

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا



عنوان المذكرة:

الاحترق النفسى و علاقته بالرضا الوظيفي  
لدى معلمي الطور الابتدائي

دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية جيجل  
تخصص: علم النفس التربوي

اعداد الطالبين : اشراف الاستاذ :

- بن مداح امين -  
- بوديب صالح

- بوحوت هشام

السنة الجامعية: 2020/2019



# شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا طرق العلم ووفقنا في انجاز  
هذا العمل وتجاوز كل الصعوبات

نتوجه بالشكر الخاص للاستاذ المشرف "بوديب  
صالح" على توجيهاته و نصائحه القيمة التي  
ساعدتنا في اتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدنا في انجاز  
هذا العمل المتواضع من قريب و من بعيد

وكل من مد لنا يد العون و كان لنا سندا بالكلمة  
. الطيبة و الابتسامة الصادقة العذبة .

و نسأل الله ان يوفقنا جميعا

# فهرس المحتويات

	فهرس المحتويات
	الفصل التمهيدي
1	مقدمة
3	1 - اشكالية الدراسة
4	2 - فرضيات الدراسة
5	3 - أهداف البحث
5	4 - مصطلحات الدراسة
5	5 - الدراسات السابقة
	الفصل الثاني
9	تمهيد:
10	1 - لمحة تاريخية عن الاحتراق النفسي:
11	2 - مفهوم الاحتراق النفسي:
14	3 - أسباب الإصابة بالاحتراق النفسي :
15	4 - مؤشرات الاحتراق النفسي:
16	5 - مراحل الاحتراق النفسي:
18	6 - مظاهر الاحتراق النفسي :
19	7 - النظريات المفسرة للاحتراق النفسي:
21	8 - مقاييس الاحتراق النفسي:
22	خلاصة:
	الفصل الثالث
24	تمهيد:
25	1 - مفهوم الرضا الوظيفي:
27	2 - أهمية الرضا الوظيفي:
28	3 - خصائص الرضا الوظيفي:
29	4 - عناصر الرضا الوظيفي:
30	5 - أنواع الرضا الوظيفي:
31	6 - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:
34	7 - آثار الرضا الوظيفي:
35	8 - نظريات الرضا الوظيفي:
42	9 - نتائج الرضا الوظيفي:
44	خلاصة:
45	خاتمة
47	قائمة المراجع

# الفصل التمهيدي

المقدمة:

أصبحت مهنة التعليم من المهن الإنسانية التي تتطلب القدرة على تحمل الصعاب والتحلي بالصبر والإرادة، والسعي وراء اكتساب خبرات نظرية وميدانية؛ فالمعلم الكفاء عليه أن يمتلك شخصية قوية قادرة على فهم المشاكل وتقبل التغييرات والمعوقات التي تحول دون قيامه بدوره على الوجه الأكمل؛ لأنه من أكثر الأفراد تأثر بما يجري حوله من أحداث داخل المجتمع وفي مختلف المجالات وخصوصا المجال المهني والأسري؛ نظرا لما يجريه من ظروف، ومواقف وعلاقات قد لا تكون دائما في صالحه؛ وهذا يؤدي حتما إلى تأثيرات وانعكاسات تجعله يعيش حالة من عدم الرضا وحالة من الاضطرابات النفسية التي تشعره بالتعب النفسي والجسدي، واستنفاد الجهد؛ الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالضغوط النفسية والمهنية، وإذا اشتدت هذه المهنة، واشتدت هذه الضغوط واستمرت فإنها تصل به إلى ما يعرف بالاحتراق النفسي، وهو

حالة نفسيه يصل فيها المعلم إلى الشعور بالاستنزاف البدني والإرهاق العاطفي وتكوين اتجاهات سلبية نحو الآخرين مع التقدير السلبي لذاته. ويحدث الاحتراق النفسي لدي المعلمين والأساتذة نتيجة لعدد من المشاكل التي ترتبط بشكل مباشر بمهنة التعليم، سواء تعلق منها بالجانب المهني كظروف العمل السيئة وغير المريحة، أو بالجانب العلائقي كسوء علاقة التلاميذ أو الإدارة التربوية، ويشير ميلي وآخرون (1999) إلى أن الاحتراق النفسي يعتبر من عوامل بقاء المعلم أو انسحابه من العمل أو تحويله إلى عمل تربوي آخر<sup>1</sup>

وقد شهدت المجتمعات المختلفة تزايدة ملحوظة في حجم المؤسسات التي توفر الخدمات الضرورية اللازمة لمواجهة التغييرات المتلاحقة في جميع جوانب الحياة من هنا فقد شهدت الخدمات النفسية والاجتماعية تطورا كبيرا في مجال الخدمات التي من شأنها أن تساعد الفرد في التكيف مع مستجدات العصر وما تنطوي عليه من تحديات<sup>2</sup>

ولذا أصبح الاحتراق النفسي الذي يواجه المعلم والأساتذة في مهنته من المواضيع التي تثير اهتمام الباحثين منذ أواخر السبعينات؛ حيث يعتبر المحلل النفسي الأمريكي (هربت فريد

1974) أول من أشار إلى ظاهرة الاحتراق النفسي على أنها حالة من الإماك تحصل نتيجة للإعياء و المتطلبات الزائدة والمستمرة الملقاة على الأفراد على حساب طاقتهم وقوهم، ثم قدم

ماسلاش وجاكسون)، عملهم المشترك حول الاحتراق النفسي، وهو العمل الذي طورته ماسلاش إلى أن صممت مقياسا يعرف باسمها، والذي أصبح مشهورة ويطبقه الكثير من الباحثين في دراستهم النفسية والتربوية؛ ومن هذا المنطلق فإن الاحتراق النفسي يؤدي إلى استنزاف بدني وإرهاق عاطفي، واضطرابات نفسيه، وأمراض سيكوسوماتيه، بالإضافة إلى أنه يؤثر سلبا على اتجاهات الأستاذ نحو مهنته، وعلى مردوده في التعليم<sup>3</sup>

وعليه نعتبر دراسة ظاهرة الاحتراق النفسي من الدراسات التي تعود بنتائج ايجابية على المعلم وعلى

<sup>1</sup>(الحرناوي، مستويات الاحتراق النفسي لدي المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الأردن جامعة اليرموك 1991، ص 82).

<sup>2</sup>الزهراني، الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدي العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة المملكة العربية السعودية 2008، ص 1.

<sup>3</sup>(الصحاينه مستويات الاحتراق النفسي لدي معلمي التربية الرياضية في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الأردن 1995، ص 308).

العملية التربوية؛ إذا يمكن تفادي الآثار السلبية ومساعدة المعلم على إشباع حاجاته ورغباته وتحقيق الرضا الوظيفي، وكذلك تحقيق قدر من التوافق النفسي والاجتماعي والتمتع بالصحة النفسية .

والرضا الوظيفي يعتبر حالة انفعالية يصعب التحكم بها، وذلك راجع لما يرغب فيه أي فرد، كالأجر المرتفع الذي له أهمية كبيرة من حيث إشباع حاجات الفرد كشعوره بالأمن والارتياح، وكدليل الاعتراف بمنزته بأهمية مكانه ونظرة المجتمع له كدليل للنجاح والتفوق، كذلك محتوى العمل الذي يعتبر مهما جدا في زيادة ارتباط الفرد بمنصبه؛ فكلما كانت الوظيفة تحتوي على قدر كبير من المسؤولية وتسمح للفرد بإبراز قدراته العالية كلما كان راضيا عن عمله، والرضا الوظيفي حالة وجدانية سارة تنتج تقويم جهد العامل ومدى توافق قدراته مع الوظيفة التي يشغلها، وهو غير مرتبط بالأجر فقط؛ بل أيضا بمكان العمل والأشخاص الذين يعمل معهم؛ لذا فالرضا الوظيفي ليس له محددات.



## 1 - اشكالية الدراسة :

تعتبر رسالة التعليم رسالة سامية الأهمية الدور التي تمثله في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وفي التطور الحضاري إذ أن المعلم هو الركيزة الأساسية في المؤسسات التربوية نظراً لما يقوم به من تحقيق الغايات التربوية والتعليمية، وتشير تقارير الصحة والسلامة بإنكثراً أن مهنة التدريس أولى المعاناة من الضغوط 41% لدى المعلمين وهذا المستوى مرتفع إذا ما قورن بالمهن الأخرى، وبلغت 29% في المهن الإدارية، وفي دراسة قامت بها المنظمة الدولية للتربية والعلوم الثقافية

(اليونسكو) عن أوضاع المعلمين في العالم، بينت أن مقدمة التعليم تواجه الكثير من الصعوبات التي تدفع الكثير من الشباب إلى تفضيل مهنة أخرى، وذلك لضعف الحوافز المادية والمعنوية وتواضع المكانة الاجتماعية التي لا تتناسب مع ما يبذله المعلم من مجهود شاق بالإضافة إلى أن مهنة التعلم تزدهم بالعديد من الأعياء والمطالب والمسؤوليات بشكل مستمر<sup>1</sup>

ورغم اختلاف البيانات إلا أن المعلمين يتعرضون إلى الكثير من ضغوطات في العمل واحترق نفسي بسبب أهمية ونقل الرسالة التي يحملها المعلمين، والأدوار التي يقومون بها؛ فطبيعة عمل المعلم تجعله مهياً للإصابة بالتوتر والإحباط بسبب معاناته اليومية كعبء العمل المدرسي وكثافة المنهج الدراسي وازدحام الفصول، وعدم القدرة على ضبط سلوك التلاميذ، إضافة إلى انخفاض العائد المادي، ويترك الاحتراق النفسي آثار سلبية وأعراضه فسيولوجية ونفسية على شخصية المعلم المحترق، إذ تساهم الضغوط بحوالي 80% من أمراض العصر كالنوبات القلبية وضغط الدم، وأمراض الجهاز الهضمي وآلام الظهر، ومشاكل التنفس، لذا يجب على المعلمين والأساتذة إزالة العقبات والمشكلات التي تؤدي بهم إلى الشعور بفقدان الراحة النفسية اللازمة للتخفيف من حتمية الإصابة بالاحتراق النفسي ومواجهة آثاره من خلال اتباع استراتيجيات وقائية، وتحقيق التوازن النفسي والواقعية في العمل<sup>2</sup> والرضا الوظيفي عبارة عن شعور بالارتياح والقبول التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الإيجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية وحين تكون ردود الفعل سلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع الحاجات والرغبات، فمن الصعب تصنيف الأفراد راضين أو غير راضين عن وظيفتهم، لأن كل فرد يتمتع بصفات خاصة به تمثله وحده ومدى انتمائه إلى وظيفته؛ فكل معلم ومعلمة لديهم سمات خاصة ومعتقدات اتجاه وظيفتهم أيضاً العوامل البيئية تتحكم في مدى رضاهم عن مهنتهم ومن خلال مراجعة الباحثين أدبيات البحث المتعلقة بالاحتراق النفسي والرضا عن العمل، واستعراض العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات، قد استطاعت الباحثتين رصد كثير من علامات الاحتراق النفسي، ومؤشرات الضغوط التي يتعرض لها المعلمون خلال عملهم ومدى تأثير ذلك على أوضاعهم النفسية والاجتماعية، خاصة وأن مهنة التعليم تعتبر واحدة من أكثر المهن التي يتعرض المعلمين فيها إلى الضغوط النفسية وبالتالي إلى الاحتراق النفسي. ومن هنا نطرح التساؤل العام التالي: هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي العام ودرجة الاحتراق النفسي لدى معلمي المدرسة الابتدائية؟

<sup>1</sup>(رمزي، دراسة تقويمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرّب 2007، ص 23).

<sup>2</sup>(الحرثاوي، مستويات الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الأردن 1991، ص 34).

وللإجابة على التساؤل العام جاءت التساؤلات الفرعية التالية:

**ب - تساؤلات الدراسة الفرعية:**

- 1- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية لولاية جيجل ؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي ؟
- 3- ماهي مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الابتدائية لولاية جيجل ؟
- 4- هل هناك علاقة ارتباط بين مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الابتدائية لولاية جيجل و مستويات رضاهم الوظيفي؟

**2 - فرضيات الدراسة:**

**أ-الفرضية العامة:**

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ودرجة الاحتراق النفسي لدى معلمي الطور الابتدائي لولاية جيجل

**ب- الفرضيات الجزئية:**

- 1- ينخفض مستوى الرضا الوظيفي العام لدى معلمي ولاية جيجل.
- 2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية وبعض العوامل الأخرى التالية: (السن، الحالة العائلية، سنوات التدريس، المؤهل العلمي، القسم الذي يدرس فيه،درجة التدريس المتحصل عليها،طبيعة المدرس محترف - شبه محترف-هاوي"، قيمة الدخل المرتفع-منخفض"، شكل تقاضي الأجر "راتب شهري).
- 3- ترتفع مستويات الاحتراق النفسي بدرجات تفوق المتوسط على سلم الاحتراق النفسي معلمي المدارس الابتدائية لولاية جيجل
- 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الابتدائية لولاية جيجل و مستويات رضاهم الوظيفي

**3- أهداف البحث:**

- هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحديدها في هذا المجال وسوف نحاول إبراز بعض هذه الأهداف.
- أ- التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد لدى معلمي الطور الابتدائي، في ولاية جيجل .
- ب- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ج- التعرف على مدى شيوع ظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي ولاية جيجل.
- د- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وبالتالي تحسين حالتهم النفسية

**4 - مصطلحات الدراسة:**

**الاحتراق النفسي:** تعرف كريستينا ماسلاش الاحتراق النفسي بأنه: ( مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنزاف الانفعالي والتبؤ الشخصي والإحساس بعدم الرضا على المنجز الشخصي والأداء المهني)<sup>1</sup>

**الرضا الوظيفي:** عرفه أبو شيخة (1997) بأنه: (اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد؛ حيث يشعر فيها المعلم بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة)<sup>2</sup>

**5 - الدراسات السابقة:****أولا : الدراسات العربية:**

**دراسة الزبون وآخرون (2007)** بعنوان (الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن و علاقة ذلك بالاستمرار بالمهنة). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة رضا معلمي المدارس الثانوية في الأردن عن مهنته وعلاقة ذلك بالاستمرار في المهنة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وهي : الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والعبء التدريسي، وتكونت عينة الدراسة من (620) معلما ومعلمة، تم اختبارهم بالطريقة العشوائية من مديرات التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء، واستخدم الباحثون استبانة لقياس الرضا تكونت من (63) فقرة موزعة على ستة مجالات، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات .

وكان أهم نتائج الدراسة: أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة الزرقاء كانت متوسطة في مجالات: تقييم المعلم لمهنته، والبعد الاجتماعي، والبيئة المدرسية، والإشراف التربوي بمتوسط حسابي بلغ (3.61) درجة على التوالي من أصل 5 درجات كحد أقصى، في حين كانت ضعيفة في مجال : المعلم والإدارة والحوافر والرواتب بمتوسط حسابي بلغ ( 2.56 ، 2.82 ) علي التوالي، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري الجنس، والعبء التدريسي،

<sup>1</sup> بوحارة، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية جامعة سطيف. الجزائر 2011، ص 39).

<sup>2</sup> الزبون، الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن وعلاقة ذلك بالاستمرار بالمهنة 2007، ص 26).

في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري: المؤهل العلمي، والخبرة العملية.

**دراسة رامي وآخرون (2012):** بعنوان (ظاهرة الاحتراق النفسي و الرضا الوظيفي وعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر في الأردن). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر. ومعرفة مدى اختلاف مستوى الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العملي، وعدد سنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة من (121) معلما و معلمة يقومون بتدريس الطلبة ذوي صعوبات التعليم في غرف المصادر، تمت معالجة البيانات إحصائيا عن طريق حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية و تحليل التباين المتعدد، وتحليل التباين الثلاثي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى معلمي غرف المصادر كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين من حملة الماجستير لديهم مستوى احتراق نفسي أعلى من المعلمين حملة البكالوريوس، وأن المعلمين من حملة البكالوريوس لديهم درجة رضا وظيفي أعلى من المعلمين حملة الماجستير، إضافة إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائيا بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي. .

**دراسة محمد (2012):** بعنوان ( استراتيجيات التعامل مع الاحتراق النفسي عند أساتذة التعليم الثانوي). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استراتيجيات التعامل مع الاحتراق النفسي عند أساتذة التعليم الثانوي، طبقت الدراسة علي عينة قوامها (305 أستاذًا منهار 171 ذكورا) و (134 إناثا)، موزعين على (11 ثانوية تابعة تقنيا إلى مركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بمغنية - ولاية تلمسان. وقد طبق الباحث مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، الذي قته إلى البيئة مجموعة من الباحثين، كما طبق مقياس استراتيجيات التعامل مع التعامل مع المواقف الضاغطة ل"أدلر وباركر" المقنن إلى البيئة العربية من طرف مجموعة من الباحثين وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام نظام (Spss)، كشفت الدراسة على النتائج التالية: عدم وجود ارتباط دال إحصائيا بين الدرجة الكلية للاحتراق النفسي والدرجة الكلية لاستراتيجيات التعامل مع التعليم الثانوي، لكن تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه جزئية دالة علي مستوى بعض الأبعاد وهي: وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين بعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق النفسي وبعد حل المشكل كأحد أبعاد استراتيجيات التعامل، وبينت الدراسة أيضا وجود علاقة ارتباطيه طردية بين بعد الإجهاد الانفعالي كأحد أبعاد الاحتراق النفسي وبعد الانفعال كأحد أبعاد استراتيجيات التعامل و بينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا في الاحتراق النفسي تعزي لجنس الأساتذة، وبينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا في استراتيجيات التعامل مع المواقف الضاغطة تعزي لجنس الأساتذة، وبينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا في المقياس الكلي للاحتراق النفسي تعزي لمتغير الأقدمية في التدريس، باستثناء وجود فروق جزئية دالة إحصائيا في بعد تبدل الشعور.

**دراسة مصطفى (2014):** بعنوان (علاقة الاحتراق النفسي و بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الاحتراق النفسي بالرضا الوظيفي، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الاحتراق النفسي بالرضا الوظيفي تبعا لاختلاف الجنس، و اختلاف سنوات الخبرة لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية معسكر قوامها (337 أستاذة)، طبق عليهم مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي ومقياس الرضا الوظيفي، اعتمد الباحثان في المعالجة الإحصائية للبيانات على النسبة المئوية، و معامل ارتباط بيرسون و معادلة الفرق بين معاملات الارتباط، وقد كشفت الدراسة عن

النتائج التالية : توجد علاقة سلبية دالة إحصائياً بين الاحتراق النفسي وبالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، و كما الدراسة أيضا لا يوجد علاقة ارتباطيه بين الاحتراق النفسي و الرضا الوظيفي تعزي لمتغير سنوات الخبرة، بينت الدراسة أيضا لا توجد علاقة ارتباطيه بين الاحتراق النفسي و الرضا الوظيفي تعزي لمتغير الجنس

### ثانيا : الدراسات الأجنبية:

دراسة كريستينا ماسلاش و سوزان جاكسون (1982) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على مستوى الاحتراق النفسي لدى عينات كبيرة من العاملين في مهن: المحاماة، الشرطة التمرريض، الطب النفسي، الإرشاد والتعليم، الإدارة، والعمل الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: . وجود فروق مهمة بين الذكور والإناث في مختلف أبعاد الاحتراق النفسي، إذ أظهر الذكور

شعورا بالإنجاز بدرجة أعلى من الإناث على مستوى التكرار والشدة، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق مهمة بين مستويات العمر والاحتراق النفسي؛ فقد أظهر أفراد العينة من فئة صغار السن شعورا سلبيا تجاه العملاء بدرجة أعلى من فئة كبار السن من حيث شدة الإجهاد الانفعالي، وأظهرت النتائج أن كلا من غير المتزوجين والمطلقين عانوا من الإجهاد الانفعالي بدرجة أعلى من الأفراد المتزوجين على مستوى التكرار، والشدة (الزبون وآخرون، 2007، ص 35). . دراسة مالون (1993) هدفت إلى تحديد العوامل التي تسهم

في الرضا الوظيفي أو انخفاض الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العامة ذات الدوام الكامل في جنوب داكونا، و بينت نتائج الدراسة أن المسؤولية و العلاقات الشخصية مع الطلاب والإنجازات والعلاقات الشخصية مع الزملاء والأمن الوظيفي هي العوامل الرئيسية للرضا الوظيفي؛ حيث وجد أن معلمي المرحلة الابتدائية هم أكثر رضا من معلمي المرحلة المتوسطة و الثانوية في العوامل السابقة، كما وجد تفاعل ملحوظ بين متغيرات العمر و الجنس في علاقتها مع الرضا الوظيفي (الزبون وآخرون، 2007، ص 37).

دراسة كونيرت (1998) حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الاحتراق النفسي لدى معلم المدرسة المتوسطة، و الضغط و الرضا الوظيفي وأسباب التكيف، و بلغت عينة الدراسة (220) معلم و معلمة من معلمي المدارس المتوسطة في منطقة حضرية كبيرة، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن الضغط الوظيفي و التكيف الذي يركز على المشكلة، كانا مؤشرين هامين للاحتراق النفسي بأبعاد الثلاثة، و أن المعلمين الذين تعرضوا لضغط أكبر أشاروا إلى مستويات أعلى من الاحتراق العاطفي، و مستويات أقل من الانجاز الشخصي و عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الاحتراق النفسي و الضغط الوظيفي، تعزي لمتغير الجنس

# الفصل الثاني: الاحتراق النفسي

**تمهيد:**

تعد دراسة موضوع الاحتراق النفسي من الموضوعات الهامة، التي تحظى بالاهتمام المتزايد من قبل الباحثين، حيث بدأ يظهر هذا الأخير في نواحي الحياة العلمية والعملية، مما أدى إلى مشاكل وضغوطات نفسية وسوء التوافق وعدم التكيف مع كل المتطلبات المهنية، وكثيرا ما يعاني الموظفون في مختلف المهن، خاصة مهنة التدريس من إنهاك وتعب شديد، وإرهاق جسدي فهم الأكثر عرضة لهذه الضغوطات النفسية، مما أعطى ذلك أهمية كبيرة الدراسة الاحتراق النفسي كونه ينعكس على سلوك المحترق وأدائه ونفسيته، ولذلك كان لابد من الاهتمام بدراسة الظاهرة سعيا لمعالجتها كي يكون الفرد متزنا وبعيدا عن التوتر والقلق ويقبل على عمله بهمة عالية، حيث يشعر المعلم أنه قد أدى رسالته الإنسانية والتربوية بطريقة مثالية، وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى متغير الاحتراق النفسي، حيث نتناول بالشرح المفصل لمحة تاريخية تعريفه اللغوي والاصطلاحي وعند بعض العلماء، أبعاده، أعراضه، آثاره، مستوياته... الخ.

## 1/ لمحة تاريخية عن الاحتراق النفسي:

قد عرف اليوم مصطلح الاحتراق النفسي انتشارا كبيرا وتناولته العديد من التخصصات النفسية بالدراسة والاهتمام حيث تطرق له بعض العلماء والباحثين.

حسب "وضاح محمد" (2009) يعتبر "Herbert freudenberg" المحلل النفسي الأمريكي أول من أدخل مصطلح الاحتراق النفسي burnout إلى حيز الاستخدام الأكاديمي، وذلك عام (1974) عندما كتب دراسة أعدها لدورية متخصصة، وناقش فيها تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تعاملاته وعلاجاته مع المترددين على عيادته النفسية، في مدينة نيويورك ولكن أعمال "كريستينا ماسلاش" أستاذة علم النفس بجامعة بركلي الأمريكية مثلت الريادة في دراسة وتطوير مفاهيم الاحتراق النفسي، فقد درسته بعمق بحيث قدمت له أول تعريف له وأول أداة لقياسه ثم ظهر باحثون آخرون واصلوا دراسته.<sup>1</sup>

أما أول من تطرق إلى المعنى العام للاحتراق النفسي "GRD remGene" في قصته الصادرة سنة (1960)، التي عرض فيها حالة مهندس معماري يعاني من الاحتراق النفسي ويرجع أول بحث تطرق إلى الاحتراق للباحث "Bradley" سنة (1960).<sup>2</sup>

بالإضافة إلى طبيب الأمراض العقلية الفرنسي "كلود فال" الذي ظهر مفهوم الاحتراق النفسي في أعماله سنة (1959)، حيث وصفه كحالة من الإنهاك المهني الناتج عن بذل متوالي ومستمر لجهد في العمل تحت وطأة جملة من الضغوطات الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>

وعليه أصبح الاحتراق النفسي مصطلح واسع الانتشار وسمة من سمات المجتمع المعاصرة، فهو كظاهرة سيكولوجية في تطور مستمر منذ عقد السبعينيات من القرن العشرين

وقد خصص لها العالم "freudenberg" أجزاء مهمة من كتاباته وأعماله، فكان لهؤلاء العلماء الأثر الكبير في تعريف هذه الظاهرة وتحديد مظاهرها وبيان أسبابها وكيفية تقاؤها أو التقليل منها إلى أدنى درجة ممكنة، حيث أكد هؤلاء الملاحظين الأوائل أن الاحتراق النفسي يخص كل من المرشدين، الاجتماعيين، الأطباء، المعلمين والمحامين وغيرهم، أي تلك المهن التي تتضمن الالتزام العلائقي والرعاية والمساعدة.<sup>4</sup>

1- قدوس، ضاوية ، الاحتراق النفسي لدى الشخصية التجنبية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2015، ص15  
2-خليلي و زهاني ، مستوى الاحتراق النفسي لدى مربى الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة جامعة عنابه. الجزائر، 2006، ص19  
3-بوطالب ، الاحتراق النفسي لدي المرشدين التربويين ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2016، ص23  
4-بوحارة، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية،جامعة سطيف، الجزائر 2012، ص 39-40



**2/ مفهوم الاحتراق النفسي:** سوف نتطرق إلى تعريف الاحتراق النفسي لغة واصطلاحاً فيما يلي تعريفات بعض العلماء:

**2 - 1 لغة:** الحرق: بفتحيتين النار، وهو أيضاً احتراق يصيب الثوب من الرق، و (أحرقه) بالنار و(حرقه) شدد للكثرة و(تحرق) الشيء بالنار (أحترق) والاسم (الحرقة) والحريق و(حرق) الشيء بالتخفيف برده وحك بعضه ببعض، قرأ علي رضي الله عنه النحرقة أي لنبردنه.

- أحرقت النار (إحراقاً) فيقال (أحرقته) بالنار فهو (محرق) و (حريق) وأحرق (تحريقاً) وإذا أكثر الإحراق و (أحرقته) باللسان إذا عبت تنقصته والحرق بفتحيتين اسم من إحراق النار بعينها و (أحترق) الشيء بالنار و (تحرق).<sup>1</sup>

## **2 - 2 - اصطلاحاً:**

**تعريف "السماد وني":** الاحتراق النفسي يشير إلى حالة من الاستنزاف الانفعالي أو الاستنفاد البدني بسبب ما يتعرض إليه الفرد من ضغوط، أي أنه يشير إلى التغيرات السلبية في العلاقات والاتجاهات من جانب الفرد نحو الآخرين بسبب المتطلبات الانفعالية والنفسية الزائدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-قميحة، مستويات الاحتراق النفسي لدي معلمي التربية الرياضية، الجامعة الأردنية عمان الأردن، 2012، ص 25  
<sup>2</sup>-قدوس، الاحتراق النفسي لدى الشخصية التجنبية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2015، ص 16

تعريف "بابيلا و أولدز: بأنه رد فعل للتوتر المرتبط بالعمل، ويتضمن الإجهاد الانفعالي، والشعور بعدم القدرة على إنجاز أي شيء في العمل والإحساس بالعجز وفقدان السيطرة.

تعريف كل من "ماسلاش وجاكسون" (1981): الاحتراق النفسي هو إحساس الفرد بالإجهاد الانفعالي، وتبذل المشاعر وانخفاض الانجاز الشخصي.<sup>1(1)</sup>

يعرف "عبد الرحمان": (1992) بأنه حالة نفسية سلبية تصيب العاملين وأعضاء هيئة التدريس نتيجة مجموعة من الضغوط المختلفة التي يتعرضون لها ، تنعكس هذه الحالة النفسية لديهم على سلوكياتهم وممارساتهم اليومية تجاه العمل والأفراد.

يعرفه "صالح": أن الاحتراق النفسي بأنه حالة استنزاف الفرد لطاقته الجسمية، والنفسية الأسباب يعزوها إلى مهنته وما يرافقها من تغييرات تتجاوز تلك الطاقة ويلازم ذلك فقدان الرغبة واللامبالاة، وقلة النشاط في العمل، وتزايد الاهتمام للتقليل منه أو تركه معبرا الاحتراق النفسي المعد لهذا الغرض. (2)<sup>2</sup>

تعريف سيدمان وزاجر للاحتراق النفسي للمعلم: هو نمط سلبي من الاستجابات لأحداث الضاغطة وللتلاميذ، ولمهنة التدريس بالإضافة إلى إدراك أن هناك نقصا في المساندة والتأييد من قبل إدارة المدرسة. عرفت الحايك" الاحتراق النفسي: أنه حالة من الاضطراب والتوتر وعدم الرضا الوظيفي تصيب العاملين في المجال الإنساني، والاجتماعي بعامة والسلوك التربوي التعليمي خاصة ناتجة عن الضغوط النفسية والشديدة التي يتعرض لها الفرد، بسبب أعباء العمل تؤدي إلى استنزاف طاقاته، وجهوده مما ينحدر به إلى مستوى غير مقبول من الأداء. (3)<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-الزهراني، الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة جامعة م القري، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 10

<sup>2</sup>-رمضاوي، الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، جامعة سعيدة، الجزائر، 2016، ص19

<sup>3</sup>-الرافعي، مستويات الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية المعلمين بابها في ضوء بعض المتغيرات ، مجلة جامعة أم القرى، 2008، ص306

أما "ماكبرايد": يرى أنه استنزاف جسمي وانفعالي، بشكل كامل عن الحد وينتج عنه عدم التوازن بين المتطلبات والقدرات، بحيث يشعر الفرد بأنه غير قادر على التكامل مع أي ضغط إضافي في الوقت الحالي.

عرفه "عودة": على أنه حالة من الإعياء النفسي والجسدي تظهر على الفرد بتأثير ضغط العمل، الذي يتعرض له وتوثر في اتجاهاته نحو المهنة التي فيها بشكل سلبي، يمكن تشخيصه بوضوح من خلال سلوكه أثناء العمل وعلاقته مع الآخرين.

عرفه "باينز و أرونسون": على أنه حالة للعمل مع الناس والتعامل معهم لفترات طويلة وفي أوضاع تتطلب بذل مجهودات عاطفية مضاعفة.<sup>1</sup>

أما "البدوي" (2000): يرى أن الاحتراق النفسي أنه عبارة عن ظاهرة نفسية، يتعرضون لها المهنيون، نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل، مما يؤدي إلى شعورهم بعدم القدرة على حل المشكلات، وبالتالي فقدان الاهتمام بالعمل، والشعور بالتوتر النفسي أثناء أدائه.<sup>2</sup>

. نستنتج من خلال كل هذه التعريفات أن الاحتراق النفسي هو حالة نفسية تصيب العامل بالتعب الشديد و الإرهاق نتيجة أعباء زائدة عن طاقته وضغوطات اتجاه مهنة ما حيث يكون غير قادر على التحمل والتكيف معها مما يؤدي به إلى نظرتة السلبية نحو ذاته وضعف شخصيته.

<sup>1</sup>-جرار، الجدية في العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011، ص24

<sup>2</sup>-الخرابشة، الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر، جامعة أم القرى، السعودية، ص301

**3/ أسباب الإصابة بالاحتراق النفسي :****3 - 1 - الأسباب المتعلقة بالتلميذ:**

- سوء السلوك في الصف.
- انخفاض الدافعية للتعلم.
- بطئ التعلم.
- إهمال الواجبات.

**3 - 2 - الأسباب المتعلقة بالمدرس:**

- عدم إلمامه بالقواعد الصحيحة للتعلم
- عدم إلمامه بالخصائص النفسية للطلاب
- عدم الإلمام بالفروق الفردية للمتعلمين
- عدم التحلي بالصبر
- الميل إلى استعمال أسلوب واحد في التدريس وعدم التحديد.

**3 - 3 - الأسباب المتعلقة بالمدرسة:**

- وجود مشاكل داخل المدرسة بين المدرس وزملائه أو بين المدرس والمدير
- عدم توفير الجو المدرسي الأخوي
- نظام المرتبات و الترقيات المالية
- عدم مشاركة الأستاذ في اتخاذ القرارات بالمدرسة
- الشعور بعدم تقدير المجتمع للمهنة
- الصراع مع الزملاء في العمل ومع الإدارة المدرسية أو مع أولياء التلاميذ.
- ضغوط الوقت والعمل<sup>1</sup>.

و توجد أسباب أخرى للضغوط لدى المعلمين:

**1- عوامل ذاتية:** تتمثل في الاستعداد الشخصي ومستوى الإدراك ونمط الشخصية

والاتجاه نحو المهنة والصراع الشخصي أو الذاتي.

**2- عوامل وظيفية:** تتمثل في الضغوط الإدارية والعلاقة مع الزملاء والعبء المهني

وسوء السلوك التلاميذ وضعف النظام المدرسي وعدم وجود معايير واضحة وظروف العمل الرديئة وضغط الوقت.

**3- عوامل اجتماعية:** كنظرة المجتمع للمهنة والتقدير والدعم الاجتماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-مقلالي وبولقان، ضغوط العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي جامعة سعيدة، الجزائر، 2011، ص48  
<sup>2</sup>- الصهاينة، مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، الجامعة الأردنية عمان الأردن، 1995، ص172

**4/ مؤشرات الاحتراق النفسي:**

يؤكد سيدولن أنه يمكن أن نستدل على وجود الاحتراق النفسي بواسطة ثلاثة مؤشرات بارزة هي:

4 - 1 - شعور الفرد بالإرهاك الجسمي والنفسي مما يؤدي إلى شعور الم بفقدان الطاقة النفسية والمعنوية وضعف الحيوية والنشاط وبالتالي فقدان الشعور بتقدير الذات.

4 - 2 - الاتجاه السلبي نحو العمل والفئة التي تقدم له الخدمة ( طلاب ، مرضى ،مسترشدين) وفقدان الدافعية نحو العمل.

4 - 3 - النظرة السلبية للذات والإحساس باليأس والعجز وال فشل.<sup>1</sup>(1)

1-

<sup>1</sup>-عوض، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس عمان، دار الحامد، 2007، ص 18

**5/ مراحل الاحتراق النفسي:**

**5 - 1 - مرحلة الإنذار لرد الفعل:** فيها يظهر بالجسم تغيرات في خصائصه في أول مواجهة للضغوط، ومن هنا يبدأ التوافق الحقيقي، ويحدث فيها أن يستجيب للضغوط من خلال أنه يفرز هرمون الأدرينالين الذي يؤثر على طاقة الجسم، ومن أعراض زيادة إفراز دقات القلب، سرعة التنفس، وشد العضلات.

**5 - 2 - عدم المرونة ومقاومة التغيير:** تعد المرونة من سمات التوافق في حين التصلب سمة من سمات عدم التوافق، ويشير مفهوم التصلب بوجه عام إلى العجز النسبي عن تغيير المرء لتصرفاته و اتجاهاته عندما تتطلب الظروف الموضوعية ذلك والشخص المتصلب الشخصية، هو الذي يستطيع التكيف مع المواقف الاجتماعية الجديدة، أو مع التغيرات التي تطرأ على تلك المواقف وعليه سلوك المرأة التي تعاني من الاحتراق النفسي بالتصلب أي تكون على نقيض المرأة المتمتعة بالصحة النفسية التي تتصرف في أمور حياتها بشكل متوازن.

**5 - 3 - مرحلة الاستنزاف أو الإنهاك:** ترتبط بمشكلات بدنية ونفسية مثل الاكتئاب المتواصل اضطرابات مستمرة في المعدة، تعب جسمي مزمن، إجهاد ذهني مستمر، صداع دائم، الرغبة في الانسحاب النهائي من المجتمع، الرغبة في هجر الأصدقاء وربما العائلة .

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

**5 - 4 - مرحلة الإنهاك :** تحدث إذا استمرت المواجهة بين الجسم، والموقف الضاغط لمدة طويلة عندئذ فإن طاقة التوافق تصبح منهكة (متدهورة)، مما يؤدي إلى ظهور التغيرات الجسمية التي حدثت في المرحلة الأولى مرة أخرى، ولكنها عند عودتها تكون بصورة أشد و أصعب، وقد تؤدي بالفرد إلى أمراض نفسية أو إلى الوفاة.

**5 - 5 - مرحلة الاستغراق:** فيها يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعا ولكن إذا حدث عدم اتساق بينما هو متوقع من العامل وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.

**5 - 6 - مرحلة التغيرات في اتجاهات الفرد وسلوكه:** مثل الميل لمعاملة الأشخاص بطريقة آلية، وانشغاله عنهم بالاتجاه نحو إشباع حاجاته الشخصية، مما ينجم عنه القليل من الالتزام الذاتي بالمسؤولية الوظيفي. وأيضا توجد مراحل أخرى للاحتراق النفسي عند "أدونيش" و "برود سكي" لقد ميز أربع مراحل للاحتراق وهي كالتالي: الحماس، الجمود، الإحباط، اللامبالاة.

وأيضا يقترح إتييزر (etiezer): ست مراحل التطور الاحتراق النفسي إذ يشير إلى استقرار الاكتئاب نتيجة الإحباط غير المعبر عنه من خلال الحلقة المفزعة الآتية: الإحباط، الغضب، الاكتئاب، العدوانية، النكوص. وفي دراسة قام كالويل واريك (1994) ذكر فيها أن هناك خمس مراحل يمر بها الفرد لكي يصبح محترقا نفسيا وهذه المراحل هي:

- 1- من المحتمل أن يكون الفرد محترقا نفسيا متحمسا للعمل عند التحاقه به، والفرد لا يمكن أن يصبح مستنزفا ما لم يكن لديه التزامه نحو عمله.
- 2- هذا الحماس الأول سريعا ما يقود إلى الجمود حين يدرك الفرد أنه لن يكون قادرا على حل كل المشاكل التي تواجهه داخل عمله.
- 3- هذا الجمود بدوره يقود إلى الإحباط حينما لا تحل المشاكل وخاصة الهامة.
- 4- هذا الإحباط ربما يقود في النهاية إلى اللامبالاة تجاه العمل.
- 5- هكذا تصبح الطريقة الوحيدة التي يمكن للفرد أن يستخدمها لمواجهة الاحتراق النفسي، ومن خلالها هي التدخل الخارجي الذي يأخذ شكل الإرشاد، أو ترك المكان الذي يسبب له الاحتراق النفسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-خطاب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين العدد 41، مصر، 2016، ص548)

**6 / مظاهر الاحتراق النفسي :**

تتعدد المظاهر الدالة على الاحتراق النفسي، لدى الفرد، فهي تتضمن المظاهر الفسيولوجية والبدنية، المعرفية والنفسية والسلوكية .

**6 - 1 - المظاهر الفسيولوجية والبدنية :** تشمل العلامات التي تظهر على البدن، ومنها على سبيل المثال الاضطرابات السيكوماتية، والتي تتمثل فيما يلي: الصداع، وآلام الظهر، أمراض القلب، والقولون العصبي، واضطرابات النوم، والضعف الجنسي، وفقر الدم .

**6 - 2 - المظاهر المعرفية:** منها البلادة، والتشتت الإدراكي، والشروذ الذهني، والوسوسة، وكثرة الشك والعناد، وعدم القدرة على حل المشكلات بكفاءة.

**6 - 3 - المظاهر النفسية والاجتماعية:** هناك عدة مظاهر نجدها متوافرة لدى الفرد، الذي يصاب بالاحتراق النفسي، ونذكر على سبيل المثال عدم القدرة على التحمل، وعدم الاستطاعة على الاسترخاء، والتشاؤم والانفعال الزائد، وعدم الرضا الوظيفي، وكثرة الغضب أمام الأزمات.

**6 - 4 المظاهر السلوكية :** هناك مجموعة من الاستجابات الأدائية التي تظهر على سلوك الفرد ومنها ما يلي: - فقدان الحيوية الشخصية الاتكالية، والاعتداء على حقوق الآخرين، النقد الدائم، التغييب الطويل عن العمل، ضعف القدرة على الانجاز السلبية الزائدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-الغيلاني، بعض سمات الشخصية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مدربي الفرق الأولي والاتحادات الرياضية في محافظة مسقط،رسالة ماجستير،جامعة نزوى،2013،ص63



**7 / النظريات المفسرة للاحتراق النفسي:****7 - 1 نظرية التحليل النفسي:** حيث تؤكد هذه النظرية أن السلوك ينتج عن حتمية نفسية

ولا يحدث بالصدفة أو بشكل عشوائي، وهو خاضع لأسباب طبيعية وقوانين محددة ويعتقد "فرويد" أن أسبابا محددة كامنة وراء الظواهر السلوكية البسيطة، ولا بد من وجود تفسيرات طبيعية لهذه السلوكيات، فحاول تفسير السلوك استنادا إلى الهواء الأنا، الأنا الأعلى) حيث تفقد نزوات الهوا للسلوك المتهور في حين نسب السلوك

المنطقي لعمليات الأنا والسلوك الأخلاقي للأنا الأعلى.<sup>1</sup>

**7 - 2 النظرية السلوكية:** تفسر هذه النظرية السلوك الإنساني على أنه نتاج الظروف البيئية والفيزيقية ويرى القائمين على هذه النظرية أن الاحتراق النفسي، حالة داخلية شأنه شأن الغضب والقلق، وهو نتيجة لعوامل بيئية إذا ما ضبطت أمكن من خلالها التحكم بالاحتراق النفسي.<sup>2</sup>

**7 - 3 نظرية العلاج المعرفي:** ترى أن الأشخاص الذين يعانون من الاحتراق النفسي هم أشخاص لديهم أخطاء في طريقة تفكيرهم، بما يحملونه من آراء واتجاهات ومعتقدات نحو أنفسهم ونحو الأحداث الضاغطة، فهم يتصورون الأخطار الصغيرة في صورة كوارث كبيرة، وذلك رغم أن الأحداث الضاغطة أقل خطرا من الطريقة التي يدرك بها الأشخاص هذه الأحداث، ويرى أصحاب هذه النظرية، أن الاحتراق النفسي والضغط النفسية لا يمكن عزلهما عما يتعلمه الفرد من البيئة أو المجال المحيط به، ويمكن تقليل مستوى الاحتراق النفسي من خلال التفكير الايجابي بالأحداث المحيطة بهم، والتركيز على النقاط الايجابية وتغيير وتعديل الأفكار السلبية لديهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها والبدنية في عصر التوتر والقلق، الكويت، 2008، ص 67  
<sup>2</sup>-الحاتمي، الاحتراق النفسي وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات لدى المعلمين العاديين في محافظة الظاهرة، جامعة نزوى، عمان 2014، ص 18

<sup>3</sup>-جبار النوري، قياس أبعاد الاحتراق النفسي وعلاقته بالمتغيرات الديمغرافية عند أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد بغداد، العراق، 2016، ص 547

**7 - 4 النظرية الوجودية:** فتركز على في تفسيرها للاحتراق النفسي على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعا من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويحرمه التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للاحتراق النفسي، لذلك فالعلاقة بين الاحتراق النفسي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول : إن الاحتراق النفسي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للاحتراق النفسي.<sup>1</sup>

**7 - 5 النظرية الإنسانية:** ويمثل هذا الاتجاه كل من "روجرز" و "ماسلو" و "ستين" و "فروم"، وتتنظر هذه النظرية إلى أن الإنسان متكاملًا و أن الطبيعة البشرية خيرة بالطبع، ولكنها تتأثر بعدم تحقيق الذات، ويرى "روجرز" أن تحقيق الذات هو المركز الذي تنتظم حوله كل الخبرات، وان الخبرات التي تتعارض مع المعايير الاجتماعية تؤدي إلى التوتر والقلق وسوء التوافق النفسي، كما إن عدم تحقيق الحاجات الإنسانية وفق هرم متدرج ل: "ماسلو" قاعدته الحاجات الأساسية وقمته الحاجة إلى تحقيق الذات، من شأنه أن يحدث اضطرابا في الصحة النفسية للفرد قد يؤدي إلى جملة من الاضطرابات النفسية منها الاحتراق النفسي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-رمضاوي، الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، جامعة سعيدة، الجزائر، 2016، ص33  
<sup>2</sup>-معروف، استراتيجيات التعامل مع الاحتراق النفسي عند أساتذة التعليم الثانوي، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص 30

**8 / مقاييس الاحتراق النفسي:<sup>1</sup>**

- مقياس الاحتراق النفسي ل "فريدنبرجر" 1980 (Burnout questionnaire)
- مقياس الاحتراق ل "جونس" 1980 (Le staff Burn out inventory)
- مقياس ماسلاك للاحتراق 1980 (MaslachBurn out inventory)
- مقياس فورد، مورفي وادوارد" ( Le job Burnout inventory deFord Murphyedwards )
- مقياس "ماير" 1984 (LE Meier Burn out assessment)
- مقياس شيرنس 1986 (Le chernissBurn out Measure)
- مقياس "ماتيوس" 1986 ( Le MathewsBurn out scale) ( Clementine 2006 P2 )
- مقياس "سيذمانوزاجر" (LeteacherBurn out scale de seidman et zager)
- مقياس كوبنهاغن" بالدنمارك (CMI) ( Le CopenhaguenBurn out inventory)
- مقياس "كارفر" وشاير 1997 (indice de COPE de carver et Scheier)
- مقياس "بينس" وأرنسون" ( Le Burn out Measure) BM1981).

<sup>1</sup>-مشاقبة، الاحتراق النفسي لدى المرشد الطلابي في منطقة الحدود الشمالية وعلاقته ببعض المتغيرات، جامعة الحدود الشمالية، 2012، ص64

خلاصة:

بعد تعرضنا لهذا الفصل، يمكن القول أن الاحتراق النفسي حالة من الإنهاك الجسدي، والعقلي فهو يمثل الدرجة القصوى من التعرض للضغوط المزمنة، والمتراكمة فهو يحدث للأفراد الذين يعملون في مهنة إنسانية، فيها تواصل مع الآخرين، فله تأثير سلبي على الفرد وأن المعلم هو أكثر الأفراد عرضة للاحتراق النفسي، وذلك لأنه يشعر انه يعطي أكثر مما يأخذ، وتحتم عليه مهنته الربط بين المدخلات، والمخرجات في العملية التعليمية مما يعزز في داخله شعور عدم الكفاية، وعدم التقدير لكل ما يقدمه من جهود وهذا راجع لعدة أسباب، لذلك فلا بد من إعطاء تدابير للوقاية منه.

الفصل الثالث:

الرضا الوظيفي

**تمهيد:**

تتوفر المؤسسة على عدد من الموارد المختلفة، وإلى جانب الموارد المائية نجد العنصر الحيوي والفعال ألا وهو العنصر البشري الذي يتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للأساتذة والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى تلبية احتياجات الأساتذة أي على الإدارة الاستجابة لحاجاتهم من أجل نيل رضاهم الوظيفي، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو إنجاز الأهداف التعليمية، أي كلما كان الفرد راض عن عمله كلما كان أكثر إنتاجية على عكس الشخص الغير راض عن عمله. ولذلك يعتبر الرضا الوظيفي ضروري لدى أي موظف في أي عمل. وضمن هذا الفصل سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه، قياسه ونتائجه.

1 مفهوم الرضا الوظيفي:1 1 مفهوم الرضا

الرضا في اللغة: "هو ضد السخط وارتضاه، راه له أهلا، ورضا عنه: أحبه وأقبل عليه".<sup>1</sup>  
 أما في الاصطلاح: "تعرف ممفورد الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها".<sup>2</sup>

1 2 مفهوم الرضا الوظيفي:

يرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا. ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:  
 الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن المحتوى العمل - الرضا عن فرص الترقى الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا ظروف العمل.<sup>3</sup>  
 بينما يرى هرزبرج" أن الرضا الوظيفي ما هو إلا عبارة عن المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له".<sup>4</sup>

1- ابن منظور وآخرون، لسان العرب، المجلد5، دار صدار، بيروت، 2005، ص168.

2- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196.

3- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص142.

4- زيد منير عبودي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة، عمان، 2006، ص213.

كاي كيبيلر:" بأنه ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته. ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدرا من الرضا".<sup>1</sup>

تعريف سوبر:" بأنه رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته".<sup>2</sup>

وينظر أدوين لوك إلى الرضا الوظيفي على أنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد الوظيفة أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".<sup>3</sup>

كما يشير هوبك للرضا الوظيفي " بأنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله".<sup>4</sup>

يعرف لوثانز الرضا الوظيفي " بأنه استجابة عاطفية للحالة الوظيفية لا يمكن مشاهدتها، ولكن يمكن إدراكها، والرضا الوظيفي غالبا ما يرتبط بمدى تلبية النتائج التوقعات العاملين أو تجاوزها".<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة للرضا الوظيفي نستخلص أنه لا يوجد اتفاق حول مفهوم الرضا الوظيفي وأنه ما زال موضوع جدل ونقاش كبيرين، وهذا راجع في الحقيقية إلى تعدد الكتابات وتناوله أكثر من جهة اختصاص، يحاول كل منه أن يعرفه حسب وجهة نظره، إلا أن هذا لا يمنعنا من محاولة تقديم تعريف الرضا الوظيفي، ومنه يمكن تعريفه بأنه مجموعة من المشاعر والاتجاهات التي يحملها الفرد نحو مهنته التي يشغلها في الوقت الراهن، وقد تكون هذه المشاعر والاتجاهات ناتجة عن مجموعة من العوامل من بينها الرضا عن الأجر، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن فرص الترقية والرضا عن ظروف العمل، وهذه العوامل تجعل الفرد راض عن عمله مما يدفعه إلى تطوير أدائه التعليمي، وغياب هذه العوامل تؤدي إلى عدم الرضا.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، دار ايتراك للطباعة، القاهرة، 2005 ص 90.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص212.

<sup>3</sup> - سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمدنوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلد14، العدد2، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، 2007، ص 243.

<sup>4</sup> - عبد الرحمن صالح الأزرق، علم النفس التربوي للمعلمين، ط1، دار الكتيب الوطنية، ليبيا، 2000، ص 123.

<sup>5</sup> - يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية المجلد40، العدد1، دراسات العلوم التربوية، الأردن، 2013، ص 182.



**2 أهمية الرضا الوظيفي:**

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعوا إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعلمية.

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن أهمية الرضا عن العمل تنبع من أنه جزء من الرضا عن الحياة بصورة عامة حيث أن البيئة الخارجية هي الأخرى تؤثر على مشاعر الأفراد نحو العمل ودرجة رضاهم.<sup>2</sup>

إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر مقياسا لمدى فعالية الأداء ويؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، كما أن عدم الرضا يساهم في التغيب عن العمل والى كثرة الحوادث والى ترك العاملين لمؤسساتهم والانتقال إلى مؤسسات أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عويد سلطان المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1993، ص12.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس وعلي السيد علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 177.

<sup>3</sup> - عمار طيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم نماذج ونظريات، ط1، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، 1995 ص 441.

**3 خصائص الرضا الوظيفي:**

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

**3\_1\_ تعدد المفاهيم وطرق المقياس:** لقد تعددت التعريفات التي أدلى بها الكثير من الباحثين وتباينت حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين هؤلاء الباحثين، ولهذا لم يوجه تعريف عام متفق عليه.

**3\_2\_ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** وتنشأ هذه القناعة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة عمله، وكذلك عن إشباع حاجاته ورغباته، ويؤدي هذا الشعور بالثقة والانتماء إلى زيادة في الأداء والإنتاج.

**3\_3\_ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه، أدى ذلك إلى ظهور نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا، لأنها تظهر ظروف إجراء تلك الدراسات.

**3\_4\_ النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر، لدي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.

**3\_5\_ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة الاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

**3\_6\_ الرضا عن العمل ارتباط سياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإداراته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ط3، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 112.

## 4 عناصر الرضا الوظيفي:

**4\_1 الإنتاجية:** الرضا الوظيفي هنا ينبع من مصدر متعة التنافس مع الآخرين حتى وإن لم تفز دائما، معرفة أنك تبدل أقصى ما تستطيع لتجاوز تطلعاته أو حتى بلوغها. فمعرفة أنك لا تخرج أفضل ما عندك في العمل يجعلك تشعر بالتعاسة إذن السر في الكبرياء والرغبة في التنافس.

**4\_2 جودة العمل:** المزيد من التركيز يمكنه من الاستمرار في معدلات الإنتاج العالية.

**4\_3 التعلم:** لا بد من أن يكون عقل العامل منفتح على الفرص المتاحة أمامه.

**4\_4 الاحتراف:** لا بد أن يتوفر لديك الخلق والأمان وأن يكون جديرا بالثقة وعادلا في سلوكك، واحترامك للآخرين مهما تباينوا في السن أو الدرجة العلمية، كذلك لا بد من أن تجعل من نفسك نموذجا يلجأ إليه الآخريين في حياتهم يحتاجون للنصيحة مما يجعلهم يحترمونك دون أن تصبح مغرورا أو متكبيرا.

**4\_5 التقدير:** الكثير لا يستطيعون التعبير عن ذاتهم مما يقلل القدر من الثناء عليهم من قبل رؤوسهم.

**4\_6 العمل الجماعي:** كلما زاد قربك من زملائك في العمل، وحاولتم تحقيق أهداف

عامة.

**4\_7 الرضا الجماعي:** يمثل القبول الاجتماعي قمة الحاجات الإنسانية، من خلال التواصل الحر مع الآخرين، ومناقشة الأمور المختلفة يحقق نوعا من الشعور بالرضا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حبيبة محمد دفع الله أحمد، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، مذكرة ماجستير، جامعة الخرطوم، 2007،

**5 أنواع الرضا الوظيفي:**

**5\_1\_ الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل الأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.<sup>1</sup>

**5\_2\_ الرضا الجزئي:** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسية المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتنفيذ معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كامل مصطفى والبكري سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، المجلد 23، العدد 1، مجلة الإدارة، القاهرة، 1990، ص 91.

<sup>2</sup> - محمد بن عبد الله الثبتي وخالد بن عويد العنزي، المجلد 3، العدد 3، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، 2014، ص

**6 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:**

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للمؤسسة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وأهم هذه العوامل ما يلي:

**6\_1\_ الأجر والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى نخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

ومن الجدير ذكره أن هيرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا إنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها: |  
1\_ يختلف الأفراد في درجة تفضيلهم للحاجات، كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجر في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

2\_ تعد الأجر إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتمييز والتفوق والنجاح".<sup>1</sup>

**6\_2\_ محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل وأهم أبعاده تتمثل في درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف، استخدام الموظف لقدراته: **درجة تنوع مهام العمل:** كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمراد كثيرة، وبهذا يكون للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحديا وتنوعا، لذلك يمكن اعتبار أن كلما كان هنالك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم.

**درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف:** تحقق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار أنه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله، على أساس أن الموظف التي تزيد حريته في تخطيط أسلوب عمله يندمج بسهولة في عمله.  
**استخدام الموظف لقدراته:** كلما تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة وإنما تستخدم في العمل زاد رضاه الوظيفي، أي أنه كلما كان للموظف فرصة لاستخدام مهاراته ومعارفه كان أكثر قدرة على تفجير طاقاته الكامنة وإبراز إمكانياته المختلفة ومنه إثبات شخصيته وهذا ما يحقق له السعادة والرضا".<sup>2</sup>

**6\_3\_ إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

1- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص176.  
2- حسن حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 84. 2-  
سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 177.

ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم".

**6\_4\_ فرص الترقية:** يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل. وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة".<sup>1</sup>

**6\_5\_ جماعة العمل:** تعرف جماعة العمل على أنها فردين أو أكثر، تعمل جماعة العمل في مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الأداء، ويتسم انجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين فجماعة العمل رسمية داخل المنظمة وتحدد العلاقات فيها من خلال الهيكل التنظيمي وتتكون من الرئيس والمرؤوسين وهدفها هو أداء الأعمال الوظيفية، وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كلما ساد بينهم التعاون والتفاهم والمودة، أما إذا كان تفاعله معهم يعرقل وصوله إلى أهدافه فستكون سببا استيائه في عمله. ويتوقف أثر جماعة العمل على الرضا حسب الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة.

أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد. فعندما ما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا. أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين الذين هم مصدر توتر أو إحباط، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدرا للشعور بالفرد بالاستياء، فأثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر مساوئ العمل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفا".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 146.

<sup>2</sup>- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 105، 104

**6\_6\_6 نمط القيادة:** " هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين في أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء اتجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل".<sup>1</sup>

**6\_7- عدالة العائد:** " لقد تعددت نظريات عدالة العائد لأن أكثر هذه النظريات قبولا وأكثرها أحكاما هي تلك التي صاغها آدمز ويرى أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها هي علاقة مبادلة يعطى فيها العاملون مجموعة من المدخلات وهذه الأخيرة تتضمن مثلا: المستوى التعليمي للفرد، خبراته، قدراته، سنه، الجهد الذي يبذله في العمل. ويحصل الفرد في المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد أو نواتج التي قد تتضمن مثلا: الأجر التقدير والمكانة الاجتماعية، العوائد المرتبطة في محتوى العمل، الميزات المعطاة للأقدمية الصحية والاجتماعية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 168.

<sup>2</sup>- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 152.

## 7 آثار الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام ويمكن تلخيص أهمها في:  
**7\_1\_الأداء:** " إن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع، وفسروا ذلك العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال ورغبة كبيرين اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى حدوث تحسين في أدائه للعمل وإنتاجيته والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه. وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل".<sup>1</sup>

**7\_2\_الولاء التنظيمي:** " أن الولاء يمثل طبيعة شعور الأفراد اتجاه مؤسستهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وقوة العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى حسب طبيعة الأشخاص وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي.

انخفاض واضح وملحوس في الشكاوي والظلم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابا بخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها .

## 7\_3\_الصحة العضوية والنفسية:

- إن الرضا الوظيفي يؤثر على الصحة النفسية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على راحة العامل النفسية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية. - يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سالم تيسير الشريدة،مرجع سابق،ص72،73  
<sup>2</sup>- بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، 1021، ص 104.



## 8 نظريات الرضا الوظيفي:

ثمة عدة نظريات تؤكد أن أناس يعلقون أهمية فائقة على حاجات معينة موجودة لديهم وتؤثر إلى حد كبير في دافعيتهم إلى العمل. ويشير مفهوم الحاجة إلى أوجه نقص نفسية، وأخرى عضوية يسعى الكائن الحي إلى تحقيقها، فعلى سبيل المثال: فإن الحاجة إلى الطعام هي حاجة فسيولوجية ومغروسة في جميع الكائنات الحية، والحاجة إلى الاتصال الإنساني هي حاجة نفسية، وتنتظر نظرية الحاجات إلى الدافعية على أنها عملية التفاعل بين الحاجات، ودوافعها في إشباعها، ومن أهم هذه النظريات:

## 8\_1\_ نظرية الحاجات الماسلو:

تعود هذه النظرية إلى " إبراهيم ماسلو " عام 1954 حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال ذلك الحرمان يولد تأثيرا نفسيا وجسميا وحاجات متعددة وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف "ماسلو" هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:<sup>1</sup>

**1\_ الحاجات الفيزيولوجية:** مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، والكساء. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة.

2

**2\_ الحاجة إلى الأمان والسلامة:** تتمثل حاجات الأمان والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية. أي حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

**3\_ الحاجة إلى الانتماء:** وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة والحب، ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير الرسمية، الانتماء إلى المنظمة، وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل".

**4\_ الحاجة إلى التقدير:** وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير. وعندما يتبع هذا التقدير من الفرد نفسه، يكون التقدير ذاتيا. أما عندما يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبغها على الفرد أو الاحترام الذي يعطونه إياه فإن التقدير يكون خارجيا.

**5- الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطق بقدراته ومواهبه إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته".

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 80.

وتؤكد دراسات "ماسلو" أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها تحقيق الرضا له دور كبير في زيادة فاعلية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وأشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم.

من خلال هذه النظرية نلاحظ أنها اهتمت بمبدأ أساسي وهو تلبية حاجات الفرد وهو السبيل الأنجع لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف، وأن هذه الحاجات كلها متدرجة هرميا، والحاجات المشبعة تقل وتصبح أقل أهمية، كما أن إشباع أي حاجة تؤدي إلى طلب الحاجة التي تليها والتي تأخذ دور سابقتها في التنظيم السلوك.

## 8\_2\_ نظرية العدالة:

تعتبر نظرية العدالة من أبرز نظريات الرضا الوظيفي، وذلك لتركيزها على أحد محدداته (العدالة). وقد ارتبط تطوير هذه النظرية بالباحث ستاسي آدمز الذي عرف عدم العدالة والتفاوت بأنه يحدث عندما يحس الفرد بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج و مدخلات شخص مرجعي<sup>1</sup>.

**مقومات نظرية العدالة:** وتقوم نظرية العدالة على عنصرين هما:

- مسلمة مؤداها أن سلوك الرضا يتحدد بمدى أدراك الفرد لعدالة ما يحصل عليه من عوائد.
- افتراض مبدئي مفاده أن العلاقة بين المؤسسة والموظفين هي علاقة متبادلة، يقدم الموظفون بمقتضاها مساهماتهم التي تتمثل في جهدهم وقدراتهم وخبراتهم، ويحصلون في المقابل على العوائد مثل الأجر، الترفيحات، المزايا الاجتماعية وغيرها .
- وفي ضوء الفرضين السابقين، فإن نظرية العدالة تدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وإدراك العدالة، وتستند على أساس أن الأفراد يقومون بالمقارنة بين البدائل وبين ما يتحقق الآخرين إذا ما يقوموا بأعمال مماثلة، حيث يحاول الأفراد معرفة مدى عدالة العوائد التي يحصلون عليها مقارنة بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون، وتتم هذه العملية بثلاث خطوات هي : التقييم، المقارنة والسلوك<sup>2</sup>.
- ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2002، ص 299.

## 8\_3\_ نظرية القيمة:

"يرى " أودين لوك " بأن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.

وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات الماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة. فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو، يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية، والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له".<sup>1</sup> (1)

من خلال هذه النظرية نلاحظ بأن الرضا عن العمل هو توفير الحاجات التي تعود على الفرد بالمنفعة ولكل فرد عوائد تناسب عمله ورغباته ومستواه العلمي والوظيفي والاجتماعي.

## 8\_4\_ نظرية ذات العاملين:

" تعد نظرية "هيرزبرج" من أشهر نظريات الدوافع، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية. وتعتمد هذه النظرية على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى:

- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه، سواء كانت قوي فسيولوجية أو قوى سيكولوجية .
- القوى الخارجية هي عبارة عن الدوافع السيكولوجية، التي يكتسبها الفرد من علاقته بالبيئة التي يعيش فيها.

ويؤكد هيرزبرج في نظريته على أن الرضا وعدم الرضا لا يوجدان على متصل واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى عدم الرضا، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هيرزبرج مصطلحان غير متقابلين، بل هما مفهومان مختلفان يتأثران بعوامل مختلفة، وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل".<sup>2</sup>

استطاع فريدريك هيرزبرج من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء.

1\_ العوامل الدافعية: هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق دفع لسلوك وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية، وهذه الأخيرة التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميل السخط الناجم عن عدم الرضا.

2\_ إن توافر العوامل الدافعية بشكل جيد يؤدي إلى حماس ودافعية وإلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا. إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعية، أو توافرها بشكل سيء إلى يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا، ولكن لا يؤدي هذا بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء، وبالمثل يمكن القول بأن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، طه، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 241.

<sup>2</sup>- محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق، ص 140، 141.

سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا كما أن عدم توافر هذه العوامل بشكل جيد سيؤدي إلى ظهور مشاعر استياء وإلى عدم الرضا لدى الأفراد.<sup>1</sup> ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة / وقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات . وقد حدد عشرة عوامل وقائية وهي :

- السياسات، الشركات وإدارتها .
- العلاقات مع المرؤوسين.
- ظروف العمل .
- العلاقات مع الزملاء.
- الحياة الشخصية.
- العلاقات التبادلية مع المشرف .
- الاستقرار في العمل .
- الإشراف الفني.
- الراتب .
- المركز.
- المكانة".<sup>2</sup>

نستنتج من خلال هذه النظرية بأن الرضا وعدم الرضا مفهومين مختلفين وكل مفهوم يرتبط بجملة من العوامل الخاصة به، أي أن الرضا عن العمل ناتج عن رضا الفرد عن الأجر والإشراف، والرضا عن العلاقات مع الرؤساء وهي تدفع بالفرد إلى الإنجاز. وأن عدم توفر هذه العوامل تؤدي بالفرد إلى عدم الرضا وبالتالي يشعر بالاستياء.

### 8\_5\_ نظرية الإنجاز:<sup>3</sup>

وضع هذه النظرية ديفيد ماكلياند عام 1967 ويعود أساسها إلى علم النفس السريري وإلى نظرية الشخصية، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية. وقد أجرى ماكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند. وقد تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء.

**(1) الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤثر للنجاح.

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 236-238.

2- حسين حريم، مرجع سابق، ص 112.

3- العميان محمود، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 291.

وهذه الفئة من الأفراد مهمته نفسيا بانجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما الأفراد ذو الحاجة للانجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلا من ممارسة المهنة فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جدا كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

**(2) الحاجة إلى القوة:** القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير French and Rave إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي:<sup>1</sup>

أ- القوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

ب- القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم لأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

ج- القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

د- قوة العجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

هـ - قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

**(3) الحاجة إلى الانتماء:** وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشعب الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل.

نستنتج من هذه النظرية أنها ركزت على دافع الإنجاز متجاهلة بذلك باقي حاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون دافعة للفرد لأداء عمله.

### 8\_7\_ نظرية التوقع:<sup>2</sup>

تسند هذه النظرية إلى فيكتور فروم. وينظر الكاتب للدافعية على أنها عملية اختيار من بين عدة أفضليات متاحة لفرد. فالإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكا معيناً لتحقيق هذا الهدف. وهنا سيقوم بوزن وتقدير مدى توقع واحتمال أن تحقق أنواع معينة من السلوك هذا الهدف المرغوب. وإذا ما تبين أن سلوكا معيناً يتوقع نجاحه أكثر من غيره، فإنه يتوقع أن يتم اختيار هذا السلوك من قبل الشخص الساعي لتحقيق الهدف، ويتطلب تحليل النظرية وفهم ما يتضمنه من أفكار رئيسة توضيح معاني أهم المتغيرات التي تركز عليها.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 292.

<sup>2</sup>- حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 120.

1) valence وتعني قوة ميل/أفضلية الفرد تجاه نتيجة معينة، أو جانبية النتيجة أو عائد ما مرغوب من قبل الفرد، و يعطيه أهمية كبيرة، ويفضل الفرد هذه العوائد النتيجة على غيرها. ويكون التكافؤ سالبا إذا لم يفضل الفرد مكافأة أو عائد ما ويفضل عدم تحقيقه، ويكون التكافؤ (صفرًا) إذا كان الفرد حياديا بالنسبة لعائد معين، وهذا العائد لا قيمة له بالنسبة للفرد ولا يهمله تحقيقه.

2) الوسيلة (instrumentality) ويشير إلى مدى فناعة الفرد واعتقاده بأن تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الأول (الأداء والإنجاز المحقق) سيؤدي إلى تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الثاني. فمثلا يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعا ويتوقع بأن الأداء والإنجاز المتميز (نتيجة مستوى أول) ينظر إليه كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية (نتيجة مستوى ثاني). أي بمعنى أن الموظف ينظر إلى الموظف ينظر إلى الأداء والإنجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد المنفعة. |

3) أما المتغير الثالث فهو التوقع Expectancy ، وهو يختلف عن الوسيلة المساعدة. ويشير إلى مدى توقع الفرد بأن يؤدي جهده إلى الإنجاز والأداء (نتيجة مستوى أول)، مدى فناعة الفرد واعتقاده بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة. فالتوقع يربط الجهد بنتيجة الدرجة الأولى (الأداء والإنجاز)، بينما الوسيلة المساعدة تربط نتيجة المستوى الأول بنتيجة المستوى الثاني (الترقية). وفي العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل مجهود إذا توافرت لديه فناعة بأن ذلك الجهد سيؤدي إلى أداء وإنجاز عال.

واستنادا لهذه النظرية:<sup>1</sup> فإن الدافعية = التوقع × الوسيلة × الجاذبية

$$V \times I \times E = M$$

أما فيما يتعلق بعلاقة الأداء/ الإنجاز بعائد/ نتيجة ما، فإن الفرد يحاول أن يربط بين هذا الإنجاز الأداء والعوائد والمكافآت المرغوبة، أو يتوقع إلى أي مدى يمكن أن يساعد الأداء المتميز (الوسيلة) في تحقيق نتيجة مرغوبة، وهذا الاحتمال يمكن أن يتراوح من (-1 إلى +1). فالفرد الذي لا يعتقد بوجود علاقة قوية بين الأداء المتميز ونتيجة أو عائد مثل ترقية مكافأة تشجيعية فستكون الوسيلة أو الارتباط الاحتمال) صفرًا، أما إذا كان لدى الفرد اعتقاد بأن الأداء المتميز له علاقة وارتباط بالترقية أو المكافأة التشجيعية، فستكون الوسيلة (+1).

وهكذا تكون الدافعية للعمل عالية إذا كان :

- التوقع عاليًا - لدى العامل شعور قوي واعتقاد قوي بإمكان تحقيق إنجاز عال من خلال جهده علاقة بين الجهد والأداء/ الإنجاز).

- الوسيلة عالية - يعتقد الفرد بوجود علاقة وارتباط بين الأداء العالي المتميز ونتيجة مرغوبة مثل زيادة تشجيعية أو ترقية (علاقة بين الأداء والنتيجة).

- الجاذبية عالية - تحتل النتيجة أو العائد المكافأة التشجيعية) مكان الصدارة بين أولويات الفرد. (علاقة بين النتيجة وإشباع حاجات الفرد). وحيث أن الدافعية تساوي محصلة ناتج التوقع × الوسيلة × الجاذبية فإن عناصر المعادلة الثلاثة يجب أن تكون عالية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 121- 122.

نستنتج من هذه النظرية أنها تقوم على الدور المهم الذي تلعبه عملية الإدراك الفردي أي الطريقة التي يدرك فيها الفرد العمل وما يتوقع أن يحصل عليه من مكافآت نتيجة للعمل سواء كانت هذه المكافآت داخلية كالشعور بالإنجاز أو خارجية كالأجر، وإذا لم تحقق توقعات الفرد فإنه سوف يشعر بعدم العدالة أي يصبح غير راض عن عمله.

## 9 نتائج الرضا الوظيفي:

للمديرين اهتمام عملي لنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضيين بوظائفهم؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك آثاره على الأداء و الغياب ودوران العمل.

**9\_1\_ الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:** يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

**9\_2\_ الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا ولاشك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل. فان كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ في حالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل. والفرد هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح. ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب. قد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض. ففي دراسة أجريت 1955 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة انترناشيونال هارفستر يصل إلى (0,25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو (0.38)<sup>1</sup>.

**9\_3\_ الرضا عن العمل والإصابات :** " إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسيره هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، نجده اقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سلبية إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس. وأيا كان التفسير فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشكوى بالرضا عن العمل.

**9\_4\_ الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:** لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا الكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين. ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتوقع إلى الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا فاعمال الراضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ، ص 205 ، 204 .



رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة. وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتميزان<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 206 ، 205 .

خلاصة:

من خلال ما سبق يظهر أن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الإشباع الذي يستمد منه والجماعات التي تشاركه فيه وسلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل الداخلية والخارجية بوجه عام، فضلا عن شخصيته.

كما تظهر أهمية الرضا في جميع مجالات حياة الفرد بدءا من رضاه عن ذاته، وبيئته ووصولاً إلى مهنته، ولعل أهم حاجة للموظف هي أن يحب ما يشبع حاجاته المادية والمعنوية ليكون راضيا عن عمله.

## خاتمة:

في الحقيقة أن مهنة التعليم هي مهنة كباقي المهن الأخرى أي الشيء الذي ينطبق عليها ينطبق على باقي المهن في الكثير من الأشياء رغم أن لهذه المهنة خصوصيات عديدة تختص بها، ومهنة التعليم تختلف في امتهاتها من دولة إلى أخرى وهذا راجع للقوانين التي تنظمها في تلك الدولة ، والمعلم في غمرة هاته القوانين المنظمة وغموض بعضها في دول أخرى تجعل من هاته المهنة مهنة متعبة جدا لمن لا يعرفها أو امتهنها، ولذلك نجد أن المعلم الناجح لا بد أن يتصف بصفات خاصة وأن تتوفر شخصيته على مجموعة معتبرة من السمات الخاصة و هاته الشخصية القوية التي يمتلكها المعلم لا تتوفر إلا عند "القادة"

إن المتاعب التي تتعلق بهاته المهنة والضغوطات النفسية التي تترتب عنها جراء العمل المضني والطويل وتحمل ضغوطات التلاميذ الدائمة كما أن ظروف العمل السيئة من علاقات غير جيدة بينه وبين إدارة المدرسة وكذلك التدخلات الغير منطقية من إدارة المدرسة في عمل المعلم كل هاته الأمور من شأنها أن تعود على نفسية المعلم بالسلب.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :  
اولا : الكتب

- 1 بخوش الصديق، منهجية البحث العلمي، ط1، دار قرطبة، الجزائر، 2010. و بلوط حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط3، دار النهضة العربية بيروت، 2002
- 2 بوحارة ، هناء. (2012). "الاحترق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سطيف. الجزائر.
- 3 بوعكة، هوارى. (2016). "الاحترق النفسي لدى اضطراب الشخصية الو سواسية القهرية عند الممرضين العاملين في قطاع الصحة العمومية". مذكرة ماستر غير منشورة. جامعة سعيدة. الجزائر.
- 4 جبار النوري، مرتضى. (2011). "قياس أبعاد الاحترق النفسي وعلاقته بالمتغيرات الديمغرافية عند أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد بغداد". مجلة الإدارة والاقتصاد بغداد. العراق.
- 5 جرار أمين صالح ، سنابل. (2011). "الجدية في العمل وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية". مذكرة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- 6 جرينبرج جيرالد وروبرت بارون، ت رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، دار المريخ النشر والتوزيع، السعودية، 2004.
- 7 جلاب حسان دهش ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011.
- 8 الحاتمي بن راشد ، بن علي، سليمان. (2014). "الاحترق النفسي وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات لدى المعلمين العاديين في محافظة الظاهرة". جامعة نزوى. عمان.
- 9 الحرتاوي، هند عبدالله، مستويات الاحترق النفسي لدي المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك
- 10 حسن حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

- 11 حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 12 حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 13 حسين أحمد، رشيد. وجمعة الخالدي، جاجان . (د.ب.س). "الاحترق النفسي لدى المرأة". (د.ب.ط). عمان: دار جرير للنشر والتوزيع
- 14 الخرابشة عبد الله، عمر محمد، عبد الحليم عربيات، احمد. (ب س). "الاحترق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر". مجلة العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. المجلد 17. العدد الثاني. جامعة أم القرى. السعودية.
- 15 خطاب، سيد محمود، كريمة. (2008). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المعلمين" مجلد 11. العدد 41. مصر.
- 16 خليلي، عبد الحليم. وزهاني. نبيل الهامل. (2007). "مستوى الاحترق النفسي لدى مربى الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة". مذكرة ليسانس. جامعة عنابة. الجزائر.
- 17 الرافي عبد الله ، يحي. (2008). "مستويات الاحترق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية المعلمين بابها في ضوء بعض المتغيرات". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. مجلد 2. العدد 2.
- 18 رمزي، جابر، دراسة تقويمية لظاهرة الاحترق النفسي للمدرب، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، بنار، 2007.
- 19 رضاوي، أسمهان. (2016). "الاحترق النفسي لدى أساتذة التعليم الابتدائي". مذكرة ماستر غير منشورة. جامعة سعيدة. الجزائر.
- 20 الزبون وآخرون، محمد، الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن وعلاقة ذلك بالاستمرار بالمهنة، 2007
- 21 الزهراني، نوال عثمان أحمد، الاحترق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

22 الصهاينة، زياد لطفي، مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية عمان الأردن، 1995.

23 الظفري، سعيد. و القريوتي، إبراهيم. (2010). "الاحتراق النفسي لدى معلمات التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في سلطنة عمان". المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد)، عدد 3. جامعة السلطان قابوس. الأردن.

24 عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 2005

25 عوض، بني أحمد، محمد. (2007). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس". ط1. عمان: دار الحامد

26 عسكر، علي. (2003). ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها والبدنية في عصر التوتر والقلق". ط3. الكويت: دار الكتاب الحديث.

27 الغيلاني بن محمد ، سالم. (2013). "بعض سمات الشخصية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مدربي الفرق الأولي والاتحادات الرياضية في محافظة مسقط". رسالة ماجستير. جامعة نزوى.

28 قدوس، ضاوية. (2015). "الاحتراق النفسي لدى الشخصية التجنبية". مذكرة ماستر غير منشورة. جامعة سعيدة. الجزائر.

29 قميحة محمود، سعد الدين، صديق ، ألاء. (2012). "الاحتراق النفسي لدى معلمي مرحلة الأساس وعلاقته بتقدير الذات وبعض المتغيرات الديمغرافية". رسالة ماجستير. جامعة أم درمان. السودان.

30 ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، طلاء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

31 مزياني، فتيحة. (دس). "مفهوم الاحتراق النفسي أبعاده و مراحل تكونه". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر.

32 مشاقبة خدام ، محمد احمد. (2016). "الاحتراق النفسي لدى المرشد الطلابي في منطقة الحدود الشمالية وعلاقته ببعض المتغيرات". جامعة الحدود الشمالية. المجلد17. العدد 1.

33 المعاني أيمن عويذة ، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط ومبدع، ط1، دار الوراق، عمان، 1996.

34 معروف، محمد. (2013): "استراتيجيات التعامل مع الاحتراق النفسي عند أساتذة التعليم الثانوي". مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة وهران. الجزائر.

35 مقلالي، ملوكة. وبولقان، عائشة. (2011) "ضغوط العمل وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي". مذكرة ليسانس. جامعة سعيدة. الجزائر.

36 ميسون، سميرة. و محمدي، فوزية. (2010). "إدراك مصادر الضغوط المهني وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة ورقلة. الجزائر.

37 وحشاني نوار، شهر زاد ، سعاد. (2015). "الاحتراق النفسي لدى رجال الحماية المدنية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة ورقلة. الجزائر.

38 يطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق، عمان، 2006.

#### ثانيا : المذكرات

1 بوشيخي عائشة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2012.

2 بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 1021.

3 سعيد الدوسي، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2005.

4 الكساني مراد أحمد ، أثر الضغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي، دراسة حالة معلمي للمدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، جامع آل بيت، 2000.