

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



علاقة المحددات التنظيمية بالإحترق الوظيفي لدى العامل

في المؤسسة الجزائرية - الجامعة نموذجاً -

دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

محمد الصديق بن يحيى جيجل - قطب تاسوست -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : علم إجتمع تنظيم وعمل.

إعداد الطالبتين :

إشراف الأستاذ :

- بليط عبد الله.

- مشعر خوجية.

- بن ناصر نادية.

أعضاء لجنة المناقشة :

|              |            |                            |
|--------------|------------|----------------------------|
| رئيسا        | جامعة جيجل | الأستاذ : د. بوخدوني توفيق |
| مشرفا ومقررا | جامعة جيجل | الأستاذ : بليط عبد الله    |
| مناقشا       | جامعة جيجل | الأستاذ : د. بوجردة ياسين  |

السنة الجامعية 2020-2021.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله فقد أعان ووفق.

يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من ساهم في مساعدتنا وتوجيهنا وإرشادنا.

فالشكر أولاً لله ، ثم جزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل "بليط عبد الله" الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الدراسة وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة والتي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل. ومزيداً من الشكر والتقدير إلى أساتذة الجامعة الذين قدموا لنا كل التوصيات والملاحظات القيمة، خاصة منهم أساتذة شعبة علم الإجتماع. كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان وأسمى معاني الإحترام والتقدير إلى الوالدين على العطاء الدائم.

والشكر موصول إلى كل الأساتذة والأستاذات على مساعدتهم وتشجيعهم، وكل من قدم لنا يد المساعدة من بعيد أو قريب ولو بكلمة طيبة. وفي الأخير نسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عنا خير جزاء، وأن يوفقهم لما يحبه ويرضاه إنه سميع مجيب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على رسوله الأمين.

## نادية - خوجية

# فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان   |
|--------|---|
|        | شكر وتقدير  |
|        | فهرس المحتويات  |
|        | قائمة الجداول   |
|        | قائمة الأشكال   |
|        | ملخص الدراسة  |
| أب     | مقدمة   |
|        | <b>الجانب النظري لدراسة</b>                               |
|        | <b>الفصل الأول : الإطار المنهجي لدراسة</b>                |
| 04     | تمهيد   |
| 05     | أولا : إشكالية الدراسة.                                   |
| 07     | ثانيا : مبررات إختيار موضوع الدراسة.                      |
| 08     | ثالثا : أهمية الدراسة.                                    |
| 09     | رابعا : أهداف الدراسة.                                    |
| 09     | خامسا: التحليل المفهومي للدراسة .                         |
| 09     | 1. تحديد المفاهيم.  |
| 23     | 2. فرضيات الدراسة.  |
| 24     | 3. متغيرات الدراسة.                                       |
| 27     | <b>خلاصة الفصل</b>  |
|        | <b>الفصل الثاني : الأبعاد النظرية والأمبريقية للدراسة</b> |
| 29     | تمهيد   |
| 30     | أولا : الأبعاد النظرية للإحتراق الوظيفي                   |
| 30     | 1. الإحتراق الوظيفي وإتجاهات التنظير                      |
| 38     | 2. بعض النماذج النظرية المفسرة للإحتراق الوظيفي           |
| 42     | ثانيا : الأبعاد الإمبريقية للإحتراق الوظيفي               |
| 42     | 1. الدراسات الجزائرية.                                    |
| 44     | 2. الدراسات العربية.                                      |
| 48     | 3. الدراسات الأجنبية.                                     |
| 53     | <b>خلاصة الفصل</b>  |

|     |   |
|-----|---|
|     | <b>الفصل الثالث : الإحتراق الوظيفي -رؤية سوسيو تنظيمية -</b>    |
| 55  | <b>تمهيد</b>  |
| 56  | أولا : الإحتراق الوظيفي -تتبع تاريخي-                           |
| 59  | ثانيا : الفرق بين الإحتراق الوظيفي وبعض المصطلحات الأخرى.       |
| 64  | ثالثا : محددات الإحتراق الوظيفي حسب رؤية بعض الباحثين           |
| 74  | رابعا : أبعاد ومقاييس الإحتراق الوظيفي                          |
| 77  | خامسا : مراحل حدوث الإحتراق الوظيفي حسب رؤية الباحثين .         |
| 79  | سادسا : أعراض الإحتراق الوظيفي حسب رؤية الباحثين وآثارها.       |
| 81  | سابعا : مستويات وسائل مواجهة الإحتراق الوظيفي                   |
| 84  | <b>خلاصة الفصل</b>  |
|     | <b>الفصل الرابع : المؤسسة الجامعية والوظيفة والموظف العمومي</b> |
| 86  | <b>تمهيد</b>  |
| 87  | أولا : المؤسسة الجامعية   |
| 87  | 1. نشأة المؤسسة الجامعية  |
| 88  | 2. أهمية ووظائف المؤسسة الجامعية                                |
| 91  | ثانيا : المؤسسة الجامعية الجزائرية                              |
| 91  | 1. نشأة وتطور المؤسسة الجامعية الجزائرية                        |
| 92  | 2. أهداف وعناصر المؤسسة الجامعية الجزائرية                      |
| 95  | 3. التحديات التي تواجهها الجامعة الجزائرية                      |
| 96  | ثالثا : الوظيفة العمومية والموظف العمومي                        |
| 96  | 1. مفهوم الوظيفة العمومية                                       |
| 99  | 2. الموظف العمومي حقوقه وواجباته                                |
| 106 | 3. طبيعة العلاقة بين الموظف والإدارة الجامعية                   |
| 106 | رابعا : خصوصية الموظف الإداري الجامعي بين المثالية والواقعية    |
| 110 | <b>خلاصة الفصل</b>  |
|     | <b>الجانب الميداني للدراسة</b>                                  |
|     | <b>الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>      |
| 112 | <b>تمهيد</b>  |
| 113 | أولا : مجالات وحدود الدراسة                                     |

|     |  |
|-----|--|
| 119 | ثانيا : عينة الدراسة                                   |
| 119 | ثالثا : منهج الدراسة                                   |
| 121 | رابعا : مصادر وأدوات جمع البيانات                      |
| 125 | خامسا : أساليب التحليل                                 |
| 126 | خلاصة الفصل  |
|     | الفصل السادس : تحليل المعطيات ومناقشة النتائج          |
| 128 | تمهيد  |
| 129 | أولا : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية             |
| 162 | ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات           |
| 166 | ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأبعاد الإمبريقية |
| 168 | رابعا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية المعتمدة   |
| 169 | خامسا : النتائج العامة للدراسة                         |
| 171 | سادسا : توصيات وإقتراحات الدراسة                       |
| 172 | سابعا : القضايا التي أثارها الدراسة                    |
| 173 | خلاصة الفصل  |
| 175 | خاتمة  |
| 177 | قائمة المراجع  |
| 191 | الملاحق  |

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول  | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | مستويات الإحتراق الوظيفي حسب مقياس ماسلاك                             | 77     |
| 02    | رتب ومهام الموظفين المنتمين لأسلاك شعبة الإدارة العامة                | 107    |
| 03    | فروع وميادين التكوين في طور الليسانس                                  | 116    |
| 04    | فروع وميادين التكوين في طور الماستر                                   | 116    |
| 05    | مجتمع الدراسة   | 118    |
| 06    | معامل الثبات (ألفا كرونباخ)   | 124    |
| 07    | توزيع المبحوثين حسب الجنس.  | 129    |
| 08    | توزيع المبحوثين حسب السن.   | 129    |
| 09    | توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي                                  | 130    |
| 10    | توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية.                                | 131    |
| 11    | توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.  | 131    |
| 12    | توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.   | 132    |
| 13    | توزيع المبحوثين حسب الأجر.  | 133    |
| 14    | توزيع المبحوثين حسب عقد العمل.  | 133    |
| 15    | إجابات المبحوثين حول متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.                   | 134    |
| 16    | إجابات المبحوثين بإعتقادهم بأن عملهم في متناول الكل.                  | 134    |
| 17    | إجابات المبحوثين حول نوعية المهام المنوطة بدورهم.                     | 135    |
| 18    | إجابات المبحوثين حول طبيعة عملهم وارتباطها بأعمال أخرى                | 135    |
| 19    | إجابات المبحوثين حول تقدير العمل الذي ينجزونه عن كونه.                | 136    |
| 20    | إجابات المبحوثين حول تمكنهم من متطلبات العمل الإداري الموكل إليهم     | 137    |
| 21    | إجابات المبحوثين حول إستفادتهم من البرامج التكوينية وفيما أفادهم ذلك. | 138    |
| 22    | إجابات المبحوثين حول تزويدهم الإدارة بالمعلومات الكاملة لإنجاز المهام | 139    |
| 23    | إجابات المبحوثين حول تلقيهم للأوامر من أكثر من جهة وطريقة تلقيها.     | 140    |
| 24    | إجابات المبحوثين كون تعدد جهات الأوامر متعارضة وغير واضحة             | 141    |
| 25    | إجابات المبحوثين لمدى سعيهم لتحسين علاقاتهم مع زملائهم في العمل.      | 141    |
| 26    | إجابات المبحوثين حول إدراك قيمة إنجازهم في العمل.                     | 142    |
| 27    | يوضح علاقة مصدر الأوامر بمدى تعرض العامل للضغوط.                      | 143    |
| 28    | يوضح علاقة وضوح الأوامر والشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل.          | 144    |

## قائمة الجداول

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 145 | إجابات المبحوثين حول تناسب أعمالهم المنجزة مع المتطلبات الوظيفية لدورهم.    | 29 |
| 145 | إجابات المبحوثين حول تعاملهم مع أكثر من مجموعة عمل.                         | 30 |
| 146 | إجابات المبحوثين حول صعوبة إنجاز أعمالهم بسبب تدخل الآخرين.                 | 31 |
| 146 | إجابات المبحوثين بأن الأعمال التي ينجزونها تتطابق مع توقعات الجمهور منهم    | 32 |
| 147 | إجابات المبحوثين بأنهم أصبحوا أكثر صرامة إتجاه الآخرين منذ تقلدهم لمنصبهم   | 33 |
| 147 | إجابات المبحوثين حول تفكيرهم في ترك عملهم حالة تعرضهم لمشاكل في العمل       | 34 |
| 148 | إجابات المبحوثين بخصوص تضارب بين المهام المطلوبة منهم ومعتقداتهم خاصة       | 35 |
| 148 | إجابات المبحوثين عن آرائهم حول تناقض بين ما تمليه الإدارة ومتطلبات العمل    | 36 |
| 149 | إجابات المبحوثين حول تأثير ضيق الوقت على إنجاز المهام المطلوبة منهم.        | 37 |
| 150 | إجابات حول تعارض مطالب المسؤولين وردود أفعالهم حيال ذلك .                   | 38 |
| 150 | إجابات المبحوثين حول إنزعاجهم لعدم تمكنهم من الوفاء بالالتزامات العائلية    | 39 |
| 151 | يوضح علاقة عدم تلبية الإلتزامات العائلية والشعور بالإحباط والملل في العمل   | 40 |
| 152 | يوضح علاقة التعامل مع أكثر من مجموعة عمل والتعرض للضغوط.                    | 41 |
| 153 | إجابات المبحوثين حو تناسب حجم الأعمال التي يقومون بها وقدراتهم وطموحاتهم.   | 42 |
| 153 | إجابات المبحوثين حول إعتقادهم بأن المهام الموكلة إليهم تفوق قدراتهم الخاصة. | 43 |
| 154 | إجابات المبحوثين حول إرتباط المهام الموكلة إليهم بجدول زمنية.               | 44 |
| 154 | إجابات المبحوثين حول كفاية ساعات العمل المحددة لإنجاز المهام.               | 45 |
| 155 | إجابات المبحوثين سبق لهم وقاموا بإنجاز مهامهم خارج أوقات الدوام.            | 46 |
| 155 | إجابات المبحوثين حول وقوعهم في الأخطاء في حالة إستعجال المهام الموكلة لهم   | 47 |
| 156 | إجابات المبحوثين حول إعتقاد وصولهم حين يتحملون كل أعباء الدور.              | 48 |
| 156 | إجابات المبحوثين حول لجوئهم في حال زيادة أعباء العمل.                       | 49 |
| 157 | إجابات المبحوثين حول نتيجة تعاملهم مع الجمهور (طلبة ، أساتذة) طوال اليوم.   | 50 |
| 158 | إجابات المبحوثين حول إستنفاد طاقتهم في نهاية اليوم من العمل.                | 51 |
| 158 | إجابات المبحوثين حول شعورهم بأنهم يقدمون جل جهدهم في عملهم.                 | 52 |
| 159 | إجابات المبحوثين حول إمتداد شعورهم بالتعب في العمل إلى أيام أخرى.           | 53 |
| 159 | إجابات المبحوثين إذا سبق وأن أتموا أعمالهم في المنزل وعلى من ينعكس ذلك.     | 54 |
| 160 | يوضح علاقة إنجاز المهام خارج الدوام بإستنفاد طاقة الموظف.                   | 55 |
| 161 | يوضح علاقة حجم الأعمال والشعور بالإرهاق والتعب.                             | 56 |

# قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | يوضح مسار إنجاز الفصل الأول   | 04     |
| 02    | يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة                                       | 26     |
| 03    | يوضح أطوار الإستجابة للإحتراق الوظيفي ومظاهرها                        | 37     |
| 04    | يوضح نموذج تشيرنس للإحتراق الوظيفي                                    | 38     |
| 05    | يوضح نموذج شفاف وآخرون (1986)   | 41     |
| 06    | يوضح علاقة الأدوار مع بعضهما البعض.                                   | 72     |
| 07    | مصادر الإحتراق الوظيفي.   | 73     |
| 08    | يوضح أثار الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين                               | 80     |
| 09    | يوضح مسار الدراسة   | 117    |
| 10    | توزيع المبحوثين حسب الجنس.  | 129    |
| 11    | توزيع المبحوثين حسب السن.   | 129    |
| 12    | توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي                                  | 130    |
| 13    | توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية.                                | 131    |
| 14    | توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.  | 131    |
| 15    | توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.   | 132    |
| 16    | توزيع المبحوثين حسب الأجر.  | 133    |
| 17    | توزيع المبحوثين حسب عقد العمل.  | 133    |
| 18    | إجابات المبحوثين حول متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.                   | 134    |
| 19    | إجابات المبحوثين بإعتقادهم بأن عملهم في متناول الكل.                  | 134    |
| 20    | إجابات المبحوثين حول نوعية المهام المنوطة بدورهم.                     | 135    |
| 21    | إجابات المبحوثين حول طبيعة عملهم وارتباطها بأعمال أخرى                | 135    |
| 22    | إجابات المبحوثين حول تقدير العمل الذي ينجزونه عن كونه.                | 136    |
| 23    | إجابات المبحوثين حول تمكنهم من متطلبات العمل الإداري الموكل إليهم     | 137    |
| 24    | إجابات المبحوثين حول إستفادتهم من البرامج التكوينية وفيما أفادهم ذلك. | 138    |
| 25    | إجابات المبحوثين حول تزويدهم الإدارة بالمعلومات الكاملة لإنجاز المهام | 139    |
| 26    | إجابات المبحوثين حول تلقيهم للأوامر من أكثر من جهة وطريقة تلقيها.     | 140    |
| 27    | إجابات المبحوثين كون تعدد جهات الأوامر متعارضة وغير واضحة             | 141    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 141 | إجابات المبحوثين لمدى سعيهم لتحسين علاقاتهم مع زملائهم في العمل.   | 28 |
| 142 | إجابات المبحوثين حول إدراك قيمة إنجازاتهم في العمل.  | 29 |
| 145 | إجابات المبحوثين حول تناسب أعمالهم المنجزة مع المتطلبات الوظيفية لدورهم.                                 | 30 |
| 145 | إجابات المبحوثين حول تعاملهم مع أكثر من مجموعة عمل.  | 31 |
| 146 | إجابات المبحوثين حول صعوبة إنجاز أعمالهم بسبب تدخل الآخرين.  | 32 |
| 146 | إجابات المبحوثين بأن الأعمال التي ينجزونها تتطابق مع توقعات الجمهور منهم                                 | 33 |
| 147 | إجابات المبحوثين بأنهم أصبحوا أكثر صرامة إتجاه الآخرين منذ تقليدهم لمنصبهم                               | 34 |
| 147 | إجابات المبحوثين حول تفكيرهم في ترك عملهم حالة تعرضهم لمشاكل في العمل                                    | 35 |
| 148 | إجابات المبحوثين بخصوص تضارب بين المهام المطلوبة منهم ومعتقداتهم خاصة                                    | 36 |
| 148 | إجابات المبحوثين عن آرائهم حول تناقض بين ما تمليه الإدارة ومتطلبات العمل                                 | 37 |
| 149 | إجابات المبحوثين حول تأثير ضيق الوقت على إنجاز المهام المطلوبة منهم.                                     | 38 |
| 150 | إجابات حول تعارض مطالب المسؤولين وردود أفعالهم حيال ذلك .  | 39 |
| 150 | إجابات المبحوثين حول إنزعاجهم لعدم تمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم العائلية بسبب الإرتباطات الشديدة بالعمل. | 40 |
| 153 | إجابات المبحوثين حول حجم الأعمال التي يقومون بها لا تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم.                         | 41 |
| 153 | إجابات المبحوثين حول إعتقادهم بأن المهام الموكلة إليهم تفوق قدراتهم الخاصة.                              | 42 |
| 154 | إجابات المبحوثين حول إرتباط المهام الموكلة إليهم بجدول زمنية.  | 43 |
| 154 | إجابات المبحوثين حول كفاية ساعات العمل المحددة لإنجاز المهام.  | 44 |
| 155 | إجابات المبحوثين سبق لهم وقاموا بإنجاز مهامهم خارج أوقات الدوام.   | 45 |
| 155 | إجابات المبحوثين حول وقوعهم في الأخطاء في حالة إستعمال المهام الموكلة لهم                                | 46 |
| 156 | إجابات المبحوثين حول إعتقاد وصولهم حين يتحملون كل أعباء الدور.   | 47 |
| 156 | إجابات المبحوثين حول لجوئهم في حال زيادة أعباء العمل.  | 48 |
| 157 | إجابات المبحوثين حول نتيجة تعاملهم مع الجمهور (طلبة ، أساتذة) طوال اليوم.                                | 49 |
| 158 | إجابات المبحوثين حول إستنفاد طاقتهم في نهاية اليوم من العمل.   | 50 |
| 158 | إجابات المبحوثين حول شعورهم بأنهم يقدمون جل جهدهم في عملهم.  | 51 |
| 159 | إجابات المبحوثين حول إمتداد شعورهم بالتعب في العمل إلى أيام أخرى.  | 52 |
| 159 | إجابات المبحوثين إذا سبق وأن أتموا أعمالهم في المنزل وعلى من ينعكس ذلك.                                  | 53 |

# ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المحددات التنظيمية وظاهرة الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسة الجزائرية -الجامعة نموذجا-.

شملت الدراسة ثلاث فرضيات فرعية تناولت المتغيرات الوظيفية المتمثلة في غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور وعلاقتها بالإحترق الوظيفي بأبعاده (تدني الإنجاز الشخصي، تبدل المشاعر، الإنهاك الإنفعالي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل -قطب تاسوست- والبالغ عددهم (76) موظف وموظفة، واعتمدنا في اختيارها لعينة الدراسة على العينة العمدية (قصدية)، وطبقت الدراسة على 31 موظف أي بنسبة 42 % من مجتمع الدراسة، إعتمدت مجموعة البحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقمنا ببناء إستمارة لجمع المعلومات والبيانات مكونة من 47 سؤال موزعة على أربع محاور وبعد مناقشة نتائج البيانات الميدانية في الأخير، توصلت الدراسة إلى نتائج التالية :

- للمتطلبات الوظيفية بمتغيراتها (غموض الدور الوظيفي، صراع الدور، عبء الدور) لها علاقة إرتباط موجبة بالإحترق الوظيفي بأبعاده (تدني الإنجاز الشخصي، تبدل المشاعر (عدم الإنسانية)، الإنهاك الإنفعالي) لدى الموظف الإداري في الجامعة.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية :

- ضرورة النظر في أسلوب توزيع الأعمال على الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع مواصفات الفرد والعمل، ومراعاة العدل والمساواة في توزيع الأعباء وبشكل لا يشعر الموظفين في الجامعة أن العمل يقع على عاتق مجموعة من الموظفين دون غيرهم.
- إعداد البرامج الوقائية والإرشادية لخفض الشعور بضغط العمل حتى لا يصل الموظف الإداري بمستوى الإحترق الوظيفي، والإهتمام بالموظفين الجدد ومساعدتهم في عملية الإدماج في العمل.
- ضرورة تدريب الموظفين الإداريين على إكتساب المهارات والمعارف التي تتيح لهم القدرة على التكيف مع المتطلبات الوظيفية ومتغيراتها.
- تطوير نظم الإختيار والتعيين والتوفيق بين المتطلبات الوظيفية وخصائص وقدرات الأفراد.
- ضرورة إجراء بحوث دورية على مستوى الجامعة بهدف التعرف على المصادر الأكثر تسببا للإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين والأساتذة الأكاديميين على حد سواء وعرض نتائج الدراسات على أصحاب القرار من أجل معالجتها أو التخفيف منها.
- إستخدام نظام العمل كفريق لما له من مزايا وتوحيد الجهود وتدريب الموظفين على العمل ضمن فريق عن طريق المحاضرات التثقيفية والندوات.

**Astract :**

This study aims at identifying the relationship between the organizational determinants and the career-burning phenomenon of the administrative employees working in the Algerian institution, the university as a model.

The study included three sub-hypotheses dealing with the functional variables represented in the ambiguity of role, the role conflict, the role burden and its relation to the career penetration in its dimensions (the decline of personal achievement, emotional exhaustion), and the research community is made up of the administrative employees in the Faculty of Economic, Trade and Management Sciences at the University of Jijel - Qutb Tasost- whose number reaches 76 employees. The selection of the sample type of the anal sample was applied to 31 employees, 42 % of the student community, and the method used is the analytical descriptive method. We have built a 47 question data-gathering format distributed across four axes and after discussing the results of the field research in Chapter VI and the last, we have drawn the following conclusion :

The role conflict, the burden of the role) has a positive relationship to career combustion and its dimensions (low personal achievement, emotionally evading, emotional exhaustion) of the staff member of the University.

In addition to our proposal for a set of recommendations, the most important of which are :

- The need to consider the method of distributing work to individuals on the basis of redesigning posts to suit individual and work specifications, and taking into account fairness and equal burden distribution, and in such a way that university staff feel that work is the responsibility of a group of staff.
- Prepare preventive and indicative programs to reduce the feeling of work pressure so that the administrative officer does not reach the level of career combustion, attention to new employees and assistance in the process of integration into work.
- The need to train administrative staff in the skills and knowledge to be able to adapt to the positive requirements and changes.
- Develop testing and recruitment systems and reconcile functional requirements with the characteristics and capabilities of individuals.
- The need to conduct periodic research at the university level in order to identify the most responsible sources of career combustion by both

administrative and academic staff and to present the results of the studies to decision-makers in order to address or mitigate them.

Using the work system as a team with its advantages, uniting efforts, and training staff to work on a team through educational lectures and seminars.

مقدمة

تعد المؤسسة الجامعية من أهم المؤسسات المجتمعية نظرا للدور الذي تلعبه في خدمة المجتمع، وتنمية معارف الأفراد وإعداد الأجيال وتطوير البحث العلمي بغية اللحاق بركب الدول المتطورة، وهي تقوم على عناصر مادية وقانونية وبشرية، ليلعب هذا الأخير دورا فعالا في تحسين أداء وتنظيم ومراقبة العمليات في الكيان الجامعي، ما يترتب عن ذلك أعباء وضغوط تتسبب في ظهور أمراض تؤثر سلبا على الموظف والجامعة مثل الإحترق الوظيفي.

ولقد اكتسب موضوع الإحترق الوظيفي في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا لدى الباحثين في الدول المتقدمة في المجال السلوك التنظيمي، والتطوير الإداري كونه من أهم المشكلات التي تواجه العاملين في جميع القطاعات وخصوصا التي تتطلب أعمالهم الاتصال المباشر مع الجمهور، ويعتبر الإحترق الوظيفي مصطلح حديث النشأة نسبيا وكانت إنطلاقته على يد المحلل النفسي الأمريكي فرندبرنجر **Frendenberger** سنة 1974 ورواد آخرون، ثم ظهر الإحترق الوظيفي ليكون أكثر دقة في المجالات المرتبطة بالتوجيه المهني، وقد عرفته كريستينا ماسلاك وهي أستاذة في علم النفس بالجامعة الأمريكية بأنه مجموعة أعراض تتمثل في الإجهاد الإنفعالي "الإنهاك الوظيفي" وعدم الإنسانية، ونقص الإنجاز الشخصي والآداء المهني ؛ والإحترق عملية تدريجية تحدث بين فترات طويلة من الزمن قابلة للتطور عند الأشخاص الذين يولون اهتماما كبيرا بالعمل والتشبع به ولديهم توقعات عالية وطموحا لتحقيق الذات، وترى المنظمة العالمية للصحة بأن الإجهاد لا يزال في ازدياد بين الموظفين في مكان العمل، وأن قطاع التعليم هو أحد أماكن العمل التي يغلب عليها الإحترق الوظيفي حيث أشارت الأبحاث في كل أنحاء العالم إلى أن انتشاره بين موظفي الجامعة قد تصاعد إلى 2340 حالة لكل 100000 شخص، هذا راجع إلى حقيقة إن معظم المنظمات الآن يطالبون بتحقيق نتائج وظيفية أفضل.

فيرغم أن علامات الإجهاد تكون خفية في البداية إلا أنها تزداد سوءا مع مرور الوقت لذا فإن الموظف يمر بمراحل عدة قبل أن يصل إلى الإحترق الوظيفي في البداية يكون شغلة من الحماس والتطلعات الإيجابية وبعد فترة يصطدم بواقع العمل كتعقيدات العمل وعدم وضوحها وعدم مساواة الجهد المبذول بالآداء فيبدأ بالركود وعدم الرضا حتى يقع في الإحباط ثم في البلادة ويصبح كالألة يعمل من أجل الراتب فقط.

ولا شك أن تعرض فئة الموظفين الإداريين لمصادر الإحترق الوظيفي يعتر من الأسباب الرئيسية لمعاناتهم النفسية والصحية وفشلهم في تأدية مهامهم، كما أن موضوع الإحترق الوظيفي لم ينل حظه الكافي من البحث في الجامعة الجزائرية، لذلك ارتأينا أن نأخذ هذا الموضوع بالدراسة في جامعة جيجل - قطب تاسوست - بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كعينة على هذه الظاهرة المستشرية في مؤسساتنا، منتهجين في ذلك خطة قسمنا من خلالها الدراسة إلى قسمين : القسم الأول خصصناه للبحث النظري، أما القسم الثاني: فقد كان مخصصا للبحث الميداني، ويحتوي الجانب النظري على أربعة فصول :

**الفصل الأول :** تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة التي تضم الإشكالية، ومبررات اختيار موضوعها، وأهميتها وأهدافها والتحليل المفهومي المتضمن تحديد المفاهيم، فرضيات ومتغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني :** تم التطرق إلى الأبعاد النظرية وبعض النماذج النظرية المفسرة للإحترق الوظيفي والأبعاد الإمبريقية للدراسة المتمثلة في الدراسات الجزائرية و الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

**الفصل الثالث :** تم التطرق إلى الإحترق الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية يتضمن التتبع التاريخي للإحترق الوظيفي، والفرق بينه وبين بعض المصطلحات، أبعاد ومحددات ومراحل حدوث الإحترق الوظيفي حسب رؤية بعض الباحثين ومصادره، وأعراض الإحترق الوظيفي وآثاره وأخيرا مستويات الإحترق الوظيفي ووسائل مواجهته.

**الفصل الرابع :** تم التطرق إلى المؤسسة الجامعية النشأة والأهمية ووظائفها ، تليها المؤسسة الجامعية الجزائرية النشأة والتطور ثم أهدافها وعناصرها وأخير التحديات التي تواجهها، تليها خصوصية الوظيفة العمومية والموظف العمومي وأخيرا خصوصية الموظف الإداري الجامعي بين المثالية والواقعية.

أما الجانب الميداني فيتكون من فصلين، الفصل الخامس و الفصل السادس وهما :

**الفصل الخامس :** تم التطرق إلى إجراءات المنهجية للدراسة، تتضمن : مجالات الدراسة وعينة الدراسة، ومنهجية الدراسة ومصادر وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل.

**الفصل السادس :** تم التطرق إلى تحليل المعطيات ومناقشة النتائج، ويتضمن: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الأبعاد الإمبريقية، ثم مناقشة النتائج في ضوء النظرية المعتمدة، والنتائج العامة للدراسة، وتوصيات وإقتراحات الدراسة.

ثم خالصنا إلى خاتمة، وقائمة المراجع والملاحق.

## الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

أولا : إشكالية الدراسة.

ثانيا : مبررات إختيار موضوع الدراسة.

ثالثا : أهمية الدراسة.

رابعا : أهداف الدراسة.

خامسا : التحليل المفهومي للدراسة :

1- تحديد المفاهيم.

2- فرضيات الدراسة.

3- متغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل.

**تمهيد :**

يعتبر الفصل الأول خطوة أساسية لا يمكن التخلي عنها أو إغفالها في البحوث الإجتماعية، حيث يعد الركيزة الأساسية والإطار التصوري العام للدراسة، لكونه يستعرض لنا كل المراحل والخطوات المتبعة من الناحية النظرية أو المعرفية (الإبستمولوجيا) التي تكمن في ثلاث أفعال لا بد من إحترام تسلسلها والمتمثلة في القطيعة، البناء، المعاينة.

وتظهر أهمية هذا الفصل في كونه يشتمل على مجموعة من النقاط الأساسية التي سنتطرق إليها من بينها إشكالية الدراسة التي تنتهي بسؤال مطروح حول الظاهرة، مبررات إختيار موضوع الدراسة (الذاتية والموضوعية)، أهمية وأهداف الدراسة وصولا إلى التحليل المفهومي للدراسة الذي يتضمن بدوره تحديد مفاهيم الدراسة وفرضياتها ومتغيراتها، كل هذه النقاط في مجملها شكلت منطلقا لهذه الدراسة ، والمخطط الموالي يوضح لنا المسار المتبع في إنجاز هذا الفصل :

الشكل (رقم 1) يوضح مسار إنجاز الفصل الأول



المصدر : إعداد الطالبتان.

## أولا : إشكالية الدراسة :

في ظل تنامي التكنولوجيات والتقنيات الحديثة، وتطور الوسائل المعرفية بوسائطها المختلفة في العصر الحديث، بدأ تغير البنيات الاجتماعية بمؤسساتها الوظيفية واضحا، موازاة مع ما يعرفه سوق العمل المستجد، وما يستلزم من تكيف وانسجام تخضع له الموارد البشرية، من أجل خلق أداء جيد، ومتميز، وبكفاءات ومهارات غير متوقعة، ما دفع بهذه المؤسسات إلى إعادة النظر في هذا المورد البشري، باعتباره مقوما أساسيا وموردا حقيقيا في إستمرار وجودها، فقد شددت الأبحاث والدراسات التي قام بها علماء إجتماع التنظيم، والباحثين المفكرين في مجال التسيير والعمل على ضرورة خلق جو ملائم، ومراعاة الظروف المادية والمعنوية للموارد البشرية.

وكان أن أفرز سوق العمل ضغوطا أفرزت ما يسمى بالإحتراق الوظيفي الذي شكل عناء وإرهاق هذا المورد البشري وتبعات معاناته على المؤسسة التي يشغلها، إذ أشارت الإحصائيات في ميدان علم النفس العمل إلى أن 82 % من الأفراد يعانون من ضغوط العمل وأكثر من نصفهم يعانون من الإحتراق الوظيفي ما أثر سلبا عليهم ماديا ونفسيا ، ففي ظل جائحة كورونا أكدت إحصائيات 2020-2021 أن نصف العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية يعانون من الإحتراق الوظيفي بسبب الانتقال من البيئة الواقعية للعمل إلى بيئة العمل الافتراضية الذي تحتم على المؤسسات الخضوع له<sup>1</sup>، ما كلف هذه الفئة العمالية إجهادا مضاعفا ومستمرًا، بالإضافة إلى شيوع ظاهرة الإكتئاب، والقلق، والتوتر المتزايد مع تزايد تعقيد الوظائف وعدم وضوح الأدوار الوظيفية، والذي يؤدي بالعمال إلى مختلف الأمراض النفسية والصحية حتى الوفاة، فحسب دراسة بجامعة ستانفورد حول تأثير الإجهاد في مكان العمل على التكاليف الصحية والوفيات في الولايات المتحدة الأمريكية، وجدوا أن تكلفتها قاربت 190 مليار دولار، أي ما يقارب 8 % من نفقات الرعاية الصحية الوطنية، و120 ألف حالة وفاة سنويا ، وهذا ما أكدته منظمة الصحة العالمية في دراسة معاصرة بأن الإحتراق الوظيفي هو أمر يكلف القوى العاملة العالمية 1 ترليون دولار تقريبا من إنتاجية مهدورة سنويا، وفي دراسة حديثة لمنظمة العمل الدولية بعنوان "الضغوط في مكان العمل تحدّ جماعي" وجدت أكثر من 40 مليون شخص في دول الإتحاد الأوروبي يتأثرون بالاكتئاب وقدرة التكلفة السنوية التي يسببها الإحتراق الوظيفي النفسي ما يقارب 600 مليار دولار.

وعلى هذا الأساس فالإحتراق الوظيفي ليس ظاهرة فردية، بل ظاهرة جماعية أفرزت الكثير من الخسائر الهائلة، قدرت بـ 615 مليون عامل مصاب بضغوط نفسية حول العالم، وتعد الجزائر واحدة من هذه الدول التي تأثرت بما هو حاصل ، فتأثرت المؤسسات والعمال، وبدا الإنزعاج واضحا في سلوكيات

<sup>1</sup> عبد القادر العداقي : مهارات التعامل مع الإحتراق الوظيفي ، مركز جمعية الماجد للثقافة والتراث ، مداخلة في ورشة عمل إفتراضية عبر المنصة الإلكترونية ، دبي ، فيديو، د 9:47، 2021/03/25، [www.alroeya.com](http://www.alroeya.com)

الأفراد، ويؤكد ذلك ما نصت عليه التعليمات الوزارية رقم 18 المؤرخة في 27 أكتوبر 2002، والتي نصت على أن العاملين في مهنة الصحة، خاصة منها : مصالح الإستعجلات والعناية المركزة يخضعون للعبء الكمي والذهني للمهنة، ما يوصل بالعامل إلى الإحترق الوظيفي.

ولا شك أن العامل (الموظف) الجزائري يعيش حالة من التوتر وعدم التوازن وهو يؤدي عمله، ويظهر ذلك في عدة مظاهرات وتجليات تكاد تكون عامة في كل المنظمات الجزائرية والخدمات خاصة بكثرة الغيابات، إرتفاع دوران العمل، التمارض... إلخ وغيرها من السلوكيات التي توجي بإنزعاج وتدمير وعدم الإرتياح الذي ينعكس سلبا على مردوده في العمل من جهة وعلى صحته من جهة أخرى، ويهدف الكشف عن الغموض المتعلق بمحددات الإحترق الوظيفي في العمل مشكلة متعددة الأبعاد في حجمها وتمظهراتها، ارتأى البحث أن يكون سوسيولوجيا بحثا غير مكثف بما يقدمه التراث السوسيولوجي، بل تخطاها إلى النظر في جوانب مختلفة له، مستعينا بما توصلت له اتجاهات علم الإجتماع ونظرتها إلى الإحترق الوظيفي في المؤسسة.

وضمن هذا السياق فمن منظور الإتجاه الماركسي الصراع الذي ينظر إلى أن المؤسسة في الأصل هي موقع ليلتقي فيه أرباب العمل (المدراء والرؤساء) والذين يريدون كمية عمل كبيرة وزيادة في الإنتاجية بتكاليف قليلة ولا يهتمهم العامل وصحته بالمقابل نجد الطبقة العملة الذين من مصلحتهم أن يعملوا كثيرا ويتقاضوا أجرا أكبر، وبالتالي وجود تناقضات واختلاف في المصلحة بين الطرفين الأساسيين في المؤسسة يؤدي إلى الصراع، فالإدارة تقوم بإستغلال قوة عمل العمال لأجل تحقيق أكبر قدر من فائض القيمة وبالتالي جعلهم يرضخون لسلطة وأوامر الرئيس (المدير) رضوخا كليًا، وإن عدم قبول العمال لهذا الوضع ومحاولة مقاومتهم يحدث لهم إحترق وظيفي، فوفقا لهذا المنظور فالسيرورة التاريخية والبنية المتناقضة لبيئة العمل في المنظمة الرأسمالية التي هي "تمط الإنتاج الرأسمالي" هو الذي يجعل هذا النمط من المظاهر (الإحترق الوظيفي) يظهر، وبالتالي قد تأخذ هذه المسألة معنى الإغتراب أو الإستلاب، فالموظف حين يقوم بالعملية الإنتاجية لا يعلم ما المطلوب منه لكثرة المهام وعبء العمل وبالتالي يحس بالضيق النفسي.

لكن هذه القراءة ليست الوحيدة للمسألة، فالمنظمة وفق البنائية الوظيفية هي نسق جزئي يتفرع من النسق الكلي، وباعتبارهم ينظرون إلى المنظمة على أساس أنها ستكون مستقرة ولا تظهر فيها مشكلات أو إختلالات، وحتى لو ظهرت فيمكن حسب بنية النسق أن ينتج ذاتيا آليات لإعادة التوازن وتحقيق المتطلبات الوظيفية حسب تالكوت بارسونز والمتمثلة في تحقيق التكيف والمواءمة والتكامل وتحقيق الأهداف.

فالحاصل ومن منطلق ملاحظتنا ومقابلاتنا أن العمال في المنظمة الجزائرية تعاني من ضغوطات وأمراض لا تكون دائما ظاهرة نفسية ذاتية وهو دليل على وجود خلل أو قصور في أحد الأنساق، فالشك حسب هذا المنطلق هو في كون بعض أو كل الأنساق لم تقم بأدوارها كما ينبغي، فالخلل هنا يكون إما في نمط القيادة أو عملية الإتصال أو في تكوين العمال وكفاءاتهم... إلخ وبالتالي لو كان كل نسق يؤدي دوره كما ينبغي فإن من غير الممكن أن يعاني العامل من التوتر والإحترق والوظيفي في العمل، فوفق هذا الإتجاه فإن عدم تكيف العامل وتوافقه في بنية العمل يعتبر مشكلة وخلل وظيفي.

وعلى أساس أنه ما يحدث من نتائج ضمن بيئة العمل من بينها الإحترق الوظيفي وأشياء أخرى هي نتاج لمحددات وعوامل ليست بالضرورة تعود للعامل فهو ضحية لها لأنه في المنظمة فهو مطلوب أن يقوم بدور محدد ومطلوب أن يعمل تحت قيادة رشيدة ومطلوب أن يحقق كمية من الإنتاج وغيره، ومن هنا أختارنا أن نبحث عن أسباب ومحددات ظاهرة الإحترق الوظيفي من خلال بحثنا عن الأسباب الموضوعية الموجودة في محيط العمل والبيئة التنظيمية وقوانين العمل إلى ما ذلك ، رجعنا إلى الإستكشاف ودققنا ملاحظتنا ومقابلاتنا فوقنا على موضوع تنظيمي ذو طبيعة تنظيمية مهم متعلق بالمتطلبات الوظيفية نظرا لخصوصية العمل الوظيفي المكتبي خصوصا في الجامعة ، وعلى إعتبارنا أننا أخذنا موقف منهجي نظري مفاده أن هذه الظواهر النسبية هي نتاج لقوى موضوعية خارجة عن إرادة الأفراد فقد قادتنا ملاحظتنا ومقابلاتنا في البحث والتركيز على عمل الأنساق ، فلاحظنا أن هناك علاقة ما بين بعض المتطلبات ذات طبيعة وظيفية المرتبطة بعمل المنظمة المكتبية كمتطلبات الدور (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور) والإحترق الوظيفي، وللتعبير عن هذا الإشكال نطرح التساؤل الرئيسي التالي : هل للمتطلبات الوظيفية في المنظمة الخدمائية الجزائرية لها علاقة بظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العمال ؟.

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساهم غموض الدور الوظيفي في تدني الإنجاز الشخصي للموظف ؟
- هل صراع الأدوار في الوظيفة لها علاقة بمستوى تبدد مشاعر الموظف في العمل ؟
- هل عبء الدور الوظيفي يؤدي إلى الإجهاد الإنفعالي للموظف في العمل؟

**ثانيا: مبررات إختيار موضوع الدراسة :**

إن إختيار موضوع دراستنا لم يكن عشوائيا أو صدفة، بل كان نتيجة تفاعل عدة عوامل وأسباب موضوعية وذاتية، دفعتنا للبحث في المحددات التي لها علاقة بالإحترق الوظيفي لدى العمال في المنظمة من بينها :

## 1- المبررات الذاتية :

من منطلق تجربتنا الذاتية وبحكم واحد من فريق البحث موظفة في المؤسسة الجامعية الجزائرية، لاحظنا كثرة إنتشار مظاهر القلق والتوتر والعصبية بين الموظفين من الجنسين من جهة وبين الموظفين والمسؤولين من جهة أخرى في مختلف المستويات الوظيفية، وبصفتنا كمكونين في علم الإجتماع شعرنا بأشياء غير طبيعية في مكان العمل على غرار زملائنا، ما أثار فينا قلقا معرفيا ونمى لدينا الرغبة في معرفة الأسباب الموضوعية لهذا الموضوع وفهمه ومن تم مساعدة أنفسنا وزملائنا على تجاوزه.

- التأثير الكبير بما يعانيه الموظفين الإداريين في المؤسسة الجامعية الجزائرية من ضغوطات نفسية ومهنية من خلال التجربة الشخصية في الجامعة، وبالتالي كان الميول أكثر إلى الموضوع المختار.
- محاولة الوصول إلى فهم حول الموضوع من خلال الإطلاع على أبعاده.

## 2- المبررات الموضوعية :

- أهمية موضوع الإحترق الوظيفي وقابليته للدراسة النظرية والميدانية باعتباره ظاهرة موجودة في الواقع.
- الإحترق الوظيفي هو سمة عصرنا الحالي، فحسب إحصائية لسنة 2021/2020 أن 615 مليون عامل يعانون منه في بيئة العمل في العالم.<sup>1</sup>
- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الإحترق الوظيفي في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- كثرة الأمراض المهنية المرتبطة خاصة بالضغط النفسي مثل (ضغط الدم، السكري، العصبية...).
- طبيعة التخصص التي تفرض ضرورة العمل الميداني، وكذلك بربط المعارف النظرية وتطبيقها ميدانيا.

## ثالثا : أهمية الدراسة :

لأي دراسة علمية يتضح من خلالها معرفة شيء معين يتعلق بمشكلة أو موضوع ما، حيث تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية والعملية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الإستفادة منها.<sup>2</sup> وعليه تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال جانبين :

1- **الأهمية العلمية** : إن أهمية الدراسة في جوانبها العلمية تكمن في كونها تناولت مفهوميين على درجة من الأهمية وهما الإحترق الوظيفي ومتطلبات الدور والذّان يعتبران من المواضيع المهمة في الدراسات الإجتماعية ، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي جمعت بين هذين المفهوميين فحسب إطلاعنا تعتبر هذه المسألة الوحيدة التي جمعت بين متطلبات الدور والإحترق الوظيفي في المؤسسة الجامعية الجزائرية، كما تكمن أهميتها في البحث عن آفاق تفسير وفهم للموضوع ضمن المقاربات النظرية السيوسولوجية.

<sup>1</sup> عبد القادر العداقي : مهارات التعامل مع الإحترق الوظيفي، مركز جمعية الماجد للثقافة والتراث، مداخلة في ورشة عمل إفتراضية

عبر المنصة الإلكترونية، دبي، فيديو، د 9:47، 2021/03/25، [www.alroeya.com](http://www.alroeya.com)

<sup>2</sup> محمد شفيق : البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2005، ص

- معرفة مدى الإحتراق الوظيفي لدى العمال الإداريين العاملين في المؤسسة الجامعية.
- 2- الأهمية العملية :

تكمن أهمية الدراسة العملية في لفت انتباه الفاعلين في المؤسسة الجامعية الجزائرية والقائمين عليها إلى أهمية موضوع الإحتراق الوظيفي ومدى تأثيره على الموظف والمؤسسة على حد سواء.

**رابعا : أهداف الدراسة :**

إن أي دراسة مهما كان نوعها أو مضمونها تسعى لرصد حقائق نظرية وميدانية عن الموضوع محل الدراسة والتأكد منها مبدئيا حسب طبيعة الموضوع، وذلك وفقا للأهداف المسطرة من قبل الباحث.<sup>1</sup>

- تستهدف الدراسة أساسا إلى التعرف واقعيا على حجم وتجليات أو تمظهرات ظاهرة الإحتراق الوظيفي في المنظمة الجزائرية والجامعة نموذجا.
  - توفير معطيات ملموسة أو إحصائيات واقعية أو مؤشرات حقيقية عن تجليات وتمظهرات الإحتراق الوظيفي.
  - التعرف على طبيعة العلاقة بين المتطلبات الوظيفية والإحتراق الوظيفي.
  - التعرف على التراث النظري المرتبط بموضوع الإحتراق الوظيفي من حيث المفاهيم، الأبعاد، النظريات والنماذج التي تناولها الباحثين في هذا الشأن.
  - محاولة إيجاد حلول سوسيو-تنظيمية نابعة من خصوصية المؤسسات الجزائرية لمشكلة الإحتراق الوظيفي بإعتباره من أكبر المشاكل التي يواجهها الموظف الجزائري.
- خامسا : التحليل المفهومي للدراسة.**

يقصد بالتحليل المفهومي للدراسة "هو سيرورة تدريجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع يبدأ هذا التحليل في استخراج المفاهيم وتفكيكها لإستخراج الأبعاد، ثم يتم تشريح كل بعد وتحوليه إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة والقياس ... فهو "سيرورة تجسيد مفاهيم الفرضية أو هدف البحث"<sup>2</sup>

#### 1- تحديد المفاهيم :

تعد المفاهيم من المتطلبات الأساسية في البحوث والدراسات الإجتماعية والسوسيولوجية على وجه الخصوص لأنها تساعد على إعطاء الصورة الموضوعية للبحث وتساعد على إمكانية التعريف والتحديد الدقيق لمسألة البحث بلغة علمية غير متناقضة تسمح بالفهم السليم للموضوع، فيها "أدوات للإتصال

<sup>1</sup> سمية ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص106.

<sup>2</sup> موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبية الجزائر، الجزائر، 2004، ص 157.

وتحديد المعاني بدقة وهذا التحديد هو الذي يجعل المواضيع مفهومة<sup>1</sup>، وتعرف المفاهيم بأنها : "تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر للعلاقات الموجودة بينها"<sup>2</sup>.  
كما تعرف أيضا على أنها : "مستويات تجريدية للظواهر الواقعية ورموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم"<sup>3</sup>.

ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد المفاهيم الرئيسية الواردة في هذه الدراسة على النحو التالي :

### 1.1 المفاهيم الأساسية:

#### تعريف الوظيفة :

**لغة :** الوظيفة هي جمع وظائف : ما يتولاه شخص من عمل، منصب "واجبات الوظيفة"، ووظيفة عامة.<sup>4</sup>  
عرف أحمد العابد الوظيفة بأنها جمع وظائف، عمل مسند إلى عامل ليؤديه مع إختصاصات يحددها له القانون " أدى وظيفته على أكمل وجه".<sup>5</sup>

#### إصطلاحا :

فالوظيفة الاجتماعية في علم الاجتماع هي مفهوم مركزي للاتجاه البنائية الوظيفية، حيث يشير مفهوم الوظيفة إلى "مجملة النشاطات التي يقوم بها الفرد أو الجماعة أو أي بنية جزئية في المجتمع والمرتبطة بمكانته و دوره ضمن النظام الاجتماعي"<sup>6</sup>.  
وتعرف أيضا بأنها " مجموعة من الأعمال في تنظيمات متباينة "<sup>7</sup>.  
نلاحظ من خلال التعريفين أن الوظيفة هي نفس الأعمال التي تمارس في مختلف التنظيمات.  
كما تعرف أيضا بأنها " وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد ثم تجميعها مع بعضها في المضمون و الشكل و يمكن أن يؤديها موظف أو أكثر"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> خالد حامد : منهج البحث العلمي، ط1، دار ربحانة، الجزائر، 2003، ص 95.

<sup>2</sup> موريس أنجرس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، 158.

<sup>3</sup> فضيل دليو : أساسيات في المنهجية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 129.

<sup>4</sup> أنطوان نعمة وآخرون : المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط2، بيروت، 2001، ص1540.

<sup>5</sup> أحمد العابدين وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم، ص ص1318،1319.

<sup>6</sup> محمد غربي وإبراهيم قلاواز : النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2016، ص 187.

<sup>7</sup> ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص137.

<sup>8</sup> حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين -عربي- انكليزي، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، 2003، ص80.

يركز هذا التعريف على أن الوظيفة هي عبارة عن أنشطة مماثلة أو متلازمة في الأداء يمكن أن يؤديها موظف أو أكثر.

تعرف بأنها " كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات و المسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه بالحقوق و المزايا الوظيفية".<sup>1</sup>

كما عرفت أيضا بأنها "الوحدة الأساسية للعمل في المنظمة والوحدة في الهيكل التنظيمي، وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة المنوطة بشخص واحد (أو أكثر) تتوفر فيه شروط التأهيل المحدد لشغل الوظيفة، من التعليم و الخبرة والتجريب والمعارف والقدرات والمهارات التي حددتها السلطة المختصة".<sup>2</sup>

يركز التعريفين السابقين على أن الوظيفة هي عبارة عن واجبات ومسؤوليات متكاملة ومتجانسة مقابل حقوق ومزايا.

**التعريف الإجرائي:** هي مجموع الواجبات والصلاحيات والمسؤوليات التي تتطلب فردا أو أكثر لأدائها بما يحقق في النهاية أهداف المنظمة عندما يتم تشغيل كل الوظائف والأعمال في إطار متكامل.

#### ب - المتطلبات الوظيفية :

تعرف بأنها "الشروط العلمية والعملية والقانونية المطلوب توفرها في طالب العمل قبل أن يشغل الوظيفة".<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** المتطلبات الوظيفية هي الشروط اللازم توفرها في الموظف لأداء وظيفته داخل نسق وظيفي متكامل.

#### 2- مفهوم الدور: le Role

**الدور لغة :** في المعجم الوسيط : نجد المعاني لجدر دار ، دار، دورا، ودورانا : طاف حول الشيء ، ويقال دار حوله وبه وعليه (داوره) مداورة ودوارا أي : دار معه وداور الأمم عليها : طلب وجوه مأتاها وعالجها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فتحي محمد موسى : العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، زهران لنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص63.

<sup>2</sup> فريق من الخبراء للمنظمة العربية للتنمية الإدارية : معجم المصطلحات الإدارية"الانكليزي . عربي - فرنسي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص592.

<sup>3</sup> فريق من الخبراء للمنظمة للتنمية الإدارية، المرجع نفسه، ص597.

<sup>4</sup> عبد القادر لوسي ومحمد زوقاي : المعجم المفصل في علم النفس وعلوم التربية "مصطلحات أساسية"، ط1، دار الجسور، الجزائر، 2015، ص227.

يقال : دار يدور، واستدار يستدير بمعنى إذا طاف حول الشيء وإذا عاد إلى الموضع الذي إبتدأ منه الدور: النوبة.<sup>1</sup>

### الدور إصطلاحاً :

يعرف الدور بأنه "المطالب المعينة بحكم ترتيب الجماعة والمرتبطة بوضع إجتماعي معين والدور بهذا المعنى هو الشيء خارج الفرد المعين لأن الذي يحدد هذه المطالب هي الجماعة وليس الفرد نفسه".<sup>2</sup> يركز هذا التعريف على المنظور الإجتماعي للدور ثم ربط معناه بمعنى المطالب التي تحدها الجماعة للفرد.

في تعريف آخر أنه " هي مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من شخص الذي يشغل مكانة معينة في نسق إجتماعي".<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على السلوك المتوقع لمجموعة من الفاعلين داخل نسق إجتماعي.

وعرف بأنه "عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته".<sup>4</sup>

والأدوار هي : رباط إجتماعي يحدد توقعات والتزامات تقترن مع المواقع الاجتماعية.<sup>5</sup>

يعرف أنتوني غيدنز الأدوار الاجتماعية "هي التوقعات المعرفة إجتماعيا التي يتوقع أن يحققها الفرد في أوضاع إجتماعية محددة باعتبارها أجزاء ثابتة وغير متغيرة نسبيا من ثقافة المجتمع فهذه الأدوار تعتبر حقائق إجتماعية".<sup>6</sup>

تركز التعاريف السابقة على التوقعات التي على الفرد أن يحققها بحكم المكانة التي يشغلها في وظيفته.

<sup>1</sup> مدحت عبد الرزاق الحجازي: مصطلحات علم النفس "عربي إنكليزي فرنسي"، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص198.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليحي : تنظيم المجتمع داخل نظرية ورؤية واقعية، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2014، ص127.

<sup>3</sup> عثمان عمر بن عامر : مفاهيم أساسية علم اجتماع والعمل الاجتماعي، ط1، جامعة قان يونس، بنغازي، 2002، ص135.

<sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص55.

<sup>5</sup> معن خليل العمر : معجم علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص362.

<sup>6</sup> أنتوني غدنز: علم اجتماع، ترجمة : فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، لبنان، 2005، ص89.

**التعريف الإجرائي:** الدور هو مجموعة أداء داخل نسق إجتماعي معين التي تحقق ما هو مطلوب أو متوقع من الموظف في مواقف مختلفة مع إمكانية التنبؤ بسلوكه.

### 3 - مفهوم الاحتراق الوظيفي: (BURNOUT)

من خلال الإطلاع على أدبيات الدراسة لموضوع الإحتراق الوظيفي لم نجد تعريف محدد وواضح لمفهوم الإحتراق الوظيفي، فقد تعددت إتجاهات وأفكار الباحثين في تناول هذا المفهوم، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعريفات متنوعة تنتم بعدم الإتفاق على مفهومه.

**الإحتراق لغة :** تعددت المفاهيم اللغوية لكلمة الإحتراق وتتنوعت المصادر فكلمة الإحتراق في كتاب الرائد لجبران مسعود يقول عن الإحتراق أنه من فعل : أحترق أحتراقا - حرقته النار، أحرق الشيء، هلك.<sup>1</sup>

والفعل "يحرق" ب "يفشل"، ينهار أو يصبح منهكا نتيجة للعمل الزائد على الطاقة المقدرة.<sup>2</sup>

يعرف لسان العرب لابن منظور الإحتراق بأنه : من الفعل حرق : النار قد تحرقت، والتحريق : تأثيرها في الشيء و في حديث المظاهر: أحرقت أي هلكت.<sup>3</sup>

**الإحتراق اصطلاحا:** عرف بأنه "هو إستجابة للضغط المستمر المزمن الذي يؤدي لإجهاد مادي أو نفسي للفرد وينشط كنتيجة للضغط والعوامل الشخصية وعوامل متعلقة بالعمل الذي يزيد عن طاقة الفرد وقدرته على التحمل.<sup>4</sup>

يركز هذا التعريف على العوامل التي تؤدي إلى الإحتراق مثل العوامل الشخصية و بيئة العمل وتأثيره النفسي و المادي كنتيجة لضغط المستمر المزمن.

كما عرف بأنه " مجموعة من الأعراض الجسدية والعاطفية والعقلية التي تنتم بالإرهاك الشديد وتمتج بمشاعر تدني العليا للفرد أو تخفيض الكفاءة الذاتية عن التعرض المستمر والمكثف للضغوط".<sup>5</sup>

ركز هذا التعريف على أعراض الإحتراق المتمثلة في أعراض جسدية وعاطفية وعقلية.

<sup>1</sup> جبران مسعود : الرائد "معجم الفبائي في اللغة والإعلام" ، دار العلم لملايين، ط1، لبنان، 2003، ص54.

<sup>2</sup> على عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2009، ص118.

<sup>3</sup> أبو الفضل جمال الدين محمد بن كرم ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 15، 2004، ص91.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي : الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2007، ص49.

<sup>5</sup> فوزي شعبان مدكور: ضغوط و صراعات العمل (المصادر والمسببات)، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2006، ص2.

كما يعرف بأنه "عبارة عن الأمراض الناتجة عن التعرض لفترة طويلة لضغوط و يتكون من ثلاث عناصر الاستنزاف العاطفي و تحول الشخصية، و انخفاض مستوى الانجاز الشخصي".<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على الأمراض الناتجة عن التعرض للضغوط.

يعرف أيضا بأنه "الإستجابة تتميز بالإنهاءك الذهني والانفعالي تظهر كنتيجة تكرر جهد كبير غير فعال لمواجهة متطلبات المنافسة".<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على أن الإحترق يأتي كنتيجة للجهد الذي لا يرقى للمواجهة والمنافسة.

**التعريف الإجرائي:** الإحترق هو إحساس عام بالتعب والإجهد الذي يتطور عندما يقع الموظف تحت ضغط عالي مستمر يزيد عن طاقته وقدرته على التحمل الذي يؤدي في النهاية إلى أعراض جسدية وعاطفية وعقلية.

#### ب- الإحترق الوظيفي:

كلمة **BURNOUT** في الإصطلاح اللغوي الإنكليزي وتعني أحرق عن آخره (مثل المصباح)، أو أحرق حتى الإنطفاء (مثل الشمعة)، وهي في الأصل مشتقة من الصناعة الفضائية لتعني "حالة صاروخ نفذ منه الوقود مما نتج عن ذلك فرط في التسخين والإحماء مما زاد من احتمال وخطر تعطل الآلة"، ويقاس ذلك على الأشخاص الذين يشبهون الصاروخ إذ يفترطون في النشاط، فنجدهم مهووسون بعملهم ويتميزون بالصرامة والدقة، وبالقسوة على أنفسهم لغاية إستنفاد كل طاقتهم إلى درجة الانفجار (الإنهيار).<sup>3</sup> وبذلك يحرق الفرد طموحاته وأماله في هذه المنظمة كالشمعة التي تحترق.<sup>4</sup>

إن تميّز اللّغة العربية بثناء مرادفاتها، جعل منها تنوع كبير واختلاف الباحثين العرب في ترجمة هذا المصطلح **BURNOUT**، فنجدته مترجما إلى الإنهاءك النفسي، الاستنفاد، الإعياء، الإنطفاء، التوقف، ولكن اغلبهم يجمعون على ترجمته لغويا إلى الإحترق النفسي. أن هذه المشكل المتعلق بالترجمة لا

<sup>1</sup> جيرالد جبرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص272.

<sup>2</sup> علي قيصاري : مستوى الإحترق النفسي وعلاقته بالضغوط النفسية ومفهوم الذات لدى حكام كرة القدم، مجلة المحترف العلمية محكمة تصدر عن معهد علوم والتقنيات و نشاطات البدنية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد7، 2017، ص288.

<sup>3</sup> أمال زاوي قهوجي : الإحترق النفسي عند المحامين الممارسين لمهنة المحاماة ، مجلة جيل للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 42، 2018، ص 94.

<sup>4</sup> Gregory Moorhead and Ricky W .Griffin: Organizational Behavior"Managing people and Organization", 6 ed, Houghton Mifflin Co, NY, 2001,P23.

يخص اللغة العربية فقط فبالمثل نجد نفس المشكل مطروحا في اللغة الفرنسية التي تطرح هذه الأخيرة عدة مفاهيم أدبية مرتبطة به فنجد:

### Brulur-Interne, Epuement Professionnel, Usure Professionnelle

ويمكن في هذا الصدد إيراد مجموعة من التعريفات بدءا بالتعريف الذي قدمه، فرويدنبرجر الذي ظهر معه هذا المفهوم، ثم التعريف التي أوردتها ماسلاك بالاشتراك مع زملائها، ومن ثم تقديم جملة من التعريفات لبعض الباحثين المهتمين بالاحترق الوظيفي كما يلي:<sup>1</sup>

قد أشار إليه هاربرد ريتشارد و فرويدنبرجر على أنه حالة من الإنهاك الناتج عن الإختلاف والتفاوت بين أعباء العمل المستمر وبين قدرات وإمكانيات الفرد وتطلعاته.<sup>2</sup> يعرفه LAZARUS1966 and FRUDENBERGER1974 بأنه حالة من الإنهاك تحصل نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة الملقاة على الأفراد على حساب طاقاتهم وقوتهم، ويمكن التعرف على هذه الحالة عبر مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية التي تصيب الأفراد بدرجة تختلف من شخص لآخر.<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على الأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة التي تفوق قدرة وطاقة الفرد.

تعرفه ماسلاك MASLACH,1982 بأنه "مجموعة أعراض تتمثل في الإجهاد العصبي واستنفاد الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي الشخصية، والإحساس بعدم الرضا عن الانجاز في المجال المهني والتي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعا من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس".<sup>4</sup>

ركز هذا التعريف على أعراض الاحتراق الوظيفي المتمثلة في الإجهاد العصبي واستنفاد الطاقة الانفعالية والتجرد من الإنسانية والشعور بعدم الرضا عن الانجاز والتي تحدث في المهن التي تتعامل مع الجمهور.

<sup>1</sup> نصرأوي صباح : تكييف مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي على البيئة الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2016، ص38.

<sup>2</sup> زكية بن عامر : مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي الأقسام النهائية وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة دكتوراه، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص ص 43، 44.

<sup>3</sup> نادر فهمي الزيود : واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي و التربوي في محافظة الزرقاء بالأردن، مجلة العلوم التربوية، العدد1، 2002، ص205.

<sup>4</sup> إبراهيم أمين القريوتي وآخرون : الإحتراق النفسي لدى عينة من معلمي طلاب العاديين و ذوي الاحتياجات الخاصة بالأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات المتحدة، العدد23، 2006، ص133.

عرفه كل من **جولد و روث 1994 (GOLD and ROTH)** أنه "حالة تتسبب عن شعور الفرد بان إحتياجاته لم تلب وتوقعاته لم تتحقق، ويتصف بخيبة الأمل وتصحب بأعراض نفسية وجسمية إلى تدني مفهوم الذات"<sup>1</sup>. وهو عرض نفسي يفقد فيه الفرد الاهتمام بنفسه وعمله، ويشعر بالقلق والتوتر والإسحاب والجمود والإستسلام نتيجة أعباء العمل وعدم قدرته على مواجهة متطلباته.<sup>2</sup>

يتضح من خلال التعريف على أن الاحتراق الوظيفي شعور بعدم تحقيق الفرد إحتياجاته وتوقعاته، يصاحبه بخيبة الأمل وأعراض نفسية، جسمية وفقدان الثقة في النفس.

وعرفه **برانتي BRANETTI** أن الإحتراق الوظيفي هو "مؤشرات سلوكية ناتجة عن الضغط النفسي الذي يتعرض له الفرد أثناء العمل لفترة طويلة"<sup>3</sup>.

ركز هذا التعريف على المؤشرات السلوكية للموظف نتيجة للضغط النفسي بسبب فترة العمل الطويلة.

عرفه **علي عسكر** بأنه "حالة من الإنهاك أو الإستنزاف البدني والإنفعالي، نتيجة لتعرض المستمر لضغوط عالية، ويتمثل الإحتراق النفسي في مجموعة من الظواهر السلبية منها، التعب، والإرهاق، والشعور بالعجز، و فقدان الإهتمام بالآخرين، وفقدان الإهتمام بالعمل والسخرية من الآخرين، والكآبة، والشك في قيمة الحياة، والعلاقات الإجتماعية والسلبية في مفهوم الذات"<sup>4</sup>.

يركز هذا التعريف على أسباب الإحتراق الوظيفي والمتمثلة في التعرض المستمر للضغوط العالية والظواهر السلبية التي تصاحبها.

عرفه **العقرباوي 1994** "حالة نفسية سلبية نتيجة الضغوط المختلفة التي يتعرضون لها، وتنعكس هذه الحالة على سلوكهم وممارساتهم اليومية في البيت والعمل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> جدي عزيز إبراهيم: موسوعة المعارف التربوية، ط1، علا للكتب للنشر والتوزيع الطباعة، القاهرة، 2006، ص83.

<sup>2</sup> عبد الوهاب علوطي عاشور مغار: علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الإحتراق الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة مسيلة، العدد31، 2017، ص74.

<sup>3</sup> سليمان بن علي بن محمد بن راشد الحاتمي: الإحتراق النفسي وعلاقتها بأساليب مواجهة المشكلات لدى المعلمين العمانيين، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة نزوي، عمان، 2014، ص6.

<sup>4</sup> علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل "السلوك التنظيمي المعاصر"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص105.

<sup>5</sup> علي عبد الرحيم صالح: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص15.

ويعرفه الرشدان 1995 "إستنزاف لطاقة النفسية المخزنة لدى الفرد يؤدي به إلى حالة عدم التوازن النفسي التي تظهر نتيجة للضغوط النفسية الشديدة التي تسببها أعباء العمل، مما ينعكس أثره سلباً بشكل مباشر على العملاء وعلى المؤسسة التي يعمل فيها الفرد.<sup>1</sup>

يركز التعريفين السابقين على الضغوط النفسية المختلفة نتيجة أعباء العمل وإنعكاس أثارها على سلوك الموظف والمؤسسة على حد سواء.

**التعريف الإجرائي:** حالة من الإنهاك الجسمي والانفعالي والعقلي بسبب ما يتعرض له الموظف من ضغوط العمل نتيجة الأعباء الزائدة الملقاة على عاتقه لفترة طويلة تكون مصحوبة بتوقعات شخصية مرتفعة نحو أدائه، وسلوك القائد المشرف مما يؤدي الى عدم الرضا واللامبالاة في العمل كاستجابة لهذه الضغوط وتتضمن الشعور بالإنهاك الانفعالي وتبدل المشاعر ونقص الشعور بالانجاز الشخصي.

#### مفهوم العامل: WORKER-FACTOR

**العامل لغة:** عرفه بن هادية علي في كتابه القاموس الجديد للطالب بأنه : "عمل" "يعمل" فعل بقصد وفكر "عمل" أعطاه أجرته (جمع ) عمال، وعملة وعاملون وكل من يعمل بيده ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وماله وعمله.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** عرفه إبراهيم جابر السيد بأنه "تغير متميز نسبياً ، يمكن تحديده عن طريق التحليل العاملي، ويتألف من مقاييس مترابطة إلى درجة كبيرة".<sup>3</sup>

يعرفه أيضاً قانون العمل المصري رقم 137 لسنة 1980 وتعديلاته "بأنه كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته أو إشرافه".<sup>4</sup>

يعرفه أحمد زكي بدوي العامل بأنه "كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالاً يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل تحت سلطته و إشرافه".<sup>5</sup>

يركز التعريفين السابقين على أن العامل هو كل فرد يقوم بأي عمل لقاء أجر معين.

<sup>1</sup> علي عبد الرحيم صالح : المرجع نفسه ، ص15.

<sup>2</sup> علي بن هادية وبلحسن البايش : القاموس الجديد للطالب، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص554.

<sup>3</sup> إبراهيم جابر السيد : قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص261.

<sup>4</sup> صالح الصقور : موسوعة الخدمة الاجتماعية، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص304.

<sup>5</sup> أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1981، ص293.

يعرف التشريع الجزائري العامل بأنه " كل شخص يعيش من حامل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمل أثناء ممارسته نشاطه المهني".<sup>1</sup>

يعرف العامل على أنه "ما يطلق على كل من يعمل في جميع الأنشطة وفي جميع الميادين

سواء اقتصادية، اجتماعية، صناعية، تجارية، أو زراعية"<sup>2</sup>

يركز التعريفان السابقين على أن العامل هو الشخص الذي يمارس أنشطة في ميادين مختلفة في خدمة شخص آخر.

**التعريف الإجرائي:** هو ذلك الشخص الذي يقوم بمجهود فكري أو عضلي تحت إشراف صاحب العمل داخل نسق إجتماعي معين ويتلقى مقابل ذلك أجر معين.

**المؤسسة :**

**لغة:** صيغة المؤنث المفعول أسس والمؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين أو منفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيها هذه المنفعة.<sup>3</sup> وأسس من الأسس والأسس وهي أصل البناء ويقال أسس تأسيساً<sup>4</sup> ، وأسس البناء وضع أساسه<sup>5</sup>.

**اصطلاحاً :** تنوعت التعريفات بتنوع الاتجاهات والمدارس الفكرية نذكر منها ما يلي :

تعرف المؤسسة على أنها "كيان إجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن للفرد الواحد القيام بأعبائها".<sup>6</sup>

وتعرف أيضا بأنها "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"<sup>7</sup>.

يركز هذان التعريفان على البعد الاقتصادي والإجتماعي للمؤسسة.

<sup>1</sup> بعلي محمد الصغير: تشريع العمل في الجزائر ، مطبعة ولاية قالمة ، الجزائر، 1992 ، ص38.

<sup>2</sup> قجة رضا : علاقة العمل وأداء العامل داخل التنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2020 ، ص10.

<sup>3</sup> قاموس الوسيط الحديث : دار أيوب منشورات باتنة، الجزائر ، 2013 ، ص681.

<sup>4</sup> إسماعيل بن حماد الجوهري : معجم الصحاح، ط3، دار المعرفة، لبنان، 2008، ص 42.

<sup>5</sup> إبراهيم مصطفى وآخرون : المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، تركيا، الجزء 1، ص 17.

<sup>6</sup> حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والمفاهيم الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص18.

<sup>7</sup> الطاهر خلف الله وآخرون : الوسيط في الدراسات الجامعية ، الجزء 4، دار حويس للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص27.

كما تعرف أنها "عبارة عن مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يلزم أداؤها لتحقيق هدف معين"<sup>1</sup>.

يركز هذا التعريف على الأدوار التي يجب أن تؤديها المنظمة للوصول إلى الأهداف.

كما عرفت أيضا إنها "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة"<sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على مستوى الأشخاص المتواجدين في المنظمة.

**التعريف الإجرائي :** المؤسسة نسق إجتماعي تتكون من مجموعة من الأفراد يتقصدون أدوار ووظائف تربطهم علاقات وظيفية إجتماعية، من أجل إنتاج سلع وتقديم خدمات وفقا للأهداف التي تصبوا إليها.

**مفاهيم ذات الصلة :**

### 1 - الإجهاد الإنفعالي العاطفي:

عرف بأنه "هو شعور عام بالتعب الشديد ينتاب الفرد نتيجة لأعباء العمل والمسؤوليات الزائدة المطلوبة من الفرد"<sup>3</sup>.

يمكن وصفه بفقدان الطاقة وحالة الضعف، والإجهاد التام، والاستنزاف موارد الفرد العاطفية والجسدية نتيجة لضغوط العمل وكذلك شعور الفرد بالتعب والعجز، والقلق والعصبية، وإنخفاض الروح المعنوية، وعدم القدرة علي اتخاذ أي قرار.<sup>4</sup>

يركز هذان التعريفان على وصف شعور الفرد الذي ينتابه نتيجة لأعباء العمل.

**التعريف الإجرائي:** هو إحساس الموظف بالتعب والإرهاق والضعف نتيجة لضغوط أعباء العمل الزائد، وإستهلاك طاقة الموظف في إنجاز مهامه.

### 2 - تبلد المشاعر:

<sup>1</sup> سعيد لبيب وعامر محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم الإداري ، ط2، دار عين شمس للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص230.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص106.

<sup>3</sup> محمد عمر المومني وآخرون : مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية المهنية مقارنة بالمعلمين العاديين في محافظة عجلون الأردنية ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد23، 2015، ص43.

<sup>4</sup> محمد السيد إمام : الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، جامعة مدينة السادات، مصر، العدد8، 2018، ص323.

يعرف " أن يبدأ العمل ببناء اتجاه سلبي نحو العملاء "

ويضيف أيضا الزيود(2007) أنه "الشعور الذي يتولد لدى الفرد بسبب ضغوط العمل الزائد ويترتب عليه عدم الشعور بالقيمة الإنسانية للفرد".<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو مستوى الاهتمام المنخفض بالعمل واللامبالاة التي يظهرها الموظف في الجامعة إتجاه عمله وفقدان شعوره بقيمته وتقييمه السلبي للعملاء .

### 3 - إنخفاض الإنجاز الشخصي :

يعرفه الزيود بأنه "ميل الفرد إلى تقييم نفسه بطريقة سلبية و يتضمن عدم الشعور بالسعادة وتقييمه من خلال مجموعة الدرجات الفرعية الخاصة بهذا البعد".<sup>2</sup>

ويعرفه أيضا بأنه "ميل الموظف إلى تقويم ذاته سلبيا، وشعوره من خلال ذلك بالفشل، وكذلك تدني إحساسه بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لعمله أو تفاعله مع الآخرين، و يحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الإلتزام الشخصي في علاقات العمل".<sup>3</sup>

هو تقييم العامل لنفسه بأنه غير قادر على القيام بواجباته بالمستوى المطلوب، كما يشعر العامل بتدني نجاحه وأنه لم يقدم عمل جدير بالإهتمام، هو الشعور بعدم الفعالية والكفاءة، إذن فالإنجاز الشخصي يمثل البعد الذاتي للاحتراق الوظيفي.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو ميل الموظف الجامعي إلى تقييم نفسه بطريقة سلبية وشعوره بتدني العطاء وقصوره في القيام بواجباته بالصورة المطلوبة وأنه ليس في المستوى المطلوب والمتوقع منه.

### 3- صراع الدور:

يعرف بأنه "عدم توافق الأدوار التي يقوم بها الفرد في موقف معين".<sup>5</sup> ويحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض في متطلبات الدور.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاشور توفيق : دراسة مصادر الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للاساتذة التريية البدنية والرياضية في الطور الابتدائي، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد22، 2017، ص393.

<sup>2</sup> عاشور توفيق: المرجع نفسه، ص393.

<sup>3</sup> وليد محمد عبد الحليم محمد عاشور:الإحتراق الوظيفي وتأثيره على الأمن الاجتماعي للعاملين، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، جامعة الوادي الجديد، مصر، المجلد5، العدد2، 2020، ص ص65، 66.

<sup>4</sup> Michel Dellerouch (ed), Burnout du soignant : Le Syndrome professionnel, édition de Boeck université, 1<sup>ère</sup> édition, 2004, p 35,36.

<sup>5</sup> عثمان عمر بن عامر : مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي ، ط1 ، دار الكتب الوطنية بن غازي ، 2002 ، ص 235.

يعرف بأنه "حالة من التوتر تنشأ نتيجة للمطالب العديدة والتوجيهات المتعارضة لشخصين أو أكثر عند أدائهم لأدوارهم ، مما يؤدي إلى حالة من القلق"<sup>2</sup>

ويعرف بأنه "تعارض واختلافات بين توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين"<sup>3</sup>

هو "لعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحيانا تكون هذه الأدوار متعارضة"<sup>4</sup>.

**التعريف الاجرائي: صراع الدور** هو عبارة عن قيام الموظف بعدد من الأدوار متناقضة في المنظمة، وعدم القدرة على الموازنة بين دورين أو أكثر إذ يؤثر أحدهما على القيام بالدور الآخر وعدم توافق متطلبات وتوقعات الموظف من الدور.

### 5- غموض الدور:

غموض الدور هو نتيجة للوظيفة ذاتها غير محدد تحديدا دقيقا. "أن الشخص يفنقد لفهم حقوقه، امتيازاته والتزامات الوظيفة."<sup>5</sup>

كما يعرف بأنه "عدم الوضوح في واجبات الوظيفة وسلطاتها ومسئولياتها ، مما يؤدي إلى عدم التأكد والرضا"<sup>6</sup>

ويعرف بأنه "نقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد"<sup>7</sup>

كما عرف أيضا بأنه "شعور بالنقص والإرباك بسبب حالة عدم الدراية الكافية بمتطلبات المهنة التي كلف بها الفرد مما قد يولد لديه مشاعر سلبية عن عمله و يؤدي لخفض رضاه الوظيفي".<sup>8</sup>

<sup>1</sup> عثمان عمر بن عامر ، المرجع نفسه ، 57.

<sup>2</sup> طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأونترنث، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 105.

<sup>3</sup> محمد القاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، ط2 ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص 290 .

<sup>4</sup> محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2002 ، ص 124.

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية لنشر و التوزيع، ط1، مصر ، 2002، ص 328.

<sup>6</sup> طارق شريف يونس : مرجع سابق ، ص 105.

<sup>7</sup> محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 124.

<sup>8</sup> محمد حامد حسن عاشور: اثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار "دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة" إشراف: يوسف عطية بحر ، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 19.

عرفه GADDARD "أن غموض الدور هو عدم فهم الحقوق والمزايا والالتزامات والمسؤوليات في الوظيفة لكل من الإداريين وهو مرتبط بإنخفاض الرضا الوظيفي، مع شعور بتهديدات مرتبطة بالوظيفة مما أثر على الحالة النفسية والبدنية للأشخاص وكذلك تبين أن كثرة الغموض يؤدي إلى إنخفاض استخدام الفرد لمهاراته العقلية والمعرفية والقيادية".<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه "قصور فهم الموظف لوظيفته، وأبعادها الأساسية والفرعية، يجعله يسيء القيام بالدور المطلوب منه، كأن يتجاوز رؤساء، أو يتداخل في أعمال الآخرين"<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي: غموض الدور** ما هو إلا نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين، وإذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أدائها، والمسؤوليات والصلاحيات المعطاة له، أو كيف يقيم أداءه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في إتخاذ القرارات الإدارية ويلجأ إلى إحدى خيارين إما الرجوع لرئيسه المباشر في كل كبيرة وصغيرة أو التعلم عن طريق المحاولة والخطأ في إستجابة لمتطلبات المنظمة.

#### 6- عبء الدور :

يعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح ويعمل وقتنا إضافيا لا يتحمله ، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهارته وقدراته ومؤهلاته وأن يعمل في أكثر من وظيفة.<sup>3</sup>

كما يعرف على أنه "يحدث عندما يفوق إجمالي المهام المسندة إلى الشخص المهني ما يستطيع القيام به في الظروف العادية ، أو عندما تتجاوز تلك المهام قدراته الذهنية والجسمية"<sup>4</sup>

كما يعرف بأنه "المهام المسندة إلى الفرد عندما تكون تلك المهام توازي أو تفوق قدرات الفرد"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فوزي شعبان مدكور: ضغوط و صراعات العمل (المصادر والمسببات والأثار) ، مرجع سبق ذكره ، ص3.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين "عربي-فرنسي"، ط1، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 1997، ص 80.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي "بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص60.

<sup>4</sup> بوزازوة مصطفى: الضغط المهني لدى المشرفين واستراتيجيات المواجهة، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 65.

<sup>5</sup> صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي -دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية-، ط10، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص 316.

يعرف الهنداوي (1994) "إن عبء العمل يعني زيادة أو إنخفاض في حجم أعباء العمل التي من المفترض للفرد القيام بها، فزيادة أعباء العمل عن المعدل المقبول تتسبب في إحداث الضغوط في العمل و هذه الزيادة تكن إما زيادة كمية عن طريق إسناد أعمال جديدة يلزم إنجازها في وقت قصير أو زيادة نوعية عن طريق إسناد أعمال لا يملك الفرد القدرات اللازمة للقيام بها.

وعبء العمل قد يكون: **عبئا كميا** ويتمثل في عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام كثيرة مطلوب من الفرد إنجازها وتحتاج إلى وقت أكبر، أو **عبئا نوعيا** و يتمثل قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لإنجاز مهام وأعمال أكبر من قدراته، سواء من الناحية الجسمية أو العملية.<sup>1</sup>

ينشأ عندما يكون هناك تباين في إدراك العاملين بين متطلبات العمل وما يطلب منهم فعلا ، وعدم وجود متطلبات إبتكاريه تساعد على حل المشكلات.<sup>2</sup>

### التعريف الاجرائي:

**عبء الدور:** وهو عبارة عن نقص أو زيادة في حجم أعباء العمل التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة والتي تتسبب في إحداث الضغوط في العمل نتيجة عدم قدرة الفرد على تحملها، ويشمل العبء الكمي (عدم كفاية الوقت لإنجاز المهام) والعبء النوعي (قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد).

### 2- فرضيات الدراسة :

"تعتبر عملية صياغة الفرضيات العلمية خطوة وركيزة أساسية من ركائز البحث العلمي نظرا للأهمية العلمية والنظرية والمنهجية التي تضيفها عليه، إذ تبرز كآلية ترتكز عليها المعالجة الكمية والكيفية للبيانات والمعلومات النظرية والميدانية التناولة للظواهر الإجتماعية".<sup>3</sup>

ويعرف موريس أنجرس الفرضيات على أنها: "عبارة عن قضية تحمل خبرا يتعلق بعناصر واقعية وتصورية، وهذا التخمين يتضمن علاقة أو عنصر لم يثبت عنه شيء بعد ولكن يستحق البحث والإستقصاء، أو هي إجابة مقترحة لسؤال بحث".<sup>4</sup>

### 1.2 الفرضية الرئيسية :

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة : ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، إشراف مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص24.

<sup>2</sup> كريبع محمد : الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المديرين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009 - 2010، ص59.

<sup>3</sup> نادية سعيد عيشور : منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017 ، ص 123.

<sup>4</sup> موريس أنجرس ، مرجع سبق ذكره ، ص 151.

"للمتطلبات الوظيفية في المنظمة الخدماتية لها علاقة بالإحتراق الوظيفي لدى العمال".

الفرضيات الفرعية :

- غموض الدور الوظيفي يساهم في تدني الإنجاز الشخصي للموظف.
- صراع الدور في الوظيفة له علاقة بمستوى تبدل مشاعر الموظف في العمل.
- عبء الدور الوظيفي يؤدي إلى الإجهاد الإنفعالي للموظف في العمل.

2.2 متغيرات الدراسة :

وفقا لفرضيات الدراسة إشتملت الدراسة على متغيرين أساسيين هما متطلبات الدور والإحتراق الوظيفي، ويقوم بناء نموذج هذه الدراسة على إعتبار أن عنصر التفسير هو متطلبات الدور في حين يتمثل المتغير التابع في الإحتراق الوظيفي على النحو التالي :

**المتغير التابع:** الإحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (تدني الإنجاز الشخصي، تبدل المشاعر، الإجهاد الإنفعالي) لدى الموظفين الإداريين في المؤسسة الجامعية الجزائرية.

**المتغير المستقل :** متطلبات الوظيفة المتمثلة في متطلبات الدور (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور) بوصفه أهم المتغيرات وأكثره تأثيرا على المتغير التابع.

**الفرضية الأولى :** غموض الدور يساهم في تدني الإنجاز الشخصي للعامل.

المتغير المستقل: غموض الدور مؤشرات (نقص المعلومات، عدم وضوح الصلاحيات، نقص التغذية الرجعية).

المتغير التابع: تدني الإنجاز الشخصي: مؤشرات (عدم الدقة في إتخاذ القرار، نقص الكفاءة، فقدان الروح المعنوية).

**التجاذب بين المؤشرات :**

- نقص المعلومات .....عدم الدقة في إتخاذ القرار .
- عدم وضوح الصلاحيات .....نقص الكفاءة.
- نقص التغذية الرجعية .....فقدان الروح المعنوية.

**الترابط**

- نقص المعلومة المطلوبة لإنجاز مهام الدور تؤدي إلى عدم الدقة في إتخاذ القرار.
- عدم وضوح صلاحيات الموظف تؤدي إلى نقص الكفاءة في العمل.
- نقص التغذية الرجعية للأداء تؤدي إلى فقدان الروح المعنوية للموظف.

**الفرضية الثانية : صراع الدور في الوظيفة له علاقة بمستوى تبدل مشاعر الموظف في العمل.**

المتغير المستقل : صراع الدور مؤشرات (تعارض في القيم ، مطالب العمل ، حاجات الفرد).  
المتغير التابع : تبدل المشاعر :مؤشرات (العزلة في العمل ، اللامبالاة ، إنخفاض الرضا الوظيفي).

**التجاذب بين المؤشرات :**

- التعارض في القيم .....العزلة في العمل.
- مطالب العمل.....اللامبالاة.
- حاجات الفرد .....إنخفاض الرضا الوظيفي.

**الترابط**

- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة تؤدي إلى عزله في العمل عن الآخرين.
- التعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات تؤدي بالموظف إلى اللامبالاة في العمل.
- تعارض في حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة تساهم في إنخفاض الرضا الوظيفي

**الفرضية الثالثة : عبء الدور الوظيفي يؤدي إلى الإجهاد الإنفعالي للموظف.**

المتغير المستقل : عبء الدور مؤشرات (العمل في وظيفة غير مناسبة مع قدرات الموظف، العمل لساعات إضافية ، عدم إنجاز المهام في الوقت المحدد).  
المتغير التابع : الإجهاد الإنفعالي : مؤشرات (فقدان الدافعية، الإحباط، إستنفاد الطاقة).

**التجاذب بين المؤشرات :**

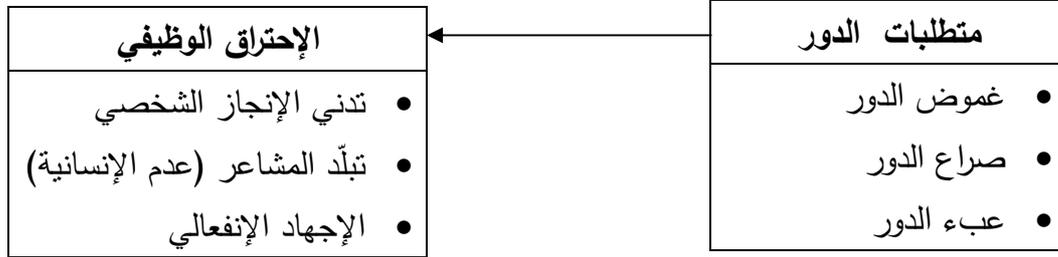
- العمل في وظيفة غير مناسبة مع قدرات الموظف ....فقدان الدافعية.
- عدم إنجاز المهام في الوقت المحدد .....الإحباط.
- العمل لساعات إضافية .....إستنفاد الطاقة.

**الترابط**

- العمل في وظيفة غير مناسبة مع قدرات الموظف تؤدي إلى فقدان الدافعية للموظف.
- عدم إنجاز المهام في الوقت المحدد يساهم في شعور العامل بالإحباط في العمل.
- العمل لساعات إضافية يؤدي إلى إستنفاد الطاقة الموظف.

كما يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات السابقة في النموذج الموضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) يوضح العلاقة بين المتغيرين



المصدر : من إعداد الطالبتين.

تم إعداد النموذج المقترح للبحث اعتمادا على الدراسات السابقة والتراث النظري للدراسة بالإضافة إلى المقابلات الإستطلاعية، حيث تم تحديد الأبعاد والمؤشرات المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل في الإحتراق الوظيفي بناء على ما جاء في الدراسات السابقة ومقياس ماسلاك للإحتراق الوظيفي، أما بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في متطلبات الدور فقد تم تحديده وتحديد مؤشرات إنطلاقا من المقابلات الإستطلاعية التي أجريت في بداية الدراسة والدراسات السابقة.

### خلاصة الفصل :

تبرز أهمية هذا الفصل كونه يمثل الإطار المنهجي والتصوري العام للدراسة، وهو الخطوة التي تنير درب الباحث في تقصي الظاهرة التي بصدد دراستها من خلال تحديد أبعاد وجوانب الدراسة المختلفة.

ولقد تناولنا في هذا الفصل بداية بأشكالية الدراسة وصياغة فرضياتها التي تمحورت حولها الدراسة، ثم تحديد المبررات الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع وكذا الأهداف التي تسعى الدراسة للوصول إليها، وتم إبراز أهمية الدراسة والإطار المفاهيمي للمفاهيم الواردة في الدراسة.

## الفصل الثاني

### الأبعاد النظرية والإمبريقية للدراسة

#### تمهيد

أولاً : الأبعاد النظرية للإحتراق الوظيفي.

1. الإحتراق الوظيفي واتجاهات التنظير.
2. بعض النماذج النظرية المفسرة للإحتراق الوظيفي.

ثانياً : الأبعاد الإمبريقية للإحتراق الوظيفي.

1. الدراسات الجزائرية.
2. الدراسات العربية.
3. الدراسات الأجنبية.

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

البحث العلمي لا يتوقف عند وصف الظاهرة فحسب وإنما يذهب إلى تفسيرها وتأويلها وفهمها، وهو ما يتطلب الرجوع إلى التراث النظري مع الأخذ بعين الإعتبار طبيعة الموضوع والإشكال المطروح، حيث تحتل النظرية في الأبحاث الإجتماعية عامة والسوسيولوجية خاصة مكانة هامة، ذلك لأنها تسمح بالوصول إلى أفاق تفسير للظاهرة لموضوع الدراسة ، ونظرا للأهمية التي تحتلها النظرية في البحوث العلمية، سنحاول في هذا الفصل استعراض بعض المقاربات النظرية بهدف الوصول إلى أفاق تفسير لموضوع الدراسة الراهنة.

بالإضافة إلى النظريات سنتناول بعض النماذج المفسرة لموضوع الدراسة، ومجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية كسند علمي يساعدنا في فهم وتفحص أحسن للظاهرة.

**أولا : الأبعاد النظرية للاحتراق الوظيفي.**

## 1. الإحتراق الوظيفي واتجاهات التنظير :

### 1.1 نظرية الدور :

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة في علم الاجتماع، حيث ظهرت في بداية القرن العشرين، وتعتقد بأن سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية إنما تعتمد على الدور أو الأدوار الاجتماعية التي يشغلها في المجتمع<sup>1</sup>. حيث تستند هذه النظرية على عدة مبادئ عامة من أهمها :<sup>2</sup>

- إن الدور الذي يشغله الفرد هو الذي يحدد سلوكه اليومي والتفصيلي وهو الذي يحدد علاقاته مع الآخرين على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي.
- لا يمكن إشغال الفرد للدور الاجتماعي وأدائه بصورة جيدة وفاعلة دون التدريب عليه، علما بأن التدريب على القيام بالأدوار الاجتماعية يكون خلال عملية التنشئة الاجتماعية.
- تكون الأدوار الاجتماعية متكاملة في المؤسسة عندما تؤدي المؤسسة مهامها بصورة جيدة وكفاءة بحيث لا يكون هناك تناقض في الأدوار.
- تكون الأدوار الاجتماعية متصارعة أو متناقضة عندما لا تؤدي المؤسسة أدوارها بصورة جيدة وكفاءة، كما أن تناقض الأدوار الوظيفية التي يشغلها الفرد يشير إلى عدم قدرة المؤسسات، التي يشغل في الفرد أدوارها، على إدارة مهامها بصورة إيجابية ومقتدرة.

ويعتقد تالكوت بارسونز بأن الصراع بين الأدوار يحدث عندما تطلب المؤسسات من الفرد الواحد الذي يشغل فيها أدوارا مختلفة القيام بمهام وواجبات في نفس الوقت، والفرد لا يستطيع القيام بذلك للتضارب بين الأوقات أو محدودية قدرات الفرد وقابلياته.<sup>3</sup> حيث يرى بارسونز أن صراع الأدوار يؤدي باستمرار لتعميق الميول للتوترات والذي ينتج عنها عدم بلوغ الهدف المنشود للمؤسسة والفرد.<sup>4</sup>

وانطلاقا من هذه المقاربة النظرية يمكن تفسير الإحتراق الوظيفي لدى الموظف الإداري في الجامعة من خلال طبيعة وخصوصية العمل الإداري في الجامعة، حيث أن الموظف غالبا ما يقوم بعدة أوار وظيفية متعارضة في آن واحد، وهنا ينشأ صراع بين ما يعتقد الفرد وما يستطيع تقديمه لعمله وبين ما يطلب منه فعلا، وهذا الصراع من شأنه أن يؤدي إلى معاناة الموظف من ضغوط نفسية ومهنية مما يجعله يشعر بالقلق والتوتر ذلك يؤثر على أدائه في العمل وعدم إستقراره.

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن : النظريات الاجتماعية المتقدمة -دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة-، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2015، ص 159.

<sup>2</sup> إحسان محمد الحسن، مرجع نفسه، ص ص 164، 165.

<sup>3</sup> إحسان محمد الحسن، مرجع نفسه، ص 162.

<sup>4</sup> محمد عبد المعبود مرسي : علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي-دراسة تحليلية نقدية، ط1، القضيبي للنشر، 2001، ص 183.

وبالتالي فزيادة الأدوار الوظيفية التي يقوم بها الموظف في الجامعة مع صراعها وتناقضها يقود إلى اضطراب الموظف في حالته النفسية والمهنية بحيث لا يستطيع أن يتكيف مع وظيفته ولا يتجاوب مع معطيات وظروف العمل خاصة في حالة الأيام التي يكون فيه البرنامج المكثف للعمل، وهذا ما يقود الفرد إلى الفشل والإحباط وقد يدفعه ذلك للغياب عن العمل أو تركه، كما أن عدم إستفادة الموظفين الإداريين بالجامعة من فرص التدريب في بداية شغلهم لأدوارهم الوظيفية يؤدي إلى عدم فهمهم الجيد لأدوارهم الوظيفية وكيفية أداء عملهم بالصورة الفعالة وبالتالي يقع الموظف تحت أنواع الضغوط المختلفة التي تؤدي إلى الإحترق الوظيفي، حيث يرى كل من رايت ملز وهانز كيرث وسي أن الدور كل اشغاله يحتاج إلى درجة من التدريب والتأهيل والممارسة خلال عملية التنشئة الإجتماعية.<sup>1</sup>

## 2.1 نظرية البيروقراطية لماكس فيبر :

ينطلق ماكس فيبر في معالجته للتنظيمات الإجتماعية من مسألة البيروقراطية التي يعتبرها العمود الفقري لكل تنظيم حديث وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم.<sup>2</sup> حيث قدم ماكس فيبر أول تفسير منهجي لنشأة المنظمات الحديثة، فهو يعتبرها سبيلا لتنسيق أنشطة البشر بأسلوب مستقر ومستمر عبر الزمان والمكان، وأكد فيبر أن نمو المنظمات يعتمد على السيطرة على المعلومات، وشدد على الأهمية المركزية للكتابة في هذه العملية، فالمنظمة في رأيه تحتاج إلى تدوين القواعد والقوانين التي تستهدي بها لأداء عملها، مثلما تحتاج إلى ملفات تختزل فيها ذاكرتها.<sup>3</sup>

يطبق النظام البيروقراطي قواعد وتعليمات تتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي التي يمكن للموظف فهمها وتعلمها، وكلما ازداد فهم الموظف وتعلمه كلما زادت خبرته وكفاءته.<sup>4</sup> كما أن التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.<sup>5</sup> ويرى فيبر أن الموظف الذي يعمل في النظام البيروقراطي يحتاج في مهنته إلى الخبرة والممارسة والتدريب، كما يتمتع الموظف باحترام وأهمية اجتماعية مصدرها الوظيفة التي يشغلها وترتيبها في السلم الوظيفي.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>2</sup> حسين صديق : الإتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الإجتماعية عرض-وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3، 2014، ص331.

<sup>3</sup> أنتوني غيدنز، علم الإجتماع، مرجع سبق ذكره، ص 408.

<sup>4</sup> كمال محمد المغربي : الإدارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007، ص 102.

<sup>5</sup> محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>6</sup> كمال محمد المغربي، مرجع سابق، ص 103.

فالنظرية البيروقراطية تؤكد على ضرورة تأهيل وتدريب الأفراد العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية الناجحة، لكل القائمين على تنفيذ المهام والمسؤوليات في الجهاز الإداري.<sup>1</sup> ويكون الموظفين مدربين على أداء عملهم بشكل مسبق<sup>2</sup>، فحسب هذه المقاربة فإن عدم تدريب الموظفين يعني عدم تمكنهم من فهمهم للمتطلبات الوظيفية التي يشغلونها وبالتالي نقص الأداء مما يؤدي إلى الشعور بنقص الثقة في النفس وعدم وضوح الدور الوظيفي.

وانطلاقاً من هذه المقاربة وتأسيساً عليها فإن وجود تنظيم (مؤسسة) قوي وفعال تتبنى فيها العمليات الإدارية السلطة القانونية الرشيدة التي تتميز بالتطبيق الحرفي للقواعد والإجراءات واللوائح الصارمة في العمل، على أن تكون هذه القوانين واضحة ومفهومة كالتزامات لأداء وظائف معينة إستناداً لتقسيم العمل، واعتماد الإدارة على المستندات الرسمية والمكتوبة غير شفوية التي تلجأ إليها في حالة الحاجة لها لأنها تسهل العمل الإداري وتنظم العلاقات وبالتالي وضوح وعدم تداخل الأدوار والمصالح في العمل التي من شأنها تقضي على الضغوط المهنية وتضمن السير الحسن للمؤسسة، ورغم الإيجابيات التي قدمها ماكس فيبر في نموذج المثالي للتنظيم إلا أن هناك من يرى بأن اعتماد الأسلوب الإداري على تطبيق القوانين والقواعد الصارمة تجعله مقيد في عمله وتحد من حرية الفاعلين في التعامل مع المواقف المختلفة في المؤسسة، كذلك إهمال إحتياجات الموظف النفسية والإجتماعية يجعل الموظفين يشعرون بالإحباط والملل وعدم الرغبة في العمل وبالتالي عدم الإلتزام بالقوانين.

### 3.1 نظرية العلاقات الإنسانية :

تقترح مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "إلتون مايو" أن الأفراد العاملون ضمن التنظيمات المختلفة يهتمون بسعيهم وراء المردود الإجتماعي والنفسي أكثر من إهتمامهم بالعائد المادي، وبالتالي فإن الشكاوي والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العاملين (الموظفين) في المؤسسة هو إنعكاس لواقع إجتماعي غير مرض، فالإضطرابات والتغيب عن العمل والشعور بالخوف والضغط المستمر ما هو إلى نتاج لأوضاع إجتماعية ونفسية غير صحية.<sup>3</sup> كما أن الإتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الإجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في أداء العمال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي : التنظيم الإداري (الأساليب والإستراتيجيات)، ط ، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 351.

<sup>2</sup> إعتقاد محمد علاّم : دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص 150.

<sup>3</sup> حسين صديق، مرجع سبق ذكره، ص ص 346، 347.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا،

2004 ص 72.

فمن خلال هذه المقاربة فإن العمل كما هو معروف نشاط إجتماعي وليس الأجر هو كل ما يسعى إليه العامل وإنما هناك حاجات إجتماعية ونفسية أكثر إلحاحا وضرورة من الأجر المادي يسعى العامل لإشباعها والوصول إليها تجلب لها إحترام الآخرين وتقديرهم بعيدا عن الضغط، وبالتالي وحسب أصحاب هذا الإتجاه فإنه عندما يقوم العاملون بأعمالهم عن رغبة وقناعة حقيقية مشتركة ويتناسب ذلك العمل مع إمكانياتهم الجسدية والفكرية، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الرضا والإبتعاد عن الضغط وبالتالي الوصول إلى غايات مشتركة تحقق الراحة المعنوية لجميع العاملين في التنظيم، كما أن تحديد الواجبات والحقوق للعاملين الإداريين في المؤسسة ومجال كل عامل وتقويم وتنظيم العلاقات بشكل واضح وبسيط، كل ذلك سؤدي إلى القضاء على الضغوط المهنية وتحقيق النظام المرن الذي ينعكس على الأفراد العاملين بالراحة النفسية والإستقرار.

#### 4.1 نظرية التوقع لفكتور فروم (victor vroom) :

تقوم هذه النظرية على مسلمة مفادها أن الفرد عند إلتحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تطلبه المنظمة منه من بذل قصارى جهده لإنجاز عمله وتقوم هذه النظرية على إفتراض أن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاث متغيرات رئيسية هي :<sup>1</sup>

- أ- الجهد الذي يبذله الفرد في المنظمة والمتمثل بساعات العمل.
- ب- مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول يؤدي إلى الإنجاز المطلوب.
- ت- العائد المادي أو المعنوي الذي يرتبط بتحقيق المستوى المطلوب من الأداء والمتمثل في بالمكافئات والترقيات.

ومما سبق وحسب نظرية فروم فإن الموظفين الإداريين يسعون من خلال عملهم لإشباع حاجات معينة مقابل الجهد الذي يبذلونه في العمل داخل المنظمة (المؤسسة) ويتوقعون عوائد ومكافئات التي يتحصل عليها العامل تزيد من أدائه ويشعر بالراحة النفسية في العمل، لكن إذا لم يحصل العامل على العوائد المتوقعة مقابل جهده المبذول في عمل فإن ذلك يؤدي إلى شعوره بالملل والإحباط وعدم الرغبة في العمل مما يجعله يتكاسل ويتغيب نتيجة الضغط الذي يشعر به.

#### 5.1 النظرية النفسوا إجتماعية (1982) :

إن أغلب رواد هذه النظرية هم الأمريكيين أمثال: (Pines, Kafry Anderson) ولقد وجد هؤلاء إن مصطلح الإحترق الوظيفي Burnout يترجم من خلال الإستنزاف الذي يتضمن الضغط الإنفعالي

<sup>1</sup> حسين صديق، مرجع سبق ذكره، ص ص 286، 287.

المستمر والمتكرر، ومنه فإن وهؤلاء الباحثين يعتبرون الإحترق الوظيفي مفهوم نفسي اجتماعي وذلك من خلال ثلاث مكونات وهي كالتالي :

- \* **التعب الجسدي:** ويترجم من خلال انخفاض في الطاقة والضعف والوهن، الملل والضجر مع الميل إلى الأمراض (الصداع النصفي ، الزكام) أو اضطرابات النوم.<sup>1</sup>
- \* **التعب الإنفعالي :** ويكون مصحوب بمشاعر اليأس الشديد والعجز، وفي مرحلة حادة يمكن أن تكون "إضطرابات عقلية مع أفكار إنتحارية"
- \* **التعب الذهني :** وينتج عن تطور المواقف السلبية إتجاه عمله ذاته وحتى في حياته بأكملها فهذا التعب الذهني قد يرمي حتى على الآخرين ، زيادة أيضا عن تبدل المشاعر في العلاقات مع الآخرين.

### 6.1 النظرية السلوكية :

تفترض النظرية السلوكية أن كل سلوك "استجابة" له مثير وإذا كانت العلاقة بين المثير والإستجابة سليمة كان السلوك سويا، وإذا كانت العلاقة بينهما مضطربة كان السلوك غير سوي<sup>2</sup>، كما يرى أصحاب هذه النظرية أن السلوك الإنساني عبارة عن مجموعة من العادات التي يتعلمها الفرد ويكتسبها أثناء مراحل نموه المختلفة، وبذلك فإن أكثر السلوك الإنساني مكتسب عن طريق التعلم وأن سلوك الفرد قابل للتعديل أو التغيير بإيجاد ظروف وأجواء تعليمية معينة.<sup>3</sup>

وتأسيسا لما سبق، فمشكلة الإحترق الوظيفي في ضوء عملية التعلم هو سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير مناسبة، فالموظف مثلا الذي يعمل في منظمة لا تتوفر فيها الإمكانيات اللازمة للعمل، ويوجد بها مسؤول وزملاء غير متعاونين ومتطلبات وظيفية غامضة، فضلا عن الضغوط الأسرية، إضافة إلى الإرتفاع في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالموظف وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة، حيث ترفض النظرية السلوكية أن يعزى الإحترق الوظيفي إلى تعامل الفرد مع الآخرين فحسب بل يضاف إلى ذلك العوامل البيئة أو الضغوط التي يتعرض لها الفرد وإذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفية مقبولة فإنه قد يتعلم سلوكا غير سوي يسمى الإحترق الذي يعتبر مشكلة، وحسب النظرية السلوكية فإن مقابلة هاته المشكلة يكون بتعديل السلوك عن طريق فنيات سلوكية للتصدي لمشكلة للإحترق الوظيفي كفنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتي للضغط والإسترخاء.

<sup>1</sup> بوحارة هناء : الإحترق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إشراف شرفي محمد الصغير، سطيف، 2012، ص 72.

<sup>2</sup> نافية قطمي وآخرون : علم النفس التربوي النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص293.

<sup>3</sup> كمال محمد المغربي : الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007، ص 218.

## 7.1 النظرية الوجودية :<sup>1</sup>

ترى هذه النظرية الوجودية بأن الإنسان الذي عنده معنى لحياته أي الإنسان الذي يمتلك قيم حياتية هو إنسان غير قابل للإحترق الوظيفي، غير قابل للإضطراب، فهو شخصية سوية، فكلما توازنت القيم كلما أستطاع الإنسان أن يكون سوي وخالي من الإحترق الوظيفي، فحسب هذه النظرية فإنه إذا تمتع الإنسان بقيم حياتية متوازنة أستطاع أن يتجاوز الأزمات وأستطاع أن لا يصاب بالإحترق الوظيفي. ومنه تركز النظرية الوجودية في تفسيرها للإحترق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى في حياته ويفقد الثقة بالنفس، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه ما يعرضه للإحترق الوظيفي، لذلك فالعلاقة بين الإحترق الوظيفي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية.

### 8.1 النظرية التفاعلية (التسوية) :

إن كتاب هذه المقاربة النظرية يميزون المظاهرة المتطورة للاحترق الوظيفي، ولقد توصلوا إلى أن الاحترق الوظيفي يحدث نتيجة للضغط المتواصل، وهذا وفق ما قاله (cherniss) ورقائه، فمن خلال البحوث على المهن في القطاع العام في عام 1980 ظهر أن الإحترق الوظيفي يبدو وكأنه سيرورة تفاعلية في ثلاث مراحل :

- المرحلة الأولى: هناك عدم توازن بين الموارد الفردية والتنظيمية في متطلبات العمل.
  - المرحلة الثانية: الشخص يعبر عن الاستجابات الإنفعالية.
  - المرحلة الثالثة: يظهر الشخص التغير في المواقف والسلوكيات وهنا تبرز التغيرات السلبية.
- ويفسر الإحترق الوظيفي وفق هذا المنظور بالانسحاب النفسي للعمال من خلال علاقته في العمل<sup>2</sup> وفي نفس السياق يصف باحثون آخرون أمثال ( edwicl ) و ( borods ) و ( berodsky ) سيرورة من أربعة مراحل تتعلق بتطور الاحترق النفسي الوظيفي (buronout) في العمل وهي كالتالي:
- الحماس (enthusiasm): هذه الفترة الأولى في المهنة نلاحظ من خلال التجاوز في الطاقة، أي أن الفرد يبذل جهد كبير يفوق طاقته الحقيقية.
  - الركود (récession): في الفترة الثانية، يبدو العمل أنه يحتل مكاناً أقل أهمية، وأن الفرد يعاني من إنخفاض في الطاقة كما انه يستمر في بذل طاقته بشكل متزايد.

<sup>1</sup> سماهر مسلم عياد أبو مسعود : ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، أسبابها وكيفية علاجها، إشراف يوسف عبد عطية بحر، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2010. ص 20.

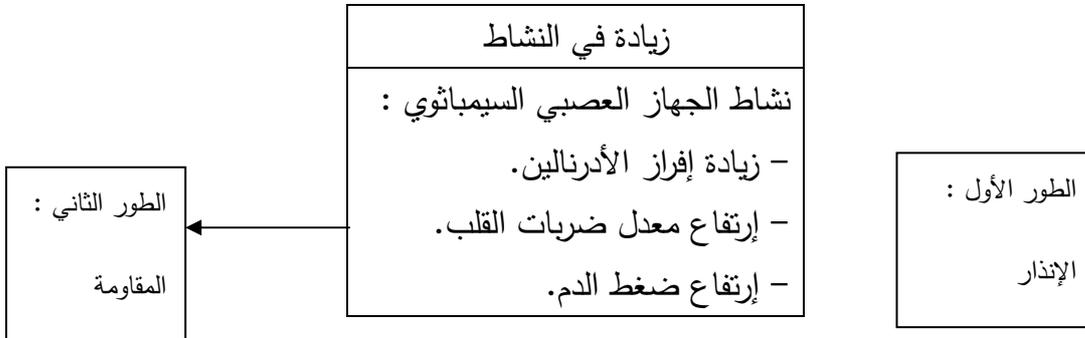
<sup>2</sup> نوال عثمان بن أحمد الزهراني : الاحترق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الإحتياجات الخاصة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإرشاد النفسي، تحت إشراف ليلي بنت عبد الله بن سلمان الموزوع، السعودية، 2008، ص 51

- **الخمول واللامبالاة (idele):** هنا يتم الإحتفاظ بالعمل، لكن مع التأثير لمدة طويلة ففي هذه المرحلة الفرد يحاول أن يحمي نفسه من أي شيء قد يهدد سلامته النفسية ، فهذه العملية التي يمكن أن تهدد الصحة فإنها قد تؤدي إلى مرض جسدي أو عقلي ، إضافة إلى الإنتحار في أسوأ الحالات.
- **الإحباط (frustration):** هنا الشخص تظهر عليه علامات اليأس والقنوط نتيجة عدم الوصول إلى أهداف عمله.

### نظرية هانز سيلبي Hans Selye

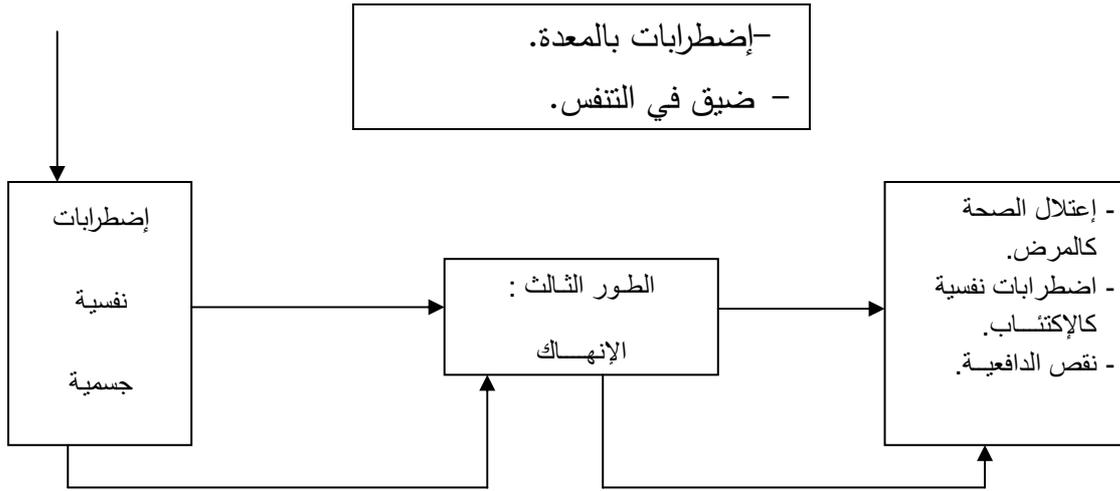
قدم سيلبي نظريته عام 1956 ثم إعادة صياغتها مرة أخرى عام 1976 وأطلق عليها اسم زملة التوافق العام<sup>1</sup>، وفيها يقرر سيلبي (عام 1980) أن التعرض المتكرر للإحتراق الوظيفي ينتج عنه تأثيرات سلبية على حياة الفرد، حيث يفرض الإحتراق الوظيفي على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية، أو اجتماعية، أو نفسية أو تجمع بينها جميعا، ورغم أن الإستجابة لتلك الضغوط قد تبدو ناجحة فإن حشد الفرد لطاقاته لمواجهة تلك الإحتراقات قد يدفع ثمنها في شكل أعراض نفسية وفسيولوجية، وقد وصف سيلبي هذه الأعراض على أساس ثلاثة أطوار للإستجابة لتلك الإحتراقات النفسية<sup>2</sup>، والتي تتضمن الشكل التخطيطي التالي :

شكل رقم (3) أطوار الإستجابة للإحتراق الوظيفي ومظاهرها.



<sup>1</sup> محمد الصيرفي : السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، صص 310، 311.

<sup>2</sup> فتحة بن زروال : أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد (المستوى، الأعراض، المصادر ، استراتيجيات المواجهة) ، ص 82.



المصدر: فتيحة بن زروال : أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد (المستوى، الأعراض، المصادر ، استراتيجيات المواجهة)

يتضح من خلال الشكل رقم (3) أن أطوار الإستجابة للإحترق الوظيفي هو طور الإنذار لرد الفعل حيث يظهر فيها الجسم تغيرات في خصائصه في أول مواجهة للإحترق، وفي هذه المرحلة تصف رد الفعل الطارئ الذي يظهره الكائن الحي عند مواجهة التهديد سواء بمواجهته أو بتجنبه، أما الطور الثاني الجسم للموقف الضاغط، أين تختفي التغيرات التي حدثت في الخصائص الجسمية، وتكون قدرة الجسم غير كافية لمواجهة العوامل الخارجية المسببة للإحترق عن طريق إحداث رد فعل تكيفي، ولذا يبدأ الفرد في هذه المرحلة في تنمية مقاومة نوعية لعوامل الإحترق الوظيفي والتي تتطلب إستخداما قويا لآليات التكيف مع التحمل والمكابدة في سبيل ذلك، مما يؤدي إلى بروز بعض الإضطرابات النفس جسمية (السيكوسوماتية).

وأخيرا يصل الفرد إلى مرحلة الإنهاك والتي تحدث نتيجة إستمرار المواجهة بين الجسم والمواقف الضاغطة لمدة طويلة عندها تصبح طاقة التوافق منهكة، مما يؤدي بالفرد إلى ظهور التغيرات الجسمية التي حدثت في الطور الأول، ولكنها تكون بصورة أشد وأصعب، وقد تؤدي بالفرد إلى المرض النفسي أو الوفاة، وقد أوضح سيلبي أن تكوين الإضطرابات السيكوسوماتية يمر بمراحل حيث يبدأ بمثير حسي يليه إدراك وتقدير معرفي للمواقف ما يؤدي إلى استثارة إنفعالية، وعندئذ يحدث اتصال الجسم بالعقل وينتج عن ذلك إستثارة جسمية، ثم أثار بدنية تؤدي إلى المرض.

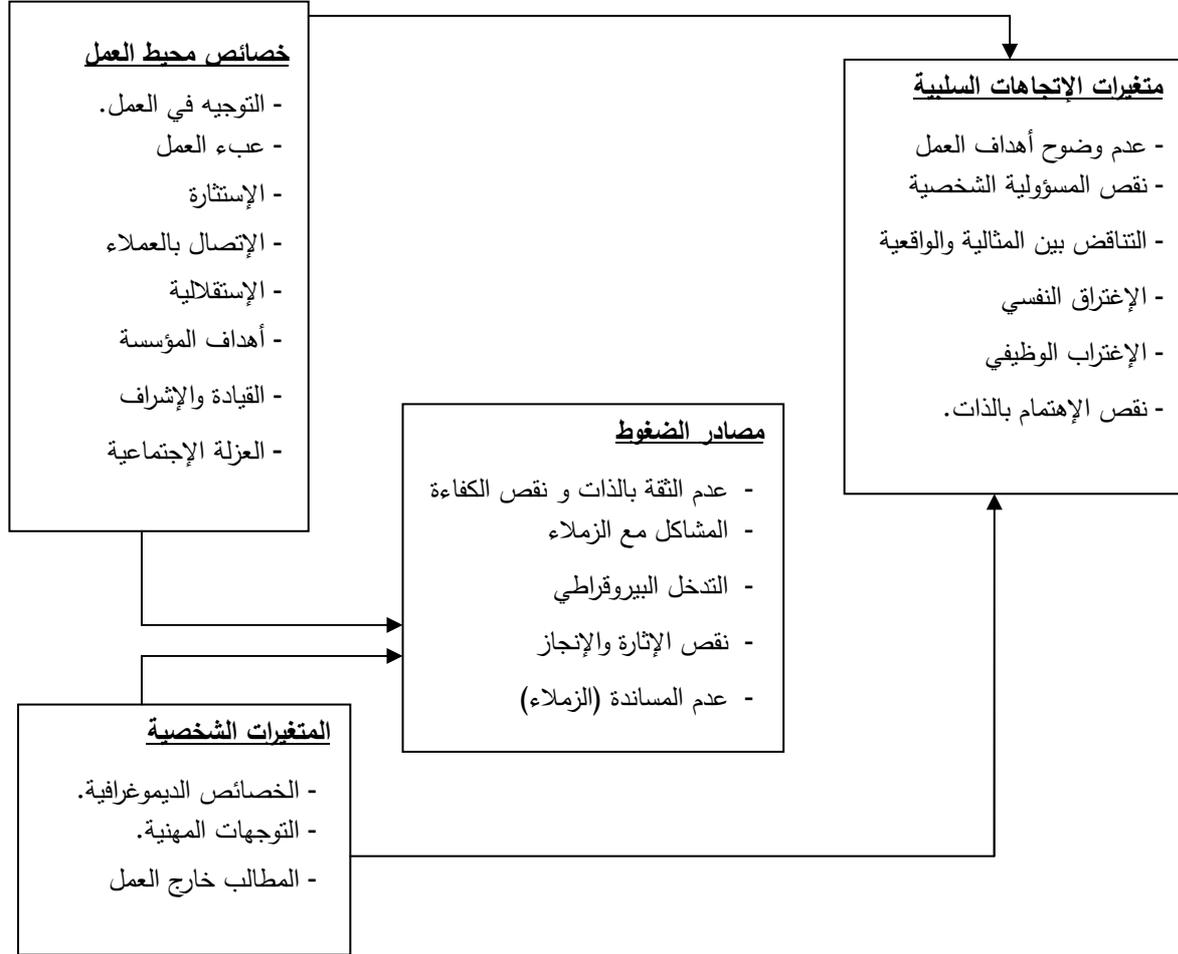
## 2 - بعض النماذج النظرية المفسرة للإحترق الوظيفي :

### a. نموذج تشيرنيس للإحترق الوظيفي Cherniss Model (1985)

قدم Cherniss النموذج الشامل للإحترق الوظيفي، وقد قابل مع معاونيه ثمانية وعشرون مهنيا مبتدئا في أربعة (04) مجالات هي مجال الصحة، مجال القانون، مجال التمريض في المستشفيات

العامّة، ومجال التدريس في المدارس الثانوية، وتم مقابلة كل المفحوصين عدة مرات خلال فترة تتراوح من سنة إلى سنتين، ويوضح الشكل التالي نموذج تشيرنس :

الشكل رقم (04): يوضح نموذج تشيرنس للإحترق الوظيفي



المصدر : سماهر مسلم عياد أبو مسعود ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، أسبابها وكيفية علاجها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2010 ص 21.

يشير هذا النموذج إلى ما يلي :

**خصائص محيط العمل Work Setting** : تتفاعل هذه الخصائص مع الأفراد الذين يدخلون الوظيفة لأول مرة ولهم توجهات مستقبلية معينة، ومطالب عمل زائدة، ويحتاجون إلى مساندة إجتماعية، كل هذه العوامل تعتبر مصادر معينة من الضغط الذي يتعرض له الأفراد بدرجات متفاوتة، ويتواءم الأفراد مع هذه العوامل الضاغطة بطرق مختلفة، فيلجأ البعض إلى أساليب واستراتيجيات منحرفة، بينما يتواءم آخرون عن طريق اللجوء إلى الإتجاهات السالبة، أعتبر تشيرنس خصائص محيط العمل الثمانية منبئات لمتغيرات الإتجاهات السالبة، والتي تشكل الإحترق الوظيفي.

المتغيرات الشخصية **Person** : وهي تضم الخصائص الديموغرافية بالإضافة إلى التأييد الإجتماعي من خارج محيط العمل.

مصادر الضغط **Sources of Stress** : وضع تشيرنس خمسة مصادر للضغط كمقدمات للإحترق الوظيفي وهي : عدم الثقة بالذات ونقص الكفاءة ، المشاكل مع العملاء، التدخل البيروقراطي، نقص الإثارة والإنجاز، عدم مساندة الزملاء.

متغيرات الإتجاهات السلبية **Negative Attitudes** : حدد تشيرنس إتجاهات سالبة تنتج عن الضغوط وتتمثل في : عدم وضوح أهداف العمل، نقص المسؤولية الشخصية، التناقض بين المثالية والواقعية، الإغتراب النفسي، الإغتراب الوظيفي، نقص الإهتمام بالذات، متغيرات إضافية مرتبطة بالعمل مثل (الرضا الوظيفي، الغياب عن العمل، الإتجاه نحو ترك المهنة، الأعراض السيكوسوماتية، صراع الدور، الصحة الجسمانية)

وقد أوضح تشيرنس أنه كلما زادت صدمة الواقع وزاد التعرض للضغط كلما زاد الإحترق الوظيفي، كما أوضح النموذج أن الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية في الإحترق الوظيفي هم الذين يتلقون مساندة إجتماعية ضعيفة، ويوضح هذا النموذج أيضا أن العوامل الديموغرافية مثل السن والجنس وسنوات الخبرة ضعيفة الإرتباط بالإحترق الوظيفي، بناء عليه وطبقا للنموذج فإن من يحصلون على درجات إحترق مرتفعة هم العاملون الذين يشعرون بأعراض سيكوسوماتية، وهم الذين يستخدمون الأدوية بشكل متزايد، ويعانون من عدم الرضا الزوجي، ومن صراع الدور، وقلة الرضا الوظيفي، وترتفع نسب غيابهم، كما أنهم يميلون إلى ترك المهنة.

### ويختلف نموذج تشيرنس عن غيره من النماذج فيما يلي :<sup>1</sup>

- تختلف المفاهيم التي اقترحتها تشيرنس (عدم وضوح أهداف العمل، نقص الإحساس بالمسؤولية الشخصية، ولتعارض بين الواقعية والمثالية، والإغتراب النفسي، والإغتراب الوظيفي ونقص الإهتمام بالذات) عن تلك التي اقترحتها ماسلاك وبيبرز وآخرون (1981)

<sup>1</sup> نوال بنت عثمان بن أحمد الزهراني : الإحترق النفسي وعلاقته ببعض السمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الإحتياجات الخاصة ، رسالة ماجستير ، إشراف ليلي بنت عبد الله بن سليمان المزروع، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008 ص ص 52-41.

- إتفق تشيرنس مع الدراسات السابقة على أهمية الرضا الوظيفي وخصائص محيط العمل مع التأكيد على عدم أهمية الفروق الفردية والخصائص الديموغرافية.
- أكد النموذج على أهمية متغيرات العمل الإضافية، مثل المساندة الإجتماعية ومتطلبات الحياة في زيادة فهمنا لظاهرة الإحترق الوظيفي الناتج عن العمل.
- اتفقت النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق هذا النموذج مع نتائج قائمة ماسلاك للإحترق الوظيفي حيث إرتبطتا بمؤشرات صحة ورفاهية الأفراد.

أعطى نموذج تشيرنس اقتراحات لبعض الإستراتيجيات للتدخل في محيط العمل، والتي يمكن أن تقلل من الإحساس بالإحترق الوظيفي، وقسمها إلى أربع فئات : إرشاد وتطوير العاملين، الإشراف والقيادة والأهداف التنظيمية، البناء الوظيفي، الأساليب والمعايير.

ويلاحظ من نموذج تشيرنس أنه يركز على خصائص محيط العمل والتي تسبب ضغوطا للفرد، كما أنه يركز على بعض الإتجاهات السالبة التي توجد لدى الأشخاص المستهدفين للشعور بالضغط النفسي كما أشار النموذج أيضا إلى بعض المتغيرات الشخصية والتي تتضمن المتغيرات الديموغرافية، وأعطى أهمية لبعض المتغيرات الإجتماعية مثل : مدى الحصول على المساندة الإجتماعية، وأضاف النموذج بعض المتغيرات الإضافية الأخرى المرتبطة بالعمل مثل : الرضا الوظيفي وصراع الدور والصحة الجسمية وغيرها.

## 2.2 نموذج شفاف وآخرون للإحترق الوظيفي 1986 :

يشير هذا النموذج إلى المصادر والمظاهر والمصاحبات السلوكية للإحترق الوظيفي وذلك كما هو موضح بالشكل التخطيطي على النحو التالي :

شكل رقم (05) نموذج شفاف وآخرون (1986)

| الإحترق الوظيفي          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| مصادره                   |                      |
| عوامل خاصة               | عوامل ومتغيرات شخصية |
| • صراع الدور             | • الجنس ، السن       |
| • غموض الدور             | • سنوات الخبرة       |
| • عدم المشاركة في القرار | • المستوى التعليمي   |
| • تأييد إجتماعي رديء     | • التوقعات المهنية   |

| المصاحبات السلوكية  | مظاهره (الأبعاد)          |
|---------------------|---------------------------|
| • ترك المهنة        | 1. استنزاف انفعالي        |
| • زيادة معدل الغياب | 2. فقدان الهوية الشخصية   |
| • التعب لأقل مجهود  | 3. نقص في الإنجاز الشخصي. |

المصدر : (الزهراني نوال، 2008)، "الإحترق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العمالات مع ذوي الإحتياجات الخاصة" رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، ص 52

يتضح من هذا الشكل ما يلي :

**أولاً :** النموذج يشير إلى نوعين من مصادر الإحترق الوظيفي : أولهما يرتبط بمكان العمل والذي يتمثل في صراع الدور وغموضه، وعدم مشاركة الموظف في إتخاذ القرارات والتأييد الإجتماعي الرديء، وثانيهما يرتبط بالموظف ذاته مثل توقعاته نحو دوره المهني، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية الأخرى الخاصة به مثل سنه وجنسه وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي.

**ثانياً :** أشار النموذج أيضا إلى مظاهر أو مكونات أو أبعاد الإحترق الوظيفي والتي تتمثل في الإستنزاف الإنفعالي وفقدان الهوية الشخصية والشعور بالإنجاز الشخصي المنخفض.

**ثالثاً :** أشار النموذج إلى المصاحبات السلوكية للإحترق الوظيفي والتي تتمثل في رغبة الموظف ترك المهنة والتعب لأقل مجهود والتمارض وزيادة معدل التغيب عن العمل.

### 3) نموذج المتغيرات الشخصية والبيئية : لجين بريزي وآخرون 1988م.

وهو نموذج لتحسين أحسن مجموعة من المتغيرات المنبئة بالإحترق الوظيفي، وقد ضم هذا النموذج مجموعتين من المتغيرات البيئية، ركزت المجموعة الأولى على الخصائص التنظيمية المهمة مثل: الحالة الإجتماعية والإقتصادية لمكان العمل، ومدى فاعلية التحكم الشخصي في الموقف المهني، ومدى مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار، وركزت المجموعة الثانية على المساندة من مصادرها المختلفة : الإدارة، الزملاء، الأصدقاء، كما ضم النموذج مجموعة من المتغيرات الشخصية ركزت المجموعة الأولى على الخصائص الديموغرافية مثل : الجنس وسنوات الخبرة، وركزت المجموعة الثانية على متغيرات شخصية مثل الكفاءة المهنية وتقدير الذات والمستوى التعليمي، وفي كل مراحل النموذج وجد أن المتغيرات البيئية والشخصية ذات ارتباط دال على الإحترق الوظيفي.<sup>1</sup>

### ثانياً : الأبعاد الإمبريقية للإحترق الوظيفي :

<sup>1</sup> فهد بن أحمد الشعلان : مواجهة الإحترق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرقة والقيادة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 32، العدد 65 الرياض، 2016، ص 19.

## 1. الدراسات في البيئة الجزائرية :

**1.1 :** دراسة بوزيان راضية (2011) بعنوان : "الإجهاد الوظيفي وظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين بالجزائر"<sup>1</sup> مؤسسة الكهرباء والغاز فرع عنابة والطارف وكذلك المستشفى الصحي ابن رشد بعنابة بالجزائر

هدفت هذه الدراسة على البحث في الإجهاد الوظيفي وظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين بالجزائر، وتحديد ما هو موجود بالفعل من الضغوط المهنية والإجهاد الوظيفي وظروف العمل، ورصد بعض معوقات الأداء المهني على أهداف المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية لدى الموظفين الحكوميين في الجزائر، حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، المتكونة من 100 فرد من موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز فرع عنابة والطارف وكذلك المستشفى الصحي ابن رشد بعنابة بالجزائر، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، من أهم نتائج الدراسة أن من أهم مجهادات العمل هو غموض الدور الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى أن إجهادات الدور يمكن تلخيصها في أربع نقاط مرتبة حسب الأهمية :

- غموض الدور : وينشأ عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو في القسم الذي يعمل فيه ، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة.
- تناقض الدور (صراع الدور) : وينشأ عندما يواجه الفرد العديد من متطلبات العمل المتناقض، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلا أو لا يعتقد أنها جزء من عمله.
- عبء العمل الكمي : ويعرف بأنه "إسناد مهام للفرد لا يستطيع إنجازها ضمن الوقت المتاح " ويعني كذلك "زيادة كمية العمل التي يتوجب على الفرد إنجازها خلال فترة محددة".
- عبء العمل النوعي : هو "إسناد مهام للفرد يتطلب إنجازها مهارات عالية لا يملكها"
- ومن توصيات الدراسة :
- ضرورة إهتمام المديرين بموضوع الإجهاد لدى العاملين خاصة الناتجة عن غموض الدور الوظيفي.

**2.1 :** دراسة علوطي عاشور ، مغار عبد الوهاب (2016/2015) بعنوان علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الإحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية

<sup>1</sup> نقلا عن ، مراد سامي عاطف قنديل : غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني قطاع غزة، مذكرة ماجستير، إشراف يوسف عبد عطية بحر، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص

سكيكدة<sup>1</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عدالة التوزيع (العدالة التنظيمية) في مستويات الإحترق الوظيفي في الجزائر، إعتدا الباحثان على المنهج الوصفي وعينة مكونة من 43 مستشاري التوجيه والإرشاد النفسي ، فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود تأثير عكسي سالب لعدالة التوزيع في إرتفاع مستويات أبعاد الإحترق الوظيفي (تبلد المشاعر ، الإجهاد الإنفعالي ، الإنجاز الشخصي) يؤدي إلى الشعور بالإحباط والقلق.
  - إنخفاض شعور أفراد التوجيه المدرسي بعدالة التوزيع ترجع إلى المقارنة بين الجهد الوظيفي المبذول من جهة والأجر في العمل من جهة أخرى.
  - المشاعر السلبية تجاه الأجر (العدالة التوزيعية) يؤدي إلى تبلد المشاعر وعدم الرضا على الإنجاز والأداء الذي يقدمه الفرد.
- وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بما يلي :
- يجب على المديرين وكل الأطراف توفير المناخ الوظيفي الذي يساعد على الإدماج المهني ورفع القيمة المعنوية للإنجاز.
  - العمل من أجل تحسين الأجر من خلال إعادة التصنيف أو فتح باب الترقية لمناصب أعلى.

**3.2 : دراسة عبد الرزاق بن علي و هدى شهيد (2019) بعنوان : مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "الساورة للإسمنت" ببشار، الجزائر ،<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب الإجهاد الوظيفي لدى العاملين وأثرها على أدائهم في شركة الساورة للإسمنت ببشار، إعتدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعينة مكونة من 64 عاملا ، وتم إستخدام استبيان لجمع البيانات ، وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

- مطالب الوظيفة هي الأكثر تسببا في الإجهاد الوظيفي تليها بعد عدم السيطرة مقابل ذلك كانت الأسباب الأخرى (الدعم، التغيير، بيئة العمل، أدوار غامضة ومتضاربة، العلاقات في العمل) بمستوى منخفض.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجهاد الوظيفي وأسبابه على الأداء الوظيفي للعاملين وأصت الدراسة بما يلي :

<sup>1</sup> علوطي عاشور، مغار عبد الوهاب : علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الإحترق الوظيفي دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية العدد 31، قسم علم النفس جامعة المسيلة، 2017.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن علي، هدى شهيد : مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "الساورة للإسمنت" ببشار، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 22، العدد 2، مخبر النمو والتنمية الإقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2019، صص 401-422.

- على القائمين على إدارة الشركة بضرورة إيلاء الإجهاد أهمية بالغة، والعمل على تقليل عبئ العمل من خلال إعادة تصميم العمل بشكل مناسب والإدارة الفعالة من خلال تخصيص الوظيفة بشكل مناسب ، وتعزيز أكثر لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار المتعلقة بأعمالهم المباشرة خصوصا.

## 2. الدراسات في البيئة العربية :

**1.2 : دراسة النفيعي (2001) تحت عنوان "الإحترق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة"<sup>1</sup>**، هدفت هذه الدراسة تحديد مستوى الإحترق الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية الخدمية والتي لها علاقة بالجمهور بمحافظة جدة، وتحديد العوامل المسببة له والتميز بين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الإحترق الوظيفي طبقا لخصائصهم الديموغرافية والإدارية.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعينة مكونة من (376) موظفا، حيث أظهرت النتائج أن أفراد العينة يعانون من درجة متوسطة من الإحترق الوظيفي وأن العوامل الديموغرافية والإدارية التي تميز بين الذين يعانون من إرتفاع الإحترق الوظيفي في السن للأقل سنا، والخبرة لصالح الأقل خبرة، كما بينت النتائج أن أهم المصادر المسببة للإحترق هي مصادر تنظيمية، متطلبات الوظيفة ، خصائص الدور، علاقات العمل الشخصية، الدعم الإجتماعي، التوقعات الشخصية.

**2.2 : دراسة تغريد زياد عمار (2006) بعنوان : أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الداخلية المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث شملت الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية تناولت كل من المتغيرات الشخصية، الوظيفية والمتغيرات التنظيمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعينة طبقية عشوائية مكونة من 20 % من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من الهيئة الإدارية والأكاديمية للعاملين في جامعة الأقصى، الأزهر والجامعة الإسلامية وبلغ عددهم 1486 فرد، وتم استخدم الإستبيان كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

<sup>1</sup> نقلا عن سليمان أحمد الطلاع : واقع الإحترق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 2(أ)، 2015، ص 185.

<sup>2</sup> تغريد زياد عمار : أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، 2006.

- عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الحالة الإجتماعية، عدد أفراد الأسرة، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان العمل في الجامعة) على الإحساس بضغط العمل.
- يوجد إختلاف في مستوى الشعور بضغوط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية (صراع الدور، غموض الدور، عدم ملاءمة الدور، عبء الدور النوعي والكمي، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية تجاه الآخرين، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة، فرص النمو والتقدم، المشاركة في إتخاذ القرارات).
- لم يكن لطبيعة العمل (إداري / أكاديمي) أثره على الإحساس بضغط العمل.
- ومن توصيات الدراسة مايلي :
- ضرورة إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- توضيح أسس وقواعد الترقيات وربطها بالأداء، والإهتمام ببناء قوي متماسك لجماعة العمل وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل.
- توجيه قدر أكبر من الإهتمام والعناية للرعاية النفسية، وأخيرا الإكثار من الإستغفار والصلاة على النبي والتوكل على الله.

### 3.2 : دراسة سماهر مسلم عياد أبو مسعود(2010) بعنوان "ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين

الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة -أسبابها وكيفية علاجها-"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إنتشار ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة وتحديد العلاقة ما بين ظاهرة الإحتراق الوظيفي ومجموعة من العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الراتب، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، الحالة الإجتماعية) وتحديد أسباب ومصادر إنتشارها والسبل الكفيلة بعلاجها، إعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 258 موظف تم إختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكون من 821 موظف، استخدمت الباحثة استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، ومقياس ماسلاك للإحتراق بعد إجراء تعديلات بسيطة عليه ليلاءم أغراض البحث، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

<sup>1</sup> سماهر مسلم عياد أبو مسعود : ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها، إشراف يوسف عبد عطية بحر، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

- أن الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة يعانون بشكل عام من مستوى متوسط من الإحترق الوظيفي على بعديه (الإجهاد الإنفعالي وعدم الإنسانية) بينما كان مستوى الإحترق الوظيفي منخفضاً على بعد (الإنجاز الشخصي).
  - توجد علاقة عكسية بين كلا من صلاحيات العمل وقلة التعزيز الإيجابي ودرجة الإحترق الوظيفي بأبعاده الثلاثة.
  - توجد علاقة طردية بين كلا من انعدام العلاقات الإجتماعية وضغط العمل وصراع القيم ودرجة الإحترق الوظيفي بأبعاده الثلاثة.
  - توجد فروق في مستوى الإحترق الوظيفي بأبعاده الثلاثة تعزى لكلا من المتغيرات (الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة ما يلي :
  - بالتقرب من الله وتبني القيم الدينية في المعاملات ما بين الزملاء في العمل.
  - ضرورة إهتمام أصحاب القرار بظاهرة الإحترق الوظيفي والعمل على التخفيف من حدة إنتشارها من خلال تبني وزارة التربية والتعليم لإستراتيجيات تكسر الجمود والروتين كسياسة التدوير الوظيفي، الإهتمام بشكل أكبر بالجانب الترفيهي للموظفين وبالحوافز بثتى أنواعها.
  - النظر في أسلوب توزيع الأعمال على الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع مواصفات الفرد والعمل، ومراعاة العدل والمساواة في توزيع الأعباء على الأفراد لتخفيف أعباء العمل و زيادة الإهتمام بمتابعة الإنجاز وتعزيزها لدى العاملين.
  - إستحداث برامج مساعدة للعاملين من خلال تقديم خدمات طبية وعلاجية، والإهتمام بالموظفين الجدد ومساعدتهم في عملية الإندماج في العمل.
  - زرع روح التعاون بين الموظفين في العمل والسعي بشكل أكبر لتطوير قدرات ومهارات العاملين.
  - إعطاء دورات إدارية مركزة وبشكل دوري للعاملين في المستويات الإدارية العليا في فن الإدارة العلمية وفن التعامل مع موظفيهم وتفويض الصلاحيات ورفع معنويات الموظفين.
  - عقد دورات وتوزيع نشرات تثقيفية حول ظاهرة الإحترق الوظيفي وكيفية التعامل مع ضغوط العمل أو صراع القيم أو لتعزيز العلاقات الإجتماعية.
  - تطوير نظم الإختيار والتعيين والتوفيق بين المتطلبات الوظيفية وخصائص وقدرات الأفراد.
- 4.2 : دراسة أماني بسام سعيد الجمل (2012) بعنوان " الإحترق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة" <sup>1</sup>**

<sup>1</sup> أماني بسام سعيد الجمل : الإحترق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، إشراف يوسف عبد عطية بحر، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إنتشار ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ومدى تأثير متغيرات الدراسة (ضغط العمل، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة الإجتماعية) على درجة الإحتراق الوظيفي لديهن، ومعرفة ما إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثات تعود للمتغيرات الشخصية : مكان العمل، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع على السلم الوظيفي، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعينة مكوّنة من (417) موظفة من مجتمع دراسة (9773) موظفة، وتم إستخدام أستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم إستخدام مقياس ماسلاك للإحتراق الوظيفي مع إجراء تعديلات بسيطة عليه بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وعينة الدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي :

- عدم معاناة النساء العاملات في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة من الإحتراق الوظيفي على كل من أبعاده الثلاثة : الإجهاد الإنفعالي، تبدل المشاعر، والإنجاز الشخصي.
- وجود علاقة طردية بين درجة الإحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث وكل من ضغط العمل، نمط القيادة، المشاركة في إتخاذ القرار، والمساندة الإجتماعية.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وبين الإحتراق الوظيفي على البعدين : الإجهاد الإنفعالي وتبدل المشاعر، بينما لاتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية على بعد الإنجاز الشخصي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى كل من : مكان العمل، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، الموقع على السلم الوظيفي، فيما تبين وجود فروق بالنسبة لمتغير الموقع على السلم الوظيفي على بعد الإنجاز الشخصي.
- ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة :
- ضرورة قيام المؤسسات الحكومية بتنظيم البرامج التدريبية للمرأة العاملة حول الإحتراق الوظيفي والتعامل معه، ووضع البرامج الإرشادية التي تساعد المرأة في التعامل مع الضغوط.
- ضرورة توفير المساندة الإجتماعية للمرأة العاملة من قبل الأسرة والمجتمع وزملاء العمل للتخفيف من الأعباء الملقاة على عاتقها.

## 5.2 : دراسة علي عبد الرحمن إبراهيم أبو زنيد (2012) بعنوان : الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية اسبابه والمتطلبات المؤسسية لمواجهته<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب المؤدية لظاهرة الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية والمتطلبات المؤسسية لمواجهتها، وتحقيقاً لأهداف الدراسة أعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعينة مكونة من 206 سحبت من مجتمع الدراسة المكون من 446 شخصاً، تم استخدام المقابلة الشخصية على 24 شخص وإستبانة بغرض جمع البيانات من مصادرها الأولية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :

- أهم الأسباب الجسدية والنفسية المؤدية لظاهرة الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية هي شعور الموظفين بأنهم يستطيعون تقديم ما هو أفضل في عملهم.
  - أهم الأسباب المتعلقة ببيئة العمل والتي تؤدي إلى الإحترق الوظيفي تمثلت في نظام الحوافز المتبع في الجامعة غير فعال.
  - أهم المتطلبات النفسية والجسدية الواجب على إدارة الجامعة إتباعها لمواجهة ظاهرة الإحترق الوظيفي هي تكريم العاملين المميزين في أدائهم، أما بخصوص المتطلبات المتعلقة ببيئة العمل فتمثلت في الحد من الأعمال اليومية المتكررة.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإحترق الوظيفي ومتغير مكان العمل ومتغير المؤهل العلمي ومتغير مستوى الدخل الشهري.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإحترق الوظيفي ومتغير الجنس ومتغير سنوات العمل.
3. الدراسات في البيئة الأجنبية :

### 1.3 : دراسة Alkhrisha(2002) بعنوان<sup>2</sup> :

« Burnout among a selective sample of american and jordanian teachers »

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإحترق الوظيفي لدى عينة من المعلمين الأمريكيين والأردنيين والمصادر المسببة للتوتر لديهم، وشملت الدراسة عينة مكونة من 111 من المعلمين الأمريكيين و 117 من المعلمين الأردنيين، واستخدم مقياس ماسلاك للإحترق النفسي، ومن نتائج الدراسة ما يلي :

<sup>1</sup> علي عبد الرحمن إبراهيم أبو زنيد : الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية اسبابه والمتطلبات المؤسسية لمواجهته، 2012.

<sup>2</sup> نقلا عن أماني بسام سعيد الجمل : الإحترق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، إشراف يوسف عبد عطية بحر، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص87.

4. أن المعلمين الأمريكيين يعانون من الإحترق الوظيفي بدرجة عالية.
5. المعلمون ذوي الخبرة أكثر إحترقا من أقرانهم ذوي الخبرة الأقل.
6. العوامل المؤثرة والمسببة للإحترق الوظيفي بالنسبة للمعلمين الأمريكيين تتمثل في : عبء العمل، عدم وجود الدعم للموظفين وللإدارة، عدم إحترام المعلم من قبل المجتمع، اضطراب السلوك، وعدم مشاركة الوالدين.
7. العوامل المسببة للإحترق الوظيفي بالنسبة للمعلمين الأردنيين تتمثل في : انخفاض الرواتب، سلوك الطلاب، عدم إحترام المعلم من قبل المجتمع، ضعف العلاقة بين الزملاء في العمل، عبء العمل.

**2.3 : دراسة، (2011) Sowmya et panchanatham<sup>1</sup> بعنوان : الإحترق الوظيفي : نتيجة للسياسة التنظيمية في القطاع المصرفي « job burnout : an outcome of organization politics in banking sector »**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب الرئيسية التي تسهم في الإحترق الوظيفي كنتيجة هامة من نتائج السياسات التنظيمية ، وتقديم المقترحات التي من شأنها التخفيف من حدة هذه الظاهرة، وقد طبقت الدراسة على العاملين في القطاع المصرفي في مدينة تشيناى الهندية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- أن العاملين في القطاع المصرفي العام والخاص يشعرون أنهم يستنفذون كل جهودهم تماما، وأنهم يعملون أعمالا شاقة، وبذلك ارتباطهم بشدة بالتزامات ومسؤوليات متعلقة ببيئة العمل، أيضا أنهم مستنزفون عاطفيا ويشعرون بالتوتر نتيجة التعامل مع الناس.
- إرتفاع مستوى الإحترق لدى العاملين أصغر سنا.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة : ضرورة إتخاذ خطوات من أجل حل المشاكل في أسرع وقت ممكن وفقا للأولوية من أجل تجنب المزيد من التوتر والقلق لدى العاملين والذي يؤدي إلى إرتفاع مستويات الإحترق الوظيفي لديهم.

**a. : دراسة (2007), Hogan and Mcknight, « Exploring burnout among university online Instructors : An Initial Investigation »**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ووصف ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى معلمي التعليم العالي على الإنترنت، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد (76) من المعلمين الذين يمارسون مهنة التعليم عبر

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 85.

الإنترنت في الولايات المتحدة، وقد تم إجراء دراسة استقصائية ديموغرافية، واستخدم مقياس ماسلاك للإحترق الوظيفي لتحقيق أغراض الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- المعلمون يعانون من درجة متوسطة من الإحترق الوظيفي : درجة متوسطة من الإجهاد العاطفي، درجة مرتفعة من تبدل الشخصية، درجة منخفضة من الإنجازات الشخصية.
- هناك إختلاف واضح في درجة الإحترق الوظيفي بين الجنسين، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الإناث يعانون من درجة عالية من الإحترق الوظيفي بأبعاده الثلاثة مقارنة بنظرائهن من الرجال.

وأوصت الدراسة بما يلي :

- إجراء المزيد من البحوث حول العلاقة بين الجنس ودرجة الإحترق الوظيفي لدى المعلمين في التعليم العالي.
- إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بمعرفة وتحديد العوامل التي يمكن أن تسهم في الإحترق الوظيفي لدى معلمي التعليم العالي على الإنترنت مثل: مستوى التعليم، فرص العمل، تصنيف الوظائف (معيد ، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك...) الخبرة في مجال التدريس عبر الإنترنت، العبء التدريسي، والتدريب الأكاديمي للتعليم عن بعد.

### • التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الإطلاع على أدبيات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع ظاهرة الإحترق الوظيفي والعوامل المختلفة التي تؤدي إلى حدوث هذه الظاهرة، والعوامل الوقائية لمواجهتها ، قاما الباحثان بإستعراض (11) دراسة سابقة محلية وعربية وأجنبية ، تناولت موضوع الإحترق الوظيفي في فترات زمنية مختلفة من أبعاد وزوايا متعددة، وقد حاولا الباحثان بقدر الإمكان أن تكون الدراسات متعلقة بالمنظمات الخدمائية، لتكون البيئة شبيهة إلى حد ما مع بيئة الدراسة الحالية، وقد تبين من خلال عرض الدراسات التي تناولت الإحترق الوظيفي مايلي :

- إن ظاهرة الإحترق الوظيفي لم تحضى بالقدر الكافي من الدراسة محليا، حيث أنه عند البحث والإطلاع لم تستطع الباحثان رصد سوى ثلاثة (03) دراسات محلية، مما يدل على نقص الدراسات المحلية التي تناولت هذه الظاهرة بالدراسة حسب علم الباحثان.

<sup>1</sup> نقلا عن أمني بسام سعيد الجمل، المرجع السابق، ص 88.

- تنوعت المتغيرات المستقلة التي ربطها الباحثون بالإحترق الوظيفي كعوامل مسببة له ، وكان من أبرزها : ضغط العمل، الجدية في العمل، صلاحيات العمل، حجم العمل، خصائص العمل، قلة التعزيز الإيجابي، العلاقات الإجتماعية، توفر الدعم والمساندة، النمط القيادي للمدير، البنية المادية المحيطة، الرضا الوظيفي، الأداء الأكاديمي، صراع القيم، نظام ظروف العمل، بعض سمات الشخصية، الأمان الوظيفي، كما إشتراك الكثير من الدراسات السابقة في دراسة علاقة الإحترق الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية مثل : الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الراتب الشهري، الحالة الإجتماعية، مكان العمل، التخصص، الموقع على السلم الوظيفي.
  - فيما يتعلق بعينة ومجتمع الدراسة، (في حدود علم الباحثان) فإنه على الرغم من أن ظاهرة الإحترق الوظيفي خضعت لدراسات ميدانية عديدة وفي بيانات كثيرة وفقا للأدبيات التي تحدثت حول الموضوع، إلا أن معظم الدراسات ركزت على الإحترق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية، فيما لم يتم تسجيل سوى ثلاث (03) دراسات فقط اهتمت بدراسة الظاهرة لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية ولكن في بيئة غير محلية، وهذا بدوره يعكس مدى الحاجة إلى دراسات سوسيولوجية تقيس هذه الظاهرة وتبحثها بأبعادها ومصادرها ونتائجها.
  - رجحت معظم الدراسات (في حدود علم الباحثان) بأن للإحترق الوظيفي ثلاثة أبعاد، هي الإنهاك الإنفعالي والجسماني، الإتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، الشعور بالقصور في مستوى الإنجازات الشخصية.
  - أجمعت معظم الدراسات السابقة ( في حدود علم الباحثان) أن الأسباب المؤدية للإحترق الوظيفي يمكن حصرها في ثلاث فئات : خصائص تتعلق بالوظيفة، خصائص تتعلق بالمنظمة، خصائص تتعلق بالشخصية.
  - استخدمت معظم الدراسات السابقة (في حدود علم الباحثان) المنهج الوصفي التحليلي في دراسة موضوع الإحترق الوظيفي.
  - أما من حيث المقياس المستخدم للإحترق الوظيفي، فإن أغلبية الدراسات استخدمت مقياس ماسلاك للإحترق الوظيفي بعد تعديله في حين البعض الآخر من الدراسات استخدم لقياس الإحترق الوظيفي استبانة من إعداد الباحث نفسه.
8. أفادتنا الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في صياغة الفروض وإعداد أداة الإستبيان وصياغة الإشكالية واختيار المنهج المناسب للدراسة بالإضافة إلى تقديم مراجع يمكن الإعتماد عليها في الجانب النظري.

#### 1- بماذا تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ؟

مما سبق نستطيع أن نبين أن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها :

- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث حجم العينة ونوع القطاع، إذ أجريت دراستنا في القطاع العام أما الدراسات السابقة فقد تنوعت بين القطاع العام والخاص.
- من حيث الزمان فإن الدراسة الحالية أجريت في سنة 2021، بينما أغلب هذه الدراسات أجريت في سنوات سابقة.
- تناولت الدراسة الحالية موضوع الإحترق الوظيفي في المؤسسة الجامعية.
- ركزت هذه الدراسة بشكل مباشر على فئة الموظفين الإداريين في المؤسسة الجامعية بالبحث في أسباب وعوامل ظهور الإحترق الوظيفي وبالتالي الخروج بالإجراءات الكفيلة بتخفيض معاناة الموظف الجامعي من الإحترق.
- سلطت هذه الدراسة الضوء على معرفة أهم الأسباب المؤدية لظاهرة الإحترق الوظيفي ذات العلاقة بالمحددات التنظيمية الوظيفية (متطلبات الوظيفة).
- توجه الأنظار صوب الموظف الإداري الجامعي، وتساهم في اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة التي من شأنها مساعدة الموظف على أن يكون أكثر تمتعا بصحة جيدة من أجل تكيفه في جو العمل ليصبح أكثر فعالية في الحياة الإجتماعية والمهنية وبالتالي أكثر دقة وإتقانا لما يقوم به من أعمال.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مختلف النظريات والنماذج المفسرة لموضوع الدراسة الحالية (الإحترق الوظيفي)، ولإشارة أنه بالرغم من إسهامات هذه النظريات والنماذج تبقى رؤى تعبر عن إجتهدات علماء وباحثين حاولوا فهم طبيعة مجتمعاتهم ومؤسساتهم التي تمتاز بخصائص إجتماعية وثقافية تختلف تماما عن الخصوصية الإجتماعية والتاريخية لمجتمعنا.

بالإضافة للنظريات والنماذج المفسرة، تم تقديم مجموعة من الدراسات السابقة لموضوع الدراسة الحالية في مختلف البيئات (محلية، عربية، أجنبية) والتي أتفقت في مجملها مع الدراسة الراهنة في المنهج المعتمد وأداة الدراسة واختلفت في أهدافها ومتغيراتها، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجانب النظري والمنهجي حيث تم التعرف على مختلف المراجع المعتمدة فيها، وتكمن أهميتها في كونها سند علمي للدراسة الراهنة.



## الفصل الثالث : الإحترق الوظيفي-رؤية سوسيو تنظيمية-

تمهيد

أولا : الإحترق الوظيفي -تتبع تاريخي-

ثانيا : الفرق بين الإحترق الوظيفي وبعض المصطلحات أخرى.

ثالثا : محددات الإحترق الوظيفي حسب رؤية بعض الباحثين.

رابعا : أبعاد ومقاييس الإحترق الوظيفي.

خامسا : مراحل حدوث الإحترق الوظيفي حسب رؤية الباحثين.

سادسا : أعراض الإحترق الوظيفي حسب رؤية الباحثين وآثارها.

سابعا : مستويات ووسائل مواجهة الإحترق الوظيفي.

خلاصة الفصل.

**تمهيد :**

يعود الإهتمام المتزايد من قبل الباحثين على موضوع الإحترق الوظيفي نظرا لما يشهده العالم اليوم من تطورات علمية وتكنولوجية إنعكست على المجال الإجتاعي والوظيفي ، أدى إلى عدم إستقرار الموظفين في مجال عملهم لمحاولة منهم مواكبة هذا التطور والتغير، تسبب في ضغوطات مهنية ناتجة عن إستمرار التغيرات في المتطلبات التي تقع على الموظف في بيئة العمل، ما جعلهم عرضة للتوتر والإجهاد والتعب والإرهاق الذي يؤثر سلبا على صحتهم النفسية والجسدية.

الإحترق الوظيفي مؤشر على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى تدني والإندار وإنخفاض الإنتاجية بسبب عدم قدرتها لدعم الموارد البشرية المؤهلة الذي يقع على عاتقه مهمة دعم ومساندة المؤسسات في تحقيق أهدافها المنشودة .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق للتبع التاريخ للإحترق الوظيفي مع أسبابه ومراحله حسب مختلف الباحثين محاولة في الأخير تبيان الوسائل التي تتخذها المنظمة والعامل من أجل مواجهة الإحترق الوظيفي.

## أولاً : الإحترق الوظيفي -تتبع تاريخي-

الإحترق الوظيفي مصطلح يفرض نفسه على الساحة بوصفه ظاهرة تحتاج إلى مزيد من الدراسات من عدة زوايا نفسية، إجتماعية، تنظيمية، إدارية حيث لوحظ في السنوات الأخيرة الإهتمام المتزايد بظاهرة الإحترق الوظيفي « Burnout » في ميدان العمل، وتجسد ذلك في عدد من الندوات والدراسات التي تناولت الموضوع في ضوء تزايد الإهتمام بالصحة النفسية للعاملين في تنظيمات العمل المختلفة، ومن هذا المنطلق سوف نبرز التتبع التاريخي لهاته المسألة.

## (1) الخلفية المجتمعية للإحترق الوظيفي :

بداية وقبل السبعينات من القرن الماضي لم يكن مصطلح "الإحترق الوظيفي" موجودا في الدراسات السيكولوجية، وإنما استخدمت عدة مصطلحات بديلة مرتبطة بعمل الموظف مثل : "ضغط العمل"، "التوتر"، "الإجهاد"، "الإرهاك" لوصف الكثير من الأعراض المشابهة.<sup>1</sup>

حيث كان أول ظهوره في بداية الستينات من القرن العشرين (1960)، إذ لاحظ بعض الباحثين في مجال الصناعة تدني أداء بعض العاملين ذوي الأداء المرتفع مع ظهور بعض المتغيرات السلوكية، منها التغييب المستمر عن العمل لفترات طويلة، ولقد أطلق على ذلك مصطلح "الوهج المنطفيء" (Flame outs).

في بداية السبعينات ظهر في الولايات المتحدة عدد من المقالات التي تناولت ظاهرة الإحترق الوظيفي ، فبين عامي 1974 و 1989 كتبت أكثر من 2500 مقالا عن موضوع الإحترق الوظيفي.

وعلى الرغم من أن كريستينا ماسلاك قدمت عرضا عن الإجهاد العاطفي لدى مقدمي الخدمات الإنسانية إلى الجمعية الأمريكية عام 1973 ، إلا أنه في سنة 1974 ظهر مصطلح « Burnout » على يد الطبيب النفسي فرويدنبرجر (Freudenberger)، حيث خصص لهذه الظاهرة أجزاء مهمة في كتاباته وأعماله ووصفه بأنه ظاهرة سلبية لدى المهنيين الذين يعملون في عيادة لمدمني المخدرات من خلال الضغط الزائد على الفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الرحمان إبراهيم أبو زنيد : الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية أسبابه والمتطلبات المؤسسية لمواجهته، إشراف محمد حافظ الجعبري، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2012، ص 8.

<sup>2</sup> فهد بن أحمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص 65.

ثم جاءت كريستينا ماسلاك (Maslach) سنة 1976 وهي باحثة في علم النفس الإجتماعي وذكرت أن الإحترق الوظيفي يصيب الفرد نتيجة الحمل الزائد والضغط المستمر مما يفقده المشاعر العاطفية تجاه العملاء ، وربطته بالمرض والإضطراب النفسي.<sup>1</sup>

في بداية الأمر كانت النظرة للإحترق الوظيفي أنه يصيب العاملين بمراكز الصحة ورعاية الشباب التي يتصل فيها الفرد بالمرض كالممرضات، أي كان الإهتمام قاصرا بدراسة الإحترق الوظيفي في البداية على مهن الرعاية الصحية، ثم إمتد ليشمل باقي الفئات الأخرى التي تتطلب التعامل مع الجمهور، ولهذا تغيرت تلك النظرة فيما بعد وأصبح الإحترق الوظيفي مصطلح واسع الإنتشار وسمة من سمات المجتمع المعاصر ودراسته تشمل مختلف مجالات المهن ،على غرار مهن الرعاية الصحية والتعليم.

## (2) الخلفية المعرفية للإحترق الوظيفي :

كان العالم بردلي (Bradly) عام 1969 هو السباق وأول من أشار إلى التوتر والضغط المتصل بالعمل الذي سمّاه ووصفه بالـ « Burnout ».

وقد إرتبطت الدراسات الأولى بباحثي جامعة يل (Yale) وجامعة ميشيغان (Michigan) ، التي ركزت على طبيعة العمل في المنظمات التي توفر الخدمات الإنسانية ، حيث بدأت الدراسات بالمعلمين لتشمل العاملين في المراكز الصحية العقلية والبرامج الخاصة لغير القادرين على التعلم ، ومراكز الصحة العامة، ومراكز رعاية الشباب.<sup>2</sup>

ويعتبر فرويدنبرجر المحلل النفسي الأمريكي أول من أدخل مصطلح الإحترق الوظيفي **Burnout** إلى حيز الإستخدام الأكاديمي 1974، في "مجلة القضايا الإجتماعية" وناقش تجاربه النفسية في دراسته لإستجابات التوتر التي يبديها العاملين في بعض الأعمال في الخدمات الصحية في مدينة نيويورك، وقد لاحظ أن الذين يعملون في المهن والخدمات الإنسانية كانوا أكثر تعرضا لحالات الإحترق الوظيفي، نتيجة تعاملهم اليومي مع عدد كبير من الناس، وعدم قدرتهم على تحقيق كل ما هو متوقع منهم.

حيث قال في هذا الصدد "إن الإحترق الوظيفي مختلف تماما عن الإكتئاب، أو زيادة العمل، أو الإجهاد الذهني، إنه عملية عميقة يحاصر فيها الشخص نفسيا ويستنفد طاقته كليا"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر العداقي، مرجع سبق ذكره، د 9:00 .

<sup>2</sup> علي عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> علي عبد الرحمن إبراهيم أبو زنيد، مرجع سبق ذكره، ص 8.

ثم جاءت أعمال كريستينا ماسلاك (Maslach) 1976 وهي باحثة في علم النفس الإجتماعي وبانيز (Pines) وشيرنيس (Cherniss) وغيرهم، مما كان لهم الأثر الكبير في تعريف هذه الظاهرة وتحديد مظاهرها وبيان أسبابها وكيفية تفاديها أو التقليل منها إلى أدنى درجة ممكنة.

إذ عرفت ماسلاك (Maslach) الإحترق الوظيفي بأنه مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والإستنفاد الإنفعالي والتبليد الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني، ويحدث الإحترق الوظيفي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الفرد الذي ينخرط في أداء العمل، وكلما كان التباين بين هاتين البيئتين زاد الإحترق الوظيفي الذي يواجه الموظف في مكان عمله، كما تتداخل ظاهرة الإحترق الوظيفي حسب ماسلاك للشخص مع جوانب أخرى متشابكة منها إتجاهات الفرد نحو المهنة، والرضا الوظيفي، وكفايات الموظف، والتفاعل الإجتماعي، والسلطة الإدارية.

فالنظرة للإحترق الوظيفي تطورت مع تطور المصطلح أدبيا من خلال مؤتمر دولي عقد لأول مرة بمدينة فيلادلفيا الأمريكية في شهر نوفمبر 1981 بمشاركة الرواد الأوائل للإحترق النفسي بينز (Pines)، شرنيس (Charniss)، فرويدنبرجر، (Firdendenberger)، وماسلاك (Maslach) وتطور مفهوم الإحترق من الناحية التجريبية، والإهتمام بوضع قائمة لقياس الإحترق الوظيفي، إذ أصبحت دراسات الإحترق الوظيفي أكثر منهجية.<sup>1</sup>

حيث ظهرت في تلك المرحلة تلميذة ماسلاك سوزان جاكسون Jackson 1981 وقدمت أول محاولة لإنجاز قياس الإحترق في مجال الرعاية الصحية، ثم طورت تلك الأداة سنة 1986 لقياس الإحترق للعاملين في مجال المهن الإجتماعية ولذلك المقياس ثلاثة (03) أبعاد: الإجهاد النفسي، تبدل المشاعر، نقص الشعور بالإنجاز الشخصي، ولقد لقي هذا المقياس شهرة واسعة.

وفي دراسة أمريكية لكريستينا ماسلاك بجامعة بيركلي حول تطوير مفاهيم الإحترق النفسي للوصول لمصطلح الإحترق الوظيفي، بعد أن عرفت الإحترق النفسي بأنه "مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والإستنفاد والبلد الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني" ثم توصلت إلى الإحترق الوظيفي كظاهرة مرتبطة بنفسية الموظف أثناء القيام بعمله، ومنذ ذلك الوقت اعتبرت ماسلاك خبيرة في الإحترق الوظيفي، حيث قامت بنشر العديد من الدراسات وتصميم مقاييس معروفة للإحترق الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكية بن عامر: مرجع سبق ذكره، ص ص44،43.

<sup>2</sup> صباح نصرأوي، مرجع سبق ذكره، ص38.

أما في الناتج الفكري العربي نجد أن مصطلح الإحترق الوظيفي ظهر على يد علي عسكر وآخرون (1986) ونظر إليه بعض الباحثين أمثال كمال دواني وآخرون (1989) على أنه ثلاثي الأبعاد الإجهاد الإنفعالي، ضعف الإهتمام بالبعد الإنساني ، ونقص الكفاءة والإنجاز الشخصي.

من هذا المنطلق يعتبر ظهور مصطلح "الإحترق الوظيفي" حصيلة تطور مطرد لعدة مفاهيم سابقة تتعلق بنفسية العامل وكفاءته الإنتاجية، كان من أهمها الإنهاك النفسي إلى حالة من التعب الفسيولوجي والبدني، ويهمل البعد الإنساني في التعامل، وبعد الكفاءة الشخصية للعامل في وظيفته، ومفهوم الإستنزاف الوجداني الذي يركز على استنفاد الطاقة النفسية الوجدانية، وأخيرا استخدم مفهوم الإحترق الوظيفي ليكون أكثر دقة في تحديد مفهوم "الإحترق" خاصة في مجالات المرتبطة بالتوجيه المهني وبمواقف العمل، حيث يصف مصطلح الإحترق الوظيفي الحالة النفسية التي يصل إليها الفرد العامل في مهنته<sup>1</sup>.

كما حاول بعض الباحثين ربط الإحترق الوظيفي ببعض المفاهيم والمتغيرات الأخرى : مثل الصلابة النفسية، والمناخ المغلق في العمل، والرضا الوظيفي وصراع الأدوار، مما يدلنا على أن الإحترق الوظيفي يرتبط بأغلب مجالات الحياة، ومنها العمل المهني والشخصية والنمط الإداري المتبع في العمل.

## ثانيا: الفرق بين الأحتراق الوظيفي وبعض المصطلحات الأخرى:

### 1. الفرق بين الإحترق الوظيفي والإحترق النفسي:

يرجع الفرق بين ظاهرة الإحترق الوظيفي والإحترق النفسي إلى مجال إهتمام الباحث من جهة و مصدر الإحترق الذي يتعرض له الشخص من جهة أخرى، حيث ركز علماء النفس على كل ما يؤثر سلبا على النفس، كالإرهاق النفسي والعصبي، بينما ركز علماء السلوك التنظيمي على المصدر الذي يسبب الإحترق وهو الوظيفة، وما يتعلق بها من تغيرات تنظيمية، مثل:بيئة العمل الداخلية والخارجية، أنماط القيادة، علاقات العمل، مركزية العمل، وما ضغط العمل والتوتر والإعياء المهني، والإجهاد العاطفي، إلا مقدمات إذا ما أهملت فإنها تتحول إلى ظاهرة الإحترق الوظيفي<sup>2</sup>.

كما أن الإحترق النفسي يمتد إلى خارج إطار العمل الرسمي كما هو الحال عندما نقول الإحترق النفسي للوالدين، أو الإحترق النفسي لزوجين مثلا. على عكس ظاهرة الإحترق الوظيفي المرتبطة بالعمل في مهنة معينة بشكل أساسي، والذي يصف بدوره الحالة النفسية التي يصل إليها الفرد العامل في مهنته، والتي يشير إلى إستنزاف الطاقة البدنية والنفسية المرتبطة بظروف المهنة وطبيعتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي عبد الرحمن إبراهيم أبو زنيد، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص12، 13.

<sup>3</sup> علي عبد الرحمن إبراهيم أبو زنيد، المرجع السابق، ص ص12، 13.

## 2. الفرق بين الإحترق الوظيفي والضغط :

إن التداخل بين هذين المصطلحين عميق جدا، سواء من حيث المفهوم أو من حيث التفسير النظري لكليهما، الضغط عبارة عن حالة من عدم التوازن العقلي والإنفعالي والجسدي، إما الإحترق فهو ظاهرة ناتجة عن تطور خيبة الأمل . وبينما يتولد الضغط عن إدراك الفرد للوضع، ينبعث الإحترق عن شعور الفرد بعدم تلبية إحتياجاته وعدم تحقق توقعاته، كما يمكن أن يبقى الضغط لفترات قصيرة مؤقتة أو طويلة، ويتطور الإحترق تدريجيا مع مرور الوقت ؛ ويمكن أن يكون الضغط إيجابيا أو سلبيا بينما الإحترق سلبي دائما؛ ويمكن أن يحدث الضغط لأي شخص، بينما الإحترق يحدث عند الأشخاص الذين بدؤوا حياتهم بأهداف عليا ودافعية شديدة ؛ كما يحدث الضغط لعدد أكبر من الأفراد نتيجة سوء العلاقات بين الزملاء، بينما يحدث الإحترق النفسي في المهن التي تتضمن التعامل مع الناس.<sup>1</sup>

ونتيجة لذلك اللبس والغموض في مفهوم الإحترق الوظيفي وإرتباطه بالضغوط الوظيفية نتيجة التداخل في التعريف بين المصطلحين، فقد فرق نيوهاوس **NIEHAUSE** بينهما في ثلاث خصائص:<sup>2</sup>

1. يحدث الإحترق الوظيفي من ضغوط العمل النفسية نتيجة تضارب الأدوار وإزدياد حجم العمل.
2. يحدث الإحترق لهؤلاء الذين عادة ما يتبنون رؤية مثالية لأداء الأعمال والإضطلاع بالمسؤوليات المهنية.
3. يرتبط الإحترق عادة بالمهام التي يتعذر على الشخص تحقيقها.

ويرى **عدنان الفرّح (2001)** إن الأصل في الإحترق الوظيفي هو الضغط المهني الذي إذا ما إستمر يمكن أن تؤدي إلى ظهور أعراض ومؤشرات الإحترق الوظيفي، وبعبارة أخرى يعتبر الإحترق الوظيفي مؤشرا مميزا للضغوط المهنية والنتيجة النهائية لضغوط العمل المتراكمة والطلبات والتوقعات التي لا يستطيع الفرد التكيف معها بنجاح ؛ والضغوط المهنية هي بمثابة "ضعف أو عجز الفرد في التكيف مع الظروف ومتطلبات العمل بشكل فعال"<sup>3</sup>.

## 3. الفرق بين الإحترق الوظيفي والإكتئاب :

إن التقارب بين المصطلحين كبير جدا قد يصل إلى درجة الخلط بينهما، حتى إن **فرويدنبرجر** وصف حالة المصاب بالإحترق النفسي سنة 1964 وكأنه فرد مصاب بالإكتئاب، إلا أنه تراجع عن ذلك

<sup>1</sup> عبد القادر فلفول وآخرون: الإرهاب التنظيمي وأثره على الإحترق الوظيفي "بحث تحليلي لأراء عينة من العمال في المركب

المنجمي للفسفاط بئر عائر تبسة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد7، العدد3، 2020، ص1170.

<sup>2</sup> عبد القادر فلفول وآخرون، المرجع نفسه، ص70.

<sup>3</sup> أماني بسام سعيد الجمل، مرجع سبق ذكره، ص ص32 ، 33.

في سنة 1980 مفسرا ذلك في أن مظاهر الإحترق الوظيفي ترتبط أساسا بالميدان المهني والتي قد تخفي مباشرة عندما يكون الفرد خارج عمله عندما يكون الإحترق في بدايته، إضافة إلى غياب مشاعر الذنب عند المصاب بالإحترق الوظيفي والذي غالبا ما يكون مرافقا لإضطراب الإكتئاب، وأظهرت بعض الدراسات أن الإحترق الوظيفي غالبا ما يترافق مع إضطراب الإكتئاب، كما أنه من الممكن أن يسبق أو يعقب ظهور الإكتئاب، وبناءا على ذلك فقد أكد "كانوي CANOUI2008" على ضرورة التمييز بينهما لأنهما لا يعبران على نفس الحالة، حيث يبرز الإختلاف الجوهرى بينهما في نقاط عديدة نذكر منها:<sup>1</sup>

- في سيرورة ظهور الأعراض، فالإحترق الوظيفي يظهر بشكل تدريجي مقارنة مع أعراض الإكتئاب التي تظهر في مدة قصيرة.
- الإضطرابيين قد يختلفان في الأسباب ، حيث يتعلق الإحترق الوظيفي بعوامل وظروف مهنية ، في حين يظهر الإكتئاب نتاج تفاعل عوامل داخلية وأخرى تساعد على ظهور الحالة.
- يتأثر الجانب المعرفي سلبا في حالة الإكتئاب، فيظهر لدى الفرد كف في النشاط الفكري ما يؤثر على كل جوانب حياته المهنية والشخصية على حد سواء وبنفس الدرجة، على عكس الإحترق الوظيفي، أين تتأثر العمليات المعرفية المرتبطة فقط بالمجال المهني.
- أما فيما يتعلق بالتكفل وعلاج الحالتين، فإن إبتعاد العامل على بيئة عمله لمدة معينة ، كأخذ العطلات المرضية من شأنه أن يخفف من درجة الإحترق الوظيفي بعيدا عن العلاج الدوائي الذي يكون غالبا قليل الفعالية مقارنة مع حالات الإكتئاب، أين يكون تدخل العلاج الدوائي ضروريا وأوليا للتخفيف من حدة الأعراض.<sup>2</sup>

#### 4. الإحترق الوظيفي والإجهاد :

كثيرا ما ينظر إلى الحالتين الإحترق الوظيفي والإجهاد على أنهما مجالين متشابهين ومع ذلك فإنهما مختلفان بشكل كبير، في الحقيقة أن الإحترق الوظيفي هو نتيجة لتجارب متواصلة وطويلة من الإجهاد.<sup>3</sup>

يشير الإجهاد إلى قوة (حافز خارجي أي عامل طبيعي أو نفسي) تمارس على جسم ما، فتؤدي إلى ظهور توتر وتشوه هذا الأخير ، كما أنه يعبر على ذلك الموقف الذي تكون فيه متطلبات البيئة، أو ما يطلب من الفرد القيام به على درجة أكبر من الإمكانيات الذاتية، بحيث لا يستطيع أداء المهام

<sup>1</sup> زكية بن عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص77، 78.

<sup>2</sup> زكية بن عامر، المرجع نفسه، ص ص77، 78.

<sup>3</sup> Naser Khmour and Omar Durrah and Martin Harris: **The Effect of Job Burnout on Employees "satisfaction A Comparison Study between Public Universities and in Jordan"**, Journal of Management Research, VOI.7 , 2015, p99.

المطلوب منها إنجازها على الوجه الأكمل بسبب الإجهاد الذي يعيشه الناتج أساسا على الخلل الموجود بين مطالب الحياة المهنية والاجتماعية وخصائصه النفسية، العقلية، الجسدية والاجتماعية مما ينتج فرصة التوتر والألم بصورة طاغية على حياته النفسية التي بدورها تؤدي إلى إفرازات فيزيولوجية أهم معالمها كل من التعب والإرهاك.<sup>1</sup> وإذا أعتبر قريبا من الإجهاد الإنفعالي، فإنه يمثل أحد مكونات الإحترق الوظيفي، كما يعتبر عرضا من أعراضه العديدة.

ويمكن أن نعتبر الضغط سابق على الإجهاد، كما أن الإجهاد يشكل ضغطا أيضا، فهي علاقة دائرية، إضافة إلى أن مفهوم الإجهاد غالبا ما يؤدي به كمفهوم الضغط النفسي.<sup>2</sup>

الإجهاد نتيجة مباشرة لمجهودات العمل، معبر للمرور إلى مرحلة الأمراض المزمنة، يمكن أن يتعرض له أي عامل في أي مجال، لا يقترن بالضرورة بالمواقف السلبية إتجاه الآخرين، الدعم الاجتماعي وإستراتيجيات التكيف والمواجهة، يمكن أن يكونوا وسطاء بين الإجهاد والإحترق الوظيفي.<sup>3</sup>

أما الإحترق الوظيفي فهو محصلة للتعرض الدائم للإجهاد، وعلى المدى الطويل، العمل له دور مهم في تحديد نوع الأعراض، يصيب بشكل رئيسي الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم، ينعكس في إتجاهات وسلوكيات سلبية إتجاه (الزملاء، الزبائن، المرضى، ....).<sup>4</sup>

### 5. الإحترق الوظيفي والقلق :

القلق يعني تكدر البال حول أمر غير محقق في المستقبل وهو إنفعال مكرر مرتبط بالشعور بخطر محقق غير واضح للفرد، وهو مرتبط ببعض المواقف يرافقه إضطراب شديد، وقد يشعر به حتى الأصحاء وهو ينشأ لدى الفرد منذ الطفولة إلا أنه يصبح مرضا عندما يعم الحياة النفسية للفرد وبدون مبررات، مما يؤدي به إلى عدم التأقلم مع ما يحيط به جسمانيا وذهنيا وعاطفيا وروحيا ويعتبر القلق عند الفرد العامل هو عدم التوفيق بين متطلبات العمل من جهة وقدرات العامل وإمكانيات العمل المتوفرة من جهة أخرى مما يؤدي به إلى ضرر جسماني وذهني وعاطفي على المدى البعيد في حالة الإستمرار بذلك الرثم، أما إذا إستطاع مواجهته يصبح وقتها عبارة عن قلق إضطراب.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بوحارة هناء، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>2</sup> بوحارة هناء، المرجع نفسه، ص45.

<sup>3</sup> نصراوي صباح، مرجع سبق ذكره، ص45 .

<sup>4</sup> نصراوي صباح، المرجع نفسه، ص45.

<sup>5</sup> نبيلة تلالي: الإحترق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة دراسة ميدانية على عينة من المقابلات ببعض مصالح التوليد لكل من ولايتي باتنة وبسكرة"، إشراف نور الدين تاويربيت، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 43.

وبالتالي يمكن القول إن القلق يتكون لدى الفرد منذ مرحلة الطفولة بعكس الإحترق الوظيفي، فهو يرتبط بالأداء الوظيفي أو المهني، ويتكون لدى الفرد في مرحلة الرشد ؛ ومع ذلك لا يمكن أن نتجاهل دور القلق بأنه إذا استمرت أعراضه لدى العامل على المدى الطويل يصبح سببا في إصابته بالإحترق الوظيفي.<sup>1</sup>

#### 6. الإحترق الوظيفي والتعب :

يلاحظ أن الإحترق الوظيفي ليس هو التعب أو التوتر المؤقت مع أن وجود هذا الشعور يكون ربما علامة مبكرة له . فقد يشكل التعب أو التوتر المؤقت العلامات الأولية للإحترق الوظيفي، إلا أن ذلك ليس كافيا لدلالة عليه، فالإحترق الوظيفي يتصف بحالة من الثبات النسبي فيما يتعلق بهذه التغيرات<sup>2</sup>. التعب ليس مرتبط دائما بالعمل ، أما الإحترق الوظيفي فهو مرتبط بالعمل.

#### 7. الإحترق الوظيفي والإحباط :

الإحباط هو حالة إشباع الحاجات الناشئة لدى الفرد وشعوره بالفشل وخيبة الأمل عندما يواجه عقبات أو حواجز تحول بينه وبين تحقيق هدف ما وتحقيقه، يواجه الفرد نوعين من الإحباط . النوع الأول قد يكون محتملا، أي أن الفرد قادر على تحمله ومواجهته، إما الثاني قد يكون حادا فيه تهديد للذات، و كلا الحالتين يجعلاني الفرد في حالة الإستياء والتمرد والتبدل والإكتئاب أيضا حالة إنفعالية إضطرابية و عدائية أحيانا فينقص مستوى أدائه وإنتاجيته.<sup>3</sup>

والإحترق الوظيفي ينتج عما يصيب العامل من إحباط وعدم القدرة على تحقيق تلك الأهداف التي تم رسمها والتخطيط لها وعدم القدرة على أداء عمله كما يجب مما يشعر بعدم الرضا والفعالية في المؤسسة التي ينتمي لها، والإحباط يزداد بزيادة قوة الدافع وأهمية الهدف بالنسبة للفرد ، فكلما زاد الإحباط لدى الفرد أدى به إلى الإحترق الوظيفي.<sup>4</sup>

#### ثالثا : محددات الإحترق الوظيفي حسب رؤية بعض الباحثين :

تتعدد العوامل المؤدية للإحترق الوظيفي ، حيث أختلف العديد من الكتاب والباحثين في تحديدها

<sup>1</sup> نبيلة تلالي، المرجع نفسه، ص43.

<sup>2</sup> يمينة مدوري: الإحترق النفسي وعلاقته بأنماط الشخصية وطبيعة الممارسات المهنية، إشراف مشريط علي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص35.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص76.

<sup>4</sup> نبيلة تلالي، مرجع سبق ذكره ، ص44.

حددت ماسلاك وليتر MASLACH and LEITTER مجموعة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي إلى الإحترق الوظيفي لدى الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات كما يلي:<sup>1</sup>

1. **ضغوط العمل:** تتخلى في كثرة الأعباء الملقاة على العامل المطالب بإنجازها في وقت قصير، وهذه الأعباء راجعة إلى تقليص العمال وإزدياد المهام.
2. **محدودية صلاحيات تدخل العامل:** عدم ترك للعامل حرية التصرف وإتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات التي تواجهه في محيط عمله .
3. **قلة التعزيز الإيجابي:** تغييب الدعم المادي والمعنوي إتجاه ما يبده العامل من مجهودات.
4. **نقص العلاقات الاجتماعية:** إنغلاق على الذات وإنعزال العامل بسبب طبيعة العمل التي تفرض قلة التواصل بين العمال ونقص في النشاطات الترويحية الخاصة للعمال.
5. **سوء تسيير وعدم الإنصاف:** عدم مراعاة وخصوصيات وقدرات العامل بحيث يكلف العامل بمهام تفوق إمكانياته مما يعرضه إلى عقوبات في حالة الخطأ أو عدم الانجاز.
6. **تعارض قيم العمل مع قيم العامل:** صراع بين متطلبات العمل وما يتميز به من قيم مع ما يتمناه العامل وما يعتقد به من قيم.

وحسب إستعراض **ماهر MAHER** لـ 14 دراسة تناولت أسباب الإحترق الوظيفي بين وجود ثمانية أسباب رئيسية للإحترق الوظيفي كما يلي:<sup>2</sup>

- العمل لفترة طويلة دون الحصول على قسط كاف من الراحة.
- غموض الدور .
- فقدان الشعور بالسيطرة على مخرجات العمل أو الإنتاج.
- الشعور بالعزلة في العمل وضعف العلاقات المهنية.
- الزيادة في عبء العمل وتعدد المهام المطلوبة.
- الرتابة والملل في العمل .
- ضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل.
- الخصائص الشخصية للفرد.

ويشير **كارفاك (KARVACH،1999)** أن الإحترق الوظيفي يرتبط بعدد من العوامل منها:<sup>3</sup>

– أن يطلب الشخص من نفسه الكثير .

<sup>1</sup> أماني بسام سعيد الجمل، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> أماني بسام سعيد الجمل، المرجع نفسه، ص35.

<sup>3</sup> يمينة مدوري، مرجع سبق ذكره، ص37.

- لا تكون هناك تغذية راجعة.
  - العلاقات الضعيفة مع الرؤساء و الزملاء.
  - عدم وضوح الدور، أي لا يعرف الشخص ما هو مطلوب منه.
  - العبء الزائد.
  - التعامل والمتكرر الضاغط والمستمر لمدة طويلة من الوقت مع الآخرين .
  - قلة الأجر والحوافز.
  - الموارد الشحيحة التي لا تساعد على القيام بالعمل المناسب.
- هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا في حدوث ظاهرة الإحتراق الوظيفي التي تطرقت إليها بعض الدراسات والتي قاموا بها بعض الباحثين في ميادين عدة ؛ لخصها جيرنيس كما يلي:
- العوامل الخاصة بالجانب الفردي تتمثل في:**<sup>1</sup>

- مدى واقعي الفرد في توقعاته وأماله.
- مدي إشباع الفرد خارج نطاق العمل.
- الأهداف المهنية الراغبين في أحداث تغييرات إجتماعية عن طريق أعمالهم.
- مهارات التكيف العامة.
- النجاح السابق في مهن ذات تحد لقدرات الفرد.
- درجة تقييم الفرد لنفسه.
- الوعي والتبصر بمشكلة الإحتراق النفسي.<sup>2</sup>

**العوامل الخاصة بالجوانب الإجتماعي :** يسهم إعتقاد أفراد المجتمع على المؤسسات الإجتماعية في زيادة العبء الوظيفي على المهني مما قد يكون سببا في تقديم خدمات أقل من المستوى المطلوب، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى شعور المهني بالإحباط والضغط العصبي مما يجعله أكثر عرضة للإحتراق الوظيفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> على عسكر، مرجع سبق ذكره، ص ص108،107.

<sup>2</sup> علي حمدي: سيكولوجية الإتصال و ضغوط العمل، دار الكتاب الحدث، كويت، 2017، ص17.

<sup>3</sup> أسمي عبد الحافظ الجعافرة وآخرون: الإحتراق النفسي لدى الطلبة الجامعيين القانطين في المنازل الداخلية وعلاقته بعدد من المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، جامعة بلقان التطبيقية، غزة ، المجلد21، العدد1، ص303.

العوامل الخاصة بالجانب التنظيمي : حيث أن إحساس العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقوده إلى حالة معنوية منخفضة، وعدم رضا عن العمل بجوانبه المختلفة، ومن ثم إلى الإحترق الوظيفي.<sup>1</sup>

إن العوامل التي تؤدي إلى حدوث الإحترق الوظيفي كثيرة ومتنوعة، وهذا بسبب التعقيد والتشابك التي تتصف بها هذه الظاهرة مما أدى إلى إختلاف الباحثون في تصنيفها، ومن خلال الدراسات التي قاموا بها الباحثون في هذا المجال ، تبين أنه يوجد عدة مصادر للإحترق الوظيفي وقد تم تصنيفها على النحو التالي : مصادر متعلقة بالفرد وبالبيئة الداخلية والخارجية والمتعلقة بالوظيفية.

نتطرق فيما يلي إلى كل مصدر على إحدى :

### 1. المصادر المتعلقة بالفرد :

هناك مجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد التي تسبب الضغوط عمل لدى الموظفين حيث تؤثر طبيعة الفرد وملامح الشخصية في تحديد مستوى الإحترق الوظيفي التي يتعرض لها وكيفية التعامل مع هذه الظاهرة.

كما أعتبر الإلتزام المهني لدى الفرد من أهم العوامل الشخصية نظرا إرتباطه بالمبادئ والقيم الشخصية للفرد، حيث وجد في هذا الصدد إن الموظف الأكثر إلتزاما وإخلاصا في عمله يكون أكثر عرضة للإحترق الوظيفي من غيره ، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل<sup>2</sup>:

- أحداث الحياة المختلفة التي تمر بالفرد بإيجابياتها وسلبياتها مثل الزواج، الطلاق، تغيير مكان الإقامة، حالات الوفاة، العطل، التقاعد،... وغيرها .

- الفروق الفردية في درجة التفريغ أو التخلص من التوتر، وتدخل ضمن ذلك درجة القدرة على ترك هموم العمل في المكتب مع نهاية الدوام وتنمية أنشطة أو هوايات تنسي الفرد تلك الهموم.

- قدرات وحاجات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات المنظمة ، هذا التوافق الذي يحقق للفرد من خلال تحقيق حاجات الفرد وشعوره بكفاءة وأهلية للقيام بالعمل المطلوب منه، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل من معاناته .

<sup>1</sup> عمار فتحي موسى إسماعيل: محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الإحترق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات المعاصرة ، العدد 4 ، 2018 ، ص 11.

<sup>2</sup> محمد كريبع : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإحترق النفسي للمدربين، إشراف رواب عمار، مذكرة ماجستير، تخصص إرشاد، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 73.

- **نمط الشخصية :** حيث يمكن تصنيف الأفراد إلى نمطين إحداهما أكثر قابلية لضغوط العمل بسبب رغبته في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقصر وقت ممكن والمبالغة في طموحاته وكأنه يسابق الزمن. هذا النمط الذي يعرف بنمط أ (Type A) يكون على عكس النمط ب (Type B) الذي يتميز بالثقة والهدوء ويأخذ الأمور ببساطة أكثر ويأخذ وقته في التعامل مع الأمور التي تواجهه.<sup>1</sup>

والنمطان (أ، ب) في مستوى ذكاء واحد، غير أن درجة الإنفعال والحساسية مختلفة ومتفاوتة فهي أكثر في النمط (أ) منها في النمط (ب)، كما أن النمط (أ) أكثر عرضة لضغط الدم وارتفاع نسبة الكوليستيرول كما أنهم أكثر عرضة للوفاة بأمراض القلب أكثر من غيرهم، وفي حالة تعرضهما لنفس العوامل المجهدة فإن النمط (أ) يكون أكثر تأثراً وجرحاً وبأساً، كما أنه يكون أقل فعالية وقدرة على الأداء وعلى رسم سياسات التكيف المناسبة ؛ مما سبق يمكن القول إن النمط (أ) أكثر عرضة للإحترق الوظيفي في حالة تعرضه لعوامل مهنية مجهدة من النمط (ب)، كما أنه يكون أقل قدرة على رسم وتبني الإستراتيجيات المقاومة والقادرة على التقليل من تبعاته النفسية.<sup>2</sup>

## 2. المصادر المتعلقة بالبيئة الداخلية :

إن إختلال الظروف في بيئة العمل من تهوية، ورطوبة، إضاءة، درجة الحرارة عالية، ضوضاء، أو يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه ؛ ونظراً لإرتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة و سلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر الإحترق الوظيفي.<sup>3</sup> إضافة إلي الأجور والحوافز، ساعات العمل، والمناخ التنظيمي حيث تتبنى كل منظمة مناخاً تنظيمياً خاصاً بها في التعامل مع موظفيها داخل المنظمة ويتضمن العوامل التالية:<sup>4</sup>

- فرص محدودة في الترقية والتقدم.
- درجة عالية من الرسمية.
- درجة عالية من التخصص الوظيفي.
- نزاع تنفيذيين.
- المركزية وقلة المشاركة في إتخاذ القرار.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد كريب، المرجع السابق، ص59.

<sup>2</sup> صباح نصرأوي، مرجع سبق ذكره، ص56.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص167.

<sup>4</sup> حسن صادق حسن عبد الله : ظاهرة الإحترق الوظيفي " دراسة و تحليل"، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 33، العدد2، 2017 ،

<sup>5</sup> Boran Toker : "Burnout Among University Academicians" an empirical study on the universities of turkey" Article University Dogus , Akdemi University ,Scool of Tourism and Hotel Management ,2011, 116.

## 3. المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية :

للبيئة الخارجية تأثير كبير على إستقرار الفرد داخل المنظمة نتيجة لإرتباطهما ببعض كون الموظف عنصر فعال في كلا البيئتين. لبيئة المنظمة الخارجية عدة العوامل<sup>1</sup>:

أ. **العوامل الإقتصادية:** تساهم العوامل الإقتصادية بشكل كبير في رفع مستوى الضغط لدى العامل والتي تتعلق خاصة بالأجر، فهي الحالة التي يكون فيها إنفاق الفرد أكثر من إرادته كذلك التدببب في الوضع الإقتصادي، ومردود العوامل بمراحل إقتصادية صعبة كالأزمات المالية وحالة الكساد، إنتشار البطالة أو إرتفاع معدلات التضخم... الخ. كل هذه العوامل من شأنها أن تؤدي إلى شعور العامل بالضغط في العمل والتوتر.

ب. **العوامل الإجتماعية:** تتعدد العوامل الاجتماعية لضبط العمل فمنها ما يتعلق بالعلاقات الإجتماعية بين الموظفين وكذلك المشاكل الإجتماعية التي تحتم على الفرد الإلتزام بها.

ج. **النظام العام لدولة :** ويشمل معدلات الضرائب، الشفافية وسائل الإتصال وتكلفتها، القوانين، علاقة الدولة بالدولة الأخرى، درجة التلوث البيئي، غموض حول موقف القادة الجدد، المتغيرات القانونية... الخ، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى ضغوط مهنية بالنسبة للموظف.

د. **العوامل التكنولوجية :** قد يكون التطور التكنولوجي سببا في شعور العامل بالضبط خاصة إذا كانت المنظمة التي يعمل بها تواكب التطورات التكنولوجية، أو تدخل آلات جديدة تتطلب المعرفة بكيفية عملها من طرف العمال، وهو الأمر الذي يسبب حرجا للعامل في حالة عدم القدرة على التحكم فيها.

## 4. المصادر المتعلقة بالوظيفة

خلال العقود الأخيرة أهتم الباحثين بسلوك التنظيمي للمنظمات لاسيما بعد التحول السريع للمجتمعات الإنسانية خلال العشرين سنة الأخيرة إلى مجتمعات مهنية ومع التطور العلمي والتكنولوجي الواسع الذي يتميز بالتعقيد والتنوع الذي أدى إلى ظهور مناصب إدارية جديدة تتصف بالتعقيد وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات مما يسبب الكثير من المشاكل في الأداء والصراعات التنظيمية داخل العمل<sup>2</sup>.

والمقاربات النظرية للمسائل تختلف من مقاربة نظرية إلى أخرى فحسب البنائية الوظيفية التي تبنتها الدراسة الحالية التي ترى أن المنظمة تتكون من مجموعة أنساق هذه الأنساق تتكون من مجموعة

<sup>1</sup> عبد القادر سعيد بنات : ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منظمة قطاع غزة، إشراف يوسف عبد عطية بحر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص 15، 16.

<sup>2</sup> محمد غربي وإبراهيم قلاو: النظرية البنائية الوظيفية، " نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الإجتماعية" ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد18، 2016، ص186.

من المتغيرات أو الأبعاد المترابطة والمتساندة وظيفيا وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛ فالأنساق تتكون من أجزاء لها أدوار ووظائف ومتطلبات وظيفية بشكل منظم وليس عشوائي، يجب أن تقوم بأدوارها في إطار الكل المتسق وكل جزء يجب أن يقوم بدوره حتى لا يحدث الخلل الوظيفي الكلي، ومن هذا المنطلق فالإحتراق الوظيفي في المؤسسة يعود إلى وجود خلل في أحد هذه الأنساق التي تؤدي دورها بقوة، ولذلك ركزت الدراسة الحالية كون (واحد من مجموعة البحث) موظف في نفس القطاع أرتأينا أن نربط ظاهرة الإحتراق الوظيفي من داخل المنظمة والتي تتعلق بالمحددات الوظيفية نظرا لأهمية هذه العناصر وتتمثل في :

**1- عبء الدور:** إن عبء العمل يعني الزيادة أو إنخفاض في حجم أعباء العمل التي من المفترض للفرد القيام بها؛ هذه الزيادة تكون أمل زيادة كمية عن طريق إسناد أعمال جديدة يلزم إنجازها في وقت قصير أو زيادة نوعية عن طريق إسناد أعمال لا يملك الفرد القدرات اللازمة للقيام بها.<sup>1</sup>

**عبء الدور الزائد:** يتكون عبء العمل الزائد من المكونات الكمية والنوعية<sup>2</sup> وهي:

**عبء الدور الزائد الكمي:** ويقصد به تعدد أو زيادة المهام المسندة للفرد أو عدم كفاية الوقت المتاح لأداء هذه المهام، ويتجلى ذلك بالخصوص في حجم العمل الذي قد لا ينتهي خلال ساعات العمل اليومية.<sup>3</sup>

**عبء الدور الزائد النوعي:** يشير إلى تعقيد الوظيفة، العمل الذي ينظر إليه على أنه من الصعب جدا إكماله بشكل مرض ، وإن من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسمي والنفسي وأمراض القلب.<sup>4</sup>

**عبء الدور الناقص:** ويقصد به إن الفرد لديه عمل قليل غير كاف لإستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل و الرتابة وبالتالي يفنقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإدارة في عمله، كما يؤدي إنخفاض عبء الدور

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة: ضغوط العمل و علاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، إشراف سلمان حسين المزين، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص24.

<sup>2</sup> Barbara M. Byrne: "Burnout" Testing for the Validity, Replication, and invariance of Causal Structure Across Elementary, and Secondary Teachers", American Educational Research Journal Fall, Vol.31, No.3, PP.650.

<sup>3</sup> بوزازوة مصطفى: الضغط المهني لدى المشرفين وإستراتيجيات مواجهته، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص65.

<sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي " بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 59.

إلى إنخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزادت معدلات الغياب والشكاوي والعصبية والعزلة.<sup>1</sup> يوجد نوعين من عبء الدور الناقص النوعي والكمي:<sup>2</sup>

**عبء الدور الناقص النوعي :** ويشمل الأعمال التي تتطلب قدرات أقل من الإمكانيات الفرد ولا تتحدى قدراته.

**عبء الدور الناقص الكمي :** و يتجسد في الأعمال أو المهام التي تتطلب جزءا يسيرا من وقت الفرد، الأمر الذي يجده فيه الفرد نفسه عرضة للملل، فيضطر لتعبير عن طاقته في الأنشطة الخارجية، مما ينعكس سلبا على المؤسسة.

## 2. غموض الدور :

ينشأ من عدم تأكد الفرد من إختصاصاته وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، وكذلك افتقاره إلى معرفة أهداف العمل بوضوح، والمعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه إرتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه.<sup>3</sup> ويمكن حصر أسباب غموض الدور إلى:<sup>4</sup>

- عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها سواء بالزيادة أو بالنقصان أو عدم توافق هاته الإمكانيات والقدرات مع متطلبات العمل.
- غياب أو عدم كفاية أو دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد عن وظيفته أو عمله سواء من حيث الوجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها في المؤسسة.
- توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل، سواء كانت العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء أو الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وأجهزة رسمية وغيرها.
- عدم وجود توصيف للعمل أو عدم وضوحه و نقص التغذية الراجعة أو المؤكدة عن أداء الأفراد في المؤسسة .

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قجف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2001 ، ص 192.

<sup>2</sup> علي عسكر، مرجع سبق ذكره، ص111.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية لموارد البشرية ، ط1، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص328.

<sup>4</sup> مصطفى محمد أبو بكر : إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص137.

3. صراع الدور: ينشأ هذا النوع من التوتر نتيجة التعارض والإختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين.<sup>1</sup>

كما يقصد به حدوث تعارض بين متطلبات الدور الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم وما هو متوقع منه من قبل الجماعة المنتمية إليها وفي أغلب الأحيان تكون هذه التوقعات متضاربة فيما بينها، مما يخلق نوعاً من الضغوط لدى الموظف.<sup>2</sup>

وتوجد عدة أنماط لصراع الدور، حيث ذكر "كان" و"كوبر" (KAHN AND COOPER) ما يلي كأنماط لصراع الدور:<sup>3</sup>

- ضغوط دور الفرد مع فرد آخر، حيث إن الدور الوظيفي للفرد يتعارض مع الدور الوظيفي لفرد آخر، وأن قيمه تختلف عن قيم شخص آخر.

- صراع وتداخل الدور بين جماعات العمل، حيث إن العضوية في منظمة واحدة تتعارض تحتها العضوية في الجماعات الأخرى الموجودة فيها.

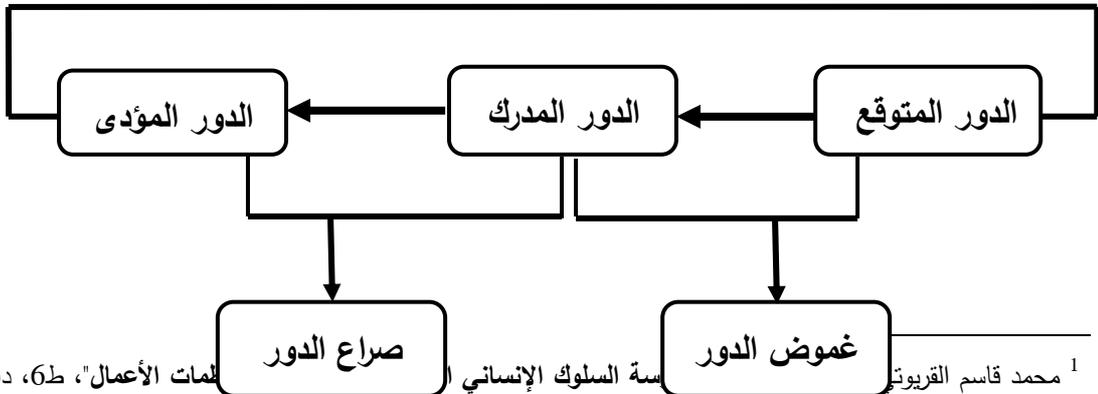
- صراع وتعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة، وتنشأ عندما تحطم متطلبات الدور الوظيفي للفرد القيم الأخلاقية أو تقود طموحات العمل الفرد إلى سلوكيات غير مقبولة أخلاقياً.

ومن هذا المنطلق يوجد نوعان مختلفان من صراع الدور:<sup>4</sup>

أ- صراع داخل الدور: وينشأ عن تعدد و تباين التوجيهات التي تصدر في وقت واحد لشخص واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة أو يقوم بدور واحد، مما يجعل الإستجابة لكل من التوجيهات في وقت واحد أمراً متعذراً.

ب- الصراع بين الأدوار: وينتج عن الأدوار المتعدد والمتلازمة التي تنتج عنها توقعات متضاربة.

الشكل رقم (06): يوضح علاقات الأدوار مع بعضها البعض.



<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، التوزيع، الأردن، 2012، ص 290.

<sup>2</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله: السلوك الاجتماعي "ديناميكية ومحاولة تفسيرية"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص183.

<sup>3</sup> سماهر مسلم عياد أبو مسعود، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>4</sup> مراد سامي عاطف قنديل، مرجع سبق ذكره، ص80.

المصدر: مراد سامي عاطف قنديل : غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على وزارة الإقتصاد الوطني قطاع غزة، إشراف يوسف عبد عطية بحر، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. 2016.

إضافة إلى نقص المساندة الإجتماعية والتي تتمثل في " الشعور بالراحة والمساندة أو المعلومات التي تلقاها الفرد من خلال إتصاله الرسمي وغير رسمي بالجماعات والأفراد" إن وجودها له أثر كبير على التخفيف من معانات الفرد من الإحترق الوظيفي والعوامل المسببة له، وتتم المساندة الإجتماعية من خلال إقامة علاقات ود وصداقة حميمة مع مجموعة الأشخاص من الأشخاص الذي يرتاح لهم ويتصفون بالحكمة يتبادل معهم الآراء ووجهات النظر حول ما يعانيه من الاحترق الوظيفي ومسبباته، ولا تقتصر المساندة الإجتماعية على شكل واحد، بل تتعدى أشكالها لتشمل:<sup>1</sup>

**المساندة الانفعالية:** والتي تتضمن الرعاية والثقة والقبول والتعاطف.

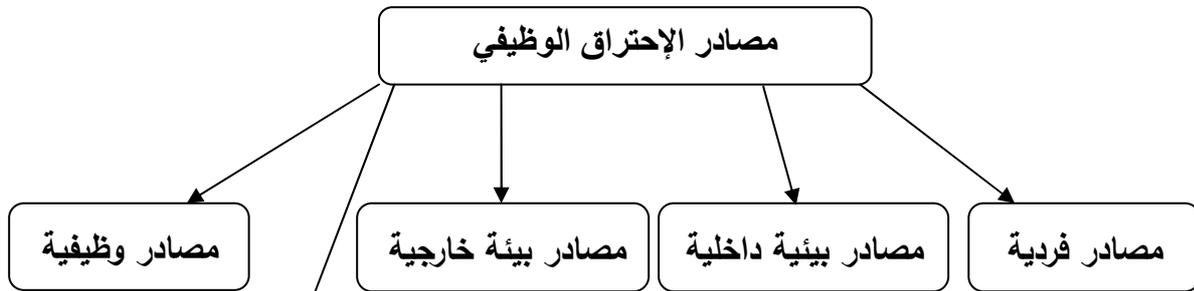
**المساندة الأدائية:** وتشمل المساعدة في الأعمال، والأموال.

**المساندة الإرشادية:** من خلال تقديم المعلومات والنصح والإرشاد اللازم لحل المشكلات .

**مساندة الأصدقاء:** من خلال تعزيز وتدعيم بعضهم بعضا في وقت الشدة.

وبالتالي فإن الإفتقار إلى الدعم من الزملاء والمشرفين أو من إدارة المنظمة، يمكن أن يساعد في ظهور الإحترق الوظيفي، فالدعم الإجتماعي الذي يقدمه الزملاء والمشرفون يمكن أن يقلل من مشاعر الإحترق، في حين إن غيابه يمكن إعتباره ضغوطا في العمل.<sup>2</sup>

الشكل رقم(07): مصادر الإحترق الوظيفي



<sup>1</sup> مراد سامي عاطف قنديل، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> Isabal Hombrados-Mendieta and Francisco Cosano-Rivas : **Burnout , Workplace support , Job satisfaction among social workers in Spain"A structural equation model"**, Article Interntional Social Work, Universidad de Malaga Spain, p232.

- الفروق الفردية -التهوية، رطوبة،إضاءة - عوامل إجتماعية - عبء الدور
- أحداث الحياة المختلفة - درجة الحرارة ، ضوضاء - عوامل تكنولوجية. - صراع الدور
- قدرات وحاجات الفرد -الأجور والحوافز - عوامل إقتصادية - غموض الدور
- نمط الشخصية -ساعات العمل -النظام العام لدولة
- المناخ التنظيمي

### المساندة الإجتماعية

- نقص المساندة الإنفعالية.
- نقص المساندة الأدائية.
- نقص المساندة الإرشادية.
- نقص مساندة الإصدقاء.

المصدر: من إعداد الطالبتين

## رابعاً : أبعاد ومقاييس الإحترق الوظيفي :

### 1. أبعاد الإحترق الوظيفي :

من خلال أدبيات السابقة التي بحثت في ظاهرة الإحترق الوظيفي أتفق على الأبعاد التي حددها مسلاك وجاكسون سنة 1981 لهذه الظاهرة.<sup>1</sup>

وهي عبارة عن أعراض نفسية تحدث إستجابة لعوامل ضاغطة في الوظيفة نتيجة للعلاقات الشخصية وتتكون هذه الإستجابة من ثلاث أبعاد<sup>2</sup> وهي :

<sup>1</sup> حسان محمد فتحي دياب: مستوى الإحترق النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري و مديرات الحكومية في مديرية التربية والتعليم للولاء الرصيفة، إشراف صالح سويلم الشرفات، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة أل البيت، 2018، ص9.

<sup>2</sup> لنا حسن محمد منصور: الإحترق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الإجتماعية لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم ، إشراف إياد الحلاق، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطينية، 2013، ص15.

الإجهاد الإنفعالي (الإنهاك): هو شعور عام بالإنهاك الإنفعالي والعقلي يأتي من عبء العمل الثقيل الذي يعاني منه الموظف عند ممارسته لمسؤولياته المهنية،<sup>1</sup> من أعراضه فقدان الطاقة، و حالة الضعف و الإجهاد التام إستنزاف موارد الفرد العاطفية والجسدية نتيجة لضغوط العمل، وكذلك شعور الفرد بالتعب و العجز، والقلق والعصبية، وإنخفاض الروح المعنوية وعدم القدرة على إتخاذ إي القرار.<sup>2</sup>

تبلد الشعور "اللاشخصنة": هو نتيجة مباشرة لبعث الإجهاد الإنفعالي ويتجسد هذا البعد في حالة العامل الذي تتولد لديه مواقف سلبية وساخرة وتهكمية إتجاه الآخر، حيث يتعامل معهم بطريقة لا إنسانية كما لو أنهم أشياء ولا بشر.<sup>3</sup> حيث يتسم الموظف بالقسوة والتشاؤم وكثرة الإنتقاد ولوم الزملاء والمستفيدين.<sup>4</sup>

نقص الإنجاز الشخصي: ميل الفرد إلى التقييم السلبي لذاته خاصة فيما يتعلق بتعامله مع الآخرين، حيث يبدأ الفرد بتقليل كل ما يتعلق بشخصه (يفقد الثقة في نفسه، يشك في قدراته و إمكانياته ) فيقل إنجاز ما يولد الشعور بالفشل.<sup>5</sup> يشعر الفرد إنه لم يعد يعرف كيف يساعد الناس أو إنه لم يعودوا يعرفون كيف يؤديون وظيفتهم بشكل جيد، ثم تظهر الشعور بالذنب والإحباط، على مستوى السلوكي يلاحظ الفرد إما سلوك حاضر يؤدي ساعات غير منتجة ولكن طويلة بشكل مفرط من التواجد في مكان العمل أو عن طريق سلوك التغييب.<sup>6</sup>

إقترح كل من Munzenrider و Golembiewski و Stevenson إن الإحترق الوظيفي يبدأ برسوم تبلد الشخصية، مما يؤدي إلى إنخفاض الإنجاز الشخصي، وبالتالي إلى الإجهاد الإنفعالي.

أما (1988) leitel and Maslach إقترحا أن الإجهاد الإنفعالي أولاً، يؤدي إلى مواقف تبلد الشخصية ثم إلى نقص الإنجاز الشخصي في مكان العمل.<sup>7</sup>

## 2. بعض مقاييس الإحترق الوظيفي :

### 1.2 مقياس الإحترق الوظيفي لفرويدنبرجر 1980 (Freudenberger)

<sup>1</sup> حسين محمد الصديق: ظاهرة الإحترق الوظيفي "دراسة تحليلية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد33، العدد2، 2017، ص2013.

<sup>2</sup> وليد محمد عبد الحميد محمد عاشور: الإحترق الوظيفي و تأثيره على الأمن الاجتماعي للعاملين، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد02، 2020، ص65.

<sup>3</sup> pierre Canoui & Aine Mouraayes : **le burnout a l 'hopital , le syndrome d'equisement , proccionnait des soignants** , maison 4 édition, 2008, p20.

<sup>4</sup> سليمان أحمد الطلاع : مرجع سبق ذكره، 189.

<sup>5</sup> محمد إبراهيم نلحم : تأثير العدالة التنظيمية في الإحترق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد2، 2020، ص62.

<sup>6</sup> S. Molenda: **Le sydrime de burnout** , Palais des congres Paris, Urgences2020, Chapitre7, P41.

<sup>7</sup> Anton Aloja and Angel Blanch and Joan Biscarri Gassio : **Burnout Syndrome and coping strategies "a structural relations model"** ,Article,University of Lleida, Department of Pedagogy and Psychology, Spain, Vol7,2003, P48.

يهدف إلى قياس مستوى الإحترق، ويتكون من (18) عبارة يتم الإجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الإنطباق إلى الإنطباق التام وذلك على متصل يتراوح من صفر إلى (5)، وتشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى الإحترق الوظيفي لديه، ويقسم الأفراد كالتالي:<sup>1</sup>

- من صفر - 25 : أن الفرد بحالة جيدة.
  - من 26 - 35 : بداية الإحساس بالضغط.
  - من 36 - 50 : إرهاصات الإصابة بالإحترق الوظيفي.
  - من 51 - 65 : الفرد محترقا نفسيا.
  - من 66 فأكثر : وضع الخطر.
- أمثلة على عبارة المقياس:<sup>2</sup>
- هل تتعب بسهولة ؟
  - هل تعمل بجد ، ولكن إنجازك منخفض ؟
  - هل تشعر بفترات من الحزن وغير واضحة السبب ؟
  - هل أصبحت أكثر عصبية ؟

## 2.2 مقياس ماسلاك Maslach burnout inventory

يتمتع هذا المقياس بخصائص سيكومترية جيدة، كما أنه يصلح لأغراض التشخيص والبحث العلمي، وقد استخدم في العديد من الدراسات، وترجم إلى العديد من اللغات كالإسبانية والعربية، وقد أعدت ماسلاك وسوزان جاكسون هذا المقياس عام 1981، ويتكون من ثلاثة مقاييس فرعية :

1- إجهاد إنفعالي.

2- تبدل المشاعر.

3- نقص الإنجاز الشخصي.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم استنباط هذه الأبعاد الثلاثة نظريا ، ولكنها نشأت من بنود تحليل العوامل الإستكشافية التي جمعت في البداية لتعكس مدى التجارب المصاحبة للإحترق ، ويمثل كل مفهوم من هذه المفاهيم مجالا مميزا معروفا من مجالات الدراسة في العلوم السلوكية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوحارة هناء، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> Freudenberger, herbert , « Burnout » 1981, P 18, available on line : www. Adrenalfatigue.org , 11 /05/2021 , 10:30 h.

<sup>3</sup> فهد بن أحمد الشعلان ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

ينكون هذا المقياس من (22) فقرة تتعلق بشعور الفرد نحو مهنته ، حيث يطلب من المفحوص الإستجابة مرتين لكل فقرة ، مرة تدل على تكرار الشعور بتدرج يتراوح من (0) إلى (6) درجات وأخرى تدل على شدة الشعور بتدرج يتراوح من (0) إلى (7) درجات.

وقد طور المقياس ليقاس ثلاثة أبعاد رئيسية للإحترق الوظيفي وهي :

1 - **الإجهاد الإنفعالي** : ويقاس مستوى الإجهاد والتوتر الإنفعالي الذي يشعر به الشخص نتيجة التعامل مع فئة معينة أو في مجال معين ، ويقاس هذا البعد (9) فقرات.

1- **تبدُّد المشاعر** : ويقاس مستوى الإهتمام أو اللامبالاة نتيجة للعمل مع فئة معينة أو في مجال معين ، ويقاس هذا البعد (5) فقرات.

2- **نقص الشعور بالإنجاز** : ويقاس طريقة تقييم الفرد لنفسه ومستوى شعوره بالكفاءة والرضا في عمله ، ويقاس هذا البعد (8) فقرات.

يعتبر الإحترق الوظيفي للفرد منخفضا إذا حصل على درجات منخفضة على البعدين الأول والثاني، ودرجة مرتفعة على البعد الثالث، ويكون الإحترق الوظيفي متوسطا إذا حصل الفرد على درجات متوسطة على الأبعاد الثلاثة ، بينما يكون الإحترق الوظيفي مرتفعا إذا حصل على درجات مرتفعة على البعدين الأول والثاني ومنخفضة على البعد الثالث.

• والجدول التالي يبين توزيع مستويات الإحترق الوظيفي الذي وصلت إليه ماسلاك للمهن المختلفة بعد تطبيق مقياسها على أكثر من 11000 مستجيب.

**الجدول رقم (01) : مستويات الإحترق الوظيفي حسب مقياس ماسلاك**

| البعد             | عال      | متوسط      | منخفض       |
|-------------------|----------|------------|-------------|
| الإجهاد الإنفعالي | 27 فأكثر | من 17 - 26 | من 16 فأقل  |
| التبدُّد الإحساسي | 13 فأكثر | من 7 - 12  | من 6 فأقل   |
| الإنجاز الشخصي    | 31 فأقل  | من 32 - 38 | من 39 فأكثر |

المصدر : (أمانى بسام سعيد الجمل ، 2012) "الإحترق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة " ص 44.

### خامسا: مراحل حدوث الإحترق الوظيفي حسب رؤية الباحثين:

الإحترق الوظيفي هي عبارة عن سيرورة تتطور عبر الزمن، فهو لا يحدث بشكل مفاجئ بل يمر بعدة مراحل ، هذه الأخيرة لا يختلف فيها الباحثون والمخلصون في تحديدها، لذلك يمكن توضيح بعضها فيما يلي:

حسب ماسلاك و شرينس (1982) مراحل الإحترق الوظيفي هي:<sup>1</sup>

1. المرحلة الأولى : شعور الرد بعدم التوازن بين ما يتوفر لديه من قدرات وموارد وإمكانيات وبين ما يوكل إليه من مهام ومطالب، أي أن الإمكانيات لا تتعادل المطالب، وهو ما يعرف بعبء العمل الكمي والكيفي.
2. المرحلة الثانية : وتتسم بمشاعر القلق والتوتر والتعب والجهد نتيجة إستجابات الفرد القصيرة الأجل وعدم التوازن.
3. المرحلة الثالثة: تتسم بعدد من التغيرات في الإتجاهات والسلوك المهني كالميل إلى معاملة المستفيدين من الخدمة بطريقة آلية بعيدة عن الحس الإنساني وكأنه إندمج وتوحد مع النظم واللوائح الوظيفية.

أما حسب نموذج "روبرت فننجا" و"جيمس سيراد لي" توجد خمسة مراحل تتمثل في :<sup>2</sup>

1. مرحلة شهر العسل: حيث يشعر الفرد الملتحق بالعمل حديثا الأمل ويشعر مزهوا بأحلام الشباب ويشعر بالحماس والفوران الإنفعالي وهذه المرحلة يواجه الفرد مشكلات العمل بروح إيجابية.
2. مرحلة نفاذ الوقود: حيث تبدأ المظاهر الأولى للإحترق الوظيفي خفية وتدرجية ويشعر الفرد وكان طاقته على المواجهة والتكيف قد ضعفت وكان الطاقة التي يمكن أن يواجهها بها تصاريف الحياة قد تم إستنزافها.
3. مرحلة التوتر المزمن: حيث يشعر الفرد بأعراض مثل الإنهاك البدني والإنهاك النفسي والشعور بالضيق والتوتر والإكتئاب.
4. مرحلة الأزمات: حيث تزيد حدة أعراض الإنهاك البدني والنفسي ويشعر الفرد بأنه معلق في الهاوية.
5. مرحلة الإنهيار: وهي المرحلة الأخيرة حيث يتجاوز الضغوط النفسية طاقة الفرد الإجتماعية فيقع صريع المرض سواء كان هذا المرض نفسيا أو مرض جسمي نفسي مثل أمراض ضغط الدم وقرحة المعدة.... الخ.

ويرى ماتيسون MATTESSIN و إنفاسيفيش 1987 IVANCEVICH مراحل الإحترق كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيلة تلاي : مرجع سابق ، ص66.

<sup>2</sup> محمد شحاتة ربيع : علم النفس الصناعي و المهني ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2010، ص275.

<sup>3</sup> عبد الرحمان خطارة : مستوى الإحترق النفسي لدى المعلمين العاملين في مراكز ذوي الإحتياجات الخاصة" دراسة مقارنة"، مجلة سراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد7، 2018، ص49.

1. **مرحلة الإستغراق** : يظهر العامل في هذه المرحلة مستوى عال من الرضا المهني، ولكن إذا حدث عدم اتساق بين ما هو متوقع في العمل، وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.
2. **مرحلة من التبدل** : يستمر من خلال هذه المرحلة انخفاض مستوى الرضا المهني وتدرجياً تقل الكفاءة وإنخفاض مستوى الأداء في العمل، ويظهر العامل أعراض الشد العصبي الذي يعيشه في عمله ، فيشعر الفرد في إعتلال صحته البدنية ، من خلال سرعة الإنفعال، القلق الدائم، الأرق، النسيان، وصعوبة التركيز والصداع.
3. **مرحلة الإنفصال** : خلال هذه المرحلة يدرك الفرد ما حدث ، و يبدأ في الإنسحاب النفسي وإعتلال صحة البدن والنفسية مع إرتفاع مستوى الإجهاد النفسي ، وقد تشمل هذه المرحلة بعض الإستجابات السلوكية مثل : التأخر عن مواعيد العمل ، تأخر مواعيد المتعلقة بالعمل ، الشعور بالتعب.<sup>1</sup>
4. **المرحلة الحرجة** : هي أقصى مرحلة في سلسلة الإحترق الوظيفي وفيها تزداد الأعراض البدنية والنفسية والسلوكية، سوءا و خطرا ويختل تفكير الفرد، نتيجة شكوك الذات ويصل الفرد إلى مرحلة الإنفجار، أين يفكر حتى في ترك العمل، وقد يفكر في الإنتحار.<sup>2</sup>

#### سادسا : أعراض الإحترق الوظيفي حسب تصنيف الباحثين وآثارها :

##### 1. أعراض الإحترق الوظيفي حسب تصنيف الباحثين :

ذكرت **جيهان موسى (2009)** أن للإحترق الوظيفي مجموعة من الأعراض التي تتميز عن غيره من الظواهر، حيث صنفها **كاهير KAHILL 1988** إلى خمسة فئات رئيسية هي: أعراض عضوية، أعراض انفعالية، أعراض متعلقة بالعلاقات الشخصية، أعراض متعلقة بالمواقف والمعتقدات.<sup>3</sup>

صنفتها كل من **كريستينا ماسلاك و سوزان كارتر** إلى أعراض يتكرر حدوثها هي الشعور بالإجهاد والإستنفاد والإحباط والنوم المتقطع والإنعزال عن الموظفين الآخرين والصراع الناجم عن التوتر موضحة في خمسة مظاهر كما يلي:<sup>1</sup>

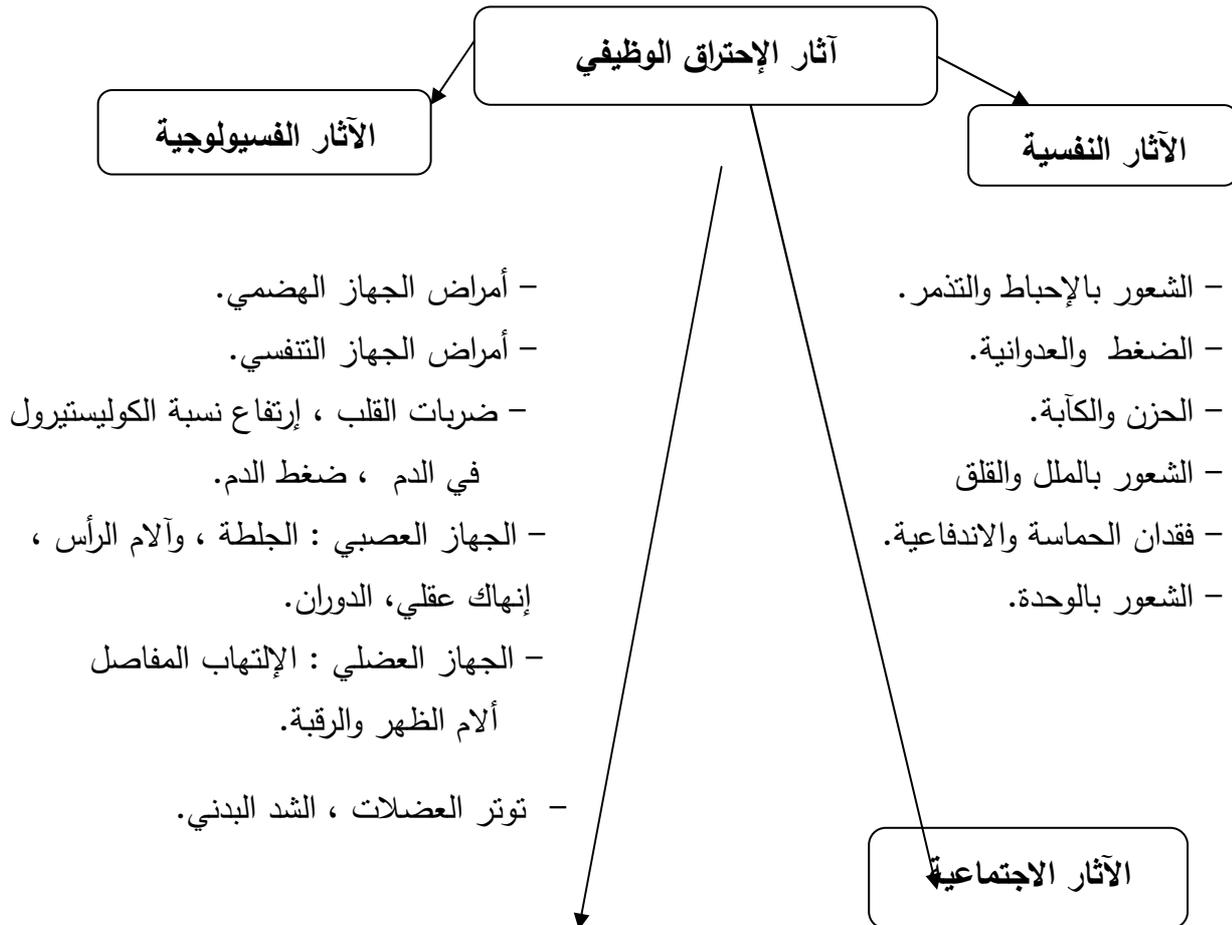
<sup>1</sup> سماهر مسلم عياد أبو مسعود، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>2</sup> سنابل أمين صالح جرار: **الجدية في العمل و علاقتها بالإحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية** ، إشراف عبد محمد عساف ، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين ، 2011 ، ص26.

<sup>3</sup> سلوى محمد الحسن سيد أحمد: **الإحترق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي الإعاقة العقلية العاملات بمراكز التربية الخاصة بمدينة أم درمان**، إشراف سلوى عبد الله الحاج، مذكرة ماجستير، تخصص الإرشاد النفسي والتربوي، جامعة العلوم التكنولوجية ، السودان ، 2015، ص21.

1. الأعراض الجسمية : وتتمثل في الإجهاد والإستنزاف، وتشنج العضلات، والآلام وإبتعاد الفرد عن الآخرين، وإرتفاع ضغط الدم، وتناول الأدوية والكحول، وأمراض القلب والصحة العقلية.
  2. الأعراض العقلية والمعرفية : تتمثل بضعف مهارات صنع القرارات وعيوب في معالجة المعلومات ومشكلات (مخاطر) الوقت، والتفكير المفرط في العمل ، عدم القدرة على التركيز، وتكرار النمط الواحد.
- \* لما كان الإحترق الوظيفي هو إستجابة سلبية بدنية وعقلية وإجتماعية لدرجة عالية من الإجهاد والإرهاق الذي يتعرض لها الموظف الإداري نتيجة لضغوط التي تواجهه أثناء عمله وحياته مما يعني وجود آثار سلبية تخص متلف جوانب حياة الموظف ويمكن حصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم(08): يوضح آثار الإحترق الوظيفي لدى الموظف.



<sup>1</sup> سماني مراد: إستراتيجيات التعامل عند الذين يعانون من الإحترق النفسي لدى الأطباء المقيمين بالمستشفى الجامعي بوهران، إشراف منصور مصطفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة وهران، 2012، ص17.

### الآثار التنظيمية

- ضعف الإتصال.
- كثرة الغياب والتأخر عن العمل.
- إضطرابات في علاقات العمل.
- نقص المسؤولية وعدمها.
- عدم الرغبة في النجاح والإبداع.
- ترك الوظيفة.
- الإدمان والتدخين والإنتحار.
- غياب روح المبادرة.
- ظهور نزاعات عملية.
- نقص في الأداء الوظيفي وضعفه.
- الإنعزال الإجتماعي.
- قلة الجودة وكمية الإنتاج وكثرة الأخطاء.
- عدم الموضوعية في إتخاذ القرارات.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### سابعا : مستويات ووسائل مواجهة الإحترق الوظيفي :

#### 1. مستويات الإحترق الوظيفي :

- إذا كان الإحترق الوظيفي يحدث عبر مراحل متعاقبة فإن بعض المستويات المتدرجة تظهر درجة الإحترق الوظيفي ومنها ما ذكرت منى بدران (1997) إن للإحترق الوظيفي ثلاث مستويات<sup>1</sup>:
- أ. الإحترق الوظيفي منخفض : حيث ينتج عن النوبات المتكررة لكل من التعب والقلق والإحباط والتهيج.
- ب. الإحترق الوظيفي المتوسط : حيث ينتج عن النوبات المتكررة من التعب والقلق والإحباط والتهيج ولكنها تستمر لفترة طويلة.
- ج. الإحترق الوظيفي الشديد : وينتج عن بعض المظاهر الجسمية مثل القرحة ونوبات الصداع الشديد، وألم الظهر المزمنة.

هذه المستويات تتعلق بمستوى الضغط على الفرد ودرجة تكرارها ودرجة قوتها على مواجهتها وسماحة الشخصية ، وقد يكون كل مستوى من هذه المستويات موصولا للمستوى الذي يليه في حالة تكرار الضغط والأعباء الوظيفي ، أما الأشخاص الذين يحترقون بمستوى عالي هم كالتالي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زاوي عبد السلام: دراسة مقارنة في الإحترق النفسي لدى حكام كرة اليد، مجلة محترف العلمية، جامعة الجلفة، العدد 13، الجزائر، ص168.

- الأشخاص المتفوقون الممتازون، الذين يقومون بكل شيء بأنفسهم، لأنه لا أحد يستطيع أن يقدم مثلهم وهم لا يخذلون أحدا أبدا.
- مدمنون العمل الذين يتورطون بأعمال أكثر من المطلوب، ويتسابقون لمواجهة متطلبات مفرطة غير واقعية ، بعضها يكلف بها الآخرون، وأغلبها يجلبها لنفسه.
- أصحاب فضيلة العطاء بلا حدود الذين يعطون للآخرين دائما، ويحترقون مثل الشمعة ليضيء الطريق للناس، لكنهم لا يلقون إلا القليل من المساعدة من الغير، ولا يجدون التقدير المناسب دائما.
- المتواضعون الذين يؤدون عملهم بصورة جيدة لكنهم لا يشعرون بالتقدير لما يقومون به مهما كان رأي الآخرين، وكذا الأشخاص الذين يفشلون في تلبية توقعاتهم العالية، يبدأ في الشعور بالذنب، وهذا يؤدي إلى المزيد من العمل.<sup>2</sup>

## 2. وسائل مواجهة الإحترق الوظيفي :

يعتبر قيام الفرد العامل بدوره المتمثل في حياة متوازنة من حيث التغذية والنشاط الحركي والإسترخاء الذهني من الأمور الحيوية والمكاملة للجهود المؤسسية في تفادي الإحترق الوظيفي، قدمت العديد من الدراسات مقترحات حلول يمكن الإستعانة بها لتجاوز حالة الإحترق الوظيفي والتخفيف من الأثار السلبية على العاملين، ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى نوعين : الوسائل الفردية والوسائل التنظيمية

**1.2 الوسائل الفردية :** وتتمثل في الإختيار المناسب للموظفين ، ونشر الوعي والتدريب والتعليم في بيئة العمل ؛ وإستخدام الحوافز المادية والمعنوية ، وتشجيع اللياقة الصحية والبدنية للعاملين.<sup>3</sup>

وهناك وسائل أخرى من أهمها تغيير فلسفة الحياة وإعادة تقويم أسلوب الحياة والتأييد الإجتماعي من الزملاء والتمارين الرياضية، كما إقترح طرق لعلاجها من خلال التحدث مع الآخرين، وتقويض السلطة، والمشاركة والنظرة التفاضلية، والإنتماء على مجموعات ممارسة الرياضة، والتخطيط المسبق لكيفية التصرف مع الإحترق، والإنسحاب من مواجهة الواقع، وتغيير نمط السلوك من خلال التدريب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي إسماعيل عبد الرحمان: الضغوط النفسية "القاتل الخفي" ، دار اليقين للنشر والتوزيع ، ط2، القاهرة ، 2012 ، ص94.

<sup>2</sup> Flavio Fernandes Fontes : **Hreudenberger and the making of burnout as psychopathological syndrome**, Article, Universidade Federal do rio grande do Norte, Brasil, 2020, p8.

<sup>3</sup> طيبة أمان أبودهوم: مرجع سابق، ص29.

<sup>4</sup> سماهر مسلم أبو مسلم مسعود، مرجع سبق ذكره، ص50.

إحتفل بأي نجاح لذيك، كن عادلا لكن كن صريحا، إستغل الوقت للوصول إلى أكبر قدر ممكن من التفاهم، وتحدث قدر المستطاع عن حقائق وضعك الحالي في مهنتك.<sup>1</sup>

**2.2 الوسائل التنظيمية :** يتجلى في دور الإدارة في مساعدة موظفيها في تجاوز حالة الإحترق الوظيفي وكيفية التعامل السليم معها من خلال رفع معنويات الموظفين بهذه الظاهرة للوقاية من حدوثها، وخلق أجواء صحية بين العاملين تعزز العمل بروح الفريق ، وزيادة مستويات أداء الموظفين وتوضيح معايير الترقية الوظيفية<sup>2</sup> ؛ تغيير نظام الأجور والحوافز المادية والمعنوية، الإهتمام بالموظفين المبدعين والتقدم المهني، وتطوير معايير التعيين، وتعبئة الشواغر وفق المؤهلات المطلوبة، والتدريب المستمر للموظفين من أجل رفع مهاراتهم وصقل خبراتهم الوظيفية<sup>3</sup>؛ إعادة تصميم الوظيفة، الإهتمام بالإثراء الوظيفي، التقدم المهني، المشاركة في إتخاذ القرار، ويمكن إتخاذ الخطوات الآتية من أجل تجاوز حالة الإحترق الوظيفي بين الموظفين والتقليل من حدته:<sup>4</sup>

- (1) عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية.
- (2) المساندة المالية للمؤسسات الإجتماعية بالمجتمع.
- (3) وجود وصف تفصيلي للمهام المطلوب أداؤها من قبل المهني.
- (4) تغيير الأدوار والمسئوليات.
- (5) الإستعانة بإختصاصي نفسي إجتماعي للتغلب على المشكلة.
- (6) زيادة المسئولية والإستقلالية للمهني.
- (7) المعرفة بنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الإداري.
- (8) وجود روح التآزر والإستعداد للدعم النفسي للزميل في مواجهة مشاكل العمل اليومية. الأمر الذي يتطلب الحوار المفتوح وطرح المشاكل بطريقة دورية.
- (9) الإهتمام ببرامج التطوير ونمو الموظفين نمو مهنيا ونفسيا وإجتماعيا.

<sup>1</sup> James C. Sadler & James W. Cunningham: Burnout and the Reading Teacher "Reading Horizons", A Journal of Literacy and Language Arts , University of North Carolina, Chapel Hill, Vol23, p228.

<sup>2</sup> نادية مداح وهشام مكي: دور ضغوط العمل في نشوء ظاهرة الإحترق النفسي لدى العاملين، ملتقى وطني لضغوط العمل بين الإهمال والإهتمام، جامعة حسيبة بن بوعلي، سكيكدة، 2014.

<sup>3</sup> حسين محمد الصديق : مرجع سابق، ص 221.

<sup>4</sup> علي عبد الرحمن إبراهيم أبو زنيد، مرجع سابق، ص 20.

10 ( التعامل الإيجابي مع الضغوط أو التحكم في الضغوط.<sup>1</sup>

11) المشاركة في إتخاذ القرار .

### خلاصة الفصل :

يتضح مما سبق أن موضوع الإحتراق الوظيفي كظاهرة تواجه الموظفين العاملين في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الخدماتية خاصة نظرا لطبيعة العمل الإداري التي تتميز به هذه الأخيرة، وبالتالي فظاهرة الإحتراق الوظيفي هي إستجابة للضغوط المستمرة التي يواجهها الموظف التي تعتبر بمثابة حاجزا وعائقا يحول دون أداء عمله على أكمل وجه من جهة، والأعراض النفسية والجسدية التي تؤثر على صحة الموظف من جهة أخرى.

ويمكن القول أن لظاهرة الإحتراق الوظيفي عوامل ومصادر متنوعة ومختلفة ومتشابكة كمصادر بيئة العمل وغيرها التي تؤدي حتما إلى آثار نفسية تنعكس سلبا على أداء الموظف ورضاه عن وظيفته وحبه لمهنته وضعف مردوده المهني، مما يتطلب على كل منظمة وضع تدابير إحترازية لحماية موظفيها من هذه الظاهرة لمعالجتها أو التخفيف منها.

<sup>1</sup> سلوى محمد الحسن، مرجع سابق، ص34.



## الفصل الرابع : المؤسسة الجامعية.

تمهيد.

أولا : المؤسسة الجامعية

1. نشأة المؤسسة الجامعية.
2. أهمية ووظائف المؤسسة الجامعية.

ثانيا: المؤسسة الجامعية الجزائرية.

1. نشأة وتطور المؤسسة الجامعية الجزائرية.
2. أهداف وعناصر المؤسسة الجامعية الجزائرية
3. التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية.

ثالثا: الوظيفة العمومية والموظف العمومي.

1. مفهوم الوظيفة العمومية.
2. الموظف العمومي حقوقه وواجباته.
3. طبيعة العلاقة بين الموظف والإدارة الجامعية.

رابعا: خصوصية الموظف الإداري الجامعي بين الميثالية والواقعية.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تولي الدولة إهتماما كبيرا بالجامعة لكونها من أهم مؤسسات الدولة للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية المجتمع وتطويره، وضمان مستقبله، وهذا من خلال توفير كل الظروف والوسائل اللازمة من تكنولوجيا وبحوث علمية للوصول إلى الأهداف الحقيقية المسطرة من طرف الدولة وخاصة أن الجامعة هي مركز للفكر والإبداع، لذلك أتخذت المؤسسة الجامعية عدة إجراءات تنظيمية من بينها توفير الموارد البشرية المؤهلة والتميزة القادرة على تحمل مسؤولية وبناء منظومة أكاديمية إجتماعية ذات كفاءة، خاصة أن المؤسسة الجامعية لها خصوصية على عكس المؤسسات الحكومية الأخرى؛ لدى أي خلل يصيب أحد عناصر الجامعة ينعكس على تطور المجتمع وتنميتها ، لذلك الدولة عملت بإستمرار لإعداد برامج إصلاحية في كافة أجهزتها وخاصة الجهاز الإداري الذي يأخذ حيزا كبيرا في هذا الإصلاح في الوظيفة العمومية، هذه الأخيرة تعتبر الممثل الحقيقي للدولة وإعتبارها معيارا لتقدم الجامعة ومقياسا لتطورها.

أولاً: المؤسسة الجامعية.

### 1. نشأة المؤسسة الجامعية.

إن جذور الجامعة تعود إلى مدارس الحكمة في الصين القديمة وفي الهند ومصر وبلاد الرافدين وغيرها، وأما الحضارة الإسلامية فقد عرفت الهجرة المحمدية إلى المدينة المنورة نقلة نوعية كبرى، في بناء المسجد النبوي الذي شكل النواة الحقيقية للمدارس العربية الإسلامية الكبرى والتي تطورت عنها الجامعة بمفهومها العصري حيث كان عليه الصلاة والسلام أول من جمع العرب في حلقة لأخذ العلم.<sup>1</sup> وبهذا تكون مقومات ومفهوم الجامعة ضاربة جذورها في التاريخ الإسلامي، بينما الصيغة الأقرب لما يعرف اليوم بالجامعة وهي "جامع القيروان" فقد ظهر في منتصف القرن الحادي عشر ميلادي لتأسس على منوالها جامعات أوروبية مثل جامعة أوكسفورد في بريطانيا 1227م جامعة فيينا "النمسا 1365م... الخ، وكانت تسمى تسميات مختلفة غير الجامعة مثل giulad وتعني النقابة، أو studium وتعني مكان الدراسة، أو natiam وتعني عشيرة، ثم أصبحت تسمى faculty، أما مصطلح الجامعة فقد ظهر منتصف القرن 15، لتبرز جامعة باريس كنموذج متميز حاول توسيع العلوم المختلفة، وجعلت الجامعة جزء من النظام التعليمي.<sup>2</sup>

في النصف الأول من القرن 20م شهد التعليم العالي تحولات كمية ونوعية، لاسيما في العالم الغربي حيث شهدت تزايد في عدد الطلاب وبالتالي عدد الجامعات والأساتذة، كما كان تطور نوعي في البرامج والمناهج وبدأ البحث العلمي يأخذ مساحات واسعة في كل الدولة حسب ظروفها.

أما في العالم العربي فلم تكن هناك سوى ثلاث جامعات حتى عام 1950م، وهي الجامعة السورية سنة 1923م "دمشق حالياً"، والجامعة المصرية سنة 1925م "القاهرة حالياً"، ومنذ بداية 1960م أخذ يتطور حتى وصل 83 جامعة.<sup>3</sup>

عرفها جرجس مشال جرجس: "مؤسسة للتعليم العالي تهتم بتدريب وتعليم الطلاب الذين ينهون دراستهم الثانوية، وتضم عدد من المعاهد والكليات التي تتولى التدريس في مختلف الدراسات العليا على أن يكون في مناهجها ثلاث كليات على الأقل تتولى تدريس العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريدة العلمي ورزيقة روابحي: دور الجامعة بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجزائر، المجلد الأول، العدد 7، 2017، ص 209.

<sup>2</sup> أسماء هارون: التعليم الجامعي بين رهانات الجودة وتحديات التنمية المستدامة " مقارنة سوسيوولوجية لواقع وآفاق التعليم الجامعي في الجزائر، إشراف نور الدين بومهرة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2020، ص 90.

<sup>3</sup> أسماء هارون، المرجع نفسه، ص 91.

## 2. أهمية ووظائف المؤسسة الجامعية :

## 1.2 أهمية الجامعة :

- تعد الجامعة الركيزة الأساسية في أي مجتمع يطمح لتحقيق التنمية في كل المجالات، كما تعتبر الجامعة أهم صرح للتعليم والبحث والتطوير وإنتاج الكفاءات العلمية للأمة، بحكم طبيعتها العلمية الثقافية. وتمثل أهمية الجامعة كمؤسسة إجتماعية وتعليمية فيما يلي:<sup>2</sup>
- تنمية الموارد البشرية علميا وتقنيا وثقافيا حتى تتكامل وتتوافق مع متطلبات العصر ومتغيرات المتسارعة ، لتوفير سبل التنمية المستمرة وتفعيل ثروات المجتمع.
  - تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع، والمساهمة في التنمية القومية من خلال التخطيط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية للجامعات.
  - استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في تنمية علاقات التفاعل والتعاون بين عناصرها وإدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة في نظمها.
  - تعظيم دور الجامعات كمراكز تعليم وتثقيف وتنوير تشع مساهماتها العملية والفكرية على المجتمع الخارجي، مع الاحتفاظ بهوية المجتمع.
  - تطوير منظومة التعليم الجامعي، ليتوافق مع المعايير والنظم العالمية بحيث تتاح الفرص للدرسين في الالتحاق بسوق العمل، والعودة مرة أخرى لإستكمال دراستهم.
- كما تتضح أيضا أهمية الجامعة في كونها:<sup>3</sup>
- تعد الجامعة وسيلة لصعود السلم الإجتماعي وتولي المناصب والقيادات الإدارية والسياسية.
  - تعد الجامعة وسيلة للحصول على معلومات تزيد من ثقافة الإنسان ، وتوسيع مداركه.
  - هي المدخل للإلتحاق بالدراسات العليا والحصول على أعلى الدرجات العلمية.

<sup>1</sup> جرجس مشال جرجس : معجم مصطلحات التربية والتعليم، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، 205.

<sup>2</sup> بوعموشة نعيم : الكفايات التدريسية لعضو هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم دراسة، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة جيجل ، إشراف بوقرة بلقاسم ، رسالة دكتوراه، في علم الإجتماع تخصص علم اجتماع التربية، جامعة باتنة، 2019، ص285.

<sup>3</sup> نعيم بوعموشة، المرجع نفسه، ص285.

- تساعد على تعميق للتعليم المستمر .

- تدعم الشخصية وتعطيها الثقة وتنمي فيها القيم والمعايير والسلوكيات الفاضلة، وتؤكد جانب الإنتماء والولاء للجماعة والمجتمع.

## 2.2 وظائف المؤسسة الجامعية :

إن الوظائف الجامعة الرئيسية تركز على التعليم والبحث ونشر المعرفة وتعميق القيم الإنسانية في المجتمع، والأعداد المستمر، وتنمية شخصية الطالب العلمية وإنماء حبه للعمل والابتكار والإبداع، وتحقيق أعلى مستوى من التفاعل بين التعليم العالي والمجتمع.<sup>1</sup>؛ ونتيجة لتطور الجامعة عبر تاريخها الطويل تعرضت وظائفها للنقد كما تعرضت للتعديل والتغيير إلى أن استقرت على وظائف ثلاث تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

### • التدريس والتدريب :

يمثل التدريس أهم وظائف الجامعة، وأكثرها فاعلية في إعداد الطلبة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات العلمية والعملية اللازمة لتأهيلهم ليصبحوا أعضاء فاعلين في المجتمع لذا فإن مؤسسات التعليم الجامعي عمدت إلى توظيف كل الإمكانيات المتاحة من موارد بشرية ومادية لتوفير نوع من التعليم ذو المستوى العالي، وعليه فإن "هذا النوع من التعليم هو الذي يسهم في تنمية شخصية الطلاب وإعدادهم للعمل الذي يمكن أن يمارسونه مستقبلاً، بتحصيل المعلومات والمعارف وممارستها، وإكتساب المهارات وتكوين الاتجاهات، وبالتالي تضطلع الجامعات من خلال القيام بوظيفة التدريس بإعداد وتنمية القوى البشرية المؤهلة والمدرية للنهوض بالمجتمع وتطويره، ومن ثم تسهم الجامعات بشكل مباشر في إعداد رأس المال البشري، الذي يضطلع بدور فاعل في تنمية اقتصاد المجتمع وتنشيط مؤسساته الصناعية"<sup>3</sup>.

### • البحث العلمي:

هي أهم وظيفة من وظائف الجامعة من خلال الدور المميز الذي تلعبه في تقدم المجتمع حيث أصبح هناك اهتمام بالبحث العلمي باعتباره أحد العوامل المهمة في إنتاج المعرفة وتطويرها، وتحقيق

<sup>1</sup> محمد مصطفى الأسعد: التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة، المؤسسة الجامعية، ط1، لبنان، 2000، ص146.

<sup>2</sup> بواب رضوان : الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من جهة نظر الطلبة ، إشراف بلعير الطاهر، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع والعمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، 2014، ص129.

<sup>3</sup> نعيم بوعموشة، مرجع سبق ذكره، ص291.

التقدم العلمي والتقني، إن مكانة هيئة التدريس العلمية، أصبحت مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبحث والنشر والتأليف، وأيضا تزويد عضة هيئة التدريس بالمعلومات والمعارف المتنوعة، وتحسين مستوى أدائه وتقديمه المهني، كما يمثل موردا لتمويل الجامعات نظير ما تقدم به الجامعات من مشروعات البحثية، لصالح قطاعات المجتمع الإنتاجية، فهو عام أساسي في إنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها.<sup>1</sup>

#### • خدمة المجتمع :

الجامعة تقوم بتقديم خدمات عديدة للمجتمع وهذا من خلال تقديم المعرفة والنهوض بالمجتمع إقتصاديا وإجتماعيا وثقافيا وغرس القيم الأخلاقية والمحافظة عليها وتعزيزها للأجيال القادمة بما يحقق أهداف المنوطة بها، فالجامعة مركز إشعاع ثقافي للمجتمع تتعرف من خلاله على مشكلات وتحاول من خلاله أيضا أن تعالجها، ودور الجامعة أيضا يشمل المجتمع الداخلي للجامعة يتمثل في توجيه الإجتماع والفكري لطلاب حيث يجب أن يتشرب الطلاب المفاهيم السليمة والسلوك المثالي.<sup>2</sup>

كما تتمثل وظيفة التعليم الجامعي في خدمة المجتمع فيما يلي:<sup>3</sup>

- المساهمة في الحفاظ على القيم المجتمعية وتعزيزها.
- المساهمة في فهم الثقافات المحلية والإقليمية والدولية والتاريخية، وفي الحفاظ عليها وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي.
- التحليل المستمر للميول السياسية والاقتصادية والاجتماعية بهدف تمكين المجتمع من معالجة المسائل التي تعكر صفو المجتمعات المحلية، والدول والمجموعات الإقليمية والمجتمع الدولي.
- نشر القيم المتفق عليها عالميا وأهمها السلام والعدالة والمساواة والتضامن وحقوق الإنسان.
- المساهمة في تنمية التعليم وتحسينه على كافة المستويات، خاصة عبر تدريب المعلمين.

### ثانيا: المؤسسة الجامعية الجزائرية

#### 1- نشأة وتطور المؤسسة الجامعية الجزائرية

<sup>1</sup> أحمد حسين الصغير: التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبلية، عالم الكتب، ط1، مصر، 2005، ص26.

<sup>2</sup> محمود منير مرسي: دراسات في التربية المعاصرة، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1972، ص41.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق، ط1، عمان، 2008، صص141، 142.

## 1.1. نشأة المؤسسة الجامعية الجزائرية

لم تكن الجزائر تتوفر على جامعة أثناء الإستعمار إلا على جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر، التي تأسست سنة 1877 من طرف الاستعمار الفرنسي والتي أعيد تنظيمها سنة 1909، وكانت في الحقيقة جامعة فرنسية روحا ومحتوى وأساتذة وهدفا ولغة، وأهتمت بالجوانب الثقافية والاجتماعية، وهذا لخدمة أغراض الإستعمار وتثبيت الإحتلال وتبريره والتأريخ له، وليس لها من الجزائر سوى إسمها ولم يتخرج منها جزائري واحد إلا بعد الحرب العالمية الأولى وهو محامي واحد فقط، وقد كانت تضم أربع كليات (الأدب والعلوم الإنسانية، الحقوق والعلوم الاقتصادية، العلوم الفيزيائية، الطب والصيدلة)<sup>1</sup>، وضمت تلك الكليات الأربعة وأعطت صفة جامعة عام 1909. وقد ظلت أعداد الطلبة الجزائريين ضئيل جدا نظرا لتشدد تلك الجامعات في قبول الجزائريين لذلك لم يتجاوز عدد المتخرجين من كلياتها من 1880 إلى 1914 " 12 من جملة الليسانس في الحقوق وطبيب واحد وصيدلي، 34 مجازا في اللغة العربية، و 24 مجازا في العلوم، زيادة على مئات الطلبة بالزيتونة والقيروان والأزهر<sup>2</sup>.

## 2.1 تطور الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا :

مرت الجامعة الجزائرية في 40 سنة الماضية بعدة مراحل تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- **المرحلة الأولى 1962 - 1970**: إنطلق فيها القطاع بجامعة واحدة ومدرستين للتعليم العالي، ونظام جامعي موروث عن العهد الإستعماري، وشهدت هذه المرحلة إنطلاق التفكير في الإصلاح الجامعي والتوسع في بناء المؤسسات الجامعية، حيث شرع في بناء جامعة قسنطينة وجامعة باب الزوار وجامعة وهران.
- **المرحلة الثانية 1971 - 1984**: ومن أهم ما يميز التعليم العالي سنة 1971 الشروع في إصلاح نظامه الأتي :

1. إدماج الجامعة الجزائرية في سياق حركة التنمية الشاملة.
2. جزارة المؤطرين والمكونين ، ديمقراطية التعليم وتعريبه.
3. تأكيد التوجه العلمي والتكنولوجي، تكوين إطارات من حيث الكم والنوع الضروريان لسد حاجات البلاد.

<sup>1</sup> رابح تركي : أصول التربية والتعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 146.

<sup>2</sup> سلوى عباسي : دور المحددات الإجتماعية للطلاب الجامعي في إختيار التخصص الدراسي ، إشراف يوسف حديد، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع ، تخصص تربوية ، قسم علم الإجتماع ، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة جيجل، 2013، ص 54.

<sup>3</sup> سلوى عباسي، المرجع نفسه، ص 54.

- المرحلة الثالثة 1985 - 1989: تميزت هذه المرحلة بتغيرات وتعديلات ووضع خريطة الجامعة التي ظهرت سنة 1983 وكانت تهدف إلى التخطيط للتعليم العالي معتمدة في تخطيطها على إحتياجات الإقتصاد الوطني كما هدفت هذه أيضا إلى تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية.<sup>1</sup>
  - المرحلة الرابعة 1990 إلى يومنا هذا: تميزت هذه المرحلة باستقلالية الجامعة الجزائرية التي طرحت 1989 وبدأ العمل بها من جانفي 1990م، كما عرفت أيضا أهم إصلاح هو إصلاح أكتوبر 1995م الذي وضع من أجل توفير إستراتيجية تتماشى والتحويلات الراهنة، والتي عجزت الإصلاحات السابقة عن تحقيقها، وذلك بتحقيق الجانب النوعي والتكويني وإقرار واسع لضرورة الانتقال من الكم إلى الكيف، والتفكير أكثر في الطرق التدريسية، البرامج والمحتويات وإعادة النظر فيها، وفي هذا الصدد تم إتخاذ مجموعة من الإجراءات تصب في سياق التطابق مع المحيط.<sup>2</sup>
- 2. أهداف وعناصر المؤسسة الجامعية الجزائرية :**

### 1.2 أهداف الجامعة الجزائرية :

لا يمكن تصور أي تنظيم بغير هدف واضح، وتأتي أهداف الجامعة إنعكاسا لرسالتها في المجتمع، من حيث دفعه إلى الأمام في طريق التطور، عبر خطة للتنمية تلعب الجامعة الدور الأساسي فيها، فتحديد الأهداف ووضوحها هو الأساس لتحقيق شروط الجودة في التعليم. وتتمثل الأهداف التي تسعى الجامعة الجزائرية لتحقيقها فيما يلي:<sup>3</sup>

- تكوين إطارات ذات قدرات فنية متشعبة بالشخصية الوطنية وتهيئتهم للإطلاع بمسؤولياتهم وفق مقتضيات التنمية.
- تطوير البحث العلمي وتنمية وخلق الروح العلمية لدى الطالب والمدرسين على حد سواء والعمل على إرساء قواعده وإستمراريته.
- ترقية الثقافة الوطنية والإنسانية والنشاط الفكري بصفة عامة باعتبار أن الثقافة أصبحت رهينة القدرات البشرية التي تعدها الجامعة.

<sup>1</sup> غياث بوقلجة : التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1985 ، ص64.

<sup>2</sup> مجبنة سومية : التكوين قصير المدى وعلاقته بتنمية مهارات الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، إشراف بليور الطاهر، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع والتربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014، ص127.

<sup>3</sup> فني غنية : التغيرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية، إشراف حروش رايح، مذكرة ماجستير، قسم علم إجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص40.

- العمل على توثيق الروابط الثقافية وذلك بإنشاء علاقات بحثية وعلمية بين مختلف الجامعات وتبادل الوثائق والمطبوعات عن طريق وسائل الإتصال الحديثة كالإنترنت.
- إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة بذلك من الحصيلة العلمية.
- ربط التعليم الجامعي بالمشكلات الوطنية من خلال القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تعيق نمو البلاد.<sup>1</sup>

## 2.2 عناصر المؤسسة الجامعية الجزائرية :

تعتبر الجامعة إحدى مؤسسات المجتمع المهمة تتكون من مباني وآلات ومعدات وتجهيزات، ولكنها تحتوي على أفراد وجماعات أيضا يتفاعلون فيما بينهم لأداء الوظائف اللازمة لبقاء وإستمرار هذه المؤسسة، ولهذا يتوقف نجاح أداء الجامعة على عناصر رئيسية<sup>2</sup>. وللجامعة الجزائرية ثلاث أبنية هي:<sup>3</sup>

\* البنية البشرية وتتمثل في :

**العمال الإداريون:** إن كل مؤسسة تحتاج إلي تنظيم إداري يقوم على الأساس الهرمي الذي يضبط علاقات الرئيس بالمرؤوسين داخل إطار التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة ويختص العمال الإداريون بتسيير الناحيتين الإدارية والمالية، ولا علاقة لهم بالأمور التربوية<sup>4</sup>، والجامعة الحديثة تدعم جهازها التنظيمي بالإداريين الذين يتميزون ب:<sup>5</sup>

1- الإلمام بشؤون التسيير في المعاهد والكليات، والتزود بالخبرة الفنية في الجوانب المالية والتنظيمية، والقدرة على معالجة المشكلات المادية للأساتذة والطلاب

2- تجديد الجهاز الإداري عن طريق التدريب الإداريين وإعطاء روح المبادرة، بالإضافة إلى تشجيعهم بخلق نظام الحوافز والجزاءات، طالما أن الإدارة في طبيعتها تميل إلى الجمود والنمطية في أداء عملها.

<sup>1</sup> عميرة أسماء : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة، إشراف عبد الفتاح بوخمخ، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013، ص92.

<sup>2</sup> أسماء هارون، مرجع سبق ذكره، ص99.

<sup>3</sup> يسمينه خذنة: البحث العلمي في الجامعات الجزائرية من خلال مذكر التخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، إشراف ميلود سفاري، قسم علم إجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، ص ص58، 59.

<sup>4</sup> يسمينه خذنة، المرجع نفسه، ص ص58، 59.

<sup>5</sup> غنية فني، مرجع سبق ذكره، ص36.

3- ربط الإداريين بالجامعة وفق نظام معين بالأجهزة الأخرى المشترك في العملية التعليمية.

**العمال البسطاء :** وهم الذين يزاولون الأعمال البسيطة الخدمية.

**الأساتذة :** ويمثلون الفئة العاملة بالتدريس، يقوموا بتنفيذ العملية التربوية وهم قسمان: قسم يباشر العملية التعليمية و آخر يشرف على حسن سيرها مثل عمداء الكلية ورؤساء الأقسام الذين يعتبرون جزء من العمال الإداريون من حيث ما يوكل إليهم من أعمال، أما الفئة الأولى المشرفة على العملية التعليمية فتقوم بالعمل التعليمي ولها احتكاك أكبر مع الطلبة من جهة ومن العمال من جهة أخرى لأن وظيفتهم تتطلب التنسيق بين عملهم كمدرسين وبين ما تتطلبه الإدارة من التعليمات.<sup>1</sup>

**الطلبة:** ويعتبر أهم فئة في البنية البشرية للجامعة إلى جانب المدرسين وتمثل كبر فئة من حيث الكم ولها علاقة دائمة مع الأساتذة.<sup>2</sup>

● **البنية القانونية:** باعتبار الجامعة مؤسسة رسمية نشأة بموجب مرسوم صادر من الحكومة، فالجامعة منظمة ومسيرة بمجموعة من القوانين والأنظمة التي تضبط أعمالها وعلاقة عمالها وأساتذتها وكذا طلبتها.<sup>3</sup>

● **البنية المادية:** تتمثل في الهياكل والأبنية والمنشآت الموجودة بعدة وظائف (الوظيفة التعليمية، الإدارية، والبحثية و الثقافية) فكون المؤسسة ذات طبيعة إدارية تعليمية فهي تحتاج إلى قاعات المحاضرات والأقسام و المكتبة والمخابر كما هي بحاجة إلى المكاتب ومختلف اللوازم الضرورية لإجراء العملية الإدارية.<sup>4</sup>

إن تفاعل العناصر السابقة التي تتمثل في الأشخاص المكلفين بالجانب الأكاديمي والأشخاص المكلفين بالجانب الإداري، يعطي مخرجات مؤهلة لخدمة المجتمع وتكوين مجتمع منطور والنهوض بالمجتمع إقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.

### 3. التحديات التي تواجه المؤسسة الجامعية الجزائرية :

<sup>1</sup> أحمد جلول : بعض مشكلات التكوين الجامعي بالجزائر " الحلول و لاقتراحات" ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حمة

لخضر، الوادي ، الجزائر، العدد23 ، 2017 ، ص20.

<sup>2</sup> بسمينة خدنة، مرجع سبق ذكره ، ص59.

<sup>3</sup> بسمينة خدنة ، المرجع نفسه ، ص59.

<sup>4</sup> بسمينة خدنة ، المرجع نفسه ، ص59.

قامت الباحثة خيرة تحلايتي في دراسة قامت بها بتقسيم تحديات التي تواجه المؤسسة الجامعية إلى تحديات داخلية وتحديات خارجية وتتمثل في :

### 1.3 التحديات الداخلية للمنظومة الجامعية الجزائرية:<sup>1</sup>

#### أ- التحديات ذات طابع إداري وتسييري تتمثل في:

- كثرة التعديلات التي مست التنظيم الإداري الداخلي للجامعة والذي نتج عنه عدم إستقرارها.
- عدم التوافق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المنظومة الجامعية.
- تعميم الهيكل التنظيمي واحد على مستوى كل الإدارات الجامعية.
- المركزية في إدارة الجامعة وإتخاذ القرار.
- كثرة وتنوع النصوص القانونية الضابطة والمفيدة.
- عدم قدرة النصوص القانونية واللوائح على تحقيق التوازن في أداء الوظائف الجامعية.
- التسيير وتأثيره على الأكاديمي.

#### 2.3 التحديات ذات طابع البيداغوجي تتمثل في:

- نظام LMD لم يكن لمتطلبات المجتمع الجزائري وللحاجات الفعلية والحقيقية للمحيط الاقتصادي والثقافية والإجتماعية بل كان كنتيجة حتمية لظروف سياسية بحثه، وهو الإنضمام للنظام العالمي التعليمي على حساب قدرتها وخصوصياتها.
- التغيير الذي مس التكوين الجامعي لم يشمل محتوى المواد المدرسية وحافظ على نفس المحتوى الذي كان يدرس في النظام الكلاسيكي، مع كثافة البرنامج وعدم ملائمة للحجم الساعي المحدد مما يؤدي إلى عدم قدرة الطلبة على فهم واستيعاب المقاييس المدرسة، إضافة إلى غياب أو نقص البرامج المفصلة للمقررات المدرسية.
- عدم ارتباط المناهج التعليمية المتبعة بالواقع العملي.
- نقص الإمكانيات المالية مما أدى إلى تخلف الجامعة الجزائرية عن مثيلتها في دول أخرى التي لديها إمكانيات التطوير والتحديث، ويرجع هذا النقص في الإمكانيات المالية إلى الإعتماد المطلق للجامعة

<sup>1</sup>خيرة تحلايتي : تحديات المنظومة الجامعية وإسهاماتها في المعرفة السوسولوجية بالجزائر، إشراف منصور مرقومة، رسالة دكتوراه، تخصص علم الإجتماع تربوي، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018، ص82.

على الدولة في تمويلها تمويلا شبه كامل، يعكس ما نجده في دول شرق آسيا ودول أوروبا وأمريكا عديدة، حيث تسهم بعض المؤسسات الاقتصادية في تمويل الجامعات التي تشرف عليها الدولة.<sup>1</sup>

### ثالثا: الوظيفة العمومية والموظف العمومي :

#### 1- مفهوم الوظيفة العمومية :

بالرغم من تبني معظم الدول لإصطلاح الوظيفة العامة إلا أن مفهومها يختلف من دولة إلى أخرى ففي بعض الأنظمة والدول تتميز الوظيفة العامة بنظام خاص بها ومهمة خاصة بها ويشكل العمال فيها سلكا مستقلا عن المهن الأخرى، في حين لا تتميز الوظيفة العامة بوضوح في أنظمة ودول أخرى عن باقي الأنشطة المهنية، حيث يتم ترجمتها كإصطلاح فرنسي أو إنجليزي بشكل إصطناعي نظرا لعدم وجود تعبير يقابل هذه المصطلحات حيث تختلف المصطلحات المستخدمة للدلالة على الوظيفة العامة في الأنظمة المختلفة، حيث يستخدم المشرع الفرنسي إصطلاح "الوظيفة العامة" "fonction publique" أما نظيره الإنكليزي إصطلاح " الخدمة المدنية" "civil service"، وتختلف في الدول العربية في استخدام الإصطلاح حسب النظام الذي تأثرت به هذه الدول ، فالدول مثل : مصر والجزائر وسوريا ولبنان تستعمل مصطلح الوظيفة العمومية، أما الدول مثل الأردن والسعودية والسودان يستخدموا مصطلح الخدمة المدنية، حسب النظام الذي تتبعه الدولة.<sup>2</sup> وذلك فيما يلي:

**المفهوم الموضوعي :** تعرف الوظيفة العامة " بأنها مجموعة من المهام والإختصاصات يناط القيام بها لشخص معين إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة"<sup>3</sup>

الوظيفة العمومية هي النظام العام الذي يطبق على العاملين في مؤسسات الدولة بمختلف أنواعها من أبسط موظف إلى أعلى موظف سام ويخضعون جميعا إلى نفس التشريع.<sup>4</sup>

**المفهوم الشكلي :** تعرف الوظيفة العامة تبعا للأعضاء الذين يشغلون الوظائف العامة، وهم الموظفين العموميون وهي ذات طابع قانوني تعرف كما يلي:

<sup>1</sup> سلوى عباسي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص45- 47.

<sup>2</sup> بن عائشة نبيلة : **الوجيز في الوظيفة العمومية** " محاضرات عن بعد" ، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة خميس مليانة، 2021، ص 3 .

<sup>3</sup> سامي جمال الدين : **الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص297.

<sup>4</sup> خنوف فطيمة : **قانون الوظيفة العمومية**، ديوان المطبوعات، ط1، الجزائر، 2003، ص4.

"الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الإختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة".<sup>1</sup>

فالوظيفة العامة بالجمع المفهومين هي: "مجموعة إختصاصات قانونية تعهد إلى الموظف العام لممارستها طبقا للتنظيم القانوني والإداري الذي يحكم تلك الإختصاصات".<sup>2</sup>

للوظيفة العامة مفهومين رئيسيين وهما :

أ- **نظام الوظيفة:** هو ما يطلق عليه أيضا الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة "le systeme de la fonction publique ouverte". طبق هذا النظام لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وحسبه لا تعتبر الوظيفة العمومية خدمة عامة، وإنما هي مجرد أنشطة وإختصاصات قانونية يحكمها نظام قانوني خاص، وفيها لا يتميز الموظفون عن عمال القطاع الخاص في الحقوق والواجبات الوظيفية ، كما أن علاقتهم بالإدارة هي علاقة عقدية ، وفي إطار هذا النظام يقع على عاتق الإدارة العمومية تحديد عدد المناصب الشاغرة التي تحتاج إلى شغلها، ومن ثم تحديد المواصفات اللازمة للوظيفة ومن سيشغلها، وأخيرا تبيان الطرق التي يجب إعتماها بغية إختيار أفضل بشكل نهائي يصبح صاحب حق في هذه الوظيفة فقط ومصيره مرتبط بها، بحيث أنه إذا تم إلغاؤها لأي سبب من الأسباب يكون من الجائز فصل الموظف الذي عين فيها دون أن يكون له حق مكتسب في النقل إلى وظيفة أخرى، كما يغيب عن هذا النظام الترقيعية في الدرجات، ذلك أن الترقيعية فيه تأخذ حكم التعيين الجديد في منصب أعلى وبشروط أفضل، ولا تعتبر حقا مكتسبا يناله الموظف بمجرد قضائه فترة زمنية في الوظيفة، وإنما ترتبط بالصلاحية، ويتميز هذا النظام بالبساطة والمرونة.<sup>3</sup>

ب - **نظام السلك الوظيفي :** ويطلق عليه أيضا اسم نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة "le systeme de la fonction publique fermée" ، نشأ هذا النظام في فرنسا، وتعني الوظيفة العمومية في مفهومها المغلق أنها عبارة عن مهنة أو سلك يلتحق به الموظف ليستمر فيه حتى نهاية خدمته وإحالاته على التقاعد، وهذا يعني إن الموظف العمومي لا يرتبط مصيره بوظيفة معينة، بل يحق للإدارة

<sup>1</sup> سامي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 297.

<sup>2</sup> بن عائشة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>3</sup> تيشات سلوى : أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، إشراف علي زياد محند وأعمر، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، مرجع سبق ذكره، ص 59.

العمومية أن تستفيد من خدمته للقيام بعمل آخر.<sup>1</sup> فعلى هؤلاء أن يكرسوا نشاطهم المهني لخدمتها ولهم حق التمتع بحقوق تضمن ترفيتهم الإجتماعية بصفة تدريجية ومنتظمة وتكون هذه الحقوق ما يسمى عادة بالإطار المهني، ويتكون هذا النظام من عنصرين أساسيين هما:

• **القانون الأساسي:** يقصد به أن الموظفين لا يخضعون لأحكام قانون العمل مثل سائر العمال الآخرين إنما هم يتطورون تحت ظل قواعد خاصة تفرض عليهم واجبات وتخولهم حقوقا تميزهم عن باقي المهن الأخرى.<sup>2</sup> بصفة دقيقة يكون الموظف في ظل هذا النظام في وضعية قانونية وتنظيمية يترتب عنها علاقة خاصة بين الموظف والإدارة.

**الإطار المهني:** فمفاده أن الموظف لا يدخل إلى الإدارة ليشغل منصبا معيناً ولمدة معينة ولكن لينخرط في هيئة من الهيئات التابعة للسلم الإداري، وليتمكن إنطلاقاً من هذه الهيئة من شغل مناصب متنوعة عن طريق ترفيته بصورة منتظمة توفق بين مطامحه الشخصية وحاجيات الإدارة.<sup>3</sup>

#### يفترض هذا النظام :

- ضمان إستقرار دائم للموظف يجعله في مأمن عن قرارات العزل التي لا تكون إلا نتيجة مخالفة لقواعد المهنة التي يمارسها.

- التمتع براتب يكفيه طوال قيامه بالخدمة ومعاش عند إحالته على التقاعد ، من الجدير بالملاحظة أنه رغم الصلابة التي يفترضها هذا النظام في تعامله مع الموظف فإن هناك عدة أحكام قانونية وعدة

ميكانيزمات يمكن إدراجها في ميدان تسيير الموارد البشرية من شأنها أن تضمن المرونة اللازمة

للتخفيف من هذه الصلابة ، فعلى الصعيد القانوني يمكن إدراج الإجراءات الآتية ضمن سلسلة عوامل المرونة التي يتضمنها النظام:

• إن تنظيم المسار المهني والإطار الذي يندرج فيه ، تسييره مرتبط إرتباطاً وثيقاً بسياسة تثمين الموارد البشرية والإصلاح الإداري.

• يأخذ هذا النظام بعين الإعتبار مختلف الظروف التي تحيط بحياة الموظف خلال مساره المهني

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص21.

<sup>2</sup> عبد الغني بسبوني عبد الله : القانون الإداري"السلطة الإدارية، أعمال السلطة الإدارية، أموال السلطة الإدارية، إمتيازات السلطة الإدارية"، دار الجامعة، لبنان، 1993، ص20.

<sup>3</sup> بن عائشة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص4.

من خلال أشكال قانونية تمكن من التوفيق بين مصالح الإدارة وحاجيات الموظف (إستيداع-

إعارة - فترات تكوينية... )

- نظام التنقل الذي من شأنه أن يوفق بين مقتضيات سير المرافق العمومية والمطامح المشروعة للموظف، وهو من الأدوات التي تمكن من توسيع آفاق الموظف المهنية وإثرائها وضمان تغطية متوازنة للخدمات العمومية.
- إشتراك الموظفين في سير مختلف الهيئات المتساوية الأعضاء يساعد على مساهمتهم المباشرة في تسيير وضعياتهم الإدارية وتنمية علاقتهم مع الإدارة.

يمكن القول أن هذين النظامين متناقضين ينبعان من بيئتين مختلفتين فالنظام الأمريكي يناسب التفكير والحياة في أمريكا، والنظام الأوروبي يناسبه الأوضاع في أوروبا، ومنه فإن النظام المطبق عليه أن يكون مناسب للبيئة المحلية للدولة.

### الموظف العمومي حقوقه وواجباته :

#### 1.2 مفهوم الموظف العمومي :

يعتبر الموظف العمومي يد الإدارة في ممارسة نشاطها ورغم أهمية هذا العنصر في البناء القانوني والتنظيمي في الدول إلا أنه لم يرد في معظم التشريعات تعريف منظم يحدد المقصود بالموظف العمومي ويرجع ذلك إلى إختلاف الوضع القانوني للموظف العام بين دولة وأخرى وإكتفت أغلب التشريعات الصادرة في ميدان الوظيفة العمومية بتجديد معنى الموظف العمومي في مجال تطبيقها<sup>1</sup> بحيث يعرفه البعض على أنه تعيين الموظف بأداة قانونية لأداة عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو السلطات الإدارية بطريقة مباشرة<sup>2</sup>.

#### • تعريف الموظف العام في الجزائر:

فالموظف العام في الجزائر هو الذي يقوم بعمل دائم يتسم بالثبات والدوام والإستقرار، كما يعتبر الوظيفة العامة بمثابة رسالة يكرس لها الموظف حياته حتى بلوغه سن الإحالة إلى المعاش، هذا فضلا عن أن المشرع في الجزائر، يأخذ بما أخذ به المشرع الفرنسي من الإختلاف بين القواعد القانونية المطبقة

<sup>1</sup> علاء الدين عشي: مدخل القانوني الإداري، دار الهدى، ط2، الجزائر، 2010، ص50.

<sup>2</sup> خالد خليل الظاهر: "القانون الإداري" دراسة مقارنة، دار الميسرة، عمان، الجزائر، 2015، ص199.

على كل من الإدارة العامة والإدارة الخاصة ، حيث تتميز الإدارة العامة بالخضوع للقانون العام ، وذلك بعكس الإدارة الخاصة التي تخضع لقواعد القانون الخاص.<sup>1</sup>

وقد حاول المشرع وضع تعريف للموظف العام من خلال المادة الثانية من القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته على أن الموظف العمومي هو: "كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا أو في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة سواء كان معيناً أو منتخبا دائما أو مؤقتا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن راتبه أو أقدميته.<sup>2</sup>

وعرف أيضا" بأنه كل شخص آخر يتولى ولو مؤقتا وظيفة أو وكالة بأجر وبدون أجر ويساهم بهذه الصفة في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية أو أي مؤسسة أخرى.

كما جاء في أمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، والذي يتضمن القانون الأساسي العامل للوظيفة العمومية" يعتبر موظفا كل عون في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري" الترسيم هو الإيجار الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.<sup>3</sup>

كما تنص المادة الأولى من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العمومية على أنه "يعتبر الموظفين الإداريين الأشخاص المعنيون وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من الدرجات التدرج الوظيفي والإدارات المركزية التابعة للدولة وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية وفي الجماعات المحلية، وكذلك في المؤسسات والهيئات العامة حسب كفيان تحدد بمرسوم".<sup>4</sup>

## 2.2 حقوق الموظف العمومي :

للموظف العمومي واجبات وحقوق بمجرد التحاقه بالوظيفة العمومية وهذه الحقوق والواجبات تحددها القوانين واللوائح التي تحكم الوظيفة العمومية، والتي أقرها المشرع الجزائري والتي تتمثل في:

<sup>1</sup> عبد العزيز السيد الجوهري: الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ص55.

<sup>2</sup> علاء الدين عشي، ملاحظ سبق ذكره، ص 54.

<sup>3</sup> المادة الأولى من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 جويلية في 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46، ص3.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص3.

## 1.2.2 حقوق الموظف العام :

للموظف حقوق يستمدّها من القوانين واللوائح، هذه الحقوق منها ما يتمتع بها أثناء الخدمة، ومنها ما يتمتع بها بعد الخدمة و تتمثل فيما يلي:

## • الحق في الراتب والأجر:

قد نصت المادة 32 من الأمر رقم 03-06 "للموظف الحق، بعد أداء الخدمة في الراتب".<sup>1</sup> ويقصد براتب الموظف العام : المقابل المالي الأساسي الذي يتقاضاه من الدولة بصفة دورية منتظمة نظير ما يؤديه من أعمال أثناء خدمته.<sup>2</sup> وفي نظام السلك الوظيفي الذي تأخذ به الجزائر فان المرتب ليس مقابلا للعمل الذي يؤديه الموظف، وإنما غالبا ما يطلق عليه صفة النفقة التي تمنح له لتمكينه من العيش على النحو اللائق، مقابل الجهد المبذول للقيام بعبء الوظيفة العمومية، مع مراعاة دفع المرتب في فترات منتظمة في نهاية كل شهر، ويحدد الراتب بالاستناد إلى الرتبة أو الدرجة، وذلك حسب الأرقام الإستدلالية المقابلة لكل صنف من أصناف الموظفين ، ولكل درجة من درجاتهم.<sup>3</sup>

## • الحماية الاجتماعية:

قد نصت المادة 33 ومن الأمر رقم 03-06 أنه "للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به"، أما المادة 34 من الأمر نفسه" يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به".<sup>4</sup> أقر المشرع الجزائري الحق في تمتع بحماية الدولة من أجل ضمان تفرغه للقيام بأعباء الوظيفة التي كلف بها ، وعلى الدولة أن تتكفل بحماية موظفيها من جميع أنواع التهديدات والإهانات والشتم والسب والقذف والتهمج الذي قد يتعرضون له أثناء تأديتها لمهامهم وإصلاح الضرر الذي قد ينجم عن ذلك عند اللزوم ، فالدولة تحل محل الموظف وتطالب له بكل حقوقه لتفادي الوصول إلى المحاكم ، على الموظف أن يبلغ رئيسته في حالة تعرضه لأي اعتداء حتى يتسنى له مزاوله الإجراءات القانونية ضد المعتدي. والإدارة العمومية ملزمة بحماية موظفيها من العقوبات المدنية التي قد يتعرضون لها في حالة ما إذا ارتكب أحدهم خطأ في الخدمة وتعرض إلى متابعة قضائية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الأمر رقم 03-06، المرجع نفسه، ص6.

<sup>2</sup> بن عائشة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>4</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>5</sup> تيشات سلوى، مرجع سابق ، ص58.

• الحق النقابي والحق في الإضراب:

أ- الحق النقابي: نصت المادة 35 من الأمر رقم 03-06 على " يمارس الموظفون الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به".<sup>1</sup> بموجب هذه المادة أقرت المشرع الجزائري بهذا الحق للموظفين على أن يتم ممارسته في إطار اللوائح والقرارات المنظمة لممارسة العمل النقابي وذلك لدفاع عن مصالح المهنة للموظفين عن طريق توعيتهم لما يخدم مؤسساتهم وعقد اجتماعات دورية مع المسؤولين، وتبنيهم بالإنحرافات القانونية أو التجاوزات التي قد تكون صدرت ضد بعد الموظفين قصد تصحيحها أو العدول عنها.<sup>2</sup>

ب- حق الإضراب : نصت المادة 36 من الامر 03-06 على " يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما"<sup>3</sup> وذلك طبقا للقانون رقم 90-02 المؤرخ في 6 فبراير 1990 المتعلق بالرقابة من المنازعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.<sup>4</sup>

أقرت المشرع الجزائري بحق الموظفين في الإضراب " فالإضراب هو سلاح ضروري للعمل النقابي والتعبير الأكثر وضوحا عن الإحتجاج ورمز التضامن بين الموظفين وهو تحريك للرأي العام"<sup>5</sup>

• حق في التكوين والترقية : نصت عليه المادة 38 من الأمر الرقم 03-06 "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"<sup>6</sup> ، لقد حث المشرع الجزائري على ضرورة الخضوع الموظفين إلى دورات تكوينية من أجل تحسين مستواهم وبالتالي تحسين أداء الإدارة العمومية، كما أقر حق الموظف في الترقية في الدرجة أو ما يعرف في التدرج الوظيفي.<sup>7</sup>

فالترقية هي تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته كما يتدرج في مدلولها، وينطوي في معناها تعيين الموظف في وظيفة تعلوا بحكم طبيعة الوظيفة التي يشغلها في مدرج السلم الإداري، ويتم

<sup>1</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص6.

<sup>2</sup> بن عائشة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>3</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>4</sup> بن عائشة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>5</sup> لوران بلان، مرجع سبق ذكره، ص160.

<sup>6</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>7</sup> تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص59.

هذه بأحد المعيارين هما الأقدمية والأختبار أو للمعيارين معا في بعض الحالات والترقية عموما يترتب عليها زيادة في الأجر.<sup>1</sup>

• الحق في الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية :

تنص المادة 33 من الأمر رقم 03-06 على "للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتعاقد في إطار التشريع المعمول به"<sup>2</sup>. يحق للموظف في الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية ووفقا لهذا النظام فإن الموظف إذا أصيب بمرض أو عجز عن العمل أو أحيل على التقاعد فإنه يستفيد من منحة تساعده على العيش الكريم.<sup>3</sup>

• الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية وفي توفير ظروف عمل مناسبة:

تنص المادة 34 من الأمر رقم 03-06 التي أقرها المشرع الجزائري " يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به" في حق الموظف في الاستفادة من مختلف الخدمات الاجتماعية، وهذا ما أكدته نص المادة 37 من الأمر 03-06 " للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية"<sup>4</sup>. في مضمونها ضرورة توفير الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من أداء وظيفته بشكل جيد سواء ما تعلق بالظروف المعنوية أو المادية، فمحيط العمل يجب أن يكون صحيا، ويضمن السلامة البدنية والمعنوية للموظف.<sup>5</sup>

• الحق في العطل : تنص المادة 39 من الأمر رقم 03-06 " للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر"<sup>6</sup> وفقا لهذه المادة حرس المشرع الجزائري في قوانين الوظيفة العامة المتعاقبة على تكريس هذا الحق. و تطبيقا لذلك إستقرت التشريعات المختلفة على منح الموظف في الإجازة ينقطع بها عن العمل دون مسائلة. ضيف إلى أن المصلحة العامة للجهة الإدارية تقتضي في بعض الأحيان منح الموظف فترة من الراحة وهي أنواع العطل السنوية، الإستثنائية، المرضية، العطل الأسبوعية ... ، وهذه العطل غالبا ما تكون مدفوعة الأجر.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2015، ص130.

<sup>2</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>3</sup> تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص59.

<sup>4</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>5</sup> تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص59.

<sup>6</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>7</sup> تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص58.

## 3.2 واجبات الموظف العمومي و إلتزاماته :

تم تحديد واجبات الموظف العمومي والتزاماته أثناء القيام بمهامه الوظيفية في نصوص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكل إخلال بأحد هذه الواجبات يترتب عليه مسؤولية تأديبية يعاقب عليها القانون وتتمثل هذه الواجبات في :

## • الإلتزام بأداء الخدمة الوظيفية :

تنص المادة 47 من الأمر رقم 03-06 كما يلي : "كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه" لا يعفى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة بمروءسيه"، وأيضا تنص المادة 41 من الأمر رقم 03-06 كما يلي: "يجب على الموظف إن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز".<sup>1</sup> لحسب المادتين السابقتين على الموظف أن يلتزم بمجرد الإلتحاق بالمنصب الذي عين فيه ليبادر بالقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه في إطار إختصاصه الذي يحدد وفق القوانين والأنظمة، وليس له الحق في أن يفوضه إلي غيره إلا إذا أجاز له المشرع ذلك صراحة، إضافة التزامه بأداء مهامه بصفة مستمرة وببدل جهده بإخلاص وبدقة وأمانة مجسدة بذلك الرجل الصالح.<sup>2</sup>

## • الإلتزام بالتفرغ الكلي لوظيفته وعدم الجمع بينهما وبين مهنة أخرى :

تنص المادة 43 من الأمر رقم 03-06 في فقرتها الأولى جاء نصها كما يلي: "يخص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم. ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه"، أما المادة 46 من الأمر رقم 03-06 تنص على "إذا كان زوج الموظف يمارس بصفة مهنية نشاطا خاصا مريحا، وجب على الموظف التصريح بذلك للإدارة التي ينتمي إليها وتتخذ السلطة المختصة، إذا اقتضت الضرورة ذلك، التدابير الكفيلة بالمحافظة على مصلحة الخدمة " <sup>3</sup> نصت هذه المادتين على عدم ممارسة الموظف أي نشاط خاص يدر ربحا أو يشارك في تأسيس الشركات تلك المشاركة تؤثر على إستقلاله الوظيفي، كما لا يجوز له ممارسة التجارة، ويستثنى الحق في إنتاج المؤلفات العلمية والأدبية أو الفنية وكذلك قيام الموظف بالتعليم والتكوين، ولا يحظر عليه استغلال أمواله بشرط أن لا يباشر نشاط إستغلال أمواله بنفسه، ويجوز له تملك العقارات بشرط أن لا تؤثر على الوظيفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>2</sup> تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>3</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>4</sup> بن عائشة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص35.

• واجب الطاعة الرئاسية :

نصت المادة 40 من الأمر 03-06 أنه "يجب على الموظف في إطار تأدية مهامه ، إحتزام سلطة الدولة وفرض إحترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها ".<sup>1</sup> بموجب هذه المادة كل موظف يخضع في ممارسة مهام وظيفته لموظف آخر يعلوه درجة، وهو ما يعرف بالسلطة الرئاسية، وله أن يصدر الأوامر لمروؤسيه على أن يتحمل مسؤولية ما يترتب على الأوامر التي يصدرها<sup>2</sup>.و أن يعدل أو يلغي أعماله إذا رأى أنها مخالفة للقانون أو غير ملائمة، وعلى المرؤوس أن يطيع أمر رئيسه، غير أن هذه الطاعة لا تكون إلا لرؤسائه التابعين لنفس المصلحة التي يعمل فيها لا لمصلحة أخرى.<sup>3</sup>

• واجب الإلتزام بالمحافظة على سر المهنة :

تنص المادة 41 من الامر 03-06 أنه " يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وتحيز". وتنص المادة 48 من الامر 03-06 أنه " يجب على الموظف الإلتزام بالسري المهني. ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو أطلع عليه بمناسبة ممارسته مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة. ولا يتحرر الموظف من واجب السري المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة". أما المادة 49 من الأمر 03-06 أنه " على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها"<sup>4</sup>. هذا بحكم اطلاع الموظف على أمور وأسرار تخص المصلحة العامة يلتزم الموظف بعدم إفشاء هذه الأسرار، ويبقى هذا الإلتزام ساري المفعول حتى انتهاء الخدمة.<sup>5</sup> هذا بالإضافة إلى ضرورة الإلتزام بالتحفظ عند الإدلاء بأي رأي من شأنه المساس بمصلحة منظمته أو بمصلحة الأفراد موضوع عمله.

• الإلتزام بالمحافظة على أخلاقية وكرامة المنظمة:

تنص المادة 42 من الأمر 03-06 على أنه "يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة، وأن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم" . أما المادتين 50 و 51 من الأمر 03-06 على أنه " يجب على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة وأن لا يستعمل تجهيزاتها ووسائلها الخاصة بها لأغراض شخصية أو خارج المصلحة " <sup>6</sup> ، أيضا عليه تجنب أي

<sup>1</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>2</sup> تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>3</sup> بن عائشة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>4</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>5</sup> بن عائشة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>6</sup> الأمر رقم 03-06، مرجع سبق ذكره ، ص7.

فعل أو تصرف يسيء إلى سمعة وكرامة الوظيفة التي يشغلها ويقول في هذا الصدد: " أن الموظف يتمتع أساسا بحرية كاملة في حياته الخاصة ولكن هذه الحرية يجب إلا تؤدي إلى فضيحة" فيجب على الموظف أن يحسن معاملة رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه لأنه المرآة العاكسة للدولة وللإدارة العمومية التي يعمل لصالحها مما يسهل أكثر في تحقيق الأهداف التي جدت من أجلها".<sup>1</sup> كما يمنع عليه تلقي هدايا أو هبات بأي طريقة كانت تعرضه إلى متابعة جزئية وجاء هذا في المادة 54 من الأمر 03-06.<sup>2</sup>

### 3- طبيعة العلاقة بين الموظف العام والإدارة :

عندما نتحدث أو نتساءل عن العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة ، فإننا نجد أنفسنا أمام إتجاهان الأول يعتبرها علاقة تعاقدية يحكمها القانون الخاص لأنها ناشئة بموجب عقد يربط بين الطرفين، بينما الإتجاه الثاني أعتبر العلاقة هي علاقة لائحية تنظيمية ، وبالتالي أصبح يميز بين نظريتين الأولى تعرف "بالنظرية التعاقدية" ، والثانية " النظرية التنظيمية اللائحية" ، وعلية نتعرض إلى فحوى كلا النظريتين وتفسيرهما لطبيعة العلاقة بين الإدارة والموظف كما يلي:<sup>3</sup>

أ- **النظرية التعاقدية** : تعتبر العلاقة الموجودة بين الإدارة والموظف هي علاقة تعاقدية ، إذ يرتبط الموظف بالإدارة عن طريق عقد والذي يتم من خلال الإيجاب بالعقد وقبول الإدارة بهذا العقد<sup>4</sup> " ويظهر هذا العقد في عدة أوصاف منها : هو عقد عمل إذا كان العمل الذي يؤديه الموظف مادي أو يدوي، وهو عقد وكالة إذا كان العمل المؤدى من قبل الموظف فكري أو ذهني.

ب- **النظرية اللائحية وتنظيمية** : معناه أن الموظف يوجد في مركز تنظيمي لائحي، يستمد حقوقه وواجباته مباشرة من النصوص القانونية للمنظمة الوظيفة العامة مثلا : الإلتحاق بالوظيفة، كيفية الترقية ، تحديد مناصب الشغل وفق التخصصات والدرجات و مقابلها من الأجر، وإستبعاد فكرة التعاقد في التعامل بين الموظف والهيئة المستخدمة فقرار التعيين لا ينشئ له مركزا ذاتيا خاصا، وإنما يسند إليه مركزا قانونيا عاما وهذا المركز التنظيمي يجوز تغييره في أي وقت وفقا لمقتضيات المصلحة العامة، وحسن سير المرافق العامة<sup>5</sup>. هذا ما أخذ به المشرع الجزائري في المادة 7 من الأمر 03-06 المتضمن القانون

<sup>1</sup> تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>2</sup> بن عائشة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> شريف يوسف حلمي خاطر: الوظيفة العامة" دراسة مقارنة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 17.

<sup>4</sup> شريف يوسف حلمي خاطر، المرجع نفسه، ص 17.

<sup>5</sup> بن عائشة نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

العام للوظيفة العمومية، التي نصت على: "أن الموظف يكون إتجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية"<sup>1</sup>.

### رابعا: خصوصية الموظف الإداري الجامعي بين الميثالية والواقعية.

#### 1- مهام الموظف الإداري الجامعي.

ينتمي الموظفون الإداريون في كليات المؤسسة الجامعية الجزائرية إلى شعبة الإدارة العامة حسب ما ورد في الجريدة الرسمية الجزائرية الصادرة في يناير 2008 التي حددت وبدقة الأسلاك التي تشتمل عليها شعبة الإدارة العامة وكل ما يتعلق بتحديد المهام وأيضا شروط التوظيف والترقية ؛ حيث أوضحت الجريدة أن شعبة الإدارة العامة تشمل على الأسلاك التالية : المتصرفون، ملحقوا الإدارة ،أعوان الإدارة ، الكتاب ، المحاسبون الإداريون.

#### جدول رقم(02): يوضح رتب ومهام الموظفين المنتمين لأسلاك شعبة الإدارة العامة.

| السلك      | الرتبة           | المهام  |
|------------|------------------|---|
|            | المتصرف          | يمارس المتصرف كل في إختصاصاته، نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم. ويتولون بهذه الصفة، معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم، ويسهرون على تطبيق القوانين والتنظيمات في هذا المجال. ويكلفون زيادة على ذلك، بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدان تدخلهم.   |
| متصرف      | المتصرف الرئيسي  | يمارس المتصرفون كل في ميدان إختصاصهن نشاطات التصميم والتقييس القانوني. يحفزون بهذه الصفة مسار المساعدة على إتخاذ القرار، من خلال إعداد التقارير والدراسات المتعلقة بمسائل خاصة، يحضرون زيادة على ذلك النصوص القانونية ذات الطابع العام أو الخاص، ولا يما منها المشاريع التمهيديّة للقوانين وكذا مشاريع النصوص التنظيمية وجميع الأدوات القانونية الأخرى ذات الصلة. |
|            | المتصرف المستشار | - يمارس المتصرفون المستشارون كل في ميدان إختصاصه، نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والإستشراف، ويشاركون بهذه الصفة في إعداد السياسات العمومية ويقومون بتقييم مدى تنفيذها على صعيدي النتائج والآثار.   |
| ملحق إدارة | ملحق إدارة       | يكلف ملحقو الإدارة بالقيام بدراسة ومعالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم . كما يحضرون القواعد والإجراءات المتعلقة بالقرارات المترتبة عليها وينفذونها والسهر على إحترامها .  |
|            | ملحق رئيسي       | يتولون التأطير والتنشيط والتنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم.   |

<sup>1</sup> المادة 07 من الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 16 جويلية في 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46، ص4.

|  |                   |               |
|--|-------------------|---------------|
|  | للإدارة           |               |
| يتولى تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الإعتيادية في الإدارة   | عون مكتب          | أعوان الإدارة |
| يتولى معالجة الملفات في إطار التسيير العادي والمنظم للمصالح الإدارية   | عون إدارة         |               |
| يكلفون بتنفيذ الأعمال الإدارية ويشاركون في تحرير البريد.   | عون إدارة رئيسي   |               |
| يتولى أعوان حفظ البيانات في إطار نشاطاتهم الإدارية ، حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية  | عون حفظ البيانات  | الكتاب        |
| يكلف الكاتب بإنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها بإستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل الكتابة ويتولون زيادة على ذلك إيصال المكالمات الهاتفية وكذا تسجيل البريد وتوزيعه. | كاتب              |               |
| يكلف كاتب مديرية بتنظيم مخطط الإجتماعات وتحضيره ، ويستعملون زيادة على ذلك إستقبال المكالمات الهاتفية وإرسال الرسائل وكذا تنظيم مجموع أعمال الكتابة.                                | كاتب مديرية       |               |
| يكلف كاتب المديرية الرئيسيون بتنظيم الإجتماعات وتحضيرها ، ويستعملون مجموع البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الكتابة.  | كاتب مديرية رئيسي |               |
| يكلف بمسك الوثائق المحاسبية ، وإعداد كشوف الإلتزام بالنفقات ويتولون حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية.  | مساعد محاسب إداري | محاسب إداري   |
| يكلف بتحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة والتسجيلات مسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقا للتشريع المعمول به .                                | محاسب إداري       |               |
| التدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها  | محاسب إداري رئيسي |               |

المصدر : جبار إيمان : الإحتياجات التدريبية للموظف الإداري في الجامعة ، دراسة ميدانية بكليات جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، إشراف بن زروال فتيحة ، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير في التربية، الجزائر، 2015.

## 2- واقع الموظف الإداري الجامعي:

تعتبر الإدارة عصب ومحور الجامعة المعاصرة ويتجسد العمل الإداري في المجهود البشري المتميز وهو عمل متخصص يحتاج الى مهارات وقدرات عالية لكون الجامعة من التنظيمات المعقدة التي تتطلب موظفين ذوي مستوى أكاديمي عالي والعمل بجدية أكبر لتقديم خدمة إدارية جيدة لتحقيق الأهداف المنشودة .

إن إدارة الجامعة الجزائرية تتميز بنظام هرمي فيه مركزية في إتخاذ القرار أي تفرض نشاطات التسيير الإدارية عموديا لسلطة بينما تحتاج النشاطات البيداغوجية الى التسيير الأفقي هذا ما أدى إلى وجود هوة كبيرة بين المسؤول والموظف الذي يعاني من الأطر القانونية الضيقة حيث أن النشاط الإداري يتميز بالإزدواجية بين ما هو منصوص عليه قانونيا وما هو عليه في الواقع المعاش ؛ هذا الواقع الذي

فرض على الموظف مهام أخرى متعددة حسب الضرورة لتغطية النقص الموجود لليد العاملة، وغياب التوازن والعدالة في توزيع الموظفين في المكاتب الإدارية وعدم التنسيق بين المصالح، ووضع الموظف في المكان غير مناسب في مناصب حساسة مما يؤدي إلى تعطيل العمل وتراكمه وخصوصا إنجاز بعض المهام مرتبطة بإنجاز مهام أخرى وعليه فإن الموظف غير قادر على تسيير أعماله بكفاءة ودقة وموضوعية بسبب غياب التوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية في توزيع المهام، ويعمل التوصيف الإداري على تحديد واجبات وطرق أداء الوظيفي، ظروف العمل، وأبعاد الوظيفة ومكوناتها.

ويتميز الموظف الجامعي الإداري بكونهم مرنين في تعاملاتهم مع الطلاب والزملاء والرؤساء، والإتصال الجيد مع الأساتذة، يتميز الموظف الجامعي بخصوصية عن الموظفين العموميين الآخرين لكونهم متصلين مباشرة بمصلحة التدريس حيث يتعامل مع الإطارات عالية في المستوى مثل الأساتذة والدكاترة، لهذا تتطلب مستوى عال من الجودة في الأداء مما يستدعي إقامة دورات تدريبية لتكوين إطار إداري متخصص قادر على التكيف مع متطلبات الوظيفة ومتغيراتها، لكن في الواقع المعاش فإن الإدارة تتغافل على هذه الدورات إلا نادرا ما يحصل ذلك وفق مقتضيات الوظيفة وبالتالي لا يمكن تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وإعطائه مجالاً للمبادرة، وإنما قائم على الوصاية بوجود مركز إداري يخطط والموظفون ينفذون، وهذا عكس ما هو مقرر في المواثيق الرسمية التي تقر بأنه من حق الموظف أن يقوم بالتكوين والتدريب. وجود سلسلة طويلة من المستويات الإدارية يؤدي إلى إستطالت التنظيم الإداري الجامعي وتتمثل في المجلس الإداري الأعلى وورؤساء الجامعات وعمداء الكلية ورؤساء الأقسام.

مقاومة الموظفين لتحديث والتغيير؛ التمييز والفصل بين الموظف الأكاديمية والموظف الإدارية الأمر الذي يؤدي إلى وجود إتجاهين متوازيين في العمل لكنهما غير متعاونين.

متطلبات العمل في الإدارة الجامعية تتصف بالعمومية وعدم الدقة، فلا تتضمن الحصول على مؤهلات متخصصة أو أدوات تدريبية في مجال الإداة الجامعية، والتداخل بين الوظائف المختلفة خاصة بما يتعلق بالمسؤوليات والسلطات الخاصة بكل منهما.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة الجامعية لها تأثير كبير على المجتمع ، لكونها لها دور في النهوض بالمجتمع إلى مصاف الدول المتقدمة ، لذلك الجامعة تقوم بتوظيف موظفين ذوي شهادات وكفاءات لتحسين جودة الخدمة الإدارية، وتسهيل عمل المؤسسة وضمان السير الحسن لعملية التعليم وهذا لإحتكاكهم مع الأساتذة الجامعيين.

## الفصل الخامس

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### تمهيد

أولاً : مجالات وحدود الدراسة.

ثانياً : عينة الدراسة.

ثالثاً : منهج الدراسة.

رابعاً : مصادر وأدوات جمع البيانات.

خامساً : أساليب التحليل.

خلاصة الفصل.

## تمهيد :

بعد الإنتهاء من الجانب النظري للدراسة والمتغيرات الخاصة به، صار لابد من نزول مجموعة البحث إلى الميدان لإستقصاء الحقائق والمعطيات المرتبطة بالدراسة ومحاولة إكتشاف وفهم الإرتباطات والعلاقات الموجودة بين عناصره، والغرض منها أساسا التحقق من صحة الفرضيات المطروحة والإجابة عن تساؤلات الدراسة، لذلك يعتبر الجانب الميداني ذا أهمية كبيرة إلى جانب النظري في العلوم الإجتماعية، وتمثلت الخطوة الأولى في الإطار المنهجي للدراسة، والذي يعد المحور الأساسي في البحث موضوع الدراسة، حيث تتطلب كل دراسة ميدانية إلى إجراءات منهجية تيسر للباحث من خلالها الوصول إلى نتائج دقيقة.

وعلى هذا الأساس انطلقنا من تحديد مجالات الدراسة، وإختيار المنهج المناسب لموضوع الدراسة وكذلك تقنيات جمع المعطيات بالإضافة إلى اختيار العينة المناسبة والأسلوب الأنسب للمعالجة الإحصائية المعتمدة وهي الأساليب الكمية و الكيفية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لهذه الدراسة.

أولاً : مجالات الدراسة :

يتم تحديد الإطار المنهجي من موضوع الدراسة وهي خطوة أساسية كونه يساعد على قياس مدى تحقق المعارف النظرية حيث لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني الذي أجريت فيه الدراسة.

1- المجال المكاني (الجغرافي):

المجال المكاني هو المجال الذي يحدد النطاق المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية وهي تنحصر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قطب تاسوست- بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجبل.

• نبذة تاريخية حول جامعة محمد الصديق بن يحيى :

بدأ التعليم العالي في ولاية جبل سنة 1986 ضمن ملحقة لجامعة قسنطينة بناء على القرار 72/مؤرخ في 21 مارس 1986 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، و خلال الموسم الجامعي 1988/1989 تم إنشاء المدرسة العليا للعلوم الأساسية بموجب مرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 1989/03/22 وتزامن ذلك مع تسخير مركز التكوين الإداري بجبل لصالح المدرسة العليا للأساتذة، حيث تم فتح فروع الليسانس في الفيزياء والكيمياء والرياضيات ؛ وأمام العدد المتزايد من الطلبة المتوافدين على المدرسة العليا تم ضم معهد التقنيين السامين في الأشغال العمومية إلى المدرسة العليا وكان في سنة 1993.

وعلى إثر فتح شعب وفروع جديدة ، بالإضافة إلى توسع الدوائر البيداغوجية وإستلام مرافق جديدة وكذلك إقتناء تجهيزات علمية، تمت ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 المؤرخ في 1998/07/27 المكون من أربعة معاهد تحت إسم عبد الحق بن حمودة :

1- معهد التكنولوجيا. 2- معهد الإعلام الآلي.

3- معهد العلوم الطبيعية. 4- معهد العلوم الدقيقة.

وعليه فإن النشاط البيداغوجي لم يقتصر على التكوين في مرحلة التدرج بل تعدى ذلك وأصبح يشمل مرحلة ما بعد التدرج، إضافة إلى نشاطات عديدة في مختلف مجالات البحث العلمي، حيث أصبح هذا الجانب من أكبر إهتمامات المركز الجامعي بجبل.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 2003/27/22، تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة مكونة من أربعة كليات<sup>1</sup>:

- 1-كلية العلوم
- 2-كلية الهندسة
- 3-كلية الحقوق
- 4-كلية علوم التسيير.

نظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة المسجلين خاصة بكلية الحقوق وبالأخص قسمي اللغة والأدب العربي والعلوم القانونية والإدارية، التي واجهت عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية في تسيير هذه الكلية فقد تقرر إنشاء كليتين جديدتين وذلك بفصل شعب الحقوق والعلوم السياسية عن شعب اللغات والعلوم الاجتماعية، وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 2009/02/17 المعدل والمتم للمرسوم السالف الذكر والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، تم تغيير عدد الكليات التي تتكون منها جامعة جيجل وإختصاصها كما يلي :

- 1-كلية العوم الدقيقة والعلوم الطبيعية
- 2-كلية العلوم التكنولوجية
- 3-كلية الحقوق والعلوم السياسية
- 4-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- 5-كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية.

مع توسيع دائرة ميادين التكوين والتخصصات التي تفرضها الإصلاحات البيداغوجية الجديدة والخاصة بالنظام ل.م.د الذي تم تطبيقه في الدخول الجامعي لسنة 2004/2003 حيث يدعوا هذا الأخير للتفكير بصفة معمقة في رهانات التكوين في ميادين العلمية التي تتطلب إتباع أساليب إحترافية من شأنها أن تتعكس إيجابا على التكوين البيداغوجي والبحث العلمي.

إن هذا التوسع يعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق التوافق والانسجام بين ميادين التكوين، وذلك من أجل وضع مسار تكويني هادف وفعال للطلبة من جهة وتسهيل عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية من جهة أخرى، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد تم إنعقاد مجالس علمية وعدة ورشات عمل مع مجموعة الأساتذة والهيئات البيداغوجية والإدارية بالجامعة لتوحيد النظرة الإستشرافية لإيجاد الحلول المناسبة والضرورة فيما يتعلق بتنمية جامعة جيجل.

بالفعل أستفادت جامعة جيجل من تنفيذ مشروع إعادة تنظيم الكليات وذلك بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 362/12 المؤرخ في 2012/10/08، المعدل والمتم للمرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ

<sup>1</sup> المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل.

في 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، إذ تم تغيير عدد الكليات المكونة لها واختصاصها كما يلي :

1- كلية العلوم الدقيقة و الإعلام الآلي .

2- كلية العلوم الطبيعية و الحياة.

3- كلية العلوم و التكنولوجيا.

4- كلية الحقوق و العلوم السياسية.

5- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

6- كلية الآداب و اللغات.

7- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

• **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:**

هي وحدة تعليم وبحث متعددة الإختصاصات ، وتضمن على الخصوص تكوين في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

• أنشأة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بموجب المرسوم الرئاسي المعدل والمتمم رقم 92/09 المؤرخ في 27 فيفري 2009 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 258/03 المؤرخ في 22 جويلية 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، وبموجب القرار الوزاري رقم 206 المؤرخ في 2016/04/05، المتضمن إنشاء أقسام المكونة لكلية للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي :

• قسم التعليم الأساسي للعلوم الإقتصادية والتجارية.

• قسم العلوم الاقتصادية.

• قسم العلوم التجارية.

• قسم علوم التسيير .

• قسم العلوم المالية و المحاسبة.

\* **فروع وميادين التكوين المتوفرة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :**

تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل على عروض تكوين في ميادين واختصاصات مختلفة إبتداءا من طور الليسانس مرورا بالماستر ووصولاً إلى الدكتوراه. وفيما يلي جدول مفصل لفروع وميادين التكوين في كل من طوري الليسانس والماستر بعد عمليتي المطابقة والمواعاة :

• طور الليسانس.

الجدول رقم (03): يوضح فروع وميادين التكوين في طور الليسانس بعد عمليتي المطابقة والمواعمة.

| طور الماستر  |   |                         |                      |   |
|--------------|---|-------------------------|----------------------|---|
| نوع الليسانس | القرار                                      | التخصص                  | الفرع                | الميدان                                   |
| أكاديمية     | قرار المطابقة رقم 671 المؤرخ في 05 أوت 2015 | تجارة دولية             | علوم التجارية        | العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
|              |   | تسويق                   |                      |   |
|              |   | إدارة الأعمال           | علوم التسيير         |   |
|              |   | إدارة الموارد البشرية   |                      |   |
|              |   | إدارة مالية             |                      |   |
|              |   | إقتصاد نقدي وبنكي       | علوم إقتصادية        |   |
|              |   | محاسبة وجباية           | علوم المالية ومحاسبة |   |
|              |   | مالية البنوك والتأمينات |                      |   |

• طور الماستر

الجدول رقم (04) : يوضح فروع وميادين التكوين في طور الماستر بعد عمليتي المطابقة والمواعمة.

| نوع الليسانس | القرار                                       | التخصص                | الفرع         | الميدان                                   |
|--------------|--|-----------------------|---------------|---|
| أكاديمي      | قرار المواعمة رقم 1188 المؤرخ في 09 أوت 2016 | إدارة الموارد البشرية | علوم التسيير  | العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
|              |  | إدارة مالية           |               |   |
|              |  | تسويق الخدمات         | علوم تجارية   |   |
|              |  | تسويق فندي وسياحي     |               |   |
|              |  | إقتصاد دولي           | علوم إقتصادية |   |
|              |  | إقتصاد نقدي وبنكي     |               |   |
|              |  | محاسبة وجباية معمقة   | علوم مالية    |   |

عدد الطلبة الذين يخضعون للتكوين في الكلية : 5192 يتوزعون على 1234 طالب في طور الماستر و 3848 في طور الليسانس أما طلبة الدكتوراه : 110 طالب

تتضمن رصيد وثائقي : يقدر رصيد مكتبة الكلية الإجمالي 8925 عنوان (44957 نسخة) تتوزع على النحو التالي : - 6649 كتاب (41053 نسخة) .

- 26 مجلة (66 نسخة).

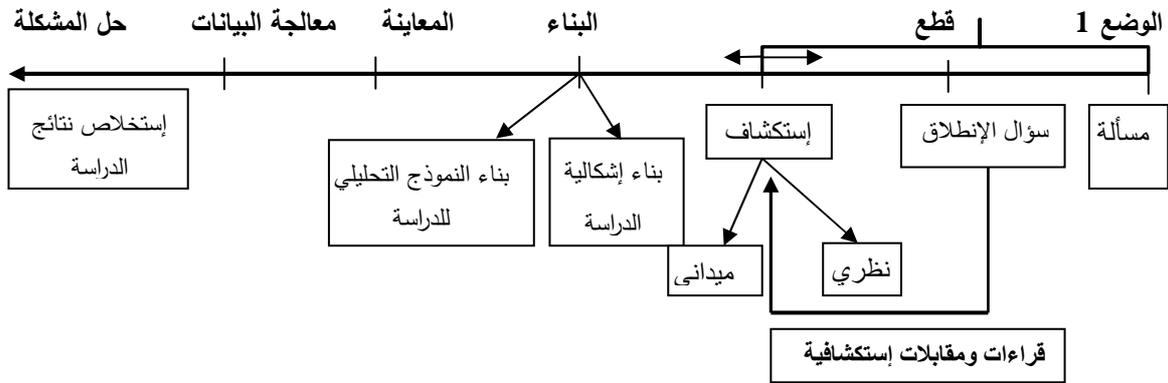
- 2250 مذكرة تخرج (550 مذكرة ليسانس + 1700 مذكرة ماستر).

2- المجال الزمني:

ويقصد به الفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020، وقد مرت هذه الفترة بأربع مراحل، المرحلة الأولى متمثلة في مرحلة تفكيك موضوع الدراسة بداية من وضع سؤال إنطلاق (الحيرة) إلى القراءات الإستكشافية (التعرف الجيد على المسألة، ماهيتها، خلفيتها المجتمعية والمعرفية... إلخ) بالإضافة للمقابلات الإستكشافية مع بعض الموظفين الإداريين، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة بناء موضوع الدراسة من خلال بناء الإشكالية والنموذج التحليلي للدراسة، تليها المرحلة الثالثة وهي مرحلة المعاينة في الكلية مجال الدراسة (وكان أول نزول بداية من شهر أبريل 2021، و إجراء مقابلة مع الموظفين لمعرفة بعض النقاط التي تخدم موضوع الدراسة، في يوم 25 ماي 2021 تم توزيع 32 إستمارة على المبحوثين واسترجاعها في نفس اليوم كاملة (32 استمارة) ، ثم جاءت المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التحقق من خلال عرض وتحليل البيانات ومناقشتها، علما أن بناء الجانب النظري للبحث استمر طوال فترة البحث.

وفيما يلي مخطط يوضح مسار الدراسة :

الشكل رقم (09) : يوضح مسار الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبان.

3- المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث، والذي يعرف في لغة العلوم الإجتماعية أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدد مسبقاً"<sup>1</sup>، ويعرف أيضا على أنه "مجموعة من عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>2</sup>، ومنه يتمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في الفاعلين الذين يتقصدون أدوارا إدارية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بقطب تاسوست- جامعة جيجل وهم الموظفين الإداريين والبالغ عددهم 76 مفردة والجدول التالي يوضح المجموعة الكلية لمفردات البحث بالشكل التالي :

الجدول رقم(05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

| العدد |      |      | الرتبة  |
|-------|------|------|---|
| مجموع | إناث | ذكور |   |
| 02    | 01   | 01   | متصرف رئيسي                                   |
| 03    | 03   | 00   | متصرف محل                                     |
| 11    | 10   | 01   | متصرف   |
| 02    | 01   | 01   | مساعد متصرف                                   |
| 02    | 02   | 00   | مهندس دولة في الإعلام الآلي                   |
| 03    | 02   | 01   | مساعد مهندس من المستوى الأول في الإعلام الآلي |
| 02    | 01   | 01   | ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني      |
| 07    | 05   | 02   | ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول       |
| 03    | 02   | 01   | مساعد بحث بالمكتبات الجامعية                  |
| 05    | 02   | 03   | تقني سامي في الإعلام الآلي                    |
| 05    | 03   | 02   | تقني في الإعلام الآلي                         |
| 02    | 02   | 00   | محاسب إداري رئيسي                             |
| 03    | 02   | 01   | كاتب مديرية رئيسي                             |
| 05    | 05   | 00   | كتاب المديرية                                 |
| 03    | 02   | 01   | ملحق رئيسي للإدارة                            |
| 01    | 00   | 01   | ملحق للإدارة                                  |
| 02    | 02   | 00   | عون إداري رئيسي                               |

<sup>1</sup> موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص298.

<sup>2</sup> موريس أنجرس، المرجع نفسه، ص 298.

|    |    |    |   |
|----|----|----|---|
| 03 | 02 | 01 | عون إدارة                               |
| 02 | 02 | 00 | موظف متعاقد                             |
| 10 | 09 | 01 | المتعاقدون في إطار إدماج حاملي الشهادات |
| 76 | 58 | 18 | المجموع الكلي                           |

المصدر : مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

### ثانيا : عينة الدراسة.

بعد إشكالية الدراسة وفرضياتها وقبل تحديد أدوات جمع البيانات، على الباحث أن يلجأ إلى تحديد عينة الدراسة، ذلك أن التعامل مع مجتمع الدراسة ككل صعب لعدة أسباب منها ضيق الوقت والجهد الكبير، والظروف الصحية للبلاد، ما يجعل اللجوء إلى تحديد العينة ضرورة ملحة، والعينة هي " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها مع استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي"<sup>1</sup>

وبناء على ما سبق وتماشيا مع طبيعة الموضوع وأهدافه، قمنا باختيار عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بقطب تاسوست - جامعة جيجل، حيث تم اختيار عينة البحث وفقا لمنهجية العينة العمدية (القصدية)، وتعد هذه العينة مناسبة جدا لأغراض الدراسة الحالية، ووفقا لهذه الدراسة فإن هذه المنهجية للعينة مناسبة حيث بلغ تعداد مجتمع البحث 76 مفردة الذي يمثل مجتمع الدراسة، وبسبب الإرتباط بالزمن المحدد للبحث أرتأينا أخذ عينة صغيرة تتمثل في الثلث لعدم القدرة على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث التزاما بالوقت.

و بما أن مجتمع الدراسة يتكون من 76 موظف إداري قمنا باختيار عينة بطريقة قصدية بنسبة 42 % وتحصلنا على 32 مفردة، إذ قمنا بالعملية الحسابية حسب العلاقة التالية:

$$\boxed{32 \text{ مفردة} = \frac{42 \times 76}{100}} \quad \left\{ \begin{array}{l} \leftarrow 76 \text{ } \%100 \\ \leftarrow ? \text{ } \% 42 \end{array} \right.$$

وتعد هذه العينة مناسبة جدا حيث شملت التعداد الكلي لموظفي الكلية حسب الترتيب بإستثناء العمال المهنيين وأعاون الخدمة و الحراس.

<sup>1</sup> ذوقان أعبيدات وآخرون: البحث العلمي و أدواته و أساليبه، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص74.

### ثالثا : منهج الدراسة.

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة، فهو خطوة أساسية في كل بحث علمي، حيث يعرف المنهج بأنه "الطريق أو السبيل للبحث الذي يستند إلى عدد من المميزات الرئيسية أهمها أن الظواهر ومكوناتها والعلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الفرد، وعن آرائه واتجاهاته وتصوراتها، وإن هذه الظواهر تخضع لقوانين ثابتة تتحكم فيها وتوجهها بانتظام وأنه بالإمكان التوصل إلى معرفة خصائص هذه القواعد وأساليب تأدية وظائفها"<sup>1</sup>.

وهو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها"<sup>2</sup>

وبناء على طبيعة الدراسة وعلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أعتدنا على المنهج الوصفي بإعتباره الأنسب والأكثر ملائمة لموضوع الدراسة "متطلبات الوظيفة وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العامل الجزائري " والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كما ونوعا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة ووصفها ، بل يتعدا ذلك إلى التحليل والتفسير.

فيعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية او كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل عدة فترات زمنية"<sup>3</sup>

يعد المنهج الوصفي من بين أهم المناهج التي تستخدمها العلوم الاجتماعية، ومن أبرز الأدوات التي يستخدمها هي الاستمارة، الملاحظة بأنواعها والمقابلة بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء وبيان تفسير تلك العمليات ؛ حيث يعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين :

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي "أساسياته النظرية و ممارساته العلمية"، دار المعاصر، دمشق ، 2000، ص 184.

<sup>2</sup> محمد شفيق: البحث العلمي"خطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1985، ص203.

<sup>3</sup> رجاء وحيد دويدري، مرجع سبق ذكره، ص 183.

**المرحلة الأولى :** وهي مرحلة الإستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تخلص تراث العلوم الإجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والإستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها. أما **المرحلة الثانية :** في مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى إكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها<sup>1</sup>

#### رابعاً : مصادر وأدوات جمع البيانات :

تعتبر مرحلة جمع البيانات والمعلومات خطوة هامة من خطوات الدراسة، حيث يركز أي بحث في العلوم الاجتماعية على تقنيات معينة في جمع المعطيات من الواقع حول الظاهرة المدروسة، ومنه فإن تقنيات البحث هي " مجموعة من الإجراءات و أدوات التقصي المستعملة منهجياً"<sup>2</sup>، ويختلف طرق جمع البيانات باختلاف الدراسة وإختلاف طبيعة الموضوع للوصول إلى الهدف الذي ترمي إليه إي دراسة، ولجمع المعلومات حول موضوع الدراسة الحالية اعتمدنا على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات التي تطلبتها الدراسة الحالية وهما :

##### 1. المصادر الثانوية :

إعتمدنا عليها في بناء الإطار النظري للدراسة، وتتمثل هذه المصادر في : الكتب، المعاجم، المجلات، المقالات، التقارير، الإحصائيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، الوثائق والسجلات التي حصلنا عليها من مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى البحث والتصفح في مواقع الأنترنت المختلفة.

##### 2. المصادر الأولية :

**1.2. الملاحظة :** هي إحدى أهم الأدوات الرئيسية لجمع البيانات، تستخدم في البحث العلمي لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالمبحوث، وقد استخدمت الملاحظة بشكلها البسيط لجمع البيانات التي تخدم موضوع دراستنا ويقصد بها "ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في الظروف العادية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية"<sup>3</sup>.

إعتمدت دراستنا على الملاحظة البسيطة والتي كان فيها الباحثان على إتصال مباشر بالمبحوثين، ومن خلالها قمنا بتسجيل العديد من الملاحظات حول المبحوثين خلال ممارساتهم لأعمالهم

<sup>1</sup> عبودة عبد الله عسكري : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر، دمشق، 2002، ص6.

<sup>2</sup> موريس أنجريس، مرجع سبق ذكره، ص107.

<sup>3</sup> رشيد زرواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب، الجزائر، 2004، ص148.

وعن العلاقات الموجودة مع بعضهم البعض ومع رؤوسهم ؛ كما إعتدنا كذلك على الملاحظة بالمشاركة خاصة وأن (واحد من فريق البحث) موظفة بنفس الكلية، ما سهل علينا مشاركة المبحوثين في بعض الأعمال فاستمت ملاحظتنا بالدقة والموضوعية لأن المبحوثين بالقرب منا، وتمكنا من مشاهدة مختلف المواقف والسلوكيات للموظفين الإداريين، حيث كثيرا ما لاحظناهم في حالة تعب وغضب وعصبية وتوتر وحتى معاناتهم من المرض (آلام الرقبة والظهر، ...) نتيجة الضغوط المستمرة في العمل خاصة في أيام الإمتحانات والتسجيلات، المداولات.

2.2. المقابلة : تعرف المقابلة على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>1</sup> وتعرف أيضا أنها "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى إتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث"<sup>2</sup>. وهي على حد تعبير وليام جود "أنها عملية من عمليات التفاعل الاجتماعي"<sup>3</sup>.

وتكمن أهمية المقابلة في كونها تتيح للباحث الحصول على معلومات يتعذر عليه الحصول عليها بواسطة الأدوات الأخرى كما تتيح له المزيد من الفهم والتعمق.

حيث أجريت بعض المقابلات الإستكشافية والإستطلاعية في بداية الدراسة من أجل التعرف أكثر على جوانب موضوع الدراسة، فاستعملنا المقابلة الشخصية وجها لوجه مع بعض الموظفين محاولة منا الحصول على بعض المعلومات حول طبيعة العمل، كيفية إنجاز المهام والصعوبات التي تواجههم في أداء أعمالهم، حيث هذه المقابلات أجمعت على وجود غموض وتداخل في الأدوار والمهام التي يقومون بها ومعاناة الموظفين الإداريين من الضغوط والأمراض في المؤسسة الجامعية الجزائرية، كما تم من خلال هذه المقابلات تحديد المتغير المفسر للدراسة المتمثل في متطلبات الدور بالإضافة إلى أبعاده ومتغيراته.

### 3.2. الإستمارة :

تعتبر الإستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداما في الدراسات السوسولوجية، وهي وسيلة علمية تستعمل لجمع البيانات، وتعرف بأنها "مجموعة من الإقتراحات، لها نوع معين من الشكل والتنظيم، والتي يسعى من خلالها الباحث معرفة موقف، أو حكم، أو تقييم لموضوع ما من طرف

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، المرجع نفسه، ص150.

<sup>2</sup> سعيد سبعون ، حفصة جرادى : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص173.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد رشوان : أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص157.

الباحث".<sup>1</sup> وتعرف أيضا أنها "عبارة عن مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث، وذلك في ضوء موضوع البحث والمشكلة التي أختارها"<sup>2</sup>

من أجل جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، ولمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، قمنا بتصميم إستمارة أولية محاولة منا تغطية كل الأبعاد من خلال الأسئلة التي تضمنتها ، بإستعمالنا لأسلوب واضح وبسيط ومفهوم وفي متناول الجميع، حتى لا يحدث إلتباس في فهم مضمون الإستمارة من طرف المبحوثين، وللتأكد من ذلك عرضناها على مجموعة من الموظفين الإداريين للتأكد من قدرة المبحوثين الإجابة عليها دون لبس. ولقد تضمنت الإستمارة 44 سؤال مقسمة إلى أربع (04) محاور وهي :

**المحور الأول :** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، ويضم الأسئلة من (01 إلى 08).

**المحور الثاني :** حول الفرضية الأولى (غموض الدور الوظيفي والإنجاز الشخص للموظف)، ويضم الأسئلة من (09 إلى 20).

**المحور الثالث :** حول الفرضية الثانية (صراع الدور وتبدل مشاعر الموظف)، ويضم الأسئلة من (21 إلى 31).

**المحور الرابع :** حول الفرضية الأولى (عبء الدور الوظيفي والإجتهاد الإنفعالي للموظف)، ويضم الأسئلة من (32 إلى 44).

أسئلة إضافية : تضمنت الأسئلة من (45 إلى 47) تمحورت حول الآثار التي الضغوط على الموظفين.

#### • الإختبارات السيكومترية للأداة :

يقصد بالإختبارات السيكومترية إختبار صدق وثبات الأداة، ويعتبر من الضروري جدا عند تصميم المقياس أو مختلف الأدوات المنهجية أن يتأكد الباحث أن هذه المقاييس والأدوات صالحة لتحقيق الأهداف، ولهذا قد أجرينا على أداة الدراسة الحالية المتمثلة في الإستمارة الإختبارات التالية :

- إختبار صدق الأداة :

بعد صياغة الأسئلة المبدئية للإستمارة، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة والكفاءة العلمية والإختصاص من أجل تحكيمها وإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول الأداة، حيث تم توزيع 05 إستمارات على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، والهدف من ذلك التأكد صحة الأداة وتقادي

<sup>1</sup> جمال معنوق: منهجية العلوم الإجتماعية والبحث العلمي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص188.

<sup>2</sup> عامر قنديلجي و إيمان السمراي: البحث العلمي و الكمي و النوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص288.

بعض الأخطاء اللغوية والتعبيرية والمنهجية وغيرها والتأكد من إنسجام وانتماء الأسئلة لفرضيات الدراسة ومن أجل حذف أو تعديل ما يرونه غير مناسب ولا يتماشى مع موضوع الدراسة وهي ما يعرف بالصدق الظاهري للأداة، بالإضافة إلى التحقق من صدق المحتوى من خلال معادلة لوشيه.

وانطلاقاً من ملاحظات الأستاذ المشرف وأراء الأساتذة المحكمين فقد تم :

- تعديل الصياغة في بعض عبارات الأسئلة

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها.

- حذف سؤال.

- تغيير موضع بعض الأسئلة.

واعتمدنا في حساب "صدق المحتوى" وفق معادلة لوشيه كما يلي :

• معامل الصدق = مجموع صدق الأسئلة / عدد الأسئلة.

• صدق السؤال = عدد المحكمين الذين يرون أن السؤال يقيس - عدد المحكمين الذين يرون أن السؤال لا يقيس / عدد المحكمين.

• معامل صدق المحتوى =  $0.84 = 47 / 39.48$

بما أن  $0.84 > 0.60$  فإن الأداة صادقة.

- إختبار ثبات الأداة :

يقصد بثبات الإستمارة أن تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بمعنى آخر أن ثبات الإستمارة يعني الإستقرار في النتائج، وعدم تغييرها بشكل كبير حتى ولو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معادلة ألفا كرونباخ كالتالي :

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2 \text{ items}}{S^2 \text{ Total}} \right]$$

حيث أن : N يمثل عدد أسئلة أو بنود الأداة أو المقياس.

$\sum S^2 \text{ items}$  تمثل مجموع تباينات الأسئلة أو البنود.

$S^2 \text{ Total}$  يمثل التباين الكلي.

جدول رقم ( 06 ) : معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

| المحور | العنوان                            | معامل ألفا كرونباخ |
|--------|------------------------------------|--------------------|
| الأول  | غموض الدور الوظيفي والإنجاز الشخصي | 0.75               |

|      |                                      |        |
|------|--------------------------------------|--------|
| 0.69 | صراع الدور وتبؤد المشاعر             | الثاني |
| 0.79 | عبء الدور الوظيفي والإجهاد الإنفعالي | الثالث |
| 0.74 | جميع المحاور                         |        |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

### خامسا : أساليب التحليل :

بعد جمع المعلومات المتحصل عليها من أداة البحث وهي الإستمارة، تأتي مرحلة معالجتها من أجل الوصول إلى نتائج حول الموضوع، عن طريق تفرغها وتبويبها في جداول إحصائية قصد تكميمها وتحويلها من معلومات أولية خام إلى معلومات كمية لتحليلها إحصائيا وسوسولوجيا، ولقد إعتدنا في الدراسة الحالية على الأسلوب الكمي والكيفي في عملية تحليل البيانات كما يلي :

أ- **أسلوب التحليل الكمي**: للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

ب- **التكرارات** : تهدف التكرارات إلى تبسيط العمليات الإحصائية وتبويبها في صورة مناسبة ، حسب ما يتطلبه التحليل ليتم إجرائها بسرعة ودقة، وتم الإعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة الدراسة ، وكذلك نتائج الإستمارة.

ت- **النسب المئوية** : أستعملت في تحليل خصائص عينات البحث وكذا تحديد النسبة المئوية لدرجات الفرد المستجوب لكل سؤال من أسئلة الإستمارة وتم حسابها كما يلي :

$$\frac{\text{مجموع التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

عدد أفراد العينة

ج- **معامل ألفا كرونباخ** : وهو مقياس أو مؤشر لثبات أداة البحث، فكلما كانت درجته عالية كلما تمكن الباحث من تدقيق نتائج بحثه وتأكيدها وبالتالي تعميمها، وتم إستخدام معامل ألفا كرونباخ في هذه الدراسة لقياس ثبات إستمارة البحث.

د- **معامل إرتباط التوافق ومعامل الإرتباط فاي**.

- **أسلوب التحليل الكيفي**:

بعد المعالجة الإحصائية للبيانات وتكميمها وتصنيفها في جداول إحصائية تم تحليلها تحليلًا سوسولوجيا انطلاقًا من الواقع وميدان الدراسة ووفقًا لما توصلنا إليه من ملاحظات ومن مقابلات

بالإضافة إلى الإطار النظري والأبعاد الإمبريقية للدراسة قصد الوصول إلى استنتاجات علمية حول الموضوع.

### خلاصة الفصل :

تظهر أهمية الإطار المنهجي للدراسة من خلال المراحل والقواعد العلمية التي مرت بها مجموعة البحث في استخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة والوقوف على ثوابت الظاهرة المتعلقة بها، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بمجتمع البحث واختيار عينة الدراسة ومجالات الدراسة المتمثلة في المجال الزمني والمكاني والبشري بالإضافة إلى المنهج المعتمد في الدراسة، كما تم تحديد أدوات جمع البيانات

الميدانية التي تمثلت في الملاحظة والمقابلة والإستمارة، وأخيرا أساليب تحليل المعلومات والمعطيات وهما الأسلوبين الكمي والكيفي.

## الفصل السادس

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد.

أولاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأبعاد الإمبريقية.

رابعاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية المعتمدة.

خامساً : النتائج العامة للدراسة.

سادساً : توصيات واقتراحات الدراسة.

سابعاً : القضايا التي أثارها الدراسة.

خلاصة الفصل.

**تمهيد :**

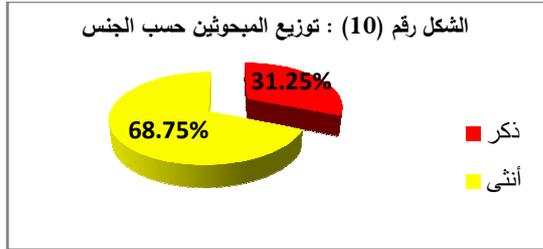
بعد الإنتهاء من الإطار المنهجي والذي يتم فيه وضع الإجراءات المنهجية التي من شأنها توصل مجموعة البحث إلى نتائج دقيقة، سيتم تخصيص هذا الفصل لعرض ومناقشة النتائج، إنطلاقا من تكميم المعطيات الكيفية التي تحصل عليها مجموعة البحث من خلال الإستمارة، ثم تحليلها وتفسيرها سوسيولوجيا وأخيرا الوصول إلى نتائج الدراسة.

أولاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

### 1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية للمبحوثين) :

فيما يلي عرض نتائج المحور الأول من الإستمارة المتعلقة ببيانات المبحوثين :

الجدول رقم (07) : ل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

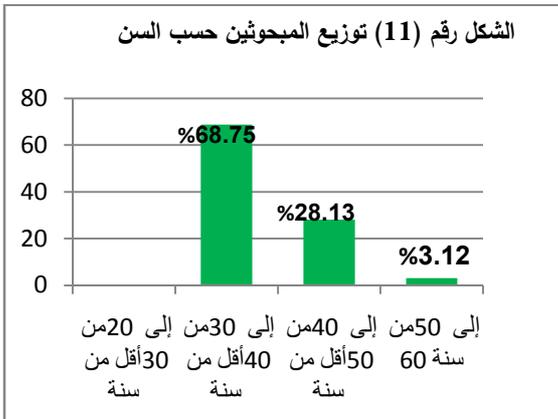


| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات |
|------------------|-----------|------------|
| 31.25%           | 10        | ذكر        |
| 68.75%           | 22        | أنثى       |
| 100%             | 32        | المجموع    |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين إناث بنسبة 68,75 % في مقابل 31,25 % ذكور، وربما يعود ذلك إلى طبيعة العمل الإداري في الجامعة وشروطه (المؤهل العلمي) الذي يتناسب مع طبيعة المرأة من جهة ، ويتطابق مع مقولة تأنيث الجامعة الظاهر للعيان في السنوات الماضية من جهة أخرى، كما يمكن إعتبار متطلبات الحياة الصعبة وما يتبعها من إحتياجات مادية من أهم الأسباب التي ساهمت في خروج المرأة واكتساحها مجال العمل في مختلف القطاعات إلا أن القطاع الأهم الذي عرف فيه الوجود النسوي تطوراً كبيراً هو قطاع التعليم والتربية كإدارة الخدمات الجامعية، والتي تتصف برزنامة عطل موسمية، على غرار العنصر الرجالي فلهذه عدة مجالات وفرص للعمل.

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب السن.

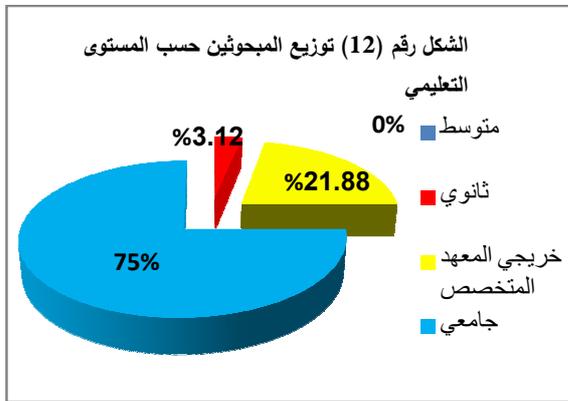


| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات              |
|------------------|-----------|-------------------------|
| 0%               | 0         | من 20 إلى أقل من 30 سنة |
| 68.75%           | 22        | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 28.13%           | 09        | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 3.12%            | 01        | من 50 إلى أقل من 60 سنة |
| 100%             | 32        | المجموع                 |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 68,75 % ومن 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 28,13 % أي بنسبة 96,88 % شباب، أما أصغر نسبة فهي موجودة في الفئة التي تتراوح أعمارها بين 50 إلى أقل من 60 سنة والتي قدرت بنسبة 3,12 %، وهذا يشير الى توجه لدى المؤسسة الجامعية في استقطاب الكفاءات الشابة وخريجي الجامعة، حيث تشهده الجامعة فتح تخصصات جديدة واستقطاب كم هائل من الطلبة الجدد سنويا بالإضافة الإدخال المستمر للتجهيزات الحديثة. أما بالنسبة للفئة العمرية بين 20 سنة إلى أقل من 30 سنة والتي قدرت نسبتها ب 0 %، ولعل ذلك أن أغلب الشباب في هذه الفترة العمرية في مرحلة الدراسة والخدمة العسكرية.

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



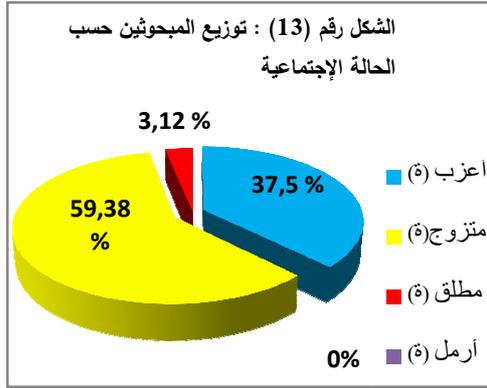
| الإحتمالات           | التكرارات | النسبة المئوية % |
|----------------------|-----------|------------------|
| متوسط                | 0         | 0%               |
| ثانوي                | 01        | 3.12%            |
| خريجي المعهد المتخصص | 07        | 21.88%           |
| جامعي                | 24        | 75%              |
| المجموع              | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

يعتبر المستوى التعليمي من أهم المحاكات الكفيلة بتقديم إرصاصات كافية للتحكم مع توفر الوسائل والأدوات الإجرائية، وبلوغ نتائج إيجابية يضمن للواقع التنظيمي الفعالية المنشودة، وفي إطار تحديد المستوى التعليمي للأفراد العينة داخل التنظيم مجال الدراسة، توضح الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين ذوي مستوى جامعي بنسبة 75 % ، تليها فئة خريجي المعهد المتخصص بنسبة 21,88 % وهؤلاء هم الموظفين التقنيين، في حين نجد نسبة 3,12 % ذوي المستوى الثانوي وهم يمثلون موظفي أعوان الإدارة، ويمكن أن يعود ذلك إلى متطلبات العمل الإداري.

فالمؤسسة الجامعية لها ظروف ومكانة خاصة على خلاف المؤسسات الأخرى العمومية، هذه الخصوصية جعلتها تلجأ بالإعتماد في شروط التوظيف بصفة أكبر على أصحاب الشهادات والمواصفات العلمية بما يتلاءم ويتمشى مع وظائف وأهداف الجامعة، بالإضافة إلى توجهات وتطلعات الجامعة نحو إدخال تكنولوجيا جديدة في العمل الإداري، وبالتالي إعتماد الجهاز الإداري على كفاءات علمية جامعية لتحقيق أدائها ومستوى خدماتها يتمشى مع احتياجاتها.

الجدول رقم (10) : توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية.

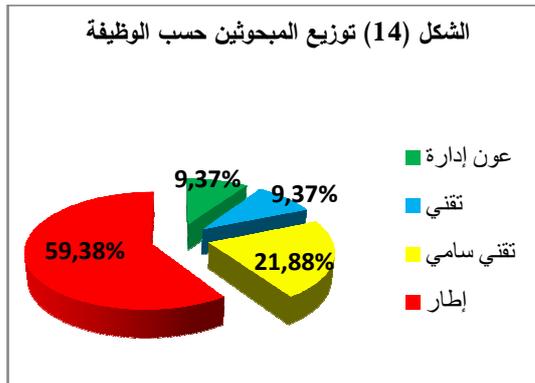


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| أعزب (ة)   | 12        | 37.50 %          |
| متزوج (ة)  | 19        | 59.38 %          |
| مطلق (ة)   | 01        | 3.12 %           |
| أرمل (ة)   | 0         | 0 %              |
| المجموع    | 32        | 100 %            |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة بنسبة 59,38 % هم من فئة المتزوجين، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن الموظف بعد حصوله على العمل يطمح لبناء أسرة وتحقيق الإستقرار الإجتماعي وبالتالي تحمل المسؤولية والمحافظة على منصب العمل، في المقابل نجد نسبة 37,5 % من العزاب، ولعل ذلك يجعل العمال الأقل إرتباطا والتزاما أقل عرضة للإحتراق الوظيفي عكس فئة المتزوجين الذين يعانون من ضغوطات واحتراق مهني نتيجة تعدد مسؤولياتهم.

الجدول رقم (11) : توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.

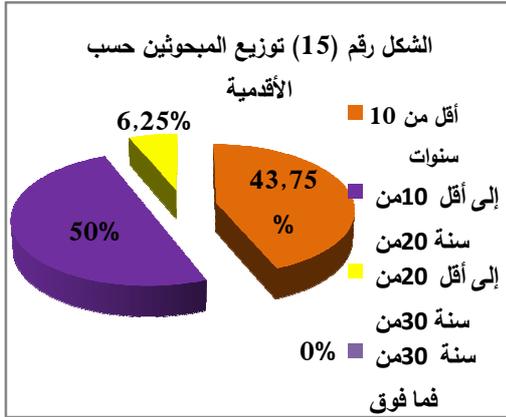


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| عون إدارة  | 03        | 9.37 %           |
| تقني       | 03        | 9.37 %           |
| تقني سامي  | 07        | 21.88 %          |
| إطار       | 19        | 59.38 %          |
| المجموع    | 32        | 100 %            |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الموظفين هم من فئة الإطارين بنسبة 59,38 % تليها فئة التقنيين الساميين بنسبة 21,88 %، مقارنة مع الفئات المتبقية تتوزع بنسب متساوية (عون إدارة وتقني) بـ 9.37 %، وربما يعود ذلك كون بعض الأعمال والوظائف في المؤسسة الجامعية تعرف نوع من الإرتباط والتداخل في المهام، وبالتالي فالجامعة تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية خاصة في المجال الإداري قصد القيام بأعمال متكاملة للحفاظ توازنها.

الجدول رقم (12) : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.



| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات              |
|------------------|-----------|-------------------------|
| 43,75 %          | 14        | أقل من 10 سنوات         |
| 50 %             | 16        | من 10 إلى أقل من 20 سنة |
| 6,25 %           | 02        | من 20 إلى أقل من 30 سنة |
| 0 %              | 0         | من 30 سنة فما فوق       |
| 100 %            | 32        | المجموع                 |

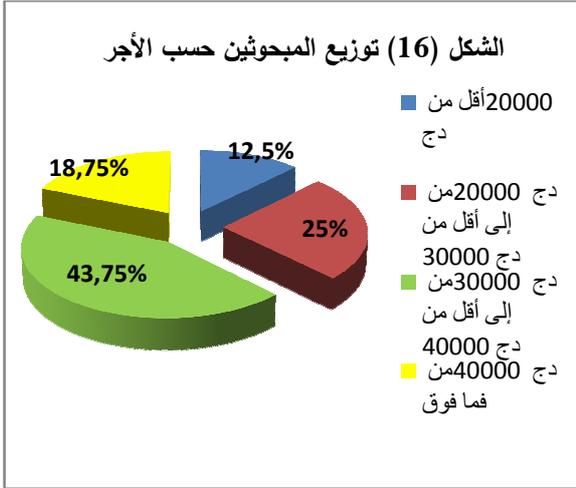
المصدر : من إعداد الطالبتين.

إن الفترة التي يقضيها الفاعل داخل المنظمة، ذات صلة وثيقة باتجاهاته، علاقاته، معدلات أدائه، الذي يبذل رغبة وشعورا قويا للبقاء عضوا في التنظيم.

ولتحديد مدى خبرة وأقدمية الموظفين في الجامعة، وانطلاقا من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين خبرتهم في العمل تتراوح بين أقل من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة بنسبة 93,75 %، أما النسبة القليلة جدا المتمثلة في ذوي الخبرة من 20 إلى أقل من 30 سنة، ويمكن أن يرجع قلة مدة العمل في الجامعة إلى عدم إستمرار واستقرار الموظفين فيها، وهذا عامل يدل على أن الموظفين في الجامعة يعانون من ضغوط نتيجة تداخل في الوظائف والمهام الإدارية وكذا خصوصية العمل الإداري الجامعي ومتطلباته، مما يسبب لهم نفور من الجامعة والبحث عن مناصب شغل في مؤسسات أخرى أقل ضغط.

الجدول رقم (13) : توزيع المبحوثين حسب الأجر.

| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات      |
|------------------|-----------|-----------------|
| 12,5 %           | 04        | أقل من 20000 دج |

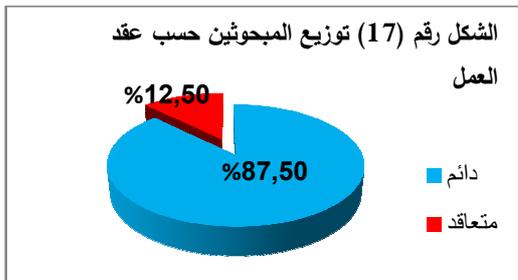


|                                 |    |         |
|---------------------------------|----|---------|
| من 20000 دج إلى أقل من 30000 دج | 08 | 25 %    |
| من 30000 دج إلى أقل من 40000 دج | 14 | 43,75 % |
| من 40000 دج فما فوق             | 6  | 18,75 % |
| المجموع                         | 32 | 100 %   |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 43,75 % من المبحوثين يتقاضون أجر محصور بين 30000 دج و 40000 دج، وهي أعلى نسبة ، تليها نسبة 25 % يتقاضون أجر محصور بين 20000 دج و 30000 دج، ونسبة 18,75 % أكثر من 40000 دج، بينما نجد فئة قليلة تتقاضى أقل من 20000 دج بنسبة 12,50 %، وهذا يرجع إلى كون إدارة الجامعة تعتمد على معيار تصنيف الأجور حسب القوانين التي سنتها الدولة في قطاع الوظيفة العمومية، وذلك حسب المؤهلات العلمية والعملية وكذلك الرتبة الوظيفية التي يشغلها كل فرد.

الجدول رقم (14) : توزيع المبحوثين حسب عقد العمل.



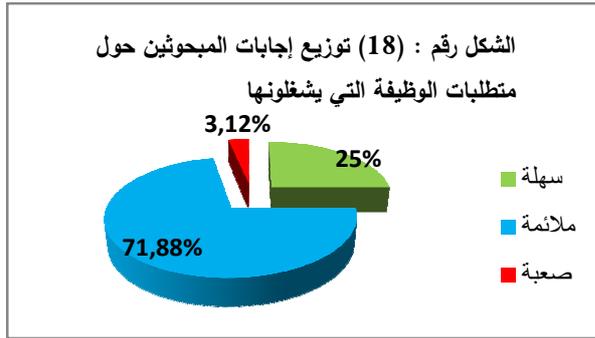
| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات |
|------------------|-----------|------------|
| 87,50 %          | 28        | دائم       |
| 12,50 %          | 04        | متعاقد     |
| 100 %            | 32        | المجموع    |

المصدر : إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين يشغلون مناصب دائمة والمقدرة نسبتهم بـ 87,50 % من المبحوثين، بينما تقدر نسبة 12,50 % العمال الذين يشغلون مناصب غير قارة (متعاقدين) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الموظفين الذين يشغلون مناصب دائمة، ويمكن أن يعود ذلك لكون قطاع التعليم العالي ينتهج سياسة التوظيف الدائم على أساس الإختبارات المهنية الخارجية.

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني : غموض الدور الوظيفي والإنجاز الشخصي.

الجدول رقم (15) : توزيع إجابات المبحوثين حول متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.

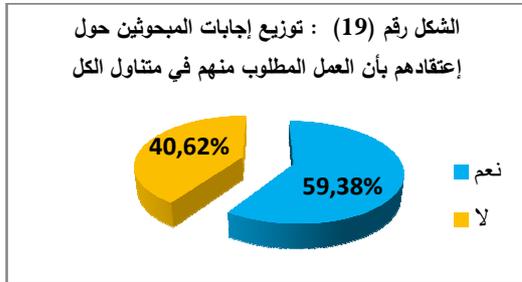


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| سهلة       | 08        | 25 %             |
| ملائمة     | 23        | 71,88 %          |
| صعبة       | 01        | 3,12 %           |
| المجموع    | 32        | 100 %            |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين يرون أن متطلبات الوظيفة التي يشغلونها ملائمة بنسبة 71,88 %، في حين نجد أن نسبة 3,12 % تراها صعبة والنسبة المتبقية المقدرة بـ 25 % تجدها سهلة، وهذا راجع إلى أن أغلبية أفراد العينة إداريات وذوي مستوى تعليمي جامعي وهذا ما أكدته الجدول رقم (11) والجدول رقم (09) ، وبالتالي فهم يتمتعون بالقدرة والكفاءة العلمية لشغل الوظائف ذات الطابع الإداري، بالإضافة إلى أن أغليبتهم شباب.

الجدول رقم (16) : توزيع إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بأن العمل المطلوب منهم في تناول الكل.

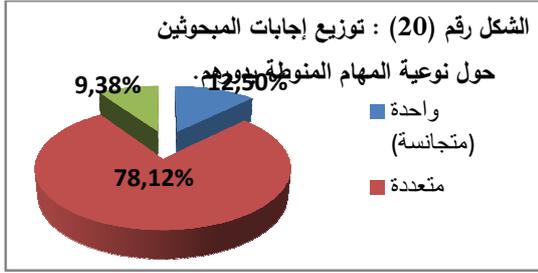


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 19        | 59,38 %          |
| لا         | 13        | 40,62 %          |
| المجموع    | 32        | 100 %            |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 59,38 % يرون بأن العمل المطلوب منهم في تناول الكل، ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة الأعمال التي يشغلونها بصفقتها متلائمة مع مستواهم العلمي وهذا ما يؤكد الجدول رقم (15)، بالمقابل نجد نسبة 40,62 % من المبحوثين يرون أن الأعمال المطلوبة منهم ليست في تناول الكل ، وقد يرجع ذلك إلى خصوصية الدور والوظيفة التي يشغلونها.

الجدول رقم (17) : توزيع إجابات المبحوثين حول نوعية المهام المنوطة بدورهم.

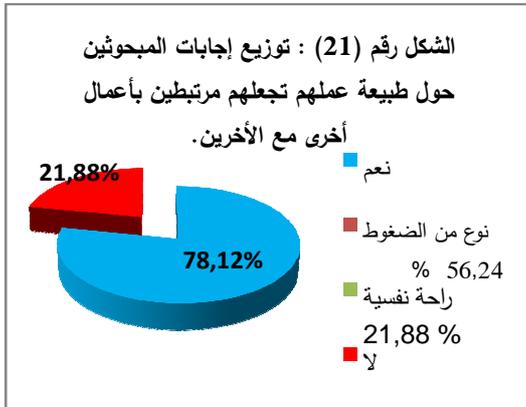


| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات        |
|------------------|-----------|-------------------|
| 12,50 %          | 04        | واحدة (متجانسة)   |
| 78,12 %          | 25        | متعددة            |
| 9,38 %           | 03        | حسب الفصل الدراسي |
| 100 %            | 32        | المجموع           |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين بنسبة 78,12 % أجابوا بأن الأعمال المنوطة بدورهم متعددة، ويمكن أن يعود ذلك إلى خصوصية الوظيفة في المؤسسة الجامعية التي تتصف بتنوع المهام والأدوار وأن الموظف فيها يعمل أكثر من دور (أعمال السكرتاريا ، المكتبية... الخ)، هذا ما يفسر تعرض الموظفين إلى شتى أنواع الضغوط اليومية، في المقابل نجد نسبة 12,50 % أجابوا بأن المهام المنوطة بدورهم واحدة، ونسبة 9,38 % أجابت بتنوع المسألة حسب الفصل الدراسي، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال التي يشغلونها.

الجدول رقم (18) : توزيع إجابات المبحوثين حول طبيعة عملهم مرتبطين بأعمال أخرى مع الآخرين.



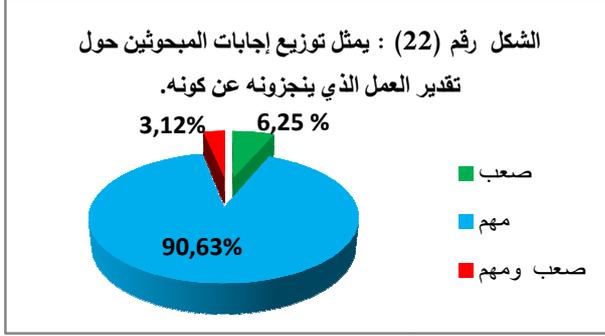
| النسبة المئوية % |         | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |                           |
|------------------|---------|-----------|----------------------|---------------------------|
| 78,12 %          | 56,24 % | 25        | 18                   | ضغوط سلبية                |
|                  | 21,88 % |           | 07                   | ضغوط ايجابية (راحة نفسية) |
| 21,88 %          |         | 07        | لا                   |                           |
| 100 %            |         | 32        | المجموع              |                           |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يصرحون بأن طبيعة أعمالهم تجعلهم مرتبطين بأعمال أخرى مع الآخرين بنسبة 78,12 %، ولعل ذلك يرجع لطبيعة العمل في الجامعة لديه خصوصية التشابك والترابط مع بعضها البعض في إنجاز المهام من شأنه أن يترك أثارا على العمال حيث صرح أكثر من نصفهم بنسبة 56,24 % أن ذلك يعرضهم للضغوط السلبية نظرا لعدم تعاون الأطراف الأخرى بشكل جدي فيما يتعلق بالعمل مما يؤثر على أدائهم وعدم التوفيق، كما يرى البعض بنسبة 21,88 % أن الإرتباط بأعمال أخرى يجعلهم يشعرون براحة نفسية وهو نوع من الضغط الإيجابي، وربما يعود ذلك لطبيعة المهام وطبيعة الجو في الجامعة فينظرون إليه

بالجانب الإيجابي فهو شيء من إثبات الذات، أو شيء من المصلحة وتحسين علاقاتهم مع الآخرين بالمقابل نجد نسبة 21,88% من المبحوثين يرون أن طبيعة أعمالهم لا تجعلهم مرتبطين بأعمال أخرى نظرا لخصوصية أدوارهم.

الجدول رقم (19) : توزيع إجابات المبحوثين حول تقدير العمل الذي ينجزونه عن كونه.

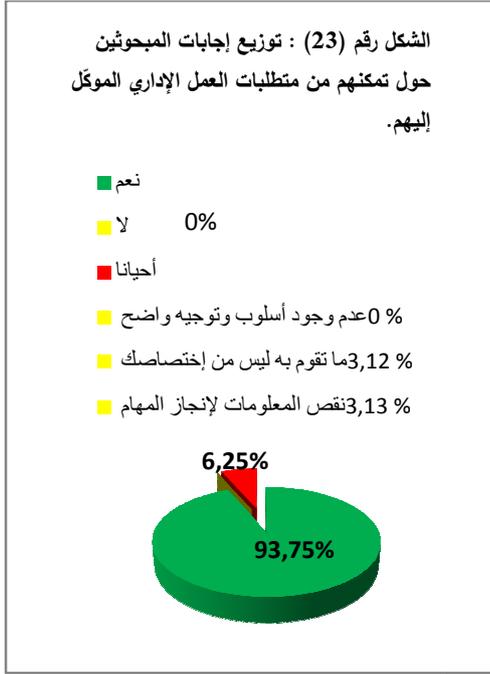


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| صعب        | 02        | 6,25%            |
| مهم        | 29        | 90,63%           |
| صعب ومهم   | 01        | 3,12%            |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة المقدرة بـ 90,63% من أفراد العينة أجابوا بأن تقدير الرؤساء للعمل الذي ينجزونه كون مهم، ويمكن أن يعود ذلك إلى أهمية المهام الإدارية الموكلة للموظفين وخصوصيتها في المؤسسة الجامعية والمرتبطة بالموسم الجامعي التي لا يمكن تأجيلها، بالمقابل نجد أقل نسبة بـ 6,25% من المبحوثين يرحّجون تقدير أعمالهم كونه صعب، وأقل نسبة بـ 3,12% ترى أن تقدير العمل الذي ينجزونه عن كونه صعب ومهم، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال الإدارية التي يقومون بها.

الجدول رقم (20): توزيع إجابات المبحوثين حول تمكنهم من متطلبات العمل الإداري الموكّل إليهم.



| النسبة المئوية % |        | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |                                  |
|------------------|--------|-----------|----------------------|----------------------------------|
| 93,75 %          |        | 30        | نعم                  |                                  |
| 0 %              |        | 0         | لا                   |                                  |
| 6,25 %           | 0 %    | 02        | 0                    | عدم وجود أسلوب إشراف وتوجيه واضح |
|                  | 3,12 % |           |                      | ما تقوم به ليس من إختصاصك        |
|                  | 3,13 % |           |                      | نقص المعلومات لإنجاز المهام      |
| 100 %            |        | 32        | المجموع              |                                  |

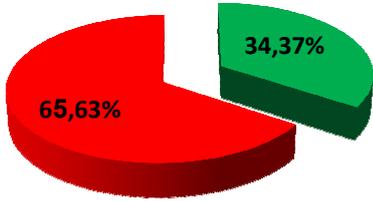
المصدر : من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة للمبحوثين متمكنين من متطلبات العمل الإداري بنسبة 93,75 %، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن أغلبية المبحوثين ذو مستوى جامعي وهذا يتماشى مع طبيعة العمل في الجامعة، في حين يرجع نسبة 6,25 % من المبحوثين عدم تمكنهم من متطلبات العمل الإداري الموكّل إليهم أحيانا فقط بسبب أن الأعمال التي يقومون بها ليس من إختصاصهم، زيادة على ذلك نقص المعلومات لإنجاز مهامهم، وبالتالي فالموظف إما أن يبذل جهد وبيادر في الحصول على المعلومات الكافية أو أنه سيكون بحاجة لوقت أطول وجهد أكبر لفهم العمل وإتمامه.

الجدول رقم (21): توزيع إجابات المبحوثين حول إستفادتهم من البرامج التكوينية وفيما أفادهم ذلك.

الشكل (24) توزيع إجابات المبحوثين حول إستفادتهم من البرامج التكوينية

- نعم
- فهم متطلبات الوظيفة 28,57 %
- وضوح حدود صلاحيتك ومسؤولياتك 14,29 %
- إختصار الوقت والجهد في إنجاز المهام 19,05 %
- الدقة في أداء العمل 23,81 %
- 14,28 % إكتساب مهارات جديدة
- لا



| النسبة المئوية % | التكرارات | العينة     |                                     |
|------------------|-----------|------------|-------------------------------------|
|                  |           | الإحتمالات |                                     |
| 28,57 %          | 11        | 06         | فهم متطلبات الوظيفة                 |
| 14,29 %          |           | 03         | وضوح حدود صلاحيتك ومسؤولياتك        |
| 19,05 %          |           | 4          | إختصار الوقت والجهد في إنجاز المهام |
| 23,81 %          |           | 05         | الدقة في أداء العمل                 |
| 14,28 %          |           | 03         | إكتساب مهارات جديدة                 |
| 100%             |           | 21         | المجموع الجزئي                      |
| 65,63 %          |           | 21         | لا                                  |
| 100              | 32        | المجموع    |                                     |

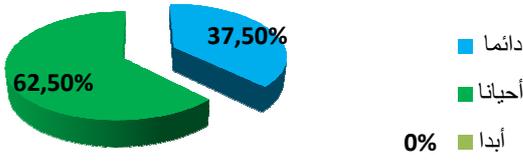
المصدر : من إعداد الطالبتين.

**ملاحظة :** العدد (21) لا يمثل عدد أفراد المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم" والمقدر عددهم ب (11) مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا على أكثر من إحتمال.

توضح معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 65,63 % لم يسبق لهم وأن إستفادوا من برامج تكوينية حول وظيفتهم، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن المؤسسة الجامعية لا تفتح فرص التكون لعامة الموظفين وهذا ما يجعلهم يواجهون صعوبات في فهم مهامهم وأدوارهم خلال تأديتهم للمتطلبات الوظيفية التي يشغلونها وبالتالي شعورهم بالضغط والتوتر، في المقابل نجد نسبة 34,37 % من المبحوثين أجابوا بأنهم إستفادوا من برامج تكوينية حيث ساعدتهم في فهم متطلبات الوظيفة التي يقومون بها وهذا ما عبر عنه المبحوثين بنسبة 28,57 % والدقة في أداء العمل بنسبة 23,81 %، كما توزعت نسبة 14,28 % بين أفراد العينة اللذين صرحوا بأن التكوين أفادهم في وضوح حدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم للقيام بأدوارهم والدقة في أداء العمل وإنجازه.

الجدول رقم (22) : توزيع إجابات المبحوثين حول تزويدهم الإدارة بالمعلومات والمعطيات الكاملة والكافية من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم.

الشكل رقم (25) : توزيع إجابات المبحوثين حول تزويدهم الإدارة الكافية لإنجاز المهام.

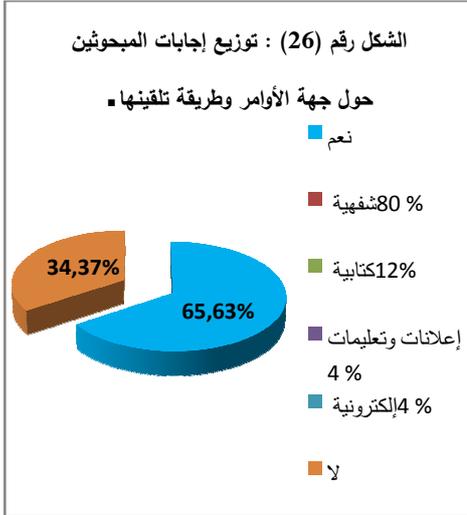


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| دائما      | 12        | 37,50%           |
| أحيانا     | 20        | 62,50%           |
| أبدا       | 00        | 0%               |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبتين.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين بنسبة 62,50% يرون بأن المعلومات والمعطيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم التي تزودهم بها الإدارة ليست دائما كافية وكاملة بل أحيانا فقط، وقد يؤدي ذلك إلى عدم وضوح المهام ما يصعب عليهم إنجازها كما هو متوقع منهم وفي وقتها المحدد، ما يجعل الموظف يقع في إرتباك وتخوف من ردة فعل المسؤولين، بالمقابل نلاحظ نسبة 37,50% من المبحوثين أجابوا بأن المعلومات والمعطيات التي تزودهم بها الإدارة حول إنجاز مهامهم كاملة وكافية.

الجدول رقم (23) : توزيع إجابات المبحوثين حول تلقيهم للأوامر من أكثر من جهة وطريقة تلقيها.



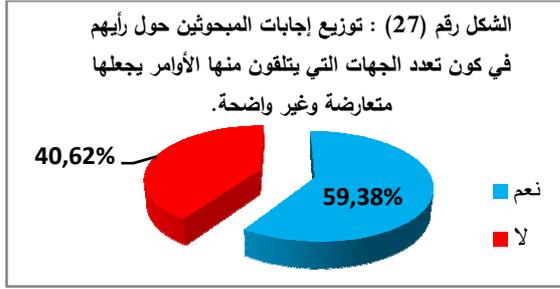
| النسبة المئوية % |       | التكرارات |    | العينة     |                  |
|------------------|-------|-----------|----|------------|------------------|
|                  |       |           |    | الإحتمالات |                  |
| % 65,63          | % 80  | 21        | 20 | نعم        | شفهية            |
|                  | % 12  |           | 03 |            | كتابية           |
|                  | % 4   |           | 01 |            | إعلانات وتعليمات |
|                  | % 4   |           | 01 |            | إلكترونية        |
|                  | % 100 |           | 25 |            | المجموع الجزئي   |
| % 34,37          |       | 11        |    | لا         |                  |
| % 100            |       | 32        |    | المجموع    |                  |

المصدر : من إعداد الطالبان.

**ملاحظة :** العدد (25) لا يمثل عدد أفراد المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم" والمقدر عددهم ب (21) مفردة ، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا على أكثر من إحتمال.

تبين الشواهد الإمبريقية المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يتلقون الأوامر من أكثر من جهة بنسبة 65,63 %، وربما يعود ذلك إلى عدم وجود أسلوب إشراف وتوجيه واضح، كما أقرروا أغلبهم على أنهم يتلقون الأوامر بطريقة شفوية وذلك بنسبة 80 %، وهذا ما يفسر عدم فهمهم للمعلومة أو وصولها بشكل ناقص وبالتالي تعرضهم لضغوط نفسية ، في حين 34,37 % من الموظفين يتلقون الأوامر من جهة واحدة . وقد يعود ذلك لطبيعة الوظيفة التي يشغلونها، حيث أن رئيس المصلحة لديه مسؤول رئيسي، في حين هناك عمال لديهم مسؤول مباشر (مثل رئيس مصلحة) مسؤول رئيسي.

الجدول رقم (24) : توزيع إجابات المبحوثين حول رأيهم في كون تعدد الجهات التي يتلقون منها الأوامر يجعلها متعارضة وغير واضحة.

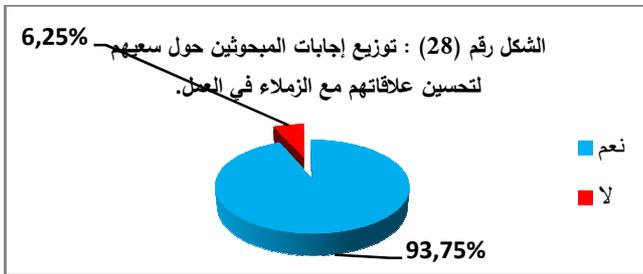


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 19        | 59,38%           |
| لا         | 13        | 40,62%           |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبان.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 59,38% وهي أعلى نسبة من المبحوثين أكدوا عدم وضوح الأوامر وغموضها بسبب تعدد مصادرها، إذ أن تلقي الموظفين للأوامر متعددة الجهات من مسؤولين مختلفين (رؤساء الأقسام، عميد الكلية، أمين عام، رؤساء المصالح) في المؤسسة تكون هذه الأوامر متعارضة المضامين، مما يجعل الموظفين في حيرة حول ما ينفذونه وقد يؤدي بهم إلى الشعور بالقلق والتوتر وعدم التركيز. في حين نجد نسبة 40,62% من المبحوثين أجابوا بأن تعدد الجهات التي يتلقون منها الأوامر تكون واضحة وغير متعارضة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها حيث يعملون تحت إشراف مسؤول مباشر.

الجدول رقم (25) : توزيع إجابات المبحوثين حول مدى سعيهم لتحسين علاقاتهم مع زملائهم في العمل.



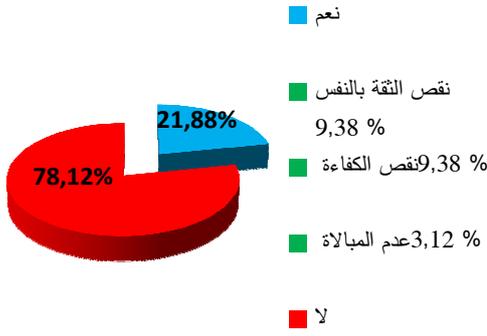
| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 30        | 93,75%           |
| لا         | 02        | 6,25%            |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر: من إعداد الطالبان.

من خلال قراءة إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين والتي تقدر بنسبة 93,75% يسعون إلى تحسين علاقاتهم مع زملائهم في العمل، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن أفراد العينة يؤمنون بروح الفريق والتماسك بين أفراد الجماعة بالإضافة إلى توافق قدراتهم العملية والعلمية وسعيهم إلى تبادل الخبرات والمعارف، في المقابل توجد نسبة ضعيفة جدا تقدر بـ 6,25% لا يسعون إلى تحسين علاقاتهم مع زملائهم، ويمكن أن يرجع هذا إلى إختلاف في توجهاتهم الفكرية وطبيعتهم الشخصية وإلى عدم وجود دعم في تطوير العلاقات الإنسانية في العمل.

الجدول رقم (26) : توزيع إجابات المبحوثين حول إدراك قيمة إنجازهم في العمل.

الشكل رقم (29) : يمثل توزيع إجابات المبحوثين حول إدراك قيمة إنجازاتهم في العمل.



| النسبة المئوية % | التكرارات | العينة     |                  |
|------------------|-----------|------------|------------------|
|                  |           | الإحتمالات |                  |
| % 21,88          | 07        | 03         | نقص الثقة بالنفس |
|                  |           | 03         | نقص الكفاءة      |
|                  |           | 01         | عدم المبالاة     |
| % 78,12          | 25        | لا         |                  |
| % 100            | 32        | المجموع    |                  |

المصدر: من إعداد الطالبتان

نلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين بنسبة 78,12% أجابوا بأنهم لا يعانون من عدم إدراك المسؤولين لقيمة إنجازاتهم في العمل، ويمكن أن يعود ذلك إلى تمكّنهم من المتطلبات الإدارية الموكلة إليهم وهذا ما أكده الجدول رقم (20)، في المقابل نجد أن نسبة 21,88% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يعانون من عدم إدراك المسؤولين لقيمة إنجازاتهم في العمل مما يؤدي إلى نقص ثقتهم بالنفس حول إنجازاتهم ونقص في الكفاءة بنسبة 9,38%، وقد يتصرفون بعدم المبالاة في العمل وبالتالي اللجوء إلى الغياب والتمارض.

الجدول رقم (27) : يوضح علاقة مصدر الأوامر بمدى تعرض العامل للضغط.

هل تتلقى الأوامر من أكثر من جهة (س17) ؟ هل تعتقدون أن العمل في الجامعة يشكل لكم مصدرا للضغوط المختلفة (س45) ؟

| كا <sup>2</sup> | تعرض العامل للضغوط |        |       |      | تعدد مصدر الأوامر |     |
|-----------------|--------------------|--------|-------|------|-------------------|-----|
|                 | المجموع            | أحيانا | لا    | نعم  |                   |     |
| 6,06            | ت                  | ت      | ت     | ت    | ت                 | نعم |
|                 | 21                 | 05     | 01    | 15   | %                 |     |
|                 | %65,62             | %50    | %50   | % 75 |                   |     |
|                 | ت                  | ت      | ت     | ت    | ت                 | لا  |
|                 | 11                 | 05     | 01    | 05   | %                 |     |
|                 | %34,38             | %50    | %50   | % 25 |                   |     |
| ت               | ت                  | ت      | ت     | ت    | المجموع           |     |
| 32              | 10                 | 02     | 20    | %    |                   |     |
| %100            | %100               | %100   | % 100 |      |                   |     |

تشير المعلومات الإمبريقية المحصلة في الجدول أعلاه أن 75 % من المبحوثين أقروا بأنهم يتعرضون للضغوط أثناء عملهم نتيجة تعدد مصادر الأوامر المختلفة، ويشير ذلك لوجود علاقة بين تعدد مصدر الأوامر وتعرض العامل للضغوط في الجامعة، وللتأكد من العلاقة قمنا بحساب كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 6.06 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية المقدر بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، في مستوى الثقة 95 %، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعرض العامل للضغوط أثناء ممارسة العمل وتعدد مصدر الأوامر المختلفة.

في المقابل نجد 25 % من المبحوثين لا يتعرضون للضغوط عند تعدد مصدر الأوامر، في حين نجد 50 % من أفراد العينة لا يتعرضون للضغوط أثناء عملهم بالرغم من تعدد مصادر الأوامر، مقابل نفس النسبة 50 % أكدوا بأنهم لا يتعرضون للضغوط لأنهم يتلقون الأوامر من مصدر واحد، وربما يعود ذلك إلى إختلافات في خصوصيات الأفراد ونظرتهم لعملهم ومهنتهم (الكفاءة، حبهم للوظيفة، الولاء للمؤسسة.....).

فمن خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن يعود السبب إلى تعارض وعدم وضوح الأوامر التي يتلقونها من جهات مختلفة لإنجاز مهامهم وهذا ما تؤكد إجابات المبحوثين في الجدول رقم (24)، حيث كانت إجابة أغليبيتهم بأن تعدد جهات الأوامر يجعلها متعارضة وغير واضحة، وعليه يمكن الإقرار بوجود علاقة بين تعدد مصادر الأوامر كمؤشر لغموض الدور الوظيفي وتعرض الموظف للضغط في العمل كمؤشر لتدني الإنجاز الشخصي.

الجدول رقم (28): يوضح علاقة تعارض وعدم وضوح الأوامر والشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل.

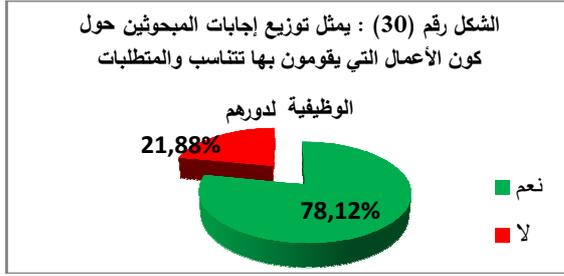
هل تلقيك لأوامر من جهات متعددة يجعلها متعارضة وغير واضحة (س18) ؟ هل سبق لك الشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل (س46) ؟

| كا <sup>2</sup> | المجموع | نادرا | أحيانا | دائما   | الشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل |                  |
|-----------------|---------|-------|--------|---------|------------------------------------|------------------|
|                 |         |       |        |         | ت                                  | عدم وضوح الأوامر |
| 7,51            | 19      | 01    | 02     | 16      | ت                                  | نعم              |
|                 | %59,37  | %50   | %28,57 | % 69,57 | %                                  |                  |
|                 | 13      | 01    | 05     | 07      | ت                                  | لا               |
|                 | %40,63  | %50   | %71,43 | %30,43  | %                                  |                  |
|                 | 32      | 02    | 07     | 23      | ت                                  | المجموع          |
|                 | %100    | %100  | %100   | % 100   | %                                  |                  |

تكشف المقادير الكمية التي يوفرها الجدول أعلاه أن 69.57 % من المبحوثين يشعرون بالملل وعدم الرغبة في العمل نتيجة عدم وضوح الأوامر لإنجاز مهامهم، و 28.57 % من المبحوثين أحيانا ما يشعرون بالملل وعدم الرغبة في العمل نتيجة عدم وضوح الأوامر، ويشير ذلك لوجود علاقة بين عدم وضوح الأوامر التي يتلقها الموظف والشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل، كما ويؤكد إختبار كا<sup>2</sup> النتيجة السابقة حيث قدرت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ 7.51 وهي أكبر من قيمة الجدولية تساوي 5.99. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، في مستوى الثقة 95 %، وبالتالي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين غموض الأوامر وبين شعور الموظف بالملل والإحباط وعدم الرغبة في العمل، وربما يرجع ذلك إلى الضغط الذي يتعرض إليه المبحوثين نتيجة عدم وضوح الأوامر وبالتالي غموض الدور الذي يشغلونه مما يجعلهم يعيشون في حالة من عدم اليقين والتردد ونقص الثقة بالنفس ما يشعرهم بالملل وعدم الرغبة في العمل.

في المقابل نجد 50 % من المبحوثين لا يشعرون بالملل وعدم الرغبة في العمل ويعتبرون الأوامر التي يتلقونها من الجهات المتعددة واضحة.

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث : صراع الدور الوظيفي وتبدل المشاعر (عدم الإنسانية).  
الجدول رقم (29) : توزيع إجابات المبحوثين حول كون الأعمال التي يقومون بها تتناسب والمتطلبات الوظيفية لدورهم.

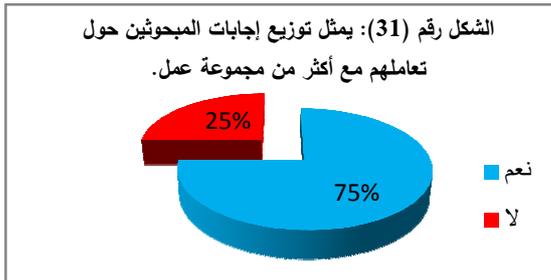


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 25        | 78,12%           |
| لا         | 07        | 21,88%           |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر: من إعداد الطالبتان

تبين معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين يرون أن الأعمال التي يقومون بها تتناسب مع متطلباتهم الوظيفية لدورهم بنسبة 78,12% ، ونسبة 21,88% أجابوا على أنها لا تتناسب مع متطلبات وظيفتهم، وقد يعود ذلك لتعدد الأدوار التي يقومون بها خاصة الموظفين الكتاب والذين يشغلون مناصب في الأمانة ويتعاملون مع رؤساء الأقسام والطلبة وأطراف أخرى.

الجدول رقم (30) : توزيع إجابات المبحوثين حول تعاملهم مع أكثر من مجموعة عمل.



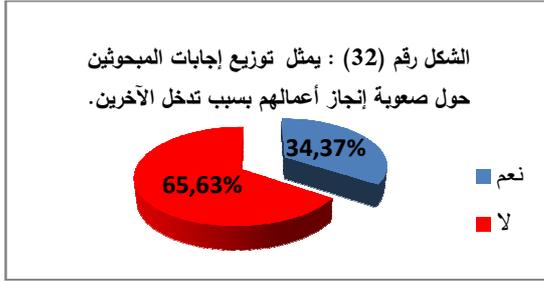
| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 24        | 75%              |
| لا         | 08        | 25%              |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر: من إعداد الطالبتان.

بناء على النتائج المثبتة المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين بنسبة 75% يتعاملون مع أكثر من مجموعة عمل، ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة أعمالهم وهذه من خصوصية العمل في الجامعة التي تعتمد على تداخل المصالح في الحصول على المعلومات مما يؤدي إلى تداخل الأدوار أو التوقعات والتي قد تكون متعارضة، فرغبة الموظفين في أن يلتزموا بمعايير الجماعة ورغبتهم في تحقيق طموحاتهم الشخصية، فإن الأمر يزداد تعقيدا ويلقى هذا مزيدا من الضغط النفسي على الموظفين واستمراره يؤدي إلى احتراق وظيفي، في المقابل نجد نسبة 25% من المبحوثين يقرروا بأنهم لا يتعاملون مع مجموعات أخرى في عملهم، وقد يعود ذلك إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها.

الجدول رقم (31) : توزيع إجابات المبحوثين حول صعوبة إنجاز أعمالهم بسبب تدخل الآخرين.

| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 11        | 34,37%           |

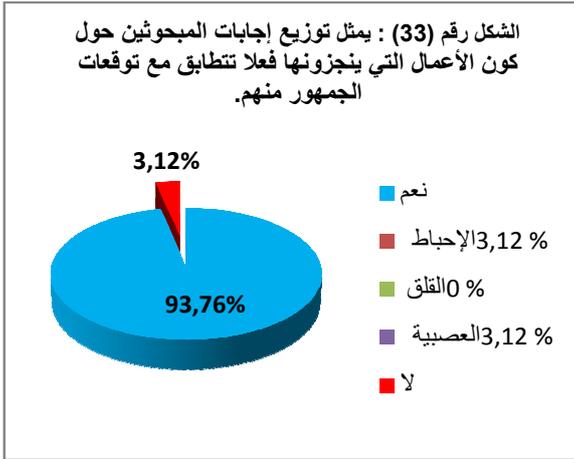


|         |    |         |
|---------|----|---------|
| لا      | 21 | 65,63 % |
| المجموع | 32 | 100 %   |

المصدر: من إعداد الطالبتان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف الباحثين بنسبة **65,63 %** لا ينجزون أعمالهم بصعوبة بسبب تدخل الآخرين في العمل، ويمكن أن يعود ذلك إلى أنهم يسعون إلى إكتساب خبرات ومعارف جديدة من موظفين آخرين ومسؤولين وإفادتهم بمعلومات تخص مهامهم ، بالمقابل أجابوا نسبة **34,37 %** بأنهم لديهم صعوبة في إنجاز أعمالهم بسبب تدخل الآخرين، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عملهم التي تستدعي التركيز والإنتباه في إنجاز مهامه وتدخل الآخرين يجعلهم يحسون بالضغط والتوتر مما يؤثر على أدائهم المهني.

الجدول رقم (32) : توزيع إجابات الباحثين حول كون الأعمال التي ينجزونها وتتطابقها مع توقعات الجمهور منهم.

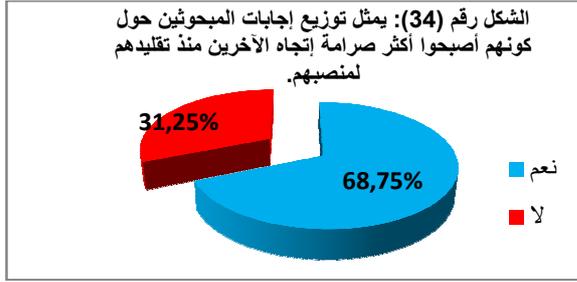


| النسبة المئوية % |        | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |         |
|------------------|--------|-----------|----------------------|---------|
| 93,76 %          |        | 30        | نعم                  |         |
| 6,24 %           | 3,12 % | 02        | 01                   | الإحباط |
|                  | 0 %    |           | 00                   | القلق   |
|                  | 3,12 % |           | 01                   | العصبية |
| 100 %            |        | 32        | المجموع              |         |

المصدر: من إعداد الطالبتان.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين يرون أن الأعمال التي ينجزونها فعلا تتطابق مع توقعات الجمهور منهم من طلبة وأساتذة ومصالح أخرى بنسبة **93,76 %**، ويمكن أن يعود ذلك إلى درجة إلتزام الموظفين وشعورهم بالمسؤولية وسعيهم إلى تحقيق أهدافهم وإثبات وجودهم في الجامعة، بالمقابل نجد نسبة **6,24 %** من الباحثين يقرون أن الأعمال التي ينجزونها لا تتطابق مع توقعات الجمهور منهم، وقد يرجع ذلك إلى كون الأدوار (أو التوقعات) متعارضة مع توقعات الجمهور هذا ما يجعلهم يشعرون بالإحباط والعصبية بنسبة **6,24 %** .

الجدول رقم (33) : توزيع إجابات الباحثين حول كونهم أصبحوا أكثر صرامة إتجاه الآخرين منذ تقلدهم لمنصبهم.



| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 22        | 68,75%           |
| لا         | 10        | 31,25%           |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبان.

إنطلاقاً من النتائج الموجودة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكثر من نصف أفراد العينة يقرون بأنهم أصبحوا أكثر صرامة إتجاه الآخرين منذ شغلهم لمنصبهم وهذا بنسبة 68,75 %، ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة عملهم التي تستدعي صرامة وانضباط في العمل، زد إلى ذلك القوانين واللوائح التي تتبعها المؤسسة في إنجاز المهام في أوقاتها المحددة نظراً لإرتباطها برزنامة معينة (العطل السنوية) هذا يؤدي بالموظف بالشعور بنوع من القسوة وسلبية عواطفهم، في المقابل نجد نسبة 31,25 % يرفضون أنهم أصبحوا أكثر صرامة إتجاه الآخرين منذ تقليدهم لمنصبهم، وقد يعود ذلك إلى أن أفراد العينة لا يفسحون المجال لضغوط العمل أن تغطي على جانبهم الإنساني.

الجدول رقم (34): توزيع إجابات المبحوثين حول تفكيرهم في ترك عملهم في حالة تعرضهم لمشاكل في العمل.



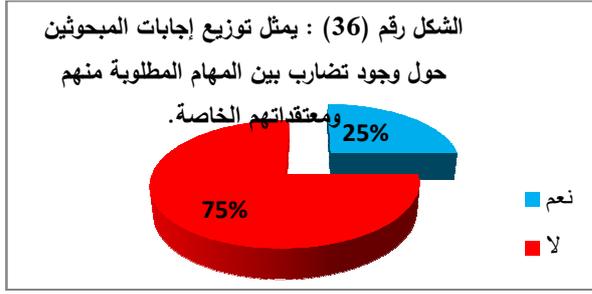
| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 09        | 28,12%           |
| لا         | 23        | 71,88%           |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبان.

بناءً على النتائج المبوية في الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين بنسبة 71,88 % يرفضون ويستبعدون فكرة ترك العمل في حالة تعرضهم لمشاكل في العمل بل يصرون على مواجهتها وحلها بالطرق القانونية، ويمكن إرجاع ذلك إلى الخوف من البطالة في حالة ترك العمل وصعوبة إيجاد منصب عمل بديل، وفي المقابل هناك نسبة 28,12 % من أفراد العينة ترجح إختيار ترك العمل في حالة تعرضهم لمشاكل في العمل، وقد يعود ذلك إلى أن ما يتعرض له المبحوثين من ضغوط هو الذي يزيد من رغبتهم في البحث عن مكان عمل أكثر راحة وأقل ضغط من الجامعة أو عن طريق الإحالة على الإستيداع، وهذا ما يؤيده الجدول رقم (12).

الجدول رقم (35): توزيع إجابات المبحوثين حول وجود تضارب بين المهام المطلوبة منهم ومعتقداتهم الخاصة.

| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 08        | 25%              |

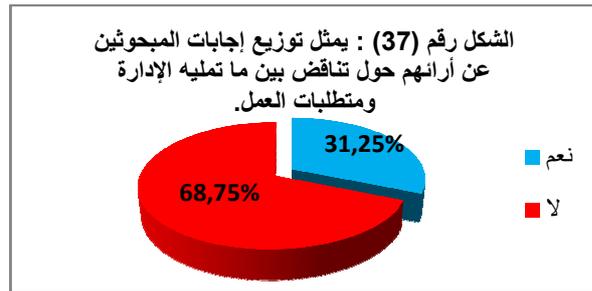


|         |    |       |
|---------|----|-------|
| لا      | 24 | 75 %  |
| المجموع | 32 | 100 % |

المصدر : من إعداد الطالبان

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 75 % أجابوا بأنه لا يوجد تضارب بين المهام المطلوبة منهم ومعتقداتهم الخاصة، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن ملائمة الوظائف التي يشغلونها مع مستواهم التعليمي وقناعتهم بالوظيفة ، بالمقابل نجد نسبة 25 % يقرون بوجود إختلاف بين المهام المطلوبة منهم ومعتقداتهم الخاصة، وقد يرجع هذا إلى تداخل في الصلاحيات والمهام بين أفراد العينة وعدم فهمهم الجيد للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة مما يخلق نوع من الضغط والتوتر فيلجؤون إلى التغيب عن العمل.

الجدول رقم (36) : توزيع إجابات المبحوثين عن آرائهم حول تناقض بين ما تمليه الإدارة ومتطلبات العمل.



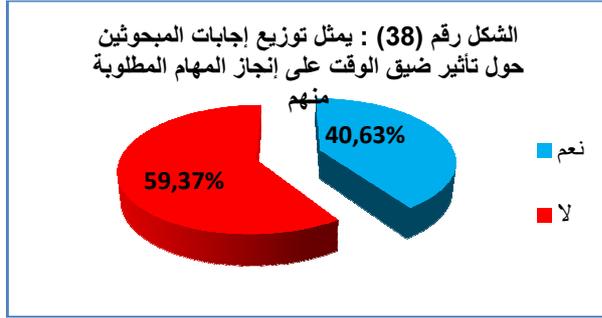
| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 10        | 31,25 %          |
| لا         | 22        | 68,75 %          |
| المجموع    | 32        | 100 %            |

المصدر : من إعداد الطالبان.

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 68,75 % يرون أنه لا يوجد تناقض بين ما تمليه الإدارة ومتطلبات العمل، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن وضوح الأوامر من طرف الإدارة وبالتالي وضوح المعلومات الخاصة بالمهام، بالمقابل نجد أن 31,25 % من المبحوثين يرون أنه يوجد تناقض واختلاف بين ما تمليه الإدارة من أوامر ومتطلبات العمل، وقد يرجع ذلك إلى تعدد المصالح وبالتالي تعدد المسؤولين.

الجدول رقم (37) : توزيع إجابات المبحوثين حول تأثير ضيق الوقت على إنجاز المهام المطلوبة منهم.

| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
|------------|-----------|------------------|

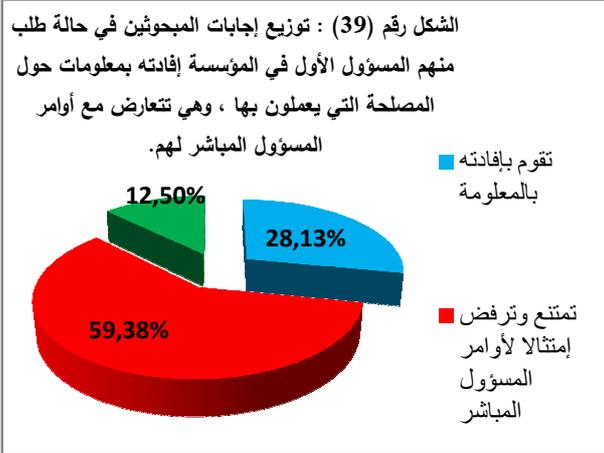


|         |    |        |
|---------|----|--------|
| نعم     | 13 | 40,63% |
| لا      | 19 | 59,37% |
| المجموع | 32 | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبتان.

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة **59,37%** أجابوا بأن ضيق الوقت لا يؤثر على إنجاز المهام المطلوبة منهم في العمل، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن الوقت الرسمي المحدد للعمل كافي لإنجاز المهام بيسر أو قد تكون المهام المطلوبة منهم لا تأخذ وقت أكبر لإنجازها، بالمقابل نجد نسبة **40,63%** يرون أن ضيق الوقت له تأثير كبير على إنجاز المهام المطلوبة منهم، وقد يرجع ذلك إلى تعدد المهام التي يقومون بها، أو أنهم لا يمنح لهم الوقت الكافي لإنجاز بعض الأعمال المستعجلة التي تكون في بعض الأحيان مفاجئة مما يشعرون بالتوتر والإجهاد والضغط الذي يصل إلى مرحلة الإحترق الوظيفي، والذي ينعكس على صحتهم.

الجدول رقم (38) : توزيع إجابات المبحوثين في حالة طلب منهم المسؤول الأول في المؤسسة إفادته بمعلومات حول المصلحة التي يعملون بها ، وهي تتعارض مع أوامر المسؤول المباشر لهم.

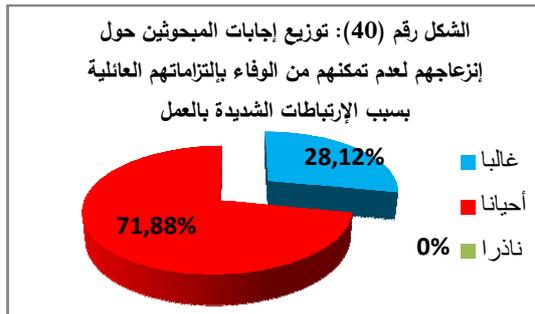


| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات                                  |
|------------------|-----------|---|
| 28,13 %          | 09        | تقوم بإفادته بالمعلومة                      |
| 59,38 %          | 19        | تمتنع وترفض إمتثالاً لأوامر المسؤول المباشر |
| 12,50 %          | 04        | تتردد وتنتفي علمك بأي شيء                   |
| 100 %            | 32        | المجموع                                     |

المصدر : من إعداد الطالبتان.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أكثر من نصف المبحوثين أجابوا بالإمتناع والرفض بنسبة 59,38 % حول ما إذا طلب منهم المسؤول المباشر إفادته بمعلومة حول المصلحة التي يعملون بها تتعارض مع أوامر مسؤولهم المباشر، ونسبة 28,13 % من المبحوثين أجابوا بأنهم يقومون بإفادته بالمعلومة، في حين كانت أقل نسبة والمقدرة بـ 12,50 % من المبحوثين الذين أجابوا بالتردد ونفي علمهم بأي شيء حول المعلومة المطلوبة منهم.

الجدول رقم (39) : توزيع إجابات المبحوثين حول إنزعاجهم لعدم تمكنهم من الوفاء بالالتزامات العائلية بسبب الإرتباطات الشديدة بالعمل.



| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات |
|------------------|-----------|------------|
| 28,12 %          | 09        | غالباً     |
| 71,88 %          | 23        | أحياناً    |
| 0 %              | 00        | نادراً     |
| 100 %            | 32        | المجموع    |

المصدر : من إعداد الطالبتان.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم أحياناً فقط ينعجون لعدم تمكنهم من الوفاء بالالتزامات العائلية بسبب الإرتباطات الشديدة بالعمل بنسبة 71,88 %، وربما يعود ذلك إلى تداخل في الوظائف وتعدد أدوارهم مع الشعور بعدم قدرتهم على تحقيق التوافق بين متطلبات العمل

والعائلة أحيانا في المقابل نجد نسبة قَدَّرت بـ **28,12 %** من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم غالبا ما يnzعجون لعدم وفائهم للإلتزامات العائلية بسبب العمل، وقد يعود ذلك إلى ساعات العمل الطويلة (8 ساعات في اليوم)، كما أن أغلب المبحوثين متزوجين وهذا ما يؤكد الجدول رقم (10).

الجدول رقم (40) : يوضح علاقة عدم تلبية الإلتزامات العائلية والشعور بالإحباط والملل في العمل.

هل تنزعج لعدم تمكنك من تلبية إلتزاماتك العائلية بسبب إرتباطاتك الشديدة بالعمل (س32)؟ الشعور بالملل والإحباط وعدم الرغبة في العمل (س46) ؟

| ك <sup>2</sup> | الشعور بالملل والإحباط |       |        |         | الإلتزامات العائلية |         |
|----------------|------------------------|-------|--------|---------|---------------------|---------|
|                | المجموع                | نادرا | أحيانا | دائما   | ت                   | غالبا   |
| 11,37          | 09                     | 01    | 02     | 06      | ت                   | غالبا   |
|                | %28,12                 | %50   | %28,57 | % 26,09 | %                   |         |
|                | 23                     | 01    | 05     | 17      | ت                   | أحيانا  |
|                | %71,88                 | %50   | %71,43 | %73,91  | %                   |         |
|                | 0                      | 0     | 0      | 0       | ت                   | نادرا   |
|                | %0                     | %0    | %0     | %0      | %                   |         |
|                | 32                     | 02    | 07     | 23      | ت                   | المجموع |
|                | %100                   | % 100 | % 100  | % 100   | %                   |         |

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن **73.91 %** من المبحوثين أحيانا يnzعجون لعدم تلبية إلتزاماتهم العائلية بسبب إرتباطاتهم الشديدة بالعمل، ما يجعلهم يشعرون بالملل والإحباط وعدم الرغبة في العمل، ولعل ذلك يرجع إلى أن أغلبية الموظفين متزوجين ولديهم مسؤوليات وإلتزامات عائلية وهذا ما يؤكد الجدول رقم (10) ، وللتأكد من العلاقة ما يؤده قيمة إختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ **11.37** وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية المقدرة بـ **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية **4** في مستوى الثقة **95 %**، في المقابل نجد **50 %** من المبحوثين لا يشعرون بالملل والإحباط وعدم الرغبة في العمل نتيجة عدم الوفاء بالإلتزامات العائلية.

الجدول رقم (41) : يوضح علاقة التعامل مع أكثر من مجموعة عمل والتعرض للضغوط.

هل تتعامل مع أكثر من مجموعة عمل (س22)؟ هل تعتقدون أن العمل في الجامعة يشكل لكم مصدرا للضغوط المختلفة (س47) ؟

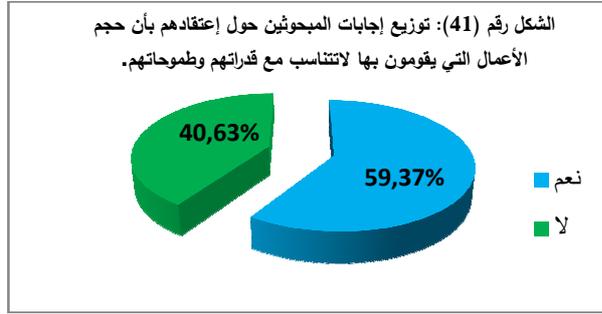
| كا <sup>2</sup> | تعرض العامل للضغوط |        |      |       | التعامل مع أكثر من مجموعة عمل |         |
|-----------------|--------------------|--------|------|-------|-------------------------------|---------|
|                 | المجموع            | أحيانا | لا   | نعم   | ت                             | نعم     |
| 13,71<br>5,99   | 24                 | 05     | 01   | 18    | ت                             | نعم     |
|                 | %75                | %50    | %50  | % 90  | %                             |         |
|                 | 08                 | 05     | 01   | 02    | ت                             | لا      |
|                 | %25                | %50    | %50  | %10   | %                             |         |
|                 | 32                 | 10     | 02   | 20    | ت                             | المجموع |
|                 | %100               | %100   | %100 | % 100 | %                             |         |

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن 90 % من المبحوثين يقرّوا بأنهم يتعرضون للضغوط نتيجة التعامل مع أكثر من مجموعة و نسبة 50 % أفروا بأنهم أحيانا يتعرضون للضغوط نتيجة التعامل مع أكثر من مجموعة، ما يشير بوجود علاقة بين التعامل مع أكثر من مجموعة عمل مختلفة وتعرض العامل للضغوط ، ولعل يعود ذلك إلى خصوصية العمل في الجامعة كونه مرتبط بأعمال أخرى أي أن العمل متشابك ومرتبطة مع بعضه البعض، وهذا ما أكده المبحوثين من خلال المقابلة عند سؤالنا عن طبيعة العمل الإداري في الجامعة فكان جوابهم أن إتمام إنجاز مهامهم مرتبط بمهام أطراف أخرى ما يؤدي بهم إلى الوقوع تحت طائلة ضغوط سلبية وانفعالات نفسية، وما يؤكد أيضا الجدول رقم (18)، حيث أفرا أغلبية المبحوثين بأن طبيعة عملهم تجعلهم مرتبطين بأعمال أخرى مع الآخرين. وللتأكد من العلاقة ما يؤيده نتيجة كا<sup>2</sup> للإستقلالية المقدرة ب 13.71 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية المقدرة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 في مستوى الثقة 95 %.

في المقابل نجد نسبة 50 % لا يتعرضون للضغوط أثناء تعاملهم مع أكثر من مجموعة عمل.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الرابع : عبء الدور الوظيفي والإجتهاد الإنفعالي.

الجدول رقم (42) : توزيع إجابات المبحوثين حول إعتقادهم بأن حجم الأعمال التي يقومون بها لا تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم.

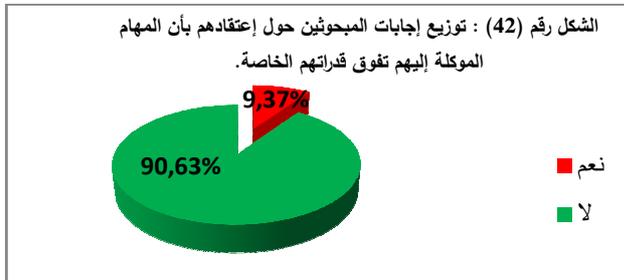


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 19        | 59,37%           |
| لا         | 13        | 40,63%           |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبان.

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة 59,37% يعتقدون أن حجم الأعمال التي يقومون بها لا تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم ، ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة أعباء الأعمال لكون هذا العمل غير كافي لإستيعاب طاقتهم واهتماماتهم ما يؤدي بالموظفين بالشعور بالملل والرتابة في العمل، في حين نجد 40,63% يرون أن حجم الأعمال التي يقومون بها تتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم، وقد يعود ذلك إلى أنهم يشغلون وظائف مناسبة لتخصصاتهم ومستواهم التعليمي.

الجدول رقم (43) : توزيع إجابات المبحوثين حول إعتقادهم بأن المهام الموكلة إليهم تفوق قدراتهم الخاصة.

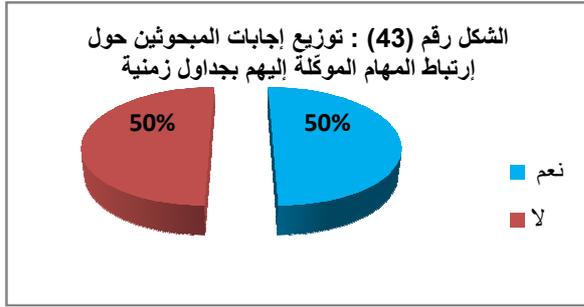


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 03        | 9,37%            |
| لا         | 29        | 90,63%           |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبان.

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة بنسبة 90,63% يعتقدون أن المهام الموكلة إليهم لا تفوق قدراتهم الخاصة، ولعل ذلك يعود إلى ملائمة المهام التي يشغلونها وكذلك خبرتهم في العمل وكون أغلبية المبحوثين ذوي شهادات جامعية ما يجعلهم متمكنين من وظائفهم، في المقابل نجد أقل فئة من المبحوثين بنسبة 9,37% يرون بأن المهام الموكلة إليهم تفوق قدراتهم الخاصة، وقد يرجع ذلك لطبيعة الأعمال في الجامعة خاصة في فترة الإمتحانات والتسجيلات مما يجعلهم يحسون بالتعب والإجهاد الإنفعالي.

الجدول رقم (44) : توزيع إجابات الباحثين حول إرتباط المهام الموكّلة إليهم بجدول زمنية.

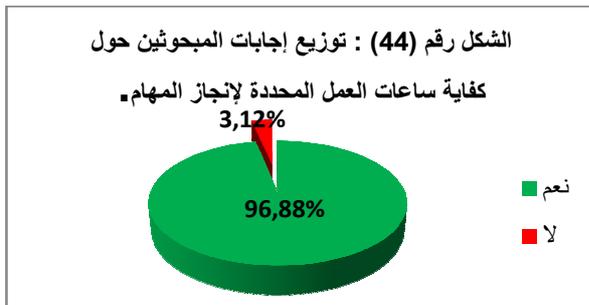


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 16        | 50%              |
| لا         | 16        | 50%              |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبان.

من خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ أن نصف الباحثين يرون أن المهام الموكّلة إليهم ترتبط بجدول زمنية معينة (فترة الإمتحانات، فترة المداولات، التسجيلات) بنسبة 50 % ، ويمكن أن يرجع لطبيعة المهام الموكّلة إليهم، وكذا خصوصية الوظيفة في الجامعة حيث توجد فترات من الموسم الجامعي يكون فيها العمل أكثر من الأيام الأخرى فيكون برنامج العمل فيها مكثف كأيام الإمتحانات والمداولات والتسجيلات، وبالتالي ترخيص نصف الموظفين للقيام بها، وهذا ما يؤثر على العمال، في المقابل يرى النصف الباقي من الباحثين بنسبة 50 % أن المهام الموكّلة إليهم لا ترتبط بجدول زمنية لأن أعمالهم روتينية.

الجدول رقم (45) : توزيع إجابات الباحثين حول كفاية ساعات العمل المحددة لإنجاز المهام.

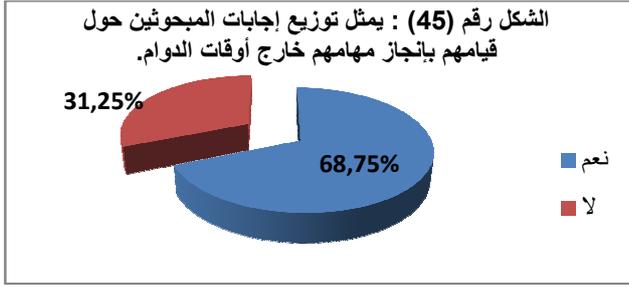


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 31        | 96,88%           |
| لا         | 01        | 3,12%            |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبان.

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من الباحثين بنسبة 96,88 % يرون بأن ساعات العمل المحددة للعمل كافية لإنجاز مهامهم ، لأنهم يعملون ثمانية (08) ساعات في اليوم وهو وقت كافي لإنجاز أعمالهم، في حين نسبة قليلة جدا تقدر ب 3,12 % من الباحثين يرون بأنه لا يمنح لهم الوقت الكافي لإنجاز بعض المهام المستعجلة التي تكون في بعض الأحيان مفاجئة أو قد تكون غير واضحة أو قد تكون مهام إضافية.

الجدول رقم (46): توزيع إجابات الباحثين سبق لهم وقاموا بإنجاز مهامهم خارج أوقات الدوام.

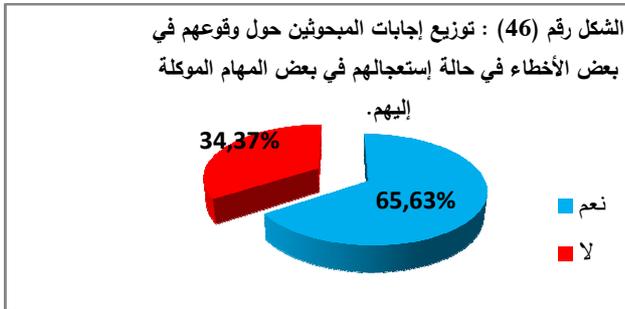


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 22        | 68,75%           |
| لا         | 10        | 31,25%           |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبان.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين بنسبة 68,75 % سبق لهم وأن قاموا بإنجاز مهامهم خارج أوقات الدوام الرسمي للعمل وخاصة في أوقات الغذاء لأجل إتمام المهام الموكلة إليهم، وهذا يرجع لطبيعة وخصوصية العمل الإداري في الجامعة خاصة موظفي المكتبات، كما يطلب من الموظف إتمام مراسلات مستعجلة دون مراعاة فترات الغذاء والإستراحة مما يجعل الموظف يشعر بالتعب والضغط، في حين نسبة 31,25 % من المبحوثين لم يسبق لهم وأن قاموا بإنجاز مهامهم خارج الوقت المحدد للعمل.

الجدول رقم (47) : توزيع إجابات المبحوثين حول وقوعهم في بعض الأخطاء في حالة إستعمالهم في بعض المهام الموكلة إليهم.

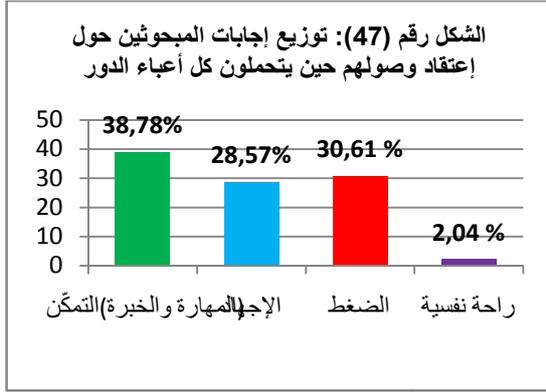


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 21        | 65,63%           |
| لا         | 11        | 34,37%           |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبان .

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن إستعمال بعض المهام الموكلة للموظفين تؤدي إلى الوقوع في بعض الأخطاء وهذا ما أقرّ به 65,63 % من المبحوثين ، وقد يعود ذلك إلى عنصر الوقت الذي يؤثر بشكل واضح على أداء الموظف لأعماله ، غير أن نسبة 34,37 % من المبحوثين يرون أنهم لا يخطئون حين إستعمالهم في بعض الأعمال نظرا لتعودهم على مثل هذه المهام المستعجلة والمفاجئة.

الجدول رقم (48) : توزيع إجابات المبحوثين حول إعتقاد وصولهم حين يتحملون كل أعباء الدور.

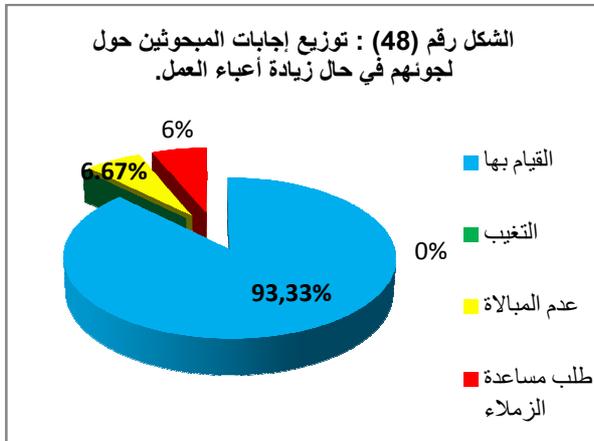


| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات                |
|------------------|-----------|---------------------------|
| 38,78%           | 19        | التمكّن (المهارة والخبرة) |
| 28,57%           | 14        | الإجهاد                   |
| 30,61%           | 15        | الضغط                     |
| 2,04%            | 01        | راحة نفسية                |
| 100%             | 49        | المجموع                   |

المصدر : من إعداد الطالبتان.

يتبين من المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 38,78 % من أفراد العينة يعتقدون أنه حين يتحملون كل أعباء الدور سوف يكتسبون المهارة والخبرة ويصبحون متمكّنين من أعمالهم، ويمكن أن يعود ذلك أن هؤلاء الموظفين في الجامعة ذوي خبرة قليلة فهم يطمحون في إكتساب خبرات جديدة ومهارات تمكّنهم من الأداء الجيد، في المقابل نجد نسبة 30,61 % من المبحوثين يرون أن تحمل كل أعباء الدور سيصلون إلى الضغط، ونسبة 28,57 % يشعرون بالإجهاد، وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بأن زيادة أعباء الدور ناتج عن الإستغلال من طرف المسؤول وتهرب بعض الزملاء من مهامهم.

الجدول رقم (49) : توزيع إجابات المبحوثين حول لجوئهم في حال زيادة أعباء العمل.



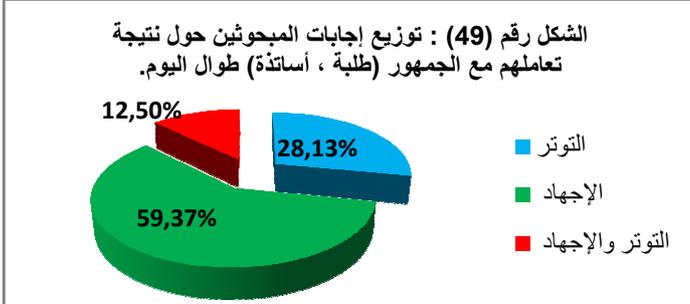
| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات         |
|------------------|-----------|--------------------|
| 87,50%           | 28        | القيام بها         |
| 0%               | 00        | التغيب             |
| 6,25%            | 02        | عدم المبالاة       |
| 6,25%            | 02        | طلب مساعدة الزملاء |
| 100%             | 32        | المجموع            |

المصدر : من إعداد الطالبتان.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يؤكد الأغلبية المطلقة من أفراد العينة بنسبة 87,50 % أنهم في حالة زيادة أعباء العمل فإنهم يلجئون للقيام بها، ويمكن أن يعود ذلك إلى كثرة المهام أحيانا مع قلة اليد العاملة بالإضافة إلى التغيبات والعطل المرضية خاصة وأن أغلبية الموظفين إناث، ما يجعلهم يشعرون بالتعب والإرهاق من جراء الضغط الذي يمارس عليهم لكثرة المهام خاصة في وقت الإمتحانات والتسجيلات والمداولات، أما بقية الفئات فتتوزع بنسب متساوية المقدرة بـ 6,25 % من

المبحوثين من يفضلون طلب مساعدة الزملاء للقيام بالمهام الإضافية، وأخرى فإنهم لا يكثرثون بأعباء العمل فيلجؤون للغياب والتمارض.

الجدول رقم (50) : توزيع إجابات المبحوثين حول نتيجة تعاملهم مع الجمهور (طلبة ، أساتذة) طوال اليوم.



| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات      |
|------------------|-----------|-----------------|
| 28,13 %          | 09        | التوتر          |
| 59,37 %          | 19        | الإجهاد         |
| 12,50 %          | 04        | التوتر والإجهاد |
| 100 %            | 32        | المجموع         |

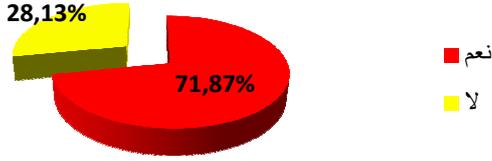
المصدر : من إعداد الطالبان.

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة 59,37 % يصرّحون بأن تعاملهم مع الطلبة والأساتذة طوال اليوم يسبب لهم الإجهاد والتعب، تليها نسبة 28,13 % أقرّوا بأن تعاملهم مع الجمهور يسبب لهم التوتر والقلق، في حين نجد نسبة 12,50 % أجابوا بأن تعاملهم مع الجمهور يسبب لهم التوتر والقلق والإجهاد ، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن الموظفين في المؤسسة الجامعية يعملون بصفة يومية تحت ضغط مهني معيّن وهذه دلالة قوية لتعرضهم للضغط اليومي وهم يمارسون أعمالهم.

الجدول رقم (51) : توزيع إجابات المبحوثين حول إستنفاد طاقتهم في نهاية اليوم من العمل.

| النسبة المئوية % | التكرارات | الإحتمالات |
|------------------|-----------|------------|
|------------------|-----------|------------|

الشكل رقم (50) : توزيع إجابات المبحوثين حول إستنفاد طاقتهم في نهاية اليوم من العمل.



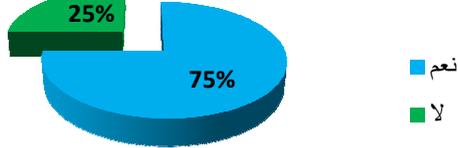
| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم     | 23      | 71,87%         |
| لا      | 09      | 28,13%         |
| المجموع | 32      | 100%           |

المصدر : من إعداد الطالبان .

إنطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه حول شعور الموظفين بإستنفاد طاقتهم في نهاية اليوم من العمل فإننا نرصد أعلى نسبة المقدرة بـ 71,87% للموافقين على أنهم في نهاية اليوم من العمل يشعرون بإستنفاد طاقتهم، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن أغلبية الموظفين يتحتم عليهم بذل جهد أكبر من طاقتهم في العمل نتيجة إلى بعض وضعيات العمل المكتبي، هذا ما يفسر أن الموظفين يعانون من إجهاد وضغط في العمل الذي يؤثر على صحتهم النفسية والجسدية والاجتماعية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 28,13% فقد أقرروا بعدم إستنفاد طاقتهم في نهاية اليوم من العمل، وقد يعود ذلك إلى أن هاته الفئة من المبحوثين لا تتعامل بشكل مباشر مع الجمهور.

الجدول رقم (52): توزيع إجابات المبحوثين حول شعورهم بأنهم يقدمون جل جهدهم في عملهم.

الشكل رقم (51) : توزيع إجابات المبحوثين حول شعورهم بأنهم يقدمون جل جهدهم في عملهم.

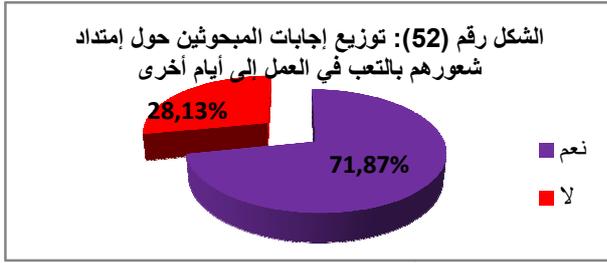


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 24        | 75%              |
| لا         | 08        | 25%              |
| المجموع    | 32        | 100%             |

المصدر : من إعداد الطالبان.

تبين المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من أفراد العينة بنسبة 75% يشعرون بأنهم يقدمون جل جهدهم في عملهم نتيجة الجهد الإضافي المبذول في عملهم ، فمن خلال المقابلات والملاحظات والدراسة الإستطلاعية التي تم إجرائها حول الموضوع فإن المبحوثين يؤدون أعباء تفوق طاقتهم الجسدية والفكرية، وهذا قد يشكل لهم الشعور بالتعب والمعاناة والإرهاق جراء الجهد الإضافي المبذول ، فزيادة العمل عن المعتاد يؤثر على نفسية وصحة الموظف لأنه لا يوجد وقت ليرتاح ويسترجع قدراته، بل يواصل القيام بالعمل وبالتالي تتواصل أعباء العمل في التراكم عليه، في حين نجد نسبة 25% من المبحوثين لا يشعرون أنهم يقدمون جل جهدهم في عملهم، ويمكن أن يعود ذلك إلى الإختلاف في الوظائف والمسؤوليات.

الجدول رقم (53): توزيع إجابات المبحوثين حول إمتداد شعورهم بالتعب في العمل إلى أيام أخرى.

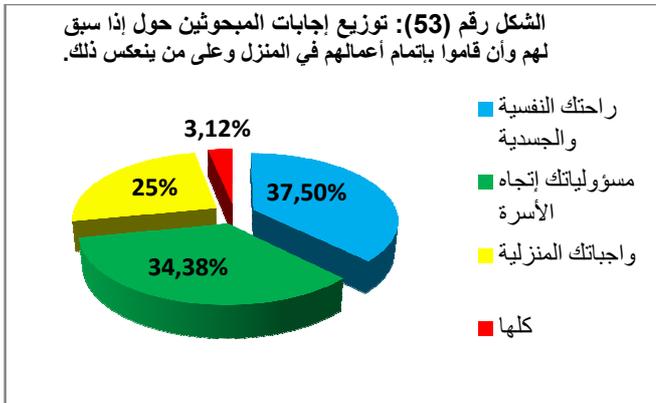


| الإحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------|-----------|------------------|
| نعم        | 23        | 71,87 %          |
| لا         | 09        | 28,13 %          |
| المجموع    | 32        | 100 %            |

المصدر : من إعداد الطالبتان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من أفراد العينة بنسبة 71,87 % أجابوا بأن شعورهم بالتعب في العمل يمتد إلى أيام أخرى، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن أغلبية أفراد العينة هم النساء خاصة المتزوجين منهم الذين يحملون على عاتقهم مسؤوليات أخرى إضافة إلى مسؤولية عملهم ذلك يؤثر على راحتهم النفسية والجسدية ومسؤولياتهم اتجاه الأسرة نتيجة الشعور بالإجهاد والتعب في العمل، في المقابل نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين المقدرة بـ 28,13 % يرون أن شعورهم بالتعب في العمل لا يمتد إلى أيام أخرى، ويرجع ذلك إلى كون هؤلاء المبحوثين ليس لديهم التزامات أخرى بعد أوقات العمل.

الجدول رقم (54): توزيع إجابات المبحوثين إذا سبق لهم وأن قاموا بإتمام أعمالهم في المنزل وعلى من ينعكس ذلك



| الإحتمالات             | التكرارات | النسبة المئوية % |
|------------------------|-----------|------------------|
| راحتك النفسية والجسدية | 12        | 37,50 %          |
| مسؤولياتك اتجاه الأسرة | 11        | 34,38 %          |
| واجباتك المنزلية       | 08        | 25 %             |
| كلها                   | 01        | 3,12 %           |
| المجموع                | 32        | 100 %            |

المصدر : من إعداد الطالبتان.

تبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين الذين سبق لهم وأن قاموا بإتمام أعمالهم في المنزل لإستكمالهم أنعكس ذلك على راحتهم النفسية والجسدية بنسبة 37,50 % وهي مثلت أعلى نسبة، تليها نسبة 34,38 % كان إنعكاس ذلك على مسؤولياتهم اتجاه الأسرة و 25 % إنعكس عليهم ذلك على واجباتهم المنزلية، وهذا ما يجعلهم أكثر عرضة لضغوط العمل الزائدة التي تكون نتيجة لعبء الدور الذي لا يقتصر على مكان العمل فقط بل يستمر حتى في المنزل وأوقات العطل، إذ هناك من ذهب إلى أبعد من ذلك حيث أقر بعض المبحوثين أن ذلك أنعكس على صحتهم الجسدية من خلال

تعرضهم لإضطرابات صحية بسبب العمل الزائد مثل ألم الظهر والرقبة، الصداع، إضطرابات الكولون، ضغط الدم وغيرها وهي أعراض الإحتراق الوظيفي.

الجدول رقم (55) : يوضح علاقة إنجاز المهام خارج الدوام بإستنفاد طاقة الموظف.

هل سبق لك وأن قمت بإنجاز مهامك خارج أوقات الدوام (س36) ؟ هل تستنفد طاقتك في نهاية اليوم من العمل (س41) ؟

| ك <sup>2</sup> | إستنفاد الطاقة |        |         | إنجاز المهام خارج أوقات الدوام |         |
|----------------|----------------|--------|---------|--------------------------------|---------|
|                | المجموع        | لا     | نعم     | ت                              | نعم     |
| 23,31          | 22             | 02     | 20      | ت                              | نعم     |
|                | %68,75         | %22,23 | % 86,96 | %                              |         |
|                | 10             | 07     | 03      | ت                              | لا      |
|                | %31,25         | %77,77 | %13,04  | %                              |         |
|                | 32             | 09     | 23      | ت                              | المجموع |
|                | %100           | %100   | % 100   | %                              |         |

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 86,96 % من أفراد العينة تستنفد طاقتهم نتيجة إنجاز مهامهم خارج أوقات الدوام الرسمي مقابل 22,23% من الذين لا تستنفد طاقتهم جراء إنجاز المهام خارج أوقات الدوام، وللتأكد من العلاقة ما تؤيده قيمة إختبار ك<sup>2</sup> بحيث قدرت ك<sup>2</sup> المحسوبة بـ 23.31 وهي أكبر من قيمة ك<sup>2</sup> الجدولية المقدر بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 في مستوى الثقة 95 %، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستنفاد طاقة الموظف وإنجاز المهام خارج أوقات العمل الرسمي.

في حين أن نسبة 77,77% لا تستنفد طاقتهم لأنهم لا يقومون بإنجاز المهام خارج أوقات الدوام، مقابل 13,04% من المبحوثين يقرروا بأن طاقتهم تستنفذ ولا يقومون بإنجاز المهام خارج الوقت الرسمي للعمل، هذا ما يفسر وجود علاقة بين إستنفاد طاقة الموظف في نهاية اليوم من العمل وقيامه بإنجاز المهام خارج أوقات الدوام.

الجدول رقم (56) : يوضح علاقة حجم الأعمال بالشعور بالتعب والإرهاق.

هل تعتقد أن حجم الأعمال التي تقوم بها لا تتناسب مع قدراتك (س32) ؟ هل تشعر بالتعب والإرهاق وأنت تؤدي عملك (س47) ؟

| كا <sup>2</sup> | الشعور بالتعب والإرهاق |      |        |         | حجم الأعمال |  |
|-----------------|------------------------|------|--------|---------|-------------|--|
|                 | نعم                    | لا   | أحيانا | المجموع |             |  |
| 09,02           | ت                      | ت    | ت      | ت       | نعم         |  |
|                 | 14                     | 01   | 04     | 19      | %           |  |
|                 | % 60,87                | %50  | %57,14 | %59,38  |             |  |
|                 | ت                      | ت    | ت      | ت       | لا          |  |
|                 | 09                     | 01   | 03     | 13      | %           |  |
|                 | %39,13                 | %50  | %42,86 | %40,62  |             |  |
| ت               | ت                      | ت    | ت      | المجموع |             |  |
| 23              | 02                     | 07   | 32     | %       |             |  |
| % 100           | % 100                  | %100 | %100   |         |             |  |

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 60,87 % من أفراد العينة يشعرون بالتعب والإرهاق نتيجة حجم الأعمال التي يقومون بها، ونسبة 57,14% أحيانا ما يشعرون بالتعب والإرهاق نتيجة حجم الأعمال التي يقومون بها، وللتأكد من العلاقة نجد كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ 09,02 وهي أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية المقدرة بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2 في مستوى الثقة 95 %، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالتعب والإرهاق في العمل وحجم الأعمال التي يقوم بها الموظف في الجامعة، وما يؤكد السؤال رقم (52) حيث أقر أغلبية المبحوثين بأنهم يشعرون بأنهم يقدمون جل جهدهم في عملهم.

في المقابل نجد 42,86% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالتعب والإرهاق لأن حجم الأعمال تتناسب مع قدراتهم في حين نجد 50% من المبحوثين أكدوا بأنهم لا يشعرون بالتعب والإرهاق في العمل بسبب تناسب حجم الأعمال مع قدرتهم، ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها.

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى :

من خلال عرض وتحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "علاقة غموض الدور الوظيفي بتدني الإنجاز الشخصي للموظف" توصلت النتائج إلى :

- إن للعمل دور في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي وتلبية الحاجيات وزيادة الثقة بالنفس وشعور العامل بقيمته الذاتية والانتماء وأهمية المشاركة في صنع القرار، فحينما يغمر الموظف هذا الإحساس نجده يبذل الجهد وينافس لتحقيق أقصى ما لديه وهو شعور إيجابي يتولد لدى العامل نحو المنظمة التي يعمل بها، لكن إذا حدث العكس فإن الموظف ينتابه شعور سلبي نحو ذاته والزملاء واتجاه المنظمة.

- يواجه الموظفون الإداريين في الجامعة نوع من التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي أثناء أداء عملهم لعدم فهمهم الجيد لمهامهم وكيفية تأديتها، نتيجة لكون الإدارة لا تزودهم دائما بالمعلومات والمعطيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وهذا ما تؤكدته نتيجة السؤال حول مدى توفر المعلومات في الجدول رقم (22)، بحيث أكدت ذلك نسبة **62,50%**، ما يدل على عدم وضوح الدور الوظيفي الذي يشغلونه.

- يعيش الموظف في الجامعة حياة مهنية تتسم بشيء من الإرتباك وعدم اليقين ، نتيجة لتعدد المهام المنوطة بهم وإختلافها في كل فصل دراسي ، وهذا ما تؤكدته نتيجة السؤال حول مدى غموض الأدوار في الجدول رقم (17) بحيث صرحت نسبة **78,12%** من المستجوبين أنها تقوم بمهام متعددة .

- أجمع المبحوثين وبأغليبيتهم بنسبة **78,12%** على أن طبيعة عملهم تجعلهم مرتبطين بأعمال أخرى مع مصالح مختلفة ما أدى لعدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكيد الموظف من تخصصاته، وتدعيما لهذا فإن **56,24%** أي أكثر من نصف أفراد العينة أكدوا بأن هذا الإرتباط في العمل يؤدي إلى نوع من الضغوط نتيجة لعدم تعاون الأطراف الأخرى بشكل جدي فيما يتعلق بالعمل، في نفس الوقت وجود تدخلات من مصالح أخرى ما يؤثر على أدائهم وعدم التوفيق في العمل، وبالتالي ينتج عن ذلك إحساس الموظفين بعدم الفعالية وعدم الملائمة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي فيقل إنجازهم ما يولد الشعور بالفشل وعدم الرضا الوظيفي.

- يعاني الموظف في الجامعة من القلق والتوتر جراء عدم فهمه للوظائف الإدارية ومعرفة ما يتطلبه تحسين الأداء وعدم القدرة على التكيف مع المتطلبات الوظيفية ومتغيراتها، نتيجة عدم إستفادتهم من دورات تدريبية تعليمية، وهذا ما تبينه نتيجة السؤال حول مدى إستفادتهم من برامج تكوينية في الجدول رقم (21)، حيث صرحت بـ **65,63%**، واستنادا للدراسة الإستطلاعية الأولى فإن الأغلبية من الموظفين الذين لم يتلقوا التكوين أفروا بأنهم يحسون بالتوتر والضغط لعدم فهمهم لمتطلبات عملهم خاصة في مشوارهم الأول من التوظيف ، وكانوا يرغبون في التغيب عن العمل لعدم وضوح وفهم المهام التي يجب عليهم القيام بها مما يؤثر على توقعات الموظف حول الدور المطلوب منه، في المقابل وجدنا الأقلية ممن لديهم خبرة سابقة في العمل الإداري.

- مثلت نسبة 65,63% من المبحوثين على أنهم يتلقون الأوامر من أكثر من جهة في عملهم، ما أدى لعدم وضوح تلك الأوامر، وخاصة أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين بنسبة 80% صرّحوا أنهم يتلقون الأوامر بطريقة شفوية وهذا ما يبيّنه الجدول رقم (23)، وهذا ما يفسر عدم فهمهم الجيد والدقيق للتعليمات غير مباشرة أو وصول المعلومة بشكل ناقص أو مشوهة في معناها ومضامينها، لأن الأوامر الشفهية غير مكتوبة تعتمد في استقبالها على حاسة السمع التي في بعض لا تلم بكل المعلومة، زد على ذلك تعدد الجهات التي يتلقون منها الموظفين الأوامر بخصوص أدوارهم المهنية يجعلها متعارضة في مضامينها وغير واضحة وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة 59,38% من خلال الجدول رقم (24)، وهذا ما يؤكد وجود علاقة إرتباط بين مصدر الأوامر وتعرض العامل للضغوط وكذا بين تعارض الأوامر وعدم وضوحها وبين شعور الموظف بالملل والإحباط وعدم الرغبة في العمل وذلك من خلال ما بينه الجدول (27) والجدول (28).

من خلال هذه النتائج الميدانية، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى محققة الى درجة كبيرة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى غموض الدور الوظيفي وتدني الإنجاز الشخصي للموظف.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية :

من خلال المعطيات الكمية التي جاءت بها الجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها توجد علاقة بين صراع الدور الوظيفي ومستوى تبلّد مشاعر الموظف ، نستخلص جملة من النتائج :

- يعيش الموظف الإداري في الجامعة حالة من التوتر والقلق والعصبية، نتيجة العمل مع أكثر من مجموعة عمل مختلفة ومتعارضة ، وهذا ما يؤكده نتيجة السؤال حول مدى صراع وتداخل الأدوار في الجدول رقم (30) حيث صرحت بنسبة 75%، حيث يواجهون صعوبات في إنجاز مهامهم بسبب تدخل الزملاء وأطراف أخرى في أعمالهم، وهذا ما أدلى به المبحوثين بنسبة 34,37% في الجدول رقم (31)، وهذه دلالة قوية على أن هذه التداخلات في الأدوار والمهام يخلق لدى المبحوثين شعور بالضغط والتوتر وعدم التركيز في العمل، ما يفسر شعور الموظف بالتجريد الشخصي في التعامل مع الآخرين (الطلبة والزملاء، الرؤساء، الأساتذة) والذي يتمظهر في صور مثل القسوة والتشاؤم ولوم الزملاء... ويعود ذلك إلى عامل صراع الدور الوظيفي، وما يؤكد العلاقة بين صراع وتداخل الأدوار وبين تعرض العامل للضغوط من خلال نتائج الجدول رقم (41).

- يشعر الموظف الإداري في الجامعة بأنه أصبح أكثر صرامة وقسوة منذ تقلده لمنصبه الذي يشغله، وهذا ما بينته نتائج الدراسة في الجدول رقم (33) بنسبة 68,75 %، وهذا تفسير قوي على أن المبحوثين يعانون من ضغط زائد ومستمر نتيجة عدم توافق توقعاتهم مع توقعات الإدارة.

- يعيش الموظف في الجامعة حالة من عدم اليقين والتردد وحالة صراع مع ذاته عند تنفيذه للتعليمات والأوامر لإنجاز أعماله، نتيجة وجود تناقض واختلاف بين ما تمليه الإدارة عليهم من تعليمات وبين متطلبات العمل، وهذا ما تأكده تصريحات المبحوثين في الجدول رقم (36) بنسبة 31,25 %، وبالتالي فالموظف مطلوب منه القيام بأعمال غير متوافقة مع إمكانياته أو لا يرغب في أدائها ولا يعتقد أنها جزء من عمله وهذا ما يفسر تعارض في متطلبات الأدوار التي يقومون بها وبالتالي نقص دافعيتهم نحو العمل.

- يشعر الموظف في الجامعة بالتوتر والعصبية والإجهاد نتيجة تأثير ضيق الوقت على إنجاز بعض المهام المطلوبة منهم، وهذا ما تؤكدته نتيجة الجدول رقم (37) بنسبة 40,63 %، واستنادا للدراسة الإستطلاعية الأولى صرح الموظفون أن الإدارة لا تمنح لهم الوقت الكافي لإنجاز بعض المهام المستعجلة والتي تكون في بعض الأحيان مفاجئة، ما يجعلهم عرضة للضغوط النفسية والمهنية.

- إن أغلبية الموظفين في الجامعة يشعرون بالإنزعاج لعدم تمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم العائلية بسبب إرتباطات الشديدة بالعمل، وهذا ما تؤكدته نتيجة الجدول رقم (39) بنسبة 71,88 %، وهذه دلالة قوية على أنهم يعانون من صراع ناتج عن تعدد أدوارهم وتعارضها مع بعضها البعض، فصراع دورهم الوظيفي مع دورهم الأسري له علاقة بشعورهم بالملل والإحباط وعدم الرغبة في العمل، وخاصة وأن أغلب الموظفين نساء وما يؤكد هذه العلاقة الجدول رقم (40).

كذلك بينت نتائج الدراسة من خلال السؤال رقم 30 والذي اعتبره المبحوثين سؤال حساس نوعا ما حيث أدلى المبحوثين بنسبة 59,38 % أنه في حال طلب منهم المسؤول الأول في المؤسسة إفادته بمعلومة تخص المصلحة التي يعملون بها وهذا الأمر يتعارض مع أوامر مسؤولهم المباشر، فإنهم **يمنعون عن ذلك**، وهذه دلالة قوية على أن المبحوث يشعر بضغط زائد يرجع لتعارض وتعدد الجهات التي يتلقى منها الأوامر ويجد نفسه في حيرة وارتباك بن التنفيذ والإمتناع وعواقب ذلك.

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها فإن الفرضية الثانية محققة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور الوظيفي ومستوى تبلد مشاعر الموظف.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة :

من خلال المعطيات الكمية التي جاءت بها الجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها توجد علاقة بين عبء الدور الوظيفي ومستوى الإجهاد الإنفعالي للموظف ، نستخلص جملة من النتائج :

- مثلت نسبة من أفراد العينة أن حجم الأعمال التي يقومون بها لا تتناسب مع قدراتهم، مما يؤدي إلى إستنفاد طاقتهم في نهاية اليوم من العمل نتيجة للمهام الإضافية التي يقومون به وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة 71,87 % وهذه دلالات توحى بأن أغلبية الموظفين يشعرون بضغط في العمل راجع لعبء الدور الوظيفي، وهذا ما أكده الجدول رقم (55) أنه توجد علاقة إرتباط بين إنجاز المهام خارج الدوام الرسمي واستنفاد طاقة الموظف، كما يؤكد الجدول رقم (56) على وجود علاقة إرتباط بين حجم الأعمال والشعور بالإرهاق والتعب، وهي دلالة قوية على وجود علاقة بين عبء الدور والإجهاد الإنفعالي للموظف.

- بينت نتائج الدراسة أن نصف المبحوثين بنسبة 50 % أكدوا أن المهام الموكلة إليهم ترتبط بجدول زمنية محددة كالتسجيلات الجامعية، المداولات، التحضير للملتقيات ...، وغيرها من المهام التي تتطلب التركيز والجهد الإضافي، والذي يكون العمل فيه أكثر من الأيام الأخرى، وتدعيما لذلك فإن نسبة 75 % من أفراد العينة يصرحون بإحساسهم بأنهم يقدمون جل جهدهم في عملهم نتيجة الجهد الإضافي المبذول في العمل، فحسب الدراسة الإستطلاعية التي تم إجرائها حول الموضوع أكد أغلبية الموظفين وخاصة منهم المكتبيين بأنهم يؤديون أعباء تفوق طاقتهم الجسدية والفكرية، وهذا ما يفسر شعور الموظفين بالتعب والإجهاد والقلق والعصبية وهي صور للإجهاد الإنفعالي نتيجة عبء الدور الوظيفي الزائد.

- يشعر الموظف في الجامعة بالإجهاد والتوتر طوال اليوم ، كونهم يبذلون قصار جهدهم لإرضاء رؤسائهم والجمهور (طلبة ، أساتذة)، وهذا ما أكده الجدول رقم (50) بنسبة 59,37 %، وبالتالي فالموظف في ذلك الموقف يحمل نفسه ما لا طاقة له به ويشعر آنذاك بضغط نفسي وفكري وجسدي، حيث يجد نفسه مضطر للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي وخاصة في أوقات الغذاء والراحة لأجل تحقيق المتوقع منه، وهذا ما بينته نتائج الدراسة في الجدول رقم (46) بنسبة 68,75 %، هذا ما يؤدي إلى الشعور بالتعب في العمل نتيجة الأعمال الإضافية التي يقومون بها ما يجعل الموظف يشعر بالتعب والإجهاد الذي يمتد إلى أيام أخرى وهذا ما صرحت به نسبة 71,87 % من المبحوثين.

- يضطر الموظف في بعض الأحيان لأخذ الأعمال الإدارية المكلف بإنجازها للمنزل لإتمامها حيث أكدت الدراسة أن نسبة 71,88 % من المبحوثين سبق لهم وأتموا أعمالهم الإدارية في البيت، غير أن ذلك أنعكس سلبا على راحتهم النفسية والجسدية وعلى مسؤولياتهم والتزاماتهم العائلية، وكون أن أغلب الموظفين نساء خاصة المتزوجين منهم الذين يحملون على عاتقهم مسؤوليات أخرى إضافة لمسؤولية

عملهم، هذه الأعباء الزائدة والمجهودات الإضافية المبذولة في البيت تجعل الموظف يشعر بضغط سيكولوجي جراء تفكيره الدائم بكيف ومتى يتم إنجاز هذه الأعباء، هذا ما يفسر فقدان الموظف لطاقته والشعور بالضعف والإجهاد التام واستنزاف موارده العاطفية والجسدية نتيجة عبء الدور الوظيفي.

- مثلت نسبة **87,50%** من المبحوثين أكدوا بأنه في حالة زيادة أعباء العمل فإنهم ملزمون بالقيام بها وخاصة منها الإستعجالية نظرا لطبيعة العمل الجامعي المرتبط برزنامة معينة، وتدعيما لذلك فإن نسبة **65,63%** من أفراد العينة صرحوا أنه في حالة إستعجالهم للقيام لبعض المهام يقعون في ارتكاب الأخطاء، ومما لا شك فيه أن ارتكاب الموظف للخطأ المهني مهما كان نوعه ودرجة جسامته، يجعله دائم التفكير فيه ويؤثر على نفسيته ويخلق له ضغط معنوي وبالتالي شعوره بالضعف والإجهاد العام.

ومن خلال هذه النتائج المتوصل في الدراسة فإن الفرضية الثالثة محققة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى عبء الدور ومستوى الإجهاد الإنفعالي للموظف.

#### 4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة للدراسة :

من خلال نتائج إجابات المبحوثين حول أسئلة إستمارة الدراسة المرتبطة بموضوع الدراسة والموزعة على الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل -قرب تاسوست- أظهرت النتائج أن كل من الفرضية الفرعية الأولى محققة والتي مفادها: غموض الدور الوظيفي يساهم بتدني الإنجاز الشخصي للموظف، والفرضية الثانية محققة والتي مفادها صراع الدور الوظيفي يؤدي إلى تبدل مشاعر الموظف وكذا الفرضية الفرعية الثالثة محققة والتي مفادها : عبء الدور الوظيفي له علاقة بالإرهاق الإنفعالي للموظف، وبالتالي فإن الفرضية العامة للدراسة محققة والتي مفادها للمتطلبات الوظيفية لها علاقة بالإحترق الوظيفي لدى العامل الجزائري .

#### ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الأبعاد الإمبريقية

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة، وبالرجوع للأبعاد الإمبريقية التي تم الإشارة إليها في الفصل النظري وبعد تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية الموضوعة للتعرف على علاقة المتطلبات الوظيفية بالإحترق الوظيفي، سنحاول إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السالفة الذكر من حيث المنهج المعتمد، الأدوات المنهجية المستخدمة، نوع العينة، والنتائج المتوصل إليها :

#### 1- من حيث العينة :

إعتمدت الدراسة الحالية على العينة القصدية العشوائية، وبالتالي إختلفت مع الدراسات السابقة في نوع العينة حيث نجد دراسة كل من "تغريد زياد عمار" ودراسة "بوزيان راضية" نوع العينة عشوائية طبقية، أما باقي الدراسات فاعتمد الباحثين على عينة عشوائية بسيطة.

## 2- من حيث المنهج :

من خلال عرض الأبعاد الإمبريقية (جزائرية، عربية، أجنبية) توصلنا إلى أن جميعها إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية والتي بدورها إعتمدت على نفس المنهج وهذا يعود إلى طبيعة المواضيع المدروسة.

## 3- من حيث أدوات الدراسة :

يمكن القول أن أغلب الدراسات إعتمدت على أداة الإستمارة كأداة رئيسية والمقابلة والملاحظة كأدوات فرعية، ولهذا يمكن القول أن أغلب الدراسات تتوافق مع الدراسة الحالية في توظيف نفس الأدوات.

## 4- من حيث نتائج الدراسة :

أكدت كل من دراسة "النفعي، تغريد زياد عمار، عبد الرزاق بن علي و هدى شهيد، بوزيان راضية" أن أهم المصادر المسببة للإحتراق الوظيفي هي المصادر الوظيفية بأبعادها (غموض الدور الوظيفي، صراع الدور وعبء الدور) وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية، لكن إختلفت مع كل من دراسة "علوطي عاشور ومغار عبد الوهاب" ودراسة "علي عبد الرحمن إبراهيم أبو زويد" التي كانت من نتائجها أن الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين سببه نظام الحوافز الغير فعّال المتبع في الجامعة. كما أكدت دراسة (Sowmya et panchanathan) ودراسة (Alkhrisha) على أن الإحتراق الوظيفي ناتج عن عبء الدور الزائد في العمل، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية. كما أتفقت دراسة "سماهر مسلم عياد أبو مسعود" مع الدراسة الحالية في كون الموظفين الإداريين يعانون بشكل عام من مستوى الإحتراق الوظيفي على بعديه الإجهاد الإنفعالي وعدم الإنسانية. لكن إختلفت مع دراسة "أماني بسام سعيد الجمل" على ما توصلت إليه من عدم معاناة النساء العاملات في المؤسسات الحكومية من الإحتراق الوظيفي على كل أبعاده الثلاثة (الإجهاد الإنفعالي، تبلد المشاعر، والإنجاز الشخصي)

## رابعا : مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية المعتمدة (النظرية البنائية الوظيفية)

كل دراسة تحتاج إلى مرجعية نظرية باعتبارها الإطار الفكري الذي يفسر مجموعة من الفروض، ويضعها في نسق علمي مرتبط واعتمادا على الفكرة الكلية للمجتمع، أي النظر إليه باعتباره كلا متكاملًا أو مجموعة من المؤسسات والتنظيمات المتداخلة تعمل كلها في تماسك المجتمع واستقراره لا يمكن تفسيرها إلا من خلال مقاربة نظرية سوسيولوجية تبين طبيعة المؤسسة وأهدافها.

تعتبر النظرية البنائية الوظيفية أكثر الإتجاهات رواجاً في علم الاجتماع كما سبق وأشرنا إليها، ومن أهم المسلمات التي تقوم عليها هي أن كل تنظيم مهما كانت طبيعته عبارة عن نسق متكون من عدة أنساق فرعية متساندة ومتراصة فيما بينها، ولكل نسق من هذه الأنساق الفرعية وظيفة محددة تتكامل فيما بينها لتكتمل النسق الأكبر، ولا بد أن يكون هذا النسق في حالة توازن واستقرار، ولكي يحقق ذلك يجب أن تلبى أجزائه المختلفة المتطلبات الوظيفية الرئيسية لإستقرار النسق والمعروفة عند تالكوت بارسونز ب: التكامل، التكيف، تحقيق الأهداف وأخيراً المحافظة على النمط، كما يصف التنظيم بأنه مركباً يقوم على تكامل الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتي تكمل بعضها البعض، حيث يتكون من مجموعة عناصر، لكل عنصر وظيفة وترابطهم علاقة عضوية، وبالتالي إذا كان التنظيم في حالة عدم التوازن فذلك يشير إلى وجود خلل أو قصور في أحد الأنساق الفرعية أو وظيفة من وظائف أجزائه، فالمؤسسة من الناحية الإجتماعية تحلل من خلال الأدوار التي يقوم بها الفاعلين الإجتماعيين، وانطلاقاً من دراستنا لموضوع المحددات التنظيمية وعلاقتها بالإحتراق الوظيفي لدى العامل الجزائري، كشفت دراستنا من خلال جانبها النظري والميداني أن وجود ظاهرة الإحتراق الوظيفي أو المهني في المؤسسة الجامعية يؤدي إلى حالة اللاتوازن، ويرجع ذلك إلى وجود خلل أو قصور في أحد هذه الأنساق التي تؤدي دورها بقوة، حيث لا يمكن أن تحقق الأهداف المرجوة منها، ولم تستطع تحقيق التكامل والتكيف مع احتياجات المجتمع ومتطلباته، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم فهم المتطلبات الوظيفية ووضوحها من طرف الموظفين الإداريين في الجامعة.

مما سبق يمكن القول أن اختيارنا لهذه المقاربة النظرية كان موفقاً ومفيداً لقراءة وتفسير هذه الظاهرة، وأكثر من ذلك فنتائج هذه الدراسة وحسب المقاربة فإنه مطلوب من المؤسسة الجامعية بأن تهتم بهذه الجوانب (الإختلالات الوظيفية) لإعادة ضبطها أو تدارك بعض النقائص كالتكوين والتدريب، توحيد مصدر الأوامر، توضيح المهام،... إلخ وكأنها تقوم بمعالجة الخلل في وظيفة الأنساق، لتجاوز مشكلة الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة.

#### خامساً : النتائج العامة للدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قطب تاسوست- جامعة جيجل، وبناءً على نتائج الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية والمتحصل عليها من خلال الإستمارة الموزعة على عينة من الموظفين الإداريين بالكلية، نستخلص النتائج التالية :

توجد علاقة إرتباط طردية بين غموض الدور الوظيفي وتدني الإنجاز الشخصي للموظف ويرجع ذلك لعدم توافر صورة واضحة لدى الموظفين الإداريين في الجامعة عن المهام والمسؤوليات الخاصة بكل دور وظيفي، عدم إستفادتهم من برامج تدريبية لإكتساب معلومات ومعارف ومهارات جديدة تساعدهم على فهم وظائفهم الإدارية أكثر وتسهل من تكيفهم معها الأمر الذي يسبب اللبس بمعرفة ما يتطلبه تحسين الأداء، عدم فهمهم الجيد لكيفية أداء مهامهم نظرا لنقص المعلومات اللازمة لذلك من طرف الإدارة مما يتطلب الأمر منهم في بعض الأحيان بذل جهد في المبادرة للحصول على المعلومات الكافية لإنجاز مهامهم، زد على ذلك تعدد التعليمات والأوامر وتضاربها فيما يخص مسائل معينة في إنجاز العمل، ناهيك عن كون هذه الأوامر أغلبيتها تلقى بطريقة شفوية دون سند كتابي مما يجعلها غير واضحة ومشوشة، فالموظف عند تنفيذ هذه الأوامر يكون في صراع مع ذاته ويحس بحالة من عدم اليقين والتخوف والتردد كون العمل الإداري يعتمد أساسا على الوثيقة المكتوبة التي تستعمل كسند وإثبات يرجع إليه في حال الحاجة له، ويكون الموظف عند هذا الموقف في تنفيذ الأمر يشعر بالتوتر والقلق من عواقب الأمر وهذا يؤدي إلى قصوره في القيام بواجباته بالصورة المطلوبة وأنه ليس في المستوى المطلوب والمتوقع منه بسبب غموض الدور، وبالتالي فقدان الإلتزام الشخصي في علاقات العمل.

كما تبين نتائج الدراسة بوجود علاقة إرتباط طردية بين صراع الدور الوظيفي ومستوى تبدل مشاعر الموظف في الجامعة، ويرجع ذلك أغلبية الموظفين من العنصر النسوي كما أنهم متزوجين ولديهم إرتباطات نحو مسؤولياتهم الزوجية والأسرية فيحدث صراع ناتج عن تعدد أدوار الباحثين وعدم توافق الأدوار بين الوظيفة والأسرة، هذا لا يعني أن نسبة الباحثين العزاب لا يعانون من صراع الأدوار، بل هم أيضا لديهم حياتهم الخاصة ومسؤوليات اتجاه العائلية التي تتقاطع في مواقف كثيرة مع مهامهم الوظيفية.

إضافة إلى ذلك تعامل الموظفين في الجامعة محل الدراسة مع أكثر من مجموعات عمل وأطراف أخرى ومصالح مختلفة ما يؤدي إلى إستقبال الأوامر المتعارضة والمتناقضة من أكثر من جهة مسؤولة واضطرارهم في بعض الأحيان للقيام بها رغم تناقضها مع تخصصاتهم وتوصيات آخرين، وذلك من أجل إرضاء مسؤولهم على درجة مسؤولياتهم أو لتجنب قدر الإمكان المشاكل وهنا ينشأ الصراع بين معتقدات الفرد وما يستطيع تقديمه لعمله و بين ما يطلب منه فعلا، حيث أن القيام بأعمال لا تتناسب وقناعات الموظف أو لا يرغب في أدائها ولا يعتقد أنها جزء من أعماله تعتبر مصدر رئيسي للضغوط التي تؤدي إلى فقدان العنصر الإنساني والشخصي للموظفين.

من خلال النتائج التي بينتها الدراسة توجد علاقة إرتباط بين مستوى عبء الدور الوظيفي ومستوى الإجهاد الإنفعالي، ويعزى ذلك إلى الواجبات والمسؤوليات الزائدة الملقاة على عاتق الموظفين الإداريين

في الجامعة محل الدراسة والتي مطالبون بإنجازها في وقتها المحدد نتيجة لإرتباطها بجداول وأجندة زمنية محددة كالتسجيلات الجامعية، تخرج الدفعات، فترات الإمتحانات، التحضير للملتقيات وغيرها، ما يزيد من تكثيف برنامج العمل عن مستواه العادي، واحتياجهم لوقت أكبر مما هو متاح، مما يضطرهم في أحيان كثيرة العمل لساعات إضافية خارج الوقت المحدد للدوام.

بالإضافة إلى طبيعة العمل الإداري في الجامعة الذي يتحتم عليهم التعامل مع الطلبة والأساتذة والزلاء ضمن حلقة من القرارات والقوانين التي قد تخلق التوتر النفسي والقلق والإرتباك ، ما يجعلهم يشعرون بأنهم في صراع مع الوقت ويعملون دوما لإنجاز أعمالهم ضمن سقف زمني وبالتالي تتوقع إدارة الجامعة في غالب الأحيان جهد أكبر من طاقتهم.

وبما أن المؤسسة الجامعية تتميز بديناميكية في القوانين والأنظمة والإجراءات، ومنه فالكلية مجال الدراسة تخضع لمركزية القرار كون الأوامر والتعليمات والإجراءات تأتي من المركز الجامعي بقطب جيجل.

ونظرا للتشابك في الأعمال والمهام في الوظائف الجامعية يعتبر إتمام عمل إداري ما مرتبط إرتباط وثيق بأعمال أخرى لأطراف أخرى خاصة إذا كان العمل مستعجل فإن الموظف يبذل جهد أكثر من طاقته من أجل التوفيق بين عمله اليومي والعمل المستعجل خاصة ما تعلق منها بالطلبة والأساتذة كبرمجة الإجتماعات أو وضع برامج للإمتحانات والإستدعاءات وغيرها، ومن خلال ملاحظتنا ومقابلاتنا التي أجريت خلال الدراسة الميدانية فإننا لاحظنا هناك خلل في توزيع العنصر البشري على المصالح والأقسام ، حيث نجد في قسم موظف واحد يقوم بأعمال من المفروض أن تنجز من طرف موظفين أو أكثر خاصة الأقسام التي لها علاقة مباشرة مع الجمهور (الطلبة ،أساتذة)، ما يؤدي بالموظف للشعور بالضغط الكبير جراء الأعباء الإضافية اليومية. حيث صرح بعض الموظفين بأنهم يحسون بالقلق والتوتر والإجهد نتيجة الأعباء الملقاة على عاتقهم، صف إلى ذلك تكليفهم ببعض المهام من طرف مسؤوليهم لإنجازها رغم أنها ليست من إختصاصهم، ويكتفي المسؤول بالمصادقة عليها فقط.

كذلك صرح أفراد العينة أنهم يبذلون جهد إضافي نتيجة ندرة الموارد المتاحة وعدم توفر الصيانة المطلوبة للوسائل والمعدات الخاصة بالعمل تزيد من تعطيل إنجاز المهام في وقتها المبرمج والمحدد، كما أن بعد الأقسام والمصالح عن بعضها البعض فالتنقل من مصلحة إلى أخرى يتطلب جهد ووقت ما يؤدي لهدر طاقة الموظف، خاصة كون لوحة الإعلانات الخاصة بنشر كل ما يتعلق بالطالب من طرف - الأمانات- حتى ولو أن هذا العمل ليس من إختصاصهم والتي توجد في الطابق الأرضي كل هذا يجعل الموظفين يشعرون بالإرهاق الجسدي والتوتر النفسي والجهد والتعب وبالتالي يقعون تحت طائلة ضغط زائد ومستمر يؤدي لا محالة للإحتراق الوظيفي.

ومن خلال هذه النتائج نخرج بنتيجة عامة للدراسة مفادها أن: "المتطلبات الوظيفية لها علاقة بالاحتراق الوظيفي في المنظمة للعامل الجزائري".

#### سادسا: توصيات واقتراحات الدراسة

إن النتائج المتوصل إليها تقودنا لإقتراح مجموعة من التوصيات وهي كالآتي :

- ضرورة إجراء بحوث دورية على مستوى الجامعة بهدف التعرف على المصادر الأكثر تسببا للاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين والأساتذة الأكاديميين على حد سواء وعرض نتائج الدراسات على أصحاب القرار من أجل معالجتها أو التخفيف منها.
- ضرورة النظر في أسلوب توزيع الأعمال على الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع مواصفات الفرد والعمل، ومراعاة العدل والمساواة في توزيع الأعباء وبشكل لا يشعر الموظفين في الجامعة أن العمل يقع على عاتق مجموعة من الموظفين دون غيرهم.
- ضرورة إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق الموظفين الإداريين في الجامعة.
- استخدام نظام العمل كفريق لما له من مزايا وتوحيد الجهود وتدريب الموظفين على العمل ضمن فريق عن طريق المحاضرات التثقيفية والندوات.
- رفع درجة التنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل.
- توضيح المعلومة المقدمة للموظف من قبل المرؤوسين عن طريق توثيقها أو إرسالها بعدة صور إلكترونية أو ورقية أو بالصورة المناسبة.
- ضرورة تدريب الموظفين الإداريين على إكتساب المهارات والمعارف التي تتيح لهم القدرة على التكيف مع المتطلبات الوظيفية ومتغيراتها.
- الحفاظ على تقدير الموظف عند إنجازهم أعمال مكثفة والوقوف بجانبهم في الأعمال المهمة الموكلة إليهم، واتباع سياسة التحفيز كوسيلة لتقدير جهود الموظفين عند إنجازهم أعمال إستعجالية ومكثفة.
- توجيه قدر أكبر من الإهتمام والعناية للرعاية النفسية والصحية للموظف الجامعي.
- ضرورة إتخاذ خطوات من أجل حل المشاكل في أسرع وقت ممكن وفقا للأولوية من أجل تجنب المزيد من التوتر والقلق لدى العاملين والذي يؤدي إلى إرتفاع مستويات الإحتراق الوظيفي لديهم.
- إعداد البرامج الوقائية والإرشادية لخفض الشعور بضغوط العمل حتى لا يصل الموظف الإداري بمستوى الإحتراق الوظيفي، والإهتمام بالموظفين الجدد ومساعدتهم في عملية الإندماج في العمل.
- تطوير نظم الإختيار والتعيين والتوفيق بين المتطلبات الوظيفية وخصائص وقدرات الأفراد.

- إحقاق العاملين بدورات تدريبية تهدف إلى توعيتهم وتوجيههم ورفع مستوى قدراتهم في التعامل مع الضغوط التي تواجههم، وأن يشمل التدريب القيادات، وذلك لرفع مستوى مهاراتهم في التعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم والوقوف معهم لحل مشكلاتهم.
- الأخذ بعين الاعتبار الوسائل الشخصية والتنظيمية التي ذكرت في الجزء النظري لمعالجة الإحترق الوظيفي وأثاره.

### سابعاً : القضايا التي تثيرها الدراسة.

- إن الدراسات سواء كانت نظرية أو ميدانية ليست بإمكانها الإحاطة بكل الجوانب لأن الباحث أثناء البحث يكتشف مسائل كثيرة وجديرة بالبحث والنقضي، وبالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية لعلاقة المتطلبات الوظيفية بالإحترق الوظيفي لدى الموظف الإداري في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل قطب تاسوست، فإن هناك حاجة كبيرة لدراسات أخرى لتعميق الفهم في هذا الجانب في محيط الإدارة، وفيما يلي عرض لبعض القضايا المقترحة للدراسة :
- دراسة حول مدى فاعلية برامج التدريب للحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى الموظفين في جامعة جيجل.
  - دراسة العلاقة ما بين ظاهرة الإحترق الوظيفي ومتغيرات أخرى مثل ( الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي ، أنظمة التعويض والحوافز، الصراع التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، التطوير المهني، المساندة الإجتماعية، المتغيرات الشخصية ) لدى العاملين في المؤسسة الجامعية.
  - إجراء دراسة حول المقارنة بين مستوى الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الأكاديميين وغير أكاديميين في الجامعة.
  - إجراء دراسة حول الإحترق الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة الجامعية.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج الفرضيات من خلال ما حصلنا عليه في الجداول الإحصائية واختبارها بهدف التحقق من صحتها، إضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والمقاربة المعتمدة والأبعاد الإمبريقية للدراسة، وصولاً لنتائج الدراسة العاملة وتقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات، وأخيراً أظهرت الدراسة الحالية بعض الجوانب التي أثارها مجموعة من القضايا المتعلقة بالدراسة في مجال علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل.



الخاتمة

## الخاتمة:

لقد حاولت هذه الدراسة الحالية أن تبين من خلال جانبيها النظري والتطبيقي محددات الإحترق الوظيفي لدى الموظف الإداري بالمؤسسة الجزائرية (الجامعة نموذجاً)، بإعتبار الموظف الإداري عنصراً مهماً وضرورياً في المؤسسات بصفة عامة والخدمات بصفة خاصة لما يقوم بدور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة ، ففي إطار العمل والتفاعل داخل المؤسسة يواجه الموظف الإداري ضغوطات نفسية ومهنية تؤدي حتماً في حال إستمرارها للنتيجة المأساوية ألا وهي الإحترق الوظيفي.

ويحدث الإحترق الوظيفي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الموظف الذي ينخرط في أداء عمله من حيث المهام والأدوار التي يقوم بها، فطبيعة العمل في الجامعة تجعله مهياً للإصابة بالتوتر والإرهاق والقلق والإحباط بسبب معاناته اليومية من الضغوط الناجمة عن ظروف العمل الغير مناسبة كغموض الدور الوظيفي المتمثل في عدم وضوح وفهم المهام التي يجب أن يقوم بها الموظف وعدم معرفتهم للطريقة السليمة لأداء أعمالهم، نتيجة لتعدد القرارات والأوامر المتضاربة الأمر الذي يسبب اللبس وعدم وضوح طريقة التعامل مع مثل هذه الأمور، كذلك من مصادر الضغوط نجد صراع الدور الذي ينشأ من خلال تلقي الموظفين في الجامعة محل الدراسة الأوامر من أكثر من جهة واضطرارهم للقيام بها رغم أنها متعارضة فهنا يقع الموظف في صراع بين ذاته وبين ما هو مطلوب القيام به فعلاً، كما أن قيام الموظف بأدوار متعددة يجعله يحس بالإحباط والفشل، إضافة إلى ذلك يعتبر عبء الدور الوظيفي مصدر من مصادر الضغط في العمل نتيجة لتراكم الواجبات والمسؤوليات على عاتق الموظف الإداري في الجامعة الأمر الذي يؤدي إلى عدم كفاية الوقت المحدد لإنجاز العمل خاصة في أيام يكون فيها برنامج العمل مكثف (أيام الإمتحانات، المداورات، التسجيلات، ...)، حيث يشعر الموظفون بأنهم في صراع دائم مع الوقت ويعملون دوماً لإنجاز أعمالهم ضمن سقف زمني، فيبدلون جهد أكثر من طاقتهم، كل هذه المصادر تؤدي إلى الإحترق الوظيفي والذي بدوره يؤدي إلى إستنزاف بدني لطاقة الموظف وإرهاك عاطفي، واضطرابات نفسية وأمراض بالإضافة إلى أنه يؤثر سلباً على إتجاهات الموظف نحو مهنته وعلى مردوده في العمل وبالتالي عدم الإستقرار في الحياة النفسية والإجتماعية والمهنية.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج ميدانية مفادها أهمية البيئة التنظيمية (العمل) في تحقيق توازن نفسي، صحي (جسدي ، عقلي ، معنوي ...) بالنسبة للعامل وأثارها حتى على مساره المهني والحياتي.

## قائمة المصادر والمراجع

أولا : باللغة العربية

أ. القواميس والمعاجم :

1. إبراهيم جابر السيد : قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط ، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، تركيا، الجزء 1.
3. أحمد العابدين وآخرون : المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
4. أحمد ذكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1981.
5. إسماعيل بن حماد الجوهري : معجم الصحاح، ط3، دار المعرفة، لبنان، 2008.
6. أنطوان نعمة وآخرون : المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط2، بيروت، 2001،
7. جبران مسعود : الرائد "معجم الفبائي في اللغة والإعلام"، دار العلم لملايين، ط1، لبنان، 2003.
8. جدي عزيز إبراهيم: موسوعة المعارف التربوية، ط1، علا للكتب للنشر والتوزيع الطباعة، القاهرة، 2006.
9. جرجس مشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
10. حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انكليزي-عربي، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، 2003.
11. حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين "عربي-فرنسي"، ط1، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 1997.
12. صالح الصقور: موسوعة الخدمة الاجتماعية، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنث، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
14. عبد القادر لوسي ومحمد زوقاي : المعجم المفصل في علم النفس وعلوم التربية "مصطلحات أساسية"، ط1، دار الجسور، الجزائر، 2015.
15. علي بن هادية وبلحسن البايش : القاموس الجديد للطالب، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
16. علي عبد الرحيم صالح: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

17. فريق من الخبراء للمنظمة العربية للتنمية الإدارية : معجم المصطلحات الإدارية "الانكليزي . عربي . فرنسي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
18. قاموس الوسيط الحديث : دار أيوب منشورات باتنة، الجزائر، 2013.
19. مدحت عبد الرزاق الحجازي: مصطلحات علم النفس "عربي إنكليزي فرنسي"، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012.
20. معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
21. ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- ب. الكتب :
22. إحسان محمد الحسن : النظريات الإجتماعية المتقدمة -دراسة تحليلية في النظريات الإجتماعية المعاصرة-، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2015.
23. أحمد حسين الصغير: التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبلية، عالم الكتب، ط1، مصر، 2005.
24. إعتامد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994.
25. أنتوني غدنز: علم اجتماع، ترجمة: فايز الصباغ، ط4، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2005.
26. بعلي محمد الصغير: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمة، الجزائر، 1992، ص38.
27. بن عائشة نبيلة : الوجيز في الوظيفة العمومية" محاضرات عن بعد"، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، 2021.
28. بوزازوة مصطفى : الضغط المهني لدى المشرفين واستراتيجيات المواجهة، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
29. جمال معتوق: منهجية العلوم الإجتماعية والبحث العلمي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
30. جيرالد جبرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
31. حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والمفاهيم الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
32. حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعية، مصر، 2004.

33. حسين عبد الحميد رشوان : أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
34. خالد حامد : منهج البحث العلمي، ط1، دار ربحانة، الجزائر، 2003.
35. خالد خليل الظاهر: "القانون الإداري" دراسة مقارنة"، دار الميسرة، عمان، الجزائر، 2015.
36. خنوف فطيمة : قانون الوظيفة العمومية، ط1، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2003.
37. ذوقان أعبيدات وآخرون: البحث العلمي و أدواته و أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
38. رابح تركي : أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
39. رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي "أساسياته النظرية و ممارساته العلمية"، دار المعاصر، دمشق، 2000.
40. رشيد زرواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الكتاب، الجزائر، 2004.
41. رضا إبراهيم المليحي : تنظيم المجتمع داخل نظرية وروية واقعية، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2014.
42. رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
43. سامي جمال الدين : الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
44. سعيد سبعون، حفصة جرادي : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
45. سعيد لبيب وعامر محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، ط2، دار عين شمس للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
46. سمية ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
47. شريف يوسف حلمي خاطر: الوظيفة العامة" دراسة مقارنة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
48. شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
49. صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي -دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية- ، ط10، مكتبة عين شمس، مصر، 2003.

50. الطاهر خلف الله وآخرون : الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 4، دار حوبس للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
51. عامر قنديلجي وإيمان السمراي: البحث العلمي و الكمي و النوعي، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
52. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية لموارد البشرية ،ط1، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، مصر، 2002.
53. عبد السلام أبو قجف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2001.
54. عبد الغني بسيوني عبد الله : القانون الإداري"السلطة الإدارية، أعمال السلطة الإدارية، أموال السلطة الإدارية، إمتيازات السلطة الإدارية"، دار الجامعة، لبنان، 1993.
55. عبودة عبد الله عسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر، دمشق، 2002.
56. عثمان عمر بن عامر : مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الإجتماعي، ط1، دار الكتب الوطنية ، منشورات جامعة قان يونس، بنغازي، 2002.
57. علاء الدين عشي: مدخل القانوني الإداري، ط2، دار الهدى، الجزائر، 2010.
58. على عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2009.
59. علي إسماعيل عبد الرحمان: الضغوط النفسية" القاتل الخفي"، دار اليقين للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2012.
60. علي حمدي : سيكولوجية الإتصال و ضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، كويت، 2017.
61. علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل"السلوك التنظيمي المعاصر"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005.
62. غياث بوفلجة : التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1985 .
63. فتحي محمد موسى : العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، زهران لنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2013.
64. فضيل دليو : أساسيات في المنهجية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014.
65. فوزي شعبان مذكور: ضغوط و صراعات العمل (المصادر والمسببات)، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2006.
66. كمال محمد المغربي : الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007.

67. مجدي أحمد محمد عبد الله: السلوك الاجتماعي "ديناميكية ومحاولة تفسيرية"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
68. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي "بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
69. محمد الصيرفي : السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
70. محمد الصيرفي : الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2007.
71. محمد شحاتة ربيع : علم النفس الصناعي و المهني، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2010.
72. محمد شفيق : البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الإجتماعية ، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
73. محمد شفيق: البحث العلمي"خطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985.
74. محمد عبد المعبود مرسي، علم الإجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الإجتماعي-دراسة تحليلية نقدية، ط1، القظيم للنشر، 2001.
75. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
76. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي" دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
77. محمد مصطفى الأسعد: التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة، ط1، المؤسسة الجامعية، لبنان، 2000.
78. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
79. محمود منير مرسي: دراسات في التربية المعاصرة، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972.
80. مصطفى محمد أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
81. منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
82. موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، ط2، دار القصبة الجزائر، الجزائر، 2004.<sup>1</sup>

83. موسى اللّوزي : التنظيم الإداري (الأساليب والإستشارات)، ط1، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 84.نادية سعيد عيشور : منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 85.نافية قظمي وآخرون : علم النفس التربوي النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 86.يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، دار الوراق، عمان، 2008.
- ج. المجالات :
- 87.إبراهيم أمين القريوتي وآخرون : الإحتراق النفسي لدى عينة من معلمي طلاب العاديين و ذوي الاحتياجات الخاصة بالأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات المتحدة، العدد23، 2006.
- 88.أحمد جلول : بعض مشكلات التكوين الجامعي بالجزائر" الحلول و لاقتراحات" ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حمة لخضر، الوادي ، الجزائر، العدد23 ، 2017.
- 89.أسمى عبد الحافظ الجعافرة وآخرون: الإحتراق النفسي لدى الطلبة الجامعيين القانطين في المنازل الداخلية وعلاقته بعدد من المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، جامعة بلقان التطبيقية، غزة، المجلد21، العدد1.
- 90.أمال زاوي قهوجي : الإحتراق النفسي عند المحامين الممارسين لمهنة المحاماة، مجلة جيل للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 42، 2018.
- 91.حسن صادق حسن عبد الله : ظاهرة الإحتراق الوظيفي" دراسة و تحليل"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 33، العدد2، 2017.
- 92.حسين صديق : الإتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الإجتماعية عرض-وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3، 2014.
- 93.حسين محمد الصديق: ظاهرة الإحتراق الوظيفي"دراسة تحليلية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد33، العدد2، 2017.
- 94.سليمان أحمد الطلاع : واقع الإحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 2(أ)، 2015.
- 95.شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

96. عاشور توفيق : دراسة مصادر الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للاستادة التربوية البدنية والرياضية في طور الابتدائي ، معارف مجلة علمية دولية محكمة ، العدد 22 ، 2017.
97. عبد الرحمان خطارة : مستوى الإحترق النفسي لدى المعلمين العاملين في مراكز ذوي الإحتياجات الخاصة" دراسة مقارنة"، مجلة سراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد7، 2018.
98. عبد الرزاق بن علي، هدى شهيد : مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "الساورة للإسمنت" ببشار، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 22، العدد 2، مخبر النمو والتنمية الإقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2019.
99. عبد القادر فلول وآخرون: الإرهاب التنظيمي وأثره على الإحترق الوظيفي "بحث تحليلي لأراء عينة من العمال في المركب المنجمي للفسفاط بئر عاتر تبسة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد7، العدد3، 2020.
100. علوطي عاشور ومغار عبد الوهاب : علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الإحترق الوظيفي دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية العدد 31، قسم علم النفس جامعة المسيلة، 2017.
101. علي قيصاري : مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالضغط النفسية ومفهوم الذات لدى حكام كرة القدم، مجلة المحترف العلمية محكمة تصدر عن معهد علوم والتقنيات ونشاطات البدنية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد7 ، 2017.
102. عمار فتحي موسى إسماعيل: محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الإحترق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات"دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات المعاصرة، العدد4، 2018.
103. فريدة العلمي ورزيفة روابحي : دور الجامعة بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجزائر، المجلد الأول، العدد7، 2017.
104. فهد بن أحمد الشعلان : مواجهة الإحترق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرقة والقيادة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 32، العدد 65 الرياض، 2016.
105. محمد إبراهيم نلحم : تأثير العدالة التنظيمية في الإحترق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد2، 2020.
106. محمد السيد إمام : الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، جامعة مدينة السادات، مصر، العدد8 ، 2018.

107. محمد عمر المومني وآخرون : مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية المهنية مقارنة بالمعلمين العاديين في محافظة عجلون الأردنية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد23، 2015.
108. محمد غربي وإبراهيم قلواز : النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2016.
109. محمد غربي وإبراهيم قلواز: النظرية البنائية الوظيفة،" نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد18، 2016.
110. محمد كريع : الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتراق النفسي للمدرسين، إشراف رواب عمار، مذكرة ماجستير، تخصص إرشاد، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
111. نادر فهمي الزيود : واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي و التربوي في محافظة الزرقاء بالأردن، مجلة العلوم التربوية، العدد1، 2002.
112. نادية مداح وهشام مكي: دور ضغوط العمل في نشوء ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين، ملتقى وطني ضغوط العمل بين الإهمال والإهتمام، جامعة حسيبة بن بوعلي، سكيكدة، 2014.
113. وليد محمد عبد الحليم محمد عاشور: الإحتراق الوظيفي وتأثيره على الأمن الاجتماعي للعاملين، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة الوادي الجديد، مصر، المجلد5، العدد2، 2020.
114. وليد محمد عبد الحميد محمد عاشور: الإحتراق الوظيفي و تأثيره على الأمن الاجتماعي للعاملين، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد02، 2020.
- د. الرسائل والمذكرات الجامعية.
- د.1 الرسائل الجامعية :
115. أسماء هارون: التعليم الجامعي بين رهانات الجودة وتحديات التنمية المستدامة " مقارنة سوسيولوجية لواقع وآفاق التعليم الجامعي في الجزائر، إشراف نور الدين بومهرة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص موارد بشرية ،كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2020.
116. بن عامر زكية : مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي الأقسام النهائية وعلاقتها ببعض المتغيرات ، إشراف بكري عبد الحميد ، رسالة دكتوراه في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس ، الجزائر ، 2017.

117. بواب رضوان : الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من جهة نظر الطلبة، إشراف بلعبيور الطاهر، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع والعمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف، 2014.
118. بوعموشة نعيم : الكفايات التدريسية لعضو هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم دراسة، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، إشراف بوقرة بلقاسم، رسالة دكتوراه، في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التربية، جامعة باتنة، 2019.
119. تلالي نبيلة : الإحترق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة دراسة ميدانية على عينة من المقابلات ببعض مصالح التوليد لكل من ولايتي باتنة وبسكرة"، إشراف نور الدين تاويريريت، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
120. خيرة تحلايتي : تحديات المنظومة الجامعية وإسهاماتها في المعرفة السوسولوجية بالجزائر، إشراف منصور مرقومة، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تربوي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018.
121. نصرأوي صباح : تكيف مقياس ماسلاش للاحترق النفسي على البيئة الجزائرية، إشراف بن زروال فتيحة، رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم إجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.
122. بيمينه خذنة : البحث العلمي في الجامعات الجزائرية من خلال مذكرة التخرج لطلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، إشراف ميلود سفاري، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علم إجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018.
123. يمينة مدوري : الإحترق النفسي وعلاقته بأنماط الشخصية وطبيعة الممارسات المهنية، إشراف مشريط علي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

## د. 2. المذكرات الجامعية :

124. بوحارة هناء : الإحترق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، إشراف شرفي محمد الصغير، مذكرة ماجستير، سطيف، 2012 .
125. تغريد زياد عمار : أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، 2006.

126. تيشات سلوى : أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، إشراف علي زياد محند وأمر، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
127. حسان محمد فتحي دياب : مستوى الإحترق النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات الحكومية في مديرية التربية والتعليم للولاء الرصيفة ، إشراف صالح سويلم الشرفات، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2018.
128. سلوى عباسي : دور المحددات الإجتماعية للطالب الجامعي في إختيار التخصص الدراسي، إشراف يوسف حديد، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع ، تخصص تربوية، قسم علم الإجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة جيجل، 2013.
129. سلوى محمد الحسن سيد أحمد: الإحترق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي الإعاقة العقلية العاملات بمراكز التربية الخاصة بمدينة أدرمان، إشراف سلوى عبد الله الحاج، مذكرة شهادة ماجستير، تخصص الإرشاد النفسي والتربوي، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة العلوم التكنولوجية، السودان، 2015.
130. سليمان بن علي بن محمد بن راشد الحاتمي : الإحترق النفسي وعلاقتها بأساليب مواجهة المشكلات لدى المعلمين العمانيين، إشراف عبد الرزاق فاضل القيسي، مذكرة ماجستير في التربية، تخصص الإرشاد النفسي، جامعة نزوي، عمان، 2014.
131. سماني مراد : إستراتيجيات التعامل عند الذين يعانون من الإحترق النفسي لدى الأطباء المقيمين بالمستشفى الجامعي بوهران، إشراف منصور مصطفى، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2012.
132. سماهر مسلم عياد أبو مسعود : ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، أسبابها وكيفية علاجها، إشراف يوسف عبد عطية بحر، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
133. سنابل أمين صالح جرار: الجدية في العمل وعلاقتها بالإحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية، إشراف عبد محمد عساف، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2011.
134. طيبة أمان أبودهوم : الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دول الكويت وعلاقتها بالإحترق الوظيفي لدى المعلمين، إشراف تيسير محمد الخوالدة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2017.

135. عبد العزيز السيد الجوهري: الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
136. عبد القادر سعيد بنات : ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منظمة قطاع غزة، إشراف يوسف عبد عطية بحر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
137. علي عبد الرحمان أبو زنيد : الإحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية أسبابه والمتطلبات المؤسسية لمواجهته، إشراف محمد حافظ الجعبري، مذكرة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2012.
138. عميرة أسماء : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة، إشراف عبد الفتاح بوخمخ، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013.
139. فني غنية : التغيرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية، إشراف حروش رابح ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم إجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005.
140. قجة رضا : علاقة العمل وأداء العامل داخل التنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2020.
141. كريب محمد : الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المدربين، إشراف رواب عمار، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.
142. لنا حسن محمد منصور: الإحترق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الإجتماعية لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم، إشراف إياد الحلاق، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2013.
143. مجيطة سومية : التكوين قصير المدى وعلاقته بتنمية مهارات الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، إشراف بلعور الطاهر، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع والتربية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014.
144. محمد حامد حسن عاشور: اثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار"دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة" إشراف: يوسف عطية بحر، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية غزة، 2017.

145. محمد حسن خميس أبو رحمة : ضغوط العمل و علاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، إشراف سلمان حسين المزين، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2012.

146. مراد سامي عاطف قنديل : غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة الإقتصاد الوطني قطاع غزة، إشراف يوسف عبد عطية بحر، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.

147. نوال بنت عثمان بن أحمد الزهراني : الإحترق النفسي وعلاقته ببعض السمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الإحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير، إشراف ليلى بنت عبد الله بن سليمان المزروع، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، السعودية ، 2008.

#### 4. القوانين والأوامر :

148. المادة الأولى من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 جويلية في 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46، ص3.

149. المادة 07 من الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 16 جويلية في 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46، ص4.

#### 5. المواقع الإلكترونية :

150. عبد القادر العداقي : مهارات التعامل مع الإحترق الوظيفي، مركز جمعية الماجد للثقافة والتراث، مداخلة في ورشة عمل إفتراضية عبر المنصة الإلكترونية، دبي، فيديو، د 9:47، 2021/03/25

[www.alroeya.com](http://www.alroeya.com)

#### ثانيا : المراجع الأجنبية :

151. Anton Aloja and Angel Blanch and Joan Biscarri Gassio : **Burnout Syndrome and coping strategies "a structural relations model"** ,Article,University of Lleida, Department of Pedagogy and Psychology, Spain, Vol7,2003.

152. Boran Toker : **Burnout Among University A cademicians" an empirical study on the universities of turkey"** Article University Dogus , Akdemi University ,Scool of Tourism and Hotel Management ,2011.

153. Flavio Fernandes Fontes : **Hreudenberger and the making of burnout as psychopathological syndrome**, Article, Universidade Federal do rio grande do Norte, Brasil, 2020.

154. Barbara M. Byme: **Burnout" Testing for the Validity,Replication, and invariance of Causal Structure Across Elementary, and Secondary Teachers"**, American Educational Research Fournal Fall, Vol.31,No.3.

155. Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin: "Organizational Behavior" Managing people and Organization", 6 ed, Houghton Mifflin Co, NY, 2001 .
156. Isabal Hombrados-Mendieta and Francisco Cosano-Rivas : **Burnout , Workplace support , Job satisfaction among social workers in Spain"A structural equation model"**, Article Interntional Social Work, Universidad de Malaga Spain.
157. James C. Sadler & James W. Cunningham: Burnout and the Reading Teacher "Reading Horizons", A Journal of Literacy and Language Arts , University of North Carolina, Chapel Hill, Vol 23.
158. Michel Dellerouch (ed), Burnout du soignant : Le Syndrome professionnel, édition de Boeck université, 1<sup>ère</sup> édition, 2004.
159. Naser Khdour and Omar Durrah and Martin Harris: **The Effect of Job Burnout on Employees "satisfaction A Comparison Study between Public Universities and in Jordan "**, Journal of Management Research, VOL.7 , 2015.
160. pierre Canoui & Aine Mouraayes : **le burnout a l 'hopital , le syndrome d'equisement , procssonait des soignants** , maison 4 èdition, 2008.
161. S. Molenda : **Le sydrime de burnout** , Palais des congres Paris, Urgences2020, Chapitre 7.
162. Freudenberger, herbert , « Burnout » 1981, P 18, available on line : [www.Adrenalfatigue.org](http://www.Adrenalfatigue.org) .

الملاحق

الملحق رقم (01) : إستمارة الدراسة

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم : علم الإجتماع

### إستمارة بحث

علاقة المحددات التنظيمية بالإحترق الوظيفي لدى العامل الجزائري

في المؤسسة الجزائرية - الجامعة نموذجا-

دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل -قطب تاسوست-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص تنظيم وعمل

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع ، تخصص تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذه الإستمارة ، ونأمل منكم الإجابة عن الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة ، علما بأن هذه الإجابات لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم معنا وشكرا

إشراف الأستاذ :

بليط عبد الله.

من إعداد الطلبة :

- مشعر خوجية
- بن ناصر نادية.

السنة الجامعية : 2020 / 2021

**المحور الأول : البيانات الشخصية :**

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي ترونه مناسباً.

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- السن :

- من 20 إلى أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
- من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 إلى 60 سنة

3- المستوى التعليمي :

- متوسط  ثانوي  متخرج من معهد متخصص  جامعي

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

5- المسمى الوظيفي :

عون إدارة  تقني  تقني سامي  إطار

6- الأقدمية في المهنة :

- أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 20 سنوات   
- من 20 إلى أقل من 30 سنة  من 30 سنة فما فوق

7- الأجر :

- أقل من 20000 دج  - من 20000 دج إلى أقل من 30000 دج   
- من 30000 دج إلى أقل من 40000 دج  - من 40000 دج فما فوق

8- عقد العمل :

دائم  متعاقد

## المحور الثاني : غموض الدور الوظيفي والإنجاز الشخصي

- 9- تجد متطلبات الوظيفة التي تشغلها :  
 سهلة  ملائمة  صعبة
- 10- هل تعتقد أن العمل المطلوب منك في تناول الكل ؟  
 نعم  لا
- 11- هل المهام المنوطة بدورك ؟  
 واحدة (متجانسة)  متعددة  حسب الفصل الدراسي
- 12- هل طبيعة عملك تجعلك مرتبط بأعمال أخرى مع الآخرين ؟  
 نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بنعم ، هذا الارتباط يؤدي إلى :  
 ضغوط سلبية  ضغوط إيجابية (راحة نفسية)

أخرى أذكرها .....

- 13- هل تقدير العمل الذي تتجزه ناتج عن كونه ؟  
 صعب  مهم  صعب ومهم
- 14- هل أنت متمكن من متطلبات العمل الإداري الموكّل إليك ؟  
 نعم  لا  أحيانا
- إذا كانت إجابتك ب لا ، أو أحيانا يعوذ ذلك إلى :  
 - عدم وجود أسلوب إشراف وتوجيه واضح  
 - ما تقوم به ليس من إختصاصك  
 - نقص المعلومات لإنجاز المهام

أخرى أذكرها .....

- 15- هل إستفدت من برامج تكوينية ؟  
 نعم  لا
- \* إذا كانت إجابتك بنعم ، تبرز هذه الإستفادة في :  
 - فهم متطلبات الوظيفة  
 - وضوح حدود صلاحياتك ومسؤولياتك  
 - إختصار الوقت والجهد في إنجاز مهامك  
 - الدقة في أداء العمل

أخرى أذكرها.....  
 16- هل تزودك الإدارة بالمعلومات والمعطيات الكاملة والكافية من أجل إنجاز المهام الموكلة إليك ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

17- هل تتلقى الأوامر من أكثر من جهة ؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم ، طريقة تلقينك للأوامر تكون :

شفهية  كتابية  إعلانات وتعليمات  إلكترونية

18- هل تعدد الجهات التي تتلقى منها الأوامر يجعلها متعارضة وغير واضحة ؟

نعم  لا

19- هل تسعى لتحسين علاقاتك مع زملائك في العمل ؟

نعم  لا

20- هل تعاني من عدم إدراك قيمة إنجازاتك في العمل ؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم ، تبرز هذه المعاناة في :

- نقص الثقة بالنفس  - نقص الكفاءة

- عدم المبالاة

المحور الثالث: صراع الدور الوظيفي وتبدل المشاعر (عدم الإنسانية).

21- هل الأعمال التي تقوم بها تتناسب والمتطلبات الوظيفية لدورك ؟

نعم  لا

22- هل تتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ؟

نعم  لا

23- هل تنجز أعمالك بصعوبة بسبب تدخل الآخرين ؟

نعم  لا

24- هل ما تنجزه من عملك يتطابق مع توقعات الجمهور منك ؟ (مسؤولين، أساتذة، طلبة، مصالح

أخرى)

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة ب لا يؤدي عدم التطابق إلى :

الإحباط  القلق  العصبية

- 25- هل أصبحت أكثر صرامة إتجاه الآخرين منذ تقليدك لمنصبك هذا ؟  
 نعم  لا
- 26- هل تفكر في ترك عملك في حالة تعرضك لمشاكل في العمل ؟  
 نعم  لا
- أخرى أذكرها : .....
- 27- هل يوجد تضارب بين المهام المطلوبة ومعتقداتك الخاصة ؟  
 نعم  لا
- 28- هل ترى تناقض بين ما تمليه الإدارة ومتطلبات العمل ؟  
 نعم  لا
- 29- هل لضيق الوقت تأثير على إنجازك للمهام المطلوبة منك ؟  
 نعم  لا
- 30- إذا طلب منك المسؤول الأول في المؤسسة إفادته بمعلومات حول المصلحة التي تعمل بها ،  
 تتعارض مع أوامر المسؤول المباشر هل ؟  
 - تقوم بإفادته بالمعلومة.   
 - تمتنع وترفض ذلك إمتثالا لأوامر مسؤولك المباشر   
 - تتردد وتتفي علمك بأي شيء
- أخرى أذكرها : .....
- 31- هل تنزعج لعدم تمكنك من تلبية إلتزاماتك العائلية بسبب إرتباطاتك الشديدة بالعمل ؟  
 غالبا  أحيانا  نادرا

### المحور الرابع : عبء الدور الوظيفي والإجهد الإنفعالي.

- 32- هل تعتقد أن حجم الأعمال التي تقوم بها لا تتناسب مع قدراتك وطموحاتك ؟  
 نعم  لا
- 33- هل تعتقد أن المهام الموكلة إليك تفوق قدراتك الخاصة ؟  
 نعم  لا
- 34- هل المهام الموكلة إليك ترتبط بجداول زمنية معينة (وقت الإمتحانات ، فترة  
 المداولات ، التسجيلات) ؟  
 نعم  لا
- 35- هل تعتبر ساعات العمل المحددة كافية لإنجاز مهامك ؟

نعم  لا

36- هل سبق لك وأن قمت بإنجاز مهامك خارج أوقات الدوام ؟

نعم  لا

37- هل إستعجال بعض المهام الموكلة إليك يوقعك في أخطاء ؟

نعم  لا

38- هل تعتقد (من منطلق تجربتك) أن تحمّل كل أعباء الدور يجعل العامل يصل إلى :

- التمكن (المهارة والخبرة)  - الإجهاد

- الضغط  - راحة نفسية

..... أخرى أذكرها : .....

39- في حالة زيادة أعباء العمل فإنك تلجأ إلى :

القيام بها  التغيب  اللامبالاة  طلب المساعدة

..... أخرى أذكرها : .....

40- هل تعاملك مع الجمهور (الطلبة ، أساتذة ) طوال اليوم يسبب لك ؟

التوتر  الإجهاد  التوتر والإجهاد

41- هل تستنفذ طاقتك في نهاية اليوم الذي تقضيه في عملك ؟

نعم  لا

42- هل تشعر أنك تقدم جل جهدك في عملك ؟

نعم  لا

43- هل يمتد الشعور بالتعب في العمل إلى أيام أخرى ؟

نعم  لا

44- إذا سبق لك وأن قمت بإتمام أعمالك في المنزل هل كان ذلك على حساب ؟

- راحتك النفسية والجسدية  - واجباتك المنزلية

- مسؤوليتك تجاه الأسرة

..... أخرى أذكرها.....

أسئلة إضافية :

45- هل تعتقدون أن العمل في الجامعة يشكل لكم مصدرا للضغوط المختلفة ؟

نعم  لا  أحيانا

46- هل سبق لك الشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل ؟

دائما  أحيانا  نادرا

47- هل تشعر بالتعب والإرهاق وأنت تؤدي عملك ؟

نعم  لا  أحيانا

الملحق رقم (02) : أسئلة المقابلة.

1. كيف ترى طبيعة العمل الإداري وخصوصيته في الجامعة ؟
2. كيف ترى الأدوار والأعمال المطلوبة منك ؟
3. هل تشكل كثافة برنامج العمل مقارنة مع الوقت المخصص مصدر قلق لديك ؟
4. هل يزيد إنعدام أو نقص المعدات ووسائل العمل من عبء العمل ؟
5. هل يسمح الوقت الرسمي للعمل بأداء كل ما هو متوقع منك ؟
6. هل تشعر أنك تبذل جهدا إضافيا في العمل داخل وخارج الدوام؟
7. هل تعتقد أن الأعمال المطلوبة منك إنجازها تفوق طاقتك ؟
8. في حالة عدم توفر المعلومات لإنجاز مهامك كيف تتصرف ؟
9. هل مهارتك تناسب والمهام الموكلة لديك ؟

الملحق رقم (03) : قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

| الرقم | الأساتذة المحكمين    | التخصص                 |
|-------|----------------------|------------------------|
| 01    | بواب رضوان           | علم إجتماع تنظيم وعمل  |
| 02    | بوجردة ياسين         | علم اجتماع موارد بشرية |
| 03    | بن يحي سميرة         | علم اجتماع تنظيم وعمل  |
| 04    | سرار شفيقة           | علم اجتماع تنظيم وعمل  |
| 05    | بوالريدان عبد القادر | علم الإجتماع           |