المتوسط الحسابي

- من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن استجابة أفراد العينة على هذا البند كانت تشير إلى أعلى نسبة معارضة على التوالي لكل من معارض ومعارض بشدة بـ **32.85%** و **30.95%** و متوسطين حسابيين **0.32** و **0.30**، و معنى هذا أن هذه النتيجة تنفي تقريبا استعمال الأدوية من أجل الحصول على الاسترخاء، إضافة إلى هذا نرصد نسبة قليلة من الموافقة على استعمال واللجوء للأدوية (كالمهدئات) للاسترخاء وهو ما عبرت عليه نسبي موافق بشدة بـ **13%** و موافق بـ **12%** فالأعوان بحكم طبيعة عملهم يلجئون إلى تناول الأدوية من أجل الحصول على الاسترخاء . لأن التعب والإرهاق يحتم على العامل الاسترخاء ولو لفترة قصيرة لاسترجاع الطاقة .

- جدول رقم (24): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (13) المتعلق بصعوبة التركيز أثناء العمل.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
56	74	17	32	28	التكرارات
%26.66	%35.23	%8.09	%15	%13.13	النسبة المئوية (%)
0.26	0.35	0.08	0.15	0.13	المتوسط الحسابي

- بناء على النتائج المبوبة في الجدول رقم (24) يتضح لنا أن الأعوان لا يعانون من صعوبة التركيز أثناء العمل وهذا ما عبرت عنه نسب المعارضة العالية **35.23%** لمعارض مع متوسط حسابي **0.35** و نسبة **26.66%** و متوسط حسابي **0.26** لمعارض بشدة. و ربما يرجع السبب في ذلك إلى تأقلم وتوافق الأعوان مع طبيعة عملهم بكل ما يقتضيه من تغيير في مستوى الإيقاع البيولوجي اليومي، ذلك أن العامل قد يكون في أحيانا كثيرة مجبرا على تغيير نمط حياته الطبيعي خاصة ما يتعلق بالنوم، وهذا ما دلت عليه نسبتي موافق بشدة وموافق على التوالي بـ **13.13%** و **15%**. معنى ذلك أن هذه النتيجة من الموافقة تعاني نسبيا من صعوبة التركيز أثناء العمل الناتج في أغلب الأوقات على شدة الضغوط التي تفرزها طبيعة العمل والتعب والإجهاد...

- جدول رقم (25): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (14) المتعلق بإجبار الوظيفة للعون على بذل جهد أكبر من طاقته.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
08	48	10	73	70	التكرارات
3.80%	22.85%	4.76%	34.76%	33.33%	النسبة المئوية (%)
0.03	0.22	0.04	0.34	0.33	المتوسط الحسابي

- انطلاقا من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه المتضمنة للبند رقم (14) حول إجبار هذه الوظيفة (وظيفة عون) العون على بذل جهد أكبر من طاقته، فإننا نرصد أعلى نسبة موافقة لموافق بـ **34.76%** مع متوسط حسابي **0.34** وأيضا نسبة **33.33%** بمتوسط حسابي **0.33** لموافق بشدة، هذا ما يبرر لنا أن أعوان الحماية المدنية يبذلون جهدا أكبر من طاقتهم لمواصلة العمل وكذا للتميز والنجاح خاصة في القيام بالتدخلات لإنقاذ الضحايا وإسعافهم، كما و أن هذه الاستجابة على البند تؤكد معاناة أفراد العينة نسبيا من بعض مؤشرات ضغط وإجهاد العمل الذي يفرض عليهم بذل مجهود زائد عن طاقتهم لأن في بعض الأحيان وضعيات عملهم تحتم عليهم ذلك إضافة إلى هذا هناك نسبة **22.85%** تعارض على محتوى البند.

2- استجابات أفراد العينة على بنود محور تبليد المشاعر.

- جدول رقم (26): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (15) المتعلق بالشعور بالتعامل مع بعض الزملاء والمسعفين بطريقة لا إنسانية كما لو أنهم أشياء لا بشر.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
113	64	10	11	08	التكرارات
%53.80	%30	%4.76	%5.23	%3.80	النسبة المئوية (%)
0.53	0.30	0.04	0.05	0.33	المتوسط الحسابي

- بالنظر إلى استجابة أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم (26) على محتوى البند، يتضح لنا أن أعوان الحماية المدنية يعارضون تقريبا كليا معاملتهم مع الزملاء والضحايا بطريقة لا إنسانية كما لو أنهم أشياء لا بشر وهذا بنسبة معارضة %53.80 لمعارض بشدة و بمتوسط حسابي 0.53 إضافة إلى نسبة 30% مع متوسط حسابي 0.30، فمع هذه النتائج من المعارضة، هناك نتيجة ضئيلة من الموافقة لكل من موافق وموافق بشدة بنسبة %3.80 و%5.23، وربما هذه النتائج من المعارضة تعكس ضمنا الطابع الإنساني الذي يتحلى به أفراد العينة لأن كما هو متعارف عليه أن عملهم يدخل ضمن المهن الإنسانية البحتة.

- جدول رقم (27): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (16) المتعلق إحساس العون بأنه أصبح أكثر قساوة بعد التحاقه بهذا العمل.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
86	63	24	14	10	التكرارات
%40.95	%30	%11.42	%6.66	%4.76	النسبة المئوية (%)
0.40	0.30	0.11	0.06	0.04	المتوسط الحسابي

- انطلاقا من النتائج الموجودة في الجدول رقم (27) يتضح لنا وجود أكبر نسبة تعارض بشدة إحساس أعوان الحماية المدنية بأنه أصبحوا أكثر قساوة بعد التحاقهم بعملهم وهذا بنسبة **40.95%** بمتوسط حسابي **0.40%** إضافة إلى نسبة **30%** هي الأخرى تعارض محتوى هذا البند. لأن كما قلنا في التعليق على البند رقم (15) أن مهنة عون هي مهنة إنسانية في جوهرها وهذا ما يعكس هذه النتيجة من المعارضة على محتوى هذا البند، من جهة أخرى نرصد نسب ضئيلة توافق على هذا البند و ذلك بنسبة **6.66%** لموافق و **4.76%** لموافق بشدة مع نسبة **11.42%** باتجاه محايد.

- جدول رقم (28): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (17) المتعلق بالإحساس بالقلق لأن هذه الوظيفة تزيد من سلبية عواطفه.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
59	100	13	17	15	التكرارات
%28.09	%47.61	%6.19	%8.09	%7.14	النسبة المئوية (%)
0.28	0.47	0.06	0.08	0.07	المتوسط الحسابي

- بناء على البيانات المسجلة بالجدول رقم (28) يتضح لنا أن أعوان الحماية المدنية يعارضون على محتوى البند بنسبة كبيرة قدرت بـ **47.61%** لمعارض و بمتوسط حسابي قدر بـ **0.47**، وأيضا بنسبة **28.09%** لمعارض بشدة مع متوسط حسابي **0.28**، و عليه تشير هذه النتائج إلى عدم شعور أفراد العينة بالقلق لأن وظيفتهم تزيد من سلبية عواطفهم، مع رصد نسب ضعيفة لكل من موافق بشدة وموافق بـ **7.14%** و **8.09%** على التوالي، هذا ما يؤكد معارضة أفراد العينة التي أدلوا بها.

- جدول رقم (29): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (18) المتعلق بعدم الاكتراث والاهتمام بمشكلات الزملاء والضحايا التي تدخل ضمن مجال العمل .

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
86	87	09	13	15	التكرارات
%40.95	%41.42	%4.28	%6.19	%7.14	النسبة المئوية (%)
0.40	0.41	0.04	0.06	0.07	المتوسط الحسابي

- انطلاقا من النتائج المبوبة في الجدول رقم (29) نلاحظ أن أعوان الحماية المدنية يصرحون بنسبة معارضة معتبرة قدرت بـ **41.42%** لمعارض مع متوسط حسابي قدر بـ **0.41** و نسبة **40.95%** بمتوسط حسابي **0.40** لمعارض بشدة، معنى ذلك ومن خلال هذه النتائج أن أفراد العينة يؤكدون على مدى معارضتهم لعدم الاهتمام بمشاكل الزملاء والضحايا، لأن الأعوان بطبيعتهم هم أشخاص يسعون لحل المشكلات والمعضلات سواء لزملائهم في العمل أو للضحايا في التدخلات، مع ذلك نرصد بعض النسب الضعيفة التي توافق على محتوى هذا البند بنسبة **7.14%** لموافق بشدة و **6.19%** لموافق ونسبة محايد قدرت بـ **4.28%**.

- جدول رقم (30): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (19) المتعلق بالشعور بأن بعض الزملاء والضحايا وعائلاتهم يحملونه مسؤولية مشاكلهم.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
52	79	25	26	12	التكرارات
%24.76	%37.61	%11.90	%12.38	%5.71	النسبة المئوية (%)
0.24	0.37	0.11	0.12	0.05	المتوسط الحسابي

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (30) يتبين لنا وجود أعلى نسبة معارضة لكل من معارض ومعارض بشدة على التوالي قدرت بـ **37.61%** و **24.76%** وبمتوسطين حسابيين قدرتا بـ **0.37** و **0.24** حيث تؤكد هذه النتائج على نفي أفراد العينة لشعورهم بأن بعض زملائهم أو بعض الضحايا وعائلاتهم يحملونهم مسؤولية مشاكلهم، بل على العكس من ذلك لأن الواقع يبين في كثير من الأحيان أن أعوان الحماية المدنية هم الذين يساهمون بشكل كبير في حل المشاكل التي يمكن أن تصادف خاصة الضحايا. وربما هذا ما يعكسه ضعف نسب الموافقة على محتوى هذا البند بنسبتي **12.38%** و **5.71%** على التوالي لكل من موافق و موافق بشدة، مع نسبة محايدة قدرت بـ **11.90%** ومتوسط حسابي **0.11**.

- جدول رقم (31): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (20) المتعلق بعدم إمكانية العون أن يفهم بسهولة ما يحس به زملاءه والمسعفين.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
75	66	08	29	15	التكرارات
35.71%	31.42%	3.80%	13.80%	7.14%	النسبة المئوية (%)
0.35	0.31	0.03	0.13	0.07	المتوسط الحسابي

- انطلاقا مما هو موضح في الجدول رقم (31) يتبين لنا وجود نسبة عالية من المعارضة قدرت بـ **35.71%** و **31.42%** على التوالي لكل من معارض بشدة و معارض بمتوسطين حسابيين **0.35** و **0.31**، معنى ذلك أن أعوان الحماية المدنية ليس لديهم صعوبة في فهم ما يحس به زملائهم أو المسعفين بل على العكس من ذلك وهو ما أشارت إليه نسب الموافقة الضعيفة بـ **13.80%** لموافق و **7.14%** لموافق بشدة.

- جدول رقم (32): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (21) المتعلق بالميل والانتواء عندما يكون العون بمعية الآخرين.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
53	93	11	25	21	التكرارات
%25.23	%44.28	%5.23	%11.90	%10	النسبة المئوية (%)
0.25	0.44	0.05	0.11	0.21	المتوسط الحسابي

- يتضح من البيانات الموجودة في الجدول رقم (32) أن أعوان الحماية المدنية يعارضون تقريبا ميلهم إلى العزلة والانتواء عندما يكونون مع غيرهم، وذلك بنسب معارضة قدرت بـ %44.28 و %25.23 على التوالي لمعارض ومعارض بشدة، وبمتوسطين حسابيين قدرا بـ 0.44 و 0.25، مع رصد نسب ضعيفة توافق على محتوى البند قدرت بـ %11.90 لموافق و %10 لموافق بشدة، ولعل أن هذا ما يؤكد مدى تفاعل أفراد العينة فيما بينهم وتأثرهم ببعضهم البعض وتقبل العون لغيره، هذا المظهر الذي يتضمن مفهوم الروح المعنوية و روح الفريق و التكامل الاجتماعي لأن طبيعة عملهم تحتم عليهم الاتصال بعضهم ببعض الآخر وليس الانفصال والعزلة.

- جدول رقم (33): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (22) المتعلق بعدم الاهتمام بالمظهر.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
85	92	04	15	03	التكرارات
%40.47	%43.80	%1.90	%7.14	%1.42	النسبة المئوية (%)
0.40	0.43	0.01	0.01	0.03	المتوسط الحسابي

- من خلال الجدول رقم (33) ومن النتائج المبينة فيه على البند رقم (22) نسجل نسبة معارضة عالية قدرت بـ **43.80%** لمعارض وبتوسط حسابي **0.43** وأيضا نسبة **40.47%** معارض بشدة بمتوسط حسابي قدر بـ **0.40**، معنى ذلك أن أعوان الحماية المدنية يعارضون عدم اهتمامهم بمظهرهم، ونجد في مقابل هذا نسب ضئيلة تعبر على عدم الاهتمام بالمظهر لكل من موافق بنسبة **7.14%** و موافق بشدة بنسبة **1.42%**. وفي العموم يمكننا القول أن أفراد العينة وفي أغلبهم يهتمون بمظهرهم الخارجي لأنه يمثل صورة لعملهم، خاصة وأنهم دوما في اتصال مباشر مع الجمهور الشئ الذي يستوجب عليهم حسن الهندام والمظهر.

- جدول رقم (34): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (23) المتعلق بالتفكير في ترك الوظيفة.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
91	68	14	15	04	التكرارات
43.33%	32.38%	6.66%	7.14%	1.90%	النسبة المئوية(%)
0.43	0.32	0.06	0.01	0.01	المتوسط الحسابي

- بناء على النتائج المبوبة في الجدول رقم (34) يتضح أن أعوان الحماية المدنية يعارضون بنسب عالية على التفكير في ترك وظيفتهم، إذ بلغت الاستجابة على المستوى معارض بشدة **43.33%** بمتوسط حسابي قدر بـ **0.43** و نسبة **32.38%** لمعارض بمتوسط حسابي قدر بـ **0.32**، هذا ما يؤكد تمسك أغلب أفراد العينة بعملهم لأنهم في غالب الأحيان يكونون قد التحقوا بصفوف الحماية المدنية بدافع الحصول على منصب عمل وهو ما أكدته دراسة (Ouchen.M, 2005)، في المقابل هناك نسب ضئيلة توافق على محتوى هذا البند لكل من موافق بنسبة **7.14%** و نسبة **1.90%** للمستوى موافق بشدة، و نسبة **6.66%** محايدة من أفراد العينة.

- جدول رقم (35): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (24) المتعلق بعدم الاستمتاع بالحياة.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
66	57	04	19	17	التكرارات
%31.42	%27.14	%1.90	%09	%8.09	النسبة المئوية (%)
0.31	0.27	0.01	0.09	0.08	المتوسط الحسابي

- يتضح من خلال البيانات المبوبة في الجدول رقم (35) أن أعوان الحماية المدنية يعارضون عدم استمتاعهم بالحياة وهذا ما تشير إليه نسب المعارضة حسب كل من مستوى معارض بشدة بنسبة قدرت بـ %31.42 بمتوسط حسابي قدر بـ 0.31، وكذا مستوى معارض بنسبة %27.14 بمتوسط حسابي قدر بـ 0.27، في المقابل هناك النسب الضعيفة التي توافق على عدم الإحساس بطعم الحياة والاستمتاع بها بنسبة قدرت بـ %09 لموافق و %8.09 لموافق بشدة. وفي العموم تدل النتائج وبالأغلبية على استمتاع الأعوان بحياتهم.

- جدول رقم (36): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (25) المتعلق بالتشاؤم من المستقبل.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
80	70	15	20	15	التكرارات
%38.09	%33.33	%7.14	%9.52	%7.14	النسبة المئوية (%)
0.38	0.33	0.07	0.09	0.07	المتوسط الحسابي

- من خلال استجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم (36) على البند رقم (25) يتضح لنا أعلى نسبة معارضة على النظرة التشاؤمية للمستقبل وذلك بنسبة **38.09%** لمعارض بشدة بمتوسط حسابي قدر بـ **0.38** و نسبة **33.33%** بمتوسط حسابي **0.33** لمعارض، هذا ما يؤكد على الرؤية التفاؤلية لأغلب أفراد العينة، في مقابل هذه النتيجة هناك بعض التشاؤم من المستقبل من طرف نسبة ضئيلة من الأعوان قدرت بـ **9.52%** لموافق و **7.14%** لموافق بشدة، وقد ترجع هذه الاستجابة من طرف الأعوان إلى إحساسهم بخيبة أملهم في توقعاتهم وتصوراتهم المهنية التي رسموها في خيالهم حول المهنة، إضافة إلى أنه يمكن اعتبار التشاؤم من المستقبل صفة متضمنة في مشاعر الذنب واللوم ذلك أن الأفراد الذين يكونون على هذه الحالة يرون أنفسهم سيؤون و يستحقون ما يحل بهم من ضغط و كرب.

- جدول رقم (37): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (26) المتعلق بإيجاد صعوبة في تلبية الالتزامات العائلية.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
21	29	11	57	66	التكرارات
10%	13.80%	5.25%	27.14%	31.42%	النسبة المئوية (%)
0.1	0.13	0.05	0.27	0.31	المتوسط الحسابي

- انطلاقا من البيانات الموضحة في الجدول رقم (37) يتضح لنا أن أعوان الحماية المدنية يجدون نوعا ما صعوبة في تلبية الالتزامات العائلية وهذا ما عبرت عنه نسبيتي المستويين موافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة **31.42%** و **27.14%** و بمتوسطين حسابيين **0.31** و **0.27**، هذا ما يعني أن أفراد العينة يجدون عراقيل وصعوبات في تلبية الاحتياجات الأسرية وهذا راجع لطبيعة ظروف عملهم، في المقابل هناك نسبة قدرت بـ **13.80%** لمعارض و **10%** لمعارض بشدة.

- جدول رقم (38): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (27) المتعلق بتأنيب الضمير.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
55	66	25	46	38	التكرارات
%26.19	%31.42	%11.90	%21.90	%18.09	النسبة المئوية (%)
0.26	0.31	0.11	0.21	0.18	المتوسط الحسابي

- انطلاقا من البيانات المبينة في الجدول رقم (38) يتضح لنا استجابة أفراد العينة على هذا البند بأعلى نسبة معارضة على المستويين معارض ومعارض بشدة على التوالي بنسبة قدرت بـ 31.42% و 26.19%، ومتوسطين حسابيين قدرا بـ 0.31 و 0.26، معنى ذلك أن هذه النتيجة تعبر عن عدم وجود تأنيب ضمير لدى الأعوان، في مقابل هذا نجد نسبة معتبرة من الموافقة بنسبتي 21.90% لموافق و 18.09% لموافق بشدة، حيث يمكننا أن نعزو هذه النتيجة من الموافقة على تأنيب الضمير إلى أن العون يبقى في انشغال دائم على عائلته (خاصة فئة الأعوان المتزوجين)... مما يؤدي به إلى الإحساس بتأنيب الضمير المستمر نظرا لأنه ترك عائلته لوحدها.

- جدول رقم (39): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (28) المتعلق بعدم التصرف بعقلانية ورزاة.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
51	75	08	29	30	التكرارات
%24.28	%35.71	%3.80	%13.80	%14.28	النسبة المئوية (%)
0.24	0.35	0.03	0.13	0.14	المتوسط الحسابي

- من خلال قراءة استجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول أعلاه على محتوى البند رقم (38) يتبين لنا وجود معارضة بنسبة عالية على كل من مستوى معارض بنسبة **35.71%** و بمتوسط حسابي قدره **0.35** إضافة إلى نسبة **24.28%** لمعارض بشدة و بمتوسط حسابي قدر بـ **0.24**، معنى ذلك أن هذه النتائج تؤكد على أن الأعوان يعارضون عدم تصرفهم بعقلانية ورزانة، في موضع آخر هناك نتائج ضعيفة من بعض النسب تشير إلى عدم التصرف بعقلانية وتميز سلوكهم بعدم الرزانة، وهو ما أشارت إليه نسبتي موافق بشدة و موافق على التوالي بنسبة قدرت بـ **14.28%** و **13.80%** .

1-3/ استجابات أفراد العينة على بنود محور الأداء الوظيفي.

- جدول رقم (40): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (29) المتعلق بعدم التعامل وعدم معالجة مشاكل الزملاء والضحايا بفعالية أثناء أداء العمل.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
94	73	07	20	14	التكرارات
%44.76	%34.76	%3.33	%9.52	%6.66	النسبة المئوية (%)
0.44	0.34	0.03	0.09	0.06	المتوسط الحسابي

- من خلال استجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول على البند رقم (40) يتضح لنا تسجيل نسب معارضة عالية قدرت بـ **44.76%** و **34.76%** على التوالي للمستويين موافق بشدة و موافق، بمتوسطين حسابيين قدرتا بـ **0.44** و **0.34**، وعليه فإن هذه النتيجة من المعارضة تشير إلى مدى معالجة والتعامل مع المشاكل سواء مشاكل الزملاء أو مشاكل الضحايا بفعالية من طرف الأعوان أثناء أدائهم لعملهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك نسب ضعيفة توافق على محتوى هذا البند بنسبتي **9.52%** لموافق و **6.66%** لموافق بشدة، هذه الأخيرة إذا زادت عن حدها قد تؤثر على توافقه المهني والأسري.

- جدول رقم (41): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم(30) المتعلق بعدم الشعور بالتأثير الإيجابي في حياة الآخرين منذ أن تقلد هذه الوظيفة.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
51	88	14	17	7	التكرارات
%24.28	%41.90	%6.66	%8.09	%3.33	النسبة المئوية(%)
0.24	0.41	0.06	0.08	0.03	المتوسط الحسابي

- بالنظر إلى استجابة أفراد العينة على محتوى هذا البند، يتضح لنا معارضتهم لعدم الشعور بالتأثير الإيجابي في حياة الآخرين منذ أن تقلدوا هذه الوظيفة (وظيفة عون)، وهذا بنسبة معارض قدرت بـ **41.90%** و متوسط حسابي قدر بـ **0.41**، وكذا نسبة معارض بشدة قدرت بنسبة **24.28%** و بمتوسط **0.24**، ويرجع هذا لأن الوظيفة التي يمارسها الأعوان من خلال التدخلات التي يقومون بها (سواء إسعاف، إنقاذ...) للضحايا، فإنه يعتبر بمثابة تأثير إيجابي، بل هو تحقيق لنجاح وتميز، خاصة في حالة عدم رصد الخسائر في الأرواح البشرية أو الممتلكات، في المقابل توجد نسب ضئيلة جدا توافق على محتوى البند قدرت بـ **8.09%** و **3.33%** للمستويين موافق وموافق بشدة، و بنسبة **6.66%** تعبر على اتجاه محايد.

- جدول رقم (42): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (31) المتعلق بعدم الشعور بالحيوية والنشاط عند التعامل مع الآخرين في إطار أداء العمل.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
63	94	9	25	9	التكرارات
%30	%44.76	%4.28	%11.90	%4.28	النسبة المئوية(%)
0.30	0.44	0.04	0.11	0.04	المتوسط الحسابي

- من خلال استجابات أفراد العينة على هذا البند رقم(31) الموضحة في الجدول، نرصد معارضة لمحتوى هذا البند بنسبة **44.76%** لمعارض و **30%** لمعارض بشدة، بمتوسطين حسابيين قدرتا بـ **0.44** و **0.30** لكلا المستويين، معنى ذلك أن الأعوان يعارضون على عدم الشعور بالحيوية والنشاط عند تعاملهم مع غيرهم في إطار أدائهم لعملهم، وهذا ما يؤكد العكس. إضافة إلى هذه النتيجة المعارضة، توجد نسبة ضعيفة من الموافقة على محتوى البند بـ **11.90%** و **4.28%** لموافق وموافق بشدة على التوالي، وعموما يمكننا القول أن أعوان الحماية المدنية بحكم طبيعة عملهم وجب عليهم أن يكونوا مرنين في تعاملهم مع الآخرين خاصة في إطار أداء العمل (التدخلات خاصة).

- جدول رقم (43): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (32) المتعلق بعدم القدرة على خلق بسهولة جو نفسي مع الزملاء والمسعفين عند العمل.

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
94	85	17	06	08	التكرارات
44.76%	40.47%	8.09%	2.85%	3%	النسبة المئوية(%)
0.44	0.40	0.08	0.02	0.03	المتوسط الحسابي

- انطلاقا من البيانات الموجودة في الجدول رقم (43) يتضح لنا نسبة معارضة عالية لاستجابات أفراد العينة تعارض عدم القدرة على خلق جو نفسي بسهولة مع كل من الزملاء والمسعفين عند أداء العمل، وهذا ما عبرت عليه نسبيتي المستويين (معارض ومعارض بشدة) على التوالي، قدرت نسبة كل منهما بـ **44.76%** و **40.47%** و بمتوسطين حسابيين قدرتا بـ **0.44** و **0.40**، ما معناه أن أعوان الحماية المدنية قادرين وبكل سلاسة وسهولة على خلق جو نفسي مطمئن سواء مع الزملاء أو الضحايا خلال أدائهم لعملهم.

33

(44

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
43	95	15	06	06	التكرارات
%20.47	%45.23	%7.14	%2.85	%2.85	النسبة المئوية (%)
0.20	0.45	0.07	0.02	0.02	المتوسط الحسابي

33)

%20.47

%45.23

و 0.45

0.20

34

(45

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
84	85	18	14	7	التكرارات
%40	%41.42	%8.57	%6.66	%3.33	النسبة المئوية (%)
0.40	0.41	0.08	0.02	0.02	المتوسط الحسابي

Université



Sétif2

Université



Sétif2



39

- تشير

0.45

%45.71

0.31

%31.42

- جدول رقم (51): يوضح استجابات أفراد العينة على البند رقم (40) المتعلق بعدم

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
81	101	11	11	06	التكرارات
%38.57	%48.09	%5.23	%5.23	%2.85	النسبة المئوية (%)
0.38	0.48	0.05	0.05	0.02	المتوسط الحسابي

(40)

0.38 و 0.48،

%38.57 و %48.09

Université



Sétif2

Université



Sétif2

Université



Sétif2

(45

28.09 0.34 %34.28
0.28
%6.16 %9.04 %15.71

46 (57) —

معارض بشدة	معارض	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
43	74	24	37	30	التكرارات
%20.47	%35.23	%11.42	%17.61	%14.28	النسبة المئوية (%)
0.20	0.35	0.11	0.17	0.14	المتوسط الحسابي

46) —

20.47 0.35 — 35.23
0.20
11.42 14.28 و 17.61
البنء.

Université



Sétif2

48 من -

18.08 32.38

0.18 0.32

14.76 17.14

(34 14 10) (08)

-/2

-

-

-

_____:

.

-

(60 _____)

	المتوسط الحسابي			
10.81	13.23	%20.22		
15.94	12.65	%18.81		
24.30	18.88	18.96		
17.02	3.77	19.33	جميع المداور	

Université



Sétif2

	47		
	46 26		
13.23	25		
	26		
	25 16		
12.65	15		
18.88	39		
	59 40		
	60		

(61)

-



_____:

_____ (62) -

0.03		
210		

-

(62)

-

.0.03

-

_____ (63) -



0.05		مستوى
210		

(63)

0.05

(64)

0.08

0.05

0.03



(65) -

0.05	15.51	08	03	05

-

(² Excel
(0.05)

25.44

(66) -



0.05	9.49	04	02	05

-

Excel

(0.05)

37.21

(67

-

مستوى الدلالة	المجدولة			
0.05	15.51	08	03	05

Université



Sétif2



13.23

18.88

12.65

%55.23

5

Schafer 1987)

1986

1995

(2000

0.03



معامل الارتباط بينها 0.05

0.08

1995

(C.Maslach&S.Jackson,1976

_____:

(2005

)

C.Maslach&S.Jackson,1981

24

)

C.Maslach&S.Jackson,1981

)

Ouchen.M ,2005 " 3 • - © (2009

إلى تحقق



32

Ouchen.M

1989

2000

-/4

-



Burnout

و

—

—



١