

# شكر

مصداقا لقوله تعالى: «وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ»

الحمد لله الأول بلا ابتداء، الآخر بلا انتهاء، المنفرد بقدرته المتعالي في سلطانه، الذي لا تحويه الجهات ولا تتعته الصفات ولا تدركه العيون ولا تبلغه الظنون، البادئ بالإحسان العائد بالامتنان الدال على بقاءه بفناء خلقه وعلى قدرته بعجز كل شيء سواه، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر كما وفقتنا لإتمام هذا العمل، وعلى العزيمة والصبر اللذان منحنا إياهما طيلة مشوارنا الدراسي، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمدا صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

كما نتمنى أن يكون هذا الإنجاز سندا علميا نافعا لكل من يطلع عليه.

نتقدم بكل أسمى معاني الشكر والاحترام والعرفان بالجميل للأستاذ المشرف الدكتور " أحمد محمودي" لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى حسن المتابعة والتوجيه.

ونتقدم أيضا بالشكر الخاص للأستاذان " شداد ناصر ووراد الحسين" لمساعدتهم في التوجيه والحصول على المعلومات.

نشكر إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت - على حسن التعاون معنا.

كما نشكر كل أساتذة معهد علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير دون تمييز أو إقصاء.

إلى كل من مد لنا يد العون.

## إهداء

ابدأ بكلمة بالحمد لله الذي هدانا وما كنت اهتدي لولا هدايتي

ربي

أهدي ثمرة جهدي إلى بسملة الحياة وسر الوجود ومنبع الحياة إلى  
الوالدين الكريمن إلى من جمعهم معي صلة الرحم، إلى من يعيش  
في ظل وجودهم أملي أخواتي وأخي العزيز وليد والي من تحلوا  
بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وسعدت برف وقتهم في دروب  
الحياة الحلوة والمرّة صديقتي نعيمة، خديجة، نوال، حنان، خيرة  
وفتيحة ولكل من يعرفني.

كريمة

## إهداء

بسم الله الذي أعانني للوصول إلى هذا المقام والحمد لله الذي وفقني إلى بلوغ المراد وسبحانه الذي أخرجني من جل الظلام وأنار دربي بنور العلم والإسلام.

أهدي ثمرة جهدي إلى:

- من قال فيهم الرحمن بعد بسم الله الرحمن الرحيم « وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٌ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ».

أبي وأمي أطال الله في عمرهما.

- إلى إخواني وأخواتي الذين كانوا لي السند والداعمين لي في عملي الموجود أمامكم. الله ما احفضهم دائماً.

- إلى كل رفيقات دربي صديقاتي الغاليات المحفزات لي أثناء مشواري الدراسي.

- إلى من تقاسمت معي هذا الجهد المبذول " كريمة".

- إلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علي بالعلم والمعرفة طيلة مشواري التعليمي.

## خديجة

قائمة الجداول والأشكال:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
<b>الجداول</b>		
1.1	نموذج شفاف وآخرون (1986) المظاهر السلوكية للاحتراق النفسي.	17
1.2	افتراضات النظرية التشارؤية والتفأؤلية (X،y) لدوغلاس ماغريغور.	33
1.3	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات المقياس.	68
2.3	يوضح تصنيف درجات مقياس ماسلاش حسب مستويات الاحتراق النفسي.	69
3.3	شرح مقياس ليكارت	70
4.3	تحليل المعلومات الشخصية بواسطة SPSS (حساب التكرارات)	70
5.3	توزيع التكرارات لبعء الإجهاد الانفعالي.	72
6.3	توزيع التكرارات لبعء تبدل المشاعر.	73
7.3	توزيع التكرارات لبعء نقص الانجاز الشخصي.	74
8.3	مجموع أبعاد الاحتراق النفسي.	75
9.3	التكرارات النسبية لمحور سلوك العاملين.	76
10.3	علاقة الاحتراق النفسي بالأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي.	78
11.3	دراسة الارتباط الداخلي لأبعاد الاحتراق النفسي.	79
12.3	تأثير الاحتراق النفسي على متغير عدد سنوات الخبرة في المركز الجامعي.	80
13.3	درجة تأثير الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في المركز الجامعي.	81
<b>الأشكال</b>		
1.1	مراحل الاحتراق النفسي.	10
2.1	نموذج لايتير وماسلاش للاحتراق النفسي.	19
1.2	هرم ماسلو لسلم الحاجات.	34
1.3	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي.	60

## الملخص:

الاحتراق النفسي من الأحداث الصعبة التي برزت في الحياة الإنسانية يمر بها الفرد في أوقات ومواقف مختلفة لا يستطيع أن يتعد عنها طالما أنه يسعى لتحقيق أهدافه في الحياة، حيث يجابه العديد من العقبات والصعوبات التي تعترض طريقه أو تحول بينه وبين تحقيق أهدافه.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الاحتراق النفسي عند عينة من الموظفين والأساتذة في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي وعلاقتها ببعض المتغيرات منها الخبرة، وكذا اكتشاف العلاقة بين الاحتراق النفسي وسلوك الفرد، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستويات من الاحتراق النفسي بين منخفض ومتوسط وهذا ناتج عن ظروف الحياة الصعبة التي يعيشها بعض الأفراد على غرار الآخرين في وقتنا الحالي، هذه الأخيرة أدت إلى ظهور جملة من المشاكل النفسية كالقلق، التوتر، الاكتئاب والضغط النفسية، هذا كله من أجل الوصول إلى التكيف مع بيئة العمل أو الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي، حيث استنتجنا وبعد الدراسة الميدانية أن لدى العاملين في المركز الجامعي مستوى منخفض من الاحتراق النفسي لكن وبالرغم من هذا الانخفاض إلا أنه يؤثر بدرجة كبيرة على سلوكهم داخل العمل.

## Résumé:

Combustion psychologique des événements difficiles qui ont vu le jour dans la vie humaine vécue par l'individu dans des moments différents et les positions ne peuvent pas aller loin de tant qu'elle cherche à atteindre ses objectifs dans la vie, où il fait face à de nombreux obstacles et difficultés rencontrés dans sa manière ou l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

Cette étude visait à analyser le niveau de combustion psychologique lorsqu'un échantillon du personnel et des professeurs au Centre universitaire, Ahmed Ben Yahia AloiCharessi et ses relations avec certaines variables telles que l'expérience, ainsi que la découverte de la relation entre la combustion psychologique et le comportement de l'individu. L'étude a révélé également la présence de niveaux de combustion psychologique faible, moyenne, et cela est dû à conditions de vie difficiles vécues par certaines personnes comme les autres à l'heure actuelle, celle-ci a conduit à l'émergence d'un certain nombre de problèmes psychologiques tels que l'anxiété, le stress, la dépression et le stress, tout cela afin d'atteindre adapter à l'environnement de travail ou de réduire le phénomène de la combustion psychologique, Nous avons conclu qu'après l'étude sur le terrain, les travailleurs du centre universitaire avaient un faible niveau de combustion psychologique, mais malgré ce déclin, cela a un impact significatif sur leur comportement au travail.

الصفحة	العناوين
	شكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الأشكال والجداول
	قائمة الملاحق
أ - ي	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري للاحتراق النفسي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الاحتراق النفسي
3	المطلب الأول: مفهوم الاحتراق النفسي
6	المطلب الثاني: أسباب ومراحل الاحتراق النفسي
10	المطلب الثالث: أعراض الاحتراق النفسي والفرق بينه وبين المصطلحات المماثلة له
13	المطلب الرابع: أبعاد ومستويات الاحتراق النفسي
15	المبحث الثاني: استراتيجيات الوقاية للاحتراق النفسي
15	المطلب الأول: النظريات والنماذج المفسرة للاحتراق النفسي
20	المطلب الثاني: أدوات قياس الاحتراق النفسي وأثاره
23	المطلب الثالث: نتائج الاحتراق النفسي وكيفية تغاديه
25	المطلب الرابع: علاج الاحتراق النفسي
27	خلاصة
29	الفصل الثاني: الأسس النظرية لسلوك العاملين في الإدارات العمومية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية سلوك العاملين في الإدارات العمومية
30	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول سلوك العاملين في الإدارات العمومية
35	المطلب الثاني: أهمية وأهداف سلوك العاملين في الإدارات العمومية
37	المطلب الثالث: أطر دراسة سلوك العاملين ومبادئ السلوك
38	المطلب الرابع: مقومات وأنماط سلوك العاملين

42	المبحث الثاني: محددات سلوك العاملين
42	المطلب الأول: تصنيفات سلوك العاملين وأهم العناصر المحددة له
45	المطلب الثاني: علاقة علم النفس بسلوك العاملين
48	المطلب الثالث: نموذج لتشخيص سلوك الفرد في المنظمة وأثر الجماعة على سلوكه
52	المطلب الرابع: نواتج والمؤثرات على سلوك العاملين
55	خلاصة
57	الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
58	المطلب الأول: نشأة وتاريخ المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والموارد البشرية للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
65	المطلب الثالث: معهد علوم اقتصادية التسيير وعلوم تجارية
67	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية للاستبيان
67	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
70	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
82	خلاصة
84	خاتمة
91	قائمة المراجع
96	الملاحق

يزداد الاهتمام حالياً بأهم عنصر في مختلف المهن ألا وهو المورد البشري، وباعتباره الثروة الحقيقية والدافع الأساسي لأي تنمية اجتماعية، هذا ما دفع المختصين النفسانيين التركيز على هذا المورد وذلك للاستفادة من طاقته الكامنة في الوصول إلى تحقيق أهدافه الخاصة والمهنية، كما تسعى الإدارات العمومية إلى الاهتمام بدرجة رضاه عن عمله أمر ضروري (على الإدارة فهم سلوكه والاهتمام به وتحقيق كل ما يحتاج إليه) لأنه يساعد على رفع وكفاءة الإنتاج. لكن لا تخلو الحياة التي يعيشها الفرد من الضغوطات والمثيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتي قد تكون سبب في ما يعانيه من اضطرابات ومشكلات نفسية واجتماعية خاصة في مجال العمل وهذا نتيجة لظروف الحياة التي يمر بها الأفراد وما يرتبط بها من عقبات قد تفوق مجرى حياتهم.

وتعد ظاهرة الاحتراق النفسي من أكثر الظواهر النفسية تعقيدا حيث أنها انتشرت في جميع مجالات الحياة خاصة في بيئة العمل مما يتعرض الفرد لحالات من الاضطرابات والقلق والخوف مما يؤثر سلبا على حالته الصحية والنفسية والاجتماعية وعلى أدائهم الوظيفي وبالتالي يعيق الإدارات في الوصول لأهدافها التي تعمل على تحقيقها وهذا ما جعل العديد من المفكرين والباحثين الاهتمام به ومحاولة إعطاء استراتيجيات لتفاديه، لذا على هذا الأخير أن يحاول جاهدا التصدي لهذه الضغوط ويجاول التوفيق والتوافق معها لكي يتمكن من تحقيق التأقلم مع بيئة العمل.

وعلى ضوء ما تبلور معالم إشكالية البحث التي تسعى إلى توضيح العلاقة بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين في الإدارات العمومية فيتم صياغة الإشكالية كالتالي:

**ما مدى تأثير الاحتراق النفسي على سلوك العاملين بالإدارة العمومية للمركز الجامعي الونشريسي**

**بتسمسيلات؟**

وحتى يتسنى لنا الإجابة على هذه الإشكالية، ارتأينا أن نطرح بعض الأسئلة الفرعية أين تشكل الإجابة عنها عناصر مساعدة على معالجة الإشكالية الرئيسية:

. ما هي الأسباب التي تؤدي بالاحتراق النفسي ؟

. ما هي مؤشرات الاحتراق النفسي وما هي نتائجه؟

. ما هي آثار الاحتراق النفسي لدى العاملين إدارة المركز الجامعي بتسمسيلات؟

. ما هي مؤثرات سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي بتسمسيلات ؟

. ما هي محددات سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي بتيسمسيلت ؟

وللإجابة على الأسئلة المقترحة نطرح الفرضيات الآتية:

الفرضيات:

1. يعاني العاملون في المركز الجامعي من مستويات متفاوتة من الاحتراق النفسي.
2. يؤثر الاحتراق النفسي على الأداء والإنتاجية وكذا الرضا الوظيفي في المركز الجامعي .
3. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاحتراق النفسي وسلوك العاملين في المركز الجامعي.
4. هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق النفسي و مستوى الخبرة في مجال محدد.
5. هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية وثيقة بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين.

أهداف الدراسة: ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- . التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين في المركز الجامعي.
- . التطرق لتحليل والكشف عن مستوى الاحتراق النفسي ومدى تأثيره على سلوك العاملين في الإدارات العمومية.
- . التعرف على العوامل والأسباب المؤدية لانتشار ظاهرة الاحتراق النفسي.
- . العمل على وضع مقترحات كفيلة بتحسين ظروف عمل الموظف مما يقضي على ظاهرة الاحتراق النفسي.
- . تحديد تأثير الاحتراق النفسي على سلوك العاملين.
- . التعرف على مستوى الاحتراق النفسي لدى مجموعة من العينة المختارة.
- . الكشف عن الاستراتيجيات التي يمكن للإدارة من إتباعها للتخفيف من آثار ظاهرة الاحتراق النفسي على سلوك العاملين.
- . معرفة الإدارة سلوك عاملها اتجاه هذه الظاهرة.

أهمية الدراسة: يكتسي البحث أهمية كبيرة كونه :

. أحد المواضيع الهامة في عدة مجالات وخاصة في مجال الإدارة العمومية التي تكثر فيه ظاهرة الاحتراق النفسي.

. تخامرنا الشعور بأن معظم ممن يعملون في مجال الخدمات الإنسانية قد خيّر على الأقل مستوى متوسط من الاحتراق النفسي من وقت لآخر.

. تعتبر ظاهرة الاحتراق النفسي ظاهرة حديثة التي دفعت الكثير من الباحثين والمفكرين الاهتمام بها في جميع مجالات المهنة كل حسب تخصصه.

. تعتبر دراسة ظاهرة الاحتراق النفسي ضرورة من ضروريات الاهتمام بالصحة النفسية للأفراد بصفة عامة، والعامل بصفة خاصة وذلك لأهمية دور هذا الأخير في المجتمع المهني وكذلك خطورة ظاهرة الاحتراق النفسي من حيث تأثيراتها السلبية على الأفراد وعلى سلوكهم.

. الكشف عن المعاناة والمشكلات النفسية للعاملين في المركز الجامعي الناتجة عن صعوبات وضغوط مهنية في نظام العمل.

. إضافة إلى أن هذه الظاهرة من الظواهر التي أفرزها العصر الحديث نتيجة التطورات الحديثة التي أصبحت تضغط على الإنسان، وجعلته في سباق دائم مع الزمن والذي يحدّث له احتراق يهدد صحته الجسدية والنفسية، هذا ما دفع الباحثين البحث عن مسبباتها وذلك كله من خلال الوصول في الأخير إلى نصائح وتوصيات لتجنب هذه الظاهرة أو التخفيف من حدتها التي تعيق العاملين من تأدية مهامهم.

. الدراسات السابقة:

سنستعرض في هذا المحور إلى عدد من الدراسات التي تناولت ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض

المتغيرات، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لم نجد أية دراسة تطرقت إلى أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في الإدارات العمومية، وقد تم عرض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

. دراسة نوال بنت عثمان بن أحمد الزهراني(2008)، بعنوان الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية (الثبات الانفعالي، الاجتماعية، السيطرة، المسؤولية) لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث هدفت

الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بمستوى الاحتراق النفسي و ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة وكذا التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الاحتراق النفسي نتيجة لاختلاف ( سنوات الخبرة، العمر، المؤهل، الحالة الاجتماعية) لدى عينة من العاملات في مدينة جدة، وذلك للتوصل إلى أساليب للحد من الظاهرة.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

. توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين الاحتراق النفسي وبعض سمات الشخصية ( الثبات الانفعالي، الاجتماعي، السيطرة ) كما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية ( 0,01) بين الاحتراق النفسي وبين سمة المسؤولية والدرجة الكلية.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعات ومنخفضات الاحتراق النفسي لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة في سمة الثبات الانفعالي، في حين توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين منخفضات ومرتفعات الاحتراق النفسي عند مستوى معنوية (0,15) عند باقي السمات الأخرى.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة الاحتراق النفسي لدى العاملات نتيجة لاختلاف (العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الاحتراق النفسي نتيجة لاختلاف المؤهل التعليمي لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة.

. دراسة سماهر مسلم عياد أبو مسعود (2010)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة . أسبابها وكيفية علاجها . حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى انتشار هذه الظاهرة عند الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة وتحديد العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومصادر انتشارها والسبل الكفيلة بعلاجها.

ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي قطاع بغزة يعانون بشكل عام من مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي على بعديه ( الإجهاد وعدم الإنسانية) فيما كان مستوى الاحتراق الوظيفي منخفضا على بعد الانجاز الشخصي.

. دراسة بوحارة هناء (2012): الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

حيث هدفت الدراسة إلى: . التعرف على نوع العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي.

. محاولة الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

. تحديد أشكال تأثير الاحتراق النفسي على الأداء الوظيفي ونتائجها عليه.

. محاولة التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الاحتراق النفسي ترجع لبعض المتغيرات الديموغرافية لدى أفراد العينة،

ولفت أنظار المهتمين بالصحة النفسية والإداريين نحو ظاهرة الاحتراق النفسي ومدى انتشارها في المنظمات، وككل الدراسات في الأخير اقترح بعض الحلول المناسبة والضرورية التي من شأنها أن تساهم في تخفيف مستوى الاحتراق النفسي في مقابل تحسين الأداء الوظيفي.

وعليه أسفرت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي إلى أن مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة متدن مع عدم وجود علاقة بين مستوى الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي، كما أشارت الطالبة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي ترجع إلى متغير السن، الحالة المدنية والأقدمية.

. دراسة عبد الله سمحي السبيعي (2014)، الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية

الخاصة بمدينة الرياض. حيث هدفت الدراسة إلى: . التعرف على العلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا لدى معلمي

التربية الخاصة، والكشف على الفروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي بين معلمي التربية

الخاصة تبعا لمتغير الخبرة، العمر، التدريب ونوع الإعاقة التي يتعاملون معها وكذا التعرف على الفروق ذات الدلالة

الإحصائية بين معلمي التربية الخاصة مرتفعي ومنخفضي الاحتراق النفسي تبعا لدرجاتهم على مقياس الرضا الوظيفي.

وكشفت الدراسة على النتائج التالية: . وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للاحتراق

النفسي وبين الدرجة الكلية للرضا الوظيفي وبين هذا الأخير وأبعاد الاحتراق النفسي.

. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التربية الخاصة في الاحتراق النفسي تبعا للمتغيرات (العمر، البرامج التدريبية، عدد سنوات الخبرة نوع الإعاقة التي يتعاملون معها).

. وجود فروق ذات دلالة إحصائية للفروق بين معلمي التربية مرتفعي ومنخفضي الاحتراق النفسي في الرضا الوظيفي وأن الفروق جاءت لصالح معلمي التربية الخاصة منخفضي الاحتراق النفسي.

من الدراسات السابقة نستخلص أن ظاهرة الاحتراق النفسي منتشرة في مختلف المهن المتعلقة بالخدمات الاجتماعية والانسانية، حيث كشفت الدراسات على درجة الاحتراق النفسي في هذه المهن فالعاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة يعانون من مستويات من الاحتراق النفسي كذلك بالنسبة إلى أعوان الحماية المدنية وكذا معلمي التربية الخاصة ولا نستثني الموظفين الإداريين العاملين في مجال التربية والتعليم العالي، كما هدفت الدراسات إلى معرفة نوع العلاقة بين الاحتراق النفسي وبعض المتغيرات مثل ( الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية...)، كما كشفت الدراسات على وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الاحتراق النفسي والرضا والأداء الوظيفي مع وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الاحتراق النفسي وبعض سمات الشخصية.

ومن أهداف الدراسة الحالية معرفة مدى انتشار الظاهرة عند العاملين في المركز الجامعي . تيسمسيلت و الكشفت عن العلاقة بينها وبين سلوك العاملين، هذا محاولة منا لتفادي هذه الظاهرة أو على الأقل التخفيف منها.

أسباب اختيار هذا الموضوع: إن هذه المرحلة من العوامل المساعدة في ضبط الإشكالية وتحديد الأهداف المرجوة وذلك للوصول إلى نتائج علمية، ومن أبرز الدواعي والأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى دراسة موضوع الاحتراق النفسي وأثره على سلوك العاملين في الإدارات العمومية في المركز الجامعي نلخصها فيما يلي:

#### أسباب موضوعية:

. ظاهرة الاحتراق النفسي موجودة عند الإنسان سواء إن كان طالب أو أستاذ أو إداري وغيرهم وهذا لكثرة الضغوطات التي تحيط بهم سواء بالبيئة الداخلية أو الخارجية.

. القيمة العلمية التي تحتلها هذه الظاهرة باعتبارها من أبرز الظواهر التي تعترض طريق الموظف وتؤثر على أدائه وإنجازته.

. محاولة التعرف على مدى تأثير الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في المركز الجامعي تيسمسيلت وللأخذ بعين الاعتبار على أهم الاستراتيجيات لتفادي هذه الظاهرة.

. تعدد وتنوع الدراسات الأجنبية التي اهتمت بهذه الظاهرة، بالمقابل قلة الدراسات العربية خاصة الجزائرية.

#### الأسباب الذاتية:

. رغبتنا الشخصية في خوض هذه المواضيع.

. هذه الظاهرة منتشرة بكثرة في وقتنا الحالي ولقد رأيناها في المركز الجامعي.

#### حدود الدراسة:

#### الحدود الموضوعية:

سوف تقتصر هذه الدراسة على المتغير الاحتراق النفسي ومدى تأثيره على المتغير التابع وهو سلوك العاملين في الإدارات العمومية.

. الحدود المكانية: طبقت أدوات الدراسة الحالية على مستوى المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي لولاية تيسمسيلت.

. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في المركز الجامعي فيما يخص موظفين الإدارة وأساتذة معهد علوم اقتصادية التسيير وعلوم تجارية.

. الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من 14 مارس إلى غاية 18 أبريل من عام 2018م.

#### منهج البحث والأدوات المستخدمة في الدراسة:

#### منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على منهجين هما المنهج الاستنباطي والاستقرائي.

. المنهج الاستنباطي أداة وصف وتحليل من خلال رصد أهم الدراسات والأبحاث، الكتب... الخ. التي تمت في مجال دراسة الاحتراق النفسي وأثره على سلوك العاملين في الإدارات العمومية.  
 . المنهج الاستقرائي رصد النتائج تحليل الاستبيان الموجه لعمال المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي.

### أدوات الدراسة:

لقد قمنا بإعداد استبيان لقياس الاحتراق النفسي ومدى تأثيره على سلوك العاملين في المركز الجامعي، حيث تضمن الاستبيان 35 عبارة في مجمله. 5 منها يتعلق بالأسئلة الشخصية و15 فقرة تتعلق بمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي ( ثلاثة أبعاد) أما عن 15 فقرة الباقية فتتعلق بسلوك العاملين. وقد قدم هذا الاستبيان بتحكيمة من طرف أساتذة مختصين حيث تم تعديل وحذف بعض الفقرات وتم توزيع الاستبيان على 40 فردا منهم موظفين في إدارة المركز وأساتذة كذلك وتم توزيع الاستبيان بشكل شخصي، أما فيما يخص الأساليب الإحصائية المستخدمة فقمنا باستخدام برنامج Spss لاختبار الفروض.

**متغيرات الدراسة:** انقسمت دراستنا في الموضوع إلى متغيرات متغير مستقل ويتعلق الأمر بالفصل الأول وهو الاحتراق النفسي، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع فهو الفصل الثاني والذي يمثل دراسة سلوك العاملين في الإدارات العمومية والمتغير الأخير هو دراسة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

### صعوبات الدراسة:

. قلة المراجع ( الكتب) خاصة فيما يتعلق بالمحور الأول والمتمثل في الاحتراق النفسي.  
 . صعوبة دراسة محور من محاور السلوك التنظيمي ألا وهو الفرد.  
 . ندرة البحوث والدراسات التطبيقية التي تناولت سلوك العاملين.  
 . عدم تقبل بعض الباحثين أن لا فائدة لقياس الاحتراق النفسي بحجة لها ولا تخدمهم مما تطلب منا الجهد لتوضيح أهمية هذا البحث.

. صعوبات التعامل مباشرة مع أفراد العينة والحصول على المعلومات الكافية نظرا لعدم تفهم المسؤولين والأساتذة لأهمية هذه البحوث الميدانية.

. عدم تقديم المساعدة من طرف أساتذة المركز الجامعي مجرد رؤية الموضوع على حد قولهم هذا موضوع تابع لعلم النفس.

. مصطلحات الدراسة:

1./ الاحتراق النفسي:

. لغة: القاموس يعرف الفعل يحترق ب يفشل وينهار، أو يصبح منهكا نتيجة العمل الزائد على الطاقة المقدرة ويشير التعبير أيضا إلى التغيرات السلبية في العلاقات والاتجاهات السلوكية كرد فعل لضغط العمل.

. حالة من الإتهاك أو الاستنزاف البدني والانفعالي، نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية ويتمثل في مجموعة من الظواهر السلبية منها: التعب، الإرهاق، الشعور بالعجز، فقدان الاهتمام بالآخرين وبالعمل كذلك، والسخرية من الآخرين والكآبة والشك في قيمة الحياة، والعلاقات الاجتماعية والسلبية في مفهوم الذات.

. ويعرف كذلك بأنه "ظاهرة نفسية ناجمة عن ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد تنعكس سلبا على الفرد والمنظمة لما تسببه من انخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية الفردية، وهو ذات ثلاثة أبعاد (الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، نقص الانجاز الشخصي )

ويتحدد التعريف الإجرائي للاحتراق النفسي بالدرجة التي يحصل عليها العاملين في الإدارات العمومية(المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت ) على مقياس الاحتراق النفسي "

2./ الإجهاد الانفعالي: عبارة عن عبء انفعالي زائد ناتج عن تعرض الفرد لمطالب زائدة فتؤدي إلى الإتهاك البدني والنفسي. أو هو فقد طاقة الفرد على العمل والأداء والإحساس بزيادة متطلبات العمل.

3./ تبدل المشاعر: شعور الفرد بأنه سلمي وصارم وكذلك إحساسه باختلال حالته المزاجية.

4/ انخفاض الانجاز الشخصي: إحساس الفرد بتدني نجاحه واعتقاده بأن مجهوداته تذهب سدى. وكذلك يشير إلى تقييم المهني لنفسه بطريقة سلبية بأنه غير قادر على القيام بواجباته بالمستوى المطلوب.

5/ القلق: شعور بالوحدة وقلة الحيلة وعدوان مضاد لبيئة يدركها الفرد على أنها عدائية.

6/ الضغط النفسي: مجموعة الأحداث الخارجية التي يواجهها الفرد نتيجة تفاعله مع البيئة ولا تكفي استجاباته العادية لمواجهتها مما يخل بتوازنه النفسي والاجتماعي.

7/ سلوك العاملين:

أسلوب تفكير العاملين وإدراكهم لشخصياتهم ودوافعهم للعمل، ورضاهم الوظيفي واتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارستهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة. وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في الوقت نفسه.

. أقسام الدراسة: من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة التي نقوم بها وللإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، حيث يمثل الفصل الأول والثاني الجانب النظري للموضوع، أما الفصل الأخير فيضم الجانب التطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة. حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار العام للاحتراق النفسي، من خلال التطرق إلى ماهيته واستراتيجيات الوقاية منه. أما فيما يخص الفصل الثاني تناولنا فيه أساسيات ومفاهيم حول سلوك العاملين في الإدارات العمومية، وذلك من خلال التطرق إلى ماهية سلوك العاملين في الإدارات العمومية وأهم محددات سلوك العاملين والنتائج المترتبة عليه. وفي الجانب التطبيقي والأخير قمنا بدراسة تحليلية عن واقع الاحتراق النفسي وأثره على سلوك العاملين في الإدارات العمومية في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي لولاية تيسمسيلت. والذي بدوره تناولنا فيه تقديم عام للمركز الجامعي محل الدراسة وفي الأخير صممنا استبانة ووزعناها على المستقيمين وقمنا بتحليل النتائج باستخدام SPSS .



### تمهيد:

يعتبر الاحتراق النفسي ظاهرة سيكولوجية ومن المشاكل الرئيسية التي يعاني منها العاملون أثناء أدائهم لواجبهم المهني خاصة في المجال الإنساني والاجتماعي، والذي بدوره أثر على حياتهم الوظيفية، مما جعل العديد من الباحثين يهتموا بهذا المصطلح.

وعليه فالاحتراق النفسي لا يحدث دفعة واحدة وإنما تدريجياً، حيث يمر العامل بسلسلة من الضغوط النفسية التي لا يستطيع تفاديها، وعلى هذا الأساس ستتم دراستنا حيث سنستعرض جوانب من هذا الموضوع في مبحثين كالتالي:

سننطلق في المبحث الأول إلى ماهية الاحتراق النفسي.

أما بخصوص المبحث الثاني فإننا سنستخلص استراتيجيات الوقائية للاحتراق النفسي.

## المبحث الأول: ماهية الاحتراق النفسي.

إن مصطلح الاحتراق النفسي من المعوقات الخطيرة التي تصيب العاملين الذين يواجهون ظروفًا التي تعيق أعمالهم بشكل مستمر مما يؤدي إلى عدم قدرتهم على التكيف الذي يؤثر سلبًا في الجوانب الحياتية، حيث تعود البدايات المبكرة هذه الظاهرة للعالم فرويدنبرجر وذلك من خلال دراساته عن الاستجابة للضغوط التي يتعرض لها المهنيون بقطاع الخدمات، إلا أن هذا المصطلح شاع من طرف ماسلاش.

حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الاحتراق النفسي وتطوره، والأسباب التي أدت إلى ظهوره، ومراحله المختلفة واستخلاص أهم أعراضه ومستوياته وكذا التعرف على أبعاده والفرق بينه وبين المصطلحات المشابهة له.

## المطلب الأول: مفهوم الاحتراق النفسي.

## أولاً: تعريف الاحتراق النفسي

وردت تعريفات عديدة لمصطلح الاحتراق النفسي نذكر أهمها:

تعريف هيرت فرويدنبرجر: "هو إفراط الفرد في استخدام طاقاته حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته"<sup>1</sup>.

تعريف كريستينا ماسلاش: "هو استنزاف للطاقة النفسية المخزنة لدى الفرد يؤدي به إلى حالة من عدم التوازن النفسي (الاضطراب)، التي تظهر نتيجة للضغوط النفسية الشديدة التي تسببها أعباء العمل ومتطلباته، مما ينعكس آثاره سلبًا بشكل مباشر على العملاء وعلى المؤسسة التي يعمل فيها الفرد"<sup>2</sup>.

تعريف الباحثين جولد وروث: "حالة تتسبب عن شعور الفرد بان احتياجاته لم تلب، وتوقعاته لم تتحقق، ويتصف بخيبة الأمل، وتصحب بأعراض جسمانية نفسية، تؤدي إلى تدني مفهوم الذات"<sup>3</sup>.

1. سهام كامل، محمد إبراهيم، الاحتراق النفسي، ماجستير، جامعة القاهرة، منشورة، لا توجد السنة، ص6.

2. نفس المرجع، الصفحة سابقا.

3. سعيد الظفري وإبراهيم القريوبي، الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، سلطنة عمان، مجلد6 العدد3، 2010، 175، 2010/6/190، 20.

تعريف تايلور: "الاحتراق النفسي عبارة عن الإرهاق واستنفاد القوة والنشاط."<sup>1</sup>

ولكن بالرغم اختلاف التعاريف إلا هناك نقاط تجمع عليها معظم الباحثين، وهي أن الاحتراق النفسي عبارة عن خبرة نفسية سلبية داخلية تتضمن المشاعر والاتجاهات والدوافع وتشمل استجابات سلبية وغير ملائمة نحو الغير ونحو الذات ومفهومها أن الاحتراق يحدث على المستوى الفردي.<sup>2</sup>

من التعاريف السالفة الذكر نستخلص أن الاحتراق النفسي حالة متطورة من الضغوط النفسية تحدث لدى الأشخاص نتيجة أعباء العمل المتزايدة والمهام التي تقتضي التعامل مع الآخرين.

### ثانيا: نشأة وتاريخ الاحتراق النفسي:

لوحظ خلال السنوات الأخيرة الاهتمام المتزايد بظاهرة بدأت تعرف بالاحتراق النفسي (Burnout) في المهن التي تقدم المساعدة والاعون للآخرين، وتتجسد ذلك في عدد الندوات والدراسات التي تناولت الموضوع.

ففي عامي 1974 و1989 كتب أكثر من 2500 مقالة عن هذا الموضوع، في ضوء تزايد الاهتمام بالصحة وقد ارتبطت الدراسات النفسية للعاملين في تنظيمات العمل المختلفة.

ولقد 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 التركيز منصبا على معاناة 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.<sup>3</sup>

1- حاج سعيد فتيحة، مستويات الاحتراق النفسي لدى أطباء التخدير، ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية منشورة، 2015 م / 2016 م، ص31.

2. عبد الله سمحي السبيعي، الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ماجستير، جامعة نايف، كلية الدراسات العليا، منشورة، 2014 ص11.

3. بوحارة هناء، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف (الجزائر)

وعليه أصبح مصطلح الاحتراق النفسي واسع الانتشار وسمة من سمات المجتمع المعاصرة، فهو كظاهرة سيكولوجية في تطور مستمر منذ عقد السبعينات من القرن العشرين، وقد خصص لها العالم فرويدنبرجر أجزاء مهمة من كتاباته وأعماله، وكذا 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 بردي (Bradly 1969) هو السباق وأول من أشار إلى التوتر والضغط المتصل بالعمل، الذي سماه ووصفه بال (Burnout) وبعد سنوات قليلة سيطر على هذا المصطلح العالم فرويدنبرجر Freudenberger عام 1974 و Maslach عام 1976، ليشيرا إلى جديد مظاهر الاستنزاف المهني. وانطلاقاً مما سبق أكد هؤلاء الملاحظين الأوائل إن الاحتراق النفسي يخص كل من المرشدين الاجتماعيين والأطباء والمعلمين والمحامين... وغيرهم، أي تلك المهن التي تتضمن الالتزام العلائقي والرعاية والمساعدة.

كما يمكننا أن نوضح أكثر بأن البدايات المبكرة لمصطلح الاحتراق النفسي ترجع إلى العالم والمحلل النفسي الأمريكي هيرت فرويدنبرجر (1974)، وذلك من خلال دراساته عن الاستجابة للضغوط التي يتعرض لها المشتغلون بقطاع الخدمات.

وقد كان أول من ذكر واستخدم هذا المصطلح بشكل جدي وأدخله حيز الاستخدام، فأورد المعنى الوارد

في القاموس للفعل (Burnout) والذي معناه:

أن الفرد يصاب بالضعف والوهن، ويجهد ويهق ويصبح منهكاً، بسبب الإفراط في استخدام الطاقات والقوى، وتوالت مجهوداته بعد ذلك وصفاً للمصطلح وأضافه إليه، وبالتالي أضافه إلى ميدان البحث السيكولوجي وذلك من واقع تجربته الخاصة لبعض المتطوعين العاملين مع الشباب المدمنين على المخدرات بإحدى العيادات<sup>1</sup> (عيادة Free clinique) بمدينة نيويورك.

ويرجع الفضل أيضاً في ظهور هذا المصطلح إلى الباحثة كريستينا ماسلاش سنة 1981 وهي أخصائية أمريكية في علم النفس الاجتماعي بجامعة بيركلي"، التي هي الأخرى كان لها إسهامات كثيرة وتأثير واضح في تطور

= كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، منشورة، 2011/ 2012 م، ص39

1. نفس المرجع، الصفحة السابقة، وص4.

ودراسة الاحتراق النفسي، فقد أضافت الدراسات الأولى التي أجرتها مع آخرين بجامعة بيركلي لهذا المصطلح وتوالت مجهوداتها بعد ذلك، كما أضافت تعريفات أكثر وضوحاً، إضافة إلى شهرة الأداة التي أعدتها لضبطه أكثر (مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي).

ويعد المؤتمر الدولي الأول للاحتراق النفسي الذي عقد بمدينة فيلادلفيا في نوفمبر 1981م البداية الحقيقية لتطور مصطلح الاحتراق النفسي حيث شارك فيه الرواد الأوائل أمثال:

Cherniss، Pines، Freudenberger، Maslach كما أننا نرى أن هذا المصطلح استعمل على نطاق واسع

في فرنسا، ويقتى هذا الأخير يثير الكثير من الجدل مع استمرار تطوره خاصة في الميدان المهني.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: أسباب ومراحل الاحتراق النفسي.

أولاً: الأسباب المؤدية إلى الاحتراق النفسي.

لقد توصل بعض الباحثين إلى أن للاحتراق النفسي عدة عوامل نذكرها:

### 1. تناول جيرنس (1983):

أ. العوامل الخاصة بالجانب الفردي: حيث يرى كثير من الباحثين أن المهني الأكثر التزاماً بعمله وانتماء له والذي يمتاز بالدافعية والطموح هو الأكثر عرضة للاحتراق النفسي من غيره، وذلك بسبب ما يواجهه من عقبات تقف حائلاً دونه ودون تحقيق الطموحات، وبسبب المجهود الكبير الذي يبذله مع مواجهته لظروف خارجية تقلل من قيمة عطائه.<sup>2</sup>

ب. العوامل الخاصة بالجانب الاجتماعي: حيث ساهم التطور الاجتماعي في تزايد اعتماد الأفراد على المؤسسات الاجتماعية والتعليمية، وقد أدى هذا الأمر إلى ازدياد العبء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات، وانعكس ذلك على طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمع، حيث يجد العاملون الأكثر انتماء والتزاماً لمهنتهم

1. بوحارة هناء، الاحتراق النفسي كاستجابة لضغوط العمل في المهن الخدمانية (الإنسانية والاجتماعية)، ص 4،5.

2. ختام على الضمور، الاحتراق النفسي لدى الأم العاملة وأثره في طريقة تعامل الأم مع الأبناء من وجهة نظر الأمهات العاملات في محافظة الكرك، ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، منشورة، 2008 م، ص 11.

لأنفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة مما يسبب لهم الشعور بالإحباط، ويحدث لديهم حالة من عدم التوازن تجعلهم عرضة للاحتراق النفسي.

ج . العوامل الخاصة بالجانب الوظيفي: حيث يبدي المهنيون اهتماما خاصا بهذا الجانب وذلك يعود لما للعمل من دور مهم في حياة الأفراد والمجتمعات في نفس الوقت، وتلعب بيئة العمل وظروفه دورا كبيرا في انخفاض حدة العمل، ويعد عجز الفرد عن التحكم في بيئة العمل من العوامل التي تسبب له الشعور بالقلق والضغط النفسي.

## 2. يشير ماهر (1983) من خلال استعراضه لجملة من الأسباب كالتالي:

أ . العمل لساعات طويلة دون الحصول على قسط كاف من الراحة.

ب . اتساع الدور وغموضه (القيام بواجبات متعددة، والغموض في متطلبات الدور).

ج . تدني الشعور بالسيطرة على الإنتاج.

د . الشعور بالعزلة، وضعف العلاقات مع زملاء العمل.

ت . ضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل.<sup>1</sup>

## 3. وقد حددا كل من ماسلاش وليتر مجموعة من العوامل التنظيمية تؤدي إلى الاحتراق النفسي لدى العاملين

والموظفين نذكرها:

أ . ضغط العمل: يشعر الموظف بان لديه أعباء كثيرة منطاة به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جدا ومن خلال مصادر محدودة.

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

1. نفس المرجع، ص 12.

ج . انعدام الاجتماعية: يحتاج الموظف أحيانا إلى مشاركة الآخرين في بعض المهموم والأفراح والتنفيس، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلا فيزيقيا في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة.

ج . قلة التعزيز الايجابي: عندما يبذل الموظف جهدا كبيرا في العمل وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية دون مقابل مادي أو معنوي، يكون ذلك مؤشرا آخر عن المعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف.

د . عدم الإنصاف والعدل: يتم أحيانا تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس بقصد من الموظف، ولكن بسبب رداءة الأجهزة وتواضع إمكانياتها ومحدودية برامجها، إضافة إلى إمكانية عدم وجود كفاءات فنية مقتدرة لأداء الواجبات المطلوبة.

ت . صراع القيم: يكون الموظف أحيانا أمام خيارات صعبة، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما والاضطلاع بدور ما ولا يكون ذلك متوافقا مع قيمه ومبادئه.<sup>1</sup>

4. وأشار مقابلة وسلامة (1993) لعدة دراسات تعرضت لأسباب الاحتراق النفسي وأجمعت تلك الدراسات على دور المؤسسة في إحداث هذه الظاهرة من خلال قلة فرص الترقية، وعدم التطور المهني، وروتين العمل اليومي.

5. أما العقرباوي (1994) فقد أشار إلى العوامل المؤدية لهذا المصطلح منها عوامل نفسية وجسدية تتمثل في القلق والتوتر والإرهاق، وعوامل وظيفية مثل عدم المساواة في الرواتب بين العاملين مقارنة بالجهود المبذولة، غموض الدور وانخفاض الدعم الاجتماعي.

في ضوء ما سبق نجد أن أهم عوامل الاحتراق النفسي هي:

- ✓ عدم وضوح الدور واتساعه.
- ✓ العمل لساعات طويلة.
- ✓ انخفاض الدعم الاجتماعي.

1. علي بن شويل القرني، الإعلام والاحتراق النفسي دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود الرياض، ص 14 . 15.

- ✓ عدم المساواة في توزيع الرواتب مقارنة مع المجهودات المبذولة.
- ✓ الروتين اليومي للعمل وعدم التجديد.<sup>1</sup>

ثانيا: مراحل تطور الاحتراق النفسي.

يرى "ماتيسون وانفاسيفس Matteson & Anvancevich" أن ظاهرة الاحتراق النفسي لا تحدث فجأة، وإنما

تتضمن المراحل التالية:

**1 . مرحلة الاستغراق ( Involvement):** وفيها يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعا، ولكن إذا حدث عدم

اتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.

**2 . مرحلة التبلد (Stagnation):** هذه المرحلة تنمو ببطء وينخفض فيها مستوى الرضا عن العمل تدريجيا،

وتقل عن العمل تدريجيا، وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل ويشعر الفرد باعتلال صحته البدنية،

وينقل اهتمامه إلى مظاهر أخرى في الحياة، كالهوايات والاتصالات الاجتماعية وذلك لشغل أوقات فراغه.

**3 . مرحلة الانفصال (Detachment):** وفيها يدرك الفرد في الانسحاب النفسي واعتلال الصحة البدنية

والنفسية مع ارتفاع مستوى الإجهاد النفسي.

**4 . المرحلة الحرجة (Jancture):** وهي أقصى مرحلة في سلسلة الاحتراق النفسي وفيها تزداد الأعراض البدنية

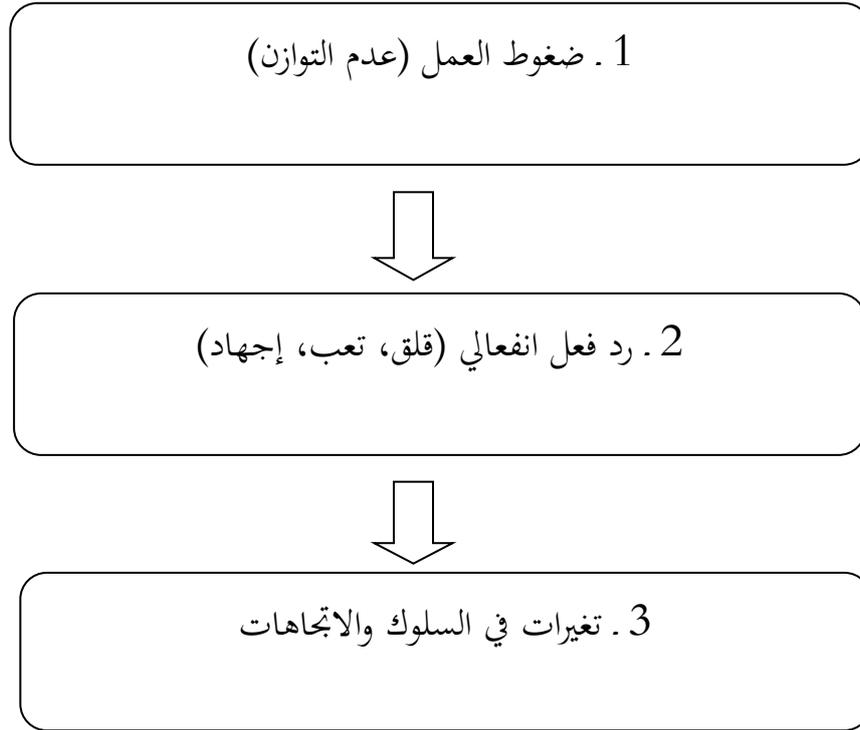
والنفسية والسلوكية سوءا وخطرا، ويختل تفكير الفرد نتيجة شكوك الذات، ويصل إلى مرحلة الاحتياج والانفجار

ويفكر هذا الأخير في ترك العمل، وقد يفكر في الانتحار.<sup>2</sup>

الشكل رقم (1.1): يوضح مراحل الاحتراق النفسي.

1- ختام عي الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 12

2.. حاج سعيد فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 36.



المصدر: حاج سعيد فتيحة، مستويات الاحتراق النفسي لدى أطباء التخدير، ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، منشورة، 2015 م / 2016 م، ص 36.

المطلب الثالث: أعراض الاحتراق النفسي والفرق بينه وبين المصطلحات المماثلة له

أولاً: أعراض الاحتراق النفسي.

يؤدي الاحتراق النفسي إلى جملة من الأعراض والمؤشرات أهمها:

**1. أعراض فسيولوجية:** وهي الأعراض التي تظهر في شكل أعراض جسمية مرضية وتتمثل في الإنهاك الجسدي، آلام الظهر، فقدان الحماس وقلة النشاط والتوتر العضلي والتغير في عادات الأكل واضطرابات النوم والجهاز الهضمي، ارتفاع ضغط الدم، تسارع ضربات القلب والنوبات القلبية وارتفاع نسبة الكوليسترول، وجل هذه التغيرات البيوكيميائية تعرض الفرد للأخطار.<sup>1</sup>

1. بوفرة مختار، الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التعليم الابتدائي، ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، منشورة، 2011م/2012م، ص 25.

## 2. أعراض عقلية:

وتتمثل في إنهاك انفعالي وهو الشعور بالإحباط واليأس ولاكتئاب واللامبالاة بالعمل، والغضب دون سبب وتتضح الحالة بشدة عندما لا يبالي الشخص بأي جانب من جوانب عمله بعد أن كان بالنسبة له كل شيء.

## 3. أعراض نفسية:

تتمثل في الشعور باليأس والتعاسة وتدني مفهوم الذات، وانخفاض الثقة بالنفس والشعور بالحزن والاكتئاب والإحباط وحدة الطبع وفقدان روح الدعابة وإهمال الأولويات الشخصية.

## 4. أعراض روحية:

عندما يصل الاحتراق النفسي لمرحلته النهائية فإن الأنا تصبح مهددة، وتصبح أعراض الضغط الجسدية منتظمة وتكون الثقة بالنفس متدنية وكذلك تصبح فعالية العمل ضعيفة.

كما تضيع العلاقات الاجتماعية وتصبح الحاجة إلى التغيير أو الهروب من الواقع، وعندها لا يدرك الموظف سوى خيارات التقاعد وتغيير الوظيفة والعلاج النفسي والانتحار في بعض الحالات.

وقد أكدت دراسة الحرتاوي (1991) أن هناك دراسات عديدة حددت مجموعة من الأعراض تلاحظ بوضوح لدى المحترقين وهي:

✓ الابتعاد عن التعامل مع الزبائن أو العاملين... الخ.

✓ المعنويات المنخفضة.

✓ حالة شديدة من عدم الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة.

✓ كثرة التغيب عن العمل.

✓ الإعياء الجسمي والخلافات الأسرية.<sup>1</sup>

1 - يوسف حرب محمد عودة، ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، عمادة كلية الدراسات العليا فلسطين، منشورة، 1998، ص 25.

كما يشير سيدولين Cedoline (1982) إلى أن الاحتراق النفسي يحدث كنتيجة نهائية لضغط العمل، ويستدل على وجوده من خلال الأعراض التالية:

- ✓ شعور الفرد بالاستنزاف الجسدي النفسي، مما يشعره بفقدان الطاقة والحيوية والنشاط.
- ✓ التحول السلبي في استجابة الفرد وتعامله مع الآخرين خاصة في مكان العمل، إذ تتولد لديه اتجاهات سلبية نحو العمل تتمثل بتدني الانجاز وفقدان الدافعية للعمل.
- ✓ النظرة السلبية للذات والشعور بالعزلة والاكنتاب والملل.<sup>1</sup>

ثانيا: الفرق بين الاحتراق النفسي وبعض المصطلحات المشابهة له.

من المناسب هنا الإشارة إلى عدد من النقاط توضح اختلاف حالة الاحتراق النفسي عن حالات أخرى متشابهة نذكر أهمها:

### 1. التطبيع الاجتماعي والاحتراق النفسي:

يختلف الاحتراق النفسي عن التطبيع الاجتماعي، حيث يغير الفرد سلوكه واتجاهاته نتيجة للتفاعل مع الآخرين الذي يمكن أن تترتب عليه مظاهر سلوكية سلبية إذا كان الوسط الاجتماعي الذي يحدث فيه ذلك التفاعل يدعم التصرفات غير البناءة. أما بالنسبة للاحتراق النفسي فان سلوك الفرد هو محصلة ردود الفعل المباشرة للتعرض لمصادر الضغوط في بيئة العمل.<sup>2</sup>

### 2. الاحتراق النفسي والضغط النفسي:

كلاهما يعبر عن حالة من الإجهاد والإنهاك النفسي والبدني، وقد عرفه (شلي وتايلور 2008) هو خبرة انفعالية سلبية يتوافق ظهوره مع حدوث تغيرات بيوكيميائية وفيزيولوجية ومعرفية وسلوكية يمكن التنبؤ بها، ويمكن إن تؤدي إلى تغيير الحدث الضاغط أو التكيف مع آثاره.

1. ختام على الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 14.

2. علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، الطبعة الثالثة مزيده ومنقحة، دار الكتاب الحديث، دولة الكويت، 2003، ص 123.

من خلال هذا التعريف نصل إلى إن الضغط عبارة عن ظاهرة قد تكون داخلية أو خارجية يعبر عنها سلوكيا، وإذا طال حدوثها قد تستنزف طاقة هائلة من الفرد تؤدي إلى تغير حدث الضغط أو التكيف معه، أما الاحتراق النفسي فهو ظاهرة طويلة الأمد يرتبط حدوثها بالضغوط النفسية باعتبارها أحد مصادره، وبهذا نصل إلى أن الضغط النفسي هو أحد مسببات الاحتراق النفسي إلى جانب عوامل أخرى تساهم في حدوث هذه الظاهرة.

#### 4. الاحتراق النفسي والإجهاد النفسي:

يصاب الفرد بالإجهاد نتيجة لتعرضه لمواقف تمتاز بالشدّة والقوة، وهذه المواقف الضاغطة تمارس ضغوطا على الفرد وتدفعه للقيام بأعمال تفوق قدرته، مما يتسبب في إصابته بحالة من عبء انفعالي زائد يؤدي به إلى حالة من الإنهك البدني والنفسي، وبذلك فهو قريب من الإجهاد الانفعالي الذي يمثل إحدى أبعاد الاحتراق النفسي، وقد يمثل عرضا من أعراضه.

#### 5. الاحتراق النفسي والقلق:

القلق هو عبارة عن انفعال يتميز بحالة من التوجس والترقب، وان استمرت هذه الحالة ينتج عنها جملة من الأعراض الفسيولوجية الجسمية، وقد تزيد حدة القلق إلى أن تصل إلى مستويات عالية فتتحول إلى حالة من الاحتراق النفسي.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: أبعاد ومستويات الاحتراق النفسي.

#### أولا: أبعاد الاحتراق النفسي:

طبقا لماسلاش وزملائها (1976، 1978) فإن صدام المهن الضاغطة بسبب مشاعر التوتر الشديد والدائم مع الناس، والذي يقود إلى فقدان الاهتمام وعدم الالتزام، وهما عكس اتجاهات العامل الأصلية، وتظهر هذه المشاعر في صورة ثلاثة أبعاد هي:

**1. الاجهاد الانفعالي (الاستنزاف الانفعالي):** بما أن المشاعر الانفعالية قد استنزفت فإن العاملين لا يستطيعون أو ليس لهم القدرة على العطاء كما كانوا من قبل، وتتمثل هذه المشاعر في شدة التوتر والإجهاد، وشعور العامل بأنه ليس لديه شيء متبق ليعطيه الآخرين على المستوى النفسي.

1 - حاج سعيد فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 32. 33.

2. فقدان الآنية: ويوضح الاتجاهات السلبية تجاه من يعمل معهم العامل المحترق نفسياً، وهذه الاتجاهات والتي تكون أحياناً تهكمية لا تمثل الخصائص المميزة للعامل، وتعرف كل من ماسلاش وبينز هذا البعد من الاحتراق النفسي بأنه "إحساس بالإنسانية والسخرية من العملاء والذي يظهر في صورة تحقير أثناء المعاملة".

3. نقص الانجاز الشخصي: وهذا البعد يحدث حينما يبدأ الأفراد في تقييم أنفسهم تقييماً سالباً، وحينما يفقدون الحماس للإنجاز، وعندما يشعر العامل بأنه لم يعد كفاء في العمل مع عملائه، وبعدم قدرته على الوفاء بمسؤولياته الأخرى.<sup>1</sup>

ثانياً: مستويات الاحتراق النفسي.

أشار سبانيول إلى أن الاحتراق النفسي مشاعر ارتبطت بروتين العمل، وقد حدد له ثلاثة مستويات هي:

1. احتراق نفسي متعادل: وينتج عن نوبات قصيرة من التعب، والقلق والإحباط والتهيج.

2. احتراق نفسي متوسط: وينتج عن نفس الأعراض السابقة، ولكنها تستمر لمدة أسبوعين على الأقل.

3. احتراق نفسي شديد: وينتج عن أعراض جسمية مثل القرحة وآلام الظهر المزمنة، ونوبات الصداع الشديدة، وليس غريباً أن يشعر العاملون بمشاعر الاحتراق النفسي معتدلة ومتوسطة من حين لآخر، ولكن عندما تلح هذه المشاعر وتظهر في شكل أمراض جسمية ونفسية مزمنة عندئذ يصبح الاحتراق مشكلة كبيرة وخطيرة.<sup>2</sup>

1 - نوال بنت عثمان بن أحمد الزهراني، الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم علم النفس، منشورة، 2007 / 2008، ص 25.

2. حاج سعيد فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

## المبحث الثاني: استراتيجيات الوقاية للاحتراق النفسي

للاحتراق النفسي جملة من النظريات والنماذج التي فسرها عدد من الرواد والباحثين حيث أن هذه الظاهرة تؤثر بشكل سلبي وسريع على الآخرين أي معدية، مما أدى إلى بروز نتائج التي نحاول معالجتها. سنتطرق في هذا المبحث إلى ذكر النظريات والنماذج المفسرة للاحتراق النفسي، أثره وأدوات قياسه وكيفية تفاديه وأخيرا طرق معالجته.

## المطلب الأول: النظريات والنماذج المفسرة للاحتراق النفسي.

أولاً: النظريات المفسرة للاحتراق النفسي.<sup>1</sup>

**1. المقاربة السلوكية:** وفقا للنظرية السلوكية فإن الأفراد يكونون أسوياء إذا أحسنوا التعلم بطرائق إيجابية، أما إذا أصابهم الاضطراب، فهذا عائد إلى تعلمهم عادات سيئة لم تمكنهم من التوافق، ويمكن علاجها عن طريق إطفاء السلوك السيئ وتعزيز السلوك السوي، وتعويدته على الشرط كرد فعل سوي وسريع وبعد اكتسابه ذلك يعدل السلوك.

بناء على ما سبق فإن ظاهرة الاحتراق النفسي تحدث كنتيجة للتعلم الخاطئ لعادات وأساليب تواصل داخل المناخ المهني، مما ينتج عنه ضغوطا نفسية تؤثر على توافق وتكيف الفرد داخل العمل، مما يتسبب في استجابات وردود أفعال سلبية تنتج عنها إصابات بمستويات متفاوتة من الاحتراق النفسي تزيد بتزايد المواقف الضاغطة تصل إلى حد عدم التمكن من إيجاد حلول إيجابية للتكيف.

**2. المقاربة المعرفية:** لقد وسع علم النفس المعرفي مجال تفسير السلوكيات وطورها من خلال دراسات تناولت سيرورات عقلية الأكثر استعمالا شعوريا أو لا شعوريا التي تؤمن للفرد التكيف مع المحفزات الداخلية والخارجية. اعتبر المعرفيون أن المصدر المحدد لسلوك الإنسان هو مصدر داخلي عكس ما يراه السلوكيون، وتفسير ذلك أن الإنسان عندما يكون في موقف ما فإنه سوف يفكر في هذا الموقف ويسعى إلى الاستجابة لأجل الوصول إلى أهدافه التي حددها، وبالتالي يستطيع الفرد إدراك الموقف إدراكا إيجابيا، وهذا يؤدي إلى الرضا، ورفع المعنويات

1. حاج سعيد فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص38.

والتكيف الايجابي مع الموقف، أما إذا تم إدراك هذا الموقف بشكل سلبي فالنتيجة الحتمية لهذا الإدراك السلبي يؤدي إلى ظهور أعراض الاحتراق النفسي.

من هذا المنطلق نصل إلى أن ظاهرة الاحتراق النفسي تنتج عن الأفكار السلبية التي ينجم عنها حلول سلبية في التكيف مع المواقف الضاغطة التي يفرزها المناخ المهني.

**3 . المقاربة الفيزيولوجية:** حسب هذه النظرة فإن عجز الفرد عن التعامل السوي مع الضغوط في المواقف ذاتها يؤدي إلى تطورها إلى أن تصبح متلازمة الإجهاد النفسي والجسدي حسب المراحل المذكورة سابقا.

وبالتالي فإن تزايد وتكرار تلك الأعراض وزيادة شدتها يساهم في إضعاف قدرة الفرد واستنفاد طاقته، مما يجعله مجهد ومستنزف، والتي ينتج عنها إصابة الفرد بأعراض فيزيولوجية وعضوية، قد تمثل ظاهرة الاحتراق النفسي.<sup>1</sup>

ثانيا: النماذج المفسرة للاحتراق النفسي:

1. نموذج شفاف وآخرون للاحتراق النفسي (1986):

يشير هذا النموذج إلى المصادر والمظاهر والمصاحبات السلوكية للاحتراق النفسي، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (1 . 1): يوضح نموذج شفاف وآخرون (1986).

مصادره	
عوامل خاصة	عوامل ومتغيرات شخصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>. صراع الدور.</li> <li>. غموض الدور.</li> <li>. عدم المشاركة في القرار.</li> <li>. تأييد اجتماعي رديء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الجنس . السن . سنوات الخبرة.</li> <li>. المستوى التعليمي.</li> <li>. التوقعات المهنية.</li> </ul>
مظاهره(الأبعاد)	المصاحبات السلوكية
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - استنزاف انفعالي.</li> <li>2 - فقدان الهوية الشخصية.</li> <li>3 - نقص في الانجاز الشخصي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - ترك المهنة.</li> <li>2 - زيادة معدل الغيابات.</li> <li>3 - التعب بأقل مجهود.</li> </ul>

**المصدر:** سماهر مسلم عياد أبو مسعود، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة (أسبابها وكيفية علاجها)، ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، منشورة، 2010، ص 25.

يتضح من خلال هذا الشكل التخطيطي ما يلي:

. أن النموذج يشير إلى نوعين من مصادر الاحتراق النفسي: أولها ما يرتبط بالعمل والذي يمثل صراع الدور<sup>1</sup> وغموضه، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والتأييد الاجتماعي الرديء، وثانيهما يرتبط بالعامل ذاته مثل

1. سماهر مسلم عياد أبو مسعود، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة (أسبابها وكيفية علاجها)، ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، منشورة، 2010، ص 25.

توقعاته نحو أداء دوره المهني، إضافة إلى المتغيرات الشخصية الخاصة به مثل السن وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي ... الخ.

. أشار النموذج أيضا إلى مظاهر أو أبعاد الاحتراق النفسي.

. كما أشار كذلك إلى المصاحبات السلوكية للظاهرة.<sup>1</sup>

**2. نموذج لايتز وماسلاش (Letter & Maslach):** قدم هذا النموذج لأول مرة عام (1988)، وأجريت عليه

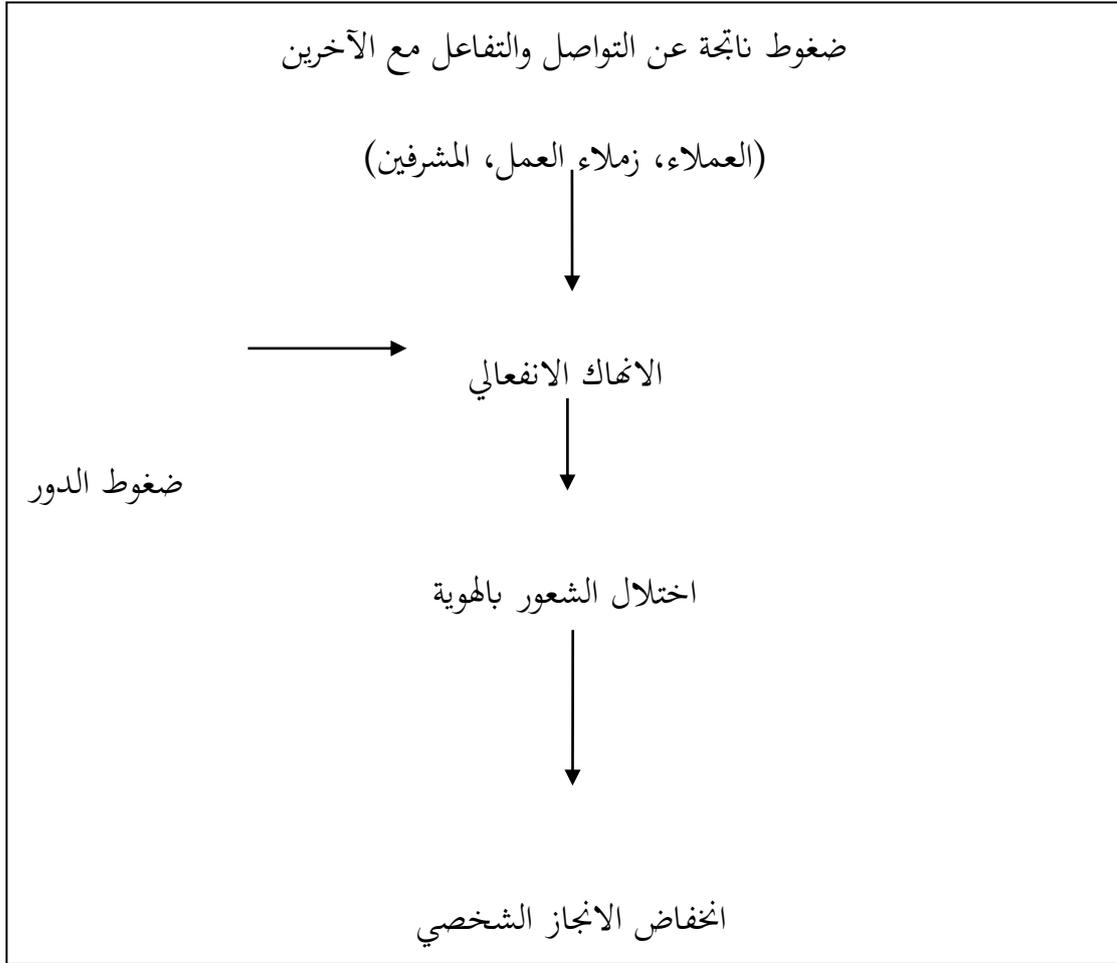
بعض التعديلات والتطويرات عامي (1991) و(1993)، ويفترض هذا النموذج أن الإنهاك الانفعالي هو المكون

المحوري مع تأكيده على أنه يتطور أولا في هذه العملية، وليس في المرحلة الأخيرة للاحتراق النفسي، والشكل

يوضح ذلك:

الشكل رقم (1 . 2): نموذج لايتز وماسلاش للاحتراق النفسي.

1. نفس المرجع، الصفحة السابقة.



المصدر: حاج سعيد فتيحة، مستويات الاحتراق النفسي لدى أطباء التخدير، ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، منشورة، 2015 م / 2016 م، ص 41.

كما هو موضح في الشكل أعلاه ، فالضغوط التي تنشأ بسبب التواصل مع الآخرين والتفاعل معهم في مجال العمل، وكذلك تلك التي تنشأ من متطلبات الدور الذي يمارسه العامل ، وتؤدي إلى الإنهاك الانفعالي ، وهذا الاستنزاف يقلل من تماسك الشخصية إلى اختلالها ، وهو ما يجعل الفرد غير قادر على مجابهة مشاعر الإنهاك الانفعالي هذه أو إدارتها بشكل جيد، فاختلال الهوية هو من الأساس استجابة مجابهة سلبية تحدث عندما تفشل وسائل المواجهة الأخرى مثل تغيير أو تخفيض متطلبات العمل في مواجهة ما يتعرض له الفرد من ضغوط، وبحدوث هذا الاختلال يبدأ الفرد في افتقاد مشاعر الإنجاز في عمله لأن هذا الاختلال يخفض كثيرا من أهداف الفرد وقيمة المهنة.<sup>1</sup>

1 . حاج سعيد فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

المطلب الثاني: أدوات قياس الاحتراق النفسي وآثاره.

أولاً: كيفية قياس الاحتراق النفسي

تشكل الاستجابات السلوكية والمظاهر الدالة على الاحتراق النفسي القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون في تصميم أدوات تساعد على الإجابة على التساؤل فيما إذا كان الفرد بخير أو "محترق نفسياً" وفي العادة يقوم المستجيب بالإجابة على عبارات تقريرية بالموافقة عدم الموافقة عليها، أو الإجابة نفسها من بعد أو منظور تدرجي على مقياس يتفاوت من ثلاثة إلى إحدى عشر خياراً.

وفيما يلي أمثلة لمضمون العبارات التي تتضمنها هذه الأدوات:

- ✓ مدى الشعور بالتعب والإرهاق.
- ✓ أسلوب المعاملة مع الآخرين.
- ✓ مدى الشعور بالألم رغم غياب الأمراض البدني.
- ✓ مدى العزلة أو القرب من الآخرين.
- ✓ أسلوب الاتصال مع الآخرين.
- ✓ النظرة الشخصية للعمل.
- ✓ درجة التفاؤل أو التشاؤم في النظرة الشخصية للعمل.
- ✓ درجة التفاؤل أو التشاؤم في النظرة الشخصية للحياة.
- ✓ مدى المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
- ✓ الشعور الشخصي بأهمية العمل الذي يزاوله.
- ✓ الشعور الشخصي تجاه المستفيدين من خدماته للعاملين في المهنة الاجتماعية.<sup>1</sup>
- ✓ مدى الرغبة في مساعدة الآخرين.
- ✓ الحالة المزاجية ومدى القدرة على التحكم في الانفعال.
- ✓ درجة الطموح الوظيفي.
- ✓ غياب أو غموض الأهداف في حياة الفرد.

1 - علي عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 127 . 128.

✓ مدى فقدان روح الدعابة عند الفرد.

وهناك مقاييس أخرى مشهورة يعتمد عليها نذكر أهمها:

**1. مقياس فرويدنبرجر:** يهدف 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 جيدة.

. من 26 ————— 35 ————— بداية الإحساس بالضغط.

. من 36 ————— 50 ————— إرهاصات الإصابة بالاحتراق النفسي.

. من 51 ————— 65 ————— الفرد محترق نفسياً.

. من 65 فأكثر ————— وضع الخطر.

وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس:

. هل تتعب بسهولة؟

. هل تعمل بجد، ولكن انجازك منخفض؟<sup>1</sup>

. هل تشعر بفترات من الحزن غير واضحة السبب؟

. هل أصبحت أكثر عصبية؟

**2. مقياس ماسلاش:** يعتبر أكثر المقاييس شيوعاً في الاستخدام، وصالح لجميع المجتمعات والثقافات. أعد من قبل ماسلاش وجاكسون عام (1981)، حيث يقيس ثلاثة أنماط من الأعراض المرتبطة بالاحتراق النفسي، والتي تعتبر بمثابة مقاييس فرعية: الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، نقص الانجاز الشخصي.

1 - بوحارة هناء، مرجع سبق ذكره، ص 77. 78.

وفيما يلي أمثلة على بعض عبارات المقياس:

- ✓ أشعر بأن طاقتي مستنزفة مع نهاية يوم العمل.
- ✓ إن التعامل المباشر مع الأشخاص يسبب لي ضغوطا نفسية شديدة.
- ✓ أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ من النوم لمواجهة يوم عمل جديد.
- ✓ أشعر بالإحباط بسبب ممارستي لمهنتي.<sup>1</sup>

ثانيا: الآثار المترتبة على الاحتراق النفسي<sup>2</sup>

من الناحية النفسية، الاحتراق النفسي ما هو إلا انعكاس أو رد فعل لظروف العمل غير المحتملة، والعملية تبدأ عندما يشتكي المهني من ضغط أو إجهاد من النوع الذي لا يمكن تقليله والتخلص منه عن طريق أسلوب حل المشكلات، والتغيرات في الاتجاهات وأنواع السلوك المصاحبة للاحتراق النفسي توفر هروبا نفسيا وتحمي الفرد من تردي حالته إلى الأسوأ من ناحية الضغط العصبي، بجانب هذا يمكن حصر الآثار الناجمة عن هذه الظاهرة:

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

1. نشوة كرم عمار أبو بكر دردير، الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ، ب) وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات، ماجستير، جامعة الفيوم كلية التربية، قسم علم النفس التربوي والصحة النفسية، منشورة، 2007، ص 46 . 47.

2. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت، القاهرة، الجزائر، 1999 ص 184.

المطلب الثالث: نتائج الاحتراق النفسي وكيفية تفاديه.

أولاً: نتائج الاحتراق النفسي.

يشير كنجهام (Cunningham, 1982) إلى أن تبعات الاحتراق النفسي تتمثل في مجموعة من

الاستجابات الفسيولوجية والنفسية والتي تنتج عن تعرض الفرد للمستويات المرتفعة من الضغوط، والتي تعتمد بشكل كبير على إدراك الفرد وتفسيره للعالم من حوله، وعلى التعامل مع هذا العالم، كما يمكننا أن نستعرض أهم

هذه النتائج كالتالي:

1. الاستجابات الفسيولوجية: وتتمثل في:

✓ ارتفاع ضغط الدم.

✓ ارتفاع معدل ضربات القلب.

✓ اضطرابات في المعدة.

✓ جفاف في الحلق.

✓ ضيق في التنفس.

2. الاستجابات النفسية: أما هذه فبدورها تنقسم إلى ما يلي:

أ. الاستجابات العقلية:

ومن أمثلة الاستجابات العقلية نقص القدرة على التركيز، اضطراب التفكير، ضعف القدرة على التذكر، تهويل الأحداث، ضعف القدرة على حل المشكلات، إصدار الأحكام واتخاذ القرارات.

ب. الاستجابات الانفعالية: هي التي تغلب على الحالة المزاجية للفرد، وتتمثل في القلق، الغضب، الاكتئاب،<sup>1</sup>

1. إيمان عيساوي، نسبية عماري، فاعلية برنامج إرشادي انتقائي للتخفيف من درجة الاحتراق النفسي لدى الأستاذ الجامعي، ماستر، جامعة الصيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، منشورة، 2014. 2015، ص37.

الحزن، الوحدة النفسية وفي هذا الصدد يشير كنجهام إلى أنه إذا ظل الموقف مستمرا فإن انفعالات الفرد تزداد اضطرابا.

### ج. الاستجابات السلوكية:

وهي مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية مثل زيادة التغيب عن العمل، ترك المهنة، العدوان والتعب لأقل مجهود، وتخفيض من أهداف الفرد وقيمة المهنة.

### ثانيا: كيفية تفادي الاحتراق النفسي.

حالة الاحتراق النفسي ليست بالدائمة وبالإمكان تفاديها والوقاية منها لذلك يوصي الباحثون بإتباع الخطوات التالية:

- ✓ إدراك أو تعرف الفرد على الأعراض التي تشير إلى قرب حدوث الاحتراق النفسي.
- ✓ تحديد الأسباب من خلال الحكم الذاتي أو باللجوء إلى الاختبارات التي توضح له الأسباب.
- ✓ تحديد الأولويات في التعامل مع الأسباب التي حددت في الخطوة السابقة، فمن الناحية العملية يصعب التعامل معها دفعة واحدة.
- ✓ تطبيق الأساليب أو اتخاذ خطوات عملية لمواجهة الضغوط منها:
- ✓ تكوين صدقات لضمان الحصول على دعم اجتماعي، إدارة الوقت، تنمية هوايات، مواجهة الحياة
- ✓ كتحدي للقدرات الذاتية، الابتعاد عن جو العمل كلما أمكن ذلك، الاستعانة بالمتخصصين، والاعتراف الشخصي بوجود المشكلة لزيادة الإيجابية في مواجهتها.
- ✓ تقييم الخطوات العملية التي اتبعتها الفرد لمواجهة المشكلة للحكم على مدى فعاليتها واتخاذ بدائل إذا لزم الأمر.<sup>1</sup>

1. علي عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 127.

المطلب الرابع: علاج الاحتراق النفسي.

أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى الآثار الخطيرة للاحتراق النفسي، حيث أشارت أبحاث العتيبي (2003) إلى أن هذه ظاهرة هي معدية، تنتقل مع الأفراد لتؤثر على حياتهم الشخصية خارج بيئة العمل كخلق بعض المشاكل العائلية. لذلك كان لابد من التطرق في الدراسات إلى سبل الوقاية منه والسيطرة عليه، وقد أورد سيدولين

(Cedoline) عام 1982 مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها التخفيف من الاحتراق النفسي ومنها:

1. استغلال أوقات الفراغ لممارسة الهوايات والأنشطة الرياضية والاجتماعية، وذلك للابتعاد عن أجواء العمل

وما ارتبط بذهن الفرد من إرهاق وإحباط خاص بالعمل، وتحديد النشاط والعزم للعمل من جديد.

2. تحديد فترة من الوقت للتذمر والشكوى من زملاء العمل بحيث لا يترك الفرد لنفسه المجال ليجعل هذا الموضوع هو الأساسي الذي يشغل فكره، بل يخصص له فترة قصيرة لعمل تفريغ انفعالي ليعود لمتابعة الأولويات الأخرى في حياته بعزم.

3. التواصل بين الأفراد وتنظيم العلاقات وتحديد المهمات وبحث إمكانية توزيع جزء من مهام العمل على بعض الزملاء في حالات الحاجة إلى ذلك.

4. تسجيل خبرات الضغط اليومي على دفتر خاص تدون فيه السلوكيات والأحداث غير السارة مع وصف مختصر للسلوك، وملاحظة أقوى ضغط، وإضافة الأفكار الداخلية التي ظهرت قبل وأثناء وبعد الضغط وكذا أسماء الأشخاص الذين أحاطوا بالحدث، وبعد أسبوع يتم مراجعة الملاحظات وذلك كأداة للوعي الذاتي وتنمية مفهوم لذات.

5. تشجيع برامج إدارة الضغط وتدريب الأفراد على مواجهة الحالات الضاغطة والطارئة.

واقترح فشممان (Fishman) عام 1988 المشار إليه في حرتاوي (1990) وضع استراتيجيات للإدارات التي تتعامل مع تناقض الأدوار وغموضها، بحيث يخففان من خلال وضع خطوط ومسؤوليات واضحة، إعطاء وصف دقيق لكل مهنة داخل الإدارة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتشكيل مجموعات دعم ومساندة للعاملين.<sup>1</sup>

1. ختام على الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 14.15.

كما اقترح سونين ( Soinen ) عام 1996 عدة طرق لمعالجة هذه الظاهرة منها:

- 1 . التوقف عن إنكار المشكلة، فعلى الشخص أن يعترف بوجود الضغوط جسدية وعقلية وانفعالية.
- 2 . التخلص من التوتر اليومي، يجب على الأشخاص تحديد الأمور التي تزيد من التوتر والضغط النفسي والعمل على إزالتها.
- 3 . تعلم قول لا، وذلك عن طريق رفض الطلبات والأعمال الإضافية التي تكون على حساب وقتك وانفعالاتك.
- 4 . تعلم مسايرة النفس، ويعني ذلك التعامل مع الحياة بشكل وسطي، حيث يتعرف الشخص على إمكاناته وطاقاته، ثم يبدأ بالتوازن فيما يخص العمل والحياة الشخصية.
- 5 . العناية بالجسد، ويعني عدم تجاهل وجبات الطعام أو إجهاد الجسد بالحميات القاسية أو تجاهل أوقات النوم.
- 6 . التخلص من القلق والخوف، وذلك بتقليل الوقت المخصص للقلق والاكتئاب والالتفاف إلى الحاجات الحقيقية.
- 7 . المحافظة على روح الدعابة، حيث أن الأشخاص المرحين هم أقل عرضة للاحتراق النفسي.<sup>1</sup>

### خلاصة:

في الأخير نستنتج أن الاحتراق النفسي يمر بمراحل ينتج عنها ضغوط مهنية تعرض الفرد خلال أدائه الوظيفي لمجموعة المظاهر السلبية كالشعور بفقدان الراحة النفسية، ضغوط العمل. ولخفيف ومواجهة من حتمية الإصابة بهذه الظاهرة بالتباع الاستراتيجيات العلاجية وتحقيق التوازن الصحة النفسية، كما أنها تتضمن المعوقات والعقبات التي من الصعب التصدي لها، هذا ما جعل جل الباحثين يركزون بدراساتهم المختلفة على تفاديها قبل حدوثها.

**تمهيد:**

يعد سلوك الفرد داخل الإدارات العمومية من أهم وأصعب المواضيع الإدارية الهامة التي حظيت الاهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه إذ أشار الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه الكريم بقوله " وما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد " وفي آية أخرى أشار المولى تعالى " فذكر إنما أنت مذكر، لست عليهم بمسيطر".

فسلوك العامل بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة في نفس الوقت، فمن حيث الهدف نجدها تعمل على تغيير سلوكه حتى تحقق أهدافها المختارة، أما من حيث الوسيلة فهو وسيلة الإدارة الأساسية في إحداث هذا التغيير. ونظرا لأهمية هذا الموضوع سوف نتناول في هذا الفصل على الإطار النظري لسلوك العاملين في الإدارات العمومية حيث قسمناه إلى مبحثين كالتالي:

**المبحث الأول:** ماهية سلوك العاملين في الإدارات العمومية.

**أما المبحث الثاني:** محددات سلوك العاملين في الإدارات العمومية.

### المبحث الأول: ماهية سلوك العاملين في الإدارات العمومية

إن فهم السلوك الفردي أمر ضروري في الإدارات العمومية، فكل فرد له ذاتيته الخاصة به حيث يعتبر من أهم الموارد التي تحتاج إليه المنظمة في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها.

حيث يعتبر سلوك الفرد حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المنظمة.

ستتطرق في هذا المبحث عن مفهوم سلوك الفرد وتطوره التاريخي وعن أهم الأهداف المختلفة وأهميته في الإدارة، والأسباب التي أدت إلى دراسته ومبادئه المتنوعة، وفي الأخير استخلاص مجموعة من المقومات وأنماط سلوك العامل.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول سلوك العاملين في الإدارات العمومية.

#### أولاً: المفهوم:

لا بد أن نتطرق إلى تعريف السلوك أولاً بصفة عامة.

السلوك هو "كل ما يصدر عن الفرد سواء عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر وانفعالات".

ويقصد به كذلك "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله".<sup>1</sup>

وللإشارة هنا سلوك العاملين في الإدارات العمومية هو نفسه السلوك التنظيمي، وعند تعريفنا للمنظمات نجد أنها تلك المؤسسات التي ينتمي لها العامل، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة كالجامعات مثلاً. حيث ينطوي هذا الأخير على ثلاثة محاور هي الفرد، الجماعة والهيكل. وعلى هذا الأساس دراستنا سنركز فيها على المحور الأول فقط وهو الفرد العامل في المنظمة التي يعمل فيها وليس سلوكه في المجتمع عامة وهو ما يطلق عليه السلوك التنظيمي الجزئي.

1. عبد الحق علي ابراهيم بلل أحمد ابراهيم أبو سن، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، منشورة، 2015 ص 35.

السلوك التنظيمي: هو دراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وآرائهم بالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها. (سيزلافي وولاس).<sup>1</sup>

السلوك التنظيمي: هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات بحيث يفهمه وتفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه.<sup>2</sup>

وخلاصة القول أنه مجموعة التصرفات والأفعال والاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقع عمله أو هو الطريقة التي يتصرف بها الفرد في التنظيم الذي يعمل به.

### ثانيا: التطور التاريخي:

إن التطور العلمي للسلوك العاملين لم يظهر في العالم الغربي إلا في بداية القرن العشرين نذكر أهمها:

**1. النظرية الكلاسيكية :** وهي تلك النظرية العلمية القديمة والتي حاولت تفسير سلوك العامل داخل المنظمة حيث افترضت بأن الأفراد كسالى وأنهم غير عقلانيين وانفعاليين وغير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سلبية وفعالة، وأهم نماذج هذه النظرية ما يلي :

**1/1 . نموذج الإدارة العلمية (1900 . 1920):** تعتبر دراسة فريدريك للوقت والحركة من أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية حيث لاحظ أن كل عمال المصنع يؤدون العمل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وان كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب، لذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة. فاعتبرت هذه النظرية في ذلك الوقت أن الإنسان مجرد آلة عمل فقد كان تركيزها الأساسي على الجوانب المادية في العمل ورفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال دراسة الحركة والوقت الذي يستغرقه العامل أثناء قيامه بالعمل (واعتبرت هذه الدراسة أن الحوافز المادية هي الأساس الذي يستخدم في توجيه سلوك الفرد في التنظيم أثناء تأدية مهامه).

1. محمد الصيرفي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الأول، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 130.

2. الدكتور بخصيه سملاي، محاضرات مقياس السلوك التنظيمي، جامعة الملك فيصل، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، الفصل الدراسي الأول، 1431هـ/1432هـ ص 10.

ورغم الانتقادات التي وجهت إلى تايلور إلا أنه أسهم في تقديم حقل الإدارة من خلال إثباته وإمكانية دراسة الإدارة بطريقة علمية.<sup>1</sup>

**2/1 . نموذج العملية الإدارية (1930 . 1950):** افترض هذا النموذج أنه يمكن السيطرة على سلوك العاملين من خلال تصميم محكم العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة وأيضاً من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ومن أشهر رواد هذا النموذج هنري فايول.

**3/1 . النموذج النظام البيروقراطي:** قد افترض رواد هذه المدرسة أن العاملين غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل مما يؤدي إلى جعل الاعتبارات الشخصية السائدة في العمل وأن الاعتبارات الموضوعية غير واردة في محيط العمل، ومن رواد هذه المدرسة ماكس فيبر<sup>2</sup>، ومن أهم الآثار السلبية لهذا المنهج على الأفراد ما يلي:

✓ الالتزام الحرفي بالقوانين وجعل سلوك الفرد جامداً.

✓ قواعد العمل الصارمة التي تمنع التغيير والنمو الشخصي والابتكار.<sup>3</sup>

**2 . المدرسة السلوكية:** وهذه النظرية حاولت تفسير سلوك العاملين من خلال الاعتراف بالجوانب السلبية والإيجابية لكل من سلوك الأفراد والإدارة والتي أوجبت على هذه الأخيرة لتحقيق مجموعة من الحاجات، حيث ستركز في تحليلنا على ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

**1/2 . مدرسة العلاقات الإنسانية:** افترضت هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى لإنشاء علاقات مع الآخرين، حيث ترى هذه المدرسة أن أفضل صفة إنسانية هي التعاون بدل التنافس ومن روادها التون مايو بدأ هذا الاتجاه بدراسات هاوثورن الشهيرة (1880.1949) التي أجراها مع فريق بحثه في مصانع شركة وستيرن إلكتريك بشيكاغو.

وكانت تلك الدراسات تهدف إلى معرفة العلاقات بين العوامل المادة كالإضاءة، ساعات الراحة، طرق دفع الأجور ... الخ وبين إنتاجية العامل بناء على المنهج العقلاني للإدارة كانت التوقعات توحى بوجود علاقة إيجابية بين هذه

1 . محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، السداسي الثاني ص18.

2 . عبد الحق علي إبراهيم بلل أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سبق ذكره، ص57.

3 . يحضيه سملاي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

المتغيرات المادية والإنتاجية. بمعنى أن الاستمرارية في زيادة قوة الضوء سيصاحبه زيادة في الأداء من جانب العمال وبالعكس.

ونفس النتيجة الإيجابية بالنسبة للمتغيرات الأخرى. لكن نتائج تلك الأبحاث أثبتت خلاف ما كان متوقع.

فلم تكن لتلك العوامل المادية الأثر الإيجابي على إنتاجية الفرد، بل أثبتت التجارب الاعتبارية الاجتماعية والإنسانية الأكثر تأثيرا على معنويات العمال وبالتالي إنتاجيتهم.

ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسات كما يلي:

- ✓ العوامل الإنسانية أكثر تأثيرا على مستوى الرضا لدى الموظفين وبالتالي إنتاجيتهم من العوامل المادية.
- ✓ أي تجمع بشري ينشأ عنه ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية، هذه التنظيمات تضع أنماطا معينة تحمي سلوك الأفراد.
- ✓ سلوك الأفراد يتأثر بما يمنح له من حوافز معنوية.
- ✓ العلاقات الاجتماعية من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي إنتاجيته.<sup>1</sup>

## 2/ 2 نظرية (Y، X): رائدها دوجلاس ماغريغور (1906-1964) حيث تعتبر بداية الانطلاق في دراسة

المدخل السلوكي الحديث، كما يمكن تلخيص هاتين النظريتين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2 . 1): افتراضات النظرية التشاركية والتفاضلية:

Y	X
. الفرد يحب العمل.	. الفرد العامل كسول لا يحب العمل.
. يتحمل المسؤولية.	. لا يميل لتحمل المسؤولية.
. لديه رقابة ذاتية.	. لا يبد من مراقبة أداؤه.
. لا يحتاج للعقاب بل يأمل في الثواب.	. عقابه.
	. استخدام الحوافز المادية.

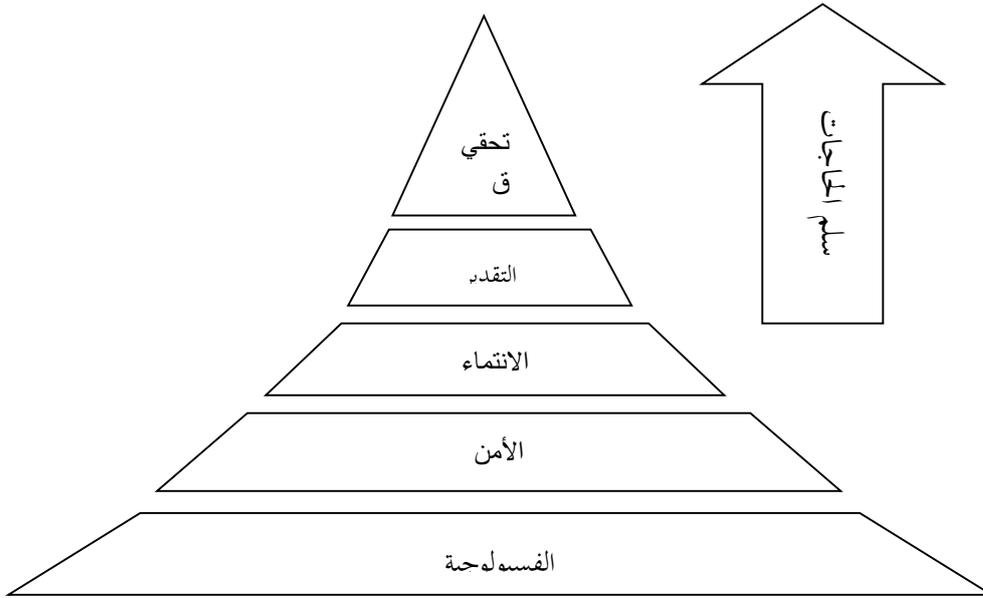
المصدر: عبد الله بن عبد العزيز الغني الطجيم، خلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات، ص 26.

1. عبد الحق علي إبراهيم بلل أحمد إبراهيم أبو سن . مرجع سبق ذكره، ص 58 . 59.

3/2 نظرية الحاجات لماسلو (1908 / 1970): حسب هذه النظرية يتحدد سلوك الفرد عندما يحاول إشباع

حاجاته التي تأخذ شكل هرم:

الشكل رقم (2 . 1): هرم ماسلو.



المصدر: محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص128.

3 مدخل اتخاذ القرارات وعلم الإدارة: وقد نما هذا المدخل في الستينات وازدهر في السنوات الأخيرة بفضل انتشار الحاسبات الالكترونية وظهور أدوات جديدة للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية وأهمها:

" بحوث العمليات " ويتميز هذا المدخل بتخفيض الجانب الإنساني في الإدارة إلى حد أدنى واعتباره مجرد عامل

من مجموعة متعددة من العوامل المؤثرة في القرار الإداري، ومن أشهر رواد هذه المدرسة سيمون هاربرت.<sup>1</sup>

. أسهم ليكارت في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الأفراد يزداد عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس المشاركة.

1. على سلمى، إدارة السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب القاهرة، ص 9.

. ترى نظرية الإدارة الموقفية أن المدير يجب أن يكيف موقفه ليتلاءم مع طبيعة أبعاد والمواقف المختلفة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف سلوك العاملين في الإدارات العمومية.

أولاً: أهمية دراسة سلوك العاملين في الإدارات العمومية.

يمكن تلخيص هذه الأهمية في بعض النقاط، وهي:

- ✓ الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل.
- ✓ معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه المثيرات.
- ✓ معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم بعض هذه الأسرار.
- ✓ معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف وإنتاجيته.
- ✓ توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم.
- ✓ معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدوثة.
- ✓ معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجات.
- ✓ معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند العاملين.
- ✓ معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم.
- ✓ معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح المجال أكثر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم.
- ✓ تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بالسلوك الإيجابي.<sup>1</sup>
- ✓ الأخذ بالنظام المفتوح أو التخلي عن النظرة التقليدية في التعامل مع العاملين.

ثانياً: أهداف سلوك العاملين.

إن هذه الأهمية تكمن في تحقيق جملة من الأهداف الذي يسعى السلوك التنظيمي لتدعيمها وتعزيز دورها الهادف في تحقيق المنظمة لأهدافها الإنتاجية والتشغيلية ولذا يمكن القول بأن الأهداف الرئيسية للسلوك العاملين تكمن فيما يلي:

1. www. Abahe. Co. u k /Research. papers/Motivation. and. behavior. Of. Individuals. Pdf. P: 71. 72

1. فهم و تفسير سلوك العاملين: عندما تسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما من العاملين في موقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع وراء هذا السلوك وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلا إذا قدم فرد أو جماعة ذو قيمة عالية بالنسبة للمنظمة استقالة فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتكون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2. التنبؤ بسلوك العاملين: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين واعتماد على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

باختصار إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين والأسباب وراء هذا السلوك فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة وكذا التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

3. توجيه وضبط سلوك العاملين أو السيطرة والتحكم فيه: إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لهذا السلوك حيث يعد هذا الهدف من أهم وأصعب الأهداف فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك باعتباره أعظم إسهام والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام، وكذا الرفع

بمستوى الأداء، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

بشكل عام يهدف سلوك العاملين إلى:

1. نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية عمان، 2016 ص 15 . 16.

. فهم وتفسير سلوك الأفراد داخل المنظمة. ← لماذا؟

. التنبؤ بسلوك الأفراد العاملين. ← ماذا سيحصل؟

. إدارة وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة. ← كيف؟

المطلب الثالث: أطر دراسة سلوك العاملين ومبادئ السلوك.

أولاً: أطر دراسة سلوك العاملين.

إن دراسة سلوك العاملين هو مجال ودراسة مهمة لعدة أسباب وهي:

- ✓ لأنه يمكن المديرين وكل العاملين من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.
- ✓ بما أن الإنسان كائن معقد ذو رغبات ودوافع تختلف باختلاف شخصيته وتكوينه النفسي يتطلب الأمر فهم سلوكه وأدائه داخل المنظمة.
- ✓ تساعد الدراسة العلمية للسلوك على تقدير نوعية الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للأفراد.
- ✓ تقلل دراسة السلوك من الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية في تكوين الآراء والأحكام على الأفراد.
- ✓ وجود المشكلات التنظيمية والمالية والفنية بالمنظمة يؤدي إلى زيادة المشكلات الإنسانية الأمر الذي يتطلب ضرورة فهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين.<sup>1</sup>

ثانياً: مبادئ وافتراضات سلوك العاملين.

إن هذا السلوك يركز على مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تدور حول طبيعة الفرد نذكر منها ما يلي:

- ✓ الناس متشابهون ومختلفون في نفس الوقت فإنه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفيزيولوجية والعملية باختصار فإن كل فرد يختلف عن الآخر.
- ✓ سلوك الفرد هو ناتج عن تفاعل الفرد مع البيئة.
- ✓ إن أي تصرف أو نشاط يصدر عن الفرد لا ينشأ من العدم وإنما يكون نتيجة لسبب ما.

1 . شموع العسيري، المدخل لدراسة السلوك التنظيمي، ص4.

- ✓ يرتبط بالمبدأ السابق مبدأ آخر هو الدافعية أي أنه لكل سلوك أو تصرف يوجد دافع يوجهه، والدافع هو رغبة غير مشبعة أو نقص، أو عدم توازن يشعر به الفرد وهو القوة التي تثير السلوك وتحدده.
- ✓ مبدأ الهدف أي النتيجة التي يسعى الفرد الوصول إليها حين إقدامه على سلوك أو تصرف معين.
- ✓ تجارب الفرد وخبراته السابقة تؤثر على إدراكه لموقف ما وهذا بدوره يؤثر على سلوكه.
- ✓ الشخص الإنساني الكلي نسق أو نظام يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة (قيم، اتجاهات، قدرات ومهارات).
- ✓ الكرامة الإنسانية، هذا المبدأ فلسفي أكثر ما هو علمي ويشير إلى أنه يجب معاملة الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى لأن الله سبحانه وتعالى كرمه على كل شيء في كونه.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: مقومات وأنماط السلوك التنظيمي.

##### أولاً: مقومات سلوك العاملين.

نظراً لما يتسم به السلوك من دور فعال في تحقيق أهداف الفرد والجماعة يمكن التطرق إلى مجموعة من الصفات، وهي:

#### 1. تنوع السلوك: فالسلوك كثير التنوع، فهناك السلوك العقلي بصوره المختلفة كالإدراك والتفكير والابتكار،

وهناك السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، فالفرد إذا كان بمفرده قد يسلك سلوكاً معيناً ولكنه إذا وجد في جماعة قد يختلف سلوكه نتيجة ما تفرضه هذه الجماعة على الفرد من قيود وضغوط تجعله يخضع نفسه لقيمها ومعاييرها وأنماط السلوك السائدة في هذه الجماعة، وقد يتنوع سلوك الفرد ويختلف باختلاف هذه الجماعة أو وضعه فيها.

#### 2. تطور السلوك: فسلوك الفرد يسوده التطور والتغيير على مر العصور، فلم يعد إنسان العصر الحديث يفكر بنفس

أسلوب الفرد في العصور السابقة، ففي العصور القديمة فقد كان الإنسان يلجأ إلى التفكير الخرافي عكس الآن، فقد ظهرت صور من التفكير المنطقي والقياسي وغيرها.

وأهم العوامل التي أسهمت في تطوير سلوك الإنسان هي التعلم واكتساب الخبرة.

1. د. محضيه سملاي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

### 3. الفروق الفردية الكبيرة بين سلوك الأفراد:

إن الفروق الفردية بين الأفراد من بين الإنسان واضحة وجلية، فبالإضافة إلى الفروق في الشكل والصورة والأبعاد الجسمية، نجد فروقا فردية واضحة بين الأفراد في سلوكهم العقلي مثلا، وهذا يرجع إلى الفروق القائمة بينهم في الذكاء، وعلى هذا فالأفراد قد جعلهم الله سبحانه وتعالى درجات من ناحية الذكاء والقدرة العقلية، ولا شك أن هذه الفروق لها تأثيرها الواضح على سلوك وتصرفاتهم وأفعالهم في مختلف نواحي الحياة.

وهناك فروق فردية في سلوكهم الانفعالي، فمنهم متزن انفعاليا (يقابلون المواقف بما تستحقه من انفعالات) والآخرين مضطربين انفعاليا (يظهرون في مواجهة مواقف ومشكلات الحياة قدرا غير مناسب من الانفعالات).

وقد نجد من بين الأفراد من هم متبلدون انفعاليا لا يواجهون المواقف ومشكلات الحياة بما تستحقه من انفعالات، بل يواجهونها باللامبالاة وعدم الانفعال.

كما توجد أيضا فروق فردية كبيرة بين الأفراد في سلوكهم الحركي.

**4. سلوك الفرد هادف في بعض الأوقات:** أي أنه يسعى لتحقيق أغراض وأهداف معينة، وهذه الأخيرة تحرك وتدفع وتوجه سلوكه، وقد يكون هذا الهدف غير واضح وغامض حتى للفرد نفسه. كما أننا نجد تنوع حتى في الأهداف فمنها الهامة والملحة (إشباع الحاجات الفسيولوجية)، أهداف معنوية أو مادية، وأهداف أخرى قومية أو جماعية أو فردية.<sup>1</sup>

**5. صعوبة التنبؤ بالسلوك:** هناك إمكانية التنبؤ بما سيكون عليه السلوك في ظروف معينة أو في مواجهة مواقف معينة، ولكن هذا التنبؤ عادة ما يكون صعبا وغير دقيق في بعض الأحوال.

فالتنبؤ بالسلوك المستقبلي للأفراد ممكن تحقيقه بقدر من الدقة، ولكن هذا التنبؤ تحيط به الكثير من الصعوبات لأننا نتنبأ بسلوك أفراد قد يتغيرون يوما عن يوم نتيجة لعمليات النمو العقلي والجسمي والنفسي والانفعالي والاجتماعي التي يمرون بها، ونتيجة لعمليات التعلم والتكيف المستمرة التي يقوم بها الأفراد في موقع العمل، ونتيجة لتغير الأحوال

1. محمد الصيرفي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، ج1، ص 17، 18، 19، 21، 24، 25.

والمؤثرات المحيطة بهم، وكل هذه العوامل السابقة كفيلا يجعل عملية التنبؤ بالسلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد صعبة ويحيطها قدر كبير من المخاطر.<sup>1</sup>

ثانيا أنماط سلوك العاملين في الإدارات العمومية.

يتضح من خلال ما سبق أن السلوك الفردي يختلف من شخص لآخر وتباين عادة الأنماط السلوكية للأفراد منهم حاد المزاج عصبي التصرف ومنهم من يتسم بالتوازن والتسامح وهكذا تختلف الأنماط الشخصية وفقا للعديد من المتغيرات هي:

**1. الجنس:** تؤثر طبيعة الجنس في السلوك عادة فالسلوك الذكري يتسم بالشجاعة والجرأة والتحدي والانفعالية والمخاطرة بينما تتصف الإناث بالحذر والحيطه والهدوء في المواقف المختلفة.

**2. السن:** يؤثر العمر عادة في نمط السلوك فالأفراد في عمر الشباب غالبا ما يأخذ سلوكهم نمط العصبية والانفعالية والتحدي والتهور، بينما يتسم كبار السن بالهدوء والاتزان والتعقل كرد فعل لنفس الموقف.

**3. الشخصية:** تلعب شخصية الفرد دورا رئيسيا في سلوكه، فاختلاف خصائص شخصية الأفراد هي التي تحدد ردود أفعالهم حيث لا يعقل أن يتصرف الجبان غير الواثق من نفسه بنفس التصرف الذي يعكس الشخص الشجاع أو أن يتساوى سلوك الشخص السلبي مع سلوك الشخص الإيجابي والسلوك المسالم مع المجادل، وهكذا نلاحظ أن الأنماط السلوكية التي يتخذها الأفراد تختلف تبعا لشخصية الفرد وتعامله مع المواقف المختلفة التي يمر بها أثناء حياته اليومية.<sup>2</sup>

**4. البيئة الداخلية (الخاصة):** وهي البيئة المادية والمعنوية التي يعيش الفرد في إطارها، فسلوك الأب تجاه مشكلة تواجه الأسرة تختلف عن سلوك الابن وذلك لما يتسم به الأب من مسؤولية الرعاية والحماية للأسرة بكاملها. وهكذا نلاحظ بأن طبيعة النمط السلوك الذي يتخذه الفرد يتأثر بطبيعة الواقع الذي يعيش به ويشكل أثرا فعالا في أنماط سلوكه الذاتية.

1. نفس المرجع، ص 25. 27.

2. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الأردن، عمان، 2009 ص 28.

5. البيئة الخارجية (العامة): والتي تعتبر محصلة للتفاعلات بين مجموعة العوامل البيئية والوراثية، فالشخص الذي ينشأ في بيئة حضرية يختلف في سلوكه عن شخص ينشأ في الريف حيث تختلف العادات والتقاليد.<sup>1</sup>

---

1. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## المبحث الثاني: محددات سلوك العاملين

للفرد مجموعة من العوامل التي تحدد سلوكه ولأنه كائن معقد يتصرف بطريقته الخاصة في تعامله مع أفراد العمل، ولذلك يجب على المنظمة أن تهتم به وتراقبه وتلبي كل ما يحتاجه حتى تحقق طموحاتها التي تسعى إليها، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين انفعالاته ورضائه عن العمل وقيامه بأداء مهامه، كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى التي يمكن أن يكون لها

نتائج وأثار جانبية لا تطمح المنظمة الوصول إليها.

وبناء على هذا سنتطرق في هذا المبحث حول مختلف أصناف وعناصر السلوك داخل الإدارة ومعرفة علاقة علم النفس بسلوك العامل، ونماذج تشخيص سلوكه داخل المنظمة وفي الأخير استخلاص أهم نواتجه ومؤثراته.

المطلب الأول: تصنيفات سلوك العاملين وأهم العناصر المحددة له.

## أولاً: تصنيفات سلوك العاملين

لسلوك الفرد داخل المنظمة أنواع نذكر منها:

1. السلوك المعاون أو المؤيد للإدارة: وهو الأسلوب المفضل من جانب الإدارة ولذلك فإن الإدارة تقبل على تشجيعه وتحفيزه على الاستمرار.

2. السلوك المعارض للإدارة: هو الأسلوب الذي تحاربه الإدارة حيث يتصف أصحاب السلوك بعدم الرغبة في تنفيذ طلبات الإدارة وغالبا ما تظهر هذه المعارضة بصفة علنية أو بصفة غير معلنة حيث يتصرفون ضد الإدارة ولا تدري الإدارة بهذه المعارضة، ويجب على هذه الأخيرة أن تبحث عن أسباب هذه المعارضة والعمل على تحويل هذا السلوك إلى سلوك معاون أو محايد.

3. السلوك المحايد: وهو السلوك الذي لا يبدي معارضة حقيقية وفي نفس الوقت لا يبذل جهدا كبيرا ويعمل<sup>1</sup>

1. <https://faculty.Mu.Edu.Sa/ilaznaiber/thebehaviorofIndividuals>: سلوك الأفراد، إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبيير.

على أداء العمل بالقدر الذي يخلى مسؤولية ولا يتعرض للعقاب من جانب الإدارة.

ويرجع السبب في حدوث المشكلات السلوكية في تعامل الإدارة مع العاملين إلى اختلاف طبيعة السلوك الذي تفضله الإدارة وترغب في أن يسير عليه العاملون ومن أمثلة جوانب هذا السلوك أن العاملين يسعون دائما لتحقيق أهدافهم الشخصية في حين الإدارة ترغب أن يركز العاملون على تحقيق أهداف المنظمة. وكذلك يميل سلوك العاملين إلى التغيير والتجديد المستمر في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك العاملين في الإطار الذي تريده، إضافة إلى ذلك ترغب أن يتصرف العاملون في حدود التعليمات والأوامر التي تفرضها في حين أن الإنسان يسعى لتحقيق ذاته وتأكيد وجهة نظره والتي قد تعليمات الإدارة.

ويزداد حجم المشكلة السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك الذي تفضله الإدارة والسلوك الفعلي للعاملين ويجب على الإدارة أن تقلل هذه الفجوة كلما كان ذلك ممكنا.

### ثانيا: عناصر سلوك العاملين:

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهذه المحددات النفسية هي:

**1 / التحفيز :** لابد من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز ، فهناك دوافع العمل التي تعني العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان وتشير فيه الرغبة للعمل والانجاز فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة وهنا فان هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة ومن الجدير بالذكر فان الدافع قد يتولد من عامل يثير السلوك ويساهم في توجيهه نحو حالة معينة ، إما الحاجة فهي داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد بمعنى إن الحاجة هي رغبة بإشباع نقص لشيء يفتقر إليه . وقد يكون هذا النقص أكثر الحاجات أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته، وبالنسبة للحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها <sup>1</sup>

1. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2008، ص 491.

وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليده، العمل في المنظمة، أما الحوافز فهي مجموعة الحوافز المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه، وهنا الحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه.

أما التحفيز فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادًا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.

**2/ الإدراك:** "هو العملية التي من خلالها يتم استقبال وتنظيم واختيار وترجمة المنبهات وتحويلها إلى معلومات بهدف الحصول على معنى لها".<sup>1</sup> وهو عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة. ومنه نستخلص أن الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدًا لترجمتها إلى سلوك.

**3/ الاتجاهات:** هي تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد، تؤثر

الاتجاهات على سلوك الأفراد تأثيرًا مباشرًا لذلك فقد عرفت على أنها استعداد ذهني محدد نحو نوع من الأنشطة أو التفاعل.

**4/ التعلم:** هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيدًا من الخبرة والتجربة، نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب.

Cordon يعرف التعلم بأنه "عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة".<sup>2</sup>

**5/ الشخصية:** إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل شخصيته وهي ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سماته.

1. كاسر ناصر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 1426/2006، ص 130.

2. خضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سبق ذكره، ص 205.

هي التجمع النهائي لكل الدوافع والعادات النهائية والاهتمامات والميول والإحساسات والمثل والآراء والمعتقدات سواء كانت موروثية أو مكتسبة كما تنعكس على سلوك الإنسان وتفاعله مع البيئة.<sup>1</sup>

**6/ القيم:** هي مفهوم يدل على مجموعة من المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديرا كبيرا في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات.<sup>2</sup>

وهي تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الفرد وهي بذلك التي تكون راسخة في النفس التي تميز الصواب عن الخطأ وتمتاز بالثبات النسبي وصعوبة التغيير مقارنة مع الاتجاهات.

### المطلب الثاني: علاقة علم النفس بسلوك العاملين.

يمكن تعريف علم النفس بأنه " هو ذلك العلم الذي يسعى لدراسة وقياس وتفسير وأحيانا تغيير سلوك الفرد"، فعلماء النفس يهتمون بدراسة ومحاولة فهم السلوك الفردي ومعرفته ودراسته وقياسه وتوضيح الجوانب المقترنة بأبعاده المختلفة، وقد أسهم في دراسة الملل والإجهاد والضغط النفسية ودرجة تأثيرها على معالم الإنجاز المستهدف للمنظمة، وقد أسهم هذا الحقل من المعرفة في دراسة الإدراك والشخصية وغيرها من الجوانب التي تلعب دورا أساسيا في حياة الأفراد.<sup>3</sup>

وهناك فروع علم النفس نذكر منها ما يلي:

**1/ علم النفس العلاجي (الكلينيكي):** يهتم بدراسة مصادر وأسباب اختلال الصحة النفسية ومحاولة إيجاد أنواع العلاج المناسب للأمراض النفسية المختلفة التي تتم عن حالات من عدم التوازن الفردي، حيث زود السلوك بالنماذج الخاصة بالشخصية والتنمية الإنسانية، فهو يقوم بتشخيص وعلاج الاضطرابات النفسية البسيطة وبعض الأمراض النفسية، كما يقوم بملاحظة وتحليل وتقدير ما لدى الفرد من ذكاء وقدرات عقلية وسمات خلقية.

ومن مظاهر المرض النفسي التي يحاول علم النفس العلاجي في التحقيق من وطأتها ما يلي:

. القلق . التوتر الزائد . الشعور بالانقباض والكآبة .

1. فاروق عبد فليح، سيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 174.  
2. محمد الصيرفي، التحليل على المستوى الفردي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 321.  
3. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، الجزء الأول، ص 230.

. مناقشة السلوك الفردي للمعايير الاجتماعية المقبولة.

. سيطرة بعض الأفكار السوداوية على الفرد.

. فقدان الإرادة والانتقال إلى حالات من التوهم والمخاطر والهلوسة.

**2/ علم النفس الصناعي:** ويختص هذا الفرع بدراسة المشكلات النفسية الناشئة من تجمع آلاف الأفراد، يعني

بتطبيق مبادئ علم النفس في ميدان الصناعة لزيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل، وهو يستخدم الاختبارات السيكولوجية لاختيار أصح العمال ووضعهم في المهن المناسبة لقدراتهم العقلية والنفسية، كما يبحث في الظروف المحيطة بالعامل وأثرها على الإنتاج كالضوضاء والتهوية، كذلك يبحث في أسباب التعب والملل وتعدد الحوادث والغياب.

ومن أهم مجالات البحث والدراسة لعلم النفس الصناعي:

. الاختيار ووضع الاختبارات المختلفة التي تتناسب مع نوعيات العاملين المختلفة.

. التوجيه المهني بإرشاد العمال إلى أنسب المهن التي تتفق قدراتهم واستعداداتهم وميولهم.

. رسم خطوط الترقى للأفراد واختيار أفضل المرشحين لشغل المناصب الأعلى.

. دراسة الروح المعنوية وتصميم برامج الحوافز.

. وضع الأسس العلمية للتدريب الفعال.

. وضع الأسس العلمية لتطوير الآلات والمعدات بما يتناسب مع قدرات الأفراد وطاقاتهم، كذلك تصميم العمليات

الإنتاجية بما يتفق وتلك القدرات وتسمى تلك الدراسات بالهندسة البشرية وقد بدأت في الانتشار وكسب الاهتمام

من جانب المديرين لما تحققه من فوائد وزيادات في الإنتاجية من ناحية ولتأثيرها المناسب على معنوية العاملين

ورضاهم عن أعمالهم من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

1. على سلمى، مرجع سبق ذكره، ص 53، 54.

**3/ علم النفس الاجتماعي:** يمثل حلقة اتصال بين كل من علم النفس وعلم الاجتماع. وينظر البعض إلى علم النفس الاجتماعي على أنه الدراسة التجريبية للفرد في المواقف الاجتماعية والثقافية. وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعي يتعدى نطاق الإطار السيكولوجي للفرد إلى الآفاق الاجتماعية التي يعين فيها الإنسان ويتأثر بها سلوكه. باختصار فهو يدرس سلوك الفرد من حيث تأثيره بسلوك الأفراد ومن حيث تأثيره فيهم، أي دراسة علاقة الفرد بالجماعة، فهو يهتم مثلا بدراسة التنشئة الاجتماعية للفرد وكيفية تأثير الأفراد بالنظام الاجتماعي وبالحضارة والثقافة التي ينشأ فيها، وكيف يؤثر ذلك في تكوين اتجاهاته واعتقاداته وميوله.

وعلى هذا الأساس يركز علم النفس الاجتماعي على دراسة المظاهر السيكولوجية الأساسية على ضوء المؤثرات الاجتماعية العديدة التي تسهم في تنمية وتشكيل الشخصية الإنسانية.<sup>1</sup>

إن علم النفس الاجتماعي ينظر إلى الفرد والمجتمع في آن واحد، ومن أهم مجالات البحث في علم النفس الاجتماعي:

- ✓ دراسة الجماعات الإنسانية.
- ✓ دراسة الدور الاجتماعي.
- ✓ دراسة عمليات التطوع الاجتماعي.
- ✓ دراسة عمليات التفاعل الاجتماعي.

**4 / علم النفس التجريبي(العام):** زود السلوك بالنظريات الخاصة بالتعلم والدافعية والإدراك والضغط.

وهو أحد المجالات الأساسية التي تمدنا بالمعلومات الرئيسية العامة عن الحياة النفسية والأسس العامة للسلوك كما يدرس أيضا الموضوعات الخاصة بالشخصية والذكاء والقيم والاتجاهات والتخيل والتذكر.

**5 / علم النفس الفردي:** يبحث فيما بين الأفراد من فروق في القدرات والاتجاهات والاستعدادات العقلية وأسباب هذه الفروق وآثارها على السلوك، وتأثير كل من الوراثة والبيئة فيها ويستخدم علم النفس في هذه الدراسة الاختبارات والمقاييس النفسية المختلفة وتقدير الفروق بين الأفراد والسلالات والفروق بين الذكور والإناث.<sup>2</sup>

1. بحري صابر، مطبوعة مقياس السلوك التنظيمي، منشورة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02.كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2016ص6.  
2 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، الجزء الأول، ص 51.50.

المطلب الثالث: نموذج تشخيص سلوك الفرد في المنظمة وأثر الجماعة على سلوكه

أولاً: نموذج تشخيص سلوك الفرد داخل المنظمة<sup>1</sup>

من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد في مكان العمل لتحقيق الانسجام بينه وبين الإدارة التي يعمل فيها، حيث يتوقف سلوكه على عدد من العناصر التي يمكن تحديدها كالتالي:

1/ القدرات الجسمانية والذهنية للفرد: من المهم معرفة القدرات التي يمتلكها الفرد لتنميتها وبالتالي توجيهه للعمل الأكثر ملاءمة له، ويتفق مع هذه القدرات، ويرجع ذلك لوجود اختلافات بين الأفراد، حيث حاول علماء النفس الكشف عن القدرات الطبيعية والمكتسبة، فمثلاً الطفل بالأسرة التي ينتمي إليها ويكتسب منها عادات وتقاليد معينة، ويتم اكتساب وتنمية قدرات أخرى أثناء فترة التعليم، ويتوقف ذلك على نوعية التعليم الذي حصل عليه الفرد، فالتعليم الفني والمهني يحدد اتجاه الفرد وميوله التعليمية كما وان التجارب والخبرات المكتسبة من العمل السابق لها علاقة وتأثير على قدرات الفرد الحالية مثلاً إذا مارس فرد ما مهنة المحاسبة لمدة 10 سنوات فإنه يلم بكل جوانب هذه المهنة بينما إذا عمل بعد ذلك 05 سنوات في مجال بيع الآلات، وخمس سنوات كموسيقي ثم 05 سنوات كمدير مكتب فإنه لن يكون كفاء في مهنة المحاسبة ولكنه على أي حال فإنه أفضل من المحاسب المبتدئ.

2/ الاتجاهات والتفضيلات للفرد: لا يختلف الأفراد في المقدرة على الأداء فقط وإنما أيضاً من حيث الاتجاهات والميول الخاصة بالعمل. تتأثر هذه الاتجاهات والميول من خلال تفاعل واختلاط الفرد مع أسرته ومع أصدقاء الطفولة والشباب ثم بتجاربه وتفاعلاته مع البيئة والأفراد، فالفرد لديه قيم وميول اجتماعية خاصة بنوعية العمل من حيث الرضا أو عدم الرضا عنه، ثم قيم وميول متعلقة بنوعية المهنة وبالإضافة إلى ذلك المستوى المعيشي الذي يتمتع به العامل.

3/ أهمية العمل للفرد: يحقق العمل للفرد عدة أغراض من بينها:

. أنه مصدر دخل له وضروري لمعيشته.

. أنه يحقق له مركز اجتماعي معين.

1. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 37.

. يشعره بالانتماء للمجتمع.

. أنه عنصر أساسي لتحقيق الذات.

4/ الاتجاهات النفسية تجاه العمل: توجد وجهتي نظر مختلفتين بشأن هذه النقطة هما:

✓ . أن العمل وسيلة للبقاء.

✓ إن العمل في حد ذاته أمر مرغوب وعن طريق إنجازه يحقق للفرد شعور بالرضا والثقة بالنفس.<sup>1</sup>

وظلت وجهة النظر الأولى مسيطرة لحد كبير لدى العمال عبر التاريخ كما في العصور القديمة ولكن أخيرا تغير هذا المفهوم وأصبح ينظر إلى العمل على انه وسيلة للحياة وتكوين الثروات وأنه في حد ذاته يحقق الرضا والاستقرار النفسي للعامل.

أدت الثورة الصناعية إلى تغيير الأوضاع بعد أن كان العامل يعمل بمفرده أو ينتمي لمهنة أو وظيفة معينة، حيث أدت إلى التخصص وفصل الملكية عن الإدارة، وأصبح ينظر على العامل كآلة ونتيجة للاتجاه المتزايد نحو الآلية مما أدى إلى إحساسه بالقلق والتوتر. وبصفة عامة فإن العمل مهم بالنسبة للفرد لأنه يحقق له درجة معينة من الرضا النفسي واحترام الذات.

5/ الاتجاهات الاجتماعية والعمل: تعكس القيم الاجتماعية نحو العمل درجة الثقافة والحضارة لهذا المجتمع،

فقد أشار Ralph Linton (1945) إلى العديد من الحقائق المتعلقة بالعلاقة بين المستوى الثقافي والحضاري

للمجتمع وأفراده حيث لخصها كما يلي:

✓ . إن المجتمع (ليس الفرد) هو الذي يعكس نوع المثابرة للبقاء.

✓ إن المجتمعات تعمل على تحسين مستوى معيشة الأفراد.

✓ إن المجتمعات تتكون من وحدات إنتاجية ووحدات خدمية، وتعمل مع بعضها بشكل متناسق ومتكامل.

✓ يوجد تقسيم للعمل كمدخل لخلق الأنشطة والوظائف لأفراد المجتمع.

1. نفس المرجع، ص 41 . 42.

فالثقافة تعبر عن أسلوب الحياة للمجتمع حيث أنها تؤثر على ممارسات الفرد وسلوكه سواء داخل الإدارة أو خارجها.

**6/ الظروف البيئية:** إن العامل يتأثر ببيئة العمل فإذا كانت المنظمة ناجحة وبعيدة عن الضغوط الحكومية والاقتصادية وتمتلك كفاءات إدارية مميزة وقيادات فعالة ومدربة فإن بيئة العمل ستكون بلا شك مرضية، بالإضافة إلى وجود جماعات عمل متعاونة وتحقيق الأهداف لإنتاج سلع وخدمات لتزويد المجتمع باحتياجاته، وبصفة عامة يوجد العديد من الظروف البيئية المؤثرة على ممارسات الفرد في بيئة العمل والتي تشمل:

تأثير الاتحادات العمالية، الحكومة، الظروف الاقتصادية وكذلك الجوانب المتعلقة بالتنظيم.

**7/ طبيعة ونوع العمل:** يصعب تماما قياس العمل بطريقة كمية ولكن يوجد نوعين من العوامل العامة يشتمل عليها وهما: المستوى التكنولوجي أو الفني للعمل، وظروف العمل ونظرا للتفاوت بين هذين العنصرين من عمل لآخر مما يعني اختلاف الأفراد القائمين به، وبالتالي جعل العمل للفرد أكثر جاذبية عن غيره وذلك عن طريق الزيادة في الأجور والحوافز وهذا كمدخل لاستقطاب الأفراد للقيام به.<sup>1</sup>

ثانيا: تأثير الجماعة على سلوك الفرد:

إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من مجموعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه، دوافعه، تصرفاته وجهوده في العمل. وهذا التأثير يتلقاه من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، فهو يتصل مع زملائه له، ويدخل في علاقات معهم، وهم من ناحيتهم يسعون إليه، ويبادرونه بالتفاعل معه.

وخلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب خبرات، ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه.

ومن أمثلة الدراسات التجريبية منها دراسات هاوثورن التي أوضحت أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية، وأقوى من خصائصه الفردية. فقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء

1. د/ حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة الكويت. الجزائر، 2008، ص 40، 43، 51،

لجماعة تضمهم، وشعورهم بذاتية الجماعة وما يترتب عليه من نشأة قواعد للسلوك متفق عليه فيما بينهم، فأثر على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم، فمثلا عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه، كان الأفراد يرضخون ويمثلون لانفاق الجماعة، فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد، رغم قدرتهم على ذلك، وإلا خضعوا لرادع وعقوبات الجماعة.

وأوضحت دراسة كوتش وفرنش أيضا أن توفير فرصة مشاركة الأفراد العاملين في تحديد مستويات الإنتاج المستهدفة في إطار جماعي، أتاح للجماعة أن تمارس تأثيرا على هذه المستويات وعلى التزام الأفراد بتحقيقها.

أما لنيو كومب الذي أوضح في دراسته كيف أن للقواعد ومعايير الجماعة تؤثر تأثيرا كبيرا على مستوى إنتاج الفرد. ففي الحالة محل الدراسة كان مستوى الإنتاج الذي حددته الجماعة لأفرادها باعتباره الحد الأقصى الذي لا ينبغي على أي فرد تخطيه هو خمسون وحدة في اليوم. وقد مارست هذه الجماعة ضغوطا شديدة على إحدى العاملات التي كانت ترغب في زيادة الإنتاج عن القاعدة التي وضعتها الجماعة، لدرجة إن جعلت إنتاجها يهبط إلى ما دون الخمسون وحدة. وقد حدث بعد ذلك أن تفرق أفراد جماعة العمل هذه، ولم تعد تلك العاملة تعمل مع هؤلاء الأفراد. وعند غياب الضغوط الجماعية لم يلبث أن تضاعف إنتاج العملة المذكورة فارتفع إلى مائة وحدة تقريبا. وهكذا يتضح كيف أن وجود القواعد والضغوط الجماعية أو غيابها يؤثر على جهد وإنتاج الأفراد في العمل.<sup>1</sup>

فالفرد يتصل منذ ولادته بأنواع مختلفة من الجماعات، حيث يتعلم هذا الأخير من خلالها على الأنماط السلوكية التي ينبغي عليه إتباعها. وتعمل الجماعات المختلفة بشكل أكيد على صياغة الفرد لمسالك تنسجم وطبيعة المجتمع أو البيئة الاجتماعية التي يتفاعل معها. وينشط الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع أنواع متعددة من الأفراد والجماعات. كما يكتسب من خلال هذا التفاعل شخصيته ومقومات سلوكه العامة.

وأول ما يبدأ الإنسان حياته في الجماعة هو وجوده في الأسرة (العائلة) ثم تتطور حياته وتتعدد بنوع الرغبات والحاجات التي يشترك بها مع الآخرين مثل الزملاء في الدراسة، وجماعة العمل، وجماعات الهوية... الخ، لذلك يلاحظ أن المظهر الأول من مظاهر التأثير في حياة الفرد هو ما تتركه الجماعة في تكوين شخصية الفرد التي تتشكل من خلالها صفاته وعاداته وخصائصه التي تعمل على توجيه سلوكه وتحديد اتجاهاته المتعددة.

1. عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 63. 64.

أما المظهر الثاني فيتمثل في إدراك الفرد لذاته من خلال الجماعة وأثر التفاعلات الاجتماعية فيه. ولا يتكون مفهوم الذات أو "الأنا" إلا من خلال احتكاك الفرد بالآخرين حيث يشكل ذلك لديه المرتكز الرئيس للشخصية ويستطيع الفرد من خلال أن يوجه سلوكه ويحدده باتجاه إرضاء الجماعة. كما يكتسب الفرد في الوقت ذاته الملامح العامة لشخصيته من خلال التفاعل الاجتماعي وصيغ التنشئة الاجتماعية بما يجعله ملائماً لنمط الحياة السائدة في المجتمع.<sup>1</sup> ومنه نستنتج أن ما يؤثر على سلوك الفرد هو الجماعات داخل الإدارات العمومية (المنظمات) التي يتعامل معها وذلك من خلال ما تسيطر عليه من مثيرات ومدعمات التي تحيط بالفرد، وعليه فإن هذا الأخير يمكنه أن يكتسب خبرته من خلال ما يتعلمه من طرف الجماعة.

### المطلب الرابع: نواتج والمؤثرات على سلوك العاملين

#### أولاً: نواتج سلوك العاملين

لسلوك الأفراد داخل أعمالهم مجموعة من النواتج نذكر منها كالآتي:

#### 1. الأداء والإنتاجية: ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء كالتالي:

- أ. أن يحقق الأفراد الأهداف والإعمال المطلوبة منهم، وهو ما يشير إلى الفعالية في الأداء.
- ب. أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في استخدام الموارد.
- ج. وإذا توفر البعدان السابقان (الفعالية والكفاءة) في آن واحد، فإننا يمكن القول إن نصف الأداء بأنه منتج، وأن الإنتاجية عالية.<sup>2</sup>

#### 2. الرضا عن العمل: وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل

على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة والرؤساء، والزملاء والمرؤوسين

وفرص النمو والترقي وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر.

1. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2014 ص 157.

158.

2. شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، منشورة، 2013. 2014، ص 46

ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يسبب ترك الخدمة فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل، كما أن الغياب هو كذلك مؤشر لعدم الرضا وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا، مثل درجة ولاء الفرد لوظيفته ومشاركته فيها، واعتباره جزءاً من الوظيفة وهو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي وهناك مؤشر آخر يدل على مدى الولاء تجاه المنظمة ككل، واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيها، وهو ما يطلق عليه بالالتزام تجاه المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانياً: المؤثرات الرئيسة للسلوك:

لسلوك مؤثرات نذكر منها كآتي:

- 1 . هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التي توجه السلوك الفرد في اتجاه المحافظة على الحياة والبقاء.
- 2 . الفرد عضو في مجتمع كبير فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التي يعيش فيها ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التي يتبعها.
- 3 . إن الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التي يعيش فيها كالعائلة، الأقارب، جماعات الأصدقاء والزملاء في العمل (لكل من تلك الجماعات عادات وتقاليد التي تؤثر على تفكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التي يجدر به إتباعها إن أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصدقتها).
- 4 . لكل فرد شخصية تختلف عن غيره من الأفراد حيث هي نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية وخصائصه تجاربه في الحياة، فقد يكون قلقاً أو غير مستقر، أو أن يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان أو التسلط، كما قد يصبح سلبي أو انطوائي (ذلك النوع من الشخصية يحدد أنماط السلوك الإنساني ويساعد على تفسير تصرفات الأفراد).
- 5 . بالإضافة إلى شخصية الفرد الذاتية، فإن هناك أنماطاً عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء إلى بيئة معينة أو جماعة محددة، إذ نجد سكان السواحل يختلفون في أنماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية.<sup>2</sup>

1 . شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، ماجستير، جامعة منشوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، منشورة، 2009م / 2010م ص 110.

2 . على سلمى، مرجع سبق ذكره، ص 86.87.

6 . إن وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات وأشكال هذه الاتصالات التي تأخذها يقوم الفرد بتفهمها وصياغتها بطرق مختلفة لذلك نجد أنهم يميلون إلى تكوين انطباعات محددة عن الأشياء والأشخاص والأفكار (تلك الانطباعات تساعد على توجيه الأفراد في ناحية معينة دون الأخرى).

ومن أمثلة عن بعض مؤثرات على السلوك نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 . وفاة أحد الزوجين بالنسبة للموظف أو الموظفة، والمعاناة من عدم الاستقرار الاجتماعي.
- 2 . تأثير حالة الطلاق على الموظف.
- 3 . المعاناة من حادثة قانونية أثرت على نفسية الموظف بسبب حادث سيارة مثلاً.
- 4 - المعاناة من نتائج المرض.
- 5 . المعاناة من حالة نفسية بسبب اقتراب الموظف من التقاعد وتحسسه من ملل الجلوس في المنزل.
- 6 . وقوع الموظف بأزمة مالية غير متوقعة بسبب مرض أحد أفراد العائلة.
- 7 . المعاناة النفسية بسبب الراتب المحدود والديون المتراكمة على الموظف.
- 8 . عدم وجود التفاهم بين الرئيس المباشر أو زملاء العمل.
- 9 . تغير مكان السكن وضغط المواصلات بسبب البعد عن العمل.
- 10 . عدم موافقة الإدارة على ترقية الموظف أو إجازته.
- 11 . التغيير في طريقة المعيشة والانقطاع عن الزيارات بسبب التكاليف وأثر ذلك على نفسية الموظف.
- 12 . التغيير في مواعيد النوم بسبب عمل إضافي في المساء وأثر ذلك على نفسية الموظف.

1. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، الجزء الأول، ص248 . 249.

## خلاصة:

من خلال دراستنا مما سبق نستنتج أن الفرد هو من أهم الموارد التي تحتاج إليه الإدارة فلولاها لا يمكن أن تحقق أهدافها وزيادة إنتاجها وذلك باعتباره كيان مادي ونفسي يتكون من مجموعة متفاعلة ومتكاملة من الأجزاء الطبيعية والاجتماعية التي تحدد شخصيته، فالسمات النفسية هي التي تحدد سلوكه الذاتي وذلك من خلال مجموعة من العوامل تتمثل في مفاهيم الدوافع والحوافز لدى الفرد، ومستوى إدراكه وتصوره للأمور التي يحسها ويرها ويسمعها ورغباته وكذا الاتجاهات والقيم التي يكتسبها أو تربي عليها خلال سنوات التنشئة الاجتماعية وما يصاحبها من خبرات.

ونظرا لما هو معروف في الوقت الحاضر من تفاوت الأفراد من حيث المهارات والقدرات والسلوك والطباع والعادات وأن المتقدم لشغل وظيفة ما في التنظيم يمتلك عدد من الخصائص والسمات قد تتسق أو تختلف عن السلوك المطلوب الأمر الذي يتطلب التدقيق في عملية اختيار الموارد البشرية ويدعو إلى تحليل ودراسة سلوك الفرد والمتغيرات ذات التأثير عليه، كما تعمل الإدارة على تأكيد السلوك المعاون وتخفيف السلوك المناقض أو تعديله ليصبح معاونا أو على الأقل المحافظة عليه من التحول إلى سلوك مناقض.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

تمهيد:

اعتمادا على ما تطرقنا إليه في الجانب النظري ومن أجل التحكم أكثر في الموضوع قمنا بإسقاطه مباشرة على أرض الواقع، إذ أنه لا يكفي أن نتكلم عن موضوع الاحتراق النفسي وأثره على سلوك العاملين في الإدارات العمومية دون أن نوضح ذلك على الواقع، لذلك ارتأينا أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت . باعتباره أحد المنظمات التعليمية العمومية التي تقدم مجموعة من الخدمات عن طريق العنصر البشري.

لذا سنقوم في الفصل الختامي أن نعرف بالمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت ومحاولة منا للكشف عن تأثير الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في المركز الجامعي، كما تناولت دراستنا المحاور التالية: المبحث الأول: سنتطرق فيه إلى تقديم عام للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، من خلال التطرق إلى نشأة وتاريخ المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت، وكذا هيكله التنظيمي.

المبحث الثاني: سنتناول فيه تحليل استبانة عن الاحتراق النفسي والسلوك بالمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت ..

يعد المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي منظمة عمومية ذات طابع اجتماعي علمي ثقافي ومهني، ويعتبر كذلك أحد المنشآت التي تعنى بتقديم خدمات تعليمية على المستوى الجزائري. وللتعرف أكثر على هذا المركز الجامعي الونشريسي سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأته وتطوره وأيضاً إلى هيكله التنظيمي وموارده البشرية، وفي الأخير سنسلط الضوء على بعض جوانب معهد علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

المطلب الأول: نشأة وتاريخ المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت . .

أولاً: نبذة تاريخية عن المركز الجامعي .

تم إنشاء المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيلت ( بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 جمادى الثانية عام 1426 الموافق ل 01 نوفمبر سنة 2005 المتضمن إنشاء ملحق جامعي بولاية تيسمسيلت بإشراف بيداغوجي لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت.

افتتح المركز الجامعي لولاية تيسمسيلت أبوابه رسمياً بتاريخ 12 نوفمبر 2005 أمام الطلبة القاطنين بالولاية والمناطق المجاورة لها بعدد إجمالي 546 طالبا.

تم التحاق الطلبة تدريجياً بمدرجات الدراسة ابتداء من تاريخ 04 أكتوبر 2008 . أهل المركز الجامعي الونشريسي لمصاف للمراكز الجامعية الوطنية بمرسوم تنفيذي رقم 08 . 203 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 جويلية 2008م متضمنا إنشاء مركز جامعي بولاية تيسمسيلت وبعدها أطلق عليه اسم المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي.<sup>1</sup>

ثانياً: لمحة تاريخية موجزة عن المركز الجامعي .

### 1 . الموقع الجغرافي:

<sup>1</sup> . بالاعتماد على وثائق إدارة المركز الجامعي - تيسمسيلت .

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

يحد المركز الجامعي من الشمال إدارة الخدمات الاجتماعية وإقامة الذكور وإقامة الإناث، أما من الجنوب فيحده الطريق الذي يربط بين تيسمسيلت وبوقارة، ومن الشرق المركب الرياضي الولائي، ومن الغرب مصلحة الاستعجالات.

### 2. المواصفات العامة للمركز:

المساحة 6,5 هكتار.

المساحة الإجمالية المبنية 33628.09 م<sup>2</sup>

المساحة الإجمالية غير المبنية: 141923 م<sup>2</sup>.

طريقة البناء: المباني والمنشآت في الجامعة مبنية بمادة صلبة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والموارد البشرية للمركز الجامعي.

يتكون الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي من عدة وظائف يقوم بتسييرها موارد بشرية.

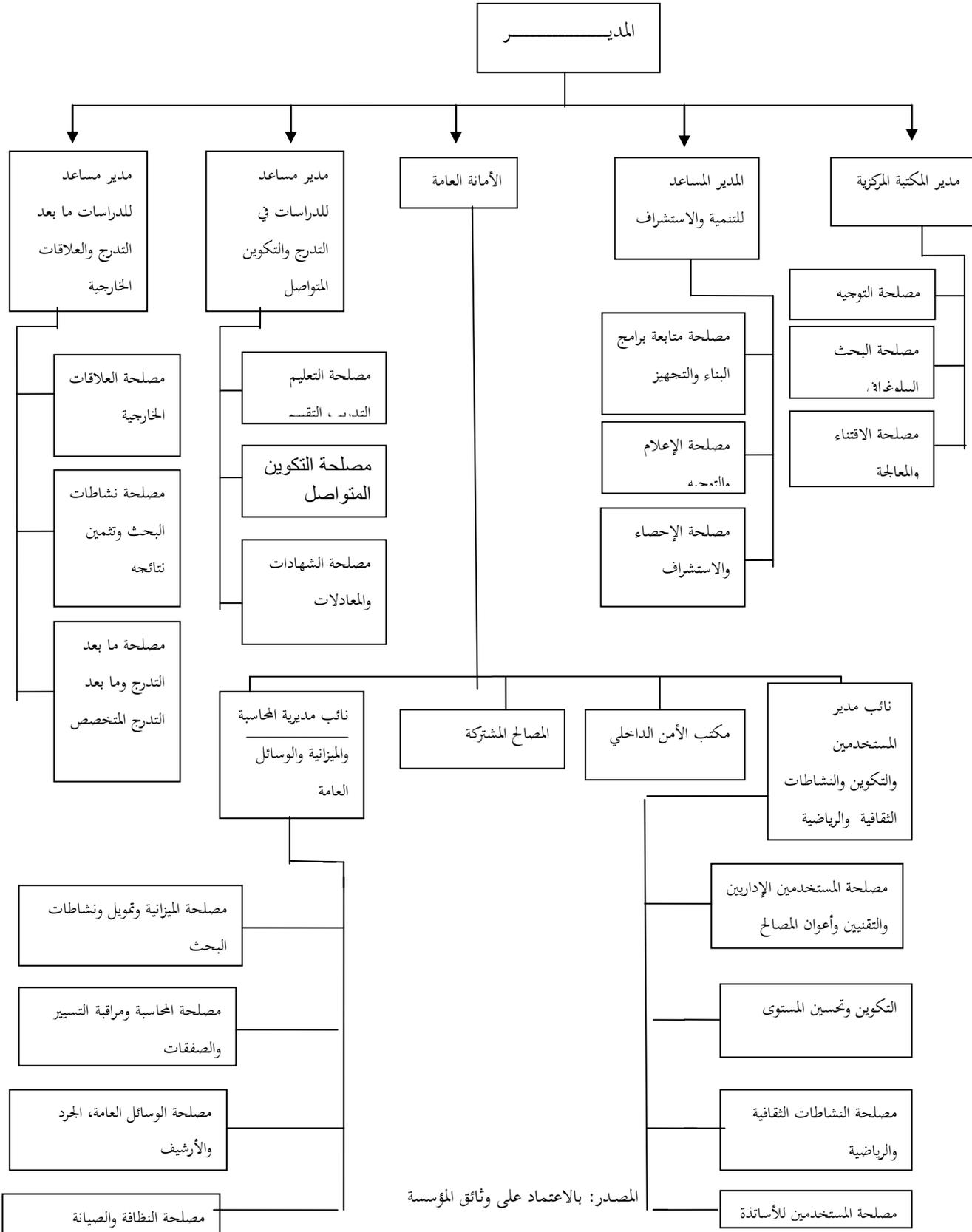
. أولاً: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي الونشريسي . تيسمسيلت .

الشكل رقم (3 . 1): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي.

<sup>1</sup> . بالاعتماد على وثائق إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي .

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن

يحي الوشريسي . تيسمست .



## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

. شرح الوظائف:

المدير: وهو المسؤول عن مديرية المركز الجامعي ويقوم بمساعدته كل من:

1. مدير مساعد للدراسات لما بعد التدرج والعلاقات الخارجية: تستند مهامه في:

. تسيير مسار الأساتذة والطلبة لما بعد التدرج والعلاقات في مختلف الجامعات داخل الوطن وخارج الوطن وكذا تنظيم التظاهرات العلمية والمجالس العلمية.

. المبادرة ببرامج الشراكة وترقية علاقات المركز الجامعي بمحيطه الاجتماعي والاقتصادي.

ويساعده كل من:

. مصلحة العلاقات الخارجية.

. مصلحة نشاطات البحث وتثمين نتائجه.

. مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

2. مدير مساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل: تضم ثلاثة وظائف تتمثل في:

. ترقية ومتابعة نشاط التكوين عن بعد.

. السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

. متابعة المسائل البيداغوجية والسهر على احترام وتنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعدلات.

يساعده كل من:

. مصلحة التعليم، التدريب، التقييم.

. مصلحة التكوين المتواصل.

. مصلحة الشهادات والمعدلات.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمست .

3. الأمانة العامة: تعتبر هذه الهيئة حيوية بالنسبة للهيكل التنظيمي للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي وتتلخص مهامها في:

- . التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية للمركز.
- . اقتراح برامج النشاطات الثقافية والرياضية وترقيتها.
- . السهر على حفظ أرشيف المركز الجامعي.
- . إعداد التقارير للمجالس الإدارية والبيداغوجية.
- . السهر على متابعة تسيير المسار المهني وللموظفين والأساتذة بالمركز الجامعي.
- . تنفيذ ومتابعة استهلاك الميزانيات.
- . السهر على تطبيق النظام الداخلي للمركز الجامعي.

يساعده كل من:

أ/ نائب مديرية المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية. هذا الأخير يقوم بمساعدته كل من:

. مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

. التكوين وتحسين المستوى.

. مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

. مصلحة المستخدمين للأساتذة.

ب/ مكتب الأمن الداخلي.

ج/ نائب مديرية المحاسبة والميزانية والوسائل العامة. وهو بدوره يقوم بمساعدته كل من:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

. مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.

. مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات.

. مصلحة الوسائل العامة، الجرد والأرشيف.

. مصلحة النظافة والصيانة.

### د/ المصالح المشتركة.

4. المدير المساعد للتنمية والاستشراق: يتلخص نشاط هذه المصلحة في:

. إعداد مختلف الإحصائيات وتسجيل المشاريع التنموية على المدى المتوسط والطويل لإنشاء هياكل بيداغوجية

وتاطير الأنشطة المستقبلية سواء على المستوى الإداري أو البيداغوجي.

يقوم بمساعدته كل من:

. مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.

. مصلحة الإعلام والتوجيه.

. مصلحة الإحصاء والاستشراق.

5. مدير المكتبة المركزية: وتتعلق مهامه ب:

. الجانب البيداغوجي والبحث البيلوغرافي والبحث عن المصادر المختلفة للكتب والمراجع التي تخص الاختصاصات

المتوفرة على المستوى المركز الجامعي .

. مسك رسائل ومذكرات ما بعد التخرج.

يساعده كل من:

. مصلحة التوجيه.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

. مصلحة البحث البيلوغرافي.

. مصلحة الاقتناء والمعالجة.

. ثانيا: الهياكل البيداغوجية للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي:

إن هياكل المركز الجامعي في تطور مستمر نظرا لنشأته الحديثة، ونذكر الهياكل الموجودة حاليا كالآتي:

. المقر الإداري والمعاهد: يحتوي على طابقين سفلي والآخر علوي.

وخلال الموسم الجامعي 2016 / 2017م تم إضافة فرع في الطابق السفلي خاص بمكتب البريد والموصلات.<sup>1</sup>

. المعاهد: توجد خمسة معاهد على مستوى المركز الجامعي الونشريسي . تيسمسيلت . .

. معهد الحقوق والعلوم السياسية:

. قسم القانون الخاص . . قسم القانون العام . . قسم القانون العام .

. معهد الآداب واللغات:

. قسم اللغة والأدب العربي . . قسم الآداب واللغة الفرنسية.

. معهد علوم اقتصادية التسيير وعلوم تجارية:

. قسم العلوم الاقتصادية . . قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير .

. معهد العلوم والتقنيات:

. قسم العلوم والتكنولوجيا . . قسم علوم الطبيعة والحياة . . قسم علوم المادة.

. معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

. قسم التدريب الرياضي . . قسم التربية البدنية والحركة .

<sup>1</sup> - من إعداد الطالبتين.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

كما يضم المركز الجامعي هياكل بيداغوجية لاستقبال الطلبة نذكرها كالآتي:

. قاعة محاضرات مجهزة ب 500 مقعد ومكبر صوت، تستعمل كفضاء للنشاط العلمي وإحياء المناسبات الوطنية.

. 12 مدرج و95 قاعة (قاعة محاضرات، أعمال موجهة، أعمال تطبيقية).

مكتبة مركزية بطابقين تضم قاعات متعددة الاستعمالات.

تم تجهيز مكتبة مركزية جديدة عند مدخل المركز استبدالاً للقديمة يوم 08 أبريل 2018 مجهزة بقاعة في الطابق السفلي للإعارة الخارجية والطابق الذي يليه قاعة للمطالعة، أما الطابق العلوي فيحتوي على قاعتين الأولى تخص مذكرات التخرج أما الثانية فتخص الإعارة الداخلية. وفي انتظار استكمال التجهيز الكامل.<sup>1</sup>

4 قاعات للأساتذة و135 مكتب إدارة.

قاعتان للإعلام الآلي و5 قاعات للانترنت و5 ورشات.

مطعم جامعي: تم افتتاح المطعم الجامعي مع بداية العام الجامعي 2018

عدد الأساتذة والطلبة:

العدد الإجمالي للأساتذة 209 .

العدد الإجمالي للموظفين 217 .

العدد الإجمالي للطلبة 7073 .

المطلب الثالث: معهد علوم اقتصادية التسيير وعلوم تجارية.

أنشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2008 . يضم التكوين في العلوم التجارية وكذا علوم التسيير كجذع مشترك ثم يوزع الطلبة إلى أربع تخصصات أخرى حسب الاختيار، كما تتكون إدارته من مدير المعهد، مدير القسم، مدير الدراسات، بالإضافة إلى مجموعة من الموظفين.

<sup>1</sup> - من إعداد الطالبين.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

### 1 . تخصصات التكوين في طور ليسانس:

- . مالية وبنوك ليسانس أكاديمي علوم مالية.
- . اقتصاد كمي ليسانس أكاديمي علوم اقتصادية.
- . اقتصاد نقدي وبنكي ليسانس أكاديمي علوم اقتصادية.
- . إدارة ميزانية ليسانس أكاديمي علوم التسيير .
- . إدارة الأعمال ليسانس أكاديمي علوم التسيير .
- . محاسبة ليسانس أكاديمي علوم مالية ومحاسبة .
- . تسويق ليسانس أكاديمي علوم تجارية .

### 2 . تخصصات التكوين في طور الماستر: 2017 / 2018م.

- . العلوم المالية ليسانس أكاديمي علوم مالية ماستر أكاديمي .
- . إدارة الأعمال ليسانس أكاديمي علوم التسيير ماستر أكاديمي .
- . المحاسبة المالية ليسانس أكاديمي علوم التسيير ماستر أكاديمي<sup>1</sup> .
- . تسويق ليسانس أكاديمي علوم تجارية ماستر أكاديمي .

### 3 . الفريق البيداغوجي:

يتنوع الفريق البيداغوجي للمعهد بين أستاذ محاضر قسم أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ مساعد أ، أستاذ مساعد قسم ب، بعدد إجمالي 41 أستاذ.

<sup>1</sup>. بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

### المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية للاستبيان.

بعدها قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت . آن لنا أن نعززه بدراسة تطبيقية في محاولة منا التعرف مدى تأثير الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في الإدارات العمومية بالمركز الجامعي . وذلك بحساب المؤشرات الإحصائية اللازمة، وتحليلها واستخلاص النتائج واقتراح التوصيات، وفي إطار استعراض هذا المبحث ارتأينا أن نقوم بتحديد مجتمع الدراسة وكذا عينتها، ومن ثم تصميم استبانة لتوزع على أفراد العينة المحددة، وبعد ذلك جمع الإجابات من المستقصين ثم تبويبها، ووضعها في برامج spss للتحليل والمناقشة.

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

لقد قامت دراستنا وفق مجموعة من الخطوات الإحصائية مستخدمين الأداة ال Spss وذلك على

النحو التالي:

- 1 . مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأساتذة الذكور والإناث بأعمارهم ومستوياتهم التعليمية المختلفة في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت.
- 2 . عينة الدراسة: لقد استخدمنا أسلوب العينة الشاملة (الطريقة العشوائية) حين قمنا بتوزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة والذي يتكون من أساتذة وموظفين. وعدد أفراد العينة هو 40 فردا حيث تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة كالجنس والعمر والمستوى التعليمي... الخ.

### 3 . خطوات التحليل الإحصائي:

هذه العملية تتم بحساب المتوسط المرجح لإجابات الأسئلة لمعرفة آراء واتجاهات المستقصين للاستبيان، وبعد

معالجة الاستبيان وتحليله، اعتمدنا في ذلك على برنامج Spss ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمت

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

فكانت كالتالي:

. الخطوة الأولى: إيجاد معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم حيث وبعد تطبيق هذا الأخير تحصلنا على النسبة 0,6 كما هو موضح في الجدول وهي تدل على أن الاستبيان ثابت.

الجدول رقم ( 1.3 ) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات المقياس.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,60	35

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss

. الخطوة الثانية: إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية.

. الخطوة الثالثة: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

. الخطوة الرابعة: استخراج معامل الارتباط وذلك للكشف عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وللتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية.

4. تصميم أداة الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على مقياس ماسلاش ومقياس ليكارت كما يلي:

### 1./ مقياس الاحتراق النفسي:

استخدمنا مقياس ماسلاش للمتغير الأول، الذي تم وضعه من قبل ماسلاش وحاكسون لقياس الاحتراق النفسي حيث أسقطناه على مقياس ليكارت.

أبعاد هذا المقياس: في دراستنا تطرقنا إلى 15 عبارة، تتعلق بشعور الفرد نحو مهنته، حيث يتطلب من المفحوص الإجابة على عبارات الاستبيان بصدق لكي تكون النتائج المتوصل إليها قابلة للدراسة.

وقد طور هذا المقياس لقياس ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

. الإجهاد الانفعالي: و يقيس مستوى الإجهاد والتوتر الانفعالي الذي يشعر به الشخص نتيجة العمل في مجال معين، و يقيس هذا البعد ( سبع فقرات من 01 إلى 07 ) .

. تبلد المشاعر: و يقيس مستوى الاهتمام واللامبالاة نتيجة العمل، و يقيس هذا البعد ( فقرتين 08 و 09 ) .

. نقص الانجاز الشخصي: و يقيس طريقة تقييم الفرد لنفسه ومستوى شعوره بالكفاءة والرضا في عمله، و يقيس ( ست فقرات من 10 إلى 15 ) .

وطبقا لما ذكرته ماسلاش فإن نتائج المقياس يمكن تصنيفها إلى ثلاث درجات من الاحتراق النفسي، حيث قد يكون الاحتراق بدرجة كبيرة، متوسطة أو بدرجة منخفضة، وهذا حسب الجدول التالي:

الجدول رقم ( 3 . 2 ) يوضح تصنيف درجات مقياس ماسلاش حسب مستويات الاحتراق النفسي .

البعد	عالي	متوسط	منخفض
الإجهاد الانفعالي	27 فأكثر	من 17 إلى 26	16 فأقل
تبلد المشاعر	13 فأكثر	من 7 إلى 12	6 فأقل
نقص الانجاز الشخصي	31 فأقل	من 32 إلى 38	39 فأكثر

شرح الجدول:

يتم تحديد الاحتراق النفسي من خلال ثلاث مستويات ( عالي، متوسط، منخفض) وتحسب الدرجات المتحصل عليها من الأبعاد الثلاثة التالية:

. يكون مستوى الاحتراق عالي إذا كانت درجات البعدين الأول والثاني مرتفعة، ودرجة البعد الثالث منخفضة.

. ويكون متوسط إذا كانت الدرجات للأبعاد الثلاثة متوسطة.

. ويكون منخفض عندما يحصل المستقضي على درجات منخفضة على البعدين الأول والثاني و على درجات مرتفعة في البعد الأخير .

وبالنسبة للمتغير الثاني المتعلق بسلوك العاملين في الإدارات العمومية حيث تكون من 15 فقرة.

الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

تم تصميم الاستبيان وفق طريقة "ليكات" خماسي الاتجاهات، حيث يضم هذا الأخير متغير ترتيبي في شكل مستويات وبأوزان مختلفة (بالنسبة للعبارات الإيجابية)، وذلك على النحو التالي:

موافق تماما (1)، موافق (2)، محايد (3)، غير موافق (4)، غير موافق تماما (5).

الجدول رقم (3.3): مقياس ليكات.

المستوى	المتوسط المرجح
من 1 إلى 1,79	غير موافق تمام (منخفضة جدا)
من 1,80 إلى 2,59	غير موافق (منخفضة)
من 2,60 إلى 3,39	محايد (متوسطة)
من 3,40 إلى 4,19	موافق (مرتفعة)
من 4,20 إلى 5	موافق تمام (مرتفعة جدا)

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان.

بعد جمع استمارات الأسئلة من المستقصين جاءت نتائج الاستبيان كالتالي:

الجزء الأول: تحليل المعلومات الشخصية:

الجدول رقم: (3.4) يوضح توزيع التكرارات على متغيرات الدراسة.

المتغيرات	المستوى	التكرار	التكرار النسبي الصحيح	التكرار النسبي التراكمي
الجنس	ذكر	27	67,5	67,5
	أنثى	13	32,5	100
العمر	من 25 إلى 39 سنة	29	72,5	72,5
	40 سنة فما فوق	11	27,5	100

الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

42,5	42,5	17	ليسانس	المؤهل العلمي
62,5	20	8	ماجستير	
70	7,5	3	دكتوراة	
100	30	12	شهادة أخرى	
25	25	10	أستاذ	المهنة
100	75	30	موظف	
42,5	42,5	17	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
75,0	32,5	13	بين 05 و 10 سنوات	
77,5	2,5	1	بين 11 و 15 سنة	
100	22,5	9	16 سنة فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج توزيع الاستبيان بالطريقة العشوائية خرجت بالنتائج التالية:

متغير الجنس: نسبة الذكور أكبر من الإناث، أما متغير السن فالنسبة الأكبر تكرر هي من 25 إلى 39 سنة، أما المؤهل العلمي شهادة ليسانس جاءت بنسبة تفوق الشهادات الأخرى وتليها شهادة أخرى، أما فيما يخص المهنة فكانت نتائج التوزيع مرتفعة للموظفين على عكس الأساتذة، وفيما يتعلق الأمر بعدد سنوات الخبرة فتوصلنا أن نسبة التوزيع عالية للفئة أقل من 05 سنوات وبعدها تليها الخبرة بين 05 إلى 10 سنوات.

. الفرضية الأولى: الموظفون بالمركز الجامعي يعانون من مستويات متفاوتة من الاحتراق النفسي.

الإجهاد الانفعالي:

الجدول رقم ( 3 . 5) يوضح توزيع التكرارات لبعده الإجهاد الانفعالي.

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على نتائج ال SPSS

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن

يحيى الونشريسي . تيسمست .

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	النسبة
مرتفع	1,109	3,53	3	4	8	19	6	التكرار	أشعر بأنني مرهق بسبب مهنتي عاطفيا
			7,5	10	20	47,5	15	النسبة	
منخفض	1.194	2,40	8	21	0	9	2	التكرار	. أشعر باستنفاد طاقتي في نهاية اليوم الذي أفضيه في عملي.
			20	52,5	0	22,5	5	النسبة	
متوسط	1,207	3,06	3	14	4	15	4	التكرار	أشعر بالتعب حينما أصحو في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر.
			7,5	3,5	10	37,5	10	النسبة	
مرتفع	1,145	3,85	2	5	2	19	12	التكرار	أشعر بالإحباط بسبب ممارستي لمهنتي.
			5	12,5	5	47,5	30	النسبة	
منخفض	1,062	2,26	9	19	5	6	1	التكرار	أشعر أنني أبذل جل جهدي في عملي.
			22,5	47,5	12,5	15	2,5	النسبة	
متوسط	1,350	2,65	9	14	3	10	4	التكرار	التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطا كبيرا علي.
			22,5	35,5	7,5	25	10	النسبة	
منخفض	1,097	2,23	9	21	5	2	3	التكرار	. العمل مع الناس طوال اليوم يتطلب مني جهدا كبيرا.
			22,5	52,5	12,5	5	7,5	النسبة	

الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

متوسط	2,86	23,02	المجموع الكلي
-------	------	-------	---------------

نلاحظ من خلال الجدول أن درجة غير موافقة هي مرتفع فيما بلغ متوسط حسابها 3,85 وتتعلق العبارة " أشعر بالإحباط بسبب ممارستي لمهنتي" وتليها العبارة " أشعر بأنني مرهق عاطفيا بسبب مهنتي " بمتوسط حسابي 3,53 أما الانحراف المعياري قد بلغ 1,350 في العبارة "التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطا كبيرا علي" والأخرى بلغت 1,207 " أشعر بالتعب حينما أصحو في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر".

. وفي العبارة 3 و6 تحصلنا على درجة غير موافق ومحاييد على الترتيب فيما بلغ متوسطا حسابها 3,06 بالنسبة للعبارة 3 أما 2,65 الخاصة بالعبارة 6 وبلغ انحرافها المعياري 1,207 والأخرى 1,350 على الترتيب وكانت نسبها تقدر بدرجة متوسطة من الإجهاد الانفعالي.

. وفي العبارات 2، 5 و7 قد بلغت متوسطاتها حوالي 2,40 ، 2,26 و2,23 على الترتيب حيث تحصلنا في العبارة 2 على درجة محايد أما الأخرى قد تحصلنا على درجة الموافقة وقد كانت نسبها تعبر عن الانخفاض. ومنه نستنتج أن الجهد الذي يبذله الفرد أثناء تأدية مهامه سواء كان جهدا فكريا أو عضليا يختلف من شخص إلى آخر إلى أن يصل إلى حد من الإنهاك.

حسب تحليل الاستبيان ومن خلال هذه النتائج استخلصنا أن العاملين في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي لديهم مستوى من الإجهاد الانفعالي لكن بدرجة أقل وهذا بنسب متفاوتة من شخص لأخر.

تبلد المشاعر:

الجدول رقم (3 . 6) يوضح توزيع التكرارات لبعده تبلد المشاعر.

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار				النسبة	العبارات
			أوافق تماما	أوافق	محاييد	غير موافق		
متوسط	1,239	2,95	3	16	7	8	6	أشعر بأنني أتعامل مع بعض الأشخاص وكأنهم أشياء جامدة.
متوسط	1,388	2,85	6	16	3	8	7	. أشعر أن بعض الأشخاص يلوموني على مشاكلهم.
متوسط		2,9	3	16	7	8	15	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على نتائج الspss

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

بالاعتماد على الجدول نلاحظ أن العبارات الخاصة بهذا البعد من الاستبيان أخذت درجة الموافقة عليها نسبة متوسطة، حيث تبين لنا أن نسبة 40 بالمائة من العاملين في إدارة المركز الجامعي موافقين على عبارات البعد، مما يعني أن لديهم مستوى متوسط من تبدل المشاعر والذي يمثل عامل مؤدي إلى الاحتراق النفسي.

نقص الانجاز الشخصي:

الجدول رقم (3 . 7) يوضح توزيع التكرارات لبعد نقص الانجاز الشخصي .

التقييم	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار					العبرة	
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	التكرار	النسبة
منخفض	1,010	2,18	1	4	6	19	10	التكرار	أستطيع بسهولة أن أتفهم مشاعر الآخرين.
			2,5	10	15	47,5	25	النسبة	
منخفض	0,816	2	0	2	7	20	11	التكرار	أعالج وبكفاءة عالية وينجح المشاكل المتعلقة بالمهنة
			0	5	17,5	50	27,5	النسبة	
منخفض	0,862	2,23	1	1	11	20	7	التكرار	أشعر من خلال أنني عملي أؤثر إيجابيا في حياة الآخرين
			2,5	2,5	27,5	50	17,5	النسبة	
متوسط	1,177	3	4	12	7	14	3	التكرار	أستعيد حيويتي مع نهاية يوم العمل.
			10	30	17,5	35	7,5	النسبة	
منخفض	0,847	2	1	2	2	26	9	التكرار	. أستطيع وبسهولة تهيئة الجو المريح للتعامل مع زملاء العمل
			2,5	5	5	65	22,5	النسبة	
منخفض	1,008	2,10	2	2	4	22	10	التكرار	أثناء مهنتي أتعامل بهدوء تام مع المشاكل النفسية.
			5	5	10	55	25	النسبة	
منخفض		2,25	13,51					المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الحزم الإحصائية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات البعد كانت معظمها ايجابية ونسبة الموافقة عليها كانت مرتفعة حيث يتراوح متوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 2 و 3 بدرجة الموافقة ولكن نسبة قليلة ، هذا يعني أن المبحوثين

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

في المركز الجامعي نستطيع القول وحسب معطيات الاستمارة لديهم مستوى منخفض من الاحتراق النفسي وبالتالي ليس لديهم نقص في الانجاز الشخصي.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها بعد تطبيق مقياس ماسلاش على عينة الدراسة يتضح من خلال الجداول السابقة التي تبين التوزيع التكراري للأبعاد المتعلقة بالاحتراق النفسي، حيث تحصلنا على درجة مقياسها 23,02 في بعد الإجهاد الانفعالي هي تمثل مستوى متوسط من الاحتراق النفسي، أما فيما يخص تبدل المشاعر فتحصلنا على درجة تبلغ 5,8 وتعبّر عن مدى انخفاض مستوى تبدل المشاعر، أما عن البعد الأخير والمصطلح عليه بنقص الإنجاز الشخصي فتحصلنا على درجة تراوحت ب 39,61 فكانت تتميز في انخفاض في مستوى قياسها، كما سنتطرق إلى هذا بالتفصيل.

### مجموع أبعاد الاحتراق النفسي:

الجدول رقم ( 3 . 8 ) يوضح مجموع أبعاد الاحتراق النفسي.

الأبعاد	مجموع المتوسطات	مجموع الانحرافات المعيارية
الإجهاد الانفعالي	23.02	8.164
تبدل المشاعر	5.8	2.627
نقص الإنجاز الشخصي	13.51	5.72

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الحزم الإحصائية.

الجدول أعلاه يمثل مجموع أبعاد الاحتراق النفسي حيث نلاحظ أن:

. متوسط درجات العينة على بعد شدة الإجهاد الانفعالي قد تراوحت حوالي 23.02 وهي تمثل كحد متوسط للاحتراق النفسي حسب ماسلاش ولتقدير هذا المستوى على هذا البعد وبانحراف معياري قد بلغ 8.164 وذلك راجع للمجهود الذي يبذله العامل سواء كان جهد فكري أو عضلي أثناء تأدية مهامه.

. متوسط بعد تبدل المشاعر والذي قد بلغ حوالي 5.8 والذي يعبر عن مدى انخفاض هذا البعد حسب ماسلاش في تحديد مستويات الاحتراق النفسي لهذا البعد وتقديره، وانحرافه المعياري الذي قد بلغ ب 2.627 وهذا راجع في انخفاض عدم المبالاة لهذا العامل في ممارسة عمله وينتج عنه الإسراع في تأدية المهام وعدم الاكتراث في النجاح الذي سعى من أجله.

. أما البعد الأخير والمصطلح عليه بنقص الإنجاز الشخصي فقد تراوح درجته حوالي 13.51 والذي يمثل كحد عالي في مستوى الاحتراق النفسي لهذا البعد (المتوسط 30 فأقل والمتوسط الذي وجدناه هو 13.51 إذا نقص الإنجاز الشخصي عالي) وقد بلغ انحرافه المعياري حوالي 5.72.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها بعد تطبيق مقياس ماسلاش على عينة الدراسة نستنتج بأن درجة الاحتراق

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن

يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

النفسي التي تحصل عليها العاملين في المركز الجامعي جاءت بعد الدراسة في صالح البعض منهم في حين لم يسلم الآخرون من الحصول على درجات منخفضة من الاحتراق النفسي وهذا بدرجة تتفاوت من شخص لآخر والتي قد تصيب إداري أو أستاذ.

الفرضية الثانية: يؤثر الاحتراق النفسي على الأداء والإنتاجية وكذا الرضا الوظيفي.

سلوك العاملين

الجدول رقم ( 3 . 9 ) يوضح التكرارات النسبية لمحور سلوك العاملين، وبالاعتماد على نتائج الـ SPSS

التقييم	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار					العبارة	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
منخفض جدا	0,751	1,53	0	2	0	15	23	التكرار	أشعر أن لدي طموحات لم أحققها بعد.
			0	5	0	37,5	57,5	النسبة	
منخفض	1,277	2,10	4	2	4	14	16	التكرار	تتفق طبيعة عملي مع اتجاهاتي وقيمي.
			10	5	10	35	40	النسبة	
منخفض	1,240	2,5	3	7	6	15	9	التكرار	فرص الترقية متاحة لمن يستحقها.
			7,5	17,5	15	37,5	22,5	النسبة	
متوسط	1,285	3,20	6	14	7	8	5	التكرار	الأجر الذي أتلقيه يتوافق مع عملي.
			15	35	17,5	20	12,5	النسبة	
منخفض	1,218	2,45	4	4	6	18	8	التكرار	توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسبة
			10	10	15	45	20	النسبة	
منخفض	1,118	2,33	3	3	6	20	8	التكرار	المهنة التي أمارسها تتوافق مع شخصيتي
			7,5	7,5	15	50	20	النسبة	
متوسط	1,240	3,28	8	12	4	15	1	التكرار	يتطلب مني عملي تجاهل القيم الراسخة في ذهني
			20	30	10	37,5	2,5	النسبة	
منخفض	0,549	1,58	0	0	1	21	18	التكرار	تجربتي في المهنة

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن

يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

جددا									أعطتني خبرة
			0	0	2,5	52,5	45	النسبة	
متوسط	1,198	3	4	12	8	12	4	التكرار	أشعر بعدم الرضا
			10	30	20	30	10	النسبة	الوظيفي دون معرفة السبب
متوسط	1,527	3,23	12	8	4	9	7	التكرار	أفكر من حين لآخر
			30	20	10	22,5	17,5	النسبة	في ترك المهنة
متوسط	1,405	3,23	9	12	3	11	5	التكرار	ما يهمني في عملي
			22,5	30	7,5	27,5	12,5	النسبة	هو الأجر آخر الشهر
متوسط	1,172	2,90	3	12	7	14	4	التكرار	أغيب عن العمل
			7,5	30	17,5	35	10	النسبة	من وقت لآخر
متوسط	1,131	3,05	5	11	5	19	0	التكرار	أشعر بانخفاض
			12,5	27,5	12,5	47,5	0	النسبة	فعاليتي في الأداء
منخفض	1,339	2,48	3	10	1	15	11	التكرار	انشغالي الدائم في
			7,5	25	2,5	37,5	27,5	النسبة	العمل لا يترك لي وقت للراحة
متوسط	3,144	2,75	1	5	8	15	10	التكرار	أشعر أن جهودي
			2,5	12,5	20	37,5	25	النسبة	محال احترام.
متوسط		2,64	39,61				المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

. أكبر متوسط حسابي بلغ 3,28 والذي يعبر عن درجة الموافقة (متوسط).

. معظم عبارات المحور سلبية حيث تراوحت درجاتها من منخفض إلى متوسط وهذا يدل على أن المستقيمين لا يتميزون بالدافعية وحب المهنة التي يشغلونها من خلال إحساسهم بنوع من الضغوط وهذا ما لم يساعدهم في الوصول إلى أهدافهم وطموحاتهم التي يسعون إلى تحقيقها بعد.

. بالرغم من المستوى المنخفض من الاحتراق النفسي لدى العاملين في المركز الجامعي إلا أن وحسب النتائج

الأخيرة لا يتميز العاملون بالإيجاب وهذا يدل على أن سلوك العاملين يتغير وربما لأسباب أخرى.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن

يحي النشريسي . تيسمست .

سنستعرض الآن الجدول الذي يوضح أكثر العلاقة بين المتغيرات (الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي) والاحتراق النفسي بواسطة معامل الارتباط.

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين عند معنوية 0,05

H1: توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين عند معنوية 0,05

الجدول رقم ( 3 . 10 ) يوضح علاقة الاحتراق النفسي بالأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي.

		الاحتراق النفسي
أشعر بانخفاض فعاليتي في الأداء	Corrélation de Pearson	,236
	Sig. (bilatérale)	,142
	N	40
أشعر بعدم الرضا الوظيفي دون معرفة السبب	Corrélation de Pearson	,278
	Sig. (bilatérale)	,083
	N	40
أفكر من حين لآخر في ترك المهنة	Corrélation de Pearson	,266
	Sig. (bilatérale)	,097
	N	40
في مايهمني في عملي هو الأجر آخر الشهر	Corrélation de Pearson	,044
	Sig. (bilatérale)	,790
	N	40
أتغيب عن من وقت لآخر عن العمل	Corrélation de Pearson	-,172
	Sig. (bilatérale)	,288
	N	40

المصدر: بالاعتماد على نتائج الSpss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

. قيمة معامل الارتباط موجبة (0,236) فإن الارتباط أو العلاقة طردية، أي كلما زاد الشعور بانخفاض الأداء

يؤدي إلى ارتفاع الاحتراق النفسي.

. قيمة معامل الارتباط موجبة (0,278) فإن الارتباط أو العلاقة طردية، أي كلما زاد عدم الرضا الوظيفي يؤدي

ذلك إلى ارتفاع الاحتراق النفسي.

. قيمة معامل الارتباط موجبة (0,266) فإن الارتباط أو العلاقة طردية، أي كلما زاد التفكير في ترك المهنة

يؤدي ذلك إلى ارتفاع الاحتراق النفسي.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

. قيمة معامل الارتباط موجبة (0,044) فإن الارتباط أو العلاقة طردية، أي كلما زاد الاهتمام بالأجر يؤدي إلى ارتفاع الاحتراق النفسي.

. قيمة معامل الارتباط سالبة (0,172) فإن الارتباط أو العلاقة عكسية، أي كلما زاد التغيب يؤدي إلى انخفاض الاحتراق النفسي.

نلاحظ من النتائج الواردة في مصفوفة المعاملات ما يلي:

توجد علاقة ارتباط قوي بين كلي متغيرين بعضها عند مستوى دلالة  $H_0 = 0,05$

وبعضها الآخر عند مستوى معنوية  $H_1 = 0,05$

حسب آراء المبحوثين وبالاعتماد على تحليل الاستبيان توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية بين المتغيرات التالية (الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي) هذه الأخيرة تؤدي حتما إلى ارتفاع الاحتراق النفسي. وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  عند مستوى معنوية 0,05.

### الفرضية الثالثة:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين عند معنوية 0,05

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين عند معنوية 0,05

الجدول رقم: ( 3 . 11) يوضح دراسة الارتباط الداخلي لأبعاد الاحتراق النفسي.

		سلوك العاملين
الاجهاد الانفعالي	Corrélation de Pearson	,131
	Sig. (bilatérale)	,421
	N	40
تبلد المشاعر	Corrélation de Pearson	,394*
	Sig. (bilatérale)	,012
	N	40
نقص الانجاز الشخصي	Corrélation de Pearson	-,087
	Sig. (bilatérale)	,595
	N	40

المصدر: بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

. يوجد ارتباط قوي بين بعد الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر والتي بلغت نسبتها 0,562 وذلك راجع لعدة عوامل المسببة للاحتراق النفسي .

. وفي فيما يخص الاجتهاد الانفعالي و نقص الانجاز الشخصي بلغت نسبتها حوالي 0,158 وهذا يعني أن هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين .

. أما علاقة سلوك العاملين مع الإجهاد الانفعالي التي بلغت نسبتها 0,131 والتي تدل على وجود ارتباط ايجابي وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة طردية لكنها ضعيفة .

. وفيما يخص بعد نقص الانجاز الشخصي وتبلد المشاعر تتميز بالارتباط الايجابي أي هناك علاقة طردية لكنها ضعيفة وهذا راجع لعوامل أخرى .

. يوجد ارتباط سالب أي أن هناك علاقة عكسية بين بعد الانجاز الشخصي والذي يؤدي إلى البعد سلوك العاملين

نستنتج من خلال ما سبق أنه يوجد علاقة طردية بين أبعاد المحاور وارتباط ضعيف لكن بنسب مختلفة .

و غرار علاقة العكسية ذات الارتباط السالب ( لا يوجد ارتباط ) بين السلوك العاملين و نقص الانجاز الشخصي .

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط نجد أنه توجد علاقة ارتباط قوي بين كل متغيرين بعضها عند مستوى معنوية 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدمية H0

هذا بالنسبة للبعدين الأول والثاني أما الثالث فالعكس صحيح .

الفرضية الرابعة: العلاقة بين الاحتراق النفسي وعدد سنوات الخبرة .

يمكن تجزئتها إلى فرضيتين :

**H0**: لا توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وعدد سنوات الخبرة عند معنوية 0,05 .

**H1**: توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وعدد سنوات الخبرة عند معنوية 0,05 .

الجدول رقم ( 3 . 12 ) يوضح تأثير الاحتراق النفسي على متغير عدد سنوات الخبرة في المركز الجامعي .

Corrélations

	الاحتراق النفسي	مجال في الخبرة متغير العمل
Corrélation de Pearson	1	-,241
Sig. (bilatérale)		,133
N	40	40
Corrélation de Pearson	-,241	1
Sig. (bilatérale)		,133
N	40	40

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الشكل أن قيمة معامل الارتباط سالبة (0,241). وبالتالي هناك علاقة عكسية بين المتغيرين أي أن ازدياد قيمة المتغير الأول تؤدي لانخفاض قيمة المتغير الثاني، وهذا يعني وحسب معطيات وآراء الباحثين فإن كلما كانت عدد سنوات الخبرة كبيرة كلما أدى ذلك إلى عدم وجود درجة من الاحتراق النفسي. من خلال التحليل يمكن قبول الفرضية العدمية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ . الفرضية الخامسة: العلاقة بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين بواسطة معامل الارتباط. يمكن تجزئتها إلى فرضيتين:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين عند معنوية 0,05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين عند معنوية 0,05.

الجدول رقم (3 . 13) يوضح درجة تأثير الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في المركز الجامعي.

	الاحتراق النفسي	سلوك العاملين
الاحتراق النفسي	Corrélation de Pearson	,153
	Sig. (bilatérale)	,346
	N	40
سلوك العاملين	Corrélation de Pearson	,153
	Sig. (bilatérale)	,346
	N	40

المصدر: بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود ارتباط ايجابي بنسبة 0.15 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية لكنها ضعيفة بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين حيث كلما زادت درجة الاحتراق كلما أدى إلى تغير سلوك العاملين، وعلى حسب نتائج الدراسة المتوصل إليها تبين لنا أن الباحثين في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت لديهم مستوى منخفض من الاحتراق النفسي. وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  عند مستوى معنوية 0,05.

## الفصل الثالث: أثر الاحتراق النفسي على سلوك العاملين في إدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي . تيسمسيلت .

### خلاصة:

المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيلت مؤسسة خدمية تضم عدة معاهد تقوم على عدد كبير من الأساتذة والموظفين يسهرون بأدائهم على الرقي والازدهار بالولاية ومن أجل الاستمرار في نشاطها يجب الاهتمام بالعنصر البشري كما تسعى دائما لتقديم خدمات من شأنها أن تطور وتزيد من تألق المركز. ومن أجل تحسين أداء هذا المورد الهام يجب الاهتمام أكثر بسلوك العاملين وتحقيق مناخ تنظيمي مناسب للعمل وتحفيزهم الدائم والرفع من الروح المعنوية لهم، هذه الأخيرة تحقق لهم مستوى عالي من الرضا الوظيفي الذي ينعكس بالإيجاب على نفسيتهم، كما أسفرت عليه نتائج هذه الدراسة التي طبقت على عينة من الأساتذة والموظفين في المركز الجامعي.

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري والتطبيقي نلاحظ أن مصطلح الاحتراق النفسي يحتل الحديث عنه مساحة كبيرة لدى الباحثين والمهنيين خاصة في المهن التي تقدم نوع من الخدمات الإنسانية والاجتماعية، حيث يعود هذا المصطلح إلى العالم فريدنبرجر إلا أنه شاع من طرف ماسلاش حين أضافت أداة لقياسه والتي اعتمد عليها جل الباحثين في دراساتهم، حيث يعرج المحيط المهني بالكثير من العوامل الضاغطة والوضعيات المهنية التي تشكل انفعالا، وهذه الأخيرة تدفع الفرد إلى الشعور باستنفاد طاقته والشعور بالإرهاق العاطفي نتيجة الفشل فيؤثر كل ذلك على سلوكه سواء دافعيته أو الانجاز لديه أو مستوى الرضا الوظيفي، هذا كله يشكل تناذر الاحتراق النفسي لدى المورد البشري خاصة عندما يتعلق الأمر بعدم تحقيق أهدافه وطموحاته التي طالما عمل جاهدا من أجل الوصول إليها، وبعد الدراسة لهذا الموضوع توصلنا في الأخير إلى نتائج نظرية وأخرى بعد التحليل الإحصائي، كما تحققنا من اختبار الفرضيات وبعدها اقترحنا جملة من الحلول للحد من هذه الظاهرة وفي النهاية اقترحنا بعض المواضيع التي يمكن أن يقوم أي باحث بدراستها، سنتطرق إلى هذه العناصر كما يلي:

#### أولا: النتائج النظرية.

إن الاحتراق النفسي يولد جملة من الأعراض والنتائج، فهذه الأخيرة يمكن أن تكون فسيولوجية، سلوكية أو نفسية، سنتطرق إلى بعض منها كما يلي:

- . ارتفاع ضغط الدم.
- . ارتفاع معدل ضربات القلب.
- . اضطرابات في المعدة.
- . جفاف في الحلق و ضيق في التنفس.
- . نقص القدرة على التركيز.
- . ضعف القدرة على حل المشكلات.
- . اضطرابات التفكير وضعف القدرة على التفكير.

. الشعور بالإرهاك الجسمي والنفسي المؤدي لفقدان الطاقة النفسية أو المعنوية وضعف الحيوية والنشاط وفقدان الدافعية والإحساس بالعجز والفشل.

. زيادة التغيب عن العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.

. أداء عمل ضعيف حتى يصل إلى ترك المهنة في الأخير.

. العدوان و التعب لأقل مجهود.

### ثانيا: النتائج التطبيقية.

. المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت مؤسسة خدمية حديث النشأة تضم مجموعة من الهياكل البيداغوجية ممثلة في قاعات المحاضرات والدراسة وكذا المكتبة المركزية وغيرها من المرافق، كما تضم عدة معاهد تقوم على عدد كبير من الموارد البشرية أساتذة وموظفين.

. أساتذة وموظفي المركز الجامعي يسهرون على تقديم خدمات من شأنها أن تطور وتزود من تألق المركز والتحسين من مخرجاته.

. اعتمدنا في تصميمنا للاستبيان على مقياس ماسلاش الذي يدرس الأبعاد الثلاثة للاحتراق النفسي حيث أسقطناه على مقياس ليكارت.

. قمنا بتوزيع استبانة بعد حساب معامل ألفا كرونباخ التي بينت أن الاستبيان ثابت على عدد أفراد العينة المدروسة ممثلة في 40 فرد تم اختيارها عشوائيا منهم أساتذة وموظفين بالمركز الجامعي.

. بعد حساب التكرارات والمتوسطات اتضح لنا أن أفراد العينة كانت معظم إجاباتهم على العبارات السلبية بغير موافقين أما بالنسبة للعبارات الايجابية فكانوا موافقين.

. ومع استعراض الظروف المحيطة بهذه الظاهرة يوحى بالكآبة ومحدودية الفرص للتعامل مع ظاهرة الاحتراق النفسي إلا أنه في الواقع و من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى أن لدى العاملين في المركز الجامعي

بتيسمى مستويات متفاوتة من الاحتراق النفسي ولكن بنسب قليلة التي تختلف من شخص لآخر، فهناك من التي تؤثر على مستوى رضاه وأدائه مما ينعكس سلبا على سلوكه وطموحاته الشخصية التي سعى من أجلها وبما أنه يمثل المورد الهام في المؤسسة هذا يعني أن تحقيق أهدافه من تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

. ولقد بينت الدراسات ارتباط ظاهرة الاحتراق النفسي بالغياب وترك العمل ونقص الانجاز الشخصي وتبدل المشاعر ومن الطبيعي القول بأن هذه المظاهر تساهم بدرجة عالية من السلبية في قدرة العاملين في المركز الجامعي على الأداء والإنتاجية في عملهم ومستوى رضاه الوظيفي وبالتالي تؤثر على سلوكياتهم في مجال العمل.

ثالثا : اختبار الفرضيات: ومن خلال الدراسة التي أجريتها توصلنا إلى النتائج التالية:

#### الفرضية الأولى:

. لدى الموظفين وأساتذة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي مستوى منخفض من الاحتراق النفسي، وهذا يدل على أن الأغلبية ليست لديهم أية مشاكل أو ضغوطات على غرار الآخرين أو بعبارة أخرى يعانون من مستوى متوسط من هذه الظاهرة لكن بنسب متفاوتة من شخص لآخر.

#### الفرضية الثانية:

. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاحتراق النفسي وبعض المتغيرات ( الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي) عند العاملين في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، أي كلما انخفضت درجات الاحتراق النفسي كلما أدى ذلك إلى انخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية والشعور بالرضا عن العمل. وكما رأينا سابقا فالاحتراق ربما يؤدي بالعاملين إلى ترك أعمالهم لكن ربما هؤلاء على الرغم من احتراقهم في وظائفهم مثلا بسبب الراتب المغربي والمسؤوليات القليلة والضمان الاجتماعي، وكذلك الاستمرار في العمل لا يعتبر مؤشرا يعتمد عليه في إصدار حكم بغياب الاحتراق النفسي.

#### الفرضية الثالثة:

. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاحتراق النفسي وسلوك العاملين في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، حيث توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الاحتراق النفسي ووجود ارتباط ( بقيمة موجبة )

لكنه ضعيف وينسب مختلفة من فرد لأخر وعلى غرار العلاقة العكسية ذات الارتباط السالب (علاقة عكسية) بين السلوك العاملين و نقص الانجاز الشخصي، حيث قسمنا الفرضية إلى جزأين:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين عند معنوية 0,05  
 $H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين عند معنوية 0,05  
 ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط نجد أنه توجد علاقة ارتباط قوي بين كل متغيرين بعضها عند مستوى معنوية 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونرفض الفرضية العدمية  $H_0$  هذا بالنسبة للبعدين الأول والثاني أما الثالث فالعكس صحيح.

#### الفرضية الرابعة:

نستنتج بعد التحليل الإحصائي أن أفراد العينة الأكثر تكرارا هي من 5 إلى 10 سنوات وبالتالي ليست لديهم سنوات كثيرة في مجال العمل، هذا ما يدل على وجود علاقة عكسية (قيمة الارتباط سالبة) بين الاحتراق النفسي وعدد سنوات الخبرة وبالتالي كلما كان عدد سنوات الخبرة في مجال معين كبيرة كلما أدى ذلك إلى انخفاض في مستوى الاحتراق النفسي، حيث قمنا بتقسيم الفرضية إلى جزأين:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وعدد سنوات الخبرة عند معنوية 0,05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين الاحتراق النفسي وعدد سنوات الخبرة عند معنوية 0,05.

من خلال التحليل يمكن قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة عند مستوى معنوية 0,05

#### الفرضية الخامسة:

. وجود علاقة طردية لكنها ضعيفة بين الاحتراق النفسي وسلوك العاملين ومن خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها اكتشفنا أن العاملين في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت سواء كانوا موظفين أو أساتذة لديهم مستوى منخفض من الاحتراق النفسي وبالتالي لا بد من التخفيف من حدتها أو على الأقل التقليل من الآثار السلبية لها والتي لاشك أنها انعكست على سلوكهم، حيث بعد تقسيمنا للفرضية الخامسة كذلك إلى جزأين كما سابقتها يمكن استنتاج أنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية 0,05.

#### رابعا: اقتراحات.

. إدارة الوقت وكيفية استغلاله.

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث أنه كلما كان العمل مناسباً للقدرات الفردية كلما قلّ مستوى الاحتراق لديه.

. وضع خطة والسير عليها لكي لا يبقى العمل ضمن حلقة مفرغة.

. النظرة التفاؤلية للعمل (مساعدة الموظفين في مجال العمل على استبدال مشاعر القلق السلبية للاحتراق النفسي بمشاعر ايجابية من خلال رفع معنوياتهم وتزويدهم بالمهارات الشخصية والاجتماعية اللازمة لذلك).

. تحديد المسؤوليات والأدوار في العمل (إعطاء الفرد المعلومات اللازمة عند توظيفه والتي تساعد على فهم وتحديد دوره الوظيفي وإدراكه لعمله حتى لا يحدث لديه صراع في الدور وعدم مواجهة المشاكل في تأدية مهنته).

. التأكيد على البعد الديني وضرورة التسلح بالصبر والتقوى والعمل بما وصانا به رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم والإخلاص في العمل.

. اللياقة البدنية والصحية والاسترخاء التام، وضع نظام غذائي صحي.

. عدم التفكير في المشاكل الأخرى والتركيز على المشاكل الحالية.

. تخفيض فترات الاتصال المباشر.

. تحسين مناخ وجو العمل.

. تخصيص مستشار نفسي وإرشادي في كل مدارس التعليم العالي والبحث العلمي لمساعدة العاملين على تجاوز حالات الضغوط وزيادة مستوى الاحتراق النفسي وأن يكون على دراية بما يتعرض له العاملون من مشكلات في بيئة العمل.

. إعادة فحص الفرد لقيمه وأهدافه وأولوياته فالأهداف غير المحققة تعرض الفرد للإحباط والقلق (التأكد من قابلية أهدافنا للتنفيذ).

. عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية.

. أن تطوّر الإدارة قدراتها لمعرفة أعراض الاحتراق النفسي عند المهنيين بهدف مواجهة مشاكله بشكل فوري.

- اقتراح حلول للظاهرة من خلال ندوات ودورات تدريبية في المركز الجامعي من حين لآخر.
- زيادة المسؤولية والاستقلالية للمهنة.
- المعرفة بنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الإداري.
- وجود روح التآزر والاستعداد للدعم النفسي للزميل في مواجهة مشاكل العمل اليومية، الأمر الذي يتطلب الحوار المفتوح وطرح المشاكل بطريقة دورية.
- عقد دورات وتوزيع منشورات تثقيفية حول ظاهرة الاحتراق النفسي وكيفية التعامل معها في المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي.

#### خامسا: آفاق الدراسة.

- أثر الاحتراق النفسي على عملية التخطيط.
- أثر الاحتراق النفسي على عملية اتخاذ القرار.
- أثر الاحتراق النفسي على الشخصية لدى موظفي المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي.
- أثر الاحتراق النفسي على متغير بعد السكن لدى أساتذة التعليم العالي والبحث العلمي.
- الاحتراق النفسي وأثره على الأساتذة المشرفين على الطلبة المقبلين على التخرج.
- الاحتراق النفسي وأثره على الطلبة المقبلين على التخرج.
- الاحتراق النفسي وعلاقته بالسلوك الخطر.
- أثر الحوافز المادية والمعنوية على الاحتراق النفسي لدى المهنيين.
- تأثير الاحتراق النفسي على المقاومة.
- علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالاحتراق النفسي أو الضغوط المهنية.

## قائمة المراجع:

.أولاً: الكتب:

1. نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية عمان، 2016.
2. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت، القاهرة، الجزائر، 1999
3. حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة الكويت . الجزائر، 2008 .
4. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع،الشارقة، الأردن، عمان، 2009 .
5. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2014 .
6. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2008
7. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
8. علي سلمى، إدارة السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب القاهرة.
9. علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، الطبعة الثالثة مزيدة ومنقحة، دار الكتاب الحديث، دولة الكويت، 2003
10. فاروق عبد فليح، سيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

11. كاسر ناصر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع،  
1426 /2006

. ثانيا: الموسوعات والمجلات.

1 . سعيد الظفري وإبراهيم القريوتي، الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم، المجلة  
الأردنية في العلوم التربوية، سلطنة عمان، مجلد 6 العدد 3 2010، 175 . 2010/6/190، 20

2 محمد الصيرفي، التحليل على المستوى الفردي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الثاني، المكتب  
الجامعي الحديث، 2009.

3 . محمد الصيرفي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الأول، المكتب  
الجامعي الحديث، 2009 .

ثالثا: الأطروحات والمذكرات.

1. إيمان عيساوي، نسيبة عماري، فاعلية برنامج إرشادي انتقائي للتخفيف من درجة الاحتراق النفسي لدى  
الأستاذ الجامعي، ماستر، جامعة الصيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، منشورة، 2014  
2015.

2 . بوحارة هناء، الاحتراق النفسي كاستجابة لضغوط العمل في المهن الخدمائية (الإنسانية والاجتماعية).

3 . بوحارة هناء، الاحتراق النفسي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، ماجستير، جامعة فرحات  
عباس سطيف (الجزائر) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، منشورة، 2011 / 2012 م.

4 . بوفرة مختار، الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التعليم الابتدائي، ماجستير، جامعة  
وهران، كلية العلوم الاجتماعية، منشورة، 2011م/2012م.

5. حاج سعيد فتيحة، مستويات الاحتراق النفسي لدى أطباء التخدير، ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية  
العلوم الإنسانية والاجتماعية، منشورة، 2015 م / 2016 م.

6 . ختام علي الضمور، الاحتراق النفسي لدى الأم العاملة وأثره في طريقة تعامل الأم مع الأبناء من وجهة نظر  
الأمهات العاملات في محافظة الكرك، ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، منشورة، 2008 م.

7. سماهرمسلم عياد أبو مسعود، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة(اسبابها وكيفية علاجها)، ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، منشورة، 2010
8. سهام كامل ، محمد إبراهيم، الاحتراق النفسي، ماجستير، جامعة القاهرة، منشورة، لا توجد السنة.
9. شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، ماجستير، جامعة محمد خير بسكرة، منشورة، 2013. 2014.
10. شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، ماجستير، جامعة منشوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، منشورة، 2009م / 2010م.
11. عبد الحق علي ابراهيم بلل أحمد ابراهيم أبو سن، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، منشورة، 2015.
12. عبد الله سمحي السبيعي، الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ماجستير، جامعة نايف، كلية الدراسات العليا، منشورة، 2014 .
13. علي بن شويل القرني، الإعلام والاحتراق النفسي دراسة عن مستوى ضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود الرياض.
14. نشوة كرم عمار أبو بكر دردير ، الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط ( أ، ب) وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات، ماجستير، جامعة الفيوم كلية التربية، قسم علم النفس التربوي والصحة النفسية، منشورة، 2007.
15. نوال بنت عثمان بن أحمد الزهراني، الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم علم النفس، منشورة، 2007/ 2008.
16. يوسف حرب محمد عودة، ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، ماجستير، جامعة النجاح الوطنية عمادة كلية الدراسات العليا فلسطين، منشورة ، 1998.

#### رابعاً: المحاضرات.

- 1 . الدكتور يحضيه سملالي، محاضرات مقياس السلوك التنظيمي ، جامعة الملك فيصل، كلي ة إدارة الأعمال، قسم الإدارة، الفصل الدراسي الأول،1431هـ/1432 هـ .
- 2 . بحري صابر، مطبوعة مقياس السلوك التنظيمي، منشورة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2016
- 3 . شموع العسيري، المدخل لدراسة السلوك التنظيمي.
- 4 . محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، السداسي الثاني .

#### خامساً: مواقع الانترنت:

.www. Abahe. Co.u k /Research. papers/Motivation. and. behavior. Of. Individuals. Pdf. P: 71.72 .

سلوك الأفراد،ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبيير [https:// faculty. Mu. Edu. Sa/ ilaznaiber/ the behavior of individuals](https://faculty.Mu.Edu.Sa/ilaznaiber/thebehaviorofindividuals)

## قائمة الملاحق

العنوان	الصفحة
استبانة	96
وثائق المؤسسة المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة	99

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

رقم الاستبيان:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدور حول موضوع " الاحتراق النفسي وأثره على سلوك العاملين في الإدارات العمومية " .

لذا نرجو منكم ملئ هذا الاستبيان ملتجئين منكم الدقة في ذلك، لإعطاء المصدقية والموثوقية اللازمين لموضوع الدراسة ونحيطكم علما أن معلومات هذه الاستبانة ستحظى بالسرية التامة، و لا تستخدم إلا بما يفيد البحث العلمي.

وشكرا لكم على حسن التعاون والاهتمام.

المشرف: د/ محمودي أحمد

من إعداد الطالبتين: . ذري خديجة.

. خماس كريمة.

تعريف الاحتراق النفسي: هو حالة من الاستنزاف الانفعالي البدني والارهاق العاطفي وتكوين اتجاهات سلبية نحو الآخرين يشعر بها الفرد في مجال العمل.

تعليمات إجراء الاستبيان: يرجى وضع العلامة (√) في الخانة التي تناسب آرائك.

المعلومات الشخصية:

أنثى

ذكر

1. الجنس :

2. العمر:

من 25 إلى 39 سنة  40 فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ليسانس  ماجستير  دكتوراه  شهادة أخرى

4. المهنة

أستاذ  موظف

5. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات  بين 05 و 10 سنوات

بين 11 و 15 سنة  16 سنة فما فوق

. معلومات حول موضوع الدراسة: يعرض عليك فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن شعورك تجاه عملك،

يرجى منك أن تبدي رأيك بوضوح بوضع العلامة (√) مكان الاختيار الذي ينطبق عليك.

المحور الأول: الاحتراق النفسي.

أبعاد الاحتراق النفسي	رقم العبارات	العبارات	موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
الاجهاد الانفعالي	01	. أشعر بأنني مرهق عاطفيا بسبب عملي.					
	02	. أشعر باستنفاد طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في عملي.					
	03	. أشعر بالتعب حينما أصحو في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر.					
	04	. العمل مع الناس طوال اليوم يتطلب مني جهدا كبيرا.					
	05	. أشعر بالإحباط بسبب ممارستي لمهنتي.					
	06	. أشعر أنني أبذل جل جهدي في عملي.					
تبلد المشاعر	07	. التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطا كبيرا علي.					
	08	. أشعر بأنني أتعامل مع بعض الأشخاص وكأنهم أشياء جامدة.					
	09	. أشعر أن بعض الأشخاص يلوموني على مشاكلهم.					

					10 . أستطيع بسهولة أن أتفهم مشاعر الآخرين.	نقص الإنجاز الشخصي
					11 . أعالج وبكفاءة عالية وبنجاح المشاكل المتعلقة بالمهنة.	
					12 . أشعر أنني من خلال عملي أؤثر إيجابيا في حياة الآخرين.	
					13 . أستطيع بسهولة تهيئة الجو المريح للتعامل مع زملاء العمل.	
					14 . أستعيد حيويتي مع نهاية يوم العمل.	
					15 . في العمل أتعامل بجدوء تام مع المشاكل النفسية.	

### المحور الثاني: سلوك العاملين في الإدارات العمومية

غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام	العبارات	الرقم
					16 . أشعر أن لدي طموحات لم أحققها بعد.	
					17 . تتفق طبيعة عملي مع اتجاهاتي وقيمي.	
					18 . فرص الترقية متاحة لمن يستحقها.	
					19 . الاجر الذي أتلقاه يتوافق مع عملي.	
					20 . توزيع ساعات العمل على مدار أسبوع مناسب.	
					21 . المهنة التي أمارسها تتوافق مع شخصيتي.	
					22 . تجربتي في المهنة أعطتني خبرة.	
					23 . يتطلب مني عملي تجاهل القيم الراسخة في ذهني.	
					24 . أشعر بعدم الرضا الوظيفي دون معرفة السبب.	
					25 . أفكر من حين لآخر في ترك المهنة.	
					26 . ما يهمني في عملي هو الأجر آخر الشهر.	
					27 . أشعر بانخفاض فعليتي في الأداء.	
					28 . أتغيب عن العمل من وقت لآخر.	
					29 . انشغالي الدائم في العمل لا يترك لي وقت للراحة	
					30 . أشعر أن جهودي محل احترام.	

