

تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي (قطاع مبيعات الجوالات في مكة المكرمة)

أسم الطالب
محفوظ طلاب أحمد مقهوي

المشروع النهائي- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة
٦	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. الفجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. الفجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. الأهمية النظرية:
٨	١,٣,٢. الأهمية التطبيقية:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٩	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
٩	١,٧. نموذج الدراسة
١٠	١,٨. الدراسة الميدانية
١٠	١,٩. منهجية المشروع
١٢	١,١٠. هيكل الدراسة المقترح
١٣	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٤	٢,١. المقدمة
١٤	٢,٢. المتغير المستقل: الاحتراق الوظيفي
١٤	٢,٢,١. مفهوم الاحتراق الوظيفي (Job Burnout)
١٦	٢,٢,٢. أسباب الاحتراق الوظيفي وأساليب معالجته
١٧	٢,٢,٣. مراحل الاحتراق النفسي
٢١	٢,٣. المتغير التابع: الأداء الوظيفي
٢١	٢,٣,١. مفهوم الأداء الوظيفي (Job Performance)
٢٢	٢,٣,٢. عناصر الأداء الوظيفي
٢٦	محددات الأداء الوظيفي
٣١	٢,٤. العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي
٣٣	٣. قائمة المراجع
٣٨	4. الملاحق

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة

الأفراد يُعتبرون العنصر الأساسي في أي منظمة، سواء لتقديم الخدمات أو لزيادة الإنتاج. لذا، تسعى المنظمات إلى الاستفادة القصوى من مواردها البشرية عن طريق تطويرها، وتشجيعها، ودعمها للابتكار والإبداع، واستغلال خبراتها. هذا النهج يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة أداء الأفراد، مما يساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بشكل أفضل (شابي، & منصور، ٢٠٢٣). ولقد شهد العالم منذ زمن طويل، وما زال يشهد حتى اليوم، تغيرات جذرية وعميقة، خاصة مع تحرير الاقتصاد العالمي وموجة العولمة. هذه التحولات تتطلب من المؤسسات تحقيق فعالية وكفاءة عالية، وترشيد الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في التنظيم، لمواكبة المنافسة في مختلف المجالات (بن عبيلة وآخرون، ٢٠١٧).

فإن جودة أداء العنصر البشري تعتبر المفتاح الأساسي لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها لتحقيق هذا النجاح، يجب على المنظمة أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها، سواء كأفراد أو كجماعات أو كتنظيمات. كما أشارت البحوث إلى أن العلاقة بين الموظف والمؤسسات أصبحت من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام الباحثين، حيث تسعى المنظمات لاستخدام مواردها البشرية بشكل أكثر فعالية لتحقيق ميزة تنافسية (حلمي النشيلي مقتبس حسانين & Jamaludin, ٢٠١٣, ٢٠٠٩).

وأثارت التطورات الأخيرة داخل بيئة العمل وخارجها العديد من التساؤلات البحثية حول أداء الموظفين في المؤسسات الحالية، خاصة مع تصاعد المنافسة وتعقيد المهام الوظيفية. بات المورد البشري من أئمن وأندر الأصول في بيئة العمل وللحفاظ على استمرارية ونمو المؤسسة، يتطلب الأمر دعماً مستمراً من المؤسسة وتبني مناخ عادل وإيجابي ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين. تُعد العدالة التنظيمية من أبرز هذه العوامل، وهي موضوع مهم في مجال الإدارة ولقد حظيت العدالة التنظيمية باهتمام متزايد في العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتطور المعرفي للموارد البشرية، وخلق الثقافة التنظيمية الملائمة للأهداف الإدارية والإنسانية والمجتمعية. تسهم العدالة التنظيمية في سد الفجوة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وتُنشئ الروابط التي تحفز على إيجاد سبل ووسائل تضمن تفسيراً متنوعاً لقيم جوانب العمل والسلوك التنظيمي والعمليات الإدارية داخل المنظمة (خضرة، صديقي، & فرخي إيمان، 2022).

ويُعد الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويُعبّر عن مدى كفاءة العامل أو الوصول إلى مستوى الإنجاز المطلوب في العمل. يرتبط الأداء بالمرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وبسبب أهميته، شهدت حقبة الثمانينات بحثاً متواصلاً حول حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأساليب التي تركز على تحسينه وتختلف طبيعة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة نظراً لاختلاف نشاط كل وحدة فيها (الجنيدي، & سهير فهد، ٢٠١٩ مقبس من النجار، ٢٠٠٨).

وتوضح الدراسات السابقة ان القيادة حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، حيث يُعد القائد العنصر البشري الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لنجاح العمل وتطور الأداء. هذا يعود إلى ما يمتلكه القائد من الطاقة اللازمة التي يتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره من أجل إدارة المؤسسة. لذا، يعتمد نجاح القائد أساساً على خصائصه وصفاته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على التنظيم، مثل التخطيط ورسم الاتجاهات والأنظمة تؤثر القيادة بشكل كبير على تصرفات العاملين، بما في ذلك القدرة على توظيف العمال النافعين، وتقديم الزيادات والعلاوات والمكافآت، بالإضافة إلى امتلاك المهارات اللازمة لفهم وتشجيع العاملين على العمل بروح الفريق، وتحفيزهم ودفعهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية. يُعد الأداء الوظيفي للعاملين ذو أهمية بالغة في العمليات الإنتاجية، حيث يمثل الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل وبما أن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الفاعلية التنظيمية ككل من خلال تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين كماً ونوعاً، باستخدام مهارات وأنماط قيادية تتسم بالفاعلية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج، فإن تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها يُعد نتيجة لجهود القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال (بوشريط، & عقون. ٢٠٢٣).

وفي نفس السياق ان للتدريب تأثير كبير على الأداء الوظيفي للموظفين. سواء كان ذلك من خلال المواد التدريبية، أو دور المدربين، أو الدافع في العمل، فإن جميع هذه العناصر تسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظف (Raharjo et al., 2014).

وأيضاً تشير دراسة إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل يمكن أن يعزز أداء الموظفين. وجدت الدراسة أن هذه الوسائل تسهم في تكوين رأس المال الاجتماعي للموظفين، مثل الروابط الشبكية والرؤية المشتركة والثقة، مما يسهل نقل المعرفة. بتعزيز التواصل وتنمية رأس المال الاجتماعي، يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي دعم نقل المعرفة بمرور خارج الحدود التنظيمية. تؤكد النتائج أن رأس المال الاجتماعي بين المتحاورين مهم في تحقيق أداء تواصل أفضل. كما تبين أن الرؤية المشتركة ونقل المعرفة يؤثران بشكل إيجابي على أداء العمل، مما يدعم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل (Cao et al , 2016).

الدراسات الحالية تُظهر أن هناك نقصاً كبيراً في الأبحاث حول كيفية تأثير الاحترق الوظيفي على أداء الموظفين في قطاع مبيعات الجوال، رغم أهمية هذا القطاع الديناميكي والحيوي. يجب إجراء مزيد من الدراسات لفهم كيف يؤثر الاحترق الوظيفي على التزام الموظفين بأهداف وقيم المؤسسة. هذا التفاهم يبرز أهمية تحسين الأداء التنظيمي والحفاظ على استدامة المؤسسات في هذا القطاع.

الدراسة تهدف إلى استكشاف العلاقة بين الاحترق الوظيفي والأداء الوظيفي في قطاع مبيعات الجوال، وكيفية تأثيره على نجاحها في السوق. من خلال هذا التحليل، نسعى لسد الفجوات في الأبحاث السابقة وتقديم مساهمة جديدة في فهم هذه العلاقة المعقدة. ستساعد نتائج الدراسة في توجيه السياسات والممارسات

التنظيمية التي تدعم رفاهية الموظفين وتقلل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، مما يسهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات في قطاع مبيعات الجوال.

١,٢. مشكلة الدراسة

الدراسة تركز على كثرة الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العمل في قطاع مبيعات الجوال. على الرغم من أهمية الاحتراق الوظيفي في بناء ثقافة التنظيم وتعزيز الالتزام بأهدافه، فإن البحوث الحالية في هذا المجال غير كافية. يتطلب الموضوع دراسات إضافية لفهم كيف يؤثر الاحتراق الوظيفي على الأداء التنظيمي بشكل أفضل.

١,٢,١. الفجوات على المستوى النظري

- ١- ضعف الدراسات النظرية: هناك نقص في الأبحاث التي تقدم إطار نظري شامل لفهم كيفية تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء في قطاع الاتصالات بشكل دقيق ومفصل.
- ٢- عدم توفر الأدلة النظرية الكافية: قلة الأبحاث التي تحلل الآليات والعوامل النظرية التي تربط بين مستويات الاحتراق الوظيفي والأداء الفردي والتنظيمي في سياق قطاع الاتصالات.
- ٣- الحاجة إلى نظريات متقدمة: ينبغي تطوير نماذج نظرية تفصيلية تفسر كيفية تأثير العوامل النفسية والعملية على الأداء في ظل ظروف الاحتراق الوظيفي في هذا القطاع.
- ٤- نقص الإطار النظري الشامل: تحتاج الدراسات إلى إطار نظري شامل يتناول تأثيرات الاحتراق الوظيفي على أبعاد متعددة للأداء مثل الإبداع، والإنتاجية، والتفاعل الاجتماعي في سياقات الاتصالات.
- ٥- الفجوات في التفاعل بين المتغيرات: يحتاج البحث إلى دراسة متعمقة لكيفية تفاعل متغيرات الاحتراق الوظيفي مع عوامل أخرى مثل الدعم الاجتماعي وظروف العمل لفهم تأثيرها الكامل على الأداء العام في قطاع الاتصالات.

١,٢,٢. الفجوات على المستوى التطبيقي

- ١- نقص في الدراسات التطبيقية: هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية التي تبحث في كيفية تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين داخل شركات الاتصالات، مما يساعد في تطوير استراتيجيات عملية لتحسين الأداء.

٢- صعوبات في تطبيق النظريات: رغم وجود النظريات المتعلقة بالاحترق الوظيفي، إلا أن هناك صعوبات في تطبيقها وتحويلها إلى حلول عملية تناسب بيئة عمل شركات الاتصالات

٣- التحديات الثقافية والبيئية: التحديات الثقافية والبيئية يمكن أن تؤثر على استجابة الموظفين لمستويات الاحترق الوظيفي، مما يجعلها نقطة فجوة في فهم تأثيره على أدائهم والالتزام بأهداف المؤسسة

٤- الحلول الفعالة والمستدامة: تطوير حلول فعالة ومستدامة لتعزيز المشاركة والالتزام لدى الموظفين في شركات الاتصالات، مما يساعد في خفض مستويات الاحترق الوظيفي وتحسين الأداء العام.

تتناول هذه الدراسة التساؤل الدراسة الرئيسي:

"كيف يؤثر الاحترق الوظيفي للموظفين على الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات"

١,٣. أهمية الدراسة

هذه الدراسة تهدف إلى فهم كيفية تأثير الاحترق الوظيفي على أداء العمل في قطاع الاتصالات، وتبرز أهمية تحليل هذه العلاقة لتطوير سياسات وممارسات تنظيمية تحد من مستويات الاحترق، وتعزز الاستدامة والنجاح التنافسي للمؤسسات. تسعى الدراسة أيضًا لإثراء المعرفة العلمية حول كيفية إدارة الاحترق الوظيفي وتأثيره على الأداء، مما يمكن أن يوجه السياسات والاستراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز رضا الموظفين وأدائهم المهني.

١,٣,١. الأهمية النظرية:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الأثر العميق الذي يمكن أن يتركه الاحترق الوظيفي على أداء العمل في قطاع الاتصالات. ستساهم الدراسة في إلقاء الضوء على كيفية تأثير الظواهر النفسية والسلوكية على فعالية الأداء المهني في هذا القطاع الحيوي، مما يعزز الفهم النظري ويوجه السياسات والممارسات لتحقيق بيئات عمل أكثر استدامة وإنتاجية.

٢,٣,١. الأهمية التطبيقية:

١- تعزيز بيئة عمل صحية: فهم تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء العمل يمكن أن يساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز الصحة النفسية للموظفين، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الاستقالة وزيادة الرضا الوظيفي.

٢- تحسين إدارة الأداء: من خلال فهم الأسباب الجذرية للاحتراق الوظيفي، يمكن للشركات تحسين أساليب إدارة الأداء للحد من الاجهاد وزيادة الإنتاجية والكفاءة.

٣- تعزيز استدامة المؤسسات: بفهم تأثير الاحتراق الوظيفي، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات للحفاظ على استدامة العمل، من خلال استقطاب وتحفيز الموظفين والحفاظ على مستويات عالية من الأداء والتفوق التنظيمي.

٤,١. أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: "كيف يؤثر الاحتراق الوظيفي للموظفين على الأداء الوظيفي في بيئة العمل؟" ولتحقيق ذلك، تم تقسيم هذا السؤال إلى عدة أسئلة فرعية، حيث ستساهم الإجابة عليها في الوصول إلى الإجابة النهائية للسؤال الرئيسي.

الأسئلة الفرعية:

١. كيف يؤثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي؟
٢. بماذا يساهم الانهك الانفعالي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي؟
٣. إلى أي مدى يؤثر تبدل المشاعر الإنسانية كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي؟
٤. كيف يؤثر نقص الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل جوانب متعددة تتعلق بالسلوك الأخلاقي للموظفين وتأثيره على مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل. تركز الدراسة على أربعة أهداف رئيسية:

١. دراسة كيف يمكن أن يؤثر مستوى الانهك الانفعالي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي على تعزيز الأداء الوظيفي.
٢. تحديد كيف يساهم تبدل المشاعر الإنسانية كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي على تعزيز الأداء الوظيفي.
٣. تحليل مدى تأثير نقص الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي على تعزيز الأداء الوظيفي.

١,٦ . فرضيات الدراسة

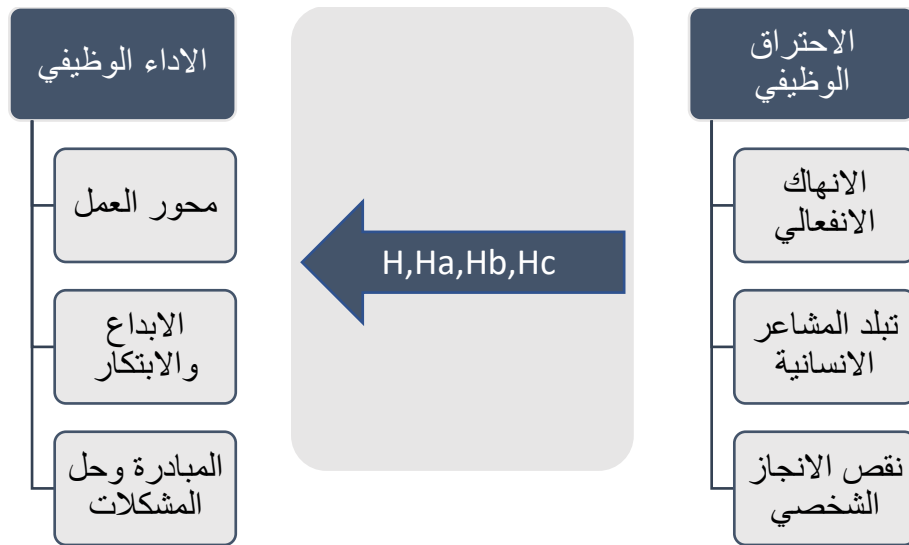
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عدة فرضيات لفهم تأثير السلوك الأخلاقي للموظفين على مستوى الالتزام التنظيمي في البيئة العملية.

تم افتراض الآتي:

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي
٢. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الانهك الانفعالي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي
٣. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تبدل المشاعر الإنسانية كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي
٤. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نقص الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي

١,٧ . نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كم يلي:



نموذج الدراسة المقترح المصدر: الطالب

١,٨ . الدراسة الميدانية

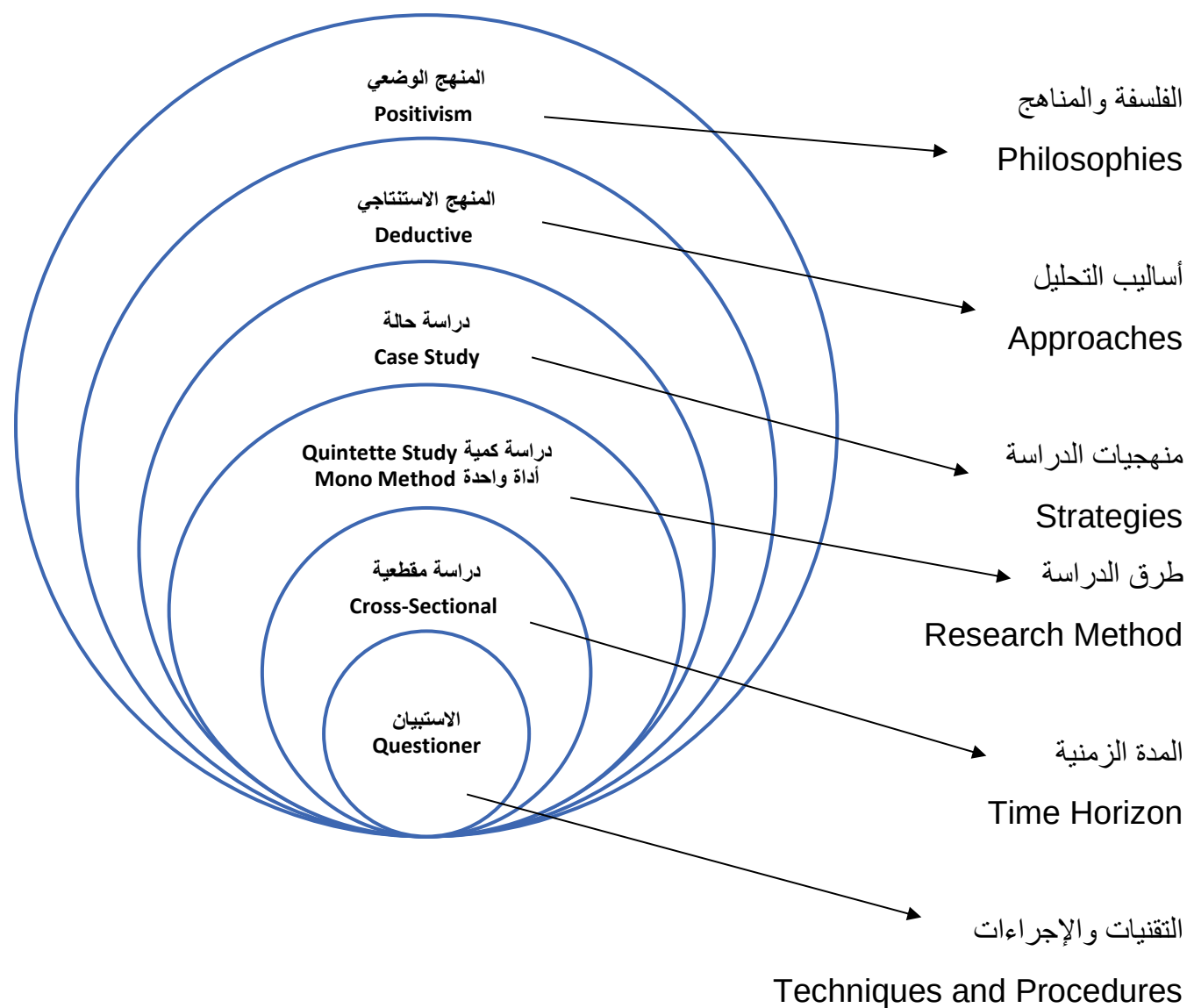
في هذه الدراسة، لم يتم تحديد مكان محدد لإجراء البحث، بل سيتم جمع البيانات من مجموعة متنوعة من محلات الاتصالات. يهدف هذا النهج إلى ضمان الحصول على عينة متنوعة وشاملة تعكس الواقع الفعلي في بيئة العمل ضمن هذا القطاع. من خلال استهداف محلات الاتصالات بمختلف أنواعها وأحجامها، نسعى إلى فحص تأثير السلوك الأخلاقي على مستوى الالتزام التنظيمي بشكل دقيق ومعقد. هذا التنوع في مواقع الدراسة سيمكننا من تحقيق نتائج أكثر شمولية وموثوقية، مما يساهم في تعزيز فهمنا للعلاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي في بيئة العمل.

١,٩ . منهجية المشروع

تصميم الدراسة:

- ١ . فلسفة الدراسة Philosophies: المنهج الوضعي Positivism
- ٢ . منهج الدراسة Approaches: استنتاجي Deductive
- ٣ . استراتيجيات الدراسة Strategies: دراسة حالة Case Study
- ٤ . نوع الدراسة Research Method: دراسة كمية Quantitative Study + أداة واحدة Mono Method
- ٥ . الافق الزمني Time horizon: دراسة مقطعية Sectional-Cross

٦. طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان والتحليل
Questionnaire and statistical analysis



ملخص منهجية الدراسة المصدر: الطالب

١٠, ١. هيكل الدراسة المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة

في إطار بيئة العمل الحالية، أرى أن القيم الأخلاقية والالتزام التنظيمي يلعبان دورًا أساسيًا في تحديد مدى كفاءة الموظفين ونجاح المؤسسات. فهم العلاقة بين هذين العنصرين يشكل تحديًا كبيرًا بالنسبة لي كدارس.

أسعى من خلال هذه المقدمة إلى تقديم نظرة شاملة على الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوعات السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي، بهدف تحقيق فهم أعمق لهذه العلاقة المعقدة. سأقوم في هذا الفصل بعرض النظريات والأبحاث التي استكشفت جوانب السلوك الأخلاقي ومكوناته، وتحليل كيف تؤثر هذه العوامل على الالتزام التنظيمي للموظفين.

من خلال هذه المراجعة الأدبية، أهدف إلى بناء قاعدة متينة لفهم العوامل التي تشكل السلوك الأخلاقي وكيفية تأثيرها على الالتزام التنظيمي، مما سيوفر الأساس اللازم لتحليل البيانات واستنتاج النتائج في الأبحاث التي سأقوم بها في المستقبل.

٢,٢. المتغير المستقل: الاحتراق الوظيفي

٢,٢,١. مفهوم الاحتراق الوظيفي (Job Burnout)

وعرفه هيربرت فرويد (H. Freudenberger) مقتبس من الشعلان & فهد (٢٠١٦) بأنه: "حالة من الإنهاك تحصل نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة والملقاة على الأفراد على حساب طاقاتهم وقوتهم".

وعرف Perlman & Hartman (١٩٨٢) مقتبس من الشعلان & فهد (٢٠١٦) الاحتراق الوظيفي من خلال الأدبيات والبحوث المتعلقة به، وذكر أنه: "الاحتراق الوظيفي هو الاستجابة للإجهاد الانفعالي الناتج عن الضغوط النفسية، والذي يتجلى في الأداء المنخفض في العمل وأسلوب التعامل الجاف مع الآخرين.

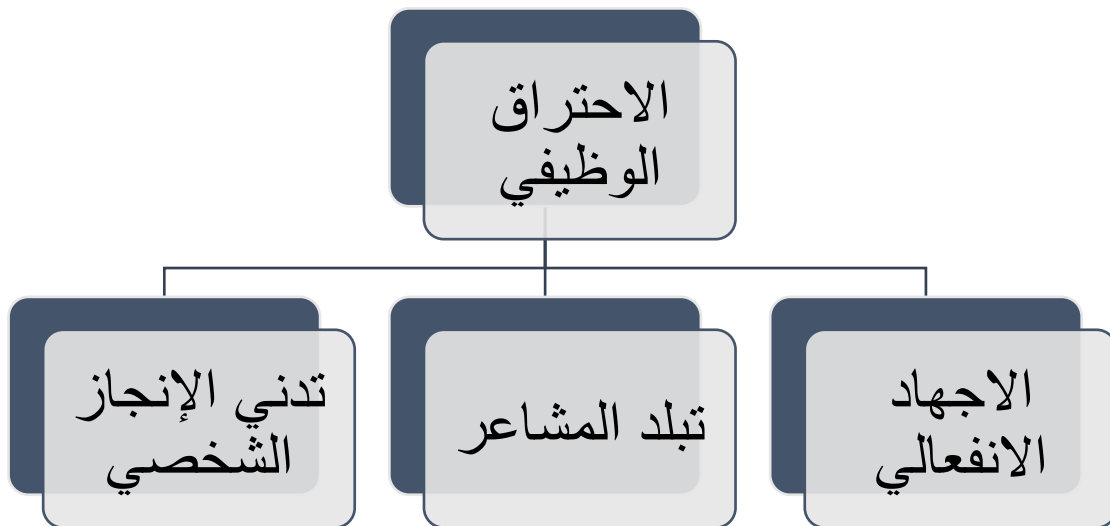
يعرف المسعودي (٢٠١٦) مقتبس من سعيد & سعيد (٢٠٢١) الاحتراق الوظيفي على أنه الحالة التي يصل فيها الفرد إلى فقدان الدافع للعمل، مما ينعكس سلبيًا على إنتاجيته وقدرته على تحسين أدائه. غالبًا ما يحدث هذا نتيجة الاستمرار في نفس الوظيفة لفترة طويلة دون أي تغيير أو تطوير، أو بسبب التعرض لضغوط متعددة.

ويشير عاشور وعبد الوهاب (٢٠١٧) مقتبس من سعيد وسعيد (٢٠٢١) أن الاحتراق الوظيفي هو مجموعة من الأعراض النفسية التي تشمل الإجهاد العاطفي، وتزايد العدائية تجاه الآخرين، والإحساس بتراجع الإنجاز الشخصي. هذه الأعراض غالبًا ما تظهر بين الأفراد الذين تتطلب وظائفهم تفاعلاً مستمرًا مع الآخرين".

وأخيرًا عرفتة نادية (٢٠٢٠) أن الاحتراق الوظيفي هو مجموعة من الأعراض التي يعاني منها الموظف، والتي تتضمن تدني النشاط الوظيفي، شعورًا بعدم الارتياح، انخفاض الدافعية والرغبة في العمل، وعدم الاهتمام والتعاطف مع الآخرين. ويحدث ذلك كنتيجة لضغوط العمل وأعبائه ومتطلباته المتزايدة والمستمرة.

سلوكيات ونتائج الاحتراق الوظيفي، (لنا منصور، ٢٠١٣):

١. الفشل والارهاق والانهماك
٢. فقدان القدرة على الابتكار
٣. نقص الولاء للعمل
٤. حالة نفور من المراجعين وزملاء والوظيفة استجابة قوية للضغوط
٥. اتجاهات سلبية نحو الزملاء ونحو النفس مصحوبة بأعراض جسدية وعاطفية غير مريحة



الشكل رقم (١-١) أبعاد الاحتراق الوظيفي

المصدر: بن عريمة ٢٠٢٠

من خلال الشكل السابق نستنتج ان ابعاد الاحتراق الوظيفي تتمثل فيما يلي:

١. الاجهاد الانفعالي (Emotional Exhumation)

يعرف الاحتراق الوظيفي بأنه فقدان الموظف لثقته الذاتية وروحه المعنوية، مع استنفاد كامل لطاقاته. يُصاحب ذلك إحساس بالإحباط والتوتر النفسي المستمر، بالإضافة إلى نضوب المصادر العاطفية والداخلية للموظف، مما يجعله يشعر بعدم القدرة على تقديم المزيد في عمله. يتجلى هذا الشعور العام بالتعب الشديد نتيجة للأعباء المفرطة والمسؤوليات الزائدة المطلوبة منه.

٢. تبدل المشاعر الإنسانية (Depersonalization) :

يعرف Dorsum Yener (2014) التبدل في الشخصية بأنه سمة تتسم بالموافق السلبية وغير المناسبة تجاه العملاء، وفقدان المثالية، والانسحاب. ومن الخصائص المميزة لهذه الحالة هي النزعة نحو التقييم.

وحسب Maslach & Jackson (١٩٧٧)، يعني التبدل في الشخصية تبني الموظف لمواقف سلبية وساخرة تجاه الجمهور وزملاء المهنة. كما يشير إلى تعامل الموظف مع الآخرين كأشياء بدلاً من اعتباره إياهم ككائنات بشرية، ويميل إلى التذمر المستمر، وانتقاد الآخرين، واللامبالاة، والبرود في العلاقات، والسخرية من الآخرين. يُمثل هذا التبدل وسيلة للتعامل مع البعد الأول للاحتراق الوظيفي، وهو الإنهاء الانفعالي، كما يُعد وسيلة للدفاع عن النفس وتقليل الشعور بالذنب.

٣. تدني الإنجاز الشخصي (Lack Personal Accomplishment) :

كما يصفه Maslach & Jackson (١٩٨١)، يتجلى هذا البعد عندما يبدأ الموظف في تقييم ذاته بشكل سلبي، مما يؤدي إلى فقدان الحماس والاعتقاد بعدم كفاءته مقارنة بزملائه. يترافق ذلك مع الإحساس بالعجز عن الوفاء بالتزامات الشخصية والمهنية، ويظهر في مشاعر الفشل، وعدم القدرة على معالجة المشاكل بفعالية، والشعور بالاستياء وعدم الانسجام في بيئة العمل.

٢,٢,٢. أسباب الاحتراق الوظيفي وأساليب معالجته

يشير سليمان الطلاع مقتبس من Maslach & Leiter (١٩٩٧) إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والمؤسسية التي تسهم في حدوث الاحتراق الوظيفي بين الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات، كما هو موضح فيما يلي:

ضغط العمل: هو سلسلة من التفاعلات بين الفرد وبيئته، تؤدي إلى حالة عاطفية أو وجدانية غير مريحة، مثل التوتر والقلق (Olaitan, et al, 2010: p339).، **محدودية صلاحيات العمل:** من بين العوامل التي تساهم في الاحتراق النفسي هي قلة الصلاحيات الممنوحة للموظف لاتخاذ قرارات تتعلق بحل مشكلات العمل. تنجم هذه الحالة عن وجود سياسات

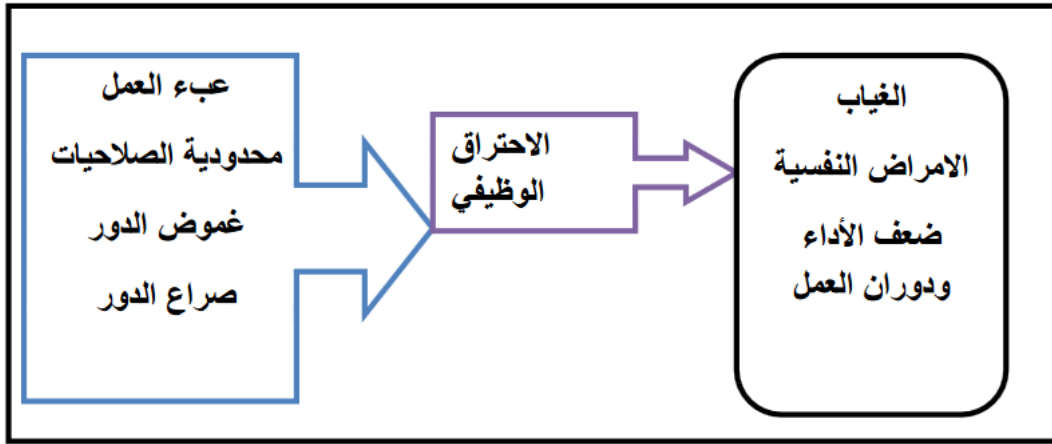
وأنظمة صارمة تحد من حرية التصرف وتمنع الموظف من اتخاذ الإجراءات المناسبة، **قلة التعزيز الإيجابي**: عندما يبذل الموظف جهوداً كبيرة في العمل، بما في ذلك ساعات إضافية وأعمال إبداعية، دون الحصول على تعويض مادي أو معنوي، فإن ذلك يعد مؤشراً آخر على معاناته والاحتراق الذي يواجهه، **الافتقار إلى التفاعل الاجتماعي**: في بعض الأحيان، يحتاج الموظف إلى مشاركة همومه وأفراحه مع الآخرين والتنفيس عن مشاعره. ومع ذلك، تتطلب بعض الأعمال عزلاً مادياً واجتماعياً، حيث يقتصر التفاعل على الأجهزة والحاسبات، ويكون العمل في مختبرات أو مكاتب مغلقة، **الافتقار إلى الإنصاف والعدل**: أحياناً يكلف الموظف بمسؤوليات تتجاوز قدرته على التحمل، وعندما لا يتمكن من الوفاء بها، يُحاسب على ذلك. قد يكون قصور الأداء ناتجاً عن مشاكل في جودة الأجهزة وتواضع إمكانياتها وبرامجها، بالإضافة إلى نقص الكفاءات الفنية اللازمة لأداء المهام المطلوبة، وليس بسبب تقاعس الموظف، **صراع القيم**: يمكن أن يمتلك الموظف قيماً تتباين مع قيم المؤسسة، ويزداد احتمال تصاعد هذا الصراع بين القيم كلما انخفض مستوى الالتزام والانتماء بين الموظف والمؤسسة (Schaufeli et al, 2009: p. 2010).

٢,٢,٣. مراحل الاحتراق النفسي

الاحتراق النفسي ليس ظاهرة مفاجئة، بل هو عملية تتطور تدريجياً، كما يوضح لنا منصور (٢٠١٣) مقتبس من الزهراني (٢٠٠٨). وفقاً لرؤيته، يتضمن الاحتراق النفسي أربع مراحل رئيسية:

أولاً: مرحلة الاستغراق: في هذه المرحلة، يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعاً ويتميز بالإثارة والسرور. ومع ذلك، عندما يحدث عدم توافق بين الطموحات الشخصية للموظف والواقع الفعلي، فإن هذا التباين قد يؤدي إلى ظهور الاحتراق النفسي، **ثانياً: مرحلة الكساد**: في هذه المرحلة، يتطور الوضع ببطء حيث ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجياً، وتقل الكفاءة والأداء. كما تنخفض مستويات الإثارة التي كانت موجودة في المرحلة الأولى، ويشعر الفرد بتدهور في صحته البدنية. ينتقل اهتمام الفرد من العمل إلى جوانب أخرى من الحياة مثل التواصل الاجتماعي والهوايات والأنشطة المتنوعة لملء أوقات الفراغ، **ثالثاً: مرحلة الانفصال**: في هذه المرحلة، يبدأ الفرد في إدراك ما حدث ويبدأ في الانسحاب النفسي، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الإجهاد النفسي. يصل الفرد في هذه المرحلة إلى حالة من الإنهاك المزمن ويعاني من تدهور في صحته البدنية والنفسية، **رابعاً: نقطة الاتصال**: تعد هذه المرحلة أقصى درجات الاحتراق، حيث تتفاقم الأعراض البدنية والنفسية والسلوكية بشكل كبير وتصبح أكثر خطورة. يتعرض تفكير الفرد للاختلال بسبب الشكوك والريبة في الذات، ويصل إلى حالة

من التدمير. في هذه المرحلة، يصبح الفرد مهووسًا بالتفكير في ترك العمل أو حتى في التفكير في الانتحار.



الشكل (٢-١) أسباب الاحتراق الوظيفي

المصدر: شفاء محمد & سارة لعبيبي (٢٠٢٠)

أساليب معالجة الاحتراق الوظيفي

- ١- توضيح أهداف العمل للموظفين بشكل دقيق والتأكد من قابليتها للتنفيذ من قبلهم. بالإضافة إلى ذلك، من المهم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إذا كان ذلك ممكنًا.
- ٢- توفير تغذية راجعة واضحة ومستدامة للموظفين بشأن أدائهم، مع تقدير مستمر لإنجازاتهم.
- ٣- التحقق من توافق قدرات وإمكانات الموظفين مع حجم العمل، وضمان تصميم الوظائف لتتناسب مع المهام والمسؤوليات الملقاة عليهم.
- ٤- إنشاء نظام اتصالات فعال يتيح للموظفين تقديم أفكارهم وملاحظاتهم وشكاواهم إلى الإدارة العليا في المنظمة، مما يعزز من شفافية التواصل ويضمن استجابة سريعة وملائمة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم.
- ٥- الحفاظ على ثقافة تنظيمية تتسم بالعدالة والشفافية، مع ضمان توفير فرص متساوية، وتطبيق نظام منصف للمكافآت المادية والمعنوية.
- ٦- بث روح التعاون والتآزر وتقديم الدعم النفسي في بيئة العمل.
- ٧- إعداد أو تدريب الأفراد على مهارات التعامل والعلاقات الاجتماعية بجانب الإعداد التخصصي.
- ٨- اعتماد استراتيجيات للتقليل من الضغط العصبي والقلق الناتجين عن ظروف العمل.

٩- زيادة دافعية العاملين وكسب رضاهم، مع تعزيز مفهوم التعاون بينهم.

أعراض الاحتراق الوظيفي

يشير Cedoline مقتبس من احمد عوض (٢٠٠٧، ص ١٣-١٤) إلى أن الاحتراق الوظيفي أو النفسي يمكن التعرف عليه من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية:

١. شعور الفرد بالإرهاق الجسدي والنفسي، مما يؤدي إلى فقدان الطاقة النفسية أو المعنوية، وضعف الحيوية والنشاط، وبالتالي انخفاض تقدير الذات.

٢. الاتجاه السلبي نحو العمل والجمهور المستفيد، وفقدان الدافعية لأداء المهام الوظيفية.

٣. النظرة السلبية للذات، مصحوبة بشعور باليأس والعجز والفشل.

في حين ترى الجمعية الأمريكية للطب النفسي أن أعراض الاحتراق النفسي تتضح من خلال:

استنزاف الطاقة البدنية: يمكن أن يسفر الاحتراق الوظيفي عن استنفاد جسدي يظهر من خلال الشعور المستمر بالتعب، **الإجهاد العاطفي:** يتميز بتقلبات مزاجية، حيث يعاني الفرد من الحزن دون سبب واضح، **انخفاض المناعة ضد الأمراض:** مع ارتفاع مستويات التوتر لفترات طويلة، تضعف مقاومة الجهاز المناعي، مما يجعل الفرد أكثر عرضة للإصابة بنزلات البرد والإنفلونزا والأمراض البسيطة الأخرى، **انخفاض الاستثمار في العلاقات الشخصية:** يظهر ذلك من خلال تراجع العلاقات الشخصية نتيجة الضغوط النفسية التي يعاني منها الفرد، **توقعات أكثر تشاؤماً:** عند تعرض الفرد للضغوط النفسية، يصبح من الصعب أن يكون متحمساً للحياة أو العمل، ومن غير المتوقع تحقيق أداء متميز في العمل، **ارتفاع نسبة الغياب وانخفاض الكفاءة في العمل:** عندما يعاني الفرد من الإرهاق الوظيفي، يصبح من الصعب عليه النهوض من السرير لمواجهة يوم العمل، مما يؤدي إلى زيادة حالات الغياب عن العمل وتراجع الكفاءة في الأداء. (Elizabeth, Scott, M, S, 2012).

النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي

لم يتم دراسة مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد وواضح ضمن النظريات النفسية، بل ظهر بشكل استكشافي وارتبط بمفهوم ضغوط العمل. ومع ذلك، نظرت بعض النظريات إلى الاحتراق الوظيفي من خلال إطارها النظري العام. وفقاً للأدبيات النفسية، هناك ثلاث نظريات رئيسية تناولت ظاهرة الاحتراق الوظيفي (أنور أبو موسى، ٢٠١١-٢٠١٢):

١. النظرية الفردية أو التحليل النفسي

٢. النظرية السلوكية

٣. النظرية المعرفية أو الوجودية

سأستعرض بإيجاز هذه النظريات ونوضح مدى علاقتها في تحديد وتفسير ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

١- نظرية التحليل النفسي

فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي باعتباره نتيجة لضغط طويل الأمد يتعرض له الفرد من قبل "الأنا"، وذلك بسبب التركيز المفرط على العمل. يمكن أن يمثل هذا الضغط جهداً مستمراً على قدرات الفرد، وعندما يعجز الفرد عن مواجهة هذه الضغوط بطرق صحية، فقد يؤدي ذلك إلى الاحتراق الوظيفي. كما يُعزى الاحتراق إلى عملية الكبت أو قمع الرغبات غير المقبولة أو المتعارضة مع مكونات الشخصية، مما يسبب صراعاً داخلياً قد يتطور إلى احتراق وظيفي في مراحل متقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر الاحتراق أيضاً نتيجة لفقدان الأنا للأمثل الأعلى، مما يخلق فجوة بين الأنا والأشخاص الذين كان الفرد مرتبطاً بهم، ويؤدي إلى شعور الفرد بفقدان الدعم الذي كان يتوقعه. في هذا السياق، يمكن استخدام بعض تقنيات التحليل النفسي، مثل التنفيس الانفعالي، كوسيلة لعلاج الاحتراق الوظيفي.

٢- النظرية السلوكية

تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي باعتباره سلوكاً غير سوي يتعلمه الفرد نتيجة لظروف بيئية غير ملائمة. إذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفية ملائمة، فقد يتطور لديه سلوك غير سوي يُعرف بالاحتراق الوظيفي (Burnout). لمواجهة هذه المشكلة، يمكن استخدام تقنيات تعديل السلوك، مثل التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي عبر التحكم في الضغط، والتقنيات الاسترخائية مثل الاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة (سماهر أبو مسعود، ٢٠١٠).

٣- النظرية الوجودية

تفسر النظرية الوجودية الاحتراق الوظيفي باعتباره نتيجة لفقدان الفرد لمعنى حياته. عندما يفقد الفرد الإحساس بالمعنى أو الهدف في حياته، قد يعاني من فراغ وجودي يجعله يشعر بعدم أهميته، مما يحرمهم من التقدير الداخلي الذي يشجعه على الاستمرار في حياته. هذا الشعور بعدم الجدوى قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف، مما يعزز احتمالية تعرض الفرد للاحتراق الوظيفي. تُظهر العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وفقدان الإحساس بالمعنى تبادلية واضحة، حيث أن الاحتراق الوظيفي قد يتسبب في فقدان المعنى للحياة، في حين أن غياب المعنى قد يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي أيضاً (لنا منصور، ٢٠١٣).

٢,٣. المتغير التابع: الأداء الوظيفي

٢,٣,١. مفهوم الأداء الوظيفي (Job Performance)

يُعتبر الأفراد من أبرز الموارد في المنظمات، حيث يمكن أن تزداد قيمتهم وأهميتهم بمرور الوقت، على عكس الموارد الأخرى التي تُستهلك تدريجياً. بناءً على ذلك، تقع على عاتق المديرين في المنظمات الحديثة مسؤولية كبيرة في العناية بالعنصر البشري وتعزيز معرفته وقدراته. في هذا السياق، يلعب تقييم الأداء دوراً هاماً كأداة وأساليب في تنمية وتطوير المنظمات (موسى، ٢٠٠٢).

يُفهم الأداء على أنه سلوك عملي يقوم به فرد أو مجموعة أفراد أو مؤسسة، ويتجلى في الأعمال والحركات المقصودة التي تُبذل لتحقيق هدف أو أهداف محددة (المببوضين، عقلة وآخرون، ٢٠٠١).

يعرف مصطلح "الأداء" يُترجم من الكلمة اللاتينية "performare"، التي تعني إعطاء الشكل الكامل لشيء معين. من هذه الكلمة، اشتق مصطلح "performance" باللغة الإنجليزية. وفقاً لمعجم المصطلحات الخاصة بقياس الأداء والتقييم، يُعرف الأداء بأنه إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة (عدان نبيلة، ٢٠٢٠).

ويعرف عكاشة (٢٠٠٨) الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد، مع الأخذ في الاعتبار قدراته وإدراكه لدوره. وفقاً لهذا التعريف، يمكن فهم الأداء في سياق معين على أنه نتاج تفاعل ثلاث عناصر متداخلة:

١. **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يستثمرها الفرد في أداء مهامه أو وظيفته، بهدف تحقيق أعلى معدلات العطاء في مجال عمله، ٢. **القدرات:** تتعلق بالخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه، ٣. **إدراك الدور (المهام):** يعكس الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده نحوه في العمل.

وفي حين عرف Kahya (2007) الأداء الوظيفي على أنه جميع الأنشطة التي تساهم بفعالية المنظمة من خلال طرائق متنوعة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة، كما تعمل كمحفزات لعمليات ونشاطات المهام. ويشير الأداء الوظيفي وفقاً لكل من Viswesvaran & Ones (2000) إلى مجموعة السلوكيات والجراءات والنتائج القابلة للتطوير والمرتبطة بتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومما يظهر من التعريفات السابقة ان هناك اختلاف وتباين بين الكتاب والباحثون في تعريف وتحديد أبعاد الأداء الوظيفي.

٢,٣,٢. عناصر الأداء الوظيفي

ويمكن تقسيمها الى عناصر بيئية وفردية التي تكون الأداء الوظيفي عموماً (عبد الباقي حياة، ٢٠١٩)

حجم العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه تحت ظروف العمل العادية، وسرعة إتمامه لهذا العمل ضمن فترة زمنية محددة، **نوعية العمل:** تشير إلى دقة وجودة الأداء، ومدى توافق النتائج المحققة مع الأهداف المطلوبة والمعايير المحددة، بالإضافة إلى مستوى الإبداع في العمل، **نمط الإنجاز:** يعبر عن الأسلوب الذي يتبعه الفرد في أداء عمله، بما في ذلك الأدوات المستخدمة، الحركات التي يقوم بها، والأساليب التي يعتمد عليها لتنفيذ المهام الموكلة إليه.

ويصنف القرالة (٢٠١٢) مقتبس من Seley عناصر الأداء الوظيفي مع مراعاة العوامل البيئية إلى ثلاثة عناصر:

الموظف: يشمل هذا العنصر جميع المهارات والكفاءات والقيم والدوافع التي يمتلكها الفرد، والتي تحدد مقدار الجهد الذي يمكنه بذله، **الوظيفة:** تشير إلى المتطلبات المهارية والأدوار المرتبطة بها، والتحديات التي تتضمنها، بالإضافة إلى الفرص المتاحة للموظف لتطوير مهاراته، **الموقف:** يتناول البيئة التنظيمية وما يميزها من مناخ تنظيمي، ونوعية الإشراف، وتوافر الموارد والأدوات المساعدة، إلى جانب الأنظمة الإدارية المتبعة.

يمكن إضافة بعض العوامل والمؤشرات الأخرى التي تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي (عدنان، ٢٠١٩)، ومنها:

رضا الموظف: يمثل مدى قبول الموظف للعوامل المرتبطة بعمله. كلما زاد رضا الموظف عن عمله، زادت جودة أدائه وتحسنت دافعيته لتحقيق الأهداف، الرضا **الجماعي:** يتحقق هذا الرضا من خلال السلوكيات التي تعتمدها الإدارة في الاعتراف بجهود الفريق وتقديرها، وتوفير بيئة عمل ملائمة، مما يساعد على تعزيز تماسك الفريق، **مبدأ المشاركة:** يشمل هذا المبدأ تحفيز الموظفين من خلال مشاركة الأرباح، ودفعهم لتحسين أدائهم، بالإضافة إلى إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، **غياب الأهداف التنظيمية الواضحة:** يؤدي عدم وضوح الأهداف إلى تأثير سلبي على أداء الفرد، كما يؤثر على دقته في تحقيق ما يُطلب منه، **ضعف نظام الحوافز:** الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على بذل جهد أكبر، وتطوير مهاراتهم، مما يرفع من مستوى أدائهم والتزامهم.

وهناك عوامل إضافية:

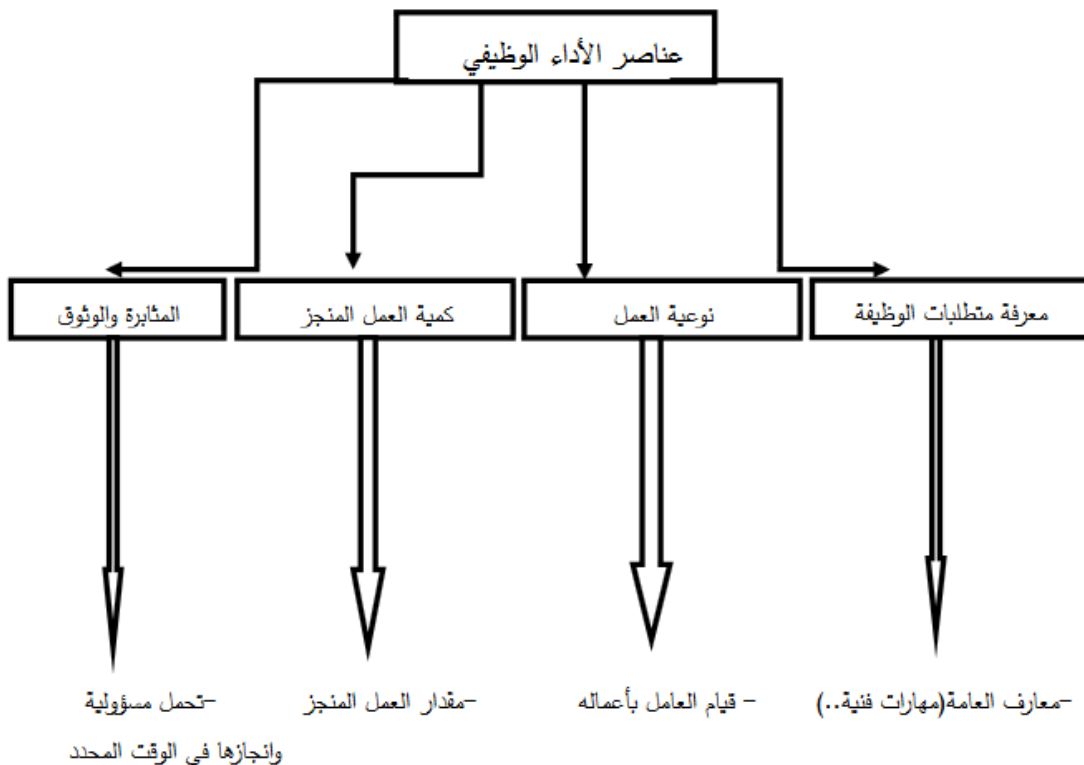
١. **القدرة على العمل:** يعد هذا العنصر الأول من عناصر الأداء، ويكتسب من خلال التعليم والخبرة العملية. تعزز القدرة على العمل من خلال الاستفادة المثلى من مؤهلات الفرد ومهاراته، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية. لتحقيق ذلك (شابيبي & منصور، ٢٠٢٣) مقتبس من مصطفى يوسف، (٢٠١٦)، يجب النظر في:

أ. **اختيار العاملين:** تشمل عملية اختيار العاملين تقييم الأفراد المتقدمين للوظائف بناءً على مؤهلاتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، لضمان اختيار الأفراد الأنسب.

ب. **التدريب والتكوين:** يعد التدريب من الوسائل الأساسية لزيادة الكفاءة الإنتاجية والفعالية. وهو مكمل لعملية الاختيار والتعيين، حيث يساعد على تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء المهام.

٢. **الرغبة في العمل:** يعتبر هذا العنصر الثاني في الأداء، ويعتمد على وجود دافعية قوية لدى الفرد شاغل الوظيفة. وقد أدركت الإدارة أهمية هذا الموضوع، وأصبح فهم محددات دوافع العمل ضروريًا لزيادة الكفاءة. تتأثر رغبة الفرد في العمل بعدة عوامل، منها:

بيئة العمل: تشمل كل من الظروف الداخلية والخارجية. حيث يمكن أن تؤثر الظروف السيئة مثل نقص التهوية والتدفئة، أو الضوضاء على مستوى الأداء. من ناحية أخرى، يمكن أن تؤثر العوامل الاجتماعية المحيطة، مثل التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل، على رغبة الفرد في العمل، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، **حاجات الأفراد:** تؤثر حاجات ورغبات الأفراد على كفاءتهم الإنتاجية. يسعى



الفرد لتلبية احتياجاته وتحقيق رغباته، مما يؤثر على طرق تفكيره وسلوكه ونمطه الوظيفي، **التحفيز:** يتمثل في تقديم تسهيلات وتشجيعات تهدف إلى تحفيز الفرد لتحقيق أهداف معينة. يمكن أن تكون الحوافز مادية، مثل الرواتب والعلاوات، أو معنوية، مثل التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات. تؤثر الحوافز بشكل إيجابي إذا تحقق الهدف المنشود منها.

الشكل (١-٣)

المصدر: جنيحي_نورة . ٢٠٢٣

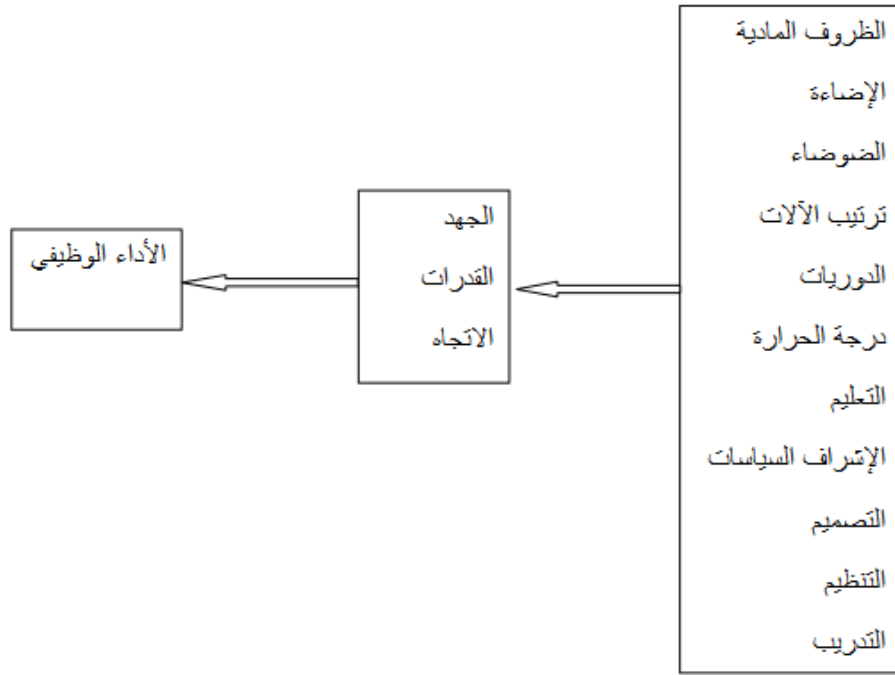
العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء الذي ذكرها شابي & منصورى مقتبس من أبو شقدهم وآخرون (٢٠١٠-٢٠١١)، ومنها:

غياب الأهداف المحددة: إذا لم تمتلك المنظمة خططاً تفصيلية وأهدافاً واضحة لمعدلات الإنتاج والإدارة، فإن ذلك يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء العام، **عدم مشاركة العاملين في الإدارة:** يؤدي عدم إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار إلى ضعف شعورهم بالمسؤولية، مما قد ينعكس عنه انخفاض في مستوى أدائهم، **اختلاف مستويات الأداء:** يؤثر اختلاف مستويات الأداء على فعالية الأساليب الإدارية التي تعتمد على ربط معدلات الأداء بالمكافآت المادية والمعنوية. فعند نجاح هذه الأساليب يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء العام للموظفين، **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء. فكلما زاد رضا العاملين عن وظائفهم، زاد أدائهم وتحسنت نتائج العمل، **التسيب الإداري:** يشير إلى ضياع ساعات العمل في أنشطة غير منتجة، مما يمكن أن يؤثر سلباً على أداء الموظفين الآخرين. قد يكون ذلك نتيجة لأساليب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

ويوضح الشكل الآتي بعض العوامل المؤثرة على الأداء:

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي



الشكل (١-٤)

المصدر: شابي & منصور مقتبس لبنى خالد (٢٠١٤)

مكونات الأداء الوظيفي

يتكون مفهوم الأداء الوظيفي من مكونين أساسيين ويتمثلان في:

الفعالية: ينظر إلى الفعالية من قبل الباحثين في مجال الإدارة على أنها أداة رئيسية لمراقبة أداء المؤسسة. تُعبر الفعالية عن مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، وتختلف وجهات النظر حول طبيعة مفهوم الفعالية. فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تُقاس من خلال الأرباح المحققة، حيث يتم تقييم فعالية المؤسسة بناءً على حجم أرباحها. وفي هذا السياق، عرف فنسنت الفعالية بأنها القدرة على تحقيق النشاط. من جهة أخرى، عرّف كل من ولكر وروبرت، حسب ما ذكر إيميل، الفعالية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل زيادة المبيعات وتعظيم حصتها في السوق بالمقارنة مع المنافسين. ينطبق هذا التعريف على المؤسسات ذات الطابع غير المالي، مثل المؤسسات التربوية، البحثية، وبيوت الخبرة وتفهم الفعالية أيضًا على أنها تعبير عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. بناءً على ذلك، يمكن القول إن أداء المهام بشكل صحيح وسليم يعكس فعالية أعلى. كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة، كلما كان الأداء أكثر فعالية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام.

الكفاءة: يعتبر مفهوم الكفاءة موضوعًا متباينًا في تعريفه، حيث يلتقي مع مفاهيم أخرى مثل الإنتاجية والمردودية. عرف ولير وروكيرتس الكفاءة بأنها القدرة على تحقيق نتائج معينة من خلال تقييم العلاقة بين المدخلات والمخرجات، حيث تقاس الكفاءة بنسب المخرجات إلى المدخلات. من جهة أخرى، عرف فنسنت الكفاءة بأنها القدرة على أداء العمل المطلوب بأقل قدر ممكن من الموارد، حيث يشير إلى أن النشاط الكفؤ هو الأقل تكلفة واستنادًا إلى هذا التعريف، تُفهم الكفاءة على أنها ترتبط بمدى تحقيق الأهداف المطلوبة مع تقليل المدخلات. تعني الكفاءة تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى من خلال استخدام مدخلات أقل، ما يبرز أهمية الاستغلال الرشيد للموارد ودمج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. يمكن ترجمة الكفاءة إلى ثنائية تعظيم الأرباح مقابل تقليل التكاليف، حيث تعتبر عملية الإنتاج غير كفؤة إذا تطلبت كمية أكبر من المدخلات لإنتاج نفس كمية الناتج مقارنة بمدخلات أقل ومن الضروري الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بعدد من العوامل، بما في ذلك حجم المدخلات، جودة الإدارة، تنظيم المؤسسة، والبيئة المحيطة بها. (شابي & منصوري مقتبس من إبراهيم المحاسنة، ص ١٠٩-١١١ (٢٠١٣)

محددات الأداء الوظيفي

قدم الباحثان Porter & Lawler نموذجًا نظريًا يحدد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. وفقًا لهذا النموذج، هناك ثلاثة عوامل رئيسية تحدد سلوك الأداء: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. يُعكس الجهد المبذول في الواقع مدى حماس الفرد تجاه عمله، ويعبر عن درجة فعاليته في أداء المهام. أما القدرات والخبرات السابقة، فتؤثر على مدى فاعلية الجهد المبذول. إدراك الفرد لدوره الوظيفي يتعلق بتصوراته حول السلوكيات والأنشطة المتعلقة بعمله وكيفية أدائه لدوره في المنظمة وتتفاعل هذه العوامل بشكل متكامل لتحديد الأداء، بحيث يكون الأداء هو نتاج تفاعل الدافعية مع القدرات والإدراك. أي أن الأداء = (الدافعية * القدرات * الإدراك). لا يؤثر كل عامل بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى. على سبيل المثال، يكون للتدريب، الذي يعزز القدرات، تأثير أكبر على الأداء إذا كان الفرد يمتلك دافعية عالية. كما يمكن أن يؤدي تحسين وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل إلى تحسين الأداء بشكل أكبر لدى الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة (جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٨).

وهناك من يرى أن محددات الأداء تكمن في:

١. كمية الجهد المبذول: تشير كمية الجهد إلى مقدار الطاقة البدنية أو العقلية التي يخصصها الفرد للعمل خلال فترة زمنية محددة.
٢. نوعية الجهد: تعكس نوعية الجهد مستوى الدقة والجودة في العمل، بالإضافة إلى مدى تطابق الجهد المبذول مع المعايير والمواصفات المحددة.

٣. **نمط الأداء:** يعني بنمط الأداء الأسلوب أو الطريقة التي يُبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي يتم بها تنفيذ أنشطة العمل المختلفة. (شابي & منصوري مقتبس من مخبر، ٢٠١٥ ص ٦٥)

تقييم الأداء الوظيفي

١- أهمية تقييم أداء العاملين:

أ- على مستوى المنظمة:

تعزيز الثقة والتعامل الأخلاقي: يساهم تقييم الأداء في خلق بيئة من الثقة والالتزام الأخلاقي، مما يقلل من احتمالية تلقي شكاوى متعددة من العاملين تجاه المنظمة.

تحسين أداء العاملين: يساعد تقييم الأداء في رفع مستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم وتوجيههم نحو التقدم والتطور المهني.

تقييم السياسات والبرامج: يوفر تقييم الأداء مؤشرات هامة تساعد في تقييم فعالية برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، مما يمكن المنظمة من الحكم بدقة على مدى دقة ونجاح هذه السياسات.

تحديد معدلات أداء معيارية: يمكن للمنظمة استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد معدلات أداء معيارية دقيقة، مما يساهم في تحسين إدارة الأداء بشكل عام.

ب- على مستوى المديرين:

تنمية المهارات والإبداع: يشجع تقييم الأداء المديرين والمشرفين على تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية، مما يساهم في تحقيق تقييم موضوعي وسليم لأداء موظفيهم.

تشجيع المديرين على تحسين علاقاتهم مع المرؤوسين وبناء تواصل وثيق معهم، مما يمكنهم من التعرف على المشاكل والصعوبات التي يواجهها العاملون بشكل أفضل.

ت- على مستوى العاملين:

زيادة شعور المسؤولية: يعزز تقييم الأداء من شعور العامل بالمسؤولية، حيث يشعر بالعدالة ويعتقد أن جهوده المبذولة يتم تقديرها من قبل المنظمة.

تحفيز الاجتهاد والجدية: يدفع تقييم الأداء العاملين إلى العمل بجدية وإخلاص، مع التطلع إلى الحصول على احترام وتقدير من قبل رؤسائهم، سواء من الناحية المعنوية أو المادية. (شابي & منصوري مقتبس من محمود رضوان، ٢٠١٢ ص ٥٨-٥٩)

٢- عوامل نجاح نظام تقييم الأداء الوظيفي:

لضمان نجاح نظام تقييم أداء العاملين، يجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات الأساسية. أولها هو توعية جميع الموظفين والقادة والإداريين الميدانيين بأهمية التقييم، وتهيئة أذهانهم للمشاركة بفعالية في عملية التقييم. من المهم أيضاً الحفاظ على عملية التقييم بعيدة عن التأثيرات الخارجية التي قد تحرف النتائج لخدمة مصالح شخصية أو مكاسب غير مرتبطة بأهداف الجهاز الإداري. يتعين دعم نظام التقييم بنظام معلوماتي فعال يربط بين جميع عناصر وأطراف العملية التقييمية في الأوقات المناسبة، علاوة على ذلك، يجب أن يمتلك المقيمون التقنيات اللازمة لجمع وتحليل المعلومات بشكل دقيق، مع ضرورة تجردهم من أي انحيازات شخصية أثناء عملية التقييم. كما أن وضوح الأهداف الوظيفية وتحديد واجبات ومهام الموظفين بدقة يعتبر أمراً حيوياً لنجاح عملية التقييم. (شابي & منصورى مقتبس من محمد المغربي، ٢٠١٣ ص ١٥٢).

٣- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

ترتيب الموظفين البسيط: هو عملية تصنيف الموظفين بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بزملائهم الذين يشغلون نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام والواجبات داخل المنظمة. يقوم المشرف المسؤول عن عملية التقييم بترتيب الموظفين بحيث يبدأ بالموظف الذي يُعتبر الأفضل أداءً ويضعه في أعلى القائمة، ثم يليه الموظفون الأقل أداءً تدريجياً حتى يصل إلى الموظف الذي يُعتبر الأسوأ أداءً، ويكون في نهاية القائمة. وبهذا، تكون القائمة مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأعلى أداءً إلى الأقل أداءً.

طريقة المقارنة الزوجية: هي أسلوب لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله مقارنة أداء كل موظف مع زملائه الذين يشغلون نفس الوظيفة ضمن مجموعة واحدة. تتم المقارنة على أساس ثنائي، حيث يتم مقارنة أداء كل موظف بشكل فردي مع أداء كل عضو آخر في المجموعة. في كل مرة يتم إعطاء الأفضلية لأحد الموظفين في الزوج المقارن. بعد الانتهاء من مقارنة أداء كل موظف مع باقي أفراد المجموعة، يتم احتساب عدد المرات التي حصل فيها الموظف على الأفضلية. ويُستخدم هذا العدد لتحديد التقييم النهائي للموظف داخل المجموعة.

طريقة المقالة: هي أسلوب تقييم يعتمد على قيام المشرف أو القائم بعملية التقييم بكتابة مقالة أو تقرير يصف فيه أداء الموظف بشكل شامل. يتناول التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، بالإضافة إلى المهارات التي يمتلكها. كما يتضمن التقييم اقتراحات لتحسين الأداء. في بعض الحالات، قد يتم تقييد المقالة بعناصر محددة أو حدود معينة لتجنب الإسهاب أو الإطالة غير الضرورية.

طريقة الإدارة بالأهداف: هي منهجية تقييم تعتمد على عقد لقاءات بين المشرف والموظف بهدف وضع وتحديد الأهداف والواجبات التي يتعين على الموظف تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. تكون هذه الأهداف عادة واضحة وواقعية، ويتم تحديدها إما بشكل كمي أو وصفي. كما يتم تحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي ستستخدم لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف. في نهاية الفترة المحددة، يتم

تقييم أداء الموظف بناءً على مدى تحقيقه وإنجازه لهذه الأهداف. (شابي & منصوري مقتبس من جهاد عبد الرزاق، ٢٠٢٢ ص ١٩-٢١).

٤- استخدامات تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الاستخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء تتلخص فيما يلي:

يسهم النظام الموضوعي في تقييم الأداء في تعزيز واستدامة الدوافع لدى العاملين. فعلى الرغم من أن الدافع للعمل قد يكون موجوداً بالفعل، إلا أنه يمكن أن يتأثر سلباً في حالة عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء يُنصف العاملين. وفي المقابل، يمكن أن تُسهم الموضوعية في التقييم في تحفيز الدافع للعمل حتى في غيابه. إذ يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى تقليل التحيز الشخصي في التقييم، وذلك من خلال اعتماد معايير متفق عليها تعكس بدقة أداء الفرد. يرتبط هذا النظام بشكل وثيق بعمليات الترقية، حيث يصبح من الضروري استخدام تقييم موضوعي لاختيار المرشحين الأكثر كفاءة للترقية، مما يتطلب توافر قرارات معينة في المرشح. كذلك، يرتبط تقييم الأداء بالنشاط التدريبي، حيث يتم تصميم برامج تدريبية تستهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى العاملين. بالإضافة إلى ذلك، يرتبط تقييم الأداء الموضوعي بأنظمة الحوافز المادية، وهو ليس محصوراً فقط بتقييم الأداء الفردي بل يمتد ليشمل الأداء الإجمالي للمنظمة، حيث يُعد أداء المنظمة مجملاً لمستويات أداء العاملين فيها. (شابي & منصوري مقتبس من عماد حسن & حنفى سليمان، ص ٢٢٥-٢٢٦).

٥- مشكلات تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن أن يتعرض نظام تقييم الأداء للفشل نتيجة عدة عوامل. أولاً، عدم تحديد فترة زمنية واضحة للتقييم قد يؤثر سلباً على دقة وفعالية التقييم. ثانياً، قد يؤدي تعقيد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم إلى صعوبة تنفيذها بشكل فعال. ثالثاً، يمكن أن يسهم التساهل من قبل المشرفين في منح تقديرات مبالغ فيها لجميع الأفراد، مما قد يؤدي إلى عدم رضا العاملين رغم التقييمات المرتفعة. وأخيراً، فإن ضعف الاتصالات بين الأطراف المعنية بعملية التقييم قد يساهم أيضاً في فشل النظام بشكل عام. (شابي & منصوري مقتبس من أحمد عبد المتعال، ص ٣٢٤).

وتختلف مشاكل تقييم الأداء أيضاً إلى مشاكل ذاتية ومشاكل موضوعية:

أ- المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

خصائص وصفات المقوم: تتعلق الخصائص والصفات المطلوبة للمقوم بمدى مهارته وخبرته في مجال عمله. يشترط أن يمتلك المقوم مستوى عالٍ من الخبرة والاحترافية، بالإضافة إلى القدرة على التفاعل الاجتماعي بفعالية. هذه الصفات ضرورية لضمان تنفيذ عملية التقييم بدقة وكفاءة، مما يسهم في تحقيق نتائج موضوعية وموثوقة.

التساهل والرفق في التقييم: يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين أثناء عملية التقييم، مما قد يؤثر سلباً على دقة النتائج. هذا التساهل يمكن أن يؤدي إلى تقديم تقييمات غير واقعية، مما يبتعد عن تحقيق الأهداف المحددة للتقييم ويخفي الأداء الحقيقي للعاملين.

تأثير الهالة: تأثير الهالة هو ظاهرة تؤثر على كيفية تقييم الأداء بناءً على الانطباع العام الإيجابي أو السلبي عن المرؤوس. عندما تكون النظرة نحو المرؤوس إيجابية، فإن نتائج التقييم غالباً ما تكون إيجابية، والعكس صحيح إذا كانت النظرة سلبية. هذه الظاهرة تؤدي إلى فقدان قيمة معايير التقييم الموضوعية وتؤثر سلباً على حيادية التقييم.

النزعة المركزية: النزعة المركزية هي ميل المقيم إلى تقديم تقييمات متوسطة وعامة للأداء، مما يؤدي إلى تجنب الأحكام المتطرفة سواء كانت إيجابية أو سلبية. هذا التوجه يساهم في توحيد النتائج ويقلل من التباين في التقييمات النهائية، مما قد يؤثر سلباً على دقة تقييم الأداء وجودته.

الأولية والحدثة: تظهر مشكلة الأولوية والحدثة في عمليات التقييم طويلة الأمد، حيث يتم التركيز على الأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة، أو قد يُهمل الأداء السابق ويفضل المقيم التركيز على أحدث مستوى من الأداء فقط. هذا الانحياز يؤدي إلى تقييم غير دقيق للقدرات الفعلية للفرد، ويعكس صورة مشوهة عن أدائه الكامل على مدى فترة التقييم.

التحيز الشخصي: يشير التحيز الشخصي إلى ميل المقيم إلى تفضيل فرد معين أثناء تقييم الأداء بناءً على علاقات شخصية مثل القرابة أو الصداقة، أو عوامل مثل الجنس أو الموطن. هذا التحيز يؤثر سلباً على نزاهة التقييم وموضوعيته، مما قد يؤدي إلى تقييمات غير دقيقة وغير عادلة.

ب- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل فيما يلي:

عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية، عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء، عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم، عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين، عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما. (شابي & منصوري مقتبس من زيد منير، ٢٠٠٩ ص ٢٧٣-٢٧٤).

مشاكل الأداء الوظيفي:

١- مشكلة تخطيط العمالة على مستوى الوحدة الاقتصادية: تعتبر مشكلة تخطيط الموارد البشرية

على مستوى الوحدة الاقتصادية من القضايا الجوهرية في إدارة العملية الإنتاجية، حيث يُنظر إلى الموارد البشرية على أنها أحد أهم عناصر الإنتاج. إن فعالية تخطيط وتوصيف وتحليل وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى تنسيق جهودها بشكل منهجي، تُعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء والإنتاجية.

٢- مشكلة تقييم الأداء الفردي: تعد مشكلة تقييم الأداء الفردي من القضايا المهمة التي تتطلب

تحديد معايير دقيقة لتقييم الأداء. يتضمن التقييم الفعال للأفراد في أي موقع عمل استخدام مقياسين رئيسيين: الأول لقياس الأداء النموذجي، والثاني لقياس الأداء الفعلي. إن عملية قياس وتقييم الأداء ليست هدفاً بحد ذاتها، بل تُعتبر وسيلة أساسية لاتخاذ قرارات متعددة تتعلق بالنقل والترقية والعلاوات، بالإضافة إلى تخطيط احتياجات التدريب.

٣- مشكلة الدافعية: تتمثل مشكلة الدافعية في بيئة العمل الداخلية، حيث تُعدُّ هذه البيئة هي السياق

الذي يمكن للعاملين من خلاله إشباع حاجاتهم المتنوعة، بما في ذلك الأجور والمرتبات والحوافز الإنتاجية والمعنوية. إن توفير بيئة عمل داعمة وقادرة على تلبية هذه الحاجات يلعب دوراً حاسماً في تعزيز دافعية الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

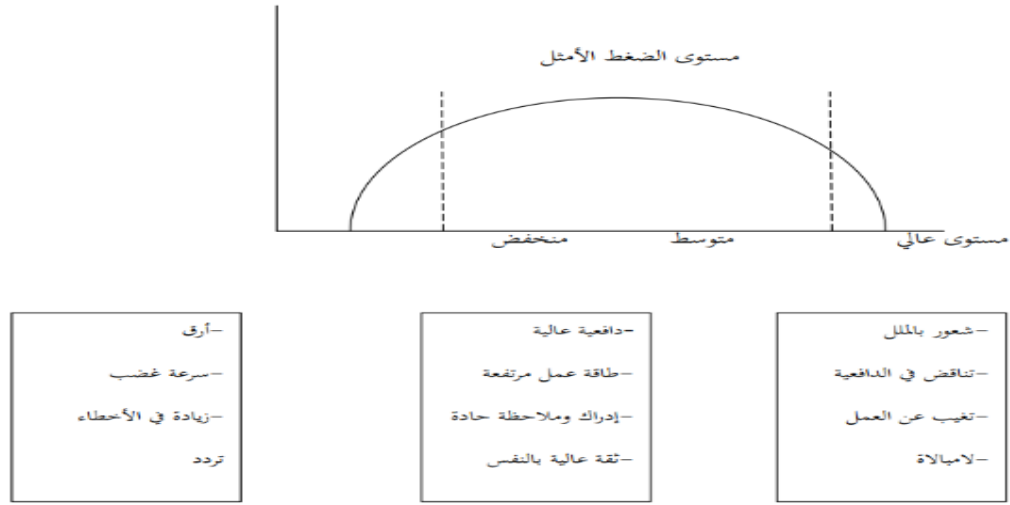
٤- مشكلة تحديد المسؤولية: تتمثل مشكلة تحديد المسؤولية في وجود العديد من الأخطاء

والانحرافات التي قد تحدث خلال العمل، سواء عن عمد أو عن جهل. لتفادي هذه المشكلات، من الضروري وجود نظام فعال للمساءلة والمحاسبة. ومع ذلك، لا يمكن إنشاء مثل هذا النظام بشكل فعال إلا إذا تم تحديد مسبقاً ما يجب تحقيقه أو ما يُتوقع إنجازه. لذا، يجب أن يكون الأداء نمطياً وأن تُوضَعَ الإجراءات العملية بوضوح لضمان وضوح المسؤولية وتحديدّها بشكل دقيق. (شابي & منصوري مقتبس من علي الطائي، ٢٠١٤ ص ٣٠).

٢,٤. العلاقة بين الاحترق الوظيفي والأداء الوظيفي

تعتبر نادبة عبد الله انه يوجد علاقة ارتباط سلبية قوية بين أبعاد الاحترق الوظيفي الثلاثة والأداء الوظيفي، مما يعني أنه كلما انخفض مستوى الاحترق الوظيفي، زاد تحسين الأداء الوظيفي. كما يتضح أن بعد الإجهاد الوظيفي يُعد الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي مقارنةً بالأبعاد الأخرى للاحتراق الوظيفي وتشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء هي علاقة سلبية. فقد أشار الباحثون في هذه الدراسات إلى أن ضغوط العمل تشكل عائقاً أمام السلوك الإنساني، مما ينعكس سلباً على النتائج والحالة البدنية والنفسية للفرد. تتطلب هذه الضغوط من الأفراد بذل جهود مضنية وتكريس وقت كبير للتغلب عليها من ناحية أخرى، يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء هي علاقة إيجابية. وفقاً لهذا الرأي، تُعتبر ضغوط العمل بمثابة تحديات تدفع الأفراد لتبني سلوكيات إيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. تُعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته محفزات للفرد، مما يعزز من أدائه ويحفزه على التعامل بشكل أفضل مع ضغوط العمل. (جنيحي_نورة. مقتبس من عيسى المعشر، ٢٠٠٩) وبعض الباحثين يرون أنه لا توجد علاقة واضحة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء. وفقاً لهؤلاء الباحثين، يكون الأفراد قد أبرموا عقداً نفسياً مع المنظمات التي يعملون فيها، يلزمهم بتقديم جهودهم وأداء عملهم بكفاءة شريطة أن يحصلوا على الأجر والمزايا التي توفرها المنظمة. بناءً على هذا العقد، يتبنى الأفراد نهجاً عقلانياً بحيث لا تترك الضغوط التي يتعرضون لها تأثيراً سلبياً على أدائهم. بفضل قدرتهم على التكيف والتأقلم مع هذه الضغوط، لا تؤثر هذه الضغوط بشكل ملحوظ على

الأداء، مما يعني أن الضغوط لا تترك تأثيراً ملحوظاً على كفاءة الأداء لديهم. (جنيحي_نورة. مقتبس من خضير وآخرون، ٢٠٠٩ ص ٣٠١) ويعتقد بعض الباحثين بوجود علاقة غير خطية بين ضغوط العمل والأداء، والتي تأخذ شكل الحرف U المقلوب. وفقاً لهذا الاتجاه، فإن مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يكفي لتحفيز الأفراد وزيادة أدائهم. في المقابل، فإن مستوى عالٍ من ضغوط العمل قد يستهلك قدرات الأفراد ويحول تركيزهم إلى التعامل مع الضغوط بدلاً من تحسين أدائهم، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي. (جنيحي_نورة. مقتبس من عدنان نبيلة، ٢٠٢٠ ص ٢٢)



الشكل (٤-١)

المصدر (جنيحي_نورة. مقتبس من خضير وآخرون، ٢٠٠٩ ص ٣٠١)

٣. قائمة المراجع

المراجع العربية:

Abo-Masoud, S. M. A. (2010). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، أسبابها وكيفية علاجها (مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية في غزة، فلسطين).

Awwad, A. M. A. (2007). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس (الطبعة الأولى). دار حامد للنشر والتوزيع.

El Talla, S. A. (2015). واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (Job Burnout Reality and Its Causes Among Workers in the Gaza Electricity Distribution Company). Available at SSRN 3177406

<https://doi.org/10.21608/jsec.2022.263947>

Nabou-Mousa, A. Y. (٢٠١١-٢٠١٢). *الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين* (بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم غير منشور، تخصص إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية).

أبو شقده، ع.، سعيري، م.، وآخرون. (٢٠١١/٢٠١٠). *أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العامة في محافظة نابلس*. استكمالاً لمتطلبات الحصول على مساق مشروع تخرج قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح.

إعداد/أحمد محمد عكاشة & إشراف/يوسف عبد عطية بحر. (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بالتيل في فلسطين.

بن عبيدة، امين، صامت شامي & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي. (Doctoral dissertation).

بن عبيدة، امين، صامت شامي & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي (Doctoral dissertation).

بن عريمة. أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية-محمد بوضياف-ورقلة (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، Doctoral dissertation)

بوشريط، & عقون. (٢٠٢٣). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

جامعة القدس المفتوحة. (١٩٩٨). *السلوك التنظيمي* (الطبعة الأولى). منشورات جامعة القدس المفتوحة. عمان، الأردن.

جنحي_نورة. انعكاسات ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

الجنبيدي، & سهير فهد. (٢٠١٩). تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

حلمي عباس محمد النشيلي، د. (٢٠٢٢). القوة التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة. 299-332, 52(4),

خضرة، صديقي، & فرخي إيمان. (2022). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).

خضير كاظم حمود الفرجات، و آخرون. (2009). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. دار إثراء للنشر والتوزيع. ص. ٣٠١.

الدكتورة عبد الباقي حياة. (٢٠١٩). علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

ديسلر، ج.، & عبد المتعال، م. س. أ. (د.ت). *إدارة الموارد البشرية*. دار المريخ.

رضوان، م. ع. ف. (٢٠١٢). *الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية*. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى.

الساكت، لبنى زياد خالد. (2014). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية. (أطروحة ماجستير). جامعة عمان العربية، الأردن

شابي، & منصوري. (٢٠٢٣). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

سعيد بن علي بن ظافر، & سعيد بن علي بن ظافر. (2021). الاحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج. دراسات في التعليم العالي، 19(19)، 138-164.

الشعلان، & فهد بن أحمد. (2016). مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة.

شفاء محمد علي العزاوي، & ساره لعيبي عبدالله. (2020). تأثير الاحتراق الوظيفي في اداء العاملين: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية. Journal of Economics and Administrative Sciences, 26(117), 152-178.

شير، م. الف. م. (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية*. دار النشر للجامعات. الطبعة الأولى. القاهرة، مصر.

الطائي، ع. ح.، & جنابي، أ. س. (٢٠١٤). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. الوراق للنشر والتوزيع.

عبوي، ز. م. (٢٠٠٩). *إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها*. دار الشروق. عمان، الأردن.

عدان، ن. (2019). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. الطبعة الأولى. مركز الكتاب الأكاديمي.

عدنان، ن. (٢٠٢٠). تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢١، ٢٢. جامعة الجزائر.

عماد الدين حسن، حنفي محمود سليمان، وآخرون، مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة المؤسسة الثقافية العمالية الجامعة العمالية، د.ت.

عيسى، إ. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين (مذكرة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

لنا حسن محمد منصور. (2013). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساعدة الاجتماعية لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. (Doctoral dissertation, AL-Quds University)

م. م. نادية عبدالله محمد الجاف الجامعة التقنية الوسطى. (2020). تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في هيئة توزيع بغداد-شركة توزيع المنتجات النفطية. ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ)(formerly AL-DANANEER JOURNAL), 1, (20).

المبيضين، عقله وآخرون (٢٠٠١): التدريب الإداري الموجه بالأدل " سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٣٤.

المحاسنة، إ. م. (٢٠١٣/٤٣٤هـ). *إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق*. دار الجريد للنشر والتوزيع. مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت. (٢٠١٥). *مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات* (العدد الخامس). جوان. مصطفى يوسف. (٢٠١٦/٤٣٧هـ). *إدارة الأداء* (الطبعة الأولى). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

موسي ع. ا. (٢٠٠٤). تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات. مجلة العلوم الانسانية، ٤(٦)، ٦٠-٥١.

نبيلة ع. (٢٠٢٠). تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ١٢(٧)، ١٣-٢٦.

نعيرات، ج. أ. ع. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، (٤٦).

نهاية التلباني، ومروان الاغا، & ورافت سعد الله. (2015). علاقة العوامل التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. An-Najah University Journal for Research, B: Humanities, 29, (4).

المصادر الاجنبية

Cao, X., Guo, X., Vogel, D., & Zhang, X. (2016). Exploring the influence of social media on employee work performance. Internet Research, 26(2), 529-545.

Raharjo, R. P., Hamid, D., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang). Jurnal Administrasi Bisnis, 15(2).

Yener, D., Oskaybaş, K., & Dursun, T. (2014). The effects of burnout on organizational commitment in logistics sector. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 15-25.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.

Olaitan, O. L, Oyerinde, O. Obiyemi, O., & Kayode, O),.2010,(

Prevalence of job stress among primary school teachers in South-west,

Nigeria, *African Journal of Microbiology Research*, Vol. 4, No 5, pp. 339-342.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international*, 14(3), 204-220.

<https://doi.org/10.1108/IntR-11-2014-0299>

٤. الملاحق

حضرة الموظف / ة المحترم / ة
تحية طيبة وبعد،
يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي (قطاع مبيعات الجوال في مكة المكرمة)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع في جامعة ميدأويشن.

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن البيانات التي...تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم
المشرف د. شريف أبو كرش
الباحث: هشام جوابرة

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى كتابة المعلومات ووضع إشارة (X) في المربع الذي يقابل الحالة التي تنطبق عليك في كل مما يلي:

- ١- جنس الموظف () ذكر () أنثى
٢- عمر الموظف () ٢٥ سنة فأقل () ٢٦-٤٠ سنة () أكثر من ٤٠ سنة
٣- المؤهل العلمي () ثانوي () بكالوريوس () دراسات عليا
٤- خبرة الموظف () أقل من خمس سنوات () ٥-١٠ سنوات () أكثر من ١٠ سنوات

القسم الثاني: الاحتراق الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	محايد	موافق
البعد الأول: الانهك الانفعالي				
٠١	أشعر بالانزعاج حين استيقظ صباحاً لمواجهة يوم عمل جديد			
٠٢	أشعر بالإحباط والعجز من العمل الموكل الي			
٠٣	التعامل مع الأشخاص بشكل مباشر يشكل لي ضغط نفسي			
٠٤	أشعر بالراحة عندما اتغيب عن العمل			

٠٥	حجم ضغوط العمل تفوق قدرتي			
٠٦	أتعمد الذهاب الى العمل متأخرا			
٠٧	اشعر اني دائما منهمك في نهاية الدوام اليومي			
٠٨	اشعر اني ابذل جهد شاقا في عملي			
البعد الثاني: تبدل المشاعر الإنسانية				
٠٩	لا اهتم في حالة توجيه اللوم لي من قبل الزملاء عند تقصيري في العمل			
١٠	أصبحت شخصا قاسيا منذ بدأت هذا العمل			
١١	أتعامل مع غيري بأسلوب مجرد من العواطف والمجاملات			
١٢	أصبحت لا أبالي بما يحدث حولي في العمل			
١٣	لا أحب الاعمال المشتركة مع الآخرين في العمل			
البعد الثالث: نقص الإنجاز الشخصي				
١٤	اشعر بالرضا عن عملي			
١٥	حققت أشياء جديرة بالتقدير في عملي			
١٦	أتعامل بهدوء تام مع المشاكل الناتجة من العلاقات العمل مع زملائي			
١٧	اشعر ان عملي لا يضيف شيئا للمؤسسة التي اعمل بها			
١٨	اشعر بالسعادة من خلال عملي وتعاملي مع الغير			
١٩	يبتابني شعور دائم بعدم امتلاكي الطاقة الكامنة للقيام بواجباتي في العمل			
٢٠	أجد نفسي غير متحمس للقيام بالأعمال الموكلة لي			
٢١	اشعر بظن زملائي اني سبب في بعض مشاكلهم			

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
أولاً: محور العمل					
٢٢	أحافظ على سرية المعلومات في عملي				
٢٣	أتابع المستجدات على صعيد عملي				
٢٤	أشارك في تطوير نظم وإجراءات العمل				
٢٥	أطلع على تفاصيل وإجراءات أنظمة العمل				
٢٦	أعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بدقة ووضوح				
٢٧	أقوم بالاستفادة من الموارد بطريقة صحيحة لتنفيذ العمل				
٢٨	ألتزم بالمعايير المحددة للعمل				
٢٩	لا تؤثر العلاقات الشخصية على إنجازات العمل				
٣٠	تهتم البلدية بالعمل المنجز من حيث الكم والنوع				
٣١	أؤدي أعمالي بحجم يفوق المعدل المطلوب مني				
٣٢	أنجز أعمالي بأقل تكلفة ممكنة				
ثانياً: محور الإبداع والابتكار					
٣٣	أقوم بإنجاز أعمالي بالدقة المطلوبة				
٣٤	أحاول إنجاز أعمالي بأساليب جديدة مريحة للعمل				
٣٥	أضع سلم أولويات قبل أدائي لمهامي الوظيفية				
٣٦	أقوم بإنجاز أعمالي بالسرعة المطلوبة				
٣٧	أتعامل مع المواقف المختلفة بطريق جيدة				
٣٨	أقوم بتقديم المساعدة اللازمة للمراجعين بطريقة سليمة				
ثالثاً: محور المبادرة وحل المشكلات					
٣٩	أعمل على تحقيق إنجازات أثناء أدائي لعملي				
٣٩	أسعى لتوفير أجواء ايجابية في بيئة العمل				
٤٠	أتعامل مع المواقف الطارئة بصورة صحيحة				
٤١	تحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الأعمال التي أقوم بها				

					أبادر في تقديم اقتراحات لتحسين طرق العمل دون خوف أو تردد	٤٢
					أبادر بجد واجتهاد لأداء الأعمال الجديدة	٤٣
					أستطيع تحديد مشاكل العمل بشكل دقيق	٤٤