

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط

ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية

شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

رقم:/2023

العنوان:

الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي

لدى أساتذة التعليم الثانوي

بثانوية أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص: علم النفس العمل
والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة (الدكتورة):

- د/ بلمقدم فاطمة

إعداد الطالبتين:

- إخلاص زازة

- منال قلومة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
أ.د بو فاتح محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الأغواط	رئيساً
د. بلمقدم فاطمة	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مشرفاً ومقرراً
د.بوشهير هواري	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2022-2023



شكر وتقدير

بسم الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة الممتازة فالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر إلى يوم التخرج كأنه يوم بعيد، فرأينا أن علم النفس تنظيم وعمل هدف ساميا ومغامرة عظيمة وغاية تستحق السير وتحمل العناء لأجلها وإن هذا البحث الذي أقدمه لكم يحمل في طياته معلومات هامة بذلت مجهودا عظيما لدراستها وجمعها لنتظر لكم بهذا الشكل.

وإيماننا بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس فإننا نتوجه بالشكر الجزيل لأستاذتنا بلمقدم فاطمة التي ساعدتنا كثيرا في مسيرتنا لإنجاز وكتابة هذا البحث وكان لها دورا عظيما من خلال تعليماتها ونقدها البناء ودعمها الأكاديمي، كما نوجه الشكر لأسرتنا فرادا الذين صبروا وتحملوا معنا ومنحونا الدعم على جميع الأصعدة ونشكر أصدقائنا والأحاب وكل شخص قدم لنا الدعم المادي أو المعنوي.





إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد؛
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا
هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما وأدامهما
نور لدربي.
لكل عائلتي الكريمة التي ساندتني إخوتي عبد الحق خير الدين فاروق أنس
إلى رفيقات المشوار إخلاص، فاطمة، آسيا.

منال قلمومة



الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد؛
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا
هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين
حفظها وأدامهما نور لدربي.

لكل عائلتي الكريمة التي ساندتني إخوتي عبد الرحمن، محمد عبد اللطيف، رفيقة، إلى
رفيقة دربي منال قلوبمة

إلى زوجي الغالي سليمان فقد كنت الداعم الأكبر فشكرا على ثقتك بنجاحي
يا من شاركت به قلبي وسكن بين أضلعي دمت لي شيا جميلا
إبني الغالي سيد أحمد حفظك الله

إخلاص زائرة

ملخص الدراسة

تعالج الدراسة الحالية موضوع الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بثانوية أبي بكر الحاج عيسى الأغواط خلال الموسم الدراسي 2023/2022.

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بثانوية أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط.

تم تطبيق الأدوات في صورتها النهائية على عينة عشوائية طبقية تتكون من 30 فرد موزعين بثانوية أبي بكر الحاج عيسى وبعد جمع البيانات وتبويبها تم معالجتها بالاستعانة ببرنامج (spss) وتوصلت الدراسة لنتائج التالية.

- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاحتراق النفسي و الأداء الوظيفي.
- مستوى الاحتراق النفسي مرتفع لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق النفسي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة لدى أساتذة التعليم الثانوي.

Abstract :

The current study deals with the issue of psychological burnout, and its relationships to job performance among secondary education teachers. AT ABI [BAKR.AL](#) HAJ ISSA high school during the academic season 2023/2024.

- The study aims to find out the relationships between psychological burnout and performance among secondary education teachers AT.Abi Bakr AL Haj Issa high school.
- The tools were applied in their final form on a random sample consisting of 30 individuals distributed in Ab Bakr AL Haj Issa high school in laghouat .
- And after collecting and tabulated the data ,it was processed using the Spss program and the study reached the following results :
- there is no statistically -significant correlation between burnout and job performance among secondary education teachers.
- there is high level of burnout among secondary education teachers.
- there are no statistically significant differences in psychological burnout due to the gender variable among secondary education teachers.
- there are no statistically significant differences in job performance due to the variable of specialization among secondary education teachers.
- there are no statistically significant differences in job performance due to the Rank variable of secondary education teachers.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ت	فهرس المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها	
5	مشكلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	المفاهيم الإجرائية (الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي)
9	الدراسات السابقة
16	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاحتراق النفسي	
19	تمهيد
20	مفهوم الاحتراق النفسي
21	مراحل حدوث الاحتراق النفسي
23	أبعاد الاحتراق النفسي
25	أسباب الاحتراق النفسي

28	أعراض الاحتراق النفسي
30	مستويات الاحتراق النفسي
31	النظريات والنماذج المفسرة للاحتراق النفسي
34	تشخيص الاحتراق النفسي
35	الوقاية من الاحتراق النفسي والتغلب عليه
36	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
38	تمهيد
39	مفهوم الأداء الوظيفي
43	أبعاد الأداء الوظيفي
45	معايير الأداء الوظيفي
47	أنواع الأداء الوظيفي
49	أسس الأداء الوظيفي
49	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
54	تخطيط الأداء الوظيفي
59	تشخيص الأداء الوظيفي
62	أسباب ضعف الأداء الوظيفي
62	إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
68	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
70	تمهيد
71	منهج الدراسة
72	حدود الدراسة
72	عينة الدراسة
74	أدوات البحث في الدراسة الأساسية

74	الخصائص السيكومترية
77	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
79	تمهيد
80	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة
81	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
82	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
83	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
85	عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
88	الاستنتاج العام
91	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المصادر الداخلية والخارجية المحتملة لفجوة الأداء	61
02	مستويات الأداء	67
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	73
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص	73
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	73
06	معامل ثبات مقياس الاحتراق النفسي	75
07	ثبات مقياس الأداء الوظيفي	76
08	قيمة معامل الارتباط بين الاحتراق النفسي الأداء الوظيفي	80
09	مستوى الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي	81
10	قيمة ودلالة الفروق في الاحتراق النفسي تبعا لمتغير الجنس	82

84	قيمة ودلالة الفروق في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير التخصص	11
85	قيمة ودلالة الفروق في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الرتبة	12

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج شيرنس.	32
02	يوضح نموذج العوامل التي تنتج الأداء الفعال لعمل ما.	42
03	يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.	52
04	يوضح فجوة الأداء ضمن إدارة الأداء.	59

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	ترخيص بالزيارة
02	طلب الموافقة على إجراء تربص
03	طلب الموافقة على إجراء تربص
04	نتائج دراسة برنامج spss
05	الإستبيان

مقدمة

مقدمة:

إن مهنة التعليم كغيرها من المهن الخدمائية التي تتطلب القدرة على مقاومة الصعاب والتحلي بالصبر والإرادة، والسعي وراء اكتساب خبرات نظرية وميدانية، وذلك من أجل إنشاء جيل يتلقى تعليماً ناجحاً، لذا فإننا نحتاج إلى أستاذ يزاول مهامه في جو من الارتياح المادي والنفسي والصحة النفسية ويتمكن من أداء هذه المهمة الصعبة التي يعلق عليها المجتمع الشيء الكثير، وبما أن التلميذ يعتبر مستقبلاً للمعلومة وأن الأستاذ مرسل لها فإنه من الضروري أن يتقاسم التلميذ مع الأستاذ محور العملية التعليمية إلى جانب المناهج التربوية لأن التركيز والنزوع إلى طرف معين يحل بالطرف الآخر.

و من ثمة فإن المجتمع إلى جانب الدولة مطالب بتوفير كل عناصر النجاح المعنوي منه والمادي داخل العمل حتى لا يتأثر الأستاذ في صحته الإسمية والنفسية، ونتوقع حينها أن الأستاذ سيلعب دوره كاملاً في إيصال المعلومة العلمية المطلوبة منه وعليه فإننا مطالبون بالوقوف على وضعيته وصحته الجسمية والنفسية وذلك بالتعرف على بعض المشكلات التي يعاني منها كالاحتراق النفسي حيث يذكر telf2011 بأن ظاهرة الاحتراق النفسي من المشاكل الرئيسية التي يعاني منها الأساتذة أثناء أدائهم لواجبهم مما يكون له الأثر السلبي على حياتهم النفسية والاجتماعية والأكاديمية.

و يعتبر الاحتراق إعياء يصيب الجسم والعواطف والاتجاهات لدى أستاذ حيث يبدأ بالشعور بعدم الارتياح وفقدان بهجة التعليم التي تبدأ بالتلاشي بشكل تدريجي من حياته.

وإن السلوك السلبي الرئيسي لفقدان الاهتمام بالمتعلم يؤدي بالأستاذ على أن يتعامل مع تلاميذه بصورة آلية بدون اكتراث، بالإضافة إلى ذلك ينتابه التشاؤم واللامبالاة وقلة الدافعية والغضب السريع مع زملائه وفقدان القدرة على الابتكار. (المشيخي، 2013، ص5)

كما يؤدي الاحتراق النفسي إلى عدم الرغبة في الاستمرار في الفصل وتركه ما لم تكن هناك مساندة فعالة من قبل الفرد نفسه أولاً ثم من قبل الأقارب والأصدقاء وزملاء العمل حيث أظهرت نتائج استطلاع قامت به مجلة الزمن على المجتمع الكويتي أن التقاعد المبكر يعد مؤشراً على إحباط الموظفين من العمل، (العتيبي، 1448، ص18).

كما أن انخفاض أداة العمل واحدة من أهم نتائج الاحتراق النفسي. (فلاح، 200،

ص4)

وتأسيساً على ما سبق انطلقنا في دراستنا وحاولنا تسليط الضوء على علاقة الاحتراق النفسي بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي حيث اشتملت على جزئين أساسيين هما الجانب النظري الذي تضمن الفصل الأول مدخل للدراسة حيث تم فيه طرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن أيضاً ذكر الفرضية العامة والفرضيات الجزئية إضافة إلى عنصر أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية مع الأهداف وكذا تحديد أهم المصطلحات الإجرائية في الدراسة وأخيراً تم عرض الدراسات السابقة مع التعليق عليها.

أما الفصل الثاني وجاء بعنوان " الاحتراق النفسي " حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم الاحتراق النفسي -مراحل حدوثه عناصره وأبعاده- أسباب نشوئه- أعراضه- مستوياته- النظريات المفسرة للاحتراق النفسي- تشخيص الاحتراق النفسي والوقاية والتغلب فيه.

أما الفصل الثالث وجاء بعنوان " الأداء الوظيفي " الذي احتوى على مفهومه وأبعاده ومعايير أنواعه وأسس والعوامل المؤثرة فيه- تخطيط وتشخيص الأداء الوظيفي أسباب ضعفه وإجراءات تحسينه وتطويره.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة فقد تضمن فصلين هما:

الفصل الرابع: وجاء بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية وتضمن المنهج المستخدم في الدراسة - الحدود الزمنية والبشرية والمكانية - عينة الدراسة وخصائصها - أدوات جمع المعلومات

والبيانات وتضمن الدراسة الاستطلاعية حدودها ونتائجها وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

وأخيراً الفصل الخامس داء بعنوان " عرض النتائج على ضوء الفرضيات.

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الأولى.
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثانية.
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثالثة.
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الرابعة.
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الخامسة.

وفي الأخير خلاصة الدراسة للفصل الخامس.

إضافة على تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي خرجت بها الدراسة.

خاتمة

الفصل الأول:

الإشكالية واعتباراتها

1. مشكلة الدراسة:

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية كانت أو اجتماعية أو سياسية، وما ترتب عن هذا التطور العديد من ضغوط الحياة سواء نفسية مهنية أو غيرها من الضغوط.

وقد زادت الضغوط وتتنوع مصادرها، وظهرت ضغوط عمل جديدة لم تكن معروفة من قبل، مما أدى إلى وقوع الكثير من العاملين تحت وطأة ما يعرف حديثا بالاحتراق النفسي، والذي له آثار سلبية عديدة، و أضرار فادحة والتي تؤثر على العاملين في جوانب مختلفة، وهذا ما انعكس سلبا على أدائهم الوظيفي داخل المؤسسات التي يعملون بها.

(حميدة، 2011، 298)

ويعد الأداء الوظيفي للعاملين الناتج النهائي الذي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات وهو مؤشر يدل على أداء المنظمة أو فشلها، كما أن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليه منها عوامل بيئية وأخرى شخصية ووظيفية.

(البلوي، 2008، 02)

أما الاحتراق النفسي فيعتبر من أهم مخاوف سمات العصر الراهن، حيث تشكل الضغوطات التي تؤدي إليه جزء من حياة الإنسان نظرا لكثرة التحديات التي يواجهها في هذا العصر، فهي تكاد تنتشر في مختلف البيئات، وخاصة في بيئة الأعمال التي تتطلب من القائمين عليها التفاعل المباشر مع الناس مثل الأساتذة.

ومهنة التدريس هي واحدة من المهن الاجتماعية ذات الطابع الإنساني التي لا تخلو من الصعوبات نظرا لما تنطوي عليه من أعباء ومسؤوليات بشكل مستمر، تجعل بعض المعلمين غير مطمئنين وغير راضين عن أدائهم.

ونظرا لأهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ في سبيل نجاح العملية التعليمية فإن شخصية المعلم واتزانه تنعكس على سلوكه من جهة وفي أدائه الوظيفي داخل القسم من جهة أخرى، وكثيرا ما يعزى تدني مستوى أداء المعلم إلى ظروف نفسية اجتماعية، أو مهنية تحول بينه وبين تحقيق توافقه وتكيفه .

(عقون، 2010، 11)

ويعتبر موضوع الاحتراق النفسي من الموضوعات المهمة في مجال التربية والذي زاد الاهتمام به كثيرا من قبل علماء النفس والتربويين، وقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الاحتراق النفسي وما ينجم عنها من تأثيرات على الأداء الوظيفي.

(المشرفي، 2001، 14)

ومن خلال ما سبق تناوله يمكن أن نصنف مهنة التدريس من المهن الضاغطة وهذا ما أكدته العديد من الدراسات سواء العربية أو الغربية التي توصلت في معظم نتائجها إلى وجود نسبة عالية من الضغوط في مجال مهنة التدريس.

وبناء على ما تقدم ذكره تمثلت تساؤلات دراستنا في ما يلي:

➤ هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى

أساتذة التعليم الثانوي؟

➤ ما مستوى الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة؟

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- معرفة العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- معرفة مستوى الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- معرفة الفروق في الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الجنس.
- معرفة الفروق في الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير التخصص.
- معرفة الفروق في الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الرتبة.

3. فرضيات الدراسة:

- (1) توجد ارتباطية دالة إحصائية بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- (2) وجود مستوى مرتفع في الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- (3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق النفسي تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- (4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- (5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة لدى أساتذة التعليم الثانوي.

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المجتمع المستهدف من خلال هذه الدراسة إذ يتوقف نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته وأهدافه على أداء الأستاذ داخل القسم، وانطلاقاً من

ذلك يجب أن يحظى الأستاذ باهتمام بالغ من قبل الباحثين وجميع القائمين على العملية التربوية.

إبراز الآثار السلبية الناجمة عن المصادر المختلفة لظاهرة الاحتراق النفسي، وانعكاساتها على مستوى أداء الأستاذ من خلال تسليط الضوء على هذه المصادر من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة للتخفيف منها.

5. المفاهيم الإجرائية:

تحدد أهم التعريفات الاجرائية في الآتي:

الاحتراق النفسي: يعبر الاحتراق النفسي عن تلك الحالة من التدهور النفسي الناتجة عن زيادة الحساسية للضغوط النفسية والمهنية المزمنة، مما ينتج أحاسيس سلبية ومن ثم سلوكيات انسحابية من المجتمع، وفي هذا الصدد يعرفه الباحثين كالتالي:

- تعريف كريستينا ماسلاش " (MASLACH) تعرفه بأنه مجموعة أعراض من الإجهاد الألهي والاستنزاف الانفعالي والتبذد الشخصي والإحساس بعدم الرضا على المنجز الشخصي والأداء المهني.

-تعريف فرويد نيجر **FREUDENBENYN** يعرفه "بأنه حالة من استنزاف الفرد لمصادره النفسية والجسمية"

-تعريف علي عسكر "هو حالة من الإنهاك والاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية"

وعليه وما سبق يمكن القول كتعريف إجرائي للاحتراق النفسي (burnout) في دراستنا هذه، بأنه جملة الأعراض النفسية الجسمية والسلوكية والعقلانية التي من شأنها أن تظهر على أستاذ التعليم الثانوي الفرد العامل نتيجة تعرضه (لضغط عمل) لضغوط نفسية

ومهنية ضاغطة إضافة إلى أنه تلك الدرجة التي يحصل عليها (الأستاذ) وفقا لاستبيان الدراسة.

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

حيث يعرفه **توماس جيلبرت Tomas gilbnt** "بأنه تفاعل السلوك والإنجاز، إنه مجموعة السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائج، فهو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده بل تكملها معا، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه".

ويعرفه أيضا أحمد صقر عاشور " بأنه أداء الوحدة الإنتاجية هو قيامها بالأنشطة، والمهام الموكلة إليها".

أما التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي في هذه الدراسة فيكمن التعبير عنه بأنه ذلك الإنجاز الذي يبذله (الأستاذ) في إطار عمله من سلوكيات ومجهودات ذهنية وبدنية، مقاسا من خلال محور الأداء الوظيفي.

6. الدراسات السابقة:

أولا: دراسات حول الاحتراق النفسي:

هدفت دراسة **مزيدة مشرف 2002**: "إلى دراسة مصادر الاحتراق النفسي التي تتعرض لها فئة من عضوات هيئة التدريس من الإحترق النفسي بدرجة مرتفعة بشكل عام وتناولت درجة الإحترق النفسي بالنسبة لمصادر القائمة السبعة حيث حصلت مصادر البيئة المادية للتدريس، وأثار ضغوط العمل، والعلاقة مع الطالبات، والعلاقة مع إدارة المركز علي متوسطات مرتفعة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات الجنس أو العمر الزمني والدرجة العلمية، والتخصص، وسنوات الخبرة.

دارسة علي عسكر وآخرون سنة (1986): بالكويت، بعنوان مدى تعرض معلمي الثانوية بدولة الكويت لظاهرة الإحترق النفسي (دراسة ميدانية)، وعليه وانطلاقاً من أن هناك اهتمام متزايد بظاهرة تعرف باسم الإحترق النفسي في مهنة الخدمات فقد سعت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود هذه الظاهرة «الإحترق النفسي» بين معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت حيث قام الباحثون بتعميم استبانة تحتوي على 28 فقرة تناولت مصادر الضغط في مهنة التدريس، وهذه المصادر هي: سلوك التلاميذ، علاقة الأستاذين ببعضهم البعض، علاقة الأستاذ بالإدارة، علاقة الأستاذ بالموجه الفني، الصراعات الذاتية، الأعرض النفسية للضغوط، وللإجابة على تساؤلات البحث تمت المقارنة على أساس الجنس والجنسية والخبرة التدريسية وقد أخذ في الاعتبار متغير الجنسية لكثرة الأستاذين غير الكويتيين في المرحلة الثانوية، وقد أوضحت النتائج أن درجة الإحترق النفسي منخفضة نسبياً بين مجتمع الدراسة ما بين 5-9 سنوات في جميع مصادر الاستبانة، كذلك أظهرت النتائج بأن تعرض الأستاذين الكويتيين لظاهرة الإحترق النفسي كانت أكبر من تعرض الأستاذين غير الكويتيين.

دارسة زيدان السرطاوي سنة (1997): بالسعودية، وهدفت هذه الدراسة للكشف عن مستويات و مصادر الإحترق النفسي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، على عينة من الأستاذين في معاهد ومراكز التربية الخاصة التابعة لوزارة المعارف السعودية بالرياض وباستخدام مقياس "ماسلاش" للإحترق النفسي تبين أن مستوى الإحترق النفسي كان معتدلاً على بعدي الشعور بالإنجاز والإجهاد الانفعالي، في حين كان المستوى متدنياً بخصوص تبلد المشاعر.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المتخصصين في التربية الخاصة على بعد الإجهاد الانفعالي وذلك لصالح المتخصصين في التربية الخاصة، ولم تكشف الدراسة عن وجود أية دالة إحصائية وفق متغيري التخصص ونمط الخدمة وذلك على

بعد تبلد المشاعر، في حين كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية وفق نفس المتغيرين على بعد نقص الشعور بالإنجاز وذلك لصالح المتخصصين في التربية الخاصة الذين يعانون من مشاعر نقص الشعور بالإنجاز أكثر من غير المتخصصين.

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

هدفت دارسة أليكسندار - لوفتون Alexander – Lofton (2005): إلى التعرف على مصادر الإجهاد والاحترق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بدوام كامل في مؤسسات تربوية مركزية و غير مركزية. وشملت عينة الدراسة (12) عضو هيئة تدريس، وتم تطبيق قائمة "ماسلاش" للاحترق النفسي، وكشفت نتائج الدراسة أن التفاعل مع الطلاب يعد المسبب الأكبر لإجهاد أعضاء هيئة التدريس، كما وجدت فروقا دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف أعمارها، وذلك على درجاتهم في بعد الإجهاد الانفعالي.

هدفت دارسة هيوجز (Hughes-2009): لتحديد مدى انتشار ظاهرة الإحترق النفسي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية ألاباما، وبلغ عدد أف ارد العينة (197) عضوا، وتم تطبيق قائمة تقدير الإحترق (كلاوز، 1982)

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: حصول 20% من أفراد العينة على درجة الإحترق

و 28. 37 % على درجة اللاذع وهما أكثر مستويات الاحتراق خطرا، كما دلت نتائج الدراسة وجود فروق في درجات الأفراد على أبعاد القائمة باختلاف المتغيرات مثل العمر والمرتبة العلمية، والحالة الاجتماعية، والمشكلات الصحية، وكذلك زيادة المشكلات الصحية بزيادة درجة الاحتراق النفسي، كما بينت نتائج الدراسة أن أغلب الأعضاء تعرضا لخطر الإحتراق هم الذين تقع أعمارهم بين 46 - 55. كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر مصادر الإجهاد انتشارا كما أوردها أف ارد العينة، هي: مواعيد النشر، والعبء التدريسي الزائد.

ثانيا: دراسات حول الأداء الوظيفي:

دارسة تواج (tawaj) (2000): "استطلاع العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في جودة الحياة، حيث تكونت عينة الدراسة من (342) معلما ومعلمة موزعين على (22) مدرسة في إحدى الولايات الأمريكية وقامت هذه الدراسة بإجراء مجموعة من المقابلات للمعلمين والأستاذات لاستطلاع تصوراتهم حول جودة الحياة والعلاقة مع الأداء الوظيفي لهم، وخلصت الدراسة إلى: أن العوامل المساهمة في جودة الحياة هي: العلاقة الأسرية، النشاط البدني، وقت الفراغ الإسهام القيم في العمل، وبينت الدراسة أن المتطلبات الضرورية لجودة الحياة والتميز في الأداء الوظيفي للمعلمين هي : وجود التزام بنمط حياتي متوازن، وجود علاقات داعمة، المشاركة في الأنشطة البدنية، وجود فاعلية ونجاعة في أدوار العمل. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن عدم توفر الموازنة في العوامل السابقة يؤدي إلى ضغوط وإجهاد في العمل، ومن ثم يؤثر تأثيرا سلبيا على الأداء الوظيفي.

دارسة البلوي (2008): سعت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما قام باستخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والتي تكونت في صورتها النهائية من (53) فقرة ،كما بلغت عينة الدراسة (372) معلمة ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ✓ أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاءا مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزي لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزي لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزي لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

دراسة عكاشة (2008): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (312) موظفا وتم استرجاع (248) استبانة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- ✓ أسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى مهاراتهم والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف مواكبة التطورات الجديدة.

دراسة محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي (2007): أجرى الباحث دراسة بعنوان

"المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء الأستاذين بمراحل التعليم العام " سنة

2007 دراسة ميدانية على عينة من الأساتذيين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى رضا الأساتذيين عن المناخ السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض، كما هدفت إلى إبراز دور المناخ المدرسي السائد في أداء الأساتذيين...ومن تساؤلات الدراسة نذكر:

- ما مدى رضا الأساتذيين عن المناخ السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض ؟

- ما دور المناخ المدرسي السائد في أداء الأساتذيين العاملين في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض ؟

3- ما أهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي مناسب في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض ؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الوصفية الاجتماعية، كما استعان الباحث بأداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 266 معلما عاملا في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بشمال مدينة الرياض، ولقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج من أهمها:

- أن المناخ المدرسي السائد له دور مؤثر في جميع جوانب العملية التعليمية.

- إن تشدد الإدارة الصفية في تطبيق الأنظمة، وضعف التجهيزات المساعدة في العملية التربوية تعيق من أداء الأستاذ.

دراسة المر (2001): بعنوان "آثار ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على آثار متغيرات ظروف العمل المرنة على الأداء الوظيفي والضغوط المرتبطة بالوظيفة مثل(صراع الأدوار، غموض الدور، زيادة حمل الدور) وقد استخدمت

الدراسة أسلوب المسح الاجتماعي باستخدام عينة عشوائية من المحاسبين عددها (156) في شركات المحاسبة العامة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

✓ أن ترتيبات العمل المرنة تؤدي إلى تحسن كبير في الأداء الوظيفي.

✓ تؤثر الضغوط المرتبطة بالوظيفة مثل ص ارج الدور غموض الدور وزيادة حمل الدور سلبا على الأداء الوظيفي.

دارسة عماد الكحلوت ونصر الكحلوت (2006): هدفت إلى الكشف عن مدى شيوع الضغوط المدرسية ومستوى الأداء والعلاقة بينهما، وتكونت عينة الدراسة من (66) معلم في المرحلة الأساسية العليا من الجنسين بمحافظة غزة وشمالها، وتمثلت الأدوات المستخدمة في الدراسة بقياس الضغوط المدرسية واستبانة ملاحظة الأداء من إعداد الباحثان، أظهرت النتائج أن:

✓ الضغوط المدرسية شائعة عند أفراد العينة من معلمي المرحلة الأساسية وتترج في سلم أعلاه ضغوط سلوكيات التلاميذ، وأدناه ضغوط العلاقة مع المدير، كما أن أداء الأساتذيين يترج في سلم أعلاه المجال الشخصي الإداري وأدناه مجال التقييم والتقييم.

ولم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة بين الضغوط المدرسية وأداء الأساتذيين.

دارسة الوحشي (2008): سعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية والاحتراق النفسي، والأداء الوظيفي.

✓ واستخدمت الباحثة الاستبانة بغرض جمع المعلومات ووزعت بطريقة عشوائية على عينة من (200) من معلم ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية وأبعاد الاحتراق النفسي.

✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي.

دارسة خليفات والمطارنة(2010): أجريت الدراسة لمعرفة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن من طرف معلميه، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة عشوائية بلغت (331) مديرا ومديرة و(985) معلما ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

✓ أن مستوى الضغط في الأداء لدى المدراء كان متوسطا.

✓ ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر ضغوط العمل المتغيرات الحالة الاجتماعية، ولصالح المتزوجين والجنس والعمر.

7. التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استع ارضا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت كل من مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات، والأداء الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات وكذلك الدراسات التي ربطت بين كل من الاحتراق النفسي وعلاقتها بالأداء الوظيفي فإنه يمكن استخلاص النقاط التالية :

✓ من حيث الأهداف: تباينت أهداف الدراسات السابقة باختلاف المتغيرات مع الأهداف الحالية، وهو إيجاد العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي .

✓ من حيث العينة: اختلفت الدراسة السابقة في نوعية العينة التي تم إجراء الدراسة عليها، فدراسة مزيدة مشرف(2002) ودراسة علي عسكر(1986) وكذلك زيدان السرطاوي (1997) وأسامة بطانية(2003) واليكسندر(2005) (وتواج) (2002) والبلوي (2008) كانت على الأستاذين، اما دراسة عكاشة(2008) وكذلك المر(2001) وخليفات والمطارنة(2010) كانت على الموظفين .

أما الدراسة الحالية فكانت عينة الدراسة على معلمين التعليم الثانوي .

- ✓ من حيث المنهج: نجد ان دراسة الوحشي(2008) اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة البلوي (2008) اعتمدت على المنهج الوصفي (ارتباطي-مقارن)
- أما الدراسة الحالية تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي (ارتباطي-مقارن)
- ✓ من حيث الأدوات: فقد تباينت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام مقياسين (الاحتراق النفسي و الأداء الوظيفي).
- ✓ -من حيث النتائج: فقد اتفقت جلها على وجود علاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي .
- ✓ -كما أن هناك اختلافات واضحة من حيث حجم العينة، والمجال المكاني والجغرافي.

الفصل الثاني:

الإحتراق النفسي

تمهيد:

يعد الاحتراق النفسي من الظواهر التي جذبت اهتمام الباحثين على مدى الثلاثين سنة السابقة حيث تناولت أبحاثهم الاحتراق النفسي بوصفه ناتجا عن الضغوط المهنية، وبعض الأسباب الأخرى ووصف بأنه أكثر حدوثا لدى أصحاب المهن الخدمية، وتركزت أبحاثهم بكثرة على مهنة التدريس وتعود البدايات المبكرة لمصطلح الاحتراق النفسي إلى العالم هوبرت فرويد نبرجر (1974) وذلك من خلال دراسته عن الاستجابة للضغوط التي يتعرض لها المشتغلون بقطاع الخدمات حيث عرفه بأنه حالة من الاستنزاف الانفعالي، والاستنفاد البدني بسبب ما يتعرض له الفرد من ضغوط إضافة إلى عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المهنة.

1. مفهوم الاحتراق النفسي:

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

ورغم تعدد مفاهيم الاحتراق النفسي إلا أن هناك اتفاقا على معناه وخصائصه بشكل عام. وفي ما يلي نورد بعض التعريفات لمفهوم الاحتراق النفسي:

- تعريف "ماسلاش" 1977م الاحتراق النفسي « حالة نفسية تتميز بمجموعة من الصفات السلبية مثل التوتر وعدم الاستقرار والميل للعزلة وأيضا الاتجاهات التالية نحو العمل والزملاء». ».

- كما يعرفه "جاكسون" 1984 بأنه إرهاق انفعالي و جسماني وسخط على الذات وعلى الآخرين وأيضا عن العمل مع فقدان الحماس، و الكسل والتبلد ونقص الإنتاجية.

(بنت عثمان، 2008، 22)

- ويرى عسكر وآخرون (1986) أن الاحتراق النفسي هو تلك التغييرات السلبية في اتجاهات وسلوك الفرد كرد فعل لضغوط العمل ومن أهم مظاهرها فقدان الاهتمام بالعمل وأداء العمل بأسلوب روتيني، ومقاومة التغيير وانخفاض الدافعية وفقدان الابتكارية.

(حرب، 1998، 18)

- كما عرفه تايلور **tylor 1946**: الاحتراق النفسي بأنه عبارة عن الإرهاق واستنفاد القوة والنشاط. (محمد عوض، 2007، 14)

ومنه نستنتج أن الاحتراق النفسي تسببه مجموعة من الضغوط النفسية التي تبدأ بأعراض جسمية ونفسية تجعل الفرد فريسة سهلة لتبدل مشاعره ونقص شعوره بالإنجاز الشخصي، لأن الاحتراق يصيب الفرد بصفة عامة وأصحاب المهنة بصفة خاصة.

2. مراحل حدوث الاحتراق النفسي:

هناك أيضا بعض الباحثين من قدموا أربعة مراحل أمثال " J. Edelwich "

و "brodsk.4" فقاموا بوصف (04) مراحل متتالية تتطور بشكل تدريجي لتنتهي في الأخير بظهور حالة الاحتراق النفسي وهي:

2-1 مرحلة الحماس **Enthusiasme**: حيث يبدأ الاحتراق النفسي بولوج الفرد لميدان

العمل بنوع من الحماس والمثالية المبالغ فيها، مع آمال كبيرة غير واقعية ويكون الفرد مشحون بطاقة هائلة، في هذه المرحلة يحتل العمل مكانة محورية في حياة الفرد، فيرى أنه سيحقق كل رغباته وآماله، حيث يبذل طاقة كبيرة بطريقة مفرطة علما أن هذه الطاقة عادة ما تكون دون فائدة وغير مجدية، وباستمرار هذه الوضعية غير المتوازنة بين ما يقدمه الفرد من مجهود و طاقة وما ينجر عنه من نتائج غير مرضية و غير مرغوبة، سوف يدخل الفرد في حلقة مفرغة، فمن جهة يجد نفسه يمارس في مهنة يعطيها مفهوم مثالي ويتوقع أن تتحقق حاجاته وأهدافه الشخصية، و من جهة أخرى نجد حقيقة عدم رضا الفرد عن حياته

الشخصية، فكلما ازد الارتباط والالتزام المتزايد نحو العمل كلما دفع بالفرد إلى إهمال حياته الشخصية و بالتالي الوصول إلى درجة الفشل والإخفاق والقضاء على حياته الشخصية، حيث يصبح العمل بمثابة الهم الوحيد الذي يشغل الشخص لما ينتظره من إشباعات، الشيء الذي يدفع الفرد إلى أن يجد نفسه في حالة هشاشة .

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

2-3 مرحلة الإحباط Frustration : في هذه المرحلة يدخل الفرد في حالة إحباط فيشعر أن حياته المهنية وصلت إلى طريق مسدود، و في حال استمرار هذه الوضعية من عدم الرضا و الإشباع، سيكون هناك احتمال لعدم قدرة الفرد على الاستمرار في ممارسة مهنته، فلإحباط دور كبير ومهم في تطور حالة الاحتراق النفسي، فالشخص الذي يمر بمرحلة الإحباط يكون مهدد بالدخول في المرحلة الأخيرة وهي حالة الخمول.

2-4 مرحلة الخمول Idele: خلال هذه المرحلة يدخل الفرد في حالة إحباط مزمن اتجاه عمله، إضافة إلى شعوره بالملل والضجر، وبالتدريج يحدث نوع من الانفصال الانفعالي عن العمل، فيصبح الفرد يقدم أقل مجهود ممكن في عمله بهدف الحفاظ على عمله نظرا لأنه في حاجة له لتأمين حياته، كما يحاول حماية نفسه من مختلف الانتقادات التي بإمكانها أن تهدد وضعيته الحالية، وإتباع الفرد لهذه الطريقة في العمل تجعلنا نتصور بأنها قادرة على أن تعوضه عن شعوره بعدم الارتياح، لكنها في واقع الأمر ليست وضعية ملائمة للفرد. وإن استمرار هذه المرحلة لدى الفرد يأخذ وقتا طويلا، كما أن اختفائها و الخروج منها كذلك يتطلب الكثير من الوقت، و عموما تعد مرحلة الخمول أصعب المراحل لأنها تتجاوز احتمال الشخص.

و ليس بالضرورة وجود جميع الأعراض للحكم بوجود حالة الاحتراق النفسي في كل من هذه المراحل، بل وجد أن ظهور عنصرين أو عرضين في كل مرحلة يمكن أن يشير إلى أن العامل يمر بأحد مراحل الاحتراق النفسي . (عسكر، 2003، 116)

3. أبعاد الاحتراق النفسي: طبقا لـ "ماسلاك" وزملائها فإن صدام المهن الضاغطة يسبب 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:

3-1 الإجهاد الانفعالي: يتمثل في شدة التوتر والإجهاد، وهو شعور يعاني منه العامل عند ممارسته لمسؤولياته المهنية، فعند إحساسه بالتعب الشديد يشعر بأنه ليس لديه شيء ليقدمه للآخرين وهو استنزاف العامل لطاقته البدنية والنفسية على حد سواء، وفقدانه لحيويته ونشاطه الذي كان يتمتع به في الماضي، إضافة إلى إحساسه بزيادة المتطلبات المهنية، مع الشعور بالإحباط والتوتر والإجهاد العاطفي، فغالبا ما يرتبط أيضا بالضغط والاكنتاب، فكل هذه المفاهيم النظرية أثبتت النتائج الامبريقية الحالية بأنها لها دوار مركزيا في عملية الاحتراق النفسي.

3-2 تبدل المشاعر: هو شعور يتولد لدى الفرد بسبب ضغط العمل الزائد وينطوي على اللامبالاة وعدم الشعور بالقيمة الإنسانية للأشخاص الذين يعمل معهم وهو نتيجة مباشرة للبعد الأول، ويتجسد هذا البعد في حالة العمال الذين تتولد لديهم مواقف سلبية و ساخرة وتهكمية تجاه العملاء، بحيث يتعاملون معهم كأنهم أشياء بدون قيمة إنسانية يشير أيضا إلغاء الشخصية إلى ذلك الانفصال بين الأشخاص، و يعتبر هذا العنصر جوهر، و نميزه من تطوير المواقف غير الشخصية المنفصلة كالسخرية والسلبية من الأشخاص الذين يتعامل معهم العامل سواء كانوا (طلبة، مرضى، و عملاء...الخ).

(فريحات وآخرون، 2010، 66)

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

3-3 الإنجاز الشخصي: وهو البعد القائم على دور الفرد في عمله وانسجامة مع زملائه بأسلوب التأثير الحيوي والإيجابي على الآخرين. (الظفروي وآخرون، 2017، 18)

إن هذا البعد هو نتيجة للبعدين السابقين، حيث يشير إلى تقييم العامل لنفسه بطريقة سلبية، بأنه غير قادر على القيام بواجباته بالمستوى المطلوب، يظهر أيضا في شعور الفرد بتدني نجاحه و اعتقاده بأن مجهوداته تذهب سدى، فهو خبرة مؤلمة، ويمكن التعبير عنه من قبل الشعور بعدم الفعالية و الكفاءة، وقد يحبط عمل الفرد في كلمة واحدة " لم تعد تقوم بالعمل الجيد"، والواقع أن نقص الإنجاز الشخصي يتعلق في مرات كثيرة بانخفاض قيمة الفرد في عمله و كفاءته، فالمعروف أن الأهداف لا تتحقق في حالة انخفاض احترام الذات والشعور بنقص الكفاءة الذاتية، فهو هنا شخص لا يمنح نفسه القدرة على التحرك إلى الأمام ويقتنع بعدم قدرته على الاستجابة بفعالية لتوقعات المحيطين به، فالإنجاز الشخصي إذن يمثل البعد الذاتي للاحتراق النفسي.

- و يشير بعض المؤلفين إلى أن الاحتراق النفسي يبدأ مع الإجهاد الانفعالي، وانخفاض الانجاز الشخصي، سواء بشكل مباشر أو عن طريق التجريد من الإنسانية "تبلد المشاعر". و يعتقد هؤلاء المؤلفين أيضا أن الإجهاد الانفعالي هو العنصر العاطفي للاحتراق النفسي، في حين أن البعدين الآخرين يكونان المركبات الموقفية أو المعرفية للاحتراق.

(فريحات وآخرون، 2010، 69)

- كما أن هذه المكونات الأساسية للاحتراق النفسي وفقا لبعض التحقيقات السابقة أكدت بأنها قد تكون منفصلة، و كل واحدة على حدى كما يمكن أن يكون لكل منها مقياس ينفرد بقياس كل بعد. (القحطاني، 2011، 88)

4. أسباب الاحتراق النفسي:

توجد نظريات عديدة تدور حول أسباب الاحتراق النفسي ومصادر الاحتراق النفسي وهذه النظريات تركز على ثلاثة مستويات هي:

1. المستوى الفردي أو الشخصي.

2. المستوى التنظيمي.

3. المستوى الاجتماعي.

ومع أن الأسباب الشخصية والاجتماعية لها دور هاماً، إلا أنها تساهم بقدر أقل من العوامل التنظيمية لبيئة العمل في ظهور الاحتراق النفسي عند المهنيين ونتناول فيما يلي كل مستوى من المستويات السابقة بشيء من التفصيل على النحو التالي :

4-1 المستوى الفردي أو الشخصي: يعتبر "فرويد بنرجر" مدعياً بأن المخلصين والملتزمين هم أكثر الناس عرضة للاحتراق النفسي، ويضيف إليهم الأفراد ذوي الدافعية القوية للنجاح المهني والحقيقة أن هناك الكثير من صدق هذه الادعاءات ، حيث أن الجماعة المهنية الأكثر عرضة للاحتراق النفسي هي الأكثر مثالية والتزاماً بمهنتها ومن أسباب ذلك بعض الأسباب الشخصية والفردية وهي كالتالي : (الجميل، 2002، 54)

✓ مدى واقعية الفرد في توقعاته وأماله، فزيادة عدم الواقعية تتضمن في طياتها مخاطر الوهم والاحتراق النفسي.

✓ مدى الإشباع الفردي خارج نطاق العمل، فزيادة حصر الاهتمام بالعمل يزيد من الاحتراق النفسي.

- ✓ الأهداف المهنية حيث وجد أن المصلحين الاجتماعيين هم أكثر عرضة لهذه الظاهرة
- ✓ مهارات التكيف العامة.
- ✓ النجاح السابق في مهن ذات تحد لقدرات الفرد.
- ✓ درجة تقييم الفرد لنفسه .
- ✓ الوعي والتبصر بمشكلة الاحتراق النفسي.

4-2 المستوى الاجتماعي: هناك العديد من العوامل الاجتماعية التي تعتبر مصادرا للاحتراق النفسي منها:

- أ) التغيرات الاجتماعية الاقتصادية التي حدثت في المجتمع، ما ترتب عنها من مشكلات قد تؤدي إلى هدف الظاهرة .
- ب) طبيعة التطور الاجتماعي والثقافي والحضاري في المجتمع التي تساعد على إيجاد بعض المؤسسات الهامشية التي لا تلقى دعما جيدا في المجتمع، فيصبح العاملون بها أكثر عرضة للاحتراق النفسي.

4-3 المستوى التنظيمي أو الإداري: على عكس المستويين الشخصي و الاجتماعي فإن الأسباب المرتبطة بالمستوى التنظيمي أو الإداري لها علاقة مباشرة بظهور هذه المشكلة وقد تم التوصل إلى ثلاثة افتراضات هي :

- أ) تشير البحوث الخاصة بالضغط النفسي والقلق إلى فقدان الإمكانيات و الكفاءة من أهم أسباب الضغط و القلق، وأن استمرار ذلك يتطور إلى ظاهرة تسمى العجز المتعلم LEARNED HELPLESSNESS، حيث بداخل الفرد شعور بأنه عاجزة عن عمل أي شيء لتحسين وضعه وهذه الظاهرة تشبه إلى حد كبير ظاهرة الاحتراق النفسي، حيث يفتقر الفرد إلى المصادر والنفوذ لحل المشاكل التي تواجهه، مما يسبب له لشعور بالضغط وفي حالة استمراره يحدث الاحتراق. (السيد، 1978، 98)

ب) تشير البحوث الخاصة بالضغط أيضا إلى أن نقص الإثارة للفرد تؤدي إلى نفس الآثار السلبية التي تترتب على فرط الاستثارة، وذلك فإن العمل الرتيب الخالي من الإثارة و التنوع و التحدي يؤدي إلى الضغط و الاحتراق النفسي، فأى فشل يواجه الفرد عند تحقيقه للحاجات الشخصية خلال عمله سوف يساهم في شعوره بحالة عدم الرضا وبالتالي الاحتراق.

ج) للمناخ الوظيفي في المؤسسة التركيبية الوظيفة دخل في عملية الاحتراق وهنا تبرز أهمية دوار لقيادة الإشراف وطبقا لكتابات "جولد بنرج"، يضاف إلى هذا أن ظاهرة الاحتراق النفسي ظاهرة معدية، ففي أي موقع عمل يكون فيه الأغلبية في حالة الاحتراق النفسي فإن نسبة حدوثه لأي عضو جديد في العمل تكون عالية.

(بدران، 63، 1997-65)

-وهناك أسباب أخرى للاحتراق النفسي منها:

- ✓ القيام بنفس الأعمال ولفترة طويلة.
- ✓ نقص الإحساس بالإنجاز فهنا يشعر العامل بالجهد المبذول لكن لا توجد نتائج لعمله.
- ✓ عدم القدرة على حل النزاعات الشخصية.
- ✓ عدم الحصول على فرصة التجربة والإبداع.
- ✓ نقص الثقة بين المشرف والعامل.
- ✓ العمل مع عدد كبير من الناس حيث يؤثر هؤلاء على العامل بطابعهم المختلفة وسلوكهم وتفكيرهم.
- ✓ العمل تحت ضغط هائل لتقديم المساعدة والوصول إلى الأهداف من قبل المشرفين والإدارة والمستهدفين.
- ✓ الصراع مع الزملاء والمشرفين والإدارة نتيجة الغموض في الدور.

✓ العيش على قاعدة "يجب وينبغي" يصبح هو السائد في حياة الفرد الذي يترتب عليه زيادة الحساسية لما يرضه الآخرون ويصبح غير قادر على إرضاء نفسه وحتى في حالة الرغبة في إرضاء الآخرين التي تصاحب هذه القاعدة فذلك ليس بالأمر السهل عليه.

ومنه نستنتج أن أسباب الاحتراق النفسي ليست حصيلة تفاعل عوامل فردية وبيئة فقط بل هي مجموعة الأسباب سواء على المستوى التنظيمي، والاجتماعي، والفردى والشخصي كلها تشكل بؤرة الاحتراق.

5. أعراض الاحتراق النفسي:

(أ) الأعراض العضوية (البدنية): يمكن أن تظهر الأعراض العضوية على جسم الفرد مثل:

- ✓ ارتفاع ضغط الدم .
 - ✓ كثرة التعرض للصداع .
 - ✓ ضعف عام في الجسم .
 - ✓ الإحساس بالإرهاك طوال اليوم
 - ✓ الأرق وآلام الظهر .
 - ✓ الإعياء .
 - ✓ نقص المناعة لمقاومة الأمراض . (محمود وآخرون، 91، 2008)
- (ب) الأعراض الاجتماعية السلوكية:

وهي في العموم أعراض مرتبطة بعلاقة الفرد بالآخرين وإتباعه لبعض السلوكيات في حياته وتتمثل في: الانسحاب من حياة الأشخاص الذين يتعامل معهم، الاتجاهات السلبية نحو العمل والزملاء، انخفاض الأداء، عدم الرضا، التغيب المستمر عن العمل، التطبيب الذاتي ويقصد بهذا العرض أن الشخص يحاول أن يجد حلول لنفسه للهروب من آثار التعب

والإجهاد، وأكثر الأفراد في هذه الحالة يلجئون إلى شرب الكحول، وتناول المزيد من الطعام أو أقل، استخدام الأدوية مثل الحبوب المنومة والمهدئات، كثرة التدخين، وشرب كميات كبيرة من القهوة والشاي، هذا زيادة على تعاطي المخدرات مما يزيد من تفاقم المشاكل الصحية لدى الأشخاص الذين يعانون الاحتراق. (عبد الظاهر وآخرون، 41).

ج) الأعراض النفسية الانفعالية

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

- كما يشير كلاميداس Calamidas إلى تشكل أعراض الاحتراق النفسي لدى العمال وفق مرحلتين متتابعيتين هما:

أولاً: مرحلة الأعراض الأولية:

- ✓ الحديث المستمر عن التقاعد ومزياه للخلاص من العمل.
- ✓ حرص الموظفين على الإجازات والعطل والأعياد بإبداء الفرحة لها.
- ✓ السرعة في الذهاب إلى البيت مباشرة بعد انتهاء العمل.

ثانياً: مرحلة الأعراض المتقدمة:

- ✓ الإحساس بالإجهاد والقلق اليومي.
- ✓ عدم التركيز في العمل مع الإرهاق الذهني والاندفاع نحو العمل بطريقة سلبية.
- ✓ تجنب التعامل مع الزملاء والانطواء على النفس.

✓ التذمر المستمر ورفض المهام الجديدة بحجج غير منطقية .

(عسكر، 1997، 14)

6. مستويات الاحتراق النفسي:

اتضح من نتائج الدراسة التي قام بها كيلي Kelhu أن شخصية العامل تلعب دوراً هاماً في استجاباته ومواجهته للمواقف الضاغطة وإن كانت في نفس المستوى من الحدة، فبعض العاملين يقعون ويفشلون ويصابون بالاحتراق النفسي، والبعض الآخر يتقاضى الوقوع في الفشل ويتفاعل ويتكيف لمواجهة هذه الضغوط ، (حسن الحمر، 2006، 189)

وقد أشار سبانيول Spaniol أن الاحتراق النفسي مشاعر ارتبطت بروتين العمل وقد حدد له ثلاث مستويات وهي:

(أ) احتراق نفسي منخفض: وينتج عن نوبات قصيرة من التعب، القلق، الإحباط والتهيج
(ب) احتراق نفسي متوسط: وينتج هذا المستوى عن نفس الأعراض السابقة الذكر لكنها تستمر لمدة أسبوعين على الأقل.

(ت) احتراق نفسي مرتفع: وينتج هذا المستوى عن أعراض جسمية مثل القرحة، الآلام المزمنة والمتوسطة من حين إلى آخر ولكن عندما تلح هذه المشاعر تظهر في شكل أمراض جسمية ونفسية مزمنة عندئذ يصبح الاحتراق النفسي مشكلة خطيرة.

(محمد علي، 1997، 58)

-ومنه نستنتج أن مستويات الاحتراق النفسي تفاوتت في الأعراض المصاحبة لها وذلك تبعاً لمدة استمراريتها بقائها ، فكلما ازدت المدة تتطور معها الأعراض من بسيطة إلى شديد.

(محمد علي، 1997، 50)

7. النظريات والنماذج المفسرة للاحتراق النفسي:

7-1 نموذج شواب و آخريين للاحتراق النفسي لدى الأستاذ:

و يحدد هذا النموذج مصادر الاحتراق النفسي، و مظاهره و مصاحباته السلوكية حيث صنف مصادر أو أسباب الاحتراق النفسي إلى: أسباب تتعلق بالمدرسة، و أخرى تتعلق بشخصية الأستاذ تتمثل الأولى في: عدم مشاركة الأستاذ في اتخاذ القرارات، و التأييد الاجتماعي الرديء، إضافة إلى صراع الدور و غموضه، أما المصادر التي ترتبط بالأستاذ ذاته فتتمثل في: توقعات الأستاذ نحو دوره المهني و المتغيرات الشخصية الخاصة بالأستاذ مثل: العمر، و النوع، وعدد سنوات الخبرة ، والمستوى التعليمي، كما أشار النموذج إلى مظاهر أو أبعاد الاحتراق النفسي التي تتمثل في: الإجهاد الانفعالي، و تبدل المشاعر، ونقص الانجاز الشخصي للمعلم، و تناول النموذج بعد ذلك التأثيرات السلبية الناتجة عن الإصابة بالاحتراق النفسي و المتمثلة في: التعب لأقل مجهود، وزيادة معدل الغياب، بل و قد يصل الأمر بالأستاذ إلى ترك المهنة. (عوض، 2007، 45)

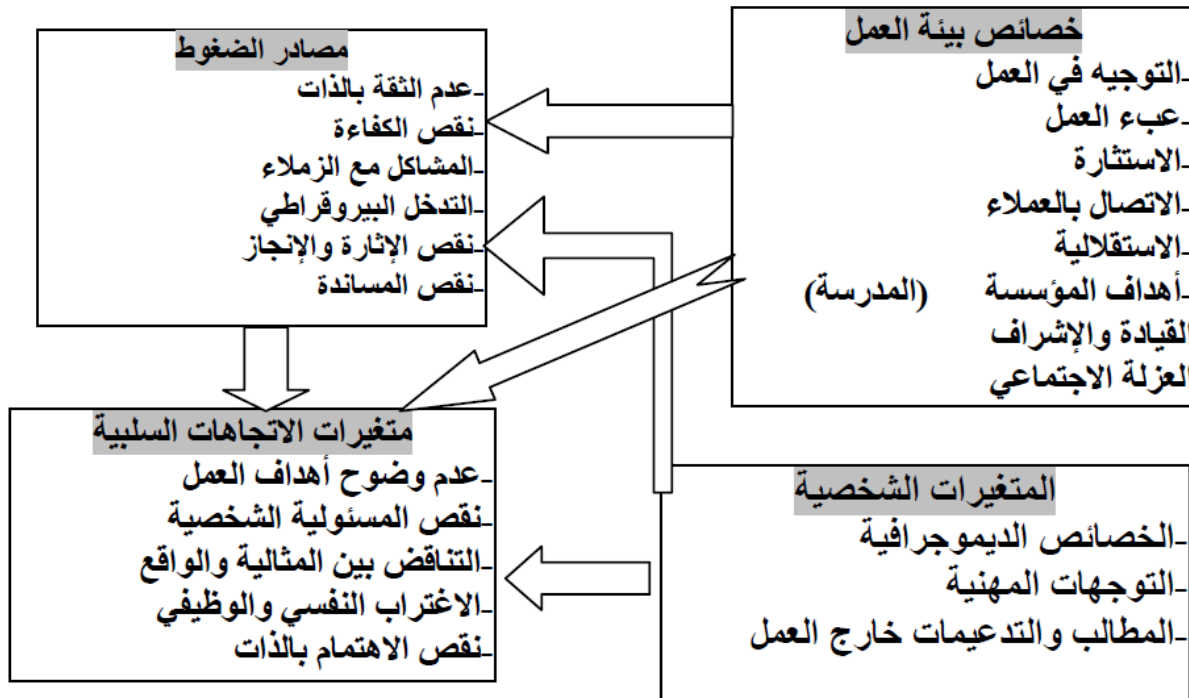
على الرغم من أن النموذج قد أشار إلى الاحتراق النفسي من جوانب متعددة، وهي مصادره، وأبعاده، مصاحباته السلوكية، إلا أنه قد أغفل بعض المصادر التي تؤدي إلى حدوثه، والمتعلقة بالمدرسة نفسها مثل: الضغوط المهنية، بما فيها من ظروف الراحة، و العمل، و مدى مناسبة المرتبات للجهد المبذول، و التعامل مع الزملاء و التلاميذ، و كثافة الفصول، و مناسبة المناهج لمستوى إعداد الأستاذ.

7-2 نموذج عمليات الاحتراق النفسي لشيرنس (Cheriiss)

يشير النموذج إلى أن الاحتراق ينشأ نتيجة لتفاعل كل من خصائص بيئة العمل والمتغيرات الشخصية للمعلم، و المقصود بالمتغيرات الشخصية السمات والخصائص الشخصية التي يتصف بها الأستاذ، والمتمثلة في: الخصائص الديمغرافية: كالعمر والنوع و

كذلك توجهات الأستاذ نحو مهنته، هل هو ارض عنها، أو هل يتقبلها أم لا، إضافة إلى المطالب والتدعيمات خارج العمل، و المقصود بها مدى ما يتلقاه الأستاذ من دعم ومساندة من الآخرين، و كذلك نظرة المجتمع للمعلم و التدريس كمهنة، وعندما لا يستطيع الأستاذ التواصل مع بيئته المدرسية. (نفس المرجع السابق، ص 47)

و تتقله ضغوطها، ولا يستطيع التوافق معها، فيؤدي ذلك إلى عدم الثقة بالذات، ونقص الكفاءة، والمشاكل مع الزملاء و غيرها، و التي تعد بمثابة مصادر للضغوط، و يمكن القول أنه إذا حسن توافق الأستاذ مع بيئته المدرسية، فإنه يؤدي إلى مخرجات ايجابية، أما إذا فشل هذا التوافق فإنه يؤدي إلى مخرجات سلبية، و المتمثلة في عدم وضوح أهداف العمل بالنسبة للمعلم و نقص المسؤولية الشخصية، والتناقض بين المثالية والواقع، والاعتراب النفسي والوظيفي، ونقص الاهتمام بالذات والتي في حالة معاناة الأستاذ بما تدل على إصابته بالاحترق النفسي.



الشكل رقم (1): نموذج شيرنس

اشتمل نموذج شيرنس على عوامل عدة مؤدية إلى حدوث الاحتراق النفسي، حيث تتال خصائص بيئة العمل، باعتبارها من العوامل المؤدية للإحساس بالضغط الذهنية وبالتالي حدوث الاحتراق النفسي، كما أشار إلى مصادر هذه الضغوط وتشمل عدم الثقة بالنفس ونقص الكفاءة، و مشكلات مع الطلاب و نقص الدعم الاجتماعي، و أن العامل المؤثر في الإحساس بهذه الضغوط هو شخصية الداعم بداية من خصائصه الديموغرافية إلى أفكاره وتوجهاته عن المهنة، كما أشار إلى أن خصائص بيئة العمل عندما يتعامل معها الفرد لأول مرة فإنها تؤثر عليه فيكون أساليب لمواجهة مشكلات بيئة العمل عن طريق الأساليب الغير فعالة وهنا تظهر الاتجاهات السلبية من: عدم وضوح أهداف العمل، و التناقض بين المثالية و الواقع، والاعتراب النفسي، و الوظيفي و نقص المسؤولية الشخصية و التي تؤدي بالأستاذ إلى الاحتراق النفسي.

7-3 نظرية الضغط و الاحتراق النفسي ذات الأساس الاجتماعي النفسي (جوزيف بلاس):

تقدم هذه النظرية نموذجا نفسيا اجتماعيا للضغط والاحتراق النفسي للمعلم يؤكد على أهمية متغيرات أداء العمل ودورات تفاعل الأستاذ الطالب وهي مستمدة من نظرية الدافعية -الأداء للمعلم والتي أشارت إلى أن هناك علاقة دينامية موجودة بين الأستاذين والطلاب وأن هذه العلاقة هامة لفهم الأبعاد الرئيسة لأداء الأستاذ من منظور نظرية الدافعية الأداء للمعلم و أشارت هذه النظرية إلى أن الضغط يؤدي إلى حدوث الاحتراق النفسي سواء كانت استجابات الأستاذين للضغط طويلة أو قصيرة المدى ففي كلتا الحالتين تؤدي إلى حدوث للاحتراق النفسي يرتبط بالتأثير السالب للضغط على المدى الطويل على مصادر تكيف الأستاذ واتضح أن الأستاذين ذوي الخبرة تعايشوا مع المشاكل الأولية المرتبطة بضغط العمل و اكتسبوا مصادر التكيف الاجتماعية والنفسية والفنية اللازمة للعمل الفعال مع الطلاب.

حدوث الاحتراق النفسي: الاحتراق النفسي لا يحدث دفعة واحدة ولكنه يبدأ بصورة تدريجية عبر فترات زمنية ممتدة، و ترتبط غالبا بتعرض الأستاذين للضغوط المهنية لفترة زمنية طويلة، و لهذا فإن الاحتراق النفسي للمعلمين يشير إلى التآكل التدريجي للكفاءات الفنية والنفسية والاجتماعية، أو أنه غاية الاستنزاف الحقيقي للكفاءات المهنية الهامة ونقص القدرة على الأداء الفعال مع الطلاب. (بدران، 1997، 51-52)

8. تشخيص الاحتراق النفسي:

تشكل الاستجابات السلوكية والمظاهر الدالة على الاحتراق النفسي القاعدة الأساسية التي تعتمد على الباحثين في تصميم أدوات تساعد على الإجابة عن التساؤل فيما إذا كان الفرد خبير أو محترق نفسيا وفي العادة يقوم المستجيب بالإجابة على عبارات تقريرية بالموافقة أو عدم الموافقة عليها أو الإجابة نفسها من بعد أو المنظور تدريجي.

- ✓ مدى شعور بالتعب والإرهاق.
- ✓ أسلوب المعاملة مع الآخرين.
- ✓ مدى الشعور بالألم رغم غياب الأمراض البدنية.
- ✓ مدى العزلة أو القرب عن الآخرين.
- ✓ أسلوب الاتصال مع الآخرين.
- ✓ 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 المهن الاجتماعية.
- ✓ مدى الرغبة في مساعدة الآخرين.
- ✓ الحالة المزاجية ومدى القدرة على التحكم في الانفعال.

- ✓ درجة الطموح الوظيفي.
- ✓ غياب أو غموض الأهداف في حياة الفرد.
- ✓ مدى فقدان روح الدعاية عند الفرد. (عسكر، 2003، 128)

9. الوقاية من الاحتراق النفسي والتغلب عليه:

يورد جمعة يوسف "2006" أحد الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها للتعامل مع الاحتراق النفسي ومحاولة التغلب عليه وذلك من خلال عدد من الخطوات والتي إذا اتبعتها المعرض للاحتراق النفسي فبإمكانه تفاديه والتغلب عليه وهي :

✓ فهم الشخص لعمله وكذلك أساليبه في الاستجابة للضغوط لأن فهم الفرد لاستجاباته بشكل كامل سوف يساعده على التعرف على أنماط السلوك الغير فعالة وبالتالي محاولة تغييرها.

✓ إعادة فحص الفرد القيمة وأهدافه و أولوياته فالأهداف الغير واقعية والمثالية والوظائف والأداء ستعرض الفرد للإحباط والارتباك أو بمعنى آخر التأكد من قابلية أهدافنا للتنفيذ .

✓ تقسيم الحياة إلى مجالات العمل (المنزل، الحياة الاجتماعية)، والتركيز قدر الإمكان على كل مجال نعيشه وألا نسمح لضغوط مكان أن تؤثر على مكان آخر.

✓ العمل على بناء نظام للمساندة الاجتماعية. (يوسف، 2006، 40-41)

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثالث:

الأدواء الوظيفية

تمهيد:

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

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

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

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

أ- من الناحية اللغوية:

يعرف لسان لابن منظور الأداء بأنه: من الفعل أدى الشيء: أوصله، والاسم الأداء: و هو أدى للأمانة منه بمد الألف، و العامة قد لهجوا بالخطأ فقالوا فلان أدى للأمانة، و هو لحن غير جائز، قال أبو منصور: ما علمت أحدا من النحويين أجاز أدى لأن أفعل في باب التعجب لا يكون إلا في الثلاثي، ولا يقال أدى بالتخفيف بمعنى أدى بالتشديد، و وجه الكلام أن يقال: تأديت إلى فلان حقه إذا أديته و قضيته، و يقال: لا يتأدى عبد إلى الله من حقه كما يجب، و تقول للرجل: ما أدري كيف أتأدى إليه أنتهى، و أدى الشيء كثر.

(ابن منظور، مرجع سابق، ص: 75).

➤ أما في كتاب العين لخليل بن أحمد الفراهيدي فالأداء من الفعل أدى، أدى فلان ما عليه، أداء وتأدية، و فلان أدى للأمانة من فلان، غير أن العامة لهجوا بالخطأ ويقولون: فلان أدى للأمانة، و هذا في النحو غير جائز، وألف الأداة هي الواو، لأنك تقول: أدوات، لكل ذي حرفة أداة، و هي آلة يقيم بها حرفته، و أداة الحرب، السلاح، و رجل مؤد، كامل السلاح، يقال: مؤدين يحمون السبيل.

(خليل بن أحمد الفراهيدي، مرجع سابق، ص: 105).

➤ و الأداء في قاموس المنجد في الإعلام و اللغة هو من أدى الشيء: أوصله أي إيصال الشيء إلى المرسل إليه. (قاموس المنجد في الإعلام واللغة، 1986، ص6)

أيضا الأداء: هو النتيجة المتحصل عليها في اختبار، تجربة

أما أصل مصطلح الأداء فيرجع إلى اللغة اللاتينية performance حيث أن اللغة الانجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد to perform بمعنى تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي القيام بعمل يساعد علة الوصول إلى الأهداف المسطرة.

(لبصير هند، مرجع سابق، ص39)

ومما سبق يمكننا أن نخلص إلى أن الأداء يعني النتيجة المتوصل إليها والانقضاء منها.

(ب) - من الناحية الاصطلاحية:

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

إن الأداء كلمة انجليزية الأصل performance ، كانت تعني في البداية عمل أو أشغال أو استغلال، ومع مرور الزمن اتسع مفهوم الأداء وأصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها، بعد ذلك اكتسبت كلمة الأداء بعدا جديدا مع التقدم التقني والعلمي، بحيث أصبحت تشمل الفعالية والكفاءة الفعلية اللتين بفضلهما يمكن لمؤسسة الوصول إلى أهدافها.

ويرى بنتو (Beneteau) " أن الأداء هو النتائج المحصل عليها". وهو يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف معينة ترضي المجموعة المعنية بالنشاط الموكل إليه

إن الأداء هو >> الدرجة التي عندها ينجز أعضاء التنظيم المهام التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من منظور بعى الكمية والنوعية<<

يعرف الأداء كذلك بأنه >> نوع من أنواع السلوك التنظيمي، يتوقف على مدى توافر مجموعة من العوامل أهمها الجهد الذي يبذله الأفراد في المنظمة بالإضافة إلى الكثير من العوامل الضرورية الأخرى التي منها:

- ✓ مدى توافر القدرات المطلوبة لتحقيق المهام لدى الأفراد.
- ✓ مدى وضوح الدور الذي يقوم به كل فرد.
- ✓ مدى توافر الظروف المادية المواتية لتحقيق المهام.
- ✓ مدى توافر الآلات والمعدات اللازمة لتحقيق المهام.
- ✓ مدى توافر الدعم والمساندة من جانب المشرفين.
- ✓ مدى توافر نظام جيد للاتصال في المنظمة.

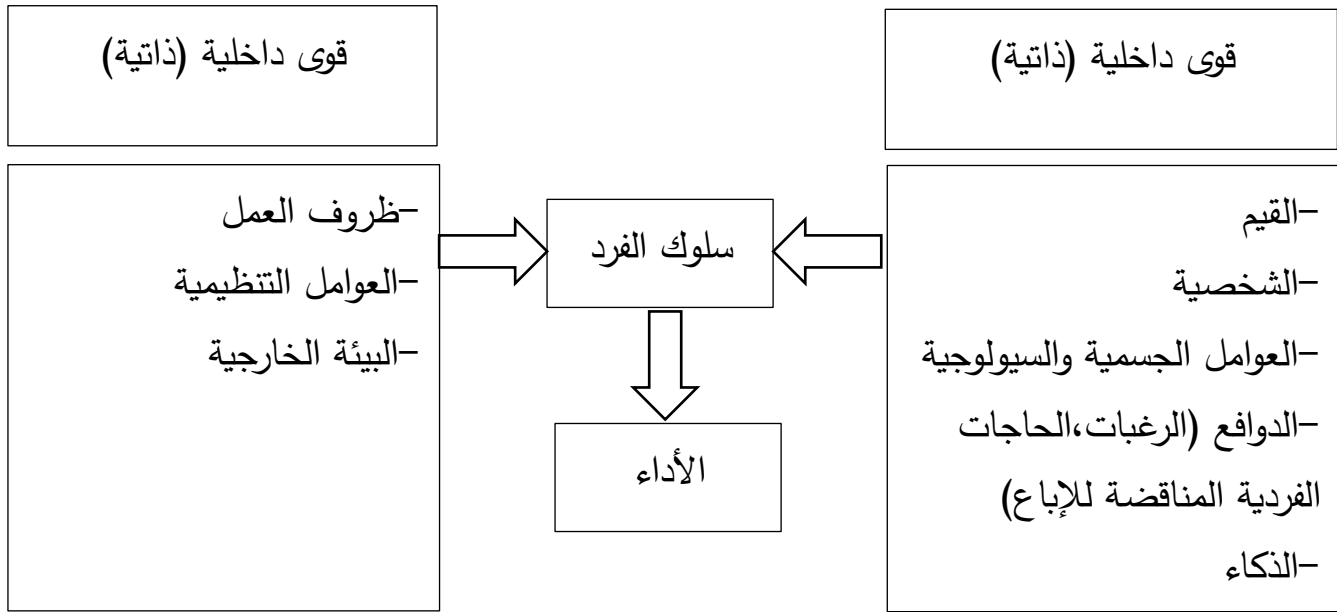
أما محمد علي عبد الوهاب فيلخص العناصر السابقة في عنصرين هما: القدرة على العمل والرغبة فيه. (علي محمد عبد الوهاب، 2000، ص:131).

وبالتالي يصبح الأداء دالة في متغيرين هما: القدرة والرغبة حيث يرجع المتغير الأول وهو "القدرة على العمل" في جانب كبير منه إلى تمتع أفراد المنظمة بالقدرات الشخصية والمهارات اللازمة لتحقيق المهام الموكلة إليهم، وهو عنصر شخصي إلى حد بعيد، إلا أن للإدارة دور في التأثير عليه من خلال البرامج التي تعدها.

أما المتغير الثاني وهو "الرغبة في العمل" فيكاد يكون عكس المتغير الأول من حيث أنه يرجع في الجانب الأكبر منه إلى السياسات والإجراءات الإدارية إلى ما يمثله العمل بحد ذاته كقيمة لأفراد التنظيم، وإن دور الإدارة في التأثير على المتغير الثاني "الرغبة" كبير مقارنة بالمتغير الأول "القدرة على العمل"، حيث يمكن للإدارة أن تنمي الرغبة لدى الأفراد

العاملين لديها بكثير من الوسائل، منها على سبيل المثال المكافآت التي تقدمها إدارة المنظمة على الأداء الجيد. (موسى عبد الناصر، 2005، ص:13).

وضمن هذا الإطار نجد محمد عبد الغني حسن هلال يرجع الأداء الفعال لأفراد التنظيم إلى التفاعل الذي يحدث بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، ويلخص ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم(2): يوضح نموذج العوامل التي تنتج الأداء الفعال لعمل ما.

(محمد عبد الغني حسن هلال، 1996، ص 26)

كما ويعرف الأداء أيضا في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية للدكتور " أحمد زكي بدوي" بأنه: >> القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب<< (المرجع السابق، ص12).

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

(أحمد صقر عاشور، 1979، ص50-51)

إن الأداء هو نتاج النظام الذي يحكم المنظمة ويحكم عملياتها ويمثل الأداء في الوقت نفسه المتغير التابع في دراسة السلوك التنظيمي حيث تقاس أهداف المنظمة بمدلول ما تحققه من أداء، وقد يترجم الأداء في المؤسسة في شكل إجراءات لإتمام مجموعات العمل ولتحقيق كل من الجودة والكفاءة. (منصورى سعدان، 1995، ص7)

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي يشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

(طارق طه، 2007، ص356)

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

2. أبعاد الأداء الوظيفي:

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

(أ) كمية الجهد المبذول (The amount of effort)

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

ب) نوعية الجهد المبذول (The quality of the effort)

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

ت) نمط الأداء (pattern of performance)

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

(محمد سعيد أنور سلطان، 2004، ص220).

ث) المثابرة و الوثوق (perseverance and trust):

➤ و تتضمن الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، انجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة للإشراف و التوجيه.

ج) المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

ح) و تشمل المهارة و المعرفة الفنية و الخليفة العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها. (لبصر هند، مرجع سابق، ص: 41-42).

(خ) و مما تقدم يمكننا القول أن الأبعاد السابقة للأداء الوظيفي يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير و مقاييس أي عما من الأعمال. و حسب طبيعة العمل، و كذا أبعاد الفعالية فيه تتحدد أهمية كل بعد من الأبعاد.

3. معايير الأداء الوظيفي:

يعرف المعيار على أنه "مستوى ما تم اكتسابه و الوصول إليه بين نقطة قياس إلى أخرى و يتضمن مغزى و مدلو لا يمكن التثبت منه". و إن متابعة الأداء الجيد يستوجب وجود معايير موضوعية و عادلة لقياس و المقارنة لاكتشاف الخلل و تصحيحه، هذه المعايير ليست ثابتة يمكن تطبيقها على مختلف الوظائف، لأن هذه الأخيرة تختلف من واحدة لأخرى باختلاف خصائصها، مسؤولياتها و مهامها، لذلك يتضمن هذا العنصر توضيح للتصنيفات التي على أساسها توضع هذه المعايير، أهمية استخدامها و مقاييس تصميمها.

أ) تصنيفات معايير الأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة تصنيفات لمعايير الأداء الوظيفي هي:

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

فعند محاولة تصميم معايير الأداء الوظيفي يجب الانتباه إلى أن تكون هذه المعايير " الجودة، الكمية، الوقت" تصنيفات لها و ليست مصادر، و أن تكون القياسات الحقيقية للأداء الوظيفي موجودة في حصيلة السلوك و البيئة المحيطة التي نتجت عنه، و ليست في السلوك نفسه، و ذلك نظرا لما ينشأ عن اعتبار السلوك و الأداء شيء واحد عند تصميم معايير الأداء، و من بين النواتج ما يلي:

✓ زيادة التكلفة نتيجة وضع مقاييس غير دقيقة للأداء الوظيفي.

✓ قياسات غير دقيقة لفاعلية و كفاءة الأفراد.

- ✓ صراعات غير ضرورية بين الأفراد و المنظمات.
- ✓ عدم دقة التغذية الرجعية.
- ✓ وضع برامج تدريب غير ملائمة و غير ضرورية أحيانا.

(ب) أهمية استخدام معايير الأداء الوظيفي:

إن استخدام المعايير المحددة للأداء الوظيفي فيها له أهمية من جانب كل من المنظمة و الأفراد، و من أهم ما توفره ما يلي:

- توفير الحماية للمنظمة و العاملين فيها من خلال وجود عدالة في تصميم المعايير.
- المساعدة على إبقاء المنظمة في العمل، بسبب وجود عدد كبير من الأنظمة و القوانين التي تعتبر معايير يجب مراعاتها.
- تقويم الأداء بصورة علمية و متابعته.
- إعطاء مجال واسع لمعرفة مواطن الخلل و بالتالي توفر فرصة للتطوير و حل أية مشاكل تواجه مؤدي العمل و لا تؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد من العملية.

(ج) مقاييس تصميم معايير الأداء الوظيفي:

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

- يجب أن تخص معايير الأداء الوظيفي جودة نتائج السلوك المعبر عن الأداء الوظيفي.

- يجب أن ينظر إلى معايير الأداء و تفهم من قبل المعنيين بها، على أنها فعالة، صحيحة، دقيقة، واقعية و لهم القدرة على التأثير عليها، لأن عكس ذلك يجعل المعنيين بالتقييم يرفضون نتائجه، كما أن إشراكهم بصياغتها سيضمن تعاونهم في استخدامها.
 - يجب وضع معايير الأداء بطريقة تسهل تطبيقها و استخدامها من قبل المعنيين حتى لا يميلوا إلى تجنبها أو التشكيك صحتها.
 - يجب وضع معايير الأداء منسجمة مع بعضها البعض، انسجاماً أفقياً عمودياً، فالأول يعني أن الحدود المشتركة بين معايير أداء في قسمين ضمن مستوى إداري واحد يجب أن تتناسب بعضها البعض، أما الثاني فيعني وجود انسجام في معايير الأداء بين المستويات العليا المتوسطة و الدنيا، و أن تكمل هذه المعايير بعضها البعض خاصة في الحدود المشتركة بينها، و المتدخلة بين أقسام و إدارات المنظمة أو الجماعات و الأفراد.
- (فيصل عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص: 133-116).

4. أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن عرض أنواع الأداء و تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، حيث يمكن تقسمه إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية كالتالي:

- حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسمه الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

أ) **الأداء الداخلي:** و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

➤ **الأداء البشري:** و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

➤ **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

➤ **الأداء المالي:** و يمكن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

(ب) الأداء الخارجي: و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، و هذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

- حسب معيار الشمولية:

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

(أ) الأداء الكلي: و هو يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

و في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية، الربح و النمو.

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

(ب) الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

(بوعطيط جلال الدين، 2009، ص: 70-71).

5. أسس الأداء الوظيفي:

لقد حدد كاتز (Katz) ثلاثة أسس لسلوكيات الفرد و أدائه الوظيفي، حيث تؤثر هذه السلوكيات بشكل كبير في الأداء التنظيمي للمنظمة، و يمكن التطرق إلى هذه الأسس في الآتي:

- ✓ يجب أن يتوفر لدى الفرد الدافع الكافي للانضمام إلى المنظمة والعمل بها.
- ✓ يجب أن يقوم الفرد بتنفيذه واجباته الوظيفية وفق ما يحدده الوصف الوظيفي و يطلق على هذه الواجبات "سلوكيات الدور الأساسي" على اعتبار أنها سلوكيات تقييم الأداء الوظيفي للفرد.
- ✓ يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية من تلقاء نفسه، حيث تخرج هذه السلوكيات تماما من نطاق الواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي الرسمي، و يطلق على هذه السلوكيات مسمى " سلوكيات الدور الإضافي" ، على اعتبار أنها لا تدخل في تقييم الأداء الوظيفي للفرد.

6. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، و نظرا لتعدد هذه العوامل و صعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، و اختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء و مدى التفاعل بينها، غير أننا يمكننا حصرها فيما يلي:

- الرغبة، القدرة و بيئة العمل:

يأتي أداء الفرد في العمل كمحصلة لثلاثة عوامل هي: الرغبة و القدرة وبيئة العمل، فالرغبة هي حاجة ناقصة للإشباع تدفع الفرد ليسك باتجاه إشباعها في بيئة العمل. أو هي

تعبير عن دافعية الفرد، و تتألف من محصلة: (أ) اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها. و(ب) المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته و أما القدرة فتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، و المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي، أو مهارة استخدام المعرفة، و(ج) مدى وضوح الدور، أي الأداء أو السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون. و أما بيئة العمل فتتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، وساعات العمل و التجهيزات و الأدوات المستخدمة، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين. و على ذلك يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرضا = الاتجاهات و الحاجات غير المشبعة X مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة X المهارات X وضوح الدور.

الأداء = الرضا X القدرة X بيئة العمل.

و برغم أن القدرة هي محصلة للمعرفة و المهارة و وضوح الدور، إلا أن أداء الفرد يرتبط و يتعزز أيضا بعدة اعتبارات مكملة، و هي الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة، و لذلك يتعين على الإدارة أن تهتم بتعزيز كل من هذه العناصر في سعيها لبلوغ أهدافها.

(أحمد سيد مصطفى، 2005، ص:147).

الأجور و أداء الفرد العامل:

- يتعين على المديرين أن يربطوا بعض المكافآت بجهد الموظف و بدون هذا المعيار فإن الدافعية للأداء بأقصى جهد ستكون منخفضة أو قليلة، مما يؤدي إلى تكاليف أعلى للأجور في المنظمات. و إن مصطلح الأجور مقابل الأداء يشير إلى دراسة مجموعة كبيرة من

خيارات الأجور من بينها مزايا الراتب الأساسي، العلاوات، العمولات و الحوافز، و برامج عديدة خاصة بمشاركة الأرباح، وآثارها على تحقيق أعلى معدلات الأداء.

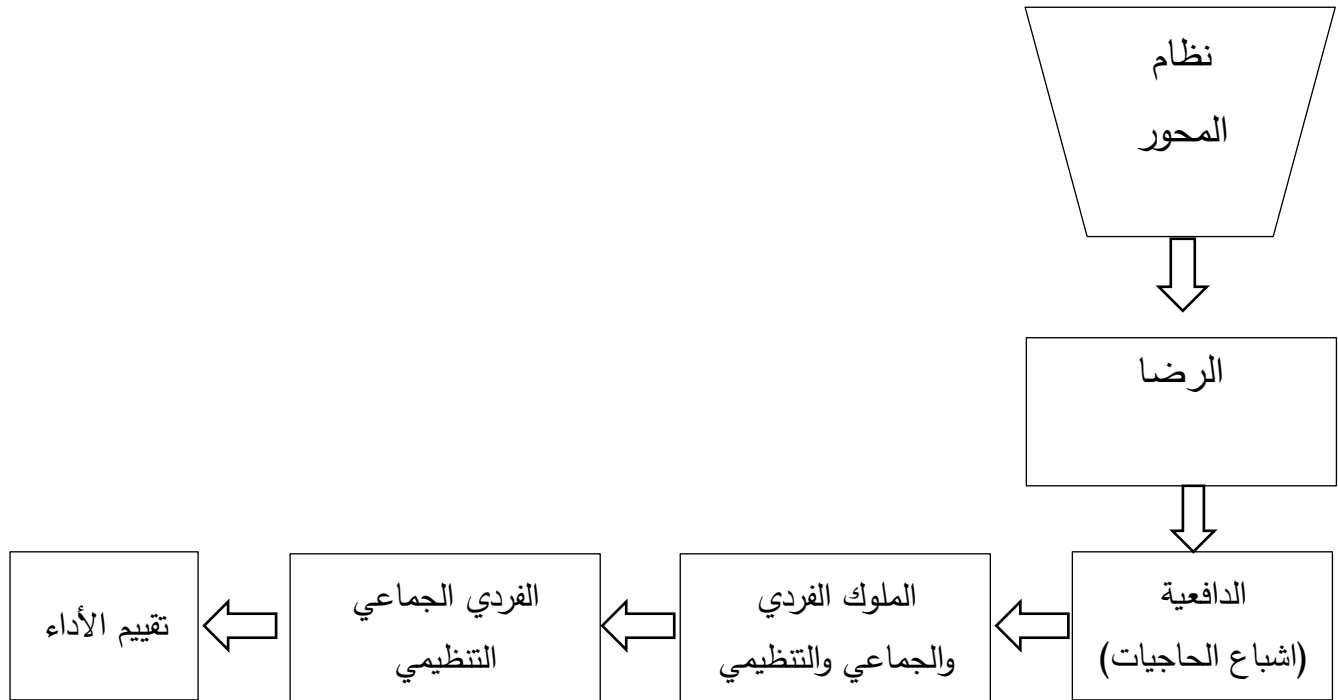
حيث تسعى كل أنظمة التعويض إلى التفرقة بين التعويض الخاص بالموظف الذي يؤدي أداء عادي و الموظف الذي يؤدي أداء بارز وفعالا، و في هذا الصدد أظهرت دراسات أجريت في مجال الإنتاجية أن الموظفين ترتفع و تزيد مجهوداتهم من 15 إلى 35% عندما تقوم المنظمات بتطبيق برامج تعويض قائم على الأداء.

الحوافز و تأثيرها على الأداء:

يعتقد الكثيرون بأن هناك تأثير للحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض دوران العمل، و الحد من الغياب، و المساهمة في جانب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، و أهميتها في تعليم أنماط جديدة في السلوك، و عليه يجب الربط مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الأداء، فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل و كمية المبيعات واضحا كلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله، و في حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء و على ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية.

و حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها: المساواة و القوة، و نوع الحاجة، عدالة التوزيع، و يمكن أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال و أنشطة المنظمة، و يتجلى ذلك استقراء دورها في: * جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل بالمنظمة. * الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذا تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة بالعالمين المهرة.

(المرجع السابق، ص: 149-151)



الشكل رقم (03) : يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء.

(المرجع السابق: ص150)

العوامل الشخصية و الأداء:

هناك بعض البيانات العامة عن شخصية الفرد لها علاقة بأدائه في العمل، و هذه البيانات تتصف بأنها عامة و يمكن قياسها بسهولة و بساطة مثل: الجنس، الحالة الاجتماعية للفرد، وعدد الأبناء، الأقدمية، فهذه البيانات و إن كانت لا تحد شخصية الفرد من الناحية النفسية إلا أنها تحددها من الناحية الديمغرافية، و من ثم لا يستلزم التنويه لهذه البيانات و علاقتها بأداء الفرد في العمل و من هذه البيانات:

- **العمر:** فكلما زاد عمر الفرد كلما قل معدل تركه للخدمة، و قل معدل غيابه و ذلك لحرصه على عمله و عدم التفريط فيه، أما عن علاقة العمر بالرضا الوظيفي، زاد العمر زاد الرضا ما لم يشعر الفرد بتقادم ملموس في مهاراته بسبب تطور الأساليب الفنية و التكنولوجية للعمل، أما بالنسبة لعلاقة العمر بالأداء و الإنتاجية فإن الفرد تزداد إنتاجيته

بسبب زيادة خبراته، هذا في جانب و أما في الجانب الآخر فإن تدهور العمر يؤدي إلى قلة أداء العمل، و بناء عليه لا توجد نتيجة حاسمة لعلاقة العمر بأداء الفرد و إنتاجيته.

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

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

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

الأقدمية: للأقدمية تأثير على الأداء والإنتاجية، وذلك إذا كانت تشير إلى زيادة خدمة معارف ومهارات الفرد، أما إذا لم تؤثر الأقدمية على رصيد خبرة مهارة الفرد، فإنها لا تؤدي إلى زيادة في الأداء والإنتاجية، كما أنه كلما زادت أقدميته كلما زاد ضاه عن العمل، وقل غيابه وقل معدل تركه للخدمة. (أحمد ماهر، 1995، ص199-201)

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

- (أ) إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- (ب) إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- (ت) أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

(عيسى قيبوب، 2007، ص100)

7. تخطيط الأداء الوظيفي:

تقع إدارة الأداء عند التقاء الاستراتيجية والنشاط الفعلي، فهي تتضمن صياغة وتنفيذ السياسة، ووضع الأهداف وتقييم وتقدير الأداء وتصميم العمليات من أجل التحسين المتواصل وإرساء صلات وروابط بين الأفراد والمنظمات، وعليه تتطلب إدارة الأداء فهما جيدا لاحتياجات الأفراد المتصلة بالتعلم والاحتياجات المتصلة بأداء العمل، ولعل تخطيط الأداء من بين العمليات المهمة التي تقوم بها المنظمة.

(جنيفر جوي - ماثيوز آخرون، 2008، ص116)

(أ) تعريف تخطيط الأداء:

تهدف عملية تخطيط الأداء الوظيفي إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع

اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها، وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:

(ث) تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.

(ج) تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة،

(ح) تحديد المجالات التي يشملها لعمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.

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

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

(ذ) تحديد مراحل العمر ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

(ر) تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

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

ب) عملية تخطيط الأداء :

تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة العمليات الفرعية التالية:

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

- الإعداد والتحضير: وتهدف هذه العملية إلى:

- حصر المعلومات عن الموقف العام للمنظمة.
- تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تحليل المناخ الداخلي وتبيين الفرص والمعوقات.
- عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين.
- رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة.
- دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفة.

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

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

- تقنيات الأداء ومعايير الأداء المقبول.

- إجراءات الأداء وتتابعها أو تزامنها.

- النتائج المستهدفة للأداء.

- أسس تقييم الأداء.

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

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

➤ حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية من الأداء.

➤ تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة.

➤ تنسيق خطة الأداء مع الخطة العامة للمنظمة.

- **نموذج لاجتماع تخطيط الأداء:** يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم من أجل تخطيط الأداء هو أهم مراحل العملية، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل قد يوحي إليه أنه موضع مسألة أو أن الجلسة ستتحول إلى تقييم أداءه وليس تخطيط أداء المستقبل، حيث يلاحظ أن الأخطاء التي يقع فيها المديرين هي الخطأ بين تقييم الأداء وإدارة الأداء، وعادة يبدأ الرئيس بتوضيح الغرض من الاجتماع ويركز على فكرة تخطيط الأداء باعتبارها مسؤولية مشتركة للطرفين، ثم يشرك المرؤوس بسرعة في العملية بطلب رأيه، ويعتمد الرئيس النابه في هذا الاجتماع على أسلوب الحوار السريع الذي يتيح لمرؤوس فرصة التعبير عن رأيه بيسر، ويراعى أن تكون مشاركته في الاجتماع في شكل فتح قنوات الحوار مع القائم بالعمل أكثر من أن يتخذ موقف المحاضر الذي يخبره بما يجب عليه عمله إذ من المفيد أن يكون دور العامل أكبر في التوصل إلى تحديد لمهام وواجبات العمل.

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

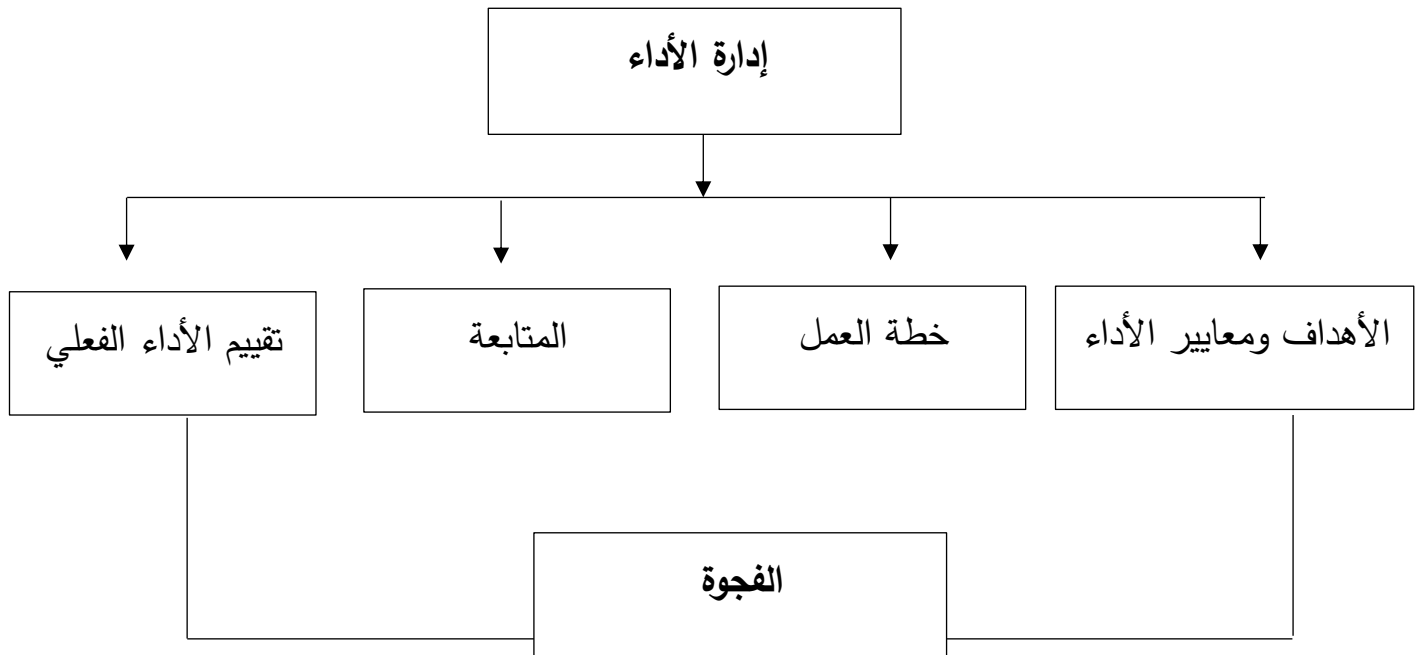
وعموما تتبلور نتيجة تخطيط الأداء في توفير المعلومات التالية للقائم بالعمل ورؤسائه:

- المسؤوليات الأساسية للفرد خلال الفترة الزمنية المحددة للأداء؟
- معايير الحكم على كفاءة الفرد في أداء مهام العمل؟
- المدى الزمني المتفق عليه لتنفيذ مهام العمل؟
- صلاحيات الفرد (مجموعة العمل) في أداء العمل؟
- المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الفرد من أداء العمل بكفاءة؟
- المهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل؟
- المساعدات التي يحتاجها الفرد لأداء العمل؟
- المساعدات التي يحتاجها الفرد لأداء العمل بكفاءة؟
- التدريب اللازم لتمكين الفرد من أداء العمل بكفاءة؟
- تأثير العمل على باقي الأعمال في الوحدة التنظيمية المعنية بالعمل. (علي السلمي، مرجع سابق، ص 220-223)

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

8. تشخيص الأداء الوظيفي:

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



الشكل رقم(04): يوضح فجوة الأداء ضمن إدارة الأداء.

(أحمد سيد مصطفى، 2008، ص387)

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

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

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

جدول رقم(01): يوضح المصادر الداخلية والخارجية المحتملة لفجوة الأداء.

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
• متغيرات السوق. • تحركات المنافسين. • تغير طلبات وتوقعات العملاء. • التطورات التقنية والعلمية. • تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية. • تطورات الأوضاع والنظم الاقتصادية. • ضغوط الموردين وتأثيرات التحالفات والممارسات الاحتكارية	• تصميم العمل. • قدرات العاملين. • دوافع العاملين. • القيادات الإدارية أو التقنية. • البناء التنظيمي. • الإمكانيات المادية والتقنية. • مناخ وثقافة المنظمة.

- تحليل فجوة الأداء: و يقصد بالتحليل أساسا البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها، و في أغلب الأحيان تنحصر أسباب فجوة الأداء في اختلاف أداء الموارد البشرية(و هو السبب الأكثر انتشارا خاصة حين تنخفض درجة الآلية في الأداء)، واختلاف أداء الموارد المادية من معدات وتجهيزات وغيرها من وسائط غير بشرية، واختلاف الموارد التقنية مثل حالات تقادم التقنية المستخدمة، واختلاف الأداء التنظيمي المتمثل في زيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الاتصالات و طول سلسلة اتخاذ القرارات و تباعدها من مواقع التنفيذ وغير ذلك من عيوب التنظيم، وتعتمد عملية تشخيص

فجوة الأداء على التحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل فرديا بواسطة الرئيس المسؤول عن العمل، أو قد يتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة. (علي السلمي، 2008، ص: 231-234).

9. أسباب ضعف الأداء الوظيفي:

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

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

10. إجراءات تحسين و تطوير الأداء الوظيفي:

- تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة و الكفاءة والفعالية في الأداء فمن ناحية تهدف إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا و الذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالارتقاء

بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار أعلى والحصول على ثقة العملاء وولائهم، وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء أن تحقق التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والارتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف ليظل التساوي والتعادل بينهما قائما، فيا ترى ما المقصود بتحسين وتطوير الأداء؟

أ- تعريف تحسين وتطوير الأداء:

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

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

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

(ب) - مجالات تحسين وتطوير الأداء:

- زيادة المستوى المعرفي للفرد.
- حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.
- إعادة تصميم العمل.
- إعادة تخطيط الأداء.
- تطوير وأنماط وأساليب القيادة.
- تطوير نظم التعامل في الأسواق.
- إعادة هندسة العمليات.
- إعادة التنظيم الإداري.
- إعادة صياغة النظم والسياسات.
- إعادة توزيع المسؤوليات و الصلاحيات.
- زيادة استيعاب التقنيات.
- تطوير التقنيات الحالية. تطوير التقنيات الحالية.
- تحسين مكان العمل.
- تطوير ثقافة المنظمة.
- تطوير علاقات العمل.
- تطوير قدرات و مهارات القادة.
- زيادة المستوى المعرفي للقادة. (علي السلمي، مرجع سابق، ص: 243).

(ج) - خطوات تحسين و تطوير الأداء:

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

-**تحديد الأسباب الرئيسية لمشكل الأداء:** فلا بد من تحديد أسباب الانحراف أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذا أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين. فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما و أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، و من هذه الأسباب الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة، و العمل و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتم بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، و نوعية الإشراف، و نوعية التدريب و ظروف العمل.. الخ.

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

-**تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل الازمة للتقليل من مشكلات الأداء و وضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

-**الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، و لا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة.

(بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص: 98).

-تحليل أداء العمال: إن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضا لأسباب لا تمكن في القوى العاملة، بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الإنتاج و التوزيع.. الخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين و دراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة، و يقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية: أولا، مقاييس فاعلية الأداء للأفراد، حيث أن دراسة مثل هذه المقاييس و اتجاهاتها تبرز جوانب القوة و الضعف في أداء الأفراد، و أيضا التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة، ثانيا، مكونات و متطلبات الأداء، حيث تتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، و أية تغيرات تمون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق و أساليب العمل أو بإدخال آلات و أجهزة جديدة، أو لأي سبب آخر، و وفق هذه الدراسات يحدد أيضا التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي اتسم فيها أداء الأفراد بالانخفاض من واقع دراسة مقاييس الفاعلية. (علي غربي و آخرون، 2002، ص: 112).

توجد أيضا عدة مداخل لتحسين أداء الأفراد من مثل:

-تحسين الموظف: و هو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء و ذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله و اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على ما بين ما يرغب الفرد و بين ما يؤديه باعتباره، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل ممتاز.

➤ الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات و أهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

-تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفي يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد و نفوره منها. و بالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطى دفعا للفرد للاستمرار في عمله و أدائه بالمستوى المرغوب و بذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل و هذا يعطي منفعة للموظف.

(بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص: 99).

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

جدول رقم (02): يوضح مستويات الأداء.

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

المصدر: (جنيفر جوي- ماثيور وآخرون، المرجع سابق، ص120)

خلاصة الفصل:

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

الفصل الرابع:

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يقسم الباحث في العلوم الاجتماعية والنفسية دراسته إلى جانبين الأول وهو الجانب النظري الذي يمثل أرضية الدراسة أما الثاني فهو الجانب الميداني الذي ينتقي فيه الباحث المعطيات و البيانات من الميدان عن الموضوع المدروس انطلاقاً من إجراءات و خطوات منهجية معتمدة و التي تفيد في عملية التوصل إلى جملة من النتائج. وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى هذه الإجراءات بالتفصيل.

1. منهج الدراسة:

يعد المنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة جملة من القواعد العامة التي تهيمين على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة المعلومة (العسفان، دس، 162)

ولذلك كان من الضروري إتباع منهج معين يسهل علينا عملية البحث و الذي يجب أن يتناسب مع طبيعة الموضوع وهدف الدراسة، وهذا ما دفعنا إلى اختيار **المنهج الوصفي الارتباطي** وهو نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة، دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، والبحث الوصفي يهتم بتحديد العلاقات بين الظواهر، ولذلك كثيرا ما يقترب الوصف بالمقارنة حيث يستخدم في البحث الوصفي أساليب القياس والتصنيف والتفسير ومع ذلك تبقى الدراسات الوصفية أكثر طرق البحث استعمالا في المجال التربوي لأن كثيرا من المواقف التربوية لا يمكن دراستها إلى بهذه الطريقة. (عطوي، 2009 - 172)

فالمنهج الوصفي يهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا من خلال التعبير النوعي ودراسة العلاقات التي توجد بين هذه الظاهرة والظواهر الأخرى والتعبير عنها بشكل كمي وهذا يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية والمتمثلة في الكشف عن العلاقة بين الاحتراق النفسي و الأداء الوظيفي

تم خلال الدراسة الاستطلاعية القيام بزيارة ميدانية لمؤسسة التعليم الثانوي الآتية: ثانوية أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط .

حيث تم الشروع في الدراسة الاستطلاعية خلال شهر أفريل من الموسم الجامعي 2022 / 2023 بالثانوية المذكورة أعلاه بولاية الأغواط .

وقد شملت العينة الاستطلاعية 15 أستاذ وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من أساتذة التعليم الثانوي من ثانوية أبي بكر حاج عيسى.

2. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم إنجاز الدراسة الأساسية بثانوية أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط.

الحدود البشرية: تمثلت في أساتذة التعليم الثانوي.

الحدود الزمنية: بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية والتأكد من صدق وثبات المقياس تم القيام بالدراسة الأساسية وذلك خلال شهر ماي 2023.

3. عينة الدراسة:

و هي جزء من مفردات البحث يتم اختياره من مجتمع محل الدراسة بحيث يمثل هذا الجزء مجتمع البحث. (غباري 2010، 96)

و تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بالطريقة العشوائية مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات الدراسة (الجنس - المادة المدرسة - الرتبة العلمية)

و تكونت عينة الدراسة الأساسية من 30 أستاذ وأستاذة ومن أساتذة التعليم الثانوي من ثانوية أبي بكر حاج عيسى.

وفيما يلي جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

جدول رقم(03): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

التصنيف	الذكور	الإناث	المجموع
العدد	11	19	30
النسب المئوية	36.66%	63.33%	99.99%

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة بحيث بلغ عدد الاساتذة 11 أستاذ أي ما يمثل 36.66 %، أما الأساتذات يبلغ عددهن 19 أستاذة ما يمثل 63.33 %.

جدول رقم(04) توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص

التصنيف	أدبية	علمية	المجموع
العدد	19	11	30
النسبة المئوية	63.33%	36.66%	99.99%

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة بحيث بلغ عدد الأساتذة الذين يدرسون الشعب الأدبية 19 أي ما يمثل 63.33 %، أما أساتذة الشعب العلمية بلغ عددهم 11 أي ما يمثل 36.66 %.

جدول رقم(05) بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة.

التصنيف	أستاذ تعليم ثانوي	استاذ رئيسي	استاذ مكون	المجموع
العدد	18	9	3	30
النسبة المئوية	60%	30%	10%	100%

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة بحيث بلغ عدد اساتذة تعليم ثانوي 18 ما يمثل 60 %، وأستاذ رئيسي 9 أساتذة ما يمثل 30 %، أما أستاذ مكون قد بلغ عددهم 3 أساتذة ما يمثل 10 % بالتالي المجموع لنسبة المئوية 100 %.

4. أدوات البحث في الدراسة الأساسية:

تم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة الميدانية على مقياسين في صورتها النهائية.
الاحتراق النفسي – الأداء الوظيفي.

1/4- مقياس الاحتراق النفسي: يتكون مقياس الاحتراق النفسي في صورته النهائية من 27 بندا منها 15 موجبة و12 يندا سالبا.

2/4- مقياس الأداء الوظيفي: يتكون مقياس الأداء الوظيفي في صورته النهائية من 27 بندا منها 22 بندا موجبا و5 بنود سالبة.

5. الخصائص السيكومترية:

-مقياس ماسلاش الاحتراق النفسي:

اعتمدت الدراسة الحالية في قياس مستوى الاحتراق النفسي على مقياس ماسلاش لقياس الاحتراق النفسي ويتكون هذا المقياس من 22 بندا وبعد تصحيح المقياس أضفنا إليه 5 عبارات أخرى ليصبح في صورته النهائية 27 بندا.

تم تطبيق مقياسي الدراسة على عينة استطلاعية قدرت ب15 بهدف التأكد من الصدق والثبات.

أ) ثبات الأداة:

جدول رقم(06) يوضح معامل الثبات مقياس الاحتراق النفسي

عدد البنود	معامل أفرودكرونباخ
27	0.71

يبين الجدول معامل أفرودكرونباخ والذي قدرت قيمه ب 0.71 وهي قيمة تدل على

ثبات جيد وتسمح لنا بتطبيق الأداة

-مقياس الأداء الوظيفي:

تم بناء مقياس الأداء الوظيفي ويتكون هذا المقياس من 30 بنداً وبعد التصحيح حيث تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين وبعد التطلع على الملاحظات والتغيرات حذفنا منه 3 بنود ليصبح في صورته النهائية 27 بنداً، تم تطبيق مقياس الدراسة على عينة الاستطلاعية قدرتها 15 بهدف التأكد من الصدق والثبات.

أ- **صدق الأداة:** تم التأكد من صدق باستخدام صدق المحكمين من خلال عرضها على (3 أساتذة) من كلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثلجي بالأغواط، والذين أقرّوا بصلاحية هذه الأداة.

ب- **ثبات الأداة:**

جدول رقم (07) يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي

عدد البنود	معامل ألفو كرونباخ
27	0.76

يبين الجدول معامل ألفو كرونباخ والذي قدرته قيمته بـ 0.76 وهي قيمة تدل على ثبات جيد وتسمح لنا بتطبيق الأداة

1. الأساليب الإحصائية:

- النسب المئوية والتكرارات لحساب خصائص العينة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- المتوسط الحسابي والمتوسط الزمني لحساب مستوى الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

- معامل f -test لحساب الفروق بين فئتين.
- معامل تحليل تباين الأحاد ANOVA لحساب الفروق لأكثر من فئتين.

خلاصة الفصل:

اتبعنا في دراستنا خطوات اجرائية تمثلت في تحديد المنهج المستخدم الذي هو المنهج الوصفي الارتباطي المقارن المناسب لهذه الدراسة واختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة واستخدمنا ادوات جمع البيانات المتمثلة في مقياس الاحتراق النفسي ومقياس

الأداء الوظيفي وتعرضنا إلى الأساليب الإحصائية المستعملة وقد وظفنا برنامج الحزم الإحصائية SPSS من أجل تفريغ البيانات ومعالجتها وسنعرض نتائج ما توصلنا إليه في الفصل القادم.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية والمتمثلة في تحديد المنهج وعينة الدراسة.

يتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج وذلك استنادا إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاحتراق النفسي من جهة ومن جهة أخرى الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي.

عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي.

وبعد التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أعطى النتائج المبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم(08) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي.

المتغيرات	المؤشرات	قيمة معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
الاحتراق النفسي		0.20	0.29
الأداء الوظيفي		0.20	0.29

من خلال الجدول رقم(08) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي مقدرة ب0.20 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لان الدلالة الإحصائية 0.29 أكبر من 0.05 وهذا ما ينفي صحة الفرضية العامة ومنه نستطيع القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

ويعود ذلك إلى تحسن وضع الأساتذة في الآونة الأخيرة، حيث استفاد من زيادة معتبرة في الأجور وذلك بفضل نقابات عمال التربية الشيء الذي انعكس بالإيجاب على الوضع المادي للأستاذ بالإضافة للعمل في ظروف ملائمة للتدريس.

اعتماد عدد كبير ومعتبر من التلاميذ على الدروس الخصوصية وأصبح الأستاذ يدرس تلاميذ متمكنين غير معتمدين عليه بصفة كلية، وهذا ما يخفف الضغوط عليه ويجعله يعمل بأريحية.

التطور التكنولوجي (خاصة الانترنت) والتي كانت فائدتها للطرفين الأستاذ والتلميذ على حد سواء، فبالنسبة للتلميذ وفرت له مصدرا آخر للمعلومات غير الأستاذ وجعله يعتمد

على نفسه (التعليم الذاتي)، أما بالنسبة للأستاذ فقد ساعدته في البحث وفتحت له آفاق أخرى ومصادر حديثة للمعلومات غير التقليدية (الكتب) زيادة إلى سرعة الحصول على المعلومة.

كل ذلك خفف من الضغوط الممارسة على الاستاذ وجعلته يعمل بأريحية وينعكس ذلك من دون شك على أدائه.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عماد كحلوت ونصر كحلوت (2006) عدم وجود علاقة بين الضغوط المدرسية وأداء الأساتذة.

واختلفت مع دراسة الوحشي(2008) والتي انتهت إلى وجود علاقة بين الاحتراق النفسي والاداء الوظيفي.

عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه مستوى الاحتراق النفسي لدى الأساتذة مرتفع.

وبعد التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة اعطى النتائج المبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم (09) يبين مستوى الاحتراق النفسي لدى اساتذة التعليم الثانوي.

الاحتراق النفسي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الفرضية	المتوسط الفرضي	الدلالة الإحصائية
30	72.57	8.28	-5.57	81	-8.43	0.00	

ومن الجدول (09) نلاحظ ان قيمة الاختبار(ت) قد بلغت - 5.57 والقيمة الفرضية بلغت 81 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

وعليه يمكننا القول أن الفرضية المتوقعة تحققت عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

يمكننا تفسير ذلك أنه من المنطقي عند تعرض الأستاذ لهذا الكم الهائل من الضغوط المترتبة عن التدريس والالتزامات المهنية والاجتماعية أن يشعر بضيق وإجهاد كبير كأنه لا يملك السبيل لمواصلة عمله فطاقته كلها تستنزف ويتراجع أدائه ويشعر بالملل والضعف وهذا ما يصل به أخيرا إلى ما يسمى بالاحتراق النفسي وهي نتيجة لجملة من المشكلات التي يعاني منها الأستاذ.

عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق النفسي بين أساتذة التعليم الثانوي وفقا لمتغير الجنس (ذكور/ إناث).

ولاختبار الفروق في الاحتراق النفسي بين الذكور والإناث من أساتذة التعليم الثانوي قمنا باستخدام اختبار (ت) والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

جدول رقم (10) يبين الفروق في الاحتراق النفسي بين أساتذة التعليم الثانوي وفقا لمتغير الجنس.

نوع	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
ذكر	11	69.09	8.38	28	1.81	-0.08	غير دالة عند 0.05
أنثى	19	74.58	7.73				

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة المتوسط الحسابي عند الذكور تقدر بـ 69.09 بانحراف معياري قدره 8.38- أما قيمة المتوسط الحسابي لعينة الإناث فتقدر

ب74.58 بانحراف معياري قدره 7.73 وكانت قيمة (ت) المحسوبة مقدرة ب-0.81- في حين قيمة (ت) المجدولة (محصورة بين 1.67 و.98) وهي غير دالة عند مستوى دلالة قدره 0.05.

وعليه فإننا ننفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق النفسي وفقا لمتغير الجنس.

يمكن تفسير عدم وجود فروق في الاحتراق النفسي بين الأساتذة والأستاذات بما توصل إليه ماسلاش من أن متغير الجنس مرتبط بالظروف الموقفية والظرفية التي ترتبط بجوانب العمل وأن تقسيم المهام والوظائف لا يفرق بين الذكور والإناث، فالمهام المطلوبة من الجنسين على حد سواء، أي أنه ليس هناك علاقة بين جنس الأستاذ والمهام المطلوبة منه بما فيها متاعب وضغوطات ناتجة عن سوء سلوك التلاميذ وضعف دافعتهم للتعلم، زيادة إلى عدد ساعات العمل وكثافة المناهج ونظام الترقيات والمترتبات المالية ففي كل منهما يعيش نفس الظروف ويتعرض لنفس هذه المواقف التي تجعلها عرضة للاحتراق النفسي.

وهذا ما لاحظناه في تصريحات الأساتذة على القنوات التلفزيونية خلال فترة الاحتجاجات التي قام بها الاساتذة حيث تحدثوا عن الضغوط التي يعيشونها وظروف عملهم بغض النظر عن جنسهم ومن هنا نرى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاحتراق النفسي بين أساتذة التعليم الثانوي وفقا لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى).

عرض ومناقشة الفرضية الرابعة:

والتي نصت على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير التخصص (أدبي/ علمي)

وبعد التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أعطى النتائج لعينة في الجدول أدناه.

جدول رقم(11) يوضح قيمة ودلالة الفروق في الأداء الوظيفي تبعا لمتغير التخصص.

الأداء الوظيفي		العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة	مستوى
							الاحصائية	الدلالة
	أدبي	19	71.68	9.49	28	0.76	0.45	غير
	علمي	11	74.09	5.70				دالة عند 0.05

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) نجد أن قيمة T تقدر بـ 0.76 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لأن الدلالة الإحصائية 0.45 أكبر من 0.05 وهذا مما يسمح لنا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للأساتذة تعزى لمتغير التخصص.

ويرجع ذلك لكون معظم الاساتذة تلقوا تكوينهم في نفس الجامعة خاصة في السنوات الأخيرة حيث أصبحت معظم التخصصات سواء ما تعلق منها بالعلوم الانسانية والاجتماعية - الأدبية- العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية والحقوق كلها متوفرة على مستوى جامعة الأغواط.

وبالتالي تلقوا الأساتذة نفس التكوين على يد نفس الأساتذة ويعيشون في نفس البيئة الاجتماعية والمهنية وبالتالي من المنطقي أن تكون معظم الإجابات متشابهة ولا تكون فيها فروق تقدر لمتغير المادة المدرسة (أدبية- علمية)

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة زيدان السركاوي(1997) التي خلصت إلى عدم وجود فروق وفق متغيري التخصص ونمط الخدمة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة مزيدة مشرف(2002) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير التخصص.

عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير الرتبة.

(أستاذ تعليم ثانوي - أستاذ رئيسي - استاذ مكون)

وبعد التحليل الإحصائي للبيانات الدراسية أعطى النتائج المبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم (12) يوضح قيمة ودلالة الفروق في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الرتبة.

الأداء الوظيفي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ق	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	140.20	2	70.10	1.02	0.373
داخل المجموعات	1849.16	27	68.48		
المجموع	1489.36	29			

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) نجد ان قيمة F تقدر ب 1.02 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لان الدلالة 0.37 أكبر من 0.05 وهذا مما يسمح لنا القول بأنه لا توجد فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة.

ويرجع ذلك إلى كون جميع الأساتذة بمختلف رتبهم يعيشون في نفس البيئة سواء الاجتماعية أو المهنية وخاصة البيئة المهنية حيث يتحدد من خلالها مدى غدراك الأساتذة لمستوى ونوعية أدائهم دون إغفال تأثير البيئة الاجتماعية على الحياة الشخصية والمهنية ومن خلالهما على مستوى أداء الأستاذ.

إن الأسباب الذي ذكرنا سابقا بالإضافة إلى المنظومة التربوية بصفة عامة وما يتعلق بها من المناهج والتكوين والبرامج التي تعدل بصف مستمرة، وبالتالي ليس هناك فرق ترجع. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة البلوي (2008) التي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة مزيد مشرف (2002) التي خلص إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية.

الإستنتاج العام

إن الاحتراق النفسي مهما كان مصدره سواء كان يتعلق بطبيعة المهنة أو البيئة المهنية المادية والإنسانية له دور في تحديد مستوى الأداء الوظيفي للمعلم وهذا ما يؤثر على سير العملية التعليمية ولما كان منطلق دراستنا التعرف على العلاقة الموجودة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أساتذة المرحلة الثانوية.

قمنا بتطبيق كل من استبانة الاحتراق النفسي واستبانة الأداء الوظيفي على الاساتذة ثم استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي ومعامل T test لحساب الفروق بين الفئتين.

والمتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لحساب مستوى الاحتراق عند الأساتذة.

ومعامل تحليل تباين الأحادي anova لحساب الفروق لأكثر من فئتين.

وتوصلنا إلى النتائج التالية:

➤ لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي.

➤ مستوى الاحتراق النفسي مرتفع عند أساتذة التعليم الثانوي.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق النفسي تعزى لمتغير الجنس.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة.

مقترحات الدراسة:

1- توفير الظروف المهنية المناسبة التي تقلل من شعور الاساتذة بالإجهاد الانفعالي

ونقص الشعور بالإنجاز.

2- أن يعي المسؤولون والإدارات التربوية والمدرسية مصادر الضغوط المهنية لدى

الأساتذة وأن يقوموا باتخاذ قرارات فعالة لحلها.

- 3- إعطاء عناية أكبر لمعالجة بعض الأسباب المهنية والشخصية من مصادر الضغوط المهنية وتقديم الدعم والمساندة، وتذليل الصعوبات والمشكلات قبل تفاقمها.
- 4- تشجيع الأساتذة على الحصول على مؤهلات علمية عليا.
- 5- توفير وتوسيع فرص الترقى الوظيفي أمام الأساتذة.
- 6- تشجيع الأساتذة على حضور المزيد من الدورات التدريبية في المجال، وتقليل الفجوات بين ما يقدم في التدريب وبين البيئة المهنية وترقيتها لتكون مماثلة للبيئة المثلى التي تنشدها طموحات التدريب.
- 7- توفير إرشاد مهني متخصص في المدارس يقوم بتوعية الأساتذة بضغوط العمل والاحتراق النفسي واستراتيجيات مواجهتها كما يحد ويقلل مظاهره لديهم، كما يجب أن تتضمن برامجهم التدريبية هذه الجوانب.
- 8- بذل الجهود الوقائية لتجنب الضغوط والاحتراق النفسي، وذلك بالاختيار المناسب للمعلمين منذ البداية واستخدام الحوافز المادية والمعنوية.
- 9- توفير المؤازرة الاجتماعية من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين العاملين وبينهم وبين الإدارة، وأن يكون هناك توضيح للحقوق والواجبات والمهام بالنسبة للمعلمين.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع:

- 1- أحمد محمد عوض بني أحمد، (2007)، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، طبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- أحمد صقر عاشور، (1979)، غدارة القوى العاملة وأسس السلوكيات وأدوات البحث، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2.
- 3- ابن منظور، لسان العرب، نشر أدب الجوزة، غيران.
- 4- ابو عبد الرحمن الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم الفراهيدي البصري، كتاب العين، دار ومكتبة الهلال للنشر، جزء 8.
- 5- أحمد سيد مصطفى، (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع.
- 6- أحمد ماهر، (1995)، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 7- البلوي محمد سليمان، (2008)، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، مذكرة ماجستير منشورة، كلية الإدارة التربوية، قسم الأصول في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، السعودية.
- 8- بوعطيط جلال الدين، (2008)، مذكرة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، علم النفس التربوي، جامعة منتسوري، قسنطينة، الجزائر.
- 9- بشار يزيد الوليد، (2008)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، مجلة1.
- 10- بدران منى، علي، (1997)، الاحتراق النفسي لدى معلمي مرحلة الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية، رسالة ماجستير منشورة، عمان، الأردن.
- 11- جينيفر جوي، ماثيو والآخرين، (2008)، تنمية الموارد البشرية مجموعة النيل العربية السلسلة للنشر، mba: mastarclass ، قسم إدارة الأعمال.

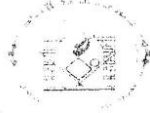
- 12- سنابل أمين صالح جرار، (2011)، الجدية في العمل وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين.
- 13- خليفات عبد الفتاح، (2008)، الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع38، ص85.
- 14- سعيد الظفروني وإبراهيم القروتي، (2019)، الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في فلسطين، عمان، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلة6.
- 15- طارق طه، (2007)، إدارة الأعمال، منشأة المعارف للنشر، ط1، مجلد1.
- 16- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 17- عيسى قيبوب، (2007)، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، ط1.
- 18- علي سكر، (2003)، ضغوطات الحياة وأساليب مواجهتها، ط3، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت.
- 19- لبصير هند، (2009)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي، ميلة، جيجل.
- 20- محمد عبد الغني، حسن هلال، (1996)، مهارات إدارة الموارد البشرية " المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور " ، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، مجلد1.
- 21- لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة العربية والاعلام، دار المشرق، بيروت.
- 22- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، (2005)، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة.

- 23- منصوري سعدان، (1995)، أثار المؤسسات المالية والنقدية الدولية على اقتصاديات الدول النامية، دراسة حالة حول الوضع الاقتصادي الجزائري.
- 24- محمد سعيد أنور سلطان، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- 25- نوال بنت عثمان بن أحمد الزهراني، (2008)، الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، رسالة ماجستير.
- 26- محمود عبد الرحمن حمودة، (1998)، علم النفس أسرارها وأمراضها، القاهرة مكنية الفجالة.
- 27- محمد وأحمد كريم وآخرون، (2008)، مهنة التعليم وأدوار الأستاذ فيها، شركة الجمهورية الحديثة التحويل وطباعة الورق، الاسكندرية، مصر.
- 28- يوسف عبد الفتاح محمد، (1999)، الضغوط النفسية لدى الاساتذة وحاجاتهم الارشادية، مجلة مركزالبحوث التربوية، جامعة قطر السنة الثامنة، العدد 15.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat
Faculté des Sciences Humaines & Sociales
Département de psychologie



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالاغواط
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلم التربية و الارطوفنيا

ترخيص بالزيارة

الى السيد: بن علي... سليمان...
تأنيو الحاج عيسى

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش ، و تجسيدا للتعاون بين الجامعة و المؤسسات التربوية و الاجتماعية و الصحية (العمومية و الخاصة) ، و كذا المؤسسات الثقافية و الاقتصادية و ايماننا بضرورة تفتح الجامعة على محيطها ، فاننا نلتزم من سيادتكم مد يد المساعدة للطلبة :

وزارة التعليم

كلية العلوم

و هذا في إطار دراسة ميدانية حول : الاحتراق النفسي وعلاقته بالذات

الوقائي لدى أساتذة التعليم الثانوي

تساهم و تساعد الطلبة : في بحثه لنيل شهادة : ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم و تسير موارد بشرية

الأغواط في 2023/08/09

رئيس القسم



المسيره بن علي سليمان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا
الرقم :ع.ن.ع. ت. 2023

الموضوع: ف/ي طلب الموافقة على إجراء تربص

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش . و تجسيدا للتعاون بين الجامعة والمؤسسات التربوية والاجتماعية و الصحية (العمومية و الخاصة) و كذا المؤسسات الثقافية و الاقتصادية . وإيماننا بضرورة تفتح الجامعة على محيطها فإننا نوافق على إجراء التربص للطلاب(ة):

زائده اذنه

وذلك في اطار تربص ميداني
وفي الاخير تقبلو خالص شكرنا و امتنانا

التاريخ و تأشيرة موافقة المؤسسة

Handwritten signature: **مواثق**
Circular stamp: **المرکز**
Rectangular stamp: **بن علي سليمان**

الاغواط في: / / 2023

رئيس القسم

رئيس قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا
.....
.....
.....



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا
الرقم : ع.ن.ع. ب. أ 2023

الحسين علي سليمان بنعلي

الموضوع: ف/ي طلب الموافقة على إجراء تربص

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش . و تجسيدا للتعاون بين الجامعة والمؤسسات التربوية والاجتماعية و الصحية (العمومية و الخاصة) و كذا المؤسسات الثقافية و الاقتصادية . وإيماننا بضرورة تفتح الجامعة على محيطها فإننا نوافق على إجراء التربص للطلاب(ة):

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

وذلك في إطار تربص ميداني
و في الاخير تقبلو خالص شكرنا و إمتنانا



الأغواط في : / / 2023

رئيس القسم
.....

Correlations

		ihtirak	adaaa
ihtirak	Pearson Correlation	1	,200
	Sig. (2-tailed)		,290
	N	30	30
adaaa	Pearson Correlation	,200	1
	Sig. (2-tailed)	,290	
	N	30	30

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ihtirak	30	72,57	8,282	1,512

One-Sample Test

	Test Value = 81					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ihtirak	-5,577	29	,000	-8,433	-11,53	-5,34

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ihtirak	homme	11	69,09	8,384	2,528
	femme	19	74,58	7,734	1,774

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ihtirak	Equal variances assumed	,059	,810	-1,817	28	,080	-5,488	
	Equal variances not assumed			-1,777	19,633	,091	-5,488	

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي لولاية الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم النفس

اخي الاستاذ، اختي الاستاذة:

في اطار اعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم
وتسيير الموارد البشرية سنضع بين يديك مجموعة من العبارات نرجو منك قراءتها جيدا
والاجابة عنها بوضع علامة (x) امام العبارة التي تتناسب معك وتتوافق على ما ينطبق
عليك، املين منك عدم ترك اي عبارة بدون اجابة .

وللعلم: ان هذه الاجابات سوف تستخدم لعرض علمي بحث، ويتجسد ذلك كلما كانت اجابتم
اكثر صدق وصراحة، فلا يوجد اجابة صحيحة او خاطئة انما هي تعبيرات على ما ينطبق
عليكم فقط.

I- البيانات الشخصية:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المادة المد ☐ أدبية ☐ علمية

3- الرتبة: ☐ تعليم ثانوي ☐ استاذ رئيسي ☐ استاذ
مكون

II- مقياس الاحتراق النفسي:

الرقم	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
01	أشعر ان عملي يرهقني انفعاليا نتيجة عملية التدريس					
02	أشعر انني مرهق بسبب العمل ليوم كامل					
03	أشعر بالإرهاك حينما استيقظ في الصباح وأعرف ان علي مواجهة عمل جديد شاق					
04	أشعر انني أتعامل مع البعض من التلاميذ وكأنهم اشياء لا بشر					
05	ألتعامل مع الناس طوال يوم العمل يسبب لي الاجهاد					
06	أتعامل بفعالية عالية مع المشاكل تلاميذي					
07	أشعر ان لي تأثيرا ايجابيا في حياة كثير من الناس					
08	أصبحت أكثر قسوة مع الناس نتيجة عملي مع التدريس					
09	أشعر بالإزعاج والقلق لان مهنتي تزيد من قسوة عواطفني					

					أشعر بالإحباط من ممارسة لمهنة التدريس	10
					أشعر انني اعمل في هذه المهنة بإجهد كبير	11
					حقيقة لا أهتم بما يحدث مع تلاميذي من مشاكل	12
					إن العمل بشكل مباشر مع الناس يؤدي بي الى الضغوط شديدة	13
					أستطيع بسهولة خلق الجو نفسي مريح مع تلاميذي	14
					أشعر بالسعادة والراحة بعد انتهاء العمل مع تلاميذي	15
					أنجزت أشياء كثيرة ذات قيمة وأهمية في ممارسة لهذه المهنة	16
					أشعر وكأنني لا أتحمل ممارستي لهذه المهنة	17
					أتعامل بكل هدوء مع المشاكل الانفعالية والعاطفية في أثناء ممارستي لهذه المهنة	18
					أشعر أن التلاميذ يلومونني عن بعض مشاكلهم	19
					أشعر بالارتياح الآنني قريب من التلاميذ في عملي	20

					أشعر بأنني حيوي و متحفز بعد العمل مع الناس الذين يحتاجون مساعدتي	21
					اصبحت أكثر خسارة منذ أن اتخذت هذه الوظيفة	22
					اصبحت أفضل الانعزال عن الآخرين في عملي	23
					أشعر بأن مهنتي أصبحت مصدر توتر و عصبية بالنسبة لي	24
					الضغوط التي تواجهني في عملي تفوق ما يمكنني تحمله	25
					أشعر اني اقوم بعملتي بشكل اوتوماتيكي	26
					انجزت عدة اشياء مهمة في هذه المهنة	27

III- مقياس الأداء الوظيفي:

الرقم	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
01	أفضل التفرغ بشكل تام لمهنة التعليم					
02	أحس أنني أقوم بمواصلة دوري التربوي خارج أسوار المدرسة					
03	أتعاون مع أولياء الأمور في حل المشاكل التي تواجه التلاميذ					
04	ألتزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات					
05	أشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة					
06	أحرص على إثارة وتعزيز دافعية التلاميذ					
07	أقوم بإجراء البحوث للمساهمة في تحسين مستوى المهنة					
08	أحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع أولياء					
09	أرغب في المشاركة في مختلف اللجان التي تقدم خدمة للمدرسة					
10	أشعر بأنني أقدم كل مساعدة ممكنة يحتاجها زملائي الأستاذة					
11	أبذل مجهودا أكبر في سبيل نجاح العملية التربوية					

					أقوم تلاميذي بطريقة موضوعية	12
					أعمل على تقوية وعي أولياء الأمور بالقيم التربوية	13
					أحسّ أن توجهني للعمل في هذه المهنة توجه مفيد	14
					أنمي لدى التلاميذ الشعور بالمسؤولية	15
					أتبادل الخبرات مع الأساتذة داخل و خارج المدرسة	16
					أحافظ على مواعيد العمل	17
					تسود الألفة و المحبة بيني و بين التلاميذ	18
					أشارك الزملاء في تحمل مسؤولية المدرسة	19
					أبذل قصارى جهدي في إعداد خططي الدراسية	20
					أحاول أن أعالج مشاكل التلاميذ بعقلانية	21
					أنفذ ما ألتزم به أمام أولياء أمور التلاميذ	22
					أبلغ مديري عن أية مخلفات تسيء إلى سمعة المدرسة	23
					أعمل على إثارة التفكير الناقد لدى التلاميذ	24

					أتابع الأحداث الجارية في المجتمع المحلي	25
					أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة	26
					أعمل جاهدا للتقدم في عملي	27