

انعكاسات الهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة
من العاملين في المديرية العامة لتربية نينوى
قسم تربية الحضر في القيارة

م.م. سامي شاهر عسكر

م. سناء خضر يوسف

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الحمدانية

**The Reflections of career plateau on the functional Burn:
An analytical study of the opinions of a sample of workers
in the General Directorate of Education of Nineveh
Urban Education Department in Qayyarah**

Lecturer. Sanaa Khdir Yousif

Aske College of Administration and Economics

And Economi University of Hamdaniya

**Assistant Licturer:Sami Shaher College of Administration
University of Hamdaniya**

تاريخ قبول النشر 2020/9/28

تاريخ استلام البحث 2020/8/23

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التآثرية بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة جرى بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالهضبة الوظيفية بأبعادها (الهضبة الهيكلية، هضبة المحتوى، الهضبة الشخصية) والمتغير المعتمد المتمثل بالاحتراق الوظيفي بأبعاده (الاجهاد الوظيفي ، نقص الشعور بالإنجاز، تبلد المشاعر) وانبتقت منه مجموعة من الفرضيات التي تفترض وجود علاقة بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي ، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة هذه تم تطبيقها على عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية نينوى - قسم تربية الحضر في القيارة باعتماد استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة بلغ عدد أفرادها (50) شخصا يمثلون مختلف المستويات الإدارية، وتم الاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة والوقوف على مستوى علاقات الارتباط والتأثير بينها . توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان هناك حالة من الاستعداد والرغبة لدى العاملين لاكتساب مهارات وخبرات جديدة والحصول على مناصب اعلى، وأتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرين. ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها كان أهمها ضرورة توفير الكوادر الوظيفية المتخصصة المؤهلة والمدرية للقيام بإدارة شؤون الموظفين في المديرية المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الهضبة الوظيفية، الاحتراق الوظيفي

Abstract:

The main target of this study is to discover the relationship and effect between the career plateau and the functional burn. A proposed model has been built in order to show the relation between the independent variable which consists of (structural plateau, content plateau, and personal plateau) and the dependent variable which consists of (functional stress, feeling of less accomplished, and emotional sag). Several hypotheses have been formulated in order to test the relationship between the variables. Authors have prepared a questionnaire which has been distributed in the General Directorate of Education for Nineveh - Department of AL- Hader in alkayar targeting 50 individuals in different levels of management . A specific statistical tool has been used for hypothesis test. The study has reached several conclusions, the main of them was that there is a state of readiness and desire among employees to acquire new

skills and experiences and get higher positions, and it turns out that there is a relationship of correlation and moral impact between the two variables. The main suggestion of the study was the necessity of depending of professional affairs management.

Key words: career plateau, functional burn

المقدمة:

تعد الهضبة الوظيفية من المفاهيم الادارية الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، وبرز المفهوم بشكل واضح في ظل التشريعات الحكومية التي تمثلت في اصدار القوانين التي تقلل من فرص الترقية والتقدم الوظيفي للأفراد العاملين وهو ما يسمى بالتسكين الوظيفي لبعض التخصصات العلمية التي تثبت الموظف بعنوان وظيفي ودرجة مالية محددة ضمن سلم الرواتب الخاص بقانون رواتب موظفي الدولة المرقم (22) لسنة (2008)، ان استمرار العاملين في نقطة واحدة او وظيفة معينة لسنوات طويلة دون اي تطور او ترقية قد يؤدي بهم الى الرتابة والاحباط وفقدان الحماس والانسحاب النفسي من الوظيفة، ومن ثم تعرضهم للاحتراق الوظيفي الذي اصبح مشكلة ادارية خطيرة في عالمنا المعاصر الممتلئ بالتناقضات الاجتماعية والضغوط النفسية عوضا عن كونه مؤشرا سلبيا على ازمة حقيقية تمر بها المنظمات، لينتهي بها المطاف الى الانحدار وعلى المدى الطويل يؤدي بها الى الفشل.

من هنا جاءت هذه الدراسة لإبراز طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الهضبة الوظيفية بأبعادها (الهضبة الهيكلية، هضبة المحتوى، الهضبة الشخصية) والاحتراق الوظيفي بأبعاده (الاجهاد الوظيفي، تدني الشعور بالإنجاز، تبلد الاحساس والمشاعر) في القطاعات المبحوثة. ولغرض تحقيق اهداف الدراسة قسمت إلى خمسة مباحث، خصص المبحث الأول للإطار المنهجي، في حين تضمن المبحث الثاني الإطار النظري، أما المبحث الثالث فقد تناول اجراءات البحث في حين اشتمل المبحث الرابع على الإطار العملي الذي ضم وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الارتباط والتأثير، وختمت الدراسة بالمبحث الخامس الذي خصص للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني منظمات الاعمال في البيئة العراقية من هرمية السلطة والهيكل التنظيمي وصعوبة الترقية والترفيه، ومعضلة التسكين الوظيفي لبعض التخصصات العلمية مما يشكل تهذب وظيفي لدى اعداد كبيرة من العاملين، والذي يولد بدوره الكثير من الاضطرابات والمشاكل، فالقلق والضغوط النفسية التي تواجه العنصر البشري في المنظمات عامة والمنظمات العراقية خاصة اصبحت ظواهر منتشرة تحتاج الى المزيد من تفكير الباحثين وجهودهم بهدف الاحاطة بها والتعرف على طبيعة كل منها والكشف عن مسبباتها وطريقة تقادي نتائجها واثارها السلبية بالأخص حينما تؤدي الى مزيد من الاحباط وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، كل هذه العوامل تسهم في تعزيز وتنمية ظاهرة الاحتراق الوظيفي الذي يؤثر على انتاجيتهم وفعاليتهم، ومما سبق فان مشكلة الدراسة تتمحور حول التهذب الوظيفي لدى العاملين وانعكاسه على الاحتراق الوظيفي، عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- هل يوجد تصور واضح لدى المديرية المبحوثة عن مفهوم ظاهرتي الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي؟
- 2- هل تعاني المديرية المبحوثة من ظاهرة الهضبة الوظيفية؟
- 3- ما مستوى الاحتراق الوظيفي في المديرية المبحوثة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي في المديرية المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في جانبين مهمين هما:

- 1- الجانب الأكاديمي: جمعت الدراسة بين ظاهرتين معاصرتين تعاني منهما اغلب منظمات الاعمال العراقية، وهما الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، من خلال عرض المفاهيم والابعاد في بناء الإطار النظري للدراسة للإسهام في تعزيز الاثراء المعرفي في هذا الخصوص.

2- الجانب الميداني: تسهم الدراسة الحالية من خلال النتائج المتوقع الوصول اليها، والمقترحات التي ستتمخض عنها الى لفت انتباه المديرية المبحوثة الى اهمية الهضبة الوظيفية والاحترق الوظيفي والاثار النفسية السلبية لدى الافراد العاملين فيها، للحد منها وتخفيف اثارها والوقاية منها، مما ينعكس ايجابا على جودة حياة العمل ويسهم في تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين ومن ثم تحسن انتاجيتهم التي تصب في فاعلية المنظمة وتحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها.

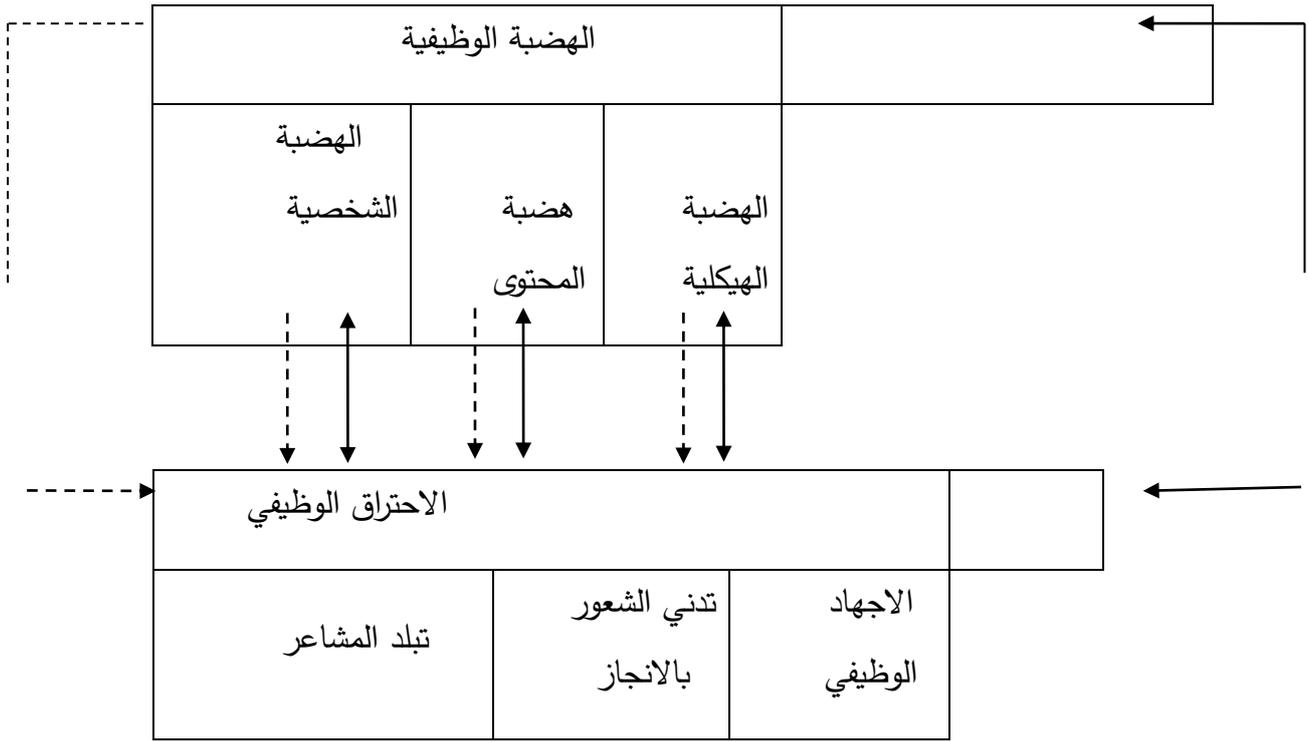
ثالثاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مدى وجود الهضبة الوظيفية في المديرية المبحوثة.
- 2- تحديد مستوى الاحترق الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 3- تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، الهضبة الوظيفية والاحترق الوظيفي في المديرية المبحوثة.
- 4- تقديم مجموعة من المقترحات التي ستساعد المديرية المبحوثة في التخفيف من الاثار السلبية والنفسية للهضبة الوظيفية والاحترق الوظيفي، مما يسهم في توفير فرص الترقية وتحسين بيئة العمل.

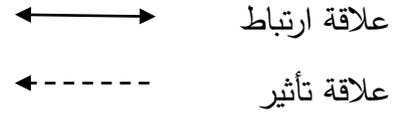
رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

لغرض ترجمة مشكلة الدراسة الى إطار عملي قابل للاختبار، جرى بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسة والفرعية، وعدت الهضبة الوظيفية متغيراً مستقلاً، اما الاحترق الوظيفي فعد متغيراً معتمداً، والشكل (1) يبين مخطط الدراسة.



الشكل رقم (1)

المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثان

خامسا: فرضيات الدراسة

- استكمالاً لمتطلبات الدراسة والاجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة وتحقيق اهدافه، فقد جرى صياغة الفرضيات الآتية:
- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الهضبة الوظيفية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية وبين الاحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة في المديرية المبحوثة وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهضبة الهيكلية والاحتراق الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هضبة المحتوى والاحتراق الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهضبة الشخصية والاحتراق الوظيفي.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الهضبة الوظيفية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية في الاحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة في المديرية المبحوثة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهضبة الهيكلية في الاحتراق الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لهضبة المحتوى في الاحتراق الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهضبة الشخصية في الاحتراق الوظيفي.

سادساً: حدود الدراسة

- 1- الحدود الزمنية: تم إكمال جميع مستلزمات الإطار النظري والعملي وتطبيقه على المديرية المبحوثة فضلاً عن جمع البيانات ذات العلاقة وتحليل معطياتها واستخلاص النتائج خلال فترة (6) أشهر، بدءاً من شهر ايلول (2019) وانتهاءً بشهر اذار (2020).
- 2- الحدود المكانية: وقع اختيار الباحثان على قسم تربية الحضر في القيارة ضمن المديرية العامة لتربية نينوى لتمثل الحدود المكانية للدراسة .
- 3- الحدود البشرية: تمثلت بالعاملين في مختلف المستويات الادارية لهذه المديرية

سابعاً: مصطلحات الدراسة النظرية والاجرائية

الهضبة الوظيفية: يعرفها (Burke & Mikkelsen , 2006 : 402) بأنها الخوف من تناقص فرص التقدم الوظيفي والتي قد تمثل احد اكثر اشكال التوتر انتشارا في منظمات هذا اليوم نتيجة وصول العامل الى هضبته الاخيرة في نهاية عمره الوظيفي في هرم المنظمة .

الاحتراق الوظيفي: يعرفه (ابو موسى، 2012 : 12) بأنه حالة من الاجهاد البدني والنفسي ونوع من الضغط العصبي المرتبط بالعمل ، يصحبه احساس بتراجع الانتاجية وفقدان الهوية الشخصية

العاملين في المديرية العامة لتربية نينوى : يقصد بهم جميع العاملين في المديرية من ذكور واناث وفي جميع الاقسام والشعب والوحدات .

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: الهضبة الوظيفية

1- مفهوم الهضبة الوظيفية

ان التغييرات الحاصلة في بيئة الاعمال مثل اعادة الهيكلة وتسريح المنظمات الهرمية وتقليص حجمها، ادت الى ازدياد عدد الافراد الذين يشهدون فرص اقل للترقية الراسية مستقبلا، فيصل عدد كبير من الموظفين الى الهضبة في سن مبكر، وهذا يضيق من مسار التطوير الوظيفي ويؤخر احتمالات فرص الترقية المستقبلية، فالموظفون يحتفظون بمواقعهم لفترة اطول مع احتمال ضئيل للتقدم او زيادة مسؤوليات الوظيفة. وتعرف الهضبة الوظيفية "بانها النقطة التي يصل لها الموظف في وظيفته تصبح عندها امكانية الترقية الراسية ضمن التسلسل الهرمي منخفضة للغاية او معدومة" (Nachbagauer & Riedle ، 2002 : 716) ، كما يشير هذا المفهوم الى الافتقار للقدرة او الرغبة في الانتقال الى مستوى اعلى بسبب انخفاض المهارات المهنية او الفنية ، "وقد يرفض البعض الاخر الترقية لانهم يشعرون بالملل من وظيفتهم الحالية بالرغم من انهم يتمتعون بالكفاءة والقدرة على الاداء الجيد" (Ference *et al* ، 1977 : 606) ، والهضبة الوظيفية هي "نقطة في الوظيفة يكون فيها احتمال الترقية نحو الاعلى منخفضا" (Cable ، 1999 : 18) ، اما (McCleese *et al* ، 2007 : 283) فيرى ان الهضبة الوظيفية "هي مفهوم ذو بعد واحد بدلالات متعددة تنعكس سلبا على مواقف وسلوكيات العمل لانها تعني وصول العاملين الى درجة وظيفية تتعدم فيها فرص الترقية العمودية والافقية" ، ويتجه تعريفه من "خلال وصف الشخص الذي يصل الى نقطة معينة من الوظيفة وتمثل هذه النقطة الخطوة النهائية في مساره الوظيفي ، حيث تصبح عندها امكانية ترقيته الهيكلية ضعيفة جدا" . وبناء على ما ذكره الباحثان ان الهضبة الوظيفية هي الوصول الى درجة وظيفية تكون فرص الترقية بعدها قليلة او معدومة وان العاملون الذين يصلون الى مستوى الهضبة سيظهر لديهم

شعور بعدم الرضا واحساس بتخلي المنظمة عن تحفيزهم إذا ما اخذنا بنظر الاعتبار ان الترقية الى الاعلى هي نوع من انواع التحفيز فضلا عن عدم اشراكهم في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم، لكون التقدم الى الاعلى يترتب عليه زيادة الراتب والمكانة والسلطة وهو بذلك يعد مصدرا مهما للتحفيز.

2- اسباب ظهور الهضبة الوظيفية

ذكر عدد من الباحثين اسباب متعددة لظهور الهضبة الوظيفية، فقد لخص كل من (Cable , 1999 : 19) (Kahnweller , 2006 : 24) (Noe et al ., 2008 : 324) (Nachbagauer ,et al.,2002 : 716) بالاتي :

أ- اسباب شخصية وتتمثل في (Nicholson , 1993 :) (Noe , et al , 2008 : 324) (136):

- انخفاض المهارات والقدرات الشخصية لدى العاملين وانعكاساتها السلبية على ادائهم وبالمحصلة يكون تقييم رؤسائهم سلبا وفرص الترقية في مساراتهم الوظيفية تصبح معدومة.
- ضعف انظمة الحوافز يؤدي الى انخفاض الدافع لدى العاملين لأداء العمل بصورة جيدة.
- طريقة إدراك العاملين للظواهر والمتغيرات التنظيمية تعد عاملا مهما في تشخيص مسارهم الوظيفي، ومن ثم عاملا مؤثرا لوقوعهم في الهضبة الوظيفية.
- تعد الظروف العائلية احدى المعوقات التي تمنع تقدم الشخص وتجعله تحت تأثير الهضبة الوظيفية وتصبح محددات لتقدمه وتطوره عموديا وافقيا.
- ب- اسباب تنظيمية وتتمثل في: (Foster , et al., 2004 :) (Zaremba , 1994 : 6) (34) .
- غياب الرضا الوظيفي، فانخفاض المهارات وتصميم العمل بشكل ضعيف في المحتوى يؤدي الى ظهور انطباع لعدم اهمية هذا العمل وبالنتيجة عدم الرضا الوظيفي عدم تشجيع المناخ الابتكاري والافكار الجديدة وتطوير الخطط والجدول اللازمة لتنفيذ هذه الافكار.
- للعوامل البيئية دور رئيس في وقوع العاملين في الهضبة الوظيفية ومنها الوضع الاقتصادي الذي يكون تأثيره مباشر على نمو وتقدم المنظمات وزيادة فرص العمل فيها.

- ضعف التوجهات الوظيفية الخاصة بسلوك العاملين في المنظمة وبالأخص تلك المتعلقة ببناء مهارات حديثة تطبق في مجال العمل مع الاهتمام بالتقييم المستمر

1- ابعاد الهضبة الوظيفية:

اعتمد الباحثان في دراستهما على ثلاثة ابعاد تبناها اغلبية الباحثين منهم (Ference *et al*) (Hossain (Devi & Basariya ,2007: 53) (: 1977، . ، 2018، 48:) ، وتتمثل هذه الابعاد في (الهضبة الهيكلية ، هضبة محتوى العمل ، الهضبة الشخصية)

1- الهضبة الهيكلية:

تنشئ عندما يتم البقاء في نقطة معينة من الصعب التحرك ابعدها منها "عدة اسباب منها عدم وجود شواغر في المستويات العليا، عدم امتلاك المهارات والقدرات، زيادة عدد العاملين المؤهلين للترقية، ارتفاع اعداد الخريجين، ادخال التقنيات الحديثة في العمل، المنافسة الشديدة بين العاملين" (Klaus، 2008، 12:) ، فتكون فرص الترقية العمودية ضئيلة ، "وتكون هذه الهضبة نتيجة طبيعية للتشكيل الهرمي للمنظمات وانخفاض عدد الوظائف مقارنة بعدد الافراد العاملين الذين يطمحون الى الترقية لمستويات اعلى "

(Lapalem *et al*)، (2009 : 132) ، وقد يكون العمر أحد اهم الاعتبارات المسببة للهضبة، إذا كان قرار المنظمة بتعيين عاملين أصغر عمرا لاعتقادها بان العاملين الاكبر سنا تتخفف قابليتهم على التعلم والاداء، وتقل لديهم الرغبة في تطوير أنفسهم

. (Apeelbaum & Santiago ,1977 : 11) .

2- هضبة محتوى العمل

عندما تكون للعامل خبرة ومعرفة بعمله ووظيفته الحالية ويؤديها بالشكل الافضل ، يصبح من الصعب عليه الحصول على مسؤوليات جديدة ، فتظهر عنده حالات الاحباط ، فقدان الحماس ، ضعف الرضا عن العمل ، ضعف الالتزام ، عدم وجود اهداف وظيفية ، وتتنخفض انتاجيته في العمل (Jianger *et al* ، 2018:61.) ، وهضبة المحتوى كما يشير (Salami، 2010:49) هي مواجهة انخفاض كبير في مستوى التحدي والتعلم والاهتمام

بالعمل ، فيبقى الفرد في عمله او وظيفته الحالية لكن يمر الزمن بدون تغيير لتلك الوظيفة او مسؤولياتها ومهامها ، فيشعر بالملل والرتابة وعدم التحدي الى ان يصيبه الاحباط والياس .

ج-الهضبة الشخصية

في هذا النوع من الهضاب يفقد العاملون رغبتهم في الحصول على مستوى وظيفي اعلى لعدم امتلاكهم المهارات المهنية والفنية ، او "قد يمتلكون المهارات والقدرات ولكن لا يرغبون في الترقية" (Sthapit،34:2010) ، وتمثل هذه الهضبة اخطر انواع الهضاب نظرا لافتقار العامل فيها الى الدافعية والحماس في معظم انشطته المتعلقة بالعمل نتيجة لعوامل جوهرية تؤثر على مشاعر الفرد (Ismail،113:2008) ، "فيحصل نوع من القصور في قابليات الفرد لتولي وظيفة في مستوى اعلى بسبب ضغط العمل او بسبب التزامات عائلية ، وتشكل هضبة الحياة الوظيفية احدى العوامل التي تسهم الى حد ما في حدوث الهضبة الشخصية" (Hossain،45:2018)

ثانياً: الاحتراق الوظيفي

1- مفهوم الاحتراق الوظيفي

يعد من المفاهيم الحديثة التي ادخلت لأول مرة كاستخدام اكايمي عام 1974 من قبل المحلل النفسي (هيرت فرويد نبيرجر) ، اذ وجد ان الافراد الذين يعملون في المهن والخدمات الانسانية اكثر عرضة لحالات الاحتراق الوظيفي بسبب تعاملهم اليومي مع اعداد كبيرة من الناس مقرونة بعدم تمكنهم من انجاز المتوقع منهم (عودة ، 1988: 17) ، ولكن اعمال (كرستين ما سلاك) استاذة علم النفس مثلت دور الريادة في دراسة وتطوير مفاهيم الاحتراق النفسي الذي ظهرت تعاريف عديدة له تصفه بطرق متعددة ، فقد عرفه (الرشدان ، 1995 : 24) بانه "استنزاف الطاقة النفسية الكامنة لدى الفرد بحيث يؤدي به الى حالة من الاضطراب النفسي بسبب الضغوط النفسية الشديدة الناتجة عن اعباء ومتطلبات العمل فيعكس اثاره السلبية والمباشرة على العملاء وعلى المنظمات التي يعمل فيها الفرد" ، وعرفه (عسكر ، 2005 : 181) بانه "حالة من الانهك الجسدي والانفعالي تظهر على شكل اعياء شديد وشعور بعدم الجدوى وفقدان الامل تتطور الى اتجاهات سلبية نحو العمل والناس والحياة" ، ويرى (الخوجا ، 2002 : 28) ان هذه الظاهرة تتمثل في فقدان القدرة على العمل نتيجة الشعور المتزايد للموظف بالإرهاق والانهك

وفقدان الرغبة في العمل وعدم القدرة على التكيف مع الضغوط ، وهذه الحالة النفسية قد يصبح الفرد غير قادر على تحملها ، "وينعكس ذلك على الافراد العاملين والمتعاملين معهم وعلى مستوى الخدمات المقدمة لهم" (الخرابشة وعربيات ، 2005 : 301) .

ويرى الباحثان ان الاحتراق الوظيفي هو مرض عصري شائع ينتشر بنطاق واسع وخاصة في قطاع الخدمات نتيجة التعامل المباشر مع الجمهور، وهو المحصلة النهائية للضغوط المهنية إذا أصابت العامل تظهر عليه اعراض نفسية وسلوكية واجتماعية تشكل عبئا ثقيلا على كاهله، وتعرضه للإصابة بالأمراض الجسمية والنفسية وظهور الازمات في حياته الاجتماعية، فيميل الى العزلة وفقدان الشعور بالسعادة في اداء الوظيفي، وكل هذا يعد مؤشرا على بروز ازمة تمر بها المنظمات قد تؤدي الى الانحدار والفشل على المدى الطويل.

2-اسباب الاحتراق الوظيفي

اشارت مجموعة من الدراسات الى وجود عدة عوامل تلعب دورا اساسيا في حدوث ظاهرة الاحتراق حددها (عودة، 1998 : 21) بالاتي :

أ-اسباب تتعلق بالبعد الفردي

اتفق معظم الباحثين والمهتمين في مجال علم النفس والادارة بان "الانسان الذي يتسم بالإخلاص والتفاني والالتزام بالعمل والحرص على تحقيق اهداف العمل هو الاكثر عرضة للاحتراق من غيره من العاملين" (جبر، 2010 : 28) وتفسير ذلك ان هذا الفرد يقع تحت تأثير ضغوط العمل الذي يعمل فيه.

ب-اسباب تتعلق بالبعد الاجتماعي

اشار (عبد المعطي، 2006 : 45) ان المهن التي تتطلب اتصالا مباشرا مع الجمهور هي الاكثر عرضة للاحتراق الوظيفي ، الامر الذي يزيد من درجة العب الوظيفي المنوط بهم في سعيهم الدائم لتحقيق التوافق بين مصلحة العمل واهدافه ومصلحة الجمهور ، وقد وجدوا انفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة ، مما يجعلهم يشعرون بالاحباط والتراجع والوصول الى حالة من عدم التوازن .

ج-اسباب تتعلق بالبعد المهني

ان البعد الاهم الذي يحدد العامل فيه انتمائته لعمله هي المهنة ومتطلباتها، لذلك يرى (الخرابشة وعربيات، 2005 : 303) ، "ان ظروف وبيئة العمل تسهمان بشكل كبير في انخفاض او زيادة

ضغط العمل الواقع على العامل"، فقد يصل الى حالة من الانخفاض في المعنويات وعدم الرضا الذي يؤدي الى الاحباط بسبب شعور العامل بالفشل في تحقيق اهداف العمل وفي اشباع حاجاته الانسانية من خلال العمل .

3-مراحل الاحتراق الوظيفي

ان ظاهرة الاحتراق لا تحدث بشكل مفاجئ، لكنها تنمو بمراحل متعاقبة، وكما ذكر

(Gurbuz & Tatur، 2007:68) فإنها تمر بثلاثة مراحل هي:

أ-مرحلة الاستثارة: وتنتج عن الشد العصبي والضغط الذي يتعرض له الفرد في عمله ومن اهم اعراض هذه المرحلة: القلق الدائم، سرعة الانفعال، ضغط الدم المرتفع، الارق، صعوبة التركيز، الصداع.

ب-مرحلة الحفاظ على الطاقة: وتتضمن عدد من الاستجابات السلوكية السلبية كالتأخر عن مواعيد الدوام الرسمية، تأجيل الامور المتعلقة بالعمل، استهلاك كميات كبيرة من المنبهات كالشاي والقهوة، التعب المستمر، الانسحاب الاجتماعي.

ج-مرحلة الاستنزاف: وتتضمن عدد من المشكلات البدنية والنفسية مثل التعب الذهني المستمر، الاجهاد الجسمي المتواصل، الاكتئاب، الصداع الدائم، اضطرابات المعدة، الرغبة في ترك الاصدقاء، الانسحاب النهائي من الحياة الاجتماعية.

ويشير كل من (الزهراني، 2008: 53) و (علي، 2008: 45) ان ظاهرة الاحتراق بطبيعتها هي ظاهرة مرحلية تتضمن اربعة مراحل هي:

أ-مرحلة الاستنزاف: يكون مستوى الرضا عن العمل في هذه المرحلة مرتفع نوعا ما ولكن عندما يحدث عدم توازن بين رغبة الموظف وما يحدث فعلا ينتج عن ذلك الاحتراق.

ب-مرحلة الكساد او التبلد: وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل شيئا فشيئا، وينخفض مستوى الاداء وتقل الكفاءة، ويظهر اعتلال في الصحة الجسمية.

ج-مرحلة الانفصال: يبدأ الفرد في هذه المرحلة بالانسحاب النفسي، ويرتفع عنده مستوى الاجهاد النفسي والانهاك البدني بعد ادراكه لما حدث فعلا.

د-المرحلة الحرجة: تصبح هنا الاعراض النفسية والبدنية والسلوكية أكثر سوءا ويفكر الفرد جديا بترك العمل وقد يصل به الامر ان يفكر بالانتحار.

4- ابعاد الاحتراق الوظيفي:

لقد واجهت عملية تصميم مقياس معين للاحتراق الوظيفي صعوبات كبيرة بسبب الاختلاف الكبير بين الباحثين حول حدود ظاهرة الاحتراق الوظيفي وتعريفها، وبسبب صعوبة تعميم ادوات تتسم بالمصدقية والواقعية، وقد قام العديد منهم بتعميم مقاييس مختلفة منها:

أ-كشافات الاحتراق الذاتية والتي ظهرت في بداية الثمانينات حيث تم اختبارها وفحصها على المستوى التطبيقي ب- كشافات عامة والتي اقتصرت الى المصدقية والواقعية واقتصرت على فحص مهن معينة (Schaufeli *et al*، 1993:121) ، في حين اشارت نتائج دراسة مشتركة اجرتها الباحثتان ماسلاك وجاكسون (Maslach & Jackson، 1981: 109) حول ظاهرة الاحتراق الى وجود ثلاثة ابعاد تخص هذه الظاهرة وهي : الاجهاد الانفعالي ، تبدل المشاعر ، نقص او تدني الشعور بالإنجاز ، اما بيرلمان وهارتمان (Perlman & Harlman، 1982: 286) فقد توصلا في اباحتهما الى الابعاد السابقة الذكر ، فضلا عن الاداء المنخفض ، والانتاج المتدني للذين تعرضوا للاحتراق الوظيفي . ولاغراض دراستنا هذه سنعتمد على ابعاد (Maslach & Jackson، 1981: 109) لكونها اكثر الابعاد استخداما لقياس الاحتراق الوظيفي، ويتضمن هذا المقياس ثلاثة ابعاد رئيسة هي:

أ-الاجهاد الوظيفي

هو "الشعور بالتعب الشديد والاعياء نتيجة لأعباء ومسؤوليات العمل" (Maslach & Jackson، 1981: 109)، الى درجة يكون الموظف مستنزف في ذهنه وعاطفته ووجدانه، بحيث يفقد القدرة على العطاء وايفاء ما مطلوب منه، ومن اهم اعراضه الشعور بالخوف والرغبة بمجرد التفكير بالذهاب الى العمل صباح كل يوم، ويحدث الانهاك الانفعالي بسبب المتطلبات النفسية والعاطفية الكبيرة من قبل الجمهور الذي يتلقى خدماته من الموظف.

ب-تبدل المشاعر

هو "الشعور السلبي واظهار مواقف اللامبالاة تجاه العمل وتجاه الاخرين، وفقدان الشعور الانساني عند التعامل مع المراجعين، والاحساس بنوع من الاختلال في المزاج"، ومن اعراضه القسوة، التشاؤم، كثرة الانتقاد، توجيه اللوم الى الاخرين، الحديث المطول مع زملاء العمل، اخذ

فترات طويلة للراحة (Maslach & Pines، 1977:107) وهو يستخدم كوسيلة دفاعية للتقليل من الشعور بالذنب والاجهاد الناتجين عن ضغوط العمل .

ج-تدني الشعور بالإنجاز

هو "شعور الفرد بعدم تحقيق اي انجازات شخصية على صعيد العمل واعتقاده ان مجهوده يضيع بدون اي فائدة، وفقدان السعادة والرضا عن العمل"، ومن اهم اعراضه الاحساس بالضياع كما لو كان الفرد في سفينة تغرق في وسط البحر وتتلاطمها الامواج في كل اتجاه (Cords & Dougherty، 1993: 623).

المبحث الثالث: اجراءات الدراسة

اولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها لكونه أكثر ملائمة لأهداف الدراسة من المناهج الأخرى وهو منهج يهتم بدراسة وتفسير الحقائق المتعلقة بالظواهر من خلال جمع البيانات والقيام بتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، من اجل التوصل إلى نتائج تساعد على فهم الواقع.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بالمديرية العامة لتربية نينوى - قسم تربية الحضر في القيارة ، اما عينة الدراسة فقد تمثلت بالأفراد العاملين في تلك المديرية في كافة المستويات الادارية ، وقد بلغ مجموع افراد عينة الدراسة الكلي (50) فردا جرى اختيارهم بطريقة عشوائية من مجموع مجتمع الدراسة البالغ عددهم (95) ، وزعت الاستبانة على (60) فردا استرجعت منها (54) واستبعدت (4) غير صالحة للتحليل .

ثالثا: أساليب جمع البيانات

1-الجانب النظري: استعان الباحثان بالمراجع العربية والأجنبية والرسائل والاطاريح الجامعية والدوريات والكتب ذات العلاقة المباشرة بالدراسة.

2- الجانب العملي: استخدم الباحثان الاستبانة لملاءمتها لأهداف الدراسة وصممت جزأين تضمن الجزء الأول البيانات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تضمن الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واعتمد مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد الإجابة عن فقرات الاستبانة.

رابعاً: اداة الدراسة

1- اختبار ثبات الاستبانة: استخدم اختبار (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاستبانة، وتبين أن قيمة معامل Alpha-Cronbach على المستوى الإجمالي لمتغيرات الدراسة هي (0.852)، بينما بلغت قيمتها على مستوى متغير الهضبة الوظيفية (0.754)، وبلغت قيمتها على مستوى متغير الاحتراق الوظيفي (0.822) ، وتدل هذه القيم على صحة ثبات الاستبانة.

2- اختبار الاتساق الداخلي: استخدم هذا الاختبار للتأكد من صحة محتوى الاستبانة، وتم التأكد منه من خلال ايجاد علاقات الارتباط بين فقرات الاستبانة باستخدام معامل الارتباط سييرمان وبينت النتائج أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين جميع مؤشرات الاستبانة وهذا يؤكد صحة محتوى الاستبانة.

خامساً: الوسائل الإحصائية

لغرض تحليل وقياس واختبار فرضيات الدراسة، وظف الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية (17.SPSS.ver) مع التركيز على الأساليب الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

2- الارتباط الخطي البسيط استخدم لإيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقلة والمعتمدة وأبعادها).

3- الانحدار البسيط استخدم لإيجاد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة (المستقلة والمعتمدة وأبعادها).

4- الاتساق الداخلي استخدم لقياس محتوى الاستبانة باستخدام معامل سييرمان.

5- Alpha - Cronbach للتأكد من مستوى ثبات الاستبانة.

المبحث الرابع: الإطار العملي

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة: تتمثل بما يأتي

1-الجنس: يبين الجدول (1) أن عدد الذكور من المبحوثين كان (45) بنسبة (90%) فيما بلغ عدد الإناث (5) بنسبة (10%)، ويعني هذا أن المديرية المبحوثة تهتم باستقطاب الذكور أكثر من الاناث وهذا ربما يعود الى طبيعة المنطقة التي تقع فيها المديرية المبحوثة وتأثير المنظومة الاجتماعية.

2- المؤهل العلمي: يتضح من الجدول (1) أن حملة شهادة البكالوريوس حصلت على أعلى نسبة وهي (54%)، وبلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (2%) من المبحوثين، وحصل حملة شهادة الماجستير على نسبة (2%)، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي (6%) من المبحوثين، والدبلوم (14%)، اما شهادة الاعدادية فحصلت على (22%) وهي نسب ايجابية من حيث التنوع.

3- مدة الخدمة: نلاحظ أن الجدول (1) أن الفئة (5-9 سنوات) حصلت على اكبر نسبة وهي (46%)، تلتها الفئة (10-15 سنة) حصلت على نسبة (26%)، وحلت بعدها الفئة (16-20 سنة) بنسبة (18%) وأخيرا حصلت الفئة (4 سنوات فاقل) على نسبة (10%)، في حين لم تحصل الفئة (25 سنة فاكثرت) على اي نسبة وهذا التباين بين فترات الخدمة يدل على حاجة العاملين فيها الى خبرة اكثر.

4- فئات العمر: نجد من الجدول (1) أن الفئة (31-40 سنة) حصلت على أعلى نسبة (54%) من الأفراد المبحوثين، تليها الفئة (25-30 سنة) والفئة (41-50 سنة) (20%)، في

حين حصلت الفئة (51 سنة فأكثر) على نسبة (6%) من المبحوثين، وهذا يدل على إن المديرية المبحوثة تعتمد على الشباب بشكل كبير في شغل مختلف الوظائف الادارية.

جدول رقم (1)

توزيع الأفراد المبحوثين حسب خصائصهم

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارات الاستبانة

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	
		5		45		التكرار	
100%		10%		90%		النسبة	
المجموع	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية	المؤهل العلمي	
	2	3	27	7	11	التكرار	
100%	4%	6%	54%	14%	22%	النسبة	
مدة الخدمة	25 سنة فأكثر	20-16 سنة	15-10 سنة	9-5 سنة	4 سنة فأقل	التكرار	
	-	9	13	23	5	التكرار	
100%	-	18	26%	46%	10%	النسبة	
فئات العمر	51 فأكثر	50-41 سنة	40-31 سنة	30-25 سنة	التكرار		
		3	10	27	10	التكرار	
100%		6%	20%	54%	20%	النسبة	
المركز الوظيفي	موظف	مسؤول وحدة	مسؤول شعبية	مسؤول قسم	التكرار		
		19	7	13	11	التكرار	
%100		38%	14%	26%	22%	النسبة	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارات الاستبانة

المركز الوظيفي: يتبين من الجدول (1) أن نسبة مسؤول قسم بلغت (22%) ونسبة مسؤول شعبة بلغت (26%)، في حين حصل مسؤول وحدة على نسبة (14%) وبلغت نسبة بقية الموظفين (38%)، وهذه النسب تعكس الهيكل التنظيمي وتدرج السلطة فيه.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1- وصف وتشخيص متغير الهضبة الوظيفية

يظهر الجدول (2) ان (49.55%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (24.92%) منهم غير متفقين على المستوى الكلي، وذلك بوسط حسابي قدره (2.24) وانحراف معياري (0.757). وهذا يعني ان متغير الهضبة الوظيفية يوجد في المديرية المبحوثة بنسبة 50% تقريبا وان نصف العاملين فيها تقريبا يعانون من الهضبة الوظيفية مما يجب معالجتها واتخاذ اجراءات للحد من اثارها. وفيما يلي وصف وتشخيص ابعاد الهضبة الوظيفية.

جدول رقم (2)

وصف وتشخيص الهضبة الوظيفية

إنحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق	محايد	اتفق	المقاييس
		%	%	%	الابعاد
0.78	2.08	31.33%	29.33%	39.33%	الهضبة الهيكلية
0.74	2.33	20%	26.4%	53.6%	هضبة المحتوى
0.75	2.32	23.42%	20.85%	55.71%	الهضبة الشخصية
0.757	2.24	24.92%	25.53%	49.55%	الكلي

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.v 17.

وفيما يلي وصف وتشخيص ابعاد الهضبة الوظيفية

1- الهضبة الهيكلية: يمكن بيان الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب اتفاق من عدم اتفاق المبحوثين حول هذا المتغير من الجدول (3)

جدول رقم (3)

وصف وتشخيص الهضبة الهيكلية

انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المقاييس ت
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.86	1.98	38%	19	26%	13	36%	18	X1
0.81	1.78	46%	23	30%	15	24%	12	X2
0.80	2.14	26%	13	34%	17	40%	20	X3
0.72	2.38	14%	7	34%	17	52%	26	X4
0.0.85	1.72	54%	27	20%	10	26%	13	X5
0.67	2.48	10%	5	32%	16	58%	29	X6
0.78	2.08	31.33		29.33%		39.33%		المجموع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي v.17.SPSS

اذ اعتمدت (6) عناصر (6X1_X) لقياس المتغير ويشير الجدول (3) إلى أن (39.33%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (31.33%) منهم غير متفقين، وذلك بوسط حسابي قدره (2.08) وانحراف معياري (0.78). وهذا يعني ان مستوى متغير الهضبة الهيكلية في المديرية المبحوثة هو (39.33%) وان نسبة 40% تقريبا من العاملين فيها يعانون من الهضبة الهيكلية، وهناك

نسبة اتفاق بين المبحوثين على 6X تبلغ (58%) اتفقوا على قلة المناصب الوظيفية في المستويات العليا للهيكل التنظيمي للمنظمات التي يعملون بها، في حين هناك نسبة (54%) تمثلها 5X من عدم اتفاق المبحوثين على ان منظماتهم تفضل الموظفين الجدد على اعطاء الموظفين الحاليين فرصة للترقية او الترقية الى الوظائف او المناصب العليا.

2- هضبة المحتوى: يمكن توضيح اتفاق المبحوثين من عدمه حول المتغير من خلال الجدول (4).

جدول رقم (4)

وصف وتشخيص هضبة المحتوى

انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المقاييس ت
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.78	2.54	18%	9	10%	5	72%	36	X7
0.78	2.40	18%	9	24%	12	58%	29	X8
0.78	2.10	26%	13	38%	19	36%	18	X9
0.59	2.64	6%	3	24%	12	70%	35	X10
0.80	2.00	32%	16	36%	18	32%	16	X11
0.74	2.33	20%		26.4%		53.6%		المجموع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.v.17

يتبين من الجدول (4) الخاص بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بوصف وتشخيص هضبة المحتوى والذي أتمد (5) عناصر (11X7_X) للقياس، أن (53.6%) من المبحوثين متفقون على مؤشرات هذا المتغير وان (20%) منهم غير متفقين، وذلك بوسط حسابي قدره (2.33) وانحراف معياري (0.74). وهذا يعني ان مستوى متغير هضبة المحتوى في المديرية المبحوثة هو النصف تقريبا ، وان 53% تقريبا من العاملين فيها يعانون من هضبة المحتوى ، وان اتفاق المبحوثين على مقياس

(7X) بلغت (72%) وهي نسبة كبيرة من الاتفاق على ان اغلب الموظفين يمارسون مهام وواجبات ثابتة ، وهذا جانب ايجابي لتطوير مهارات الموظف في انجاز المهام الموكلة اليه بكفاءة وفاعلية ، لكن بالمقابل هناك جانب سلبي يتمثل في اصابة الموظف بالملل والضجر نتيجة الروتين والتكرار وعدم التنوع بالأعمال والمهام والواجبات، في حين كانت اجابات المبحوثين بنسبة متوسطة باتجاه الحيادية من هذا المتغير ، وجاءت اجابات المبحوثين على 10X بنسبة (6%) على عدم الاتفاق على افتقادهم للقدرات والمهارات العلمية التي تؤهلهم لتولي منصب اعلى ، مما يعني ان اغلب الموظفين يمتلكون الشروط التي تؤهلهم للحصول على الترقية والترشيح في تاريخ الاستحقاق واستلام مناصب وظيفية اعلى ، لكن ربما المشكلة تكمن في المنظمة نفسها وهذا جوهر موضوع الدراسة .

ج-الهضبة الشخصية: يمكن توضيح اتفاق المبحوثين من عدمه حول هذا المتغير من خلال

الجدول(5)

جدول رقم (5)

وصف وتشخيص الهضبة الشخصية

إحتراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المقاييس ت
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.62	2.66	8%	4	18%	9	74%	37	X12
0.89	2.32	28%	14	12%	6	60%	30	X13
0.90	2.10	36%	18	18%	9	46%	23	X14
0.58	2.68	6%	3	20%	10	74%	37	X15
0.86	2.22	28%	14	22%	11	50%	25	X16
0.85	1.74	52%	26	22%	11	26%	13	X17
0.61	2.54	6%	3	34%	17	60%	30	X18
0.75	2.32	23.42		20.85		55.71%		المجموع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي 17.SPSS.v

يتضح من الجدول (5) الخاص بالهضبة الشخصية ان (55.71%) من المبحوثين متفقون على مؤشرات هذا المتغير وان (23.42%) منهم غير متفقين عليه، وذلك بوسط حسابي قدره (2.32) وانحراف معياري (0.75). وهذا يعني ان مستوى متغير الهضبة الشخصية في المديرية المبحوثة هو اكثر من النصف، وان 55% من العاملين فيها تقريبا يعانون من الهضبة الشخصية ، وان من الافراد المبحوثين اجابوا على 12X بنسبة (74%) بالاتفاق حول ان المؤهلات العلمية تسمح لهم بالحصول على منصب اعلى وهذا ما يدعمه ان اغلب عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس مما يعني السماح لهم بالترفيع والترقية الى نهاية السلم الوظيفي، وكذلك هناك اتفاق على قدرتهم للمواءمة بين الالتزامات العائلية ومتطلبات المنصب الوظيفي بحيث لا تؤثر احداها على الاخرى، في حين جاءت اجاباتهم على 13X بنسبة (60%) على ان مناصبهم الحالية متوافقة مع الدرجة الوظيفية لعملهم، وبالمقابل توجد نسبة من الافراد العاملين يعانون من التهضب الوظيفي فيما يتعلق بالمهارات الشخصية والالتزامات الاجتماعية.

2- وصف وتشخيص متغير الاحتراق الوظيفي

يوضح الجدول (6) ان (42%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، وان (40.36%) منهم غير متفقين على المستوى الكلي معه ، وذلك بوسط حسابي قدره (2.05) وانحراف معياري (0.67) . وهذا يعني ان مستوى متغير الاحتراق الوظيفي في المديرية المبحوثة هو (42%) وان ثلث العاملين فيها تقريبا يعانون من الاحتراق الوظيفي مما يجب العمل على معالجة هذه الظاهرة لانعكاساتها السلبية على العمل.

جدول رقم (6)

وصف وتشخيص الاحتراق الوظيفي

المقاييس الابعاد	اتفق %	محايد %	لا اتفق %	وسط حسابي	إنحراف معياري
الاجهاد الوظيفي	36%	26.33%	37.66%	1.98	0.82
نقص الشعور بالانجاز	75.14%	20%	4.86%	2.70	0.54
تبدل المشاعر	14.8%	19.6%	65.6%	1.49	0.65
الكلي	42%	98.21%	40.36%	2.05	0.67

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي 17.SPSS.v

وفيما يلي وصف وتشخيص ابعاد الاحتراق الوظيفي

أ-الاجهاد الوظيفي: يمكن بيان الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب اتقاق من عدم اتقاق

المبحوثين حول هذا المتغير من الجدول (7)

جدول رقم (7)

وصف وتشخيص الاجهاد الوظيفي

إنحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المقاييس ت
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.89	2.24	30%	15	16%	8	54%	27	X19
0.79	2.32	20%	10	28%	14	52%	26	X20
0.85	1.96	38%	19	28%	14	34%	17	X21
0.77	1.88	36%	18	40%	20	24%	12	X22
0.89	1.88	46%	23	20%	10	34%	17	X23
0.77	1.62	56%	28	26%	13	18%	9	X24
0.82	1.98	37.66%		26.33%		36%		المجموع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي 17.SPSS.v

يظهر الجدول (7) ان (36%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (37.66%) منهم غير متفقين معه، وذلك بوسط حسابي قدره (1.98) وانحراف معياري (0.82). وهذا يعني ان مستوى متغير الاجهاد الوظيفي في المديرية المبحوثة هو (36%) ويعني ان 36% من العاملين فيها يعانون من الاجهاد الوظيفي ، وجاءت اجابات المبحوثين بنسبة اتفاق (54%) حول المتغير (19X) الذي ينص على ان الموظفين يشعرون بانهم يستنزفون وظيفياً خلال تأديتهم لأعمالهم خلال اليوم ، بينما بلغت اجابات المبحوثين على عدم الاتفاق بانهم يشعرون بالإحباط في اداء اعمالهم نسبة (56%) تمثلها 24X وتفسير هذا ان اغلب افراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب وممن لديهم سنوات خدمة قليلة نسبياً مما يعني انهم في بداية نشاطهم وقمة عطاءهم الوظيفي.

ب-نقص الشعور بالإنجاز: يمكن بيان الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب اتفاق من عدم اتفاق المبحوثين حول هذا المتغير من الجدول (8).

جدول رقم (8)

وصف وتشخيص نقص الشعور بالإنجاز

إنحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المقاييس ت
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.51	2.66	2%	1	30%	15	68%	34	X25
0.63	2.62	8%	4	22%	11	70%	35	X26
0.45	2.80	2%	1	16%	8	82%	41	X27
0.57	2.72	6%	3	16%	8	78%	39	X28
0.55	2.68	4%	2	24%	12	72%	36	X29
0.52	2.74	4%	2	18%	9	78%	39	X30
0.61	2.70	8%	4	14%	7	78%	39	X31
0.54	2.70	4.86%		20%		75.14%		المجموع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي 17.SPSS.v

تشير نتائج الجدول (8) الخاصة بوصف وتشخيص متغير نقص الشعور بالإنجاز الى ان (75.14%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (4.86%) منهم غير متفقين معه، وذلك بوسط حسابي قدره (2.70) وانحراف معياري (0.54). وهذا يعني ان مستوى متغير نقص الشعور بالإنجاز في القطاعات المبحوثة هو (75.14%) ويعني ان 75% من العاملين تقريبا فيها يعانون من نقص

الشعور بالإنجاز، وان نسبة (82 %) من المبحوثين تمثلها 27X يتفوقون على انهم يتعاملون بهدوء مع المشكلات التي تواجههم نتيجة ضغوط العمل، وبوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.55)، وجاءت اجابات المبحوثين على عدم الاتفاق بنسب متدنية بين (2% - 8%)، وبشكل محايد بنسب متوسطة تراوحت ايضاً بين (14% - 30%). وتدل هذه النتائج على ان العاملين يمارسون اعمال روتينية لا تحقق لهم الشعور بالإنجاز.

ج-تبلد المشاعر: يمكن بيان الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب اتفاق من عدم اتفاق المبحوثين حول هذا المتغير من الجدول (9)

جدول رقم (9)

وصف وتشخيص تبلد المشاعر

إنحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		المقاييس ت
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.52	1.18	88%	44	6%	3	6%	3	X32
0.65	1.32	78%	39	12%	6	10%	5	X33
0.67	1.56	54%	27	36%	18	10%	5	X34
0.58	1.30	76%	38	18%	9	6%	3	X35
0.86	2.10	32%	16	26%	13	42%	21	X36
0.65	1.49	65.6%		19.6%		14.8%		المجموع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.v 17.

تشير نتائج الجدول اعلاه الى ان (14.8%) من المبحوثين متفوقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (65.6%) منهم غير متفقين معه، وذلك بوسط حسابي قدره (1.49) وانحراف معياري (0.65). وهذا يعني ان مستوى متغير تبلد المشاعر في المديرية المبحوثة هو (14.8%) ويعني ان 15% من العاملين تقريبا فيها يعانون من تبلد المشاعر، وان الاجابات جاءت بنسب متدنية فيما يخص الاتفاق

على تبدل مشاعر الموظفين تجاه المراجعين وكذلك بين الموظفين أنفسهم، بينما جاءت اجابات المبحوثين بنسب عالية على عدم الاتفاق حيث بلغت اعلى نسبة (88%) تمثلها 32X وبوسط حسابي وانحراف معياري (1.18) (0.52) على التوالي، مقارنة بمتغيرات الدراسة الاخرى مما انعكس سلباً على علاقات الارتباط والاثار وكذلك على فرضيات الدراسة.

ثالثاً: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

طبقاً للنتائج التي أظهرها المحور الخاص بالتشخيص وبهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين الهضبة الوظيفية (بوصفها متغيراً مستقلاً) وقوتها، وتأثيره في أبعاد الاحتراق الوظيفي (بوصفها متغيراً معتمداً)، خصص هذا المحور للتحقق من سريان النموذج الافتراضي للدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، وعلى النحو الآتي:

1-تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتطلب تحليل نموذج الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية بحسب ورودها في منهجية الدراسة، التعرف على مضمون هذه العلاقة للتحقق من صحة الفرضية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها التي مفادها " وجود علاقة ارتباط معنوية بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي "، باستخدام الارتباط البسيط والمتعدد وكالاتي:

أ-اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

يشير الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.448) وتقيس هذه العلاقة قوة الهضبة الوظيفية وقدرتها النسبية في الاحتراق الوظيفي.

جدول رقم(10)

نتائج علاقة الارتباط بين الهضبة الوظيفية وأبعاد الاحتراق الوظيفي على المستوى الكلي

الهضبة الوظيفية	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.448**	الاحتراق الوظيفي

$P \leq 0.01, N=50$

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.v 17.

وبهدف الوصول إلى مؤشرات تفصيلية بين كل بعد من ابعاد الهضبة الوظيفية والاحترق الوظيفي في ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى، فقد تمّ تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الهضبة الوظيفية والاحترق الوظيفي، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (11)

نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد الهضبة الوظيفية والاحترق الوظيفي

البعد المعتمد	الهضبة الهيكلية	هضبة المحتوى	الهضبة الشخصية
البعد المستقل			
الاحترق الوظيفي	0.252	**0.420	0.125

$P \leq 0.01, N=50$

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.v 17.

3- العلاقة بين الهضبة الهيكلية والاحترق الوظيفي:

يشير الجدول (11) وجود علاقة ارتباط منخفضة نسبياً ذات دلالة معنوية بين الهضبة الهيكلية والاحترق الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.252) حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية، وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين الذين شملتهم الدراسة وكما مبين في الخصائص الشخصية لهم ان اغلبهم من فئة الشباب والذين لا تتجاوز اعمارهم (40) سنة، مما يعني انهم لا يعانون من الاحترق الوظيفي، فضلاً عن ان ترفيع اغلب الموظفين في بداية حياتهم الوظيفية ينجز سريعاً بدون وجود معوقات كبيرة، بينما تزداد المعضلة كلما كانت الدرجات والمناصب في الادارة الوسطى او في قمة الهرم التنظيمي.

4- العلاقة بين هضبة المحتوى والاحترق الوظيفي:

يوضح الجدول (11) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هضبة المحتوى والاحترق الوظيفي، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية، ويستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط بينهما التي بلغت (0.24)، وتفسر هذه النتيجة مدى علاقة هضبة المحتوى بالاحترق الوظيفي.

5- العلاقة بين الهضبة الشخصية والاحتراق الوظيفي:

يشير الجدول (11) إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهضبة الشخصية والاحتراق الوظيفي، حيث كانت العلاقة ذات دلالة ضعيفة، ويستدل من خلال قيمة معامل الارتباط بينهما التي بلغت (0.125)، ان هذه النتائج تعكس لنا حقيقة مفادها قبول الفرضية الأولى التي تنص على مايلي: " وجود علاقة ارتباط بين بعد هضبة المحتوى فقط من ابعاد الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي "، فضلا عن وجود علاقة ارتباط على المستوى الكلي بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي

2-تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

ضمن إطار خطوات المعالجة المنهجية لفرضيات الدراسة بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، فان أنموذج الدراسة وفرضياتها يستلزمان تحديد درجة تأثير ابعاد الهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية، ولاختبار الفرضية يستلزم الأمر تحديد تأثير الهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي على انفراد وفقاً للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة المذكورة آنفاً وعلى النحو الآتي:

6- تأثير الهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي:

يوضح الجدول (12) تأثير الهضبة الوظيفية بوصفه متغيراً مستقلاً في الاحتراق الوظيفي بوصفه متغيراً معتمداً.

جدول رقم (12)

نتائج تأثير الهضبة الوظيفية في أبعاد الاحتراق الوظيفي على المستوى الكلي

T		F		R ²	الهضبة الوظيفية		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
1.665	3.366	3.99	12.051	0.201	1.049	0.480	أبعاد الاحتراق الوظيفي

P_≤

0.01,

N=50

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.v 17.

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.051) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.99) عند درجتي حرية (1)

وبمستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.201). ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.366) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) عند درجتي حرية (1.49)، وفيما يأتي بيان تأثير كل بعد من ابعاد الهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي.

جدول رقم (13)

نتائج تأثير الهضبة الهيكلية في الاحتراق الوظيفي

T		F		R^2	الهضبة الشخصية		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
1.665	7.112	3.990	0.757	0.015	1.896	0.099	الاحتراق الوظيفي

$P \leq 0.01$, $N=50$

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.v.

7- تأثير الهضبة الهيكلية في الاحتراق الوظيفي:

يوضح الجدول (13) ومن خلال تحليل الانحدار، التأثير المعنوي للهضبة الهيكلية في الاحتراق الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.253) وهي أصغر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.990) عند درجتي حرية (1.49)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.063)، وتفسر هذه النتيجة قدرة المتغير المستقل على تفسير (6.3%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد. وان (93.7%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي، وأنها تعود إلى متغيرات عشوائية لم يتضمنها الأنموذج، مما أدى إلى ظهور معامل (R^2) منخفض نسبياً. وبناءً على ما تقدم يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي مفادها " وجود تأثير معنوي بين الهضبة الهيكلية والاحتراق الوظيفي ".

8- تأثير هضبة المحتوى في الاحتراق الوظيفي:

يوضح الجدول (14) وجود تأثير معنوي لهضبة المحتوى في الاحتراق الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.259) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.990)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.176) وهي قيمة منخفضة نسبياً وهذا يؤشر قدرة المتغير المستقل (هضبة المحتوى) في تفسير الاختلافات في المتغير المعتمد (الاحتراق الوظيفي) بنحو (17.6%) وان (82.4%) من الاختلافات تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في النموذج، ويتضح مما ذكر قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت "وجود تأثير معنوي بين هضبة المحتوى والاحتراق الوظيفي"

جدول رقم (14)

نتائج تأثير هضبة المحتوى في الاحتراق الوظيفي

T		F		R^2	هضبة المحتوى		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
1.665	8.364	3.990	10.259	0.176	1.543	0.250	الاحتراق الوظيفي

 $P \leq$

0.01,

N=50

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي 17.SPSS.v

9- تأثير الهضبة الشخصية في الاحتراق الوظيفي:

تشير نتائج الجدول (15) إلى عدم وجود تأثير للهضبة الشخصية في الاحتراق الوظيفي وهذا عكس ما نصت عليه الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية من "وجود تأثير معنوي بين الهضبة الشخصية في الاحتراق الوظيفي" مما يعني رفض فرضية الاتبات وقبول فرضية العدم. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.757) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.990)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.015) وهذا يعني ان قدرة المتغير المستقل (الهضبة الشخصية) في تفسير ما قيمته

(1.5%) من التغيرات في المتغير المعتمد (الاحتراق الوظيفي)، في حين كانت هناك نسبة (98.5%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل إلى الأنموذج تتمثل بنوع المنظمة انتاجية او خدمية وكذلك عدد المراجعين.

جدول رقم (15)

نتائج تأثير الهضبة الشخصية في الاحتراق الوظيفي

T		F		R ²	الهضبة الهيكلية		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
1.665	12.027	3.990	3.253	0.063	0.131	1.854	الاحتراق الوظيفي

P_≤

0.01,

N=50

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.v 17.

يبدو من خلال التحليل ان علاقات الارتباط والاثر جاءت ضعيفة نوعاً ما وذلك يعود الى كون اغلب افراد العينة هم من فئة الشباب وفي بداية السلم الوظيفي - اي حديثي التعيين ولديهم سنوات خدمة قليلة- فضلاً عن ان الدراسة تم البدء بها قبل اقرار التعديل الاول رقم (26) لقانون التقاعد الموحد ذي الرقم (9) لسنة 2014 _ من قبل السلطة التشريعية متمثلة بمجلس النواب العراقي _ المتضمن تخفيض السن التقاعدي الى 60 سنة مما يعاني احالة اعداد كبيرة من الموظفين الى التقاعد والذين هم بطبيعة الحال لديهم خدمة وظيفية لا تقل عن (20) سنة وفي الغالب ربما يعاني اكثرهم من التهضب نتيجة التسكين الوظيفي وتأخر العلاوة والترفيح ، والذي له انعكاس سلبي على تنمية ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يهدف المحور إلى عرض الاستنتاجات وما يتوجب عليها لاحقاً من توصيات وضمن الفقرتين الآتيتين.

أولاً: الاستنتاجات

بعد أن تمت معالجة مشكلة الدراسة ضمن إطارين نظري وميداني، تم التوصل إلى جملة استنتاجات.

1- تشير نتائج وصف وتشخيص متغير الهضبة الوظيفية إلى أن نصف العاملين في المديرية المبحوثة يعانون من التهذب الوظيفي وبنسبة (50%)، أما على مستوى الأبعاد فقد أظهرت نتائج الدراسة أن (39.33%) من العاملين يقعون تحت تأثير الهضبة الهيكلية بسبب قلة المناصب الوظيفية في المستويات الإدارية العليا للهيكل التنظيمي، وأن نسبة (53%) منهم يقعون تحت تأثير هضبة المحتوى، إذ أن غالبية العاملين يمارسون مهام وواجبات ثابتة مما يصيبهم الضجر والملل نتيجة الروتين والتكرار، بينما بلغت نسبة التهذب الشخصي للعاملين في المديرية المبحوثة (55%) بالرغم من أن المؤهلات العلمية التي يمتلكونها تسمح لهم بالحصول على مناصب أعلى وخاصة أن أغلبهم يحملون شهادات جامعية والفرص مواتية لهم في الترفيع إلى نهاية السلم الوظيفي.

2- تشير نتائج وصف وتشخيص متغير الاحتراق الوظيفي إلى أن ثلث العاملين في المديرية المبحوثة يعانون من الاحتراق الوظيفي بنسبة بلغت (42%)، أما على مستوى الأبعاد فقد أظهرت نتائج الدراسة أن (36%) من العاملين يعانون من الاجهاد الوظيفي ويشعرون بانهم مستنزفون وظيفياً خلال تاديتهم لأعمالهم، أما فيما يخص البعد الثاني وهو نقص الشعور بالإنجاز فقد أظهرت النتائج ارتفاع نسبته لدى المبحوثين ليصل إلى (75.14%)، نظراً لأن العاملين يمارسون أعمال روتينية لا تحقق لهم الشعور بالإنجاز، وجاءت نتائج الاحتراق الوظيفي المتعلقة بالبعد الثالث، تبلد مشاعر العاملين تجاه المراجعين وكذلك بين العاملين أنفسهم بنسبة منخفضة بلغت (14.8%).

3- يستنتج من تحليل علاقات الارتباط بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي والتي ظهرت معنوية، ومعظمها ايجابية إلا أن بعضها جاءت ضعيفة مما أدى إلى رفض بعض الفرضيات وقبول الفرضيات البديلة

4- تقود نتائج تحليل علاقات التأثير بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي والتي ظهرت معنوية، ومعظمها ايجابية إلا أن بعضها جاءت ضعيفة مما أدى إلى رفضها وقبول الفرضيات البديلة.

5- يعد الحصول على منصب ما الهدف المشترك لدى اغلبية العاملين في مجتمع الدراسة، الا ان هناك عائقا كبيرا يقف امام تغيير واقعهم الوظيفي يتمثل بجمود التعليمات والقوانين السائدة، تقابلها حالة من التهيؤ والسعي من قبل العاملين أنفسهم لاكتساب الخبرات والمهارات بهدف التخلص من الجمود والتحرك افقيا او عموديا في الهيكل التنظيمي لتجنب الوقوع في الهضبة الوظيفية.

6- اظهرت النتائج تأخر الترفيع والترقية للعاملين في تاريخ استحقاقهم، فضلا عن حرمان اغليبتهم من الامتيازات المالية التي يفترض حصولهم عليها في التاريخ المحدد للترفيع، وقد يعود السبب في ذلك الى ان القائمين على ادارة شؤون الموظفين في المديرية المبحوثة ليسوا من ذوي الاختصاص على الرغم من الخبرة الكبيرة التي يمتلكونها في مجال عملهم، مما ينعكس سلباً على تأخير الاستحقاق.

7- من الاسباب التي ادت الى تنامي ظاهرة الهضبة الوظيفية في المنظمات العراقية عامة والمديرية المبحوثة خاصة، هي التسكين الوظيفي لبعض التحصيلات العلمية - على سبيل المثال لا الحصر - تسكين حملة الدبلوم المهني في الدرجة الثالثة في سلم الرواتب المحدد بموجب قانون الرواتب ذي الرقم (22) لسنة 2008 المعدل.

ثانياً: التوصيات

بعد الوصول إلى جملة الاستنتاجات يوصي الباحثان من خلال هذه الدراسة بالآتي:

1- ضرورة سعي المديرية المبحوثة الى اعادة تصميم الاعمال من خلال اعتماد التدوير الوظيفي للعاملين بين فترة واخرى بغية اكسابهم المهارات والخبرات اللازمة والتي تجعلهم مستعدين للتطور والنمو المهني والتخلص من حالة الجمود الناشئة من بقائهم في وظيفة معينة لفترة زمنية طويلة، والاهتمام بالإغناء او الاثراء الوظيفي لزيادة الشعور باهمية الوظيفة لدى العاملين من خلال منحهم مسؤوليات وصلاحيات أكبر، او ادارة الوظيفة بالتناوب للتخلص من الرتابة والملل.

2- ينبغي على المديرية المبحوثة الاهتمام بالموارد البشرية بعدهم رأس مال فكري يجب الاستثمار به لأنهم اهم عناصر الانتاج والتي لا يمكن تقليدها او شراؤها عكس موارد الانتاج الاخرى من خلال زج العاملين وخاصة من الاعمار المتقدمة في دورات تدريبية وبرامج تطويرية وعدم حرمانهم من فرص النمو والتطوير والاغناء المهاري تحت ذريعة ان ما تبقى لهم من سنوات الخدمة لا يستحق عناء اشراكهم في مثل هذه البرامج، وهذا بحد ذاته يعد اجحافا لحقهم في الاداء الفاعل حتى اخر يوم من حياتهم الوظيفية.

3- من الأهمية سعي المديرية المبحوثة الى توفير الكوادر الوظيفية المتخصصة والمؤهلة والمدربة للقيام بإدارة شؤون الموظفين ولا سيما ما يتعلق بالعلاوات والترفيعات والترقيات وغير من حقوق الموظفين التي ينبغي عدم التفريط بها لما لها من انعكاسات سلبية على الروح المعنوية والانتاجية للكوادر الوظيفية.

4- حتمية ايلاء الاهتمام اللازم بالترقية الافقية وخاصة لحملة الشهادات والمؤهلات المتدنية كون التطور والنمو في المهنة هو عنصر اساس في تجنب وقوع الهضبة الوظيفية بأنواعها الثلاثة (الهيكليّة، المحتوى، الشخصية) وتقليل اثارها السلبية على نفسية العاملين وانعكاسها على كفاءة وفاعلية العمل.

5- ضرورة اهتمام المديرية المبحوثة بإقامة مناسبات ترفيهية للتخفيف من ضغوط العمل، وتمتع الموظفين بفترات استراحة من الدوام ومنحهم ايفادات داخل وخارج القطر لتغيير اجواء العمل وتشجيع اجواء الالفة والتعاون بين العاملين بوجود ارتباط قوي بين العلاقات الاجتماعية السائدة بينهم ومستوى الاحتراق الوظيفي.

6- تعزيز شعور العاملين في المديرية المبحوثة بان هناك تقدير عالي لمجهودهم وانجازهم، والعمل على ازالة كل المعوقات والحوجز الادارية والمالية وتثبيت الاسس والقواعد التي تكفل تحقيق المساواة للجميع.

7- على المديرية المبحوثة العمل على توفير بيئة عمل جيدة وملائمة من ناحية الظروف الطبيعية كالإنارة والتهوية وكذلك من ناحية الاستحقاقات الوظيفية مثل العلاوات والترفيعات والترقية وتطوير نظم الحوافز والمكافئات بما ينسجم مع حاجات ورغبات العاملين بهدف التخلص من اسباب الاحتراق الوظيفي والتقليل من اثاره.

8- ضرورة عناية المديرية المبحوثة بالنظر في نظم الاختيار والتعيين النافذة ومراعاة التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات شاغل الوظيفة، لان تحقيق هذا التوافق كفيل بشعور العامل بالرضا عن عمله وهذا حتما يقود الى تقليل معاناته من الاحتراق الوظيفي.

9- سن القوانين الخاصة لرفع التسكين الوظيفي وبما يتناسب مع التحصيلات العلمية للموظفين، لضمان رفع الغبن واعطاء كل موظف استحقاقه الوظيفي وبالمحصلة تقليص حجم الهضبة الوظيفية وتخفيف حالة الاحتراق الوظيفي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- ابو موسى، انور، (2012)، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين في جمعية اعمار للتنمية والتأهيل، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني، معهد التنمية المجتمعية في الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- جبر، نهاية، (2010)، الاحتراق الوظيفي والعوامل المسببة له لدى العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- 3- الخرابشة، عمر، وعربيات، احمد، (2005)، الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، المجلد 17، العدد 2.
- 4- الخوجا، عبد الفتاح محمد سعيد، (2002)، الارشاد النفسي والتربوي، الدار العلمية للنشر، ط1، عمان، الاردن.
- 5- الرشدان، مالك، (1995)، الاحتراق النفسي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الحكومية وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- 6- الزهراني، نوال، (2008)، الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- 7- عبد المعطي، حسن، (2006)، ضغوط الحياة واساليب مواجهتها، ط2، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
- 8- عسكر، علي، (2005)، الاسس النفسية والاجتماعية لسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الجديد، ب ط، القاهرة.
- 9- علي، حسام، (2008)، الانهك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية.

10- عودة، يوسف، (1998)، ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1-Appelbaum, S.H. & Santiago, V. (1977), Career Development in the Plateaued Organization, Career Development International, VOI .2 NO .1.
- 2-Burke, R.J. & Mikkelsen, A, (2006), Examining the Career Plateau among Police Officers, International Journal of Police Strategies and Management, VOI. 1 NO. 4.
- 3-Cable , Donald Alfred James , (1999) ,Plateau and Transition : Career Dynamics in a changing World of Work , A thesis Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Master of Arts in Psychology at Massey University .
- 4-Cords, C. Dougherty, T., (1993), A Review and an Integration of Research on Job Burnout, Academy of Management Review, 18 (4).
- 5-Devi, Shakila & Basariya Rabiyyathul , (2007) , Career Plateau of Employees and its Causes , International Journal of Advanced Research ,Engineering and Technology , VOI . 4 NO. 3.
- 6- Devi, Shakila & Basariya Rabiyyathul, (2010), Career Plateau and Dealing Strategies, International Journal of Human Resource and Analytical Reviews, VOI .6.
- 7-Frence, T.P., Stoner, J.A.F & Warren, E, K. (1977), Managing the Career Plateau, Academy of Management Review VOI. 2 NO. 4.
- 8-Foster, Benjamin P, & Shastra, Trimbak & Withane, Sirinimal, (2004), The Impact of Mentoring on Career Plateau and Turnover International of Management Accountants, Journal of Applied Business Research, VOI. 20.
- 9-Gurbuz & Tatur , (2007) ,Burnout Levels of Executive Lecturers : Comparative approach in three Universities ,Faculty of Economics and Administrative Science, Eskisehir Osmangazi University, Eskisehir, Turkey

- 10-Hossain, Tanjela, (2018), Effects of Perceived Career Plateau on Work Related Attitudes: A study on Employees of Bangladeshi Private Organizations
Journal of Applied Chemistry, VOI .11 NO. 1.
- 11-Ismail, M., (2008), Career Plateau Constructs, Consequences and coping Strategies, European Journal of Social Sciences, VOI .5 NO.4.
- 12-Jianga Z., Hub X & Wang CZ., (2018), Career adaptability and Plateaus: The moderating effects of tenure and Job Self-efficacy, Journal of Vocational Behavior, 104.
- 13-Kahnweiler, W.M., (2006), Sustaining Success in Human Resource Planning.
- 14-Klaus, Dyane Dufresne, (2008), Bureau of Human Resources Management UNICCO: Career Guide for UNICCO Staff Members, Paris
- 15-Lapalme, M.E., Tremblay, M. and Simart, G., (2009) ,The relationship between Career Plateauing , employee commitment and Psychological distress : the role of organizational and supervisor support , The International Journal of Human Resource Management VOI . 20 NO. 5.
- 16-Maslach, C. & Jackson , S, (1981) ,The Measurement of Experienced Burnout , Journal of Occupational Behavior , 2.
- 17-Maslach ,C.& Pine , A,(1977) ,The Burnout Syndrome in the Day Care Setting , Child Care Quarterly , 6 .
- 18-McCleese , C.S, Eby , L., T., Scharlau , E.A., & Hoffiman ,B.H., (2007), Hierarchical , Job content, and double Plateaus : A mixed Method study of stress , depression and coping responses , Journal of Vocational Behavior ,VOI . 7.
- 19-Nachbagauer , A.G.M. & Riedle , G, (2002) Effects of concepts of Career Plateaus on Performance , Work Satisfaction and Commitment, International Journal of Manpower , VOI . 23 NO. 8.
- 20-Nicholson, N., (1993), Purgatory or Place of Safety, The Managerial Plateau and Organizational Aggrading, Journal of Human Relations (46) .
- 21-Noe, R, A., Hollenbeck & Gerhart, Wright , P.M, (2008) ,Human Resource Management , McGraw-Hill, Singapore .

- 22-Perlman, B & Hartman, E., (1982), Burnout : Summary and Future Research , Human Relations .
- 23-Salam , Samuel O.,(2010) , Career Plateauing and Work Attitudes : Moderating Effects of Mentoring With Nigerian Employees , The Journal of International Social Research , Kampala International University , Uganda , VOI .3 NO . 11.
- 24-Schaufeli, W. Enzm, A.D & Girault, N, (1993), Measurement of Burnout: A Review, Website of Wilmar Schaufeli , 12 .
- 25-Sthapit, Arhan, (2010), Managing Career Plateaus and Burnouts: A strategic Measure , Journal of Management and Economics , 1 (1) .
- 26-Zaremba, Denise Karen, (1994), The Managerial Plateau : What Helps in Developing Careers ? Management, VOI. 6 NO .2.