

واقع الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم

إعداد

د/يسرا إسماعيل صدقي حسني عبد الحليم

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

٢٠٢٥ م - ١٤٤٧ هـ

ملخص البحث:

هدف البحث الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم والمتمثلة في (الإرهاق العاطفي، وتدني الإنجاز الشخصي، وتبدد الشخصية)، وأبعاد التهكم التنظيمي المتمثلة في (البعد الاعتقادي، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي) من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم عرض الأسس النظرية للاحتراق الوظيفي من خلال الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، والإطار الفكري للتهكم التنظيمي من الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، كما تم دراسة واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وعلاقته بالتهكم التنظيمي لديهم وثائقيًا، وتم رصد واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وعلاقته بالتهكم التنظيمي لديهم عن طريق تطبيق استبانة على عينة عددها (٣٦٠) من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم، وأظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المتغيرين (الاحتراق الوظيفي، والتهكم التنظيمي)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة تبعًا لمتغير النوع (ذكر، وأنثى)، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة، وبناءً على تلك النتائج تم وضع مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على الاحتراق الوظيفي وأثره على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم.

الكلمات المفتاحية: الاحتراق الوظيفي، والتهكم التنظيمي، جامعة الفيوم.

Abstract:

The aim of the research is to reveal the relationship between the dimensions of job burnout among employees in the administrative apparatus at Fayoum University, represented by (emotional exhaustion, low personal achievement, and depersonalization), and the dimensions of organizational cynicism, represented by (the ideological dimension, the emotional dimension, and the behavioral dimension) from the point of view of employees in the administrative apparatus at Fayoum University. To achieve this goal, the descriptive approach was used. The theoretical foundations of job burnout were also presented through contemporary administrative and educational literature, and the intellectual framework of organizational cynicism from contemporary administrative and educational literature. The reality of job burnout among employees in the administrative apparatus at Fayoum University and its relationship to their organizational cynicism were also studied documented. The reality of job burnout among employees in the administrative apparatus at Fayoum University and its relationship to their organizational cynicism were monitored by applying a questionnaire to a sample of (360) employees in the administrative apparatus at Fayoum University. The results showed a positive correlation between the dimensions of the two variables (job burnout and organizational cynicism), and that there are no statistically significant differences in the questionnaire axes according to the gender variable. (Male, Female), but there were statistically significant differences in the questionnaire axes depending on the variable of years of experience. Based on these results, a set of proposed mechanisms was developed to overcome job burnout and its impact on organizational cynicism among administrative staff at Fayoum University. Keywords: Job burnout, organizational cynicism, Fayoum University.

المقدمة:

تشهد المؤسسات التربوية اليوم واقعاً متسارع التغير، تتداخل فيه التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية بشكل عميق، مما يفرض عليها إعادة النظر في أنظمتها الإدارية وسياساتها التعليمية لضمان القدرة على التكيف والاستمرارية، فقد أصبحت الرقمنة والذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي ملامح رئيسة في بنية المؤسسات، وهو ما أحدث تغييراً جذرياً في طبيعة العمل وأدوار العاملين، وأدى في بعض السياقات إلى تقليص الاعتماد على الجوانب البشرية في مقابل الأتمتة.

ومع ذلك، لا يزال العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في نجاح أي منظمة، ولا سيما في المؤسسات التعليمية، التي تعتمد بطبيعتها على التفاعل الإنساني، والإبداع التربوي، وبناء العلاقات المهنية الفعالة، فالمورد البشري في أي منظمة، يشكل حجر الزاوية في تطويرها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى إعادة صياغة السياسات التعليمية والإدارية بشكل يضمن الاستثمار الأمثل في المورد البشري، من خلال تبني استراتيجيات فعالة لتنميته مهنيًا ونفسيًا، وتوفير بيئة عمل داعمة تُعزز من مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وتقلل من مظاهر التهكم التنظيمي والاحتراق الوظيفي، ويُعد هذا التوجه ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة في ظل المتغيرات الراهنة.

وتواجه كثير من المجتمعات ومنها مصر تحديات كبيرة في جهودها المبذولة لدفع عجلة التنمية بأبعادها المختلفة الاقتصادية - الاجتماعية - السياسية ... إلخ)، ومن أهم هذه التحديات الحاجة إلى تعزيز القدرة على الاستثمار الأمثل للطاقات والإمكانات البشرية بما يعظم من المردود الاقتصادي والاجتماعي لها، خاصة في ضوء محدودية الموارد الطبيعية والتحول الاقتصادي التي يشهدها العالم بأسره (نجم، ٢٠١٦، ١٨٤).

ويمكن اعتبار المنظمات ككيانات تتكون من أفراد يعملون معًا لتحقيق أهداف محددة من خلال التنسيق والتعاون المشترك، ومن المرجح أن تستمر هذه الروابط بشكل أكثر استدامة إذا كان لدى أعضاء المنظمة إيمان قوي والتزام بقدرتهم على تحقيق النجاح في سياق نظام ديناميكي، فهناك عوامل متعددة يمكن أن تؤثر على صحة المنظمات، مما يجعل من الضروري أخذ هذه العوامل في الاعتبار بعناية، وترتبط صحة المنظمة ارتباطًا وثيقًا بأعضائها الذين يركزون على مهامهم ويستثمرون قدراتهم وإمكاناتهم بشكل فعال، ومع ذلك، فإن هذه الجهود والمهارات وحدها قد لا تكون كافية لضمان استدامة المنظمات، كما أن نجاح المنظمات يعتمد أيضًا على مشاعر واتجاهات أعضائها، حيث إنها تحتاج إلى أن تكون بيئة العمل مشجعة ومحفزة لتحقيق الأهداف المرجوة، فكلما كانت هذه الاتجاهات إيجابية لدى أفرادها، كلما زادت قوة المنظمة وفعاليتها. (Korkut, & Aslan, , 2016, 95)

وتسعى المنظمات ومنها الجامعات إلى رفع أدائها، وزيادة إنتاجيتها من خلال إيلاء اهتمامها للمورد البشري، لأنه العنصر الأهم بين مختلف مواردها والقادر على التفكير والإبداع والابتكار، وتوجيه أنشطة المنظمة، وإدارة الموارد الأخرى بكفاءة وفعالية، وتحقيق الرضا النفسي والوظيفي للفرد في المنظمة عنصر مهم ومؤثر على أدائها، كما إن إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة ومحفزة، يتوافر فيها الدعم والمشاركة والتوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة، ينعكس على الصحة النفسية للموظف، ويحول دون تعرضه لعملية الاحتراق الوظيفي (الهداب، والمخلافي، ٢٠٢٠، ٢٣٤).

ويُعدّ الاحتراق الوظيفي من القضايا البارزة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والكتّاب، سواء من منظور تأثيره على السلوك الفردي، أو من زاوية تطوير العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية، ومن هنا، برزت الحاجة الملحة إلى تحقيق رضا العاملين في هذه المؤسسات، من خلال اعتماد سياسات فعالة، مثل

توفير بيئة عمل مريحة، وتعزيز الروح المعنوية، وزيادة الدافعية نحو الابتكار والإبداع، كما يُعد إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار عاملاً مهماً في تنمية شعورهم بالمسؤولية الوظيفية تجاه المؤسسة، مما يساهم في تقليل مستويات الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل، والتي تُعد من الأسباب الرئيسة لظهور ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وبناءً عليه، فإن التعامل مع هذه الظاهرة بات ضرورة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل وزارة التعليم العالي، نظراً لانعكاساتها المباشرة على كفاءة العملية التعليمية وجودتها. (نصر ، والقبي ، ، ٢٠٢٣ ، ١٨٦)

فالاحتراق الوظيفي هو متلازمة تتكون من الإجهاد العاطفي، والتجرد (وهو الموقف غير المهم تجاه الآخرين)، وتدني الإنجاز الشخصي (أي انخفاض مستويات الكفاءة الذاتية والرضا عن العمل الخاص بالفرد). (Lian , Guo and others. 1, (2021)) ، واستكمالاً لجهود الباحثين اهتم البحث الحالي بدراسة هذه الظاهرة لتحديد أسبابها وتحديد مستوى علاقتها بالتهكم التنظيمي.

حيث أصبح من الصعب في الوقت الحالي على الجامعات باعتبارها تنظيماً رسمياً أن تحافظ على بقائها إذا تجاهلت التقدير الكافي سواء المعنوي أو المادي لمجهودات رأس المال البشري بها؛ حيث يُعد هذا التقدير الطاقة الإيجابية التي تدفع للعمل بإخلاص من أجل تحقيق الأهداف، لذا فالتنظيم الجامعي يجب أن يعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المراعي لاحتياجات العاملين به، وتوجيه سلوكهم التنظيمي لتحسين العلاقات بين العاملين ورؤسائهم، والحد من وجود طاقات سلبية لديهم، فتلك الطاقات السلبية تؤدي إلى وجود عاملين متهمكين بالمنظمة، وبشيوع ظاهرة التهكم التنظيمي فهذا سيؤثر بالسلب على أداء الجامعات؛ حيث قد يقلل من شعور العاملين بالولاء التنظيمي، ويؤدي إلى انخفاض مستوى رضاهم عن العمل (فوزي، وعبد الرحمن، ٢٠٢٣ ، ١٤٦).

فالتهمك التنظيمي يعد نتيجة لاعتقاد الموظفين بأن المؤسسات تقتصر إلى الصدق والنزاهة، حيث يتم خرق التوقعات المتعلقة بالأخلاق والعدالة والصدق، وأصبح هذا المفهوم موضوعاً مشتركاً بين عدد من التخصصات في العلوم الاجتماعية مثل الفلسفة، والدين، والعلوم السياسية، وعلم الاجتماع، والإدارة، وعلم النفس (Nafei, 2013, 1).

وبالتالي تُعدّ ظاهرة الاحتراق الوظيفي من أبرز التحديات النفسية التي يواجهها العاملون في بيئات العمل الحديثة، وخاصة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات، وقد نتج عن تسارع التغيرات في مجالات التعليم والإدارة الجامعية ضغوطات كبيرة على الإداريين، الذين هم في صلب العمليات التنظيمية، مما ينعكس سلباً على أدائهم المهني، ويتمثل الاحتراق الوظيفي في التراجع الكبير في الطاقة النفسية والجسدية، نتيجة الضغوط المستمرة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة الإحساس بالإرهاق والتعب، وفي سياق الجامعات، لا تقتصر هذه الظاهرة على الموظفين فقط، بل تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات الإدارية والتربوية المقدمة.

ومن جانب آخر، يشكل التهمك التنظيمي أحد السلوكيات السلبية التي قد تظهر في بيئة العمل نتيجة للضغوط النفسية، حيث يعبر الموظفون عن استيائهم من النظام الإداري أو الأدوار المؤسسية من خلال مواقف سخرية أو تهكم، ويؤدي هذا السلوك إلى تفاقم المشكلة التنظيمية وزيادة مشاعر الإحباط بين العاملين، ويهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتهمك التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم، وتقديم آليات تهدف إلى تحسين الوضع الوظيفي لهم.

مشكلة البحث:

على الرغم من التقدم والتطور التكنولوجي في العقود الأخيرة والتوجه المتزايد نحو رقمنة العمليات الإدارية وتقليص الاعتماد على العاملين، إلا أن هناك حاجة إلى

العنصر البشري في المؤسسات، وخاصة التعليمية منها، فالعاملون يمثلون محور العملية التطويرية بما يمتلكونه من مهارات التفكير النقدي، والقدرة على الابتكار، والتكيف مع التغيرات، والتعامل مع التحديات المتصاعدة داخل البيئة المؤسسية، إلا أن الضغوط المتزايدة، وغياب الدعم المؤسسي الكافي، وانخفاض مستويات التقدير والمشاركة في اتخاذ القرار، كلها عوامل تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وأيضاً ظهور التهكم التنظيمي، والذي يتجلى في فقدان الثقة بمصادقية القيادة وسياسات المؤسسة، والتعبير عن مواقف سلبية قد تتخذ طابعاً ساخراً أو نقدياً تجاه المنظمة.

فالمؤسسات التعليمية كالجامعات تواجه تحديات وضغوطاً مختلفة لتحقيق أهدافها واستمراريتها وتطويرها الذي يعتمد بشكل كبير على أداء الموارد البشرية، وخاصة الكادر الإداري باعتباره جوهر العملية الإدارية، مما يجعله عرضة لما يُسمى الاحتراق الوظيفي، مما يُؤدّد لديهم الشعور بالإجهاد النفسي وتدنّي الإنجاز الشخصي، وعدم الرضا الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الاهتمام بالعنصر البشري من حيث توفير مناخ مناسب وملئم لظروف العمل، مما يُسهم في رفع مستوى أدائهم والرضا الوظيفي (الغامدي، ٢٠٢١، ٣).

ويتضمن الاحتراق الوظيفي مجموعة من العوامل المتداخلة، مثل التعب العقلي والعاطفي والجسدي، بالإضافة إلى الشعور بخيبة الأمل، والانهك، وفقدان الطاقة، والإحساس بالفشل، والرغبات غير المحققة، والسخرية، وغياب الشعور بالفعالية، من جهة أخرى فالاحتراق الوظيفي يمثل علاقة تفاعلية بين متطلبات العمل وموارده، حيث يتعرض الموظفون للإرهاق نتيجة التفاعل اليومي مع الزملاء والعملاء، وترتبط هذه الظاهرة بعوامل فردية وتنظيمية تؤثر في بيئة العمل، وتنعكس أعراض الاحتراق الوظيفي في مواقف الموظفين من خلال تبنيهم لنظرة ساخرة تجاه المؤسسة، نتيجة الأعباء الكبيرة وساعات العمل الطويلة التي تتطلبها المؤسسات، ما

يؤدي إلى تصاعد التهكم التنظيمي ذات التأثير السلبي على أداء المؤسسة، وفي هذا السياق، يُسهم الاحتراق الوظيفي في تقليل فعالية وكفاءة المنظمة، مما يُعيق تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية (Akhigbe, 2017,126).

أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاحتراق الوظيفي يُسهم بشكل ملحوظ في تقليص إنتاجية المنظمة، من خلال تأثيراته السلبية على الأداء الفردي والجماعي، ويُعد الاحتراق الوظيفي نتيجة لعوامل متعددة، منها ضعف التعاون بين الموظفين، وسوء بيئة العمل، وتدني احترام الذات، وتؤدي هذه العوامل إلى مضاعفات نفسية مثل اضطرابات القلق والضغط النفسي، وأخرى جسدية كأمراض القلب، وتتعاكس هذه الآثار السلبية على المنظمة في صورة انخفاض في الأداء الوظيفي، وتراجع مستويات الرضا الوظيفي، وانخفاض الإنجاز على المستوى التنظيمي، إلى جانب ارتفاع معدلات الغياب، وزيادة معدل دوران الموظفين، علاوة على ذلك، فإن الضغط والتوتر والصعوبات العاطفية المرتبطة بالوظائف يمكن أن تسبب المزيد من العواقب الجسدية والعقلية عند الموظفين وتكوين اتجاهات سلبية لديهم (Ahmed, 2019,126,127).

ويعد التهكم التنظيمي اتجاهًا سلبيًا يتكون لدى العاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها وقياداتها العاملة بها، ويوصف التهكم بأنه نظرة سلبية وتشاؤمية تجاه الآخرين، ويُعتقد أن الموظفين المتسمين بالتهكم قد يؤثرون سلباً على بيئة العمل بأكملها، وقد يُعيقون المنظمة عن تحقيق أهدافها، هؤلاء الموظفون غالباً ما يعتقدون أن زملاءهم أنانيون ومتمركزون حول ذاتهم، ويتأثر التهكم التنظيمي بعدة عوامل، منها: الضغوط النفسية، التعارض مع توقعات المنظمة، ضعف الدعم الاجتماعي وقلة التقدير، غياب المشاركة في صنع القرار، عدم توازن السلطة، وضعف التواصل الداخلي، ويعتقد المتسمون بالتهكم أن الموظفين الآخرين يفتقرون إلى مهارات التفكير النقدي، ولا يستحقون الثقة أو الولاء، ويمكن النظر إليها كاتجاه نفسي يتكون

من ثلاثة مكونات: معرفية، وعاطفية، وسلوكية، تُشكل معاً البنية الكاملة للسلوك التهكمي داخل المنظمات. والتي منها الجامعات (Nafei,2013,3).

كما أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن : العاملين بالجامعات المصرية والتي منها جامعة الفيوم يعانون من مستوى عالي من الاحتراق الوظيفي (إسماعيل ، ٢٠٢٢، ٢٢٤) ، وأن ضعف الأجور والرواتب تتسبب في الاحتراق الوظيفي للعاملين (توفيق ، ٢٠٢١، ٢٤٣)، وأن أعباء العمل التي يتحملها العاملين بالجامعات -والتي منها جامعة الفيوم - فضلاً عن انخفاض قدرتهم في بعض الأحيان على الموائمة بين حياتهم الشخصية ومتطلبات ومهام العمل الأمر الذي يسبب مزيداً من الشعور بالاحتراق الوظيفي (مرزوق، ٢٠١٨، ٢٩٢).

وأكدت أيضاً نتائج بعض الدراسات التي أجريت على الجامعات المصرية - والتي منها جامعة الفيوم- على أن التهكم التنظيمي يظهر لدى العاملين بسبب ما يعانونه من ضعف الرواتب مقارنة بما يبذل مع مهام وأعباء، وزيادة مهام وأعباء العمل دون مقابل مادي أو معنوي، وأن على إدارة الكليات تشجيع ما يقدمه العاملين من أفكار تحسن الأداء، ووضع قواعد ومعايير واضحة ومعلنة لما تصرفه الإدارة من مكافآت طبقاً لجهود العاملين. (مرزوق، ٢٠٢٠، ٩٩).

ومن بين المشكلات التي تواجه العاملين في جامعة الفيوم والتي قد تتسبب في شعورهم بالاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي ما يلي: (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٢٣:١٢٥)

- محدودية مشاركة بعض الأطراف في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها.
- ندرة وجود سياسة واضحة ومعلنة لتنمية قدرات قياداتها الحالية والمستقبلية.
- محدودية المشاركة في تقييم أداء القيادات، وما يستتبعه من قلة الاستفادة من نتائج التقييم.
- قلة أعداد الكوادر المؤهلة بالجامعة لتولي مناصب قيادية أكاديمية أو إدارية.

- ضعف كفاءة الجهاز الإداري بالجامعة، مع انخفاض مستوى الأداء الوظيفي له.

- ضعف توافر برامج تدريبية لرفع كفاءة الجهاز الإداري.

- ندرة تنوع أدوات قياس أعضاء الجهاز الإداري بالجامعة.

- ندرة قياس رضا أعضاء الجهاز الإداري بشكل دوري، الأمر الذي يؤثر سلبًا على الاستفادة من نتائج القياس في التحسين والتطوير.

- ضعف كفاية الموارد المالية للجامعة لتحقيق أنشطتها المختلفة، وضعف كفاية مواردها الذاتية.

- عدم ملائمة مساحة الجامعة ومبانيها مع طبيعة دورها وأنشطتها.

- ندرة وجود خطة سنوية لصيانة المباني والمرافق بالجامعة.

- قصور بالتسهيلات الأساسية والمرافق التي تلبي طلبات العاملين وذوي الهمم ببعض مباني الجامعة.

- وجود حاجة لدعم البنية التحتية والتكنولوجية بالجامعة.

والعاملون بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم يعانون أيضًا من: كثرة ضغوط العمل التنظيمية، والنمطية والروتين في أنظمة العمل، ونقص قدرة العاملين على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة، وقلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية (مغيب، ٢٠٢٠، ٢٢٤)، وقلة التعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم شركاء عمل وضعف تقدير آرائهم، وضعف تهيئة بيئة عمل مناسبة تحقق التواصل الفعال (عبد الموجود، ٢٠٢٣، ٢٥٧)، مما يتسبب لهم الشعور بالاحتراق الوظيفي والتهمك التنظيمي.

أسئلة البحث:

وفي ضوء ما سبق يمكن عرض أسئلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم؟

ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للاحتراق الوظيفي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار الفكري للتهكم التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٣- ما واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وعلاقته بالتهكم التنظيمي لديهم وثائقياً؟
- ٤- ما واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وعلاقته بالتهكم التنظيمي لديهم من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٥- ما الآليات المقترحة للتغلب على الاحتراق الوظيفي وأثره على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم؟

أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للاحتراق الوظيفي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف على الإطار الفكري للتهكم التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٣- دراسة واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وعلاقته بالتهكم التنظيمي لديهم وثائقياً.
- ٤- رصد واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وعلاقته بالتهكم التنظيمي لديهم من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ٥- وضع آليات مقترحة للتغلب على الاحتراق الوظيفي وأثره على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم.

أهمية البحث:

وتتمثل أهمية البحث في أهمية نظرية، وأهمية تطبيقية كما يلي:

الأهمية النظرية:

استمد البحث أهميته النظرية من الاعتبارات التالية:

- ١- حادثة المجال الذي يتناوله البحث، فالاحترق الوظيفي والتهكم التنظيمي يؤثران بشكل كبير على أداء العاملين ويعوق الجامعات عن تحقيق أهدافها.
- ٢- إلقاء الضوء على العوامل المؤثرة والمسببة لحدوث احتراق وظيفي أو تهكم تنظيمي للعاملين بالجامعات والتي يمكن أن تقيد القائمين على إدارة الموارد البشرية بالتعرف عليها ومحاولة علاجها.
- ٣- محاولة دراسة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي لدى الإداريين بجامعة الفيوم وهو موضوع لم يحظ بالكثير من البحث والدراسة " في حدود علم الباحثة " على الرغم من أهميتهما وتأثيرهما الواضح على الأداء المؤسسي.

الأهمية التطبيقية:

استمد البحث أهميته التطبيقية من الاعتبارات التالية:

- ١- تقديم آليات قد تقيد صانعي القرار التعليمي والقيادات الجامعية في تحسين بيئة العمل ورفع مستويات الرضا والانتماء الوظيفي وتقليل الضغوط المهنية لتحقيق الأهداف.
- ٢- يمكن استخدام نتائج البحث كوسيلة تشخيصية مبكرة لرصد المشكلات التنظيمية والعمل على معالجتها قبل تفاقمها.
- ٣- يمكن أن يفتح أمام الباحثين أفكارًا جديدة لتطوير دراسة الظواهر التنظيمية والنفسية المرتبطة ببيئة العمل الجامعية.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في:

الحدود الموضوعية: تم التعرف على الأسس النظرية للاحتراق الوظيفي من حيث مفهومه، وأعراضه، ومصادره، وأسبابه، والفرق بين ضغط العمل والاحتراق الوظيفي، وأبعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة في الإرهاق العاطفي، وتدني الإنجاز الشخصي، وتبدد الشخصية، كما تم عرض الإطار الفكري للتهكم التنظيمي من حيث مفهومه، وخصائصه، وخصائص الشخصية التهامية، وأشكال التهكم التنظيمي، وأسباب التهكم التنظيمي، وأبعاد التهكم التنظيمي المتمثلة في (البعد الاعتقادي، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي)، والآثار المترتبة على التهكم التنظيمي، ثم تم التعرف على العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي.

الحدود البشرية: الإداريين بالكادر العام بمختلف الأقسام الإدارية بجامعة الفيوم وبعض كلياتها .

الحدود المكانية: الأقسام الإدارية بجامعة الفيوم وبعض كلياتها.

الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة البحث في الفترة من (١٤ مايو ٢٠٢٥ إلى ٢٩ يونيو ٢٠٢٥).

مصطلحات البحث:

تناول البحث الحالي مصطلح الاحتراق الوظيفي، ومصطلح التهكم التنظيمي على النحو التالي:

• الاحتراق الوظيفي:

يعرف الاحتراق لغوياً على أنه: الإِخْتِرَاق: كلمة أصلها الاسم (إِخْتِرَاق) في صورة مفرد مذكر وجذرها (حرق) وجذعها (احتراق) وتحليلها (ال + احتراق)، واحترق الشَّخْصُ بمعنى احتدَّ وطار طائرُه (معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، تعريف ومعنى احتراق) .

ويعرف الاحتراق الوظيفي اصطلاحياً على أنه: استجابة مطولة لضغوط عاطفية وشخصية مزمنة في العمل، فهو متلازمة الإرهاق العاطفي، وتبدد

الشخصية (عدم الاكتراث بالآخرين)، وانخفاض الإنجاز الشخصي (انخفاض مستويات الكفاءة الذاتية والرضا عن العمل) (Lian, Guo and others, 2021,1).

ويُعد الاحتراق الوظيفي حالة نفسية يُكوّن فيها الفرد تصوّراً سلبياً عن ذاته وعن بيئة عمله، نتيجة الانخراط طويل الأمد في ترتيبات وظيفية غير معقولة، وتتجلى هذه الحالة في ثلاثة أبعاد رئيسية: الإرهاق العاطفي، وتدني الشعور بالإنجاز الشخصي، والتبدّل أو الاغتراب الوظيفي (Tian, Qiu and others, 2025,2) ويعرف أيضاً بأنه متلازمة مهنية تتمثل في مشاعر التعب والانهك التام، والموقف السلبي والانفصال النفسي تجاه العمل، وانخفاض الكفاءة والإنتاجية المهنية (Zare, Kazemi and others, 2024,2)

ويعرف الاحتراق الوظيفي إجرائياً على أنه ظاهرة مهنية ناتجة عن ضغوط مزمنة في بيئة العمل وضعف التوافق بين طبيعة العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة وطبيعة الأعمال التي يؤدونها ولم يتم التعامل معها بنجاح ويظهر في ثلاثة أبعاد وهم الإرهاق العاطفي، وتدني الإنجاز الشخصي، وتبدد الشخصية.

• التهكم التنظيمي:

يعرف التهكم التنظيمي لغوياً على أنه: **النَّهْكَم**: كلمة أصلها الاسم (نَهَكُم) في صورة مفرد مذكر وجذرها (هكم) وجذعها (تهكم) وتحليلها (ال + تهكم). تصنع الجهل وإلقاء أسئلة مشكّكة تُوقع في التناقض (معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي ، تعريف ومعنى تهكم).

ويعرف التهكم التنظيمي اصطلاحياً على أنه : نمط من السخرية موجّه نحو هدف محدد، وهو المنظمة التي يعمل فيها الموظف ذاته، فهو اتجاه سلبي نحو المنظمة التي يعمل بها الفرد، يتكوّن من ثلاثة أبعاد: الاعتقاد بأن المنظمة تقتقر إلى النزاهة، مشاعر سلبية تجاه المنظمة، وميول للانخراط في سلوكيات انتقادية

ومتحاولة تجاه المنظمة، تتسق مع تلك المعتقدات والمشاعر (Kwantesa, Bond, 2019,2) ، فهو اتجاهاً سلبياً يتميز بانعدام الثقة، والإحباط، والمواقف العدائية (Yanga, Chena and others,2020,1).

ويعرف على أنه اتجاه نقدي عام أو خاص يتبناه الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، ويستند هذا الاتجاه إلى جملة من المعتقدات والمشاعر والسلوكيات السلبية التي تنشأ نتيجة لانعدام الثقة والشعور بالاستياء تجاه المنظمة، ويُعد من الظواهر التنظيمية المعقدة التي تم تناولها في الأدبيات من خلال ثلاثة أبعاد مترابطة: البُعد المعرفي، والبُعد الوجداني، والبُعد السلوكي Saylıkay, (Yıldıza,2014,623)

يمكن تعريف التهكم التنظيمي بأنه مواقف عامة أو محددة من خيبة الأمل، أو انعدام الأمن، أو اليأس، أو الغضب، أو عدم الثقة في المؤسسات أو الأفراد والجماعات والأيدولوجية والمهارات الاجتماعية، فهو الموقف السلبي الذي يتخذه الأفراد ضد المنظمة التي يعملون فيها (Mohamed, Abd El Rahman and others, 2022,2).

ويعرف التهكم التنظيمي إجرائياً على أنه: اتجاه سلبي يتبناه العاملون بالجهاز الإداري بالجامعة تجاه جامعتهم يتمثل في اعتقادهم بأن الجامعة تفتقر إلى النزاهة، وشعورهم بالاستياء والتوتر والسخرية تجاهها، مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية تجاه الجامعة تؤثر على إنتاجيتها وكفاءتها ويظهر في ثلاثة أبعاد وهم البعد الاعتقادي، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي.

منهج البحث وأداته:

بالنسبة لمنهج البحث: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي كمنهج رئيسي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراسة المشكلات التربوية والإنسانية، فهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا لاستخلاص دلالتها من

أجل الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة (الرشيدي ٢٠٠٠، ٥٩)، كما تم استخدام أسلوب العلاقات الارتباطية، لقياس وتحديد العلاقة بين متغيري الدراسة.

بالنسبة لأداة البحث: استخدم البحث استبانة للتعرف على واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لديهم.

الدراسات والبحوث السابقة:

تعددت الدراسات السابقة الخاصة بمتغيري البحث (الاحتراق الوظيفي، والتهكم التنظيمي) ما بين دراسات عربية وأجنبية وتم تناولها من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أولاً: الدراسات والبحوث العربية:

١- دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري بكلية جامعة طنطا)

استهدفت هذه الدراسة معرفة أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التقاول، الثقة، التعاطف النزاهة التسامح على التهكم التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣١٦) مفردة من العاملين الإداريين بكلية جامعة طنطا، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل (٢٨٧) استمارة واستخدمت الباحثة أسلوب الانحدار البسيط وأسلوب الانحدار المتعدد لترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها في المتغير التابع للتعرف على أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي وتحليل التباين للتعرف على الاختلافات التي تظهر في أبعاد الاستقامة التنظيمية وفي التهكم التنظيمي بسبب الاختلاف في بعض العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر المستوى التعليمي)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها

وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الاستقامة التنظيمية التفاضل الثقة التعاطف النزاهة التسامح على التهكم التنظيمي حيث جاءت النزاهة التنظيمية في مقدمة أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً في التهكم التنظيمي، يليها التسامح التنظيمي، ثم الثقة التنظيمية، يليها التفاضل التنظيمي، ثم التعاطف التنظيمي في المرتبة الأخيرة.

٢- بحث (الريالات، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر الأبعاد المكونة لبيئة العمل الداخلية على الاحتراق الوظيفي في الجامعات الأردنية.

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الأبعاد المكونة لبيئة العمل الداخلية على الاحتراق الوظيفي في الجامعات الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى وجود أثر للأبعاد المكونة لبيئة العمل الداخلية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) على الاحتراق الوظيفي في الجامعات الأردنية وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتبين وجود مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات الاحتراق الوظيفي، وعلى ضوء النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات أبرزها: أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يتفق مع الاستراتيجيات التي تتبناها الجامعة وبنفس الوقت يوفر الإشراف المباشر على تطبيق وصف العمل للوقوف على مدى الالتزام به، التأكيد على أهمية اهتمام إدارة الجامعة بالمقترحات الواردة من قبل العاملين وأن تركز على تدوير العمل، وقيام إدارة الجامعة العمل على ترشيد استخدام الموارد المادية المتاحة وأن تبادر الجامعة إلى تقديم خدمات تعليمية جديدة، وأن تنتهج إدارة الجامعة أنماط إدارية قادرة على التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات .

٣- بحث (عبد الرحمن، وبدوي، ٢٠٢٣). بعنوان: تصور مقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية

هدف البحث إلى الكشف عن درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة المنوفية، والوصول إلى تصور مقترح للحد منها في ضوء مدخل المناعة التنظيمية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة وهدف البحث، وتوصل البحث إلى أن درجة شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري ببعض كليات جامعة المنوفية في المجمل متوسطة، وأكد على ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت للعاملين بالجهاز الإداري بكليات الجامعة، ووضع معايير لاختيار وترقية القيادات الإدارية؛ ومنها النزاهة والشفافية والمصداقية والعدالة، وضرورة مشاركة العاملين في وضع سياسات الكليات، وفي صنع القرارات المتعلقة بالعمل، وأن تقوم وحدة إدارة الأزمات بالكليات بدورها الوقائي والعلاجي لمواجهة الظاهرة باعتبارها أزمة.

٤ - بحث (منصور، ٢٠٢٢). بعنوان: واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتهكم التنظيمي.

هدف هذا البحث إلى تحديد واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتوضيح الأسباب التي تسهم في رفع التهكم التنظيمي لدى معلمي التعليم العام من وجهة نظرهم، ومعوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية، وتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية والتهكم التنظيمي لدى المعلمين ودلالة الفروق في التهكم التنظيمي لدى المعلمين وفقاً للجنس وسنوات الخبرة والتخصص وتقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بما يساهم في مواجهة التهكم التنظيمي لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتيين استبانة للقيادة الريادية واستبانة للتهكم التنظيمي، وتوصل البحث إلى تحقق واقع أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، ومن أسباب التهكم التنظيمي قلة الاهتمام بالجانب

الإنساني للمعلمين، وكثرة الأعباء والضغوط، كما وجدت علاقة دالة سالبة بين واقع ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الريادية ودرجة التهكم التنظيمي لدى المعلمين .

٥- دراسة (الحربي، ٢٠٢٢) بعنوان: الأنماط القيادية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: جامعة أم القرى أنموذجاً.

هدفت الدراسة للكشف عن الأنماط القيادية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى/ المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، طبقت أداتا الدراسة (مقياس الاحتراق، ومقياس أنماط القيادة)، على عينة مكونة من ١٥٧ مشاركاً ومشاركة، أشارت الإحصاءات الوصفية إلى مستوى مرتفع من الإجهاد، ومستوى متوسط من فك الارتباط لدى رؤساء الأقسام ووكلائهم، وأشارت المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر عينة الدراسة إلى أن نمط القيادة التشاركي لدى رؤساء الأقسام ووكلائهم هو الأكثر شيوعاً، وجاءت الأنماط: الهيكلية، والتحفيزية، والاستبدادية، والتباعدي، والانتهازية في المركز الثاني، والثالث، والرابع، والخامس، والسادس، على الترتيب، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن لأنماط القيادة التشاركية والتحفيزية قدرة تنبؤية سلبية ذات دلالة إحصائية بفك الارتباط والإجهاد والاحتراق، في حين كان للقيادة الاستبدادية والانتهازية قدرة تنبؤية إيجابية ذات دلالة إحصائية بفك الارتباط والاحتراق، وكان للقيادة الاستبدادية قدرة تنبؤية إيجابية ذات دلالة إحصائية بالإجهاد، وأضافت النتائج العديد من الإسهامات النظرية المهمة للمعرفة حول العلاقة بين أنماط القيادة والاحتراق لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي.

٦- دراسة (السيد، ٢٠٢٢) بعنوان: أثر السلوكيات المضادة للإنتاجية على الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق".

استهدفت الدراسة تفسير أثر السلوكيات المضادة للإنتاجية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالكادر العام في جامعة الزقازيق، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال سحب عينة طبقية تم اختيارها بطريقة عشوائية ٣٠٠ مفردة من العاملين بالكادر العام في جامعة الزقازيق، وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين انحراف الإنتاج، والتخريب، والانسحاب، والسرقة، وكل من أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى هؤلاء العاملين بالكادر العام في جامعة الزقازيق محل الدراسة، بالإضافة إلى اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية في تطوير كل من أبعاد الاحتراق الوظيفي، فضلاً عن أنه باستخدام اختبار "مان ويتني"، واختبار "كروسكال- والس"، أوضحت النتائج وجود فروق معنوية بين أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية من ناحية، وأبعاد الاحتراق الوظيفي من ناحية أخرى لدى العاملين بالكادر العام في جامعة الزقازيق، والتي ترجع بدورها إلى عدد من المتغيرات الديموجرافية، وهي: النوع، والعمر، والمستوى الإداري.

٧- بحث (القحطاني، ٢٠٢١) بعنوان: الاحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج

هدف البحث إلى تحديد أهم الأسباب التي تقف وراء ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، أعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستنتاجي، وتم استخدام الاستبانات في تجميع البيانات على عينة من العاملين بإمارة منطقة عسير حجمها ٣٨٤ مفردة، وباستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار وتحليل التباين الأحادي توصلت نتائج تحليل البيانات إلى أن لغموض الدور ولعب الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث الإنهاك العاطفي، وسوء التعامل مع الآخرين، والشعور بتدني الإنجاز)، أما صراع الدور فكان له تأثيراً

معنوياً إيجابياً على كل من بعد الإنهاك العاطفي، وبعد الشعور بتدني الإنجاز، ولم يثبت وجود تأثير معنوي له على بعد سوء التعامل مع الآخرين، كما أثبت نتائج تحليل البيانات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، النوع المستوي التعليمي، الخبرة)، وتلخصت توصيات البحث في أنه يجب على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الإمارة مراعاة الدقة في التوصيف الوظيفي للعاملين بالإمارة بالتحديد الواضح للسلطة والمسئولية والواجبات ووحدة الأمر للتقليل من غموض الدور لديهم لما له من أثر على الشعور بالاحتراق الوظيفي.

٨- دراسة (توفيق، ٢٠٢١) بعنوان: واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية هدفت الدراسة إلى دراسة واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية بغرض تحليل العلاقة الثنائية بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي: (جودة الحياة الوظيفية، والاحتراق الوظيفي) والتي حظيت في العقود الأخيرة باهتمام في الغرب ونالت اهتمام الباحثين والأكاديميين، ونظرا لأن أعراض ظاهرة الاحتراق الوظيفي تزداد في المهن والوظائف التي يكون فيها التعامل المباشر مع الجمهور مثل: مهنة أخصائي المكتبات والمعلومات، وقد حرصت الدراسة على التعرف على مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة، وما إذا كانت هناك علاقة إحصائية بين المتغيرين المستقل جودة الحياة الوظيفية والتابع الاحتراق الوظيفي، ومعرفة ما إذا كان هناك تأثير الجودة الحياة الوظيفية بأبعادها في مستوى الاحتراق الوظيفي بأبعاده، وإمكانية التنبؤ بالاحتراق الوظيفي من خلال أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان

كأداة أساسية في جمع المعلومات المطلوبة؛ وتوصلت الدراسة إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمكتبات محل الدراسة (متوسط)، بينما كان مستوى الاحتراق الوظيفي (منخفض)، مع وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين المجموع الكلي للاحتراق الوظيفي، والمجموع الكلي لجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة، كما كان لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثير بدرجة دالة إحصائية في تحديد قيمة الاحتراق الوظيفي؛ وأوصت الدراسة بإعادة النظر في عوامل جودة الحياة الوظيفية التي بها قصور والسعي نحو تصحيحها ومعالجتها من خلال وضع إستراتيجية لتحسين بيئة العمل، وكذلك وضع إستراتيجية لإدارة والتحكم في الاحتراق الوظيفي، وأوصت الباحثة ببعض المقترحات التي تفيد في معالجة القصور في النواحي المادية والمعنوية والتنظيمية والوظيفية.

٩- دراسة (الفرجاني، ٢٠٢١). بعنوان الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة بني غازي

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج توافر مستوى معتدل من الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى معتدل من الإجهاد العاطفي، ومنخفض لتبذل المشاعر ومرتفع للإنجاز الشخصي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو الاحتراق الوظيفي وأبعاده تعزي إلى الجنس والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو الإجهاد العاطفي يعزي للحالة الاجتماعية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تساعد في الاهتمام بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

١٠- دراسة (مرزوق، ٢٠٢٠) بعنوان: التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة دراسة تحليلية نقدية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التهكم التنظيمي، وأبعاده، وتحديد واقعه بجامعة القاهرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات لتقليل التهكم التنظيمي في جامعة القاهرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تحقق محور أبعاد التهكم التنظيمي، ومحو أسباب التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة، في حين تحقق محور آليات الحد من التهكم التنظيمي بدرجة كبيرة، كما تحققت عبارات البعد الاعتقادي والبعد العاطفي ضمن أبعاد التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة، في حين تحققت عبارات البعد السلوكي بدرجات ضعيفة ومتوسطة، كما أشارت عينة الدراسة إلى أن أهم أسباب التهكم التنظيمي ضعف الراتب مقارنة بما يبذل مع مهام وأعباء، وزيادة مهام وأعباء العمل دون مقابل مادي أو معنوي، وأن أهم الآليات المقترحة للحد من التهكم التنظيمي: تشجيع إدارة الكلية لما يقدمه الأعضاء من أفكار تحسن الأداء، ووضع قواعد ومعايير واضحة ومعلنة لما تصرفه الإدارة من مكافآت طبقاً لجهود الأعضاء.

١١- دراسة (عبد المعز، وعبد المنعم، ٢٠٢٠) بعنوان: التهكم التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية.

هدفت الدراسة إلى تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة المصرية، ومحاولة فهم أسبابها، وتم استخدام المنهج النوعي للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى خلق سلوك تهكمي لأعضاء الهيئة المعاونة في كليات ومعاهد السياحة المصرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أربعة أسباب رئيسية تسهم في خلق سلوك تهكمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة ومدرسي اللغة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية، وهذه الأسباب هي الطموح المستقبلي، وغياب العدالة التنظيمية، وسوء الأداء المؤسسي، وضعف الإمكانيات التدريسية والبحثية، وقد أوصت الدراسة

بأهمية العمل على إنماء الطموح، ووضع ميثاق أخلاقي والالتزام به للحد من ظاهرة المحسوبية داخل مؤسسات التعليم السياحي المصرية، والعمل على تبني إدارة كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية لثقافة الشفافية وقيم العدالة والنزاهة وتبني أنماط القيادة الإيجابية.

الدراسات والبحوث الأجنبية:

١ - دراسة (Couturier, 2024) بعنوان: "العلاقة بين متطلبات العمل، ضغط العمل، الرضا الوظيفي، والاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: هل تساهم آليات التكيف القائمة على المواجهة والدعم في الحد من هذه الآثار؟"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور كل من متطلبات العمل، وضغط العمل، والرضا الوظيفي في التأثير على الدعم الاجتماعي والتكيف القائم على المواجهة. كما تم تحليل دور الدعم الاجتماعي واستراتيجيات التكيف القائمة على المواجهة في تقليل الاحتراق. قبل إجراء نموذج المعادلات الهيكلية الكامل، تم إجراء تحليلات تأكيدية للعوامل بشكل منفصل للتأكد من صحة هيكل أدوات القياس.

أظهرت النتائج أن زيادة الدعم الاجتماعي تساهم في تقليل الاحتراق. كما تبين الدراسة كيف أن زيادة ضغط العمل ومتطلبات العمل يمكن أن تؤدي إلى زيادة الاحتراق الوظيفي. علاوة على ذلك، تبين أن متطلبات العمل والرضا الوظيفي يؤثران بشكل غير مباشر على الاحتراق الوظيفي. حيث تؤثر هذه العوامل أولاً على مستوى الدعم الاجتماعي، ومن ثم تؤدي إلى تقليل الاحتراق الوظيفي. فعلى سبيل المثال، يميل أعضاء هيئة التدريس الذين يواجهون متطلبات عمل أعلى إلى السعي للحصول على الدعم الاجتماعي. وبالمثل، يسعى أعضاء هيئة التدريس الذين يشعرون برضا أكبر عن وظائفهم أيضاً للحصول على الدعم الاجتماعي. نظراً للتأثيرات الضارة التي يسببها الاحتراق على الأعضاء والمؤسسة بشكل عام، فإن

فهم أسباب الاحتراق الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس يعد أمراً أساسياً لضمان تخصيص الموارد بشكل مناسب.

٢- دراسة (2024, Soomro & Saraih and others) بعنوان: "سمات الشخصية، التهكم التنظيمي، وأداء الموظفين لدى القيادات الأكاديمية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير السمات الشخصية على التهكم التنظيمي ، كما تستعرض القدرة التنبؤية للتشاورم التنظيمي في أداء الموظفين في باكستان، وتعد هذه الدراسة كمية، حيث استخدم الباحثون استبيانًا لجمع بيانات مقطعية من القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، وتم تحليل ٣٢٥ حالة صالحة للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة. وأظهرت نتائج تحليل نموذج المعادلة الهيكلية تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للسمات الشخصية مثل التوافق، والانفتاح، والاستقرار العاطفي، والضمير، والانفتاح على الخبرة على أبعاد التهكم التنظيمي: التهكم المعرفي ، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي، كما أثبتت الدراسة أن التهكم المعرفي والعاطفي والسلوكي لا تشكل مؤشرات معنوية سلبية على أداء الموظف .

٣- بحث (2022, Jigjiddorj & Zanabaza) ، بعنوان : "العلاقات بين عبء العمل الذهني، الاحتراق الوظيفي، والالتزام التنظيمي"

هدف البحث إلى دراسة الارتباطات بين عبء العمل والاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين بالمركز الصحي في سيلينجي ايماج بمنغوليا، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى أن ضغط الوقت والتعامل مع المهام المتعددة والإلحاح وعبء العمل يؤدي إلى التوتر والاحتراق الوظيفي مما يؤثر سلبًا على حياة الفرد، والشعور بالاحتراق الوظيفي يؤثر سلبًا على الالتزام التنظيمي وفقدان الاهتمام بمواصلة العمل ، وانخفاض الإنتاجية، وتبدد الشخصية،

والتغيب عن العمل، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وفقدان الثقة بالنفس، وزيادة معدل دوران الموظفين، وزيادة نفقات التدريب والتطوير.

٤- دراسة (2021, Lian & Guo and others) بعنوان : "الدعوة المهنية، ونقاط القوة في الشخصية، والهوية المهنية، والاحترق الوظيفي لدى المعلمين الجامعيين الصينيين الشباب: نموذج الوساطة المتسلسلة"

هدفت هذه الدراسة الكشف عما إذا كان بإمكان نقاط القوة الشخصية والدعوة (الشعور العميق بالرسالة أو الهدف الشخصي في العمل)، التأثير على الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة الجامعات الشباب في الصين. كما استكشفت الدراسة التأثير الواسطي المتسلسل للدعوة وهوية المهنة في العلاقة بين نقاط القوة الشخصية والاحتراق الوظيفي. تم جمع البيانات من ٤٤٧ أستاذًا جامعيًا شابًا (أقل من ٣٩ عامًا)، الذين أكملوا مقياس نقاط القوة الشخصية المكون من ١٢ بندًا، مقياس الاحتراق الوظيفي الصيني، مقياس الدعوة المكون من ثلاثة أبعاد (نسخة الموظف)، ومقياس هوية المهنة. أظهرت النتائج ما يلي أن تأثير نقاط القوة الشخصية بشكل سلبي وكبير على الاحتراق الوظيفي، ولعبت الدعوة دورًا وسيطًا جزئيًا بين نقاط القوة الشخصية والاحتراق الوظيفي، وأكدت هوية المهنة العلاقة بين الدعوة والاحتراق الوظيفي. بناءً على ذلك، يمكن القول إن نقاط القوة الشخصية تؤثر على الاحتراق الوظيفي بشكل مباشر، وكذلك عبر الوساطة المتسلسلة للدعوة وهوية المهنة. في الختام، ينبغي على أساتذة الجامعات الشباب التركيز على الاستفادة من نقاط قوتهم الشخصية لتحسين شعورهم بالدعوة وتعزيز هويتهم المهنية وبالتالي تقليل الاحتراق الوظيفي. كما يتم تقديم اقتراحات ذات صلة لقادة الجامعات، والإداريين، والمستشارين، والباحثين المستقبليين.

٥- دراسة (2019, Zaid) بعنوان: "أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز"

هدفت الدراسة إلى : التعرف على مستوى احتراق الوظيفة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد مدى تأثير احتراق الوظيفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، وتحليل تأثير كل من عوامل احتراق الوظيفة: الإرهاق، التجريد الذاتي، والإنجاز الشخصي على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم التوصل إلى أن العاملين في المؤسسة يعانون من حالات من احتراق العمل، مع تأثيرات متباينة للأبعاد الثلاثة على أدائهم في الجامعة، يبدو أن معظمهم لا يتأثرون بالتجريد الذاتي، مما يشير إلى راحتهم النسبية في مكان عملهم، ويشعر غالبية الموظفين بمستويات كافية من الإنجاز الشخصي، لكن، يشكل الإرهاق العاطفي خطرًا كبيرًا على احتراق العمل بينهم، مما يستدعي من إدارة الجامعة تنفيذ استراتيجيات لتحسين الحالة العاطفية للموظفين.

كما تظهر النتائج أن الاختلافات بين الجنسين تؤثر على تأثيرات احتراق العمل، خاصة فيما يتعلق بالإرهاق العاطفي والإنجاز الشخصي، حيث يتعرض النساء لمخاطر أعلى في الإرهاق العاطفي. وتشير البعدان التي لهما ارتباطات معتبرة مع كل من العمر والخبرة هما التجريد الذاتي والإنجاز الشخصي، في حين أن الارتباط بين العوامل الديمغرافية والإرهاق العاطفي ليس بمعتبر، وعليه، ينبغي للإدارة تصميم استراتيجيات تركز على تحسين رفاهية العاملات والعاملين في الجامعة.

٦ - بحث (Kökalan , 2019) بعنوان: "أثر التهكم التنظيمي على الرضا

الوظيفي: اختبار الدور الوسيط للروحانية التنظيمية المدركة"

هدف البحث إلى دراسة الأدوار الوسيطة للقيم الروحية التنظيمية في العلاقة بين التهكم التنظيمي والرضا الوظيفي، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم استخدام التحليل العاملي التوافقي وطريقة المعادلة الهيكلية لكشف اتجاه ومستوى

العلاقات بين المتغيرات، وتم التوصل إلى : وجود علاقات بين أبعاد التهكم التنظيمي والروحانية التنظيمية والرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج تحليل الوساطة أنه في حين أن الروحانية التنظيمية تؤثر جزئياً على العلاقة بين التهكم التنظيمي والرضا الوظيفي، فإنها تؤثر بشكل كامل على العلاقة بين التهكم العاطفي والرضا الوظيفي وكذلك العلاقة بين التهكم المعرفي والرضا الوظيفي، وأظهرت الأبحاث أنه مع زيادة التهكم التنظيمي، ينخفض الرضا الوظيفي، ومع ذلك، تشير النتائج التي توصل إليها البحث أن الروحانية التنظيمية يمكن أن تقضي تماماً على الآثار السلبية لكل من التهكم العاطفي والمعرفي على الرضا الوظيفي، بينما تقضي جزئياً على الآثار السلبية للتهكم السلوكي على الرضا الوظيفي، وقد لوحظ وجود فجوة في الأدبيات من حيث تحديد العلاقات بين هذه المفاهيم الثلاثة.

٧- دراسة (Nafei , 2013) بعنوان: "دراسة العلاقة بين التهكم التنظيمي والتغيير التنظيمي: دراسة في السياق المصري"

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين التهكم التنظيمي والتغيير التنظيمي، وتم التحقيق في مواقف الموظفين تجاه التهكم التنظيمي والتغيير، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التهكم التنظيمي (البُعد المعرفي، البُعد العاطفي، والبُعد السلوكي) والتغيير التنظيمي في المستشفيات التعليمية في مصر، والتهكم التنظيمي مرتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى مثل رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، يجب على المديرين تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية، وهو ما يمكن تحقيقه دون الحاجة إلى بذل جهد وموارد كبيرة في المنظمات التي تتمتع بإحساس عالٍ بالعدالة، فيكون الموظفون أكثر احتمالاً للتمسك بعملهم وبالمنظمة. وتأثير التهكم التنظيمي يمكن أن يكون ضار للغاية بالمنظمة ويجب معالجته.

٨ - دراسة (2018, ATILLA & KILIÇ) بعنوان: "العلاقة بين التهكم التنظيمي وأداء الموظفين: مثال على أعضاء هيئة التدريس في جامعة ماردين أرتوكلو"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى التهكم الذي يشعر به العاملون، وأبعاده، وتأثيره على أداء الموظفين، ولجمع البيانات بما يتماشى مع أهداف الدراسة، تم استخدام استبيانات وُزعت على المشاركين. وقد تم استخدام "مقياس التهكم التنظيمي" الذي طوره Brandes وآخرون (١٩٩٩) وتم تعديله واعتماده من قبل Bozkurt (2015)، بالإضافة إلى "مقياس الأداء الوظيفي" الذي طوره Kirkman و Rosen (1999) وتم تعديله لاحقاً من قبل Akay (2017).

وقد طُبِّقت هذه المقاييس على أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة ماردين أرتوكلو، في محاولة لتحديد مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين وأبعاده المختلفة، ودراسة تأثيرها على الأداء الوظيفي. وكشفت نتائج التحليل عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعدين المعرفي والسلوكي للسخرية التنظيمية وأداء الموظفين، بينما وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد العاطفي للسخرية التنظيمية وأداء الموظفين.

٩ - دراسة (2016, Bavani , Abdullah, others) بعنوان : "تأثير أبعاد الاحتراق الوظيفي على التزام الموظفين: من منظور ماليزيا"

هدف الدراسة الحالية أيضًا إلى التحقق مما إذا كان هناك علاقة معنوية بين الإرهاق العاطفي والإنجاز الشخصي والانغلاق الشخصي تجاه الالتزام الوظيفي بين عمال التصنيع في ملاكا، تم استخدام أداة قياس احتراق ماسلاش - استطلاع الخدمة الإنسانية واستطلاع التزام الموظف في هذه الدراسة. تفحص هذه الدراسة العلاقة المباشرة بين الإرهاق العاطفي، الانغلاق الشخصي والإنجاز الشخصي على التزام الوظيفي، تم استخدام منهج كمي مع طريقة تحليل وصفي وطريقة عينة

متعددة المراحل في هذه الدراسة، حيث تم تنفيذ طريقة التجميع تليها طريقة العينة المتنوعة والعشوائية البسيطة، وتوصلت إلى وجود علاقة سلبية ومعنوية بين الإرهاق العاطفي والالتزام بالعمل لدى العمال في ملاكا ، أظهر البحث وجود علاقة سلبية ومعنوية بين الانغلاق الشخصي والالتزام بالعمل لدى العمال في ملاكا، مبينة أن الانغلاق الشخصي له تأثير سلبي متسق على الالتزام التنظيمي في دراسات متعددة، ووجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الإنجاز الشخصي والالتزام بالعمل لدى العمال في ملاكا، مشيرة إلى أن الإنجاز الشخصي يرتبط إيجابيًا بالالتزام التنظيمي في سياقات بحثية متعددة، وتوفر هذه النتائج رؤى قيمة للمنظمات التي تهدف إلى تحسين التزام موظفيها من خلال تدخلات موجهة، مثل تقليل عوامل الضغط العملي وتعزيز الاعتراف بإنجازات الموظفين.

١٠- دراسة (2016, Jiang, Yang) بعنوان: "آثار التفاؤل وخصائص العمل على الاحتراق الوظيفي لدى جيل الألفية: دليل من مسح لعاملين في خدمات المجتمع في شنشي، الصين"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثيرات منظورين مزدوجين: التفاؤل وخصائص العمل على الاحتراق الوظيفي لدى أفراد جيل الألفية في الصين، بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد القوة التنبؤية لأبعاد مختلفة من خصائص العمل على الاحتراق الوظيفي، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال بيانات استطلاع (استبانات، ومقابلات) من عمال الخدمة المجتمعية في مقاطعة شينشي، الصين، في عام ٢٠١٥ وتم الحصول على الاستنتاجات التالية: تم تصنيف التفاؤل إلى نوعين: التفاؤل السمة والتفاؤل الحالي. كان لتفاؤل السمة تأثير سلبي كبير، بينما لم يكن لتفاؤل الحالة أي تأثير على الاحتراق الوظيفي لدى أفراد جيل الألفية؛ فكلما زادت درجة تفاؤل السمة، زادت قدرة الفرد على تخفيف الاحتراق الوظيفي، وتم تقسيم خصائص العمل إلى خمسة أبعاد: عبء العمل، دعم القيادة، غموض الدور، دعم

الزملاء، واستقلالية العمل. كان لعبء العمل تأثير إيجابي كبير على الاحتراق الوظيفي؛ بينما كان لدعم القيادة تأثير سلبي كبير على الاحتراق الوظيفي؛ وكان لغموض الدور تأثير إيجابي كبير على الإرهاق العاطفي المرتبط بالاحتراق الوظيفي؛ وكان لدعم الزملاء تأثير سلبي على قلة الإنجاز الشخصي المرتبط بالاحتراق الوظيفي؛ وكان لاستقلالية العمل تأثيرات سلبية على تفكك الشخصية وقلة الإنجاز الشخصي، كلما زاد دعم القيادة والزملاء، زادت استقلالية العمل وقدرة الفرد على تخفيف الاحتراق الوظيفي، يوفر دعم القيادة وزملاء العمل تشجيعاً روحياً ومساعدة في العمل، ويمكن أن تعزز درجة عالية من استقلالية العمل من شعور المسؤولية لدى جيل الألفية، تشجع هذه العوامل إتمام العمل بنجاح وتؤجل ظهور الاحتراق الوظيفي، ومن بين الأبعاد الخمسة لخصائص العمل، كان لعبء العمل أقوى قوة تنبؤية على الإرهاق العاطفي؛ كان لدعم القيادة أقوى قوة تنبؤية على تفكك الشخصية؛ وكانت لاستقلالية العمل أقوى قوة تنبؤية على قلة الإنجاز الشخصي.

تعليق عام على الدراسات والبحوث السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

- تشابه البحث الحالي مع الدراسات والبحوث السابقة في تناول الإطار النظري للاحتراق الوظيفي من مفهوم الاحتراق الوظيفي، وأبعاده، وأسبابه، كما تناولت بعض الدراسات التهكم التنظيمي من حيث مفهومه وأبعاده، وتشابه البحث الحالي أيضاً مع الدراسات والبحوث السابقة في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) حيث استخدمت معظم الدراسات والبحوث السابقة المنهج الوصفي.
- اختلف البحث الحالي عن الدراسات والبحوث السابقة في هدفها؛ حيث أن بعض الدراسات ركزت على دراسة الاحتراق الوظيفي وكيفية الحد منه باستخدام مداخل مختلفة منها المناعة التنظيمية والدعم الاجتماعي، أو علاقة الاحتراق الوظيفي بضغوطات العمل والسلوكيات المضادة للإنتاجية والأنماط القيادية والالتزام

التنظيمي، بينما هدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي.

- استفاد البحث الحالي من الدراسات والبحوث السابقة في تحديد مشكلة الدراسة والبدء من حيث انتهى الآخرون، وعرض الإطار النظري، واختيار المنهج المناسب، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، مع الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث السابقة في تفسير النتائج لوضع الآليات المقترحة.

إجراءات البحث: تمثلت إجراءات البحث في المحاور التالية:

المحور الأول: تناول الأسس النظرية للاحتراق الوظيفي من حيث مفهومه، وأعراضه، ومصادره، وأسبابه، والفرق بين ضغط العمل والاحتراق الوظيفي، وأبعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة في الإرهاق العاطفي، وتدني الإنجاز الشخصي، وتبدد الشخصية، وذلك للإجابة على السؤال الأول.

المحور الثاني: تناول الإطار الفكري للتهكم التنظيمي من حيث مفهومه، وخصائصه، وخصائص الشخصية التهامية، وأشكال التهام التنظيمي، وأسباب التهام التنظيمي، وأبعاد التهام التنظيمي المتمثلة في (البعد الاعتقادي، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي)، والآثار المترتبة على التهام التنظيمي، ثم تم التعرف على العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي، وذلك للإجابة على السؤال الثاني.

المحور الثالث: تناول واقع الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وثائقياً من خلال عرض نبذة عن جامعة الفيوم، والواقع الكمي للجهاز الإداري بالجامعة، وواقع الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة، وذلك للإجابة على السؤال الثالث.

المحور الرابع: تناول الدراسة الميدانية للكشف عن العلاقة بين واقع الاحتراق الوظيفي بالتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة، من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك للإجابة على السؤال الرابع.

المحور الخامس: تناول عرض مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على الاحتراق الوظيفي وأثره على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم، وذلك للإجابة على السؤال الخامس.

المحو الأول: الأسس النظرية للاحتراق الوظيفي:

الاحتراق الوظيفي هو استجابة مطولة للضغوط العاطفية والشخصية المزمنة في العمل، ويتم تعريفه هنا بواسطة ثلاثة أبعاد هي الإرهاق العاطفي، تبديد الشخصية، والإنجاز الشخصي، وفي هذا المحور تم تناول الأسس النظرية للاحتراق الوظيفي من حيث مفهومه، وأعراضه، ومصادره، وأسبابه، والفرق بين ضغط العمل والاحتراق الوظيفي، وأبعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة في الإرهاق العاطفي، وتبديد الإنجاز الشخصي، وتبديد الشخصية، وفيما يلي سيتم التعرف على مفهوم الاحتراق الوظيفي.

أولاً: مفهوم الاحتراق الوظيفي:

يعتبر الاحتراق الوظيفي أكبر خطر مهني في القرن الحادي والعشرين لأنه معدي وينتقل بسرعة من شخص إلى آخر داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك عندما يعاني الموظفون من الاحتراق الوظيفي، فإنهم يصبحون مرهقين عاطفياً وغير قادرين على تقديم مساهمات فعالة وذات مغزى في عملهم وداخل منظماتهم. Mostafa, (Omar, others, 2022, 132)

فيعرف الاحتراق الوظيفي على أنه اضطراب ناجم عن تراكم الضغوطات في بيئة العمل، ويمكن أن يتسبب في آثار سلبية على الموظفين والمنظمة بشكل عام، يتمثل هذا الإرهاق في شعور تلقائي بالتعب والإرهاق المستمر نتيجة للمطالب العالية والتحديات المتزايدة في مكان العمل (Lubbadeh, 2020,12).

فهو نتيجة للفجوة المدركة بين متطلبات العمل والموارد - سواء كانت مادية أو عاطفية - التي يمتلكها الموظف، وعندما تصبح متطلبات العمل مرتفعة بشكل

غير عادي، يُصبح من الصعب التعامل مع الضغوط المرتبطة بهذه الظروف العملية، فجدور احتراق العمل تكمن في التفاعلات اليومية التي تتبع من الإرهاق الجسدي والعاطفي المُفرط الذي ينشأ عن الضغوط الوظيفية، يُمثل احتراق العمل خطرًا مهنيًا وظاهرة ناجمة عن الضغط النفسي (Noreen& Malhi, others, 2018,1746).

ويعرف أيضًا بأنه حالة إرهاق يُظهر الشخص فيها تشكُّكًا في قيمة مهنته وفي قدرته على الأداء (Arnold& Patrícia, 2014,113) فالاحتراق الوظيفي هو استجابة للضغوط المهنية المستمرة، مثل الأعباء العملية الثقيلة والعلاقات الشخصية المعقدة والمشاعر السلبية، ويظهر بشكل رئيسي كإرهاق عاطفي وسخرية وتقليل للإنجاز الشخصي (Jia &He and others, 2021, 2963).

كما يعرف على أنه ظاهرة سلبية تتبع من ضغوط العمل المزمنة وتسبب أضرارًا مهما كانت طبيعة المهنة، ويظهر ذلك من خلال فقدان الثقة والمواقف السلبية تجاه الآخرين، والشعور بالتعاسة وعدم الرضا عن إنجاز العمل مما يؤدي إلى عدم القدرة على التأقلم مع الوظيفة. (Zanabaza&Jigjiddorj, 2021,3) وهو أيضًا حالة يصل إليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل، علاوة على تدني الانتاجية والتطوير في أداء عمله، وعادة ما تصيب الفرد عندما يمكث في عمله بدون أي تغيير أو تطوير من مدة سبع سنوات وأكثر. (محمد، ٢٠١٤، ١٥٩)

فهناك تقدم تسلسلي في ثلاث مراحل من الاحتراق الوظيفي، يبدأ هذا التقدم بالإرهاق، حيث يعاني الفرد من التعب العاطفي والجسدي، مما يجعله يشعر بالإرهاق وعدم القدرة على الاسترخاء، بعد ذلك، يتبعها المرحلة الثانية وهي السخرية، حيث يتخذ الأفراد موقفًا باردًا تجاه عملهم وزملائهم في محاولة لحماية أنفسهم من الإرهاق والإحباط، أما المرحلة الثالثة، فتتمثل في الشعور بفقدان الكفاءة، حيث يشعر الفرد

بعدم الكفاءة والفشل، مما يجعل إنجازاته تبدو تافهة والمهام تبدو مرهقة، وهذا هو التطور التدريجي للإحساس بالاحتراق في بيئة العمل وتأثيره على الأفراد (Seon & Mi, 2009, 66)

ويمكن تعريف الاحتراق الوظيفي على أنه: حالة من الإنهاك الإجهاد والاستنزاف البدني والذهني نتيجة لضعف التوافق بين طبيعة الموظف وطبيعة الأعمال التي يؤديها، ويظهر ذلك من خلال الإرهاق العاطفي، وتبدد الشخصية، وتدني الإنجاز الشخصي.

ثانيًا: أعراض الاحتراق الوظيفي:

للاحتراق الوظيفي مجموعة من الأعراض تتمثل في فقد الثقة بالآخرين ويصف جميع من حوله بالأنانية، والشعور بالإرهاق وفقدان الأمل والشعور بالفشل والتوتر لأتفه الأسباب، الرغبة في النوم طوال الوقت، وكثرة الخلافات مع زملاء العمل، ومحاولة تجنب المناسبات الاجتماعية (محمد، ٢٠١٤، ١٥٩).

وهناك من يرى أن للاحتراق الوظيفي العديد من الأعراض والآثار على الفرد حيث يترك الاحتراق الوظيفي آثارًا سلبية ومتعددة على الفرد؛ مما يتسبب في اختلالات وظيفية تؤثر على المنظمة، وقد تكون هذه الآثار والأعراض فسيولوجية كالصداع والقرحة وأمراض القلب، أو نفسية كالغضب السريع والأرق والشعور بالإحباط والكآبة والملل، أو سلوكية كالانعزال أو العدوانية أو زيادة التدخين وتعاطي المخدرات، بجانب ذلك يمكن حصر آثار وأعراض الاحتراق الوظيفي باستنفاد الطاقة النفسية للشخص، وتقليل الإحساس بالمسؤولية، وزيادة السلبية ولوم الآخرين في حالة الفشل، والبعد النفسي في العلاقة مع العميل، ونقص الفعالية في الأداء، وكثرة التغيب عن العمل وعدم الاستقرار الوظيفي (الهداب، والمخلفي، ٢٠٢٠، ٢٤٠).

ثالثًا: مصادر الاحتراق الوظيفي:

تتعدد وتتداخل مصادر وأعراض الاحتراق الوظيفي، وهي ترتبط في السياق الخاص بحدوثها، كما أنها تختلف من شخص إلى آخر، ويمكن تصنيف مصادر الاحتراق الوظيفي إلى مستويين رئيسيين وهما: (حمد، ٢٠٢٠، ٢٤٠)

- **المستوى التنظيمي والوظيفي:** يظن البعض أن هذا المستوى هو العامل الرئيسي المسبب للاحتراق الوظيفي، ويضم بيئة العمل المادية (الحرارة والهواء والضوضاء)، والتنظيمية (الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات ووضوح الأهداف)، وأيضًا جو العمل والعلاقات مع الآخرين، وطبيعة عمل الموظف وما يتضمن من صراع وتضارب الدور وغموضه، والعبء الوظيفي وضغط العمل.
- **المستوى الفردي:** يرتبط بسمات الفرد الشخصية المتمثلة في الخصائص العقلية والعاطفية والجسدية والديموغرافية.

رابعًا: أسباب الاحتراق الوظيفي:

أثبتت الدراسات أن الاحتراق الوظيفي يرجع إلى حد كبير إلى طبيعة الوظيفة وليس إلى خصائص الموظف الفردي، وكلما زادت الفجوة أو عدم التطابق بين الفرد والوظيفة، زاد احتمال الاحتراق الوظيفي، وعلى العكس من ذلك، كلما زاد التوافق بين الفرد والوظيفة زادت احتمالية المشاركة في العمل.

وهناك ستة مجالات رئيسية للاحتراق الوظيفي تتحدد في: عبء العمل، والسيطرة، والمكافأة، والمجتمع، والعدالة، والقيم، وفيما يلي شرح لهذه المجالات:

(Maslach, 2006, 43-46)

- ١- **عبء العمل:** أول هذه المجالات الستة هو عبء العمل، فمع عبء العمل الزائد يشعر الموظفون أن لديهم الكثير للقيام به، وليس لديهم الوقت الكافي لأداء المهام المطلوبة، وليس لديهم موارد كافية للقيام بالعمل بشكل جيد، وأن هناك عدم توازن بين متطلبات الوظيفة وقدرة الفرد على تلبية تلك المتطلبات، فعبء العمل الزائد هو أكثر المجالات تأثيرًا على الاحتراق الوظيفي للفرد.

٢- عدم السيطرة: المجال الرئيسي الثاني هو الشعور بعدم السيطرة، فشعور الموظف بعدم السيطرة الكافية على الموارد اللازمة للعمل وضعف القدرة على اتخاذ القرارات يؤدي به إلى ضعف التقدير الشخصي والاستقلالية وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، فغياب السيطرة له تأثير كبير على مستويات التوتر والإرهاق والاحتراق الوظيفي.

٣- عدم كفاية المكافآت: المجال الثالث الحاسم هو عدم كفاية المكافآت، ويسلط هذا المجال الضوء على أهمية التقدير والمكافآت في البيئات العملية، فالموظفين لا يقتصرون على رغبتهم في المكافآت المادية كالراتب والمزايا، بل يحتاجون أيضاً إلى التقدير والاعتراف بجهودهم، وعندما يشعر الموظفون بأن عملهم محل اهتمام وتقدير، يكونون أكثر رضاً وملاءمة في بيئة العمل.

٤- الانهيار في المجتمع: في المجال الرابع، يتعلق الأمر بالعلاقات المستمرة التي يربطها الموظفون مع زملائهم في العمل وأفراد آخرين داخل البيئة العملية، وعندما تكون هذه العلاقات فاعلة ومبنية على الثقة والدعم المتبادل، يعزز ذلك شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية تجاه المجتمع، ويشمل ذلك التفاعلات المتكررة مع زملاء العمل والعملاء الخارجيين، وعلى الجانب الآخر، عندما تفتقر العلاقات في العمل إلى الدعم اللازم وتتخللها صراعات ونزاعات غير محلولة، ينتج عن ذلك انهيار في الشعور بالانتماء والتواصل الإيجابي، وتزيد هذه الظروف من مستوى التوتر والإرهاق والاحتراق بين الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم وروح الفريق بشكل عام.

٥- غياب العدالة: المجال الخامس، وهو عدالة العمل، فعدم شعور الموظفين بالعدالة في مكان العمل يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً يسهم في الاحتراق الوظيفي، وعندما يشعر الأفراد بأنهم لا يعاملون بالاحترام الذي يستحقونه أو بالعدالة، يمكن أن يثير ذلك الغضب والاستياء، حتى في الأمور البسيطة التي قد تبدو غير مهمة،

فالشعور بعدم العدالة والمساواة يؤدي إلى تصاعد التوترات والصراعات في مكان العمل، مما يؤثر سلباً على بيئة العمل وأداء الفريق بشكل عام.

٦- صراعات القيم: صراعات القيم تلعب دوراً مهماً في تحديد مستويات الاحتراق في مكان العمل، تنشأ صراعات القيم عندما يجد الأفراد تعارضاً بين قيمهم الشخصية وتلك التي تفرضها بيئتهم التنظيمية، هذه التناقضات في القيم قد تؤدي إلى شعور الموظفين بالتوتر النفسي والاستياء، مما يسهم في زيادة مستويات الاحتراق بشكل ملحوظ، عندما يتكرر هذا الصراع في القيم بشكل مستمر، يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الاستقالة، وبالتالي، فإن فهم وإدارة هذه الصراعات بشكل فعال يمكن أن يسهم في تحسين بيئة العمل وتقليل مستويات الاحتراق بين الموظفين.

ومما سبق يمكن القول إنه عندما يكون هناك عدم تطابق أو عدم توازن بين الفرد والأبعاد الستة لعمله (عبء العمل، والسيطرة، والمكافأة، والمجتمع، والعدالة، والقيم) فيؤدي لاحتراق وظيفي، وعلى الجانب الآخر، عندما يكون هناك توافق أفضل بين الفرد وهذه الجوانب من عمله، فإن احتمالية الانخراط في عمله تزداد.

وعلى الرغم من أن عدم التوافق بين الفرد وعوامل العمل قد يزيد من تعرضه للاحتراق الوظيفي، إلا أن بعض الصفات الشخصية للأفراد قد تسهم أيضاً في احتمالية حدوث الاحتراق الوظيفي، ويمكن أن تلعب الصفات الشخصية دوراً هاماً كآلية لحدوث الاحتراق الوظيفي، فعلى سبيل المثال، الصلابة - وهي مجموعة من الصفات الشخصية يستخدمها الأفراد كآلية للتكيف مع المواقف الإجهادية - يظهر أن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الصلابة يظهرون مقاومة أكبر لتأثيرات الأحداث الإجهادية والاحتراق، وعلى الجانب الآخر، يبدو أن الأشخاص الذين يظهرون صفات شخصية أقل صلابة يظهرون أيضاً درجة أعلى من الاحتراق، وتظهر درجات الاحتراق بشكل أكبر بين الأشخاص الذين لديهم مستوى أعلى من

السيطرة الخارجية - وهي ادراك الفرد للأحداث والإنجازات كنتيجة للصدفة أو القدر أو تحت سيطرة سلطة الآخرين، بينما يكون الأشخاص الذين لديهم مستوى أعلى من السيطرة الداخلية - وينظر الفرد إلى الحدث كمرهون بسلوكه وقدراته وجهوده - أقل عرضة للاحتراق أيضًا، يبدو أن العصبية مرتبطة بشكل قوي بمستوى أعلى من الاحتراق ، فالأشخاص العصبيون يُصَوَّرُون كونهم غير مستقرين عاطفيًا وقلقين ومعادين وعرضة للإجهاد العاطفي ، وهو ما يتماشى مع الاحتراق الوظيفي (Lubbadeh, 2020,8) .

ويعتقد الكثيرون خطأ أن الاحتراق الوظيفي أحد صور الضغوط؛ فعلى الرغم من ارتباطهما ببعض إلا أنهما مختلفان؛ فضغوط العمل عبارة عن حالة من التوتر والانزعاج النفسي الناجم عن التعرض لعدد من العوامل المسببة له، على العكس من الاحتراق الوظيفي الذي له دومًا نتائج سلبية، فليس كل الضغوط ذات نتائج سلبية، فهناك مستوى من الضغوط يمكن أن يدفع العاملين للأداء وتحسين مستوى إنتاجيتهم، فالضغط المعقول بمثابة جرس إنذار للفرد لشد انتباهه وتركيزه نحو الأداء، ويمكن اعتبار الاحتراق الوظيفي على أنه بمثابة الناتج غير المرغوب فيه للإدارة السيئة للضغوط (القحطاني ، ٢٠٢١ ، ١٥١) ، وسيتم التعرف على الفرق بين ضغط العمل والاحتراق الوظيفي فيما يلي:

خامسًا: الفرق بين ضغط العمل والاحتراق الوظيفي:

يختلف مفهوم ضغط العمل عن الاحتراق الوظيفي الناتج عن التنامي المستمر لآثار ضغوط العمل، فالاحتراق الوظيفي هو ذلك الإحساس بالاحتراق، بالفراغ، بنقص الحماس، بنقص التحفيز وعدم الاهتمام بالعمل، فهو حالة مستمرة من الإجهاد الجسدي، العاطفي، والعقلي في العمل، فالاحتراق الوظيفي بذلك يعني حالة متطورة من الإجهاد الناجم عن ضغوط العمل، فضغوط العمل قد تزول مع مرور الوقت، وتزول بالإنجاز والعمل كما قد تولد آثار إيجابية تزيد من دافعية الفرد، لكن

الآثار الناجمة عن الاحتراق الوظيفي تكون طويلة المدى وتجعل الفرد دائم الشعور بالإجهاد والتعب. (نبيلة ، ٢٠٢٠ ، ٢٢)

ويمكن توضيح الفروق بين ضغط العمل والاحتراق الوظيفي فيما يلي:
(محمد، ٢٠١٤ ، ١٥٩)

١- الاحتراق الوظيفي قد يكون نتيجة لضغوط شديدة، إلا أن المصابين بضغوط العمل يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغوط بخلاف الاحتراق الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ، ويفقد الرغبة في بذل أي مجهود، كما أنه لا يرى أي أمل في تحسن الوضع.

٢- الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذلك، بينما في حالة الاحتراق لا يشعر الشخص بحقيقة حالته.

٣- الموظف عندما يشعر بضغط العمل فذلك يعني أنه يهتم كثيرًا بالعمل الذي يؤديه، بينما الموظف الذي يعاني الاحتراق لا يكثرث لعمله.

مما سبق يتضح أن ضغوط العمل تشير إلى التحديات والمتطلبات الناتجة عن بيئة العمل والأفراد يشعروا بالتحسن عندما يستطيعون السيطرة على مسببات هذه الضغوط، في حين أن الاحتراق الوظيفي يمثل حالة نفسية سلبية تنشأ نتيجة تجربة الفرد لضغوط عملية مستمرة وطويلة الأمد، مما يؤدي إلى الإحساس بالإرهاق، فقدان الشعور بالإنجاز، والشعور بالفراغ والإحباط في العمل.

سادسًا: أبعاد الاحتراق الوظيفي:

تتمثل أبعاد الاحتراق الوظيفي في ثلاثة أبعاد وهي الإرهاق العاطفي، وتدني الإنجاز الشخصي، وتبدد الشخصية (السخرية) (Maslach & Jackson, 1981, 102).

البعد الأول: الإرهاق العاطفي قد اعترف به كسمة رئيسية للاحتراق في العمل، يُشير إلى التمديد الزائد والانتقاص من الموارد المرتبطة بالمشاعر، يتميز هذا

المرحلة بالشعور بالخوف والقلق والضيق والانزعاج، والعصبية، ونقص الحيوية، والشعور بالضعف، والإرهاق. الإرهاق العاطفي هو المرحلة الأولى من الاحتراق في العمل وقد تم التعرف عليها جيداً كالشعور بالتمديد العاطفي الزائد والإرهاق الناجم عن العمل، العلامات العامة للإرهاق العاطفي تشمل الصداع، والتعب، والشعور بعدم القدرة على التحكم (Mohammed,2019,128).

الإرهاق العاطفي هو الإرهاق الذي يضعف قدرة الموظف على العمل بكفاءة، وقد يصاحب هذا الشعور بالإرهاق شعور بالإحباط والضغط النفسي عندما يشعر الموظف أنه لم يعد قادراً على الاستمرار في الوفاء بمسؤولياته تجاه المتلقين بنفس المستوى الذي كان يقدمه سابقاً (Lubbadeh,2021,17).

البعد الثاني: انعدام الكفاءة المهنية أو (تدني الإنجاز الشخصي)، والذي يشير إلى ميل الموظف إلى تقييم نفسه بشكل سلبي، فضلاً عن الشعور بضعف الكفاءة في العمل والتفاعل مع الآخرين. (Lubbadeh,2021,17)

فهو المرحلة الأخيرة من الاحتراق في العمل حيث يكون الموظفون قد استنفذوا تماماً ويحتاجون إلى رعاية سريرية نتيجة شعورهم بالفشل، يقوم الموظف بتقييم قدراته وإنجازاته في مكان العمل بشكل سلبي ، وتتضمن هذه المرحلة جانبين، قدرات الوظيفة وإنجازات الفرد في عمله، يقوم الموظف بتقييم إنجازاته في الحياة المهنية بشكل تدميري، فيشعر الفرد بعدم السعادة والاستياء من عمله، الفشل ، وضعف الثقة بالنفس، وعدم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل، ويشعر الموظف باليأس مما يؤدي إلى انخفاض الاحترام الذاتي والقدرة المحدودة والكفاءة المنخفضة . (Mohammed,2019,128)

البعد الثالث: تبدد الشخصية وتشير إلى الموقف المتشكك والبارد تجاه العملاء وفقدان العنصر الشخصي في التعامل مع الأفراد، حيث يعامل الموظفون العملاء كأشياء وليسوا كبشر (Lubbadeh,2021,17) .

ويتعلق هذا بالاستجابات السلبية للأفراد تجاه ظروف العمل المختلفة، مما يؤدي إلى تشكيل وجهة نظر سلبية، والشعور بأنهم غير مقبولين، وفي نهاية المطاف خلق فجوة بين الأفراد ووظائفهم، وإنه محاولة لوضع مسافة بين الذات والمتلقين من الخدمة من خلال تجاهل نشط للإمكانيات والقدرات التي تميزهم كأشخاص فريدين وجذابين (Mohammed,2019,128).

ويرتبط كل بُعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي بالبعدين الآخرين، وغالبًا ما يؤدي أحدهما إلى الآخر، فالإرهاق العاطفي هو البعد الأول الذي يظهر، والذي يسبب الانفصال العاطفي بين الشخص وعمله، تتطور السخرية كرد فعل على الإرهاق، حيث يعامل الشخص المتلقين كأشياء، (Lubbadeh,2021,17)

يتضح مما سبق أن **الإرهاق العاطفي** هو السمة الأساسية للاحتراق الوظيفي، حيث يظهر بشكل رئيسي كإرهاق جسدي وعقلي، فهو الشعور بالتعب والإرهاق أثناء العمل ويمكن أن يؤدي إلى الغياب عن العمل، عندما يصف الأشخاص أنفسهم بأنهم يعانون من احتراق، فإنهم في الغالب يشيرون إلى الإرهاق العاطفي، فالموظفون الذين يعانون من الإرهاق العاطفي غالباً ما يشعرون بأنهم ليس لديهم سلطة أو تحكم في ما يحدث في حياتهم، ونقص الطاقة وقلة النوم وانخفاض الدافعية يمكن أن يجعل من الصعب التغلب على الإرهاق العاطفي، **وتدني الإنجاز الشخصي** يشير إلى الأفراد الذين لا يستطيعون أن يشعروا بالرضا والإنجاز في حياتهم المهنية، ويعني تدني الإنجاز الشخصي أن يشعر الموظفون بأنهم لا يحققون أي شيء مفيد في العمل، ويمكن أن يؤدي هذا إلى نقص في الدافعية وأداء سيء من قبل الموظفين أنفسهم، وهو مرتبط بنقص القدرات والنجاحات الفردية التي ترتبط بالوظيفة، **وتبدد الشخصية أو السخرية** لا يمكن أن يُدرك إلا من خلال سلوكيات محددة من قبل الآخرين، الموظفون الذين يعانون من تبدد الشخصية قد يظهرون سلوكيات معينة مثل رفض العمل أو الاتصال في مكان العمل، وهذا يشمل أيضاً

التطبيع مع الشعور البارد أو اللامبالاة حتى العداء تجاه الآخرين سواء كانوا عملاء أو زملاء، فتبدد الشخصية يمثل محاولة للابتعاد عن الذات وعن المتلقي للخدمة من خلال تجاهل الصفات التي تجعلهم أشخاصاً فريدون وجذابون.

وفي سياق الجامعات، يتجلى الاحتراق الوظيفي لدى الإداريين في صورة ضعف القدرة على التواصل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، الأمر الذي ينعكس على متابعة الجداول الدراسية وإجراءات القبول والتسجيل، ويؤدي بالتالي إلى تراجع جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وأيضاً يؤثر على مستوى العملية البحثية، فالاحتراق الوظيفي لدى الإداريين بالجامعة قد يسهم في بطء إنجاز المهام المرتبطة بدعم البحث العلمي، مثل تأخر اعتماد الميزانيات أو قصور التنظيم الإداري للمؤتمرات والأنشطة العلمية، وهو ما يؤثر بصورة مباشرة على كفاءة الإنتاج البحثي بالجامعة، وفيما يتعلق بخدمة المجتمع، فإن الاحتراق الوظيفي يفضي إلى ضعف الحافز لدى الإداريين لتقديم خدمات متميزة للطلاب أو المجتمع الخارجي، مما يضر بصورة المؤسسة الأكاديمية ويحد من مكانتها التنافسية.

ومن ثمّ، يمكن القول إن الاحتراق الوظيفي لدى الإداريين في الجامعات لا يُعدّ مجرد ظاهرة نفسية أو تنظيمية، بل يمثل متغيراً مؤثراً في قدرة المؤسسة على تحقيق وظيفتها الأساسية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وبذلك قد أجاب البحث على السؤال الأول وهو ما الأسس النظرية للاحتراق

الوظيفي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

المحور الثاني: الإطار الفكري للتهكم التنظيمي:

في هذا المحور تم عرض الإطار الفكري للتهكم التنظيمي من حيث مفهومه، وخصائصه، وخصائص الشخصية التهامية، وأشكال التهكم التنظيمي، وأسباب التهكم التنظيمي، وأبعاد التهكم التنظيمي المتمثلة في (البعد الاعتقادي، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي)، والآثار المترتبة على التهكم التنظيمي، ثم تم التعرف على

العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي، وفيما يلي سيتم التعرف على مفهوم التهكم التنظيمي.

أولاً: مفهوم التهكم التنظيمي:

يعرف بأنه موقف سلبي تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد، ويتألف من الاعتقاد بأن المنظمة تقتقر إلى النزاهة؛ ويشمل التأثير السلبي تجاه المنظمة؛ والميل إلى السلوك الانتقادي تجاه المنظمة بما يتوافق مع هذا الاعتقاد (Işık, 2018, 134). والاعتقاد الأساسي هو أن يتم التضحية بمبادئ الصدق والإنصاف والإخلاص لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة، مما يؤدي إلى سلوك وأفعال مبنية على دوافع خفية وخداع (Abraham, 2000, 269).

وتم وصف التهكم التنظيمي على أنه انعدام الثقة في الأفراد ومنظمتهم، وشعور الموظفين بعدم الجدوى داخل المنظمات وعدم رضاهم عن العمل (Badran & Abou Zeid, 2021, 1750).

فهو موقف يظهر فيه الموظفون عدم رضا تجاه إدارة المؤسسة، وينتقدون المسؤولين بسبب تصرفاتهم الأنانية، كما يقللون من شأن زملائهم ويهينونهم، ويعبرون عن مواقف سلبية للغاية تجاه المنظمة بشكل عام. (Kökalan, 2019, 626)

ويعتبر التهكم التنظيمي بمثابة شكل من أشكال الدفاع عن النفس، لمواجهة الأفكار غير السارة ومشاعر خيبة الأمل بشأن الإجراءات التي تتخذها المنظمة وإدارتها، فهو استجابة مهمة قد تكون لها آثار عميقة على كل من الفرد والمنظمة، ومفتاح التهكم التنظيمي هو الاعتقاد بأن المنظمة تقتقر إلى النزاهة. (Naus & Iterson and Roe, 2007, 689)

ويمكن تعريفه على أنه السلوك الذي ينبع من اعتقاد الموظفين بأن إدارة المؤسسة تتصرف فقط وفقاً لمصلحتها الشخصية، حيث يُنفذ القرارات والإجراءات بما

يخدم هذه المصلحة الشخصية ولكن تبررها بفوائد المؤسسة، وهذه الاعتقادات تتجلى في موقف سلبي من العمل، حيث يُفترض أن هذه الظروف الذاتية للإدارة لن تتغير، فهو الاعتقاد بأن المنظمة تقتصر إلى التماسك الأخلاقي، وأن قيم العدالة والصدق والإخلاص تُضحى من أجل مصلحة المؤسسة. (Aslan & Eren, 2014,270)

وبهذا، فإن التهكم التنظيمي يتميز بمزيج فريد من الافتقار الملحوظ إلى النزاهة الأخلاقية وانعدام النزاهة السلوكية، ويشير الافتقار إلى عنصر النزاهة الأخلاقية (أي تصور أن تصرفات المنظمة تقتصر إلى القيم الأخلاقية، مثل العدالة والصدق والرحمة) إلى أن المنظمة تميل إلى إعطاء الأولوية لمصالحها الذاتية قصيرة المدى على حساب موظفيها، مما يعني ضمناً تهديد لموارد الموظفين، مثل الأمن الوظيفي أو المنظور الوظيفي، أو الاحترام، يشير الافتقار إلى عنصر النزاهة السلوكية (أي درجة الاختلال الملحوظة بين الأقوال والأفعال) إلى افتقار المنظمة إلى الموثوقية، تشير هذه الإشارة للموظفين إلى أن خطاب المنظمة لا يمكن استخدامه للتنبؤ بتصرفاتها المستقبلية ، فيمكن النظر إلى التهكم التنظيمي على أنه ضغوط تنظيمية. (Mignonac& Boujendar , and Bergon 2023,6)

فهو الاعتقاد بأن المنظمة تقتصر إلى الأمانة مما يؤدي إلى تدهور سمعتها واتباع سلوكيات نقدية، خاصة عندما يكون هذا الاعتقاد مصحوباً بردود فعل عاطفية سلبية قوية، فهو تقييم يُستمد من تجارب الفرد العملية مع المنظمة، ويعكس عدم رضا الشخص عن المنظمة. (Nafei,2013,3)

ويعرف التهكم التنظيمي بأنه موقف سلبي يتخذه الموظفون تجاه المنظمة التي يعملون بها، يتألف من اعتقادهم بأن المنظمة تقتصر إلى النزاهة، وشعورهم بالاستياء والتوتر والسخرية تجاه منظمته، مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية تجاه المنظمة تؤثر على إنتاجيتها وكفاءتها.

ثانيًا: خصائص التهكم التنظيمي والشخصية التهكمية:

يمكن أن تتمثل خصائص التهكم التنظيمي من خلال الآتي:

أ- خصائص التهكم التنظيمي: (مرزوق، ٢٠٢٠، ١١٣)

١. يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير، إذ إن استكشاف حالات التهكم تجاه التغيير يمكن المنظمة من إيجاد استراتيجية تغيير ناجحة.
٢. ينظر للتهكم على أنه موقف وليس سمة.
٣. لا يرتبط التهكم بمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت.
٤. التهكم يشمل الاعتقاد، والشعور، والسلوك.
٥. الأفراد المتهمون أقل استخدامًا من الآخرين.
٦. يعمل المتهمون كجهاز حماية وسيطرة على حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية.

٧. يساعد التهكم المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية.

ومما سبق يتضح أن خصائص التهكم التنظيمي تُشير إلى كونه موقفًا مرئيًا يشمل جوانب معرفية وانفعالية وسلوكية، ولا يقتصر على مهنة أو مجال بعينه، كما يُمكن أن يسهم بشكل إيجابي في كشف المشكلات التنظيمية ودعم جهود التغيير ومواجهة المشاكل التنظيمي، وبعد التعرف على خصائص التهكم التنظيمي سيتم التعرف على خصائص الشخصية التهكمية فيما يلي:

ب- خصائص الشخصية التهكمية:

تتمثل خصائص الشخصية التهكمية في: (شحاته، ٢٠٢١، ٣٠٨، ٣٠٩)

١. النظر للآخرين على أنهم أنانيين وكذابين وغير مباشرين.
٢. التشكيك في دوافع الآخرين والحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية.
٣. يمتعضون من مطالب الآخرين غير ودودين ولا يقدمون المساعدة للآخرين.

٤. المتهمك من خلا ما يميزه من حس الفكاهة فهو صوت الضمير الذي يمنع تقديم المنافع الذاتية على المنافع العامة في المنظمة ويسلط الضوء على المصالح الذاتية والسلوكيات الأخرى التي تنتقص من الرسالة الحقيقية للمنظمة، وهو أفضل محلل.

ثالثاً: أشكال التهكم التنظيمي:

تحدد الأشكال الرئيسية الخمسة للتهكم التنظيمي على النحو التالي: Mousa, (2017, 6)

- (١) تهكم من التغيير التنظيمي: يشير إلى رد الفعل الذي يُنظر إليه نتيجة لتغيير في السياسات أو الإجراءات أو الأفراد التنفيذيين.
- (٢) تهكم الموظفين: يصف المواقف الناتجة عن انتهاك العقد النفسي.
- (٣) التهكم المهني: يصف المواقف التي تنشأ أساساً من تعارض الأدوار أو غموض الأدوار.
- (٤) تهكم الشخصية: يصف المشاعر السلبية تجاه جميع سلوكيات الأفراد.
- (٥) التهكم المجتمعي: يصف عدم ثقة المواطنين في حكوماتهم وبالتالي في المؤسسات.

وكما أن للتهكم التنظيمي العديد من الأشكال منها ما هو تهكم من التغيير التنظيمي الحادث في المنظمة، وتهكم الموظفين، وتهكم مهني، وتهكم شخصي، وتهكم مجتمعي، فله أيضاً العديد من الأسباب سيتم إيضاحها فيما يلي:

رابعاً: أسباب التهكم التنظيمي:

من أسباب التهكم التنظيمي: (Mousa, 2017, 6)

١. زيادة التعقيد التنظيمي.
٢. انخفاض استقلالية العمل
٣. التفاوت الكبير في الرواتب

٤. الشعور بالمحسوبية، ووجود التحيز.
 ٥. الشعور بالنبذ، والخلاف مع المنظمات التنظيمية.
 ٦. قلة امتلاك المهارات القيادية الكافية.
 ٧. القيم، والأهداف التنظيمية التي لا يمكن تحقيقها.
 ٨. أعباء وضغوط العمل الكثيرة.
 ٩. عدم كفاية الدعم الاجتماعي والشخصي للعاملين.
- بالإضافة إلى: (بدوي، عبد الرحمن، ٢٠٢٣، ١٦٦، ١٦٥)
١٠. ندرة إجراء اختبارات للسمات الشخصية والأخلاقية للقيادات أثناء عمليتي التوظيف والترقية.
 ١١. الافتقار لوجود مدونة أخلاقية للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.
 ١٢. غياب العدالة في المكافآت والحوافز.
 ١٣. افتقاد عنصر الثقة بين الإدارة والعاملين.
 ١٤. ضعف توافر بيئة عمل مريحة من حيث الوسائل التقنية والمكتبية.
 ١٥. ضعف مراعاة الإدارة للظروف الشخصية التي قد يتعرض لها البعض.
- ومن أسباب التهمك التنظيمي أيضًا: (منصور، ٢٠٢٢، ٢٦٢، ٢٦١)
١٦. قلة التواصل الفعال مع المرؤوسين، وضعف الاهتمام بالمرؤوسين.
 ١٧. التسييس التنظيمي وهو أفعال الأفراد وتصرفاتهم المتجه نحو هدف تعزيز المصلحة الذاتية دون مراعاة مصالح الآخرين أو مصالح المنظمة فهو سلوك العاملين الخادم لمصالحهم الشخصية.
 ١٨. النفاق التنظيمي وهو عدم الاتساق بين ما يقوله القادة في المنظمات وبين قراراتهم والأفعال التي يقومون بتنفيذها.
 ١٩. ضعف التوصل إلى التوقعات الشخصية والتنظيمية.
 ٢٠. قلة كفاية الدعم الاجتماعي والنفسي للعاملين.

خامساً: أبعاد التهكم التنظيمي:

يتكون التهكم التنظيمي من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: (Durrah & Chaudhary and Gharib, 2019,3)

١- **البعد المعرفي (الاعتقادي):** يتعلق بغياب الإخلاص والصدق والعدالة في المنظمة، ويظهر هذا النوع من التهكم عندما يشعر الموظفون بأن مؤسساتهم لا تقدر جهودهم ولا تهتم بهم كأفراد، مما يقلل من احتمال بذلهم لأقصى جهدهم لصالح المنظمة، كما يرى الموظفون المتهمون معرفياً أن المبادئ غالباً ما تُهمل لمصلحة القضايا الشخصية، وأن التناقض والخداع والمصالح الشخصية شائعة في المنظمة، وكذلك، أشير إلى أن التهكم المعرفي يقلل من الأداء في المنظمة.

٢- **البعد العاطفي:** يتعلق بالاستجابات العاطفية تجاه المنظمة، وينطوي على مشاعر مثل الاستياء والتوتر والقلق وعدم الراحة؛ حيث يشعر المتهمون عاطفياً بعدم الاحترام والإحباط تجاه منظماتهم، فالمتهمون الحقيقيون لديهم مشاعر مثل الغضب، والكراهية تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويصاحب التهكم العاطفي أيضاً نوع من الغطرسة، حيث يعتقد الموظفون المتهمون أنهم يمتلكون فهماً ومعرفة أكثر من زملائهم.

٣- **البعد السلوكي:** يتجلى من خلال التعبيرات النقدية والمواقف السلبية المتكررة في المنظمة، ويتضمن التهكم السلوكي الانتقاد والشكوى والفكاهة الساخرة، ونقد المنظمة، والسلوكيات غير اللفظية السلبية، والتفسيرات السلبية لمواقف المنظمة، وتنبؤات متشائمة حول تصرفات المنظمة في المستقبل، فسلوك الموظفين المتهمين يشمل المواقف الفكاهية الجارحة والانتقادات للمنظمة، كما أن هؤلاء الموظفين الذين يتهمون من منظماتهم والإدارة العليا يكونون أقل حماسة لبذل الجهود في وظائفهم، وهذا يؤدي إلى أداء ضعيف في المنظمة. وهذه السلوكيات هي حصيلة ونتيجة

مرتتبة على المعتقدات والعواطف السلبية المتهكمة تجاه المؤسسة. (بوفناز، بوغليطة، ٢٠٢١، ٣٤٠).

فمن الملاحظ أن أبعاد التهكم التنظيمي مترابطة، ومتكاملة، ومتتالية؛ حيث يدرك العامل أولاً أي يكون لديه معرفة بما يحدث بالمنظمة من سلبيات خلال مواقف مختلفة تحدث أمامه (البعد الإدراكي)، فيتولد عن تلك المعرفة الشعور بالإحباط والكراهية (البعد العاطفي)، وهذا يدفعه للقيام بسلوكيات سلبية قد تكون لفظية أو غير لفظية (البعد السلوكي). (بدوي، عبد الرحمن، ٢٠٢٣، ١٦٧)

فما سبق يتضح أن **البعد المعرفي** للتهكم التنظيمي يعكس اعتقاد الموظفين بأن منظمتهم تفتقر إلى النزاهة والعدالة والصدق والشفافية، وبناءً على ذلك، يشعر الموظفون أن قيمهم الشخصية لا تتوافق مع قيم المنظمة، و**البعد العاطفي** للتهكم التنظيمي يعكس ردود الفعل العاطفية السلبية للموظفين (مثل الغضب والاشمئزاز) تجاه منظمتهم، و**البعد السلوكي** للتهكم التنظيمي يعكس ميول الموظفين السلوكية السلبية (مثل النقد الحاد) تجاه منظمتهم، وبذلك فالتهكم التنظيمي يؤثر سلباً على أداء الموظف داخل المنظمة وبالتالي يؤثر بالسلب على أداء المنظمة ككل.

ويؤدي التهكم التنظيمي إلى عواقب عديدة ومنها: عدم الرضا عن العمل، وانخفاض الالتزام تجاه المنظمة، والتخريب، والسرقة، والاحتيايل، وزيادة معدل دوران الموظفين، وانخفاض أداء القوى العاملة، وزيادة معدلات الفصل، والاعتراب عن العمل وانخفاض الأداء التنظيمي. (Kökalan, 2019,626)، وفيما يلي سيتم عرض الآثار المترتبة على التهكم التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة.

سادساً: الآثار المترتبة على التهكم التنظيمي:

للهكم التنظيمي آثار سلبية منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة كما يلي: (منصور، ٢٠٢٢، ٢٦٤)

أ- **ما يتعلق بالفرد:** العامل المتهكم يكون أكثر عرضة للغضب والشك والاحتقار والازدراء وانخفاض الدافعية والولاء التنظيمي والإجهاض النفسي والعاطفي والملل وانخفاض الروح المعنوية وزيادة الصراعات وضعف الثقة بالنفس وخيبة الأمل والإحباط واللامبالاة والاغتراب واليأس والمشاعر السلبية مثل عدم الرضا والكراهية.

ب- **ما يتعلق بالمنظمة:** المنظمات التي ينتشر فيها التهكم التنظيمي تعاني من انخفاض الأداء وقلة الإنتاجية، وزيادة معدل الغياب والاستقالة والسلوكيات المضاد للإنتاجية، وقلة الاستفادة من رأس المال البشري، بالإضافة لضعف قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ومن ثم تهديد بقاءها واستمرارها في بيئة العمل.

وبالنسبة للجامعات، يتخذ التهكم التنظيمي العديد من الصور مثل السخرية اللفظية أو التقليل من أهمية القرارات الإدارية أو إظهار اللامبالاة تجاه السياسات التنظيمية، وهو ما ينعكس على أداء الإداريين في المجالات الأكاديمية، فعلى مستوى العملية التعليمية، فالتهكم التنظيمي يضاعف من جودة الخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، كالتسجيل واستخراج الشهادات، بما يؤثر على رضا المستفيدين ويحد من كفاءة العملية التعليمية، وعلى مستوى العملية البحثية، فقد يؤدي إلى عرقلة إجراءات دعم البحوث أو تنظيم المؤتمرات العلمية من خلال تباطؤ أو قلة تعاون الإداريين، وهو ما يقلل من فاعلية الجامعة في مجال البحث العلمي، وفيما يخص خدمة المجتمع، فإن تبني مواقف ساخرة أو مستهينة بالأنشطة المجتمعية يُضعف من دور الجامعة في محيطها الاجتماعي ويشوه صورتها المؤسسية.

وعليه، فإن التهكم التنظيمي لدى الإداريين لا يُعدّ مجرد انعكاس نفسي سلبي، بل يمثل سلوكاً تنظيمياً مُقيّداً لفاعلية الجامعة في أداء وظيفتها التعليمية والبحثية والخدمية.

سابعًا: علاقة الاحتراق الوظيفي بالتهكم التنظيمي في المنظمات:

هناك رابطًا بديهيًا بين الإرهاق والتهكم التنظيمي، حيث إنه إذا شعر الأفراد بالإرهاق في وظائفهم، فمن المرجح أن يكون لديهم مواقف سلبية تجاه مؤسساتهم، كما يظهرون أيضًا سلوكيات تحط من قدر الآخرين داخل المنظمة Simha& (Elloy and Huang, 2014,487)

فالاحتراق الوظيفي يرتبط بشعور الموظف بالإرهاق الشخصي والمهني الذي ينتج عن الضغوطات النفسية المتكررة في العمل، بينما التهكم التنظيمي يتعلق بنظرة الموظف تجاه المنظمة وإدارتها، كل منهما يمكن أن يؤثر على أداء الموظف ومشاركته في العمل، ولكنهما يختلفان في أسبابهما والتأثيرات النفسية المسببة لهما، وفيما يلي سيتم التعرف على العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي.

البعد الأول للاحتراق الوظيفي (الإرهاق العاطفي) وعلاقته بالتهكم التنظيمي:

الإرهاق العاطفي يرتبط بشكل كبير بالتهكم التنظيمي؛ وهذا يعني أن الإرهاق العاطفي له أهمية كبيرة في تعزيز التهكم التنظيمي والتعبيرات تجاه العمل في المنظمة، ويشعر الفرد بأن مصادره العاطفية قد استنفدت، ويعاني من إرهاق عاطفي ويعتقد أنه لا يتصرف مع الأشخاص الذين يقدم لهم الخدمة بشكل معقول كما كان من قبل، من الصعب على الموظف الذي لا يستطيع التغلب على الشعور بالتوتر والقلق أن يذهب إلى العمل في يوم آخر، وبالتالي، تنشأ حالة غير فعالة لكل من الموظف والمؤسسة، مثل التأخر عن العمل، والتغيب نتيجة للشكاوى النفسية الجسدية، وترك العمل وما إلى ذلك (Akhigbe,2017,135).

البعد الثاني للاحتراق الوظيفي (تدني الإنجاز الشخصي) وعلاقته بالتهكم التنظيمي:

هناك علاقة بين تدني الإنجاز الشخصي (عدم الكفاءة) والتهكم التنظيمي؛ وهذا يعني أن الموظفين يميلون إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية في العمل، ويرتبط الشعور بالكفاءة الذاتية سلبًا بالاكنتاب وعدم القدرة على التعامل مع متطلبات العمل، تزداد هذه المشاعر مع عدم كفاية الدعم الاجتماعي وفرص التطوير المهني في العمل، فالفرد الذي يعاني من انخفاض في التنمية الشخصية يشعر بأنه غير كاف، ويعتقد أنه غير مكتمل ويعاني من انخفاض في الحافز ويكون وجهة نظر سلبية عن نفسه ويعتقد أنه لم يتقدم إلى الأمام في وظيفته، بل إنه تراجع إلى الوراء، وجهوده تذهب سدى ولا يستطيع أن يطور من نفسه. (Akhigbe,2017,135)

البعد الثالث للاحتراق الوظيفي (تبدد الشخصية) وعلاقته بالتهكم التنظيمي:

هذا البعد يتمثل في توجه الموظف إلى تجريد الصفة الشخصية عن متلقي الخدمة الذين يتعاملون معه سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة، كما يعني فقدان الموظف الإحساس بالإنسانية في أثناء تعامله مع الآخرين (الريالات، ٢٠٢٤، ٥٤)، ويتصف الموظف بالقسوة والتشاؤم وكثرة الانتقاد والشعور السلبي نحو المستفيدين من العمل، وقلة العناية بهم، مما ينعكس على تسمية العامل للمستفيدين بالأرقام، ومعاملتهم بشكل آلي وعدم اكتراثه بمشاعرهم، والانسحاب من خلال اللجوء إلى فترات الراحة الطويلة، أو المحادثات المطولة مع زملاء العمل، وكذلك الاستخدام المفرط للمصطلحات الفنية بالعمل، (الفرجاني، ٢٠٢١، ٦٥)، مما يدل على التهكم والسخرية من المستفيدين، مما يعني أن تبدد الشخصية يرتبط أيضًا بالتهكم التنظيمي .

يتضح مما سبق أن كلاً من الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي يمثلان ظاهرتين مترابطتين تؤثران بعمق في بيئة العمل الجامعية، فالاحتراق الوظيفي يُجسد حالة نفسية وانفعالية من الإرهاق وفقدان الدافعية، في حين يعكس التهكم التنظيمي

المظهر السلوكي والاجتماعي لهذه الحالة في صورة سخرية أو لامبالاة تجاه القرارات السياسات الجامعية، ويؤدي التداخل بينهما إلى انعكاسات مباشرة على وظائف الجامعة الأساسية؛ إذ يضعف الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي معاً جودة العملية التعليمية من خلال قصور الخدمات الطلابية والإدارية، ويحدان من فاعلية العملية البحثية عبر إعاقة الدعم الإداري اللازم للباحثين، كما يقيدان دور الجامعة في خدمة المجتمع نتيجة فقدان الحافز والتقليل من أهمية الأنشطة المجتمعية. وبذلك يمكن القول إن هذين المتغيرين يشكلان تحدياً مزدوجاً يهدد قدرة الجامعات على تحقيق وظيفتها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وبذلك يكون البحث أجاب على السؤال الثاني وهو ما الإطار الفكري للتهكم التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

المحور الثالث: واقع الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وثائقياً:

أولاً: نبذه عن جامعة الفيوم:

تقع جامعة الفيوم في قلب مدينة الفيوم عاصمة المحافظة، ونظراً للزيادة العددية السكانية للإقليم، ولاعتبارات اجتماعية، رؤى إنشاء كليات تخدم أبناء الإقليم للحد من ظاهرة الاغتراب للالتحاق بكليات خارج الفيوم، لذلك عرض المجتمع المدني الإسهام في إنشاء هذه الكليات بالتبرع والمشاركة المجتمعية في تأسيسها، وتقرر أن تتبنى جامعة القاهرة إنشاء وإدارة الكليات الجديدة المقامة بمدينة الفيوم، ولاعتبارات مجتمعية ملحة في منتصف السبعينيات من القرن الماضي.

أ) نشأة جامعة الفيوم:

كانت بداية نشأة جامعة الفيوم في إنشاء كلية التربية لتخريج المعلمين حتى يكونوا نواة ودعماً لمدارس الإقليم مما يقلل من فرص اغتراب الطلاب وكذا المعلمين الذين يأتون من خارجها، وعلى ذلك كان إنشاء هذه الكلية هو البداية والنواة الأولى

للصرح التعليمي لجامعة الفيوم القائم حالياً على الأرض، أعقب ذلك إنشاء كلية الزراعة بغرض خدمة الرقعة الزراعية التي تتمتع بها المحافظة والتي تحتاج من يوجه مالكيها ويمدهم بالسبل والطرق الحديثة للزراعة والري وذلك من خلال أبنائهم الذين سوف يلتحقون بهذه الكلية، أما كلية الهندسة والتي تعد الضلع الثالث من المثلث الذهبي للتنمية المجتمعية في المحافظة، فكانت ثالث هذه الكليات لأهمية الصناعة والتصنيع لمحافظة الفيوم (دليل جامعة الفيوم (٢٠٢٠/٢٠١٨)، ١٤، ١٥)، وصدر القرار الجمهوري (٢٧٨) لسنة ١٩٨١م بإنشاء فرع لجامعة القاهرة يضم كليات محافظتي الفيوم وبنى سويف (قرار رئيس الجمهورية رقم (٢٧٨) لسنة ١٩٨١م)، ثم استقلت كليات فرع الفيوم عن بني سويف بصدور القرار الجمهوري (٢٣٩) لسنة ١٩٨٣م وظل الفرعان يتبعان جامعة القاهرة، وضم فرع الفيوم كلية التربية (أنشئت عام ١٩٧٥م)، وكلية الزراعة (أنشئت عام ١٩٧٦م)، وكلية الهندسة (أنشئت عام ١٩٨١م) ثم صدر القرار الجمهوري (٨٤) لسنة ٢٠٠٥م بفصل فرع جامعة القاهرة بالفيوم عن جامعة القاهرة الأم حتى تصبح جامعة مستقلة بذاتها (قرار رئيس الجمهورية رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٥م)، وفيما يلي عرض لكليات ومعاهد ومراكز جامعة الفيوم حسب تاريخ الموافقة على إنشائها وبداية الدراسة بها ونظام الدراسة بها كما هو موضح بالجدول التالي : (دليل جامعة الفيوم (٢٠٢٠/٢٠١٨)، ٣٨ : ٥٨)

جدول (١)

كليات ومعاهد ومراكز جامعة الفيوم

م	الكلية/المعهد	قرار الإنشاء	تاريخ بدء الدراسة بها
١	التربية	رقم (٩٤٢) لسنة ١٩٧٥م	١٩٧٦/١٩٧٥
٢	الزراعة	رقم (١١٤٢) لسنة ١٩٧٦م	١٩٧٧/١٩٧٦
٣	الهندسة	رقم (١١٤٢) لسنة ١٩٧٦م	١٩٨٣/١٩٨٢
٤	الخدمة الاجتماعية	رقم (٥٦) لسنة ١٩٨٣م	١٩٨٥/١٩٨٤

م	الكلية/المعهد	قرار الإنشاء	تاريخ بدء الدراسة بها
٥	دار العلوم	رقم (٣٦٢) لسنة ١٩٩٣م باسم كلية الدراسات العربية والإسلامية، ثم صدر القرار رقم (٤٧٠) لسنة ١٩٩٩م بتعديل المسمى لكلية دار العلوم	١٩٩٠/١٩٨٩
٦	العلوم	رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٥م	١٩٩٦/١٩٩٥
٧	السياحة والفنادق	رقم (٣٦٢) لسنة ١٩٩٣م	١٩٩٥/١٩٩٤
٨	التربية النوعية	رقم (٣٢٩) لسنة ١٩٩٨م	١٩٩٩/١٩٩٨
٩	الآثار	رقم (١٩٣) لسنة ٢٠٠٥م	١٩٩٥/١٩٩٤
١٠	الطب	رقم (١٩٣) لسنة ٢٠٠٥م	١٩٩٦/٩٩٥
١١	الآداب	رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٦م	٢٠٠٧/٢٠٠٦
١٢	الحاسبات والمعلومات	رقم (٢٦٧) لسنة ٢٠٠٦م	٢٠٠٧/٢٠٠٦
١٣	التربية للطفولة المبكرة	رقم (٢٦٧) لسنة ٢٠٠٦م	٢٠٠٧/٢٠٠٦
١٤	التمريض	رقم (٣٧٠) لسنة ٢٠٠٩م	٢٠١٠/٠٠٩
١٥	طب الأسنان	رقم (٢٧٧) لسنة ٢٠١٣م	٢٠١٤/٢٠١٣
١٦	الصيدلة	رقم (١٥٩٦) لسنة ٢٠١٥م	٢٠١٦/٢٠١٥
١٧	الحقوق	رقم (٨١٩) لسنة ٢٠١٧م	٢٠١٨/٢٠١٧
١٨	التربية الرياضية	رقم (٣٦٤) لسنة ٢٠٠٧م	٢٠١٨/٢٠١٧
١٩	الألسن	رقم (٥٨٦) لسنة ٢٠٢١م	٢٠٢٢/٢٠٢١
٢٠	معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية لدول حوض النيل	رقم (٦٢٨) لسنة ٢٠١٣م	٢٠١٥/٢٠١٤
٢١	المعهد الفني للتمريض	رقم (٣١٦) لسنة ١٩٩٦م	١٩٩٧/١٩٩٦
٢٢	مركز التعليم الإلكتروني الدمج (التعليم المفتوح سابقًا)	رقم (٢٤) لسنة ٢٠٠٦م	٢٠٠٧/٢٠٠٦

يتضح من الجدول السابق أن الدراسة بجامعة الفيوم بدأت عبر ثلاث كليات، هي: كلية التربية، وكلية الزراعة، وكلية الهندسة وقد شرعت الجامعة- منذ إنشائها- في إنشاء كليات جديدة لها، إلى أن وصلت حاليًا إلى (١٩) كلية، و(٢) معهد بالإضافة إلى مركز التعليم الإلكتروني المدمج، مما يضيف مزايا تنافسية للجامعة تحسن من قدرتها التنافسية، فكانت بداية الدراسة بجامعة الفيوم عام ١٩٧٥م

بكلية التربية عندما كانت جامعة الفيوم تابعة لجامعة القاهرة حتى عام ٢٠٠٥م تم استقلال جامعة الفيوم عن جامعة القاهرة، ثم توالى إنشاء الكليات حتى عام ٢٠٢١م بإنشاء كلية الألسن حيث تعتبر آخر كلية تم إنشاؤها وبدء الدراسة بها بالجامعة، وبالنسبة لكلية التربية الرياضية التي تم إنشاؤها عام ٢٠٠٧ ولكن لم يتم بدء الدراسة بها إلا عام ٢٠١٧م وذلك نظرًا لعدم توافر كافة الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لبدء الدراسة بها .

ب) الرؤية والرسالة ومنظومة القيم لجامعة الفيوم:

تم التوصل إلى صياغة الرؤية والرسالة ومنظومة القيم والغايات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى جامعة الفيوم لتحقيقها من خلال خطتها الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

١- رؤية الجامعة: (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٤١)

الابتكار والريادة في التعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع محليًا وإقليميًا ودوليًا.

٢- رسالة الجامعة: (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٤١)

تعد جامعة الفيوم خريجًا متميزًا قادرًا على المنافسة في سوق العمل من خلال برامج تعليمية وبحوث علمية تنمي الفكر والإبداع وتسهم في إنتاج المعرفة وتطبيقها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في إطار من القيم الأخلاقية ومعايير الجودة والتحول الرقمي.

٣- منظومة القيم بالجامعة: (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٤٢ : ١٤٥)

منظومة القيم الجامعية هي مجموعة القيم التي تستمد منها الجامعة التوجيه في كل أنشطتها واختياراتها وتصدر متجسدة في كل أحكامها العامة، والتعليمية،

والبحثية، والثقافية، والسياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، بهدف رفع مستوى جودة حياة الأفراد، والسعي نحو التطوير، وتحقيق الإبداع في كل مناحي الحياة الجامعية، وفي هذا السياق تتبنى الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠٢٢-٢٠٢٧) منظومة القيم والأخلاقيات الحاكمة التالية والتي يجب أن يتمتع بها جميع العاملين بالجامعة وهي الجودة والتميز، الانتماء، الشفافية والوضوح، المحاسبية / المساءلة، المساواة وعدم التمييز.

ثانيًا: الواقع الكمي للجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

يتمثل الواقع الكمي للجهاز الإداري في أعداد العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة وفي الإدارة الجامعية كما هو موضح فيما يلي:

١- أعداد العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة:

يعاني العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم من العديد من المشكلات التي تؤثر على أدائهم ومنها ضعف كفاءة الجهاز الإداري بالجامعة، وعدم توفر برامج تدريبية لرفع كفاءة الجهاز الإداري بالجامعة، وعدم تنوع أدوات قياس أداء أعضاء الجهاز الإداري بالجامعة، وعدم قياس رضا أعضاء الجهاز الإداري بشكل دوري الأمر الذي يؤثر سلبيًا على الاستفادة من نتائج القياس في التحسين والتطوير. (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ١٢٤).

ويتمثل الإداريون بالجامعة في المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية والموظفين وفيما يلي جدول لتوضيح أعداد الإداريين بكلية الجامعة وإجمالي أعداد موظفي الكادر العام بجامعة الفيوم لعام ٢٠٢٤-٢٠٢٥ (أمين عام جامعة الفيوم، إدارة الموارد البشرية، الكادر العام)

جدول (٢)

إحصائية بأعداد موظفي الكادر العام بجامعة الفيوم لعام ٢٠٢٤-٢٠٢٥

م	الكلية	الإجمالي	م	الكلية	الإجمالي
١	التربية	١٣٧	١٢	الآداب	١٣٤
٢	الآثار	٧٥	١٣	الحقوق	٣٨
٣	الزراعة	٣٥٢	١٤	التربية الرياضية	٣٢
٤	التربية للطفولة المبكرة	٨٥	١٥	الطب البشري	١٣٠
٥	التربية النوعية	٩٣	١٦	الصيدلة	٤٠
٦	الحاسبات والذكاء الاصطناعي	٧٩	١٧	طب الأسنان	٧١
٧	العلوم	١٢٤	١٨	الخدمة الاجتماعية	١٠٠
٨	التمريض	٩١	١٩	الألسن	٣٢
٩	السياحة والفنادق	١٣٨	٢٠	معهد دول حوض النيل	١٣
١٠	الهندسة	١٢٩	٢١	المعهد الفني للتمريض	٦١
١١	دار العلوم	٨٦	إجمالي العاملين بكليات الجامعة		٢٠٤٠
إجمالي الكادر العام بالجامعة			٣٥٤٦		

يتضح من الجدول السابق أن عدد العاملين بالجهاز الإداري لجامعة الفيوم غير قليل، وإذا تم استثمار هذا العدد بالشكل الجيد وتهيئة بيئة العمل بحيث تكون مناسبة ومراعية للفروق الفردية بين العاملين وظروفهم وإمكانياتهم فإنه سيؤدي إلى الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء الإداري ، إلا أن الواقع في الجامعة يشير إلى وجود اختلال في الهيكل الوظيفي الحالي حيث العجز في وظائف معينة والفائض في وظائف أخرى، وقلة الوعي بالتوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية، مع وجود مظاهر متكررة من الشكليات في برامج التدريب للعاملين، بالإضافة إلى القصور في نظام تدريب العاملين داخل الجامعة حيث يتم تدريب القلة الذين تم ترشيحهم فقط من السلطات العليا، واستخدام نماذج موحدة لتقويم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم (عبد المنعم، ٢٠١٩، ٢٠١٦، ٢١٥)، هذا بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية في أساليب وإجراءات العمل الإداري، واستخدام الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية في العمل الإداري (ألم، ٢٠١٩، ٣٥٦) ، مما يؤدي إلى زيادة الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري للجامعة .

وللتغلب على أوجه القصور السابقة تسعى جامعة الفيوم في خطتها الاستراتيجية إلى رفع كفاءة الموارد البشرية بها، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم، وتنمية القدرات الإدارية للجهاز الإداري بالجامعة، وزيادة مشاركة المؤسسات المجتمعية في تدريب الطلاب وتأهيلهم، لضمان أداء مبتكر ومتميز لمواردها البشرية، وتطوير نظم فعالة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة وتعيينهم ومتابعة أدائهم (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية (٢٠٢٢ - ٢٠٢٧) الابتكار والريادة، (١٦٢).

٢- الإدارة الجامعية بجامعة الفيوم، وتتمثل في :

الهيكل التنظيمية والإدارات ومهامها والعلاقات والاتصالات والوظائف بالجامعة وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للجامعة :

➤ الهيكل التنظيمي لجامعة الفيوم :

تتميز جامعة الفيوم بوجود كيان مؤسسي يلبي احتياجات الجامعة الحالية، ويسعى لتحقيق طموحاتها المستقبلية، وساعد في ذلك بنيان الهيكل التنظيمي للجامعة، وإداراتها وموقعها في إطار منظومة العمل، بما يحقق الدقة في الأداء، والسرعة في الإنجاز ويوضح كما بالشكل التالي جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية الابتكار والريادة (٢٠٢٢-٢٠٢٧، ٦٧).



شكل رقم (١)

الهيكل التنظيمي لجامعة الفيوم

يتضح من الشكل السابق أن جامعة الفيوم تمتلك هيكل تنظيمي يتسم بوضوح خطوط السلطة وتدرجها حيث يتولى إدارة الجامعة مجلس الجامعة ورئيس الجامعة تبعاً للمادة (٩) من قانون تنظيم الجامعات والتي تنص على " يتولى إدارة كل جامعة (أ) مجلس الجامعة، (ب) رئيس الجامعة " (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية ، مادة (٩)، ٥)، والواقع يشير إلى أن الهيكل التنظيمي لجامعة الفيوم

يتسم بالجمود والتقادم وعدم وضوح خطوط الاتصال وتقادمها، وهرمية الهيكل التنظيمي مع تركيز السلطة في المستويات الأعلى في الهرم الإداري للجامعة (أهم ٢٠١٩، ٢٠٧). مما يعني تركيز السلطة في يد القيادات العليا مما يؤدي إلى مركزية صنع القرارات مما يشعر العاملين بعدم اشراكهم في صنع واتخاذ القرارات وهو من أهم أسباب الاحتراق الوظيفي والتهمك التنظيمي، ويتكون الهيكل التنظيمي من (١٩) إدارة عامة، (٦٣) إدارة فرعية، (١٣) قسم (دليل جامعة الفيوم ٢٠١٨/٢٠٢٠)، (٧٢) .

ثالثاً: واقع الاحتراق الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

يمكن التعرف على واقع الاحتراق الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم من خلال التعرف على واقع أبعاده بالنسبة للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة كما يلي:

البعد الأول: الإرهاق العاطفي ويتعلق بالشعور بالتعب والاستنزاف العاطفي من العمل.

للإرهاق العاطفي العديد من المظاهر والأسباب والتي منها الضغوط المستمرة في العمل، وقلة الدعم الاجتماعي، والمهام المتكررة، وساعات العمل الطويلة وغير المرنة، وعدم التقدير الكافي، وبالنسبة لواقع الإرهاق العاطفي للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم هناك مجموعة من العوامل والأسباب التي تؤدي لشعور الإداريين بالإرهاق العاطفي ومنها كثرة ضغوط العمل التنظيمية، النمطية والروتين في أنظمة العمل، وقلة أعداد العاملين، ونقص قدرة العاملين على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة (مغيب، ٢٠٢٠، ٢٢٤)، كما أن هناك ضعف تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين بها (صدقي، ٢٠٢٣، ٢٦٨)، كما أن العاملين بالجامعات ومنها جامعة الفيوم يشعرون بعدم التقدير، وبالتالي يشعرون بفقدان قيمتهم

وأهميتهم، والكثير منهم يعاني من زيادة الأعباء بشكل يؤثر على قيامهم بواجباتهم ومهامهم (رضوان، ٢٠٢٢، ٥)، هذا بالإضافة إلى قلة التعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم شركاء عمل وضعف تقدير آرائهم (عبد الموجود، ٢٠٢٣، ٢٥٧).

البعد الثاني: تدني الإنجاز الشخصي يعكس هذا البعد قلة الرضا عن الأداء الشخصي في العمل والشعور بالإحباط من النتائج المحققة.

ينتج تدني الإنجاز الشخصي عن: التوقعات غير الواقعية، ونقص التقدير والمكافآت، وغياب التغذية الراجعة البناءة، ونقص الموارد والدعم، والتحديات العاطفية والشخصية، وبالنسبة لواقع جامعة الفيوم فهناك مجموعة من العوامل والأسباب التي تؤدي لشعور الإداريين بانخفاض الإنجاز الشخصي ومنها قلة البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية القدرات الإبداعية (مغيب، ٢٠٢٠، ٢٢٤)، بالإضافة إلى وجود ضعف تهيئة بيئة عمل صحية تحسن جودة الحياة الوظيفية للعاملين بها، وقلة استقطاب الكفاءات البشرية المميزة للعمل بها وفقاً لبطاقات الوصف الوظيفي، وضعف تقييم أداء العاملين بها لمعرفة جوانب الضعف في أدائهم، وضعف مراعاة الموضوعية في تطبيق شروط تعيين العاملين بها، قلة مشاركة العاملين في صنع القرارات (صدقي، ٢٠٢٣، ٢٦٨)، وهناك أيضاً انخفاض في مستوى الشعور بالرضا الوظيفي (رضوان، ٢٠٢٢، ٥)، بالإضافة إلى القصور في تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وضعف تنمية مهاراتهم (عبد الموجود، ٢٠٢٣، ٢٥٧).

البعد الثالث: تبدد الشخصية يتمثل هذا البعد في أن الموظف تتولد لديه مواقف سلبية وساخرة تجاه الآخرين، ويتعامل معهم بطريقة غير إنسانية كأنهم أشياء وليس بشر.

لتبدد الشخصية العديد من المظاهر والأسباب والتي منها الروتين الممل والتكرار، عدم وجود فرص لتطور المهارات أو التحدي، العزلة وعدم التفاعل مع

الآخرين، الإحساس بعدم التأثير أو الانتماء، وبالنسبة لواقع تبدد الشخصية بجامعة الفيوم فهناك مجموعة من العوامل والأسباب التي تؤدي لشعور الإداريين بتبدد الشخصية ومنها النمطية والروتين في أنظمة العمل، وقياس أداء العاملين بطريقة روتينية شكلية، وتحقيق الترقى الوظيفي للعاملين عن طريق الاقدمية، وندرة الكفاءات البشرية المؤهلة بالعلم والخبرة العملية والفنية الملائمة، وعمومية شروط ومتطلبات شغل الوظائف الإدارية (مغيب، ٢٠٢٠، ٢٢٤)، بالإضافة إلى أن شعور ٨٠٪ من العاملين بالجامعات ومنها جامعة الفيوم بغياب المناخ الجامعي المناسب للعلاقات الإنسانية والتنظيمية السائدة في الجامعة، وذلك بين الأفراد وبعضهم البعض، وبينهم وبين الرؤساء، مما يؤثر بالسلب على الإنتاجية والأداء (رضوان، ٢٠٢٢، ٥)، وأيضاً ضعف تحفيز الموارد البشرية، وغياب المناخ المشجع على تحقيق التميز (عبد الموجود، ٢٠٢٣، ٢٥٧).

رابعاً: واقع التهكم التنظيمي للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

يمكن التعرف على واقع التهكم التنظيمي للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم من خلال التعرف على واقع أبعاده بالنسبة للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة كما يلي:

البعد الأول: البعد المعرفي (اعتقادي) يعكس اعتقاد الموظفين بأن الكلية/الجامعة تفتقر إلى النزاهة والعدالة والصدق والشفافية.

ومن أهم أسبابه ضعف التواصل، قلة الشفافية، عدم وضوح الرؤية، الظروف غير العادلة بما يؤدي إلى تشكيل أفكار سلبية تجاه الإدارة أو السياسات التنظيمية، وبالنسبة لواقع جامعة الفيوم فهناك محدودية في ترجمة ما يحدث في قاعات التدريب إلى واقع عملي بإدارة الكلية، ووجود الصراع الإداري ومقاومة التغيير الإداري، والبعد عن الإجرائية والترجمة الفعالة لخطط التطوير (مغيب، ٢٠٢٠، ٢٢٤)، كما أن هناك قصور في وضع نظاماً للمكافآت المادية يشجع العاملين على تحسين أدائهم، قصور

في نشر ثقافة داعمة للتميز والمنافسة (صدقي، ٢٠٢٣، ٢٦٨)، بالإضافة إلى افتقار نظم تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية ومنها جامعة الفيوم إلى المعايير الموضوعية (رضوان، ٢٠٢٢، ٥)، هذا بالإضافة إلى ضعف تهيئة بيئة عمل مناسبة تحقق التواصل الفعال (عبد الموجود، ٢٠٢٣، ٢٥٧).

البعد الثاني: البعد العاطفي يعكس ردود الفعل العاطفية السلبية للموظفين (مثل الغضب والاشمئزاز) تجاه كليتهم/جامعتهم.

ومن أهم أسبابه: قلة التقدير، الضغوط العالية، عدم الاعتراف بالإنجازات، الصراعات الداخلية مما يؤدي إلى العديد من مشاعر الإحباط والغضب تجاه بيئة العمل. وبالنسبة لواقع جامعة الفيوم فهناك قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية (مغيب، ٢٠٢٠، ٢٢٤)، بالإضافة إلى ضعف تشجيع العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم لتلافي الأخطاء (صدقي، ٢٠٢٣، ٢٦٨)، كما يدرك العاملون افتقارهم للحرية والاستقلالية في ممارسة وظائفهم، وانخفاض مستوى ولاء وانتماء العاملين بالجامعات والتي منها جامعة الفيوم (رضوان، ٢٠٢٢، ٥)، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالأفكار الإبداعية للموارد البشرية واستثمارها في تحقيق التطوير (عبد الموجود، ٢٠٢٣، ٢٥٧).

البعد الثالث: البعد السلوكي ويعكس ميول الموظفين السلوكية السلبية (مثل النقد الحاد) تجاه كليتهم/جامعتهم

ومن أهم أسبابه الملل، التمييز، التوقعات غير الواقعية، العزلة الاجتماعية بما يؤدي إلى سلوكيات سلبية مثل الانسحاب، تقليل الجهود، والمقاومة للتغيير، ومن واقع جامعة الفيوم فهناك ضعف توفير الإمكانيات المادية للعاملين تتناسب مع احتياجاتهم، وضعف تصميم بيئة عمل تناسب ظروف العاملين (صدقي، ٢٠٢٣، ٢٦٨)، كما أن الوسائل غير المشروعة أصبحت مطلوبة وضرورية وأنهم بحاجة لها

الإنجاز الأهداف، وأن المعايير السائدة فقدت احترامها، الأمر الذي أفقدها السيطرة على السلوك، وشعور العاملين بالاغتراب الوظيفي (رضوان، ٢٠٢٢، ٥). وعلى الرغم من أن الواقع يشير إلى أن هناك العديد من العوامل والأسباب التي يمكن أن تؤدي لحدوث احتراق وظيفي أو تهكم تنظيمي للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة، فجامعة الفيوم تبذل العديد من الجهود لتحسين وضع مواردها البشرية والتي سيتم التعرف عليها فيما يلي.

خامساً: جهود جامعة الفيوم للحد من الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة:

تعمل جامعة الفيوم في خططها التنفيذية على القيام بالعديد من الجهود لتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين بالجهاز الإداري لتحقيق أداء متميز ومنها: (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ٢٧٨: ٢٨٥)

١- إعداد وتفعيل نظم اختيار القيادات الإدارية بالجامعة طبقاً للقوانين عن طريق اعداد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد القيادات الجامعية، مع وضع سياسات متابعة أداء وتقييم القيادات الجامعية، ونشر معايير اختيار القيادات الجامعية على مستوى الكليات بالجامعة.

٢- حوكمة نظم متابعة القيادات الإدارية بالجامعة مع تحسين جودة أداء العاملين بالجامعة من خلال إعداد تقرير بالوسائل والمعايير الكمية والنوعية الحالية والمقترحة التي يستخدمها القطاع لتقييم أداء القيادات والعاملين به ومناقشتها واعتمادها، مع وضع واعتماد سياسات توزيع أعباء العمل على العاملين بالجامعة وربط الحوافز بالإنتاج وإعلانها.

٣- رفع كفاءة أداء القيادات والعاملين الإداريين من خلال البرامج التدريبية لتنمية قدراتهم عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات والعاملين، وإعداد البرامج التدريبية التي تتوافق مع هذه الاحتياجات، مع وضع سياسات الاستفادة من

نتائج المراجعة والمتابعة والتقييم للبرامج التدريبية، ووضع سياسات التحفيز للعناصر المتميزة من المتدربين.

٤- تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية بالجامعة وخصوصًا العاملين بالجهاز الإداري من خلال إعداد كتيب للتوصيف الوظيفي ومتطلبات الاختيار والتعيين، مع إعادة توزيع العاملين في ضوء المستجدات بالهيكل التنظيمي اعتمادًا على التوصيف الوظيفي ومتطلبات الاختيار والتعيين.

٥- تحقيق التنمية المستمرة للقدرات والمهارات العلمية والسلوكية للإداريين من خلال البرامج التدريبية مع وضع سياسات متابعة الأداء والتقييم.

وبذلك يكون البحث أجاب عن السؤال الثالث وهو ما واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وعلاقته بالتهكم التنظيمي لديهم وثائقياً؟

المحور الرابع: دراسة ميدانية لواقع الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم، بهدف مساعدة الباحثة في وضع آليات للتغلب على الاحتراق الوظيفي وأثره على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم.

وفيما يلي عرض لإجراءات ونتائج الدراسة الميدانية.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تشتمل إجراءات الدراسة الميدانية على تحديد أهداف الدراسة الميدانية، وكيفية بناء أدواتها واختيار العينة، وتطبيق الأداة على العينة المختارة، وإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(١) أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء عينة من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم حول:

- واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة المتمثلة في (الارهاق العاطفي، وتدني الإنجاز الشخصي، وتبدد الشخصية).
- واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة المتمثلة في (البعد الاعتقادي، والبعد السلوكي، والبعد العاطفي).
- تحديد الفروق الإحصائية في أبعاد الاستبانة حول العلاقة بين واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم والتهكم التنظيمي لديهم تبعاً للمتغيرات التالية (النوع، وسنوات الخبرة).
- تحديد العلاقة بين واقع الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم.

(٢) أداة الدراسة:

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، والتي تم إعدادها في ضوء الأدبيات المتعلقة بنفس الموضوع، والإطار النظري للبحث، وتم بناء الاستبانة في صورتها الأولية حيث اشتملت على ٤ محاور وتكون كل محور من ثلاثة أبعاد، وكان عدد عباراتها (٥٥) عبارة وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة وضعت ثلاث اختيارات للإجابة هي (موافق، إلى حد ما، غير موافق)، بحيث يكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي (٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

وتم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، وفي ضوء آرائهم تم اعداد الاستبانة في صورتها النهائية وعدد عباراتها أصبح (٤٨) عبارة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها". وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- الصدق الظاهري للأداة:

التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه (صلاح الدين محمود علام، ٢٠٠٣، ١٧٢، ١٦٠) ثم عرضها على عدد من المحكمين من الأساتذة والأساتذة المساعدين بالجامعات المصرية، وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيًا وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط وكان (٠,٩٨٥)، وهذا يدل على ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثبات الأداة:

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل، وذلك باستخدام برنامج SPSS (أبو علام، ٢٠٠٣، ٣٣٥)، وكان معامل الثبات (٠,٩٧)، يتضح أن معامل ثبات الاستبانة مرتفع، وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائمًا من وجهة نظر البحث العلمي.

(٣) خصائص مجتمع وعينة الدراسة:

- خصائص مجتمع الدراسة:

تم التطبيق على بعض إدارات جامعة الفيوم وكلياتها، وكان إجمالي عدد العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وكلياتها (٣٥٤٦) موظف فتم اختيار عينة عشوائية من الإداريين على حد سواء بمختلف الأقسام الإدارية بجامعة الفيوم وبعض كلياتها، وتم التطبيق على الإداريين بمختلف الأقسام الإدارية بشكل عام نظرا لأن الأعباء الإدارية تكاد تكون واحدة، وكان عددهم (٣٦٠) إداري، وتم حساب عدد أفراد العينة من جدول تحديد حجم العينة (johonson & christensen 2008,242).

- خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (٣)

توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٢٨	٣٥,٦ %
أنثى	٢٣٢	٦٤,٤ %
الإجمالي	٣٦٠	%١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير النوع، حيث يتبين أن عدد (١٢٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٣٥,٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من نوع (ذكر)، وعدد (٢٣٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٦٤,٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من نوع (أنثى).

جدول (٤)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من ١-٥	٥٦	١٥,٦%
من ٥-١٠	١٠٦	٢٩,٤%
أكثر من ١٠	١٩٨	٥٥%
الإجمالي	٣٦٠	١٠٠%

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث يتبين أن عدد (٥٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٥,٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم من (١-٥) سنوات، وعدد (١٠٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٢٩,٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم من (٥-١٠) سنوات، وعدد (١٩٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم أكثر من ١٠ سنوات.

وتم تطبيق الاستبانة بشكل يدوي وبعد توزيع عدد (٥٠٠) من الاستبانات تم جمعها مرة أخرى وعمل حصر شامل لجميع الاستبانات بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة والتي لم تصل، وأصبح عدد الاستبانات الصحيحة (٣٦٠) استبانة.

(٤) الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢١) حيث تم استخدام الأوزان لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٣ - ١ = ٢) ثم تقسيمه على ٣ وهي الثلاث مستويات (موافق، إلى حد ما، غير موافق)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة ($٣/٢ = ٠,٦٦$) إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة غير موافق (١ : ١,٦٦) وفئة إلى

حد ما (١,٦٧ : ٢,٣٣) وفئة موافق من (٢,٣٤ : ٣) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم الأوزان النسبية لكل بند من بنود محاور الاستبانة (بدران، عبد الرحمن العمر، ٢٠٠٤، ٣٢٢)، وكذلك الوزن النسبي الكلي للدراسة.

جدول (٥)

جدول ليكرت الثلاثي وحدود الاستجابة

الاستجابة	الدرجة	حدود الاستجابة
موافق	١	(١ : ١,٦٦)
إلى حد ما	٢	(١,٦٧ : ٢,٣٣)
غير موافق	٣	(٢,٣٤ : ٣)

تم استخدام عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢١)، والأساليب التي استخدمت هي:

١ - أساليب الإحصاء الوصفي:

(١) التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة.

- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (موافق = ٣)، (إلى حد ما = ٢)، (غير موافق = ١).

- حساب الوزن النسبي للعبارات = $\frac{ك١ \times ٣ + ك٢ \times ٢ + ك٣ \times ١}{ن}$

(٢) المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (أبعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.

(٣) التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.

(٤) معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.

(٥) استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

٢- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

(١) اختبار (كا^٢) (chi - square): للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، من خلال المقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي أو الملاحظ والتوزيع التكراري المتوقع، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الفئة (التكرارات الملاحظة) على كل مفردة والتكرارات المتوقعة، وذلك باستخدام المعادلة: (علام، ٢٠٠٣، ٢٩٨، ٢٩٧).

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجم (التكرار التجريبي - التكرار المتوقع)}^2}{\text{(التكرار المتوقع)}}$$

وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج الإكسل Excel.

(٢) اختبار(ت): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدراسة ثنائية التصنيف.

(٣) اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة. ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

نتائج المحور الأول: واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم من حيث درجة الموافقة:

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والأوزان النسبية للعبارات والوزن النسبي للمحور الأول (واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم)، والجداول التالية توضح ذلك:

البعد الأول: الإرهاق العاطفي

جدول (٦)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي وكا^٢

للمحور الأول (واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم) بالنسبة لبعد الإرهاق العاطفي من حيث درجة الموافقة:

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	التجاه البند	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	أشعر باستنزاف عاطفي بسبب عملي.	٨٢	٢٢.٧٨	١٩٦	٥٤.٤٤	٨٢	٢٢.٧٨	٢.٠٠	متوسط	٠.٠١	٢
٢	أشعر بالإرهاق بسبب الاستيقاظ مبكراً عند الذهاب للعمل.	٩٨	٢٧.٢٢	١٩٤	٥٤.٨٩	٦٨	١٨.٨٩	٢.٠٨	متوسط	٠.٠١	١
٣	أشعر بالإجهاد والتعب أثناء عملي بالكلية/الجامعة.	٨٨	٢٤.٤٤	١٦٦	٤٦.١١	١٠٦	٢٩.٤٤	١.٩٥	متوسط	٠.٠١	٤
٤	أشعر بالاحباط بسبب ما أقوم به من أعمال روتينية.	٧٤	٢٠.٥٦	١٨٠	٥٠.٠٠	١٠٦	٢٩.٤٤	١.٩١	متوسط	٠.٠١	٥
٥	أشعر بالضغوط بسبب الجهد الذي أبذله مع الزملاء باستمرار.	٩٨	٢٧.٢٢	١٥٤	٤٦.٧٨	١٠٨	٣٠.٠٠	١.٩٧	متوسط	٠.٠١	٣
٦	أشعر بفقدان الحماس تجاه المهام اليومية.	٤٨	١٣.٣٣	١٧٠	٤٧.٢٢	١٤٢	٣٩.٤٤	١.٧٤	متوسط	٠.٠١	١٠
٧	أشعر بضعف الرغبة في تطوير نفسي مهنيًا.	٨٤	٢٣.٣٣	١٤٤	٤٠.٠٠	١٣٢	٣٦.٦٧	١.٨٧	متوسط	٠.٠١	٦
٨	أشعر بقلّة التقدير من رؤسائي في العمل.	٨٠	٢٢.٢٢	١٤٨	٤١.١١	١٣٢	٣٦.٦٧	١.٨٦	متوسط	٠.٠١	٨
٩	أشعر بأنني غير مقدر من زملائي في الإدارة / القسم.	٥٤	١٥.٠٠	١٦٢	٤٥.٠٠	١٤٤	٤٠.٠٠	١.٧٥	متوسط	٠.٠١	٩
١٠	أشعر بالمثل نتيجة روتين العمل اليومي المتكرر.	٦٢	١٧.٢٢	١٨٦	٥١.٦٧	١١٢	٣١.١١	١.٨٦	متوسط	٠.٠١	٧
	المجموع الكلي	٧٦٨	٢١.٣٣	١٧٠٠	٤٧.٢٢	١١٣٢	٣١.٠٠	١.٨٩	متوسط	٠.٠١	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم بالنسبة لبعد الإرهاق العاطفي) بوزن نسبي عام (١,٨٩ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، قد يرجع ذلك لتعرض العاملين لضغوط العمل، ونقص الدعم النفسي والمعنوي لهم، وضعف التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يؤدي إلى شعورهم بالإرهاق العاطفي.

❖ يتضح من النتائج أن جميع العبارات جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي يقع ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، والتي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي كما يلي: -

١- العبارة رقم (٢) وهي " أشعر بالإرهاق بسبب الاستيقاظ مبكراً عند الذهاب للعمل. " جاءت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (٢,٠٨)، وقد يرجع ذلك إلى سكنهم في مناطق بعيدة نسبياً عن الجامعة، أو لديهم التزامات أسرية صباحاً.

٢- العبارة رقم (١) وهي " أشعر باستنزاف عاطفي بسبب عملي. " بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (٢,٠٠)، قد يرجع ذلك إلى تعرضهم لضغوط نفسية وانفعالية متكررة خلال أداء مهامهم الوظيفية بسبب طبيعة العمل الإداري الروتيني، وما يتضمنه من مسؤوليات متكررة، وتعاملات يومية مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن متطلبات العمل البيروقراطية التي قد تفتقر في كثير من الأحيان إلى التحفيز أو التقدير المؤسسي، مما قد يتطلب اهتماماً من الإدارة لتحسين بيئة العمل ودعم الموظفين نفسياً وتنظيمياً.

٣- العبارة رقم (٥) وهي " اشعر بالضغط بسبب الجهد الذي أبذله مع الزملاء باستمرار. " جاءت بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (١,٩٧)، ويشير ذلك إلى أن بعض موظفي الجامعة يشعرون بضغط ناتج عن التعامل المستمر مع الزملاء، سواء بسبب التعاون في المهام، أو محاولة حل مشكلات العمل، أو التوفيق بين شخصيات وأساليب مختلفة. هذا التفاعل اليومي يمكن أن يكون مرهقاً نفسياً، خاصة إذا كانت بيئة العمل تفتقر إلى الوضوح في الأدوار أو تعاني من توتر في العلاقات.

٤- العبارة رقم (٣) وهي " أشعر بالإجهاد والتعب أثناء عملي بالكلية/الجامعة. " جاءت بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي (١,٩٥)، قد يكون السبب هو ضغط العمل أو كثرة المهام الروتينية، أو طول ساعات العمل دون فترات راحة كافية، ولكن هذا

الشعور ليس عامًا أو مرتفعًا لدى الجميع وذلك لاختلاف طبيعة المهام بين الإدارات والظروف الفردية لكل موظف، وهو ما اتفقت معه دراسة (القحطاني ٢٠٢١) من حيث أن لغموض الدور ولعبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاحتراق الوظيفي.

٥- العبارة رقم (٤) وهي "أشعر بالإحباط بسبب ما أقوم به من أعمال روتينية." جاءت بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي (١,٩١)، يشير ذلك إلى أن بعض موظفي الجامعة يشعرون بالإحباط نتيجة تكرار نفس المهام بشكل يومي دون تغيير أو تجديد، وهو ما قد يسبب لهم شعوراً بالملل، حيث أن الأعمال الإدارية تعتمد على لوائح وقوانين وإجراءات ثانية وليس بها مجال للإبداع والابتكار.

٦- العبارة رقم (٧) وهي "أشعر بضعف الرغبة في تطوير نفسي مهنيًا." جاءت بالمرتبة السادسة بوزن نسبي (١,٨٧)، قد يكون السبب في ذلك شعورهم بعدم وجود فرص حقيقية للترقي أو التقدير داخل الجامعة، أو لأن بيئة العمل لا تشجع على النمو المهني والتعلم المستمر، أحياناً، يؤدي الروتين والمهام المتكررة إلى الشعور بأن التطوير "غير مجدٍ" أو "غير مطلوب".

٧- العبارة رقم (١٠) وهي "أشعر بالملل نتيجة روتين العمل اليومي المتكرر." جاءت بالمرتبة السابعة بوزن نسبي (١,٨٦)، قد يرجع ذلك إلى افتقار المهام إلى التنوع أو التحدي، هذا النوع من المهام اليومية قد يؤثر على الحماس والدافعية بمرور الوقت، خاصة إذا لم يكن هناك تجديد أو فرص للإبداع والتطوير، مما يتسبب في الشعور بالملل.

٨- العبارة رقم (٨) وهي "أشعر بقلّة التقدير من رؤسائي في العمل." جاءت بالمرتبة الثامنة بوزن نسبي (١,٨٦)، قد يكون ذلك نتيجة لضعف التغذية الراجعة الإيجابية، أو تجاهل الإنجازات، أو غياب الحوافز المعنوية والمادية، وقلة التقدير يُعد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظف ودفاعيته.

٩- العبارة رقم (٩) وهي " أشعر بأنني غير مقدر من زملائي في الإدارة / القسم. " جاءت بالمرتبة التاسعة بوزن نسبي (١,٧٥)، قد يرجع ذلك لضعف التعاون بين الزملاء وغياب العمل بروح الفريق وقلة التقدير المتبادل وهذا قد يتسبب في ضعف الانتماء وضعف الرضا الوظيفي لدى الموظف.

١٠- العبارة رقم (٦) وهي " أشعر بفقدان الحماس تجاه المهام اليومية. " جاءت بالمرتبة العاشرة بوزن نسبي (١,٧٤)، قد يرجع ذلك إلى تكرار وروتينية المهام، وغياب التنافس، أو ضعف وجود تقدير معنوي أو فرص للتطوير، مما يؤدي إلى نوع من التبدل الوظيفي أو الملل.

البعد الثاني: تدني الإنجاز الشخصي:

جدول (٧)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي

للمحور الأول (واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم) بالنسبة لبعد تدني الإنجاز الشخصي من حيث درجة الموافقة:

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	اتجاه البند	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١١	أُتعامل بكفاءة منخفضة مع مشاغل زملائي.	٣٨	١٠.٥٦	١٥٤	٤٢.٧٨	١٦٨	٤٦.٦٦	١.٦٤	منخفض	٠,٠١	٩
١٢	أؤثر سلبًا على طلاب الكلية من خلال وظيفتي.	٢٠	٥.٥٦	١٢٠	٣٣.٣٣	٢٢٠	٦١.١١	١.٤٤	منخفض	٠,٠١	١٠
١٣	أفتقد القدرة على توفير بيئة مريحة لبدء عملي بكفاءة.	٥٠	١٣.٨٩	١٥٦	٤٣.٣٣	١٥٤	٤٢.٧٨	١.٧١	متوسط	٠,٠١	٥
١٤	أفتقد الشعور بالسعادة بعد إنجاز عملي.	٥٨	١٦.١١	١٢٨	٣٥.٥٦	١٧٤	٤٨.٣٣	١.٦٨	متوسط	٠,٠١	٧
١٥	أخفق في تحقيق أشياء تحظى بالتقدير في وظيفتي.	٥٦	١٥.٥٦	١٧٢	٤٧.٧٨	١٣٢	٣٦.٦٦	١.٧٩	متوسط	٠,٠١	١
١٦	أفقد التحكم بأعصابي تجاه مشكلات عملي بالكلية/ الجامعة.	٤٦	١٢.٧٨	١٦٤	٤٥.٥٦	١٥٠	٤١.٦٦	١.٧١	متوسط	٠,٠١	٤
١٧	يتقاعبي الكسل والخمول أثناء تأديتي عملي.	٥٨	١٦.١١	١٣٦	٣٧.٧٨	١٦٦	٤٦.١١	١.٧٠	متوسط	٠,٠١	٦
١٨	تزداد أخطائي في العمل بسبب التعب والإرهاق.	٣٨	١٠.٥٦	١٦٠	٤٤.٤٤	١٦٢	٤٥.٠٠	١.٦٦	منخفض	٠,٠١	٨
١٩	أواجه صعوبة في التوازن بين العمل وحياتي الشخصية.	٦٠	١٦.٦٧	١٦٠	٤٤.٤٤	١٤٠	٣٨.٨٩	١.٧٨	متوسط	٠,٠١	٢
٢٠	أشعر بأن الإرهاق يهدد استمراري في العمل.	٦٦	١٨.٣٣	١٣٢	٣٦.٦٦	١٦٢	٤٥.٠٠	١.٧٣	متوسط	٠,٠١	٣
	المجموع الكلي	٥٠٨	١٣.٦١	١٤٨٢	٤١.١٧	١٦٢٨	٤٥.٢٢	١.٦٨	متوسط	٠,٠١	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم بالنسبة لبعد تدني الإنجاز الشخصي) بوزن نسبي عام (١,٦٨ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف تقدير الإدارة لجهود الموظفين والمكافآت المحدودة، وعدم قلة فرص التطوير المهني، وتراكم المشكلات التي تجعل الإنجازات الفردية تبدو غير مؤثرة.

❖ ويتضح من النتائج ما يلي :

(أ) عبارات جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي يقع ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، مرتبة تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي كما يلي:

١- العبارة رقم (١٥) وهي " أخفق في تحقيق أشياء تحظى بالتقدير في وظيفتي." جاءت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (١,٧٩)، قد يرجع ذلك أنه قد ينجز أعمالاً ولا تُقابل بالتقدير أو الاعتراف من الآخرين، مما يبرر ضعف شعوره بالإنجاز، وقلة الدعم المعنوي، مما قد يؤثر على دافعيته وتقديره لذاته المهنية، وقد يرجع أيضاً لطبيعة العمل الإداري الروتيني.

٢- العبارة رقم (١٩) وهي " أواجه صعوبة في التوازن بين العمل وحياتي الشخصية." جاءت بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (١,٧٨)، ربما يرجع ذلك لضعف تنظيم الموظف لأولوياته، وضعف مراعاة الإدارة للضغط المهني الذي يتعرض له الموظف، مما يجعله لا يستطيع الموازنة بين العمل وحياته الشخصية.

٣- العبارة رقم (٢٠) وهي " أشعر بأن الإرهاق يهدد استمراري في العمل." جاءت بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (١,٧٣)، قد يرجع الإرهاق إلى العديد من الأسباب منها ضغوط العمل وقلة التقدير وقلة فترات الراحة والروتين وصعوبة الموازنة بين العمل والحياة الشخصية، وقلة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل ، مما قد يجعل الموظف يصل لمرحلة تهدد بترك العمل، مما يتطلب تدخل إداري مبكر من الإدارة لتحسين بيئة العمل وتقديم الدعم المناسب للموظف، وتتفق نتائج دراسة (الريالات، ٢٠٢٤) مع ذلك حيث أكدت على أهمية اهتمام إدارة الجامعة بالمقترحات الواردة من قبل العاملين وأن تركز على تدوير العمل، وقيام إدارة الجامعة العمل على ترشيد استخدام الموارد المادية المتاحة وأن تبادر الجامعة إلى تقديم خدمات جديدة، وأن تنتهج إدارة الجامعة أنماط إدارية قادرة على التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات.

٤- العبارة رقم (١٦) وهي " أفقد التحكم بأعصابي تجاه مشكلات عملي بالكلية/ الجامعة." جاءت بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي (١,٧١) قد يشير ذلك إلى تعرض الموظف إلى العديد من الضغوط المهنية، وتراكم المهام، وقلة الدعم والتقدير من الإدارة أو الزملاء، والشعور بالإرهاق والتعب.

٥- العبارة رقم (١٣) وهي " أفقد القدرة على توفير بيئة مريحة لأداء عملي بكفاءة." جاءت بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي (١,٧١) قد يكون ذلك ناتجاً عن ضغوط العمل، أو ضعف الإمكانيات والتجهيزات داخل مكان العمل، أو ضعف وجود عوامل تنظيمية وإدارية لتوفير بيئة عمل مناسبة ومهيئة ومريحة.

٦- العبارة رقم (١٧) وهي " ينتابني الكسل والخمول أثناء تأدية عملي." جاءت بالمرتبة السادسة بوزن نسبي (١,٧٠)، هذا قد يكون ناتجاً عن الإرهاق، والملل، والروتين، أو قلة الدافعية تجاه العمل وقلة التقدير مما قد يؤثر على جودة الأداء.

٧- العبارة رقم (١٤) وهي " افقدت الشعور بالسعادة بعد إنجاز عملي." جاءت بالمرتبة السابعة بوزن نسبي (١,٦٨)، قد يرجع ذلك إلى قلة الدافعية تجاه العمل، قد يكون الإنجاز بالنسبة له روتينياً أو غير مُقدَّر، مما يُضعف الارتباط الإيجابي بالعمل.

(ب) عبارة جاءت بدرجة **منخفضة** بوزن نسبي يقع بين (١ : ١,٦٦)، وهي :

٨- العبارة رقم (١٨) وهي " تزداد أخطائي في العمل بسبب التعب والإرهاق." جاءت بالمرتبة الثامنة بوزن نسبي (١,٦٦)، قد يرجع ذلك للضمير المهني لدى الموظف وأنه لا يجعل الضغوط والإرهاق يؤثر على أدائه.

٩- العبارة رقم (١١) وهي " أتعامل بكفاءة منخفضة مع مشاكل زملائي." جاءت بالمرتبة التاسعة بوزن نسبي (١,٦٤)، يمكن أن يكون السبب هو أن بعض الموظفين لا يتعرضون كثيراً لمواقف تتطلب تدخلهم في مشاكل الزملاء، وبالتالي لا يشعرون بضعف في هذا الجانب.

١٠- العبارة رقم (١٢) وهي " أؤثر سلبياً على طلاب الكلية من خلال وظيفتي. " جاءت بالمرتبة العاشرة بوزن نسبي (١,٤٤)، ربما يرجع ذلك إلى أن الموظف أغلب الموظفين لديهم ضمير مهني واتقان لعملهم ووعي ومسئولية أخلاقية تجاه الطلاب، والقدرة على القيام بعملهم دون تأثير سلبي مباشر على الطلاب.

البعد الثالث: تبدد الشخصية:

جدول (٨)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي وكا^٢

للمحور الأول (واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم) بالنسبة لبعد تبدد الشخصية من حيث درجة الموافقة

الترتيب	مستوى الدلالة	اتجاه البند	الوزن النسبي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات
				%	ك	%	ك	%	ك	
٢١	٠,٠١	منخفض	١,٥٣	٥٩,٤٤	٢١٤	٣٨,٧٨	١٠٢	٢٠,٢٠	٤٤	أتعامل بجمود وجفاء مع الآخرين (زملاء وطلاب).
٢٢	٠,٠١	متوسط	١,٦٩	٤٤,٤٤	١٦٠	٤١,٦٧	١٥٠	١٣,٨٧	٥٠	أشعر بالقلق من أن تسبب لي هذه الوظيفة تلبك في المشاعر
٢٣	٠,٠١	منخفض	١,٥٩	٥٧,٧٤	١٧٦	٧٢,٧٨	١٥٤	٣٨,٨٠	٣٠	أشعر باللامبالاة لما يحدث للمتعاملين معي بسبب وظيفتي.
٢٤	٠,٠١	منخفض	١,٥٧	١١,١٥	١٨٤	٤٠,٥٦	١٤٦	٣٨,٢٨	٣٠	أشعر بأن زملائي يلومونني على المشاكل التي تواجههم
٢٥	٠,٠١	متوسط	١,٧١	٥٧,٣٤	١٥٨	٤١,١١	١٤٨	١٥,٠٠	٥٤	افتقد القدرة على فهم مشاعر زملائي تجاه مختلف الأمور.
	٠,٠١	منخفض	١,٦٢	٤٩,٥٦	٨٩٢	٧٨,٨٧	٧٠٠	١١,٥٦	٢٠٨	المجموع الكلي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم)

بالنسبة لبعد تبدد الشخصية بوزن نسبي عام (١,٦٢ من ٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١ : ١,٦٦)، قد يرجع ذلك إلى أن العاملين يحافظون على هويتهم المهنية وإحساسهم بالقيمة الذاتية، على الرغم من الضغوط والاحتراق الوظيفي، وقد يرجع ذلك إلى الخبرة في التعامل.

❖ ويتضح من النتائج ما يلي :

(أ) عبارات جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي يقع ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، مرتبة تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي كما يلي:

١- العبارة رقم (٢٥) وهي " افتقد القدرة على فهم مشاعر زملائي تجاه مختلف الأمور. " جاءت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (١,٧١)، حيث يؤدي التعرض المستمر للضغوط إلى ضعف التعاطف وفقدان الحساسية تجاه مشاعر الآخرين، وقد يكون ذلك ناتجاً عن الإرهاق أو الانشغال الزائد بالمهام أو ضعف العلاقات بيم العاملين، مما يُضعف من جودة التواصل والعلاقات المهنية.

٢- العبارة رقم (٢٢) وهي " أشعر بالقلق من أن تسبب لي هذه الوظيفة تبدل في المشاعر. " جاءت بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (١,٦٩)، هذا يشير إلى أن الموظف يشعر أحياناً بالقلق من تأثير ضغوط العمل عليه نفسياً وتجعله أقل إحساساً أو تعاطفاً مع من حوله، وأيضاً روتين العمل الإداري قد يفقد العمل جانب التجديد، وغياب التقدير والحافز يضعف من حماس الموظف وقد يتسبب في شعور الموظف باللامبالاه وفتور المشاعر.

(ب) عبارة جاءت بدرجة منخفضة بوزن نسبي يقع بين (١ : ١,٦٦)، وهي :

٣- العبارة رقم (٢٣) وهي " أشعر باللامبالاه لما يحدث للمتعاملين معي بسبب وظيفتي. " جاءت بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (١,٥٩)، قد يرجع ذلك إلى أن كثرة المهام والضغوط والروتين وتكرار المواقف مع المتعاملين قد تتسبب في الشعور باللامبالاه.

٤- العبارة رقم (٢٤) وهي " أشعر بأن زملائي يلومونني على المشاكل التي تواجههم. " جاءت بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي (١,٥٧)، قد يرجع ذلك لغياب وضوح الأدوار والمسؤوليات مما يجعل الزملاء يحملوا بعض المسؤولية، ووجود توتر وضغوط داخل بيئة العمل يجعل البعض يلقي باللوم على الآخر، وضعف التعاون بين العاملين.

٥- العبارة رقم (٢١) وهي " أتعامل بجمود وجفاء مع الآخرين (زملاء وطلاب). " جاءت بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي (١,٥٣)، ويشير ذلك إلى أن ضغوط العمل والروتين قد تؤثر أحياناً على تفاعل الموظف، فيميل إلى قدر من الجمود والجفاء في التعامل، لكنه لا يمثل سمة دائمة في سلوكه.

نتائج المحور الثاني: واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم من حيث درجة الموافقة :

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والأوزان النسبية للعبارة والوزن النسبي للمحور الأول (واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم)، والجداول التالية توضح ذلك:

البعد الأول: البعد الاعتقادي

جدول (٩)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي وكما
للمحور الثاني (واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم) بالنسبة للبعد الاعتقادي من حيث درجة الموافقة:

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	اتجاه البند	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
٢٦	أعتقد أن إدارة الكلية/الجامعة تقول شيء وتفعل شيء آخر.	٥٤	١٥.٠٠	٢١٨	٦٠.٥٢	٨٨	٢٤.٤٤	١.٩١	متوسط	٠,٠١	٤
٢٧	أعتقد أن قرارات إدارة الكلية/الجامعة نادراً ما تكون مدروسة.	٦٨	١٨.٧١	٢٠٨	٥٧.٧٧	٨٤	٢٣.٥٢	١.٩٦	متوسط	٠,٠١	٢
٢٨	أعتقد أن بعض العاملين بالإدارة أكثر حرصاً على تحقيق مصالحهم الشخصية دون النظر لمصالح الكلية/الجامعة.	١٠٢	٢٨.٣٣	١٨٦	٥١.٦٧	٧٢	٢٠.٠٠	٢.٠٨	متوسط	٠,٠١	١
٢٩	أعتقد أن إدارة الكلية/الجامعة لا تؤدي عملها بشكل مرضي.	٥٨	١٦.١١	٢١٤	٥٩.٤٤	٨٨	٢٤.٤٤	١.٩٢	متوسط	٠,٠١	٣
٣٠	أعتقد أن إدارة الكلية/الجامعة تفتقد المصداقية.	٥٦	١٥.٥٢	٢٠٨	٥٧.٧٧	٩٦	٢٦.٦٧	١.٨٩	متوسط	٠,٠١	٥
٣١	أعتقد أن المجتمع الخارجي لا يبدي احتراماً للكلية/للجامعة.	٥٢	١٤.٤٤	١٤٨	٤١.١١	١٦٠	٤٤.٤٤	١.٧٠	متوسط	٠,٠١	٧
٣٢	أعتقد أن إدارة الكلية/الجامعة تفتقد الاتساق بين أهدافها وممارساتها.	٤٢	١١.٦٧	٢٢٠	٦١.١١	٩٨	٢٧.٢٢	١.٨٤	متوسط	٠,٠١	٦
	المجموع الكلي	٤٣٢	١٧.١٤	١٤٠٢	٣٦.٥٥	٦٨٦	٢٧.٢٢	١.٨٩	متوسط	٠,٠١	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (موافق، إلى حد ما، غير موافق).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (واقع أبعاد التهمك التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم بالنسبة للبعد الاعتقادي) بوزن نسبي عام (١,٨٩ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الثقة في الإدارة بسبب التناقضات وضعف العدالة والمشاركة، مما يولد التفكير السلبي وانتقاد السياسات.

❖ يتضح من النتائج أن جميع العبارات جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي يقع ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، والتي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي كما يلي: -

١- العبارة رقم (٢٨) وهي " أعتقد أن بعض العاملين بالإدارة أكثر حرصاً على تحقيق مصالحهم الشخصية دون النظر لمصالح الكلية/ الجامعة." جاءت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (٢,٠٨)، يمكن أن يرجع ذلك إلى قلة الشفافية أو العدالة التنظيمية في بعض القرارات، والمنافسة الداخلية قد تجعل كل فرد يسعى لتعزيز وضعه الشخصي على حساب الآخرين، وأيضاً ضعف الثقة في الإدارة تجعل الموظف يعتقد أن الآخرين يبحثوا عن مصالحهم الشخصية.

٢- العبارة رقم (٢٧) وهي " أعتقد أن قرارات إدارة الكلية/ الجامعة نادراً ما تكون مدروسة." بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (١,٩٦)، قد يرجع ذلك إلى ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات، وغياب الشفافية في توضيح أسباب القرار.

٣- العبارة رقم (٢٩) وهي " أعتقد أن إدارة الكلية/ الجامعة لا تؤدي عملها بشكل مرضي." جاءت بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (١,٩٢)، ربما يرجع ذلك إلى قلة الاهتمام باحتياجات العاملين، وغياب المتابعة الفعالة والدورية لتنفيذ القرارات، وندرة وجود خطط واضحة أو رؤية مستقبلية لتحقيق الأهداف.

٤- العبارة رقم (٢٦) وهي " أعتقد أن إدارة الكلية/ الجامعة تقول شيء وتفعل شيء آخر." جاءت بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي (١,٩١)، قد يرجع ذلك إلى التناقض

بين التصريحات والقرارات الفعلية، وضعف الشفافية في التواصل مع العاملين مما يجعل العاملين يشعرون بضعف التطابق بين الأقوال والأفعال، ويمكن أن يكون هناك تجارب سابقة عززت ذلك الاعتقاد لدى العاملين.

٥- العبارة رقم (٣٠) وهي " أعتقد أن إدارة الكلية/الجامعة تفتقد المصداقية." جاءت بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي (١,٨٩)، حيث عندما تقول الكلية شيء وتفعل شيء آخر فبالتالي تفتقد مصداقيتها بالنسبة للعاملين فهذه النتيجة تؤكد النتيجة السابقة لها، وقد يرجع ذلك إلى الإحباط لدى العاملين الذي يجعلهم أكثر ميلاً لتفسير ممارسات الإدارة بشكل سلبي، وضعف الشفافية في القرارات وعدم توضيح أسسها، فيُفسّر ذلك كغياب للمصداقية، وهذا ما أكدته دراسة (عبد الرحمن، بدوي، ٢٠٢٣) حيث يجب وضع معايير لاختيار وترقية القيادات الإدارية؛ ومنها النزاهة والشفافية والمصداقية والعدالة.

٦- العبارة رقم (٣٢) وهي " أعتقد أن إدارة الكلية/الجامعة تفتقد الاتساق بين أهدافها وممارساتها." جاءت بالمرتبة السادسة بوزن نسبي (١,٨٤)، هذا يشير إلى قلة ثقة العاملين في إدارة كليتهم / جامعتهم، مما جعلهم يشكون فيما تسعى إليه الإدارة وفيما تنفذه على أرض الواقع.

٧- العبارة رقم (٣١) وهي " أعتقد أن المجتمع الخارجي لا يبدي احتراماً للكلية/للجامعة." جاءت بالمرتبة السابعة بوزن نسبي (١,٧٠)، قد يرجع ذلك إلى أن تواصل الكلية/الجامعة مع المجتمع الخارجي لا يتم بالقدر الكافي فالمجتمع الخارجي لا يرى أنشطة أو إنجازات الكلية/الجامعة على أرض الواقع، وقلة مشاركة الكلية/الجامعة في المبادرات المجتمعية التي تعزز مكانتها لدى المجتمع الخارجي، مما يؤدي إلى الاعتقاد بأن المجتمع الخارجي لا يقدرها بالشكل المطلوب.

البعد الثاني: البعد العاطفي

جدول (١٠)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي

للمحور الثاني (واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم) بالنسبة للبعد العاطفي من حيث درجة الموافقة:

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	اتجاه البند	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
٣٣	أشعر بالتناقض بين أهدافي وأهداف كليتي/جامعتي.	٦٨	١٥.٠٠	١٤٠	٣١.٣٦	١٥٢	٣٦.٦٧	١.٧٨	متوسط	٠.٠٠١	٤
٣٤	أشعر بضعف التماثل تكليتي/ جامعتي.	٦٦	١١.١١	١٤٤	٣٣.٣٣	١٥٠	٣٧.٢٢	١.٦٤	منخفض	٠.٠٠١	٧
٣٥	أشعر بالاستياء عندما أخبر الآخرين أنني أعمل بالكلية/ الجامعة.	٤٨	١٥.٥١	١٦٨	٣٧.٢٢	١٤٤	٣٧.٢٢	١.٦٨	متوسط	٠.٠٠١	٦
٣٦	أشعر بالأمان داخل كليتي/ جامعتي.	٦٦	١٥.٠٠	١٤٢	٣٢.٧٨	١٥٢	٣٦.٦٧	٢.٠٤	متوسط	٠.٠٠١	٢
٣٧	أشعر بقلّة الرضا عن الراتب والحوافز داخل الكلية/الجامعة مقابل الجهود والأعباء التي التحملها.	٥٦	١٣.٣٣	١٩٨	٤٥.١١	١٠٦	٢٤.٤٤	٢.٢٠	متوسط	٠.٠٠١	١
٣٨	أشعر بالضيق عندما يطلب مني القيام بأداء مهام بعد ساعات العمل.	٦٢	١٤.٤٤	١٥٢	٣٦.٦٧	١٤٦٦	٣٥.٥٦	١.٨٦	متوسط	٠.٠٠١	٣
٣٩	أشعر بضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين بالجهاز الإداري في الكلية/الجامعة.	٣٤	١١.١١	١٤٢	٣٢.٧٨	١٨٤	٣٦.١١	١.٧٥	متوسط	٠.٠٠١	٥
٤٠	أفكر بشكل مستمر في ترك عملي بالكلية / الجامعة.	٥٠	١٢.٢٢	١١٦	٢٧.٧٨	١٩٤	٤٥.٠٠	١.٦٢	منخفض	٠.٠٠١	٨
	المجموع الكلي	٥٤٦	١٨.٩٦	١٢٧٦	٤٤.٣١	١٠٥٨	٢٦.٧٢	١.٨٢	متوسط	٠.٠٠١	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم بالنسبة للبعد العاطفي) بوزن نسبي عام (١,٨٢ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، قد يرجع ذلك إلى ضغوط العمل، والإرهاق النفسي المستمر، وقلة الدعم النفسي والعاطفي.

❖ ويتضح من النتائج ما يلي :

(أ) عبارات جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي يقع ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، مرتبة تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي كما يلي:

١- العبارة رقم (٣٧) وهي " أشعر بقلّة الرضا عن الراتب والحوافز داخل الكلية/الجامعة مقابل الجهود والأعباء التي اتحملها." جاءت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (٢,٢٠)، قد يكون ناتجاً عن ضعف الموارد المالية، وقلة الحوافز والمكافآت التي تعزز الشعور بالرضا والتقدير، وضعف وجود نظام عادل وواضح لتوزيع الحوافز والمكافآت مقابل الجهود المبذولة، وفي هذا السياق أكدت دراسة (عبد الرحمن ، بدوي ، ٢٠٢٣) وأكد على ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت للعاملين بالجهاز الإداري بكلّيات الجامعة، واتفقت دراسة (مرزوق، ٢٠٢٠) مع نتائج هذه الدراسة في أن من أهم أسباب التهكم التنظيمي ضعف الراتب مقارنة بما يبذل مع مهام وأعباء، وزيادة مهام وأعباء العمل دون مقابل مادي أو معنوي، وأن أهم الآليات المقترحة للحد من التهكم التنظيمي وضع قواعد ومعايير واضحة ومعلنة لما تصرفه الإدارة من مكافآت طبقاً لجهود الأعضاء.

٢- العبارة رقم (٣٦) وهي " أشعر بالأمان داخل كليتي/ جامعتي. بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (٢,٠٤)، ربما بسبب بعض التجارب أو السياسات التي لا تزال

غير واضحة للموظفين تمامًا، والقلق على مستقبلهم المهني، وضعف العدالة والشفافية في بعض القرارات مما يسبب الشعور بضعف الأمان الوظيفي.

٣- العبارة رقم (٣٨) وهي " أشعر بالضيق عندما يطلب مني القيام بأداء مهام بعد ساعات العمل." جاءت بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (١,٨٦)، قد يرجع ذلك إلى أن التكاليف خارج أوقات العمل لا يقابله تقدير مادي أو معنوي، وأن الموظف أيضًا لديه رغبة في الحفاظ على توازن بين العمل وحياته الشخصية.

٤- العبارة رقم (٣٣) وهي " أشعر بالتناقض بين أهدافي وأهداف كليتي/جامعتي." جاءت بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي (١,٧٨)، قد يعود ذلك لضعف مشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف، مما يجعل الأهداف المؤسسية بعيدة عن اهتماماتهم، والشعور بأن الإدارة تركز على تحقيق مصالحها الخاصة أكثر من تحقيق أهداف عامة أو مشتركة.

٥- العبارة رقم (٣٩) وهي " أشعر بضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين بالجهاز الإداري في الكلية/الجامعة." جاءت بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي (١,٧٥)، قد يرجع إلى انشغال الأفراد بمهامهم، أو وجود أجواء تنافسية أو توتر إداري، مما يقلل من فرص بناء علاقات إنسانية قوية بين العاملين.

٦- العبارة رقم (٣٥) وهي " أشعر بالاستياء عندما أخبر الآخرين أنني أعمل بالكلية/الجامعة." جاءت بالمرتبة السادسة بوزن نسبي (١,٦٨)، قد يشير ذلك لضعف السمعة المؤسسية، أو معرفة الموظف بوجود قصور في الأداء الإداري أو الخدمي، أو إحساسه بعدم التقدير الجهد داخليًا وخارجيًا، ما ينعكس على اعتزازه بالانتماء بالشكل المطلوب.

(ب) عبارة جاءت بدرجة منخفضة بوزن نسبي يقع بين (١ : ١,٦٦)، وهي:

٧- العبارة رقم (٣٤) وهي " أشعر بضعف انتمائي لكليتي/ لجامعتي." جاءت بالمرتبة السادسة بوزن نسبي (١,٦٤)، وهذا يعكس أن الموظف يرتبط بالمكان

بدرجة مقبولة، لكن ربما يفقد الحماس أو الدافع العالي للدفاع عنه أو تمثيله بإيجابية، وقد يكون ذلك ناتجاً عن تجارب متباينة داخل الكلية، مثل التقدير المتفاوت، أو ضعف المشاركة في صنع القرار، أو محدودية الفرص للتطور المهني، مما يُضعف الشعور بالانتماء دون أن يُلغيه، وهذا ما أكدت عليه دراسة (مرزوق، ٢٠٢٠) من ضرورة تشجيع إدارة الكلية لما يقدمه العاملين من أفكار تحسن الأداء.

٨- العبارة رقم (٤٠) وهي " أفكر بشكل مستمر في ترك عملي بالكلية / الجامعة." جاءت بالمرتبة السادسة بوزن نسبي (١,٦٢)، قد يرجع ذلك إلى أن الموظف يرى في عمله مصدراً للاستقرار المادي والاجتماعي، أو يجد صعوبة في توافر بدائل أفضل، أو يشعر بدرجة مقبولة من الرضا عن بيئة العمل والمهام الموكلة إليه، ما يجعله لا يميل للتفكير في ترك العمل بشكل مستمر.

البعد الثالث: البعد السلوكي

جدول (١١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي

للمحور الثاني (واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم) بالنسبة للبعد السلوكي من حيث درجة الموافقة:

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الاتجاه البند	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
٤١	التبادل نظرات الاستياء مع زملائي داخل الكلية/الجامعة لفشل الكلية في تلبية توقعات واحتياجات العاملين.	٥٤	١٥.٠٠	١٧٤	٤٨.٣٤	١٣٢	٣٦.٦٦	١.٧٨	متوسط	٠.٠١	٤
٤٢	اشكو لأصدقائي خارج العمل عن المواقف السيئة التي تحدث داخل الكلية/ الجامعة.	٤٢	١١.٦٧	١٤٨	٤١.١١	١٧٠	٤٧.٢٢	١.٦٤	منخفض	٠.٠١	٧
٤٣	اسخر من الشعارات التي تتبناها الكلية/الجامعة.	٥٦	١٥.٥٦	١٣٤	٣٧.٢٢	١٧٠	٤٧.٢٢	١.٦٨	متوسط	٠.٠١	٦
٤٤	اسخر من المبادرات التي تتبناها الكلية/الجامعة لندرة إشراك العاملين في التخطيط لإنجازها.	١١٠	٣٠.٥٦	١٥٤	٤٢.٧٨	٩٦	٢٦.٦٦	٢.٠٤	متوسط	٠.٠١	٢
٤٥	انتقد ممارسات الكلية/الجامعة مع الزملاء داخل الكلية.	١٢٤	٣٤.٤٤	١٨٤	٥١.١١	٥٢	١٤.٤٤	٢.٢٠	متوسط	٠.٠١	١
٤٦	انتقد ممارسات الكلية/الجامعة مع المستفيدين من خارج الكلية.	٧٦	٢١.١١	١٥٦	٤٣.٣٣	١٢٨	٣٥.٥٦	١.٨٦	متوسط	٠.٠١	٣
٤٧	أقل من شأن ما يقوم به بعض زملائي من أعمال.	٤٠	١١.١١	١٩٠	٥٢.٧٨	١٣٠	٣٦.١١	١.٧٥	متوسط	٠.٠١	٥
٤٨	أقدم معلومات خطأ في بعض الأحيان عن كليتي/جامعتي.	٤٤	١٢.٢٢	١٣٦	٣٧.٧٨	١٨٠	٥٠.٠٠	١.٦٢	منخفض	٠.٠١	٨
	المجموع الكلي	٥٤٦	١٨.٩٥	١٢٧٦	٤٤.٣١	١٠٥٨	٣٠.٧٤	١.٨٢	متوسط	٠.٠١	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (موافق، إلى حد ما، غير موافق).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم بالنسبة للبعد السلوكي) بوزن نسبي عام (١,٨٢ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، قد يعود ذلك إلى استخدام التهكم كآلية دفاعية ضد الضغوط المستمرة، وقلة القنوات الرسمية للتعبير عن الرأي أو الشكوى، مع انتشار ثقافة سلوكيات سلبية بين الموظفين، وضعف التحفيز والمكافآت يعزز السلوك الساخر.

❖ ويتضح من النتائج ما يلي :

(أ) عبارات جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي يقع ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، مرتبة تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي كما يلي:

١- العبارة رقم (٤٥) وهي " انتقد ممارسات الكلية/الجامعة مع المستفيدين من خارج الكلية." جاءت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (١,٨٦)، قد يعكس ذلك نظرة سلبية تجاه أداء الكلية/الجامعة في تمثيل نفسها أمام الآخرين، وهو ما يُعد من صور التهكم السلوكي، وقد يرجع إلى مواقف شعر فيها الموظف أن الكلية/الجامعة لا تتعامل مع الجهات الخارجية بالمستوى المهني المطلوب، مما يثير استياءه ويدفعه إلى التعبير عن ذلك بالنقد، ولو بدرجة متوسطة، وقد يكون أيضاً بسبب ضعف التواصل أو التنسيق مع المجتمع الخارجي، مع الرغبة في التعبير عن الاستياء من أداء الإدارة من خلال انتقاد تعاملها مع المستفيدين.

٢- العبارة رقم (٤٤) وهي " اسخر من المبادرات التي تتبناها الكلية/الجامعة لندرة إشراك العاملين في التخطيط لإنجازها." جاءت بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (٢,٠٤)، قد يكون ناتجاً عن شعور الموظف بأن الإدارة تُطلق مبادرات دون استشارة من ينفذها فعلياً، أو دون توضيح الأهداف وآليات التنفيذ، والشعور بأن المبادرات شكلية ولا تعكس احتياجات العاملين، مما يولد شعوراً بالتجاهل ويدفعه للسخرية باعتبارها رد فعل دفاعي ومعبر عن الإحباط، واتفقت مع ذلك دراسة (عبد الرحمن، بدوي، ٢٠٢٣) في ضرورة مشاركة العاملين في وضع سياسات الكليات، وفي صنع القرارات المتعلقة بالعمل.

٣- العبارة رقم (٤٦) وهي " انتقد ممارسات الكلية/الجامعة مع الزملاء داخل الكلية." جاءت بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (١,٨٦)، قد يرجع ذلك لضعف الثقة في سياسات الكلية/الجامعة، وقلة القنوات الرسمية للتعبير عن الرأي، مما يجعل الموظف يتحدث مع زملائه داخل الكلية، وضعف مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات.

٤- العبارة رقم (٤١) وهي "تبادل نظرات الاستياء مع زملائي داخل الكلية/الجامعة لفشل الكلية في تلبية توقعات واحتياجات العاملين." بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي (١,٧٨)، ربما يرجع ذلك إلى شعور العاملين بالقصور في تلبية الكلية/الجامعة لتوقعاتهم واحتياجاتهم مثل التقدير أو الحوافز أو بيئة العمل المريحة، مع الشعور بالإحباط الجماعي حيث يشارك الزملاء بعضهم البعض ردود فعل غير لفظية تتمثل في تبادل نظرات الاستياء، بالإضافة إلى ضعف الثقة في استجابة الإدارة للمطالب بما يؤدي لانتشار ثقافة سلبية بين العاملين.

٥- العبارة رقم (٤٧) وهي " أقل من شأن ما يقوم به بعض زملائي من أعمال." جاءت بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي (١,٧٥)، قد يرجع إلى أن الموظف يشعر بالسخرية والتهكم من زملائه ومن الأعمال التي يقومون بها لاعتقاده بأنه أكفأ

منهم أو ربما لأنهم يبالغوا في عرض ما يقومون به أعمال، مع رغبته في إظهار التميز الذاتي بالمقارنة مع ما يقدمه الآخرون، ووجود تنافس أو خلافات شخصية أو مهنية قد تدفع إلى التقليل من قيمة إنجازاتهم، بالإضافة إلى الشعور بقلّة عدالة توزيع المهام والمسؤوليات.

٦- العبارة رقم (٤٣) وهي " اسخر من الشعارات التي تتبناها الكلية/الجامعة." جاءت بالمرتبة السادسة بوزن نسبي (١,٧٣)، قد يكون ناتجاً عن ملاحظة الموظف لفجوة واضحة بين الشعارات المعلنة وممارسات الكلية/الجامعة، أو استخدام هذه الشعارات كواجهة فقط دون تطبيق فعلي، ما يدفعه للسخرية كوسيلة للتعبير عن فقدان الثقة، بالإضافة إلى أنه قد يكون هناك إحباط من تكرار شعارات لا يصاحبها خطط أو إنجازات ملموسة.

(ب) عبارة جاءت بدرجة **منخفضة** بوزن نسبي يقع بين (١ : ١,٦٦)، وهي :

٧- العبارة رقم (٤٢) وهي " اشكو لأصدقائي خارج العمل عن المواقف السيئة التي تحدث داخل الكلية/ الجامعة." جاءت بالمرتبة السابعة بوزن نسبي (١,٦٤)، قد يرجع ذلك لحرصه على الحفاظ على صورة المؤسسة من خلال قلة نقل الشكاوى للآخرين، مع الشعور بعدم جدوى الشكاوى لأنها لا تتغير من الواقع شيئاً، بالإضافة إلى الرغبة في الفصل بين الحياة الشخصية والعمل وعدم نقل الضغوط خارج بيئة الكلية/الجامعة.

٨- العبارة رقم (٤٨) وهي " أقدم معلومات خطأ في بعض الأحيان عن كليتي/جامعتي." جاءت بالمرتبة الثامنة بوزن نسبي (١,٦٢)، ربما يرجع ذلك إلى ضعف الدافع لتشويه صورة المؤسسة، مع القلق من فقدان الثقة أو المصادقية الشخصية إذا اكتشف الآخرون عدم صحة المعلومات، والرغبة في تجنب المشكلات التي قد تنشأ في حال تسريب أو تداول معلومات غير صحيحة.

ثالثًا: نتائج الفروق في أبعاد الاستبانة حول واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعًا لمتغيرات الدراسة:

١- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد استبانة واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعًا لمتغير النوع؟

تم استخدام اختبار (ت) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (ت) لأبعاد استبانة حول واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعًا لمتغير النوع

جدول (١٢)

نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق في أبعاد استبانة حول واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعًا لمتغير النوع

م	الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	البعد الأول: الإرهاق العاطفي	ذكر	١٢٨	١٨,٠٠	٥,٧١	١,٨٩	٠,٠٦١ غير دالة
		أنثى	٢٣٢	١٩,٥٣	٤,١٤		
٢	البعد الثاني: تدني الإنجاز الشخصي	ذكر	١٢٨	١٧,٤٤	٦,٤٢	١,٠١	٠,٣١ غير دالة
		أنثى	٢٣٢	١٦,٥١	٤,٦٦		
٣	البعد الثالث: تبدد الشخصية	ذكر	١٢٨	٨,٢٢	٢,٩١	٠,٤١٥	٠,٦٧ غير دالة
		أنثى	٢٣٢	٨,٠٣	٢,٨٢		
	المجموع الكلي للاحتراق	ذكر	١٢٨	١٢٨	١٤,٤٢	٠,٢٢٨	٠,٨٢

م	الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	البعد الأول: البعد الاعتقادي	أنثى	٢٣٢	٢٣٢	١٠,١٧		غير دالة
		ذكر	١٢٨	١٣,١٤	٤,٤٥	٠,٤٣٦	٠,٦٦
		أنثى	٢٣٢	١٣,٣٨	٢,٨٨		غير دالة
٢	البعد الثاني: البعد العاطفي	ذكر	١٢٨	١٥,٠٠	٤,٦٠	١,٠٣١	٠,٣٠
		أنثى	٢٣٢	١٤,٣٤	٣,٧٧		غير دالة
٣	البعد الثالث: البعد السلوكي	ذكر	١٢٨	١٤,٦٦	٥,٥١	١,٧٨٢	٠,٠٧
		أنثى	٢٣٢	١٣,٣٩	٣,٩٦		غير دالة
	المجموع الكلى للتهكم التنظيمي	ذكر	١٢٨	٤٢,٨٠	١٣,٢٦	٠,٩٠٧	٠,٣٦
		أنثى	٢٣٢	٤١,١١	٩,٠٥		غير دالة

دلت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية محاور الاستبانة حول واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم بين النوع (ذكر وأنثى)، وقد يرجع ذلك إلى الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي ظاهرتان مرتبطتان أكثر بعوامل بيئة العمل (مثل ضغط المهام، الروتين، التقدير، أو الحوافز) وليس بالنوع، فالذكور والإناث في الجهاز الإداري يتعاملون مع نفس اللوائح والقوانين والقرارات والإجراءات، ويواجهون نفس التحديات الإدارية، ويخضعون لنفس أساليب الإشراف والمتابعة والتقييم، مما يجعل تجاربهم وانفعالاتهم المهنية مقاربة، فالأساليب التنظيمية والمهنية هي المؤثر، وليست الفروق البيولوجية أو الاجتماعية بين الجنسين.

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد استبانة حول واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA) لأبعاد استبانة حول واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

جدول (١٣)

البيانات الوصفية لأبعاد استبانة حول واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	ابعاد الاستبانة
٤,٢٦	١٨,٧٥	٥٦	أقل من ٥ سنوات	البعد الأول: الإرهاق العاطفي
٤,٣٥	١٩,٩٦	١٠٦	من ٥-١٠ سنوات	
٥,١٣	١٨,٥٤	١٩٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٤,٨٠	١٨,٩٩	٣٦٠	Total	
٥,٤٧	١٨,٢١	٥٦	أقل من ٥ سنوات	البعد الثاني: تدني الإنجاز الشخصي
٤,٥١	١٨,٥٥	١٠٦	من ٥-١٠ سنوات	
٥,٤٣	١٥,٤٥	١٩٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٥,٣٥	١٦,٨٤	٣٦٠	Total	
٢,٦٩	٨,٧٩	٥٦	أقل من ٥ سنوات	البعد الثالث: تبدد الشخصية
٢,٩٥	٨,٩٦	١٠٦	من ٥-١٠ سنوات	
٢,٦٨	٧,٤٤	١٩٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٨٤	٨,١٠	٣٦٠	Total	
١٠,٨٢	٤٥,٧٥	٥٦	أقل من ٥ سنوات	المحور الأول: الاحتراق الوظيفي
١٠,٩٣	٤٧,٤٧	١٠٦	من ٥-١٠ سنوات	
١٢,٠٨	٤١,٢٥	١٩٨	أكثر من ١٠ سنوات	
١١,٨٢	٤٣,٩٣	٣٦٠	Total	
٣,٣٧	١٢,٤٣	٥٦	أقل من ٥ سنوات	البعد الأول: البعد الاعتقادي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	أبعاد الاستبانة
٣,٠٧	١٤,١٧	١٠٦	من ٥-١٠ سنوات	
٣,٧٠	١٣,٠٧	١٩٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٣,٥١	١٣,٢٩	٣٦٠	Total	
٤,٧٣	١٤,٤٦	٥٦	أقل من ٥ سنوات	البعد الثاني: البعد العاطفي
٣,١٧	١٥,٩٢	١٠٦	من ٥-١٠ سنوات	
٤,١٨	١٣,٨٩	١٩٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٤,٠٨	١٤,٥٨	٣٦٠	Total	
٤,٦٩	١٤,٨٩	٥٦	أقل من ٥ سنوات	البعد الثالث: البعد السلوكي
٣,٨٢	١٥,٧٤	١٠٦	من ٥-١٠ سنوات	
٤,٥٦	١٢,٥٣	١٩٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٤,٦٠	١٣,٨٤	٣٦٠	Total	
١١,١٥	٤١,٧٩	٢٨	أقل من ٥ سنوات	المحور الثاني: التهكم التنظيمي
٨,٩٠	٤٥,٨٣	٥٣	من ٥-١٠ سنوات	
١٠,٩٥	٣٩,٤٨	٩٩	أكثر من ١٠ سنوات	
١٠,٧٣	٤١,٧١	١٨٠	Total	

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد استبانة حول واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد الاستبانة حول واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

م	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المریعات	درجات الحرية	متوسط المریعات	قيمة ف	الدالة
١	البعد الأول: الإرهاق العاطفي	بين المجموعات	٧٢.١٨	٢	٣٦.٠٩	١.٥٧٦	٠.٢١٠
		داخل المجموعات	٤٠٥١.٨٠	١٧٧	٢٢.٨٩		
		المجموع	٤١٢٣.٩٨	١٧٩			
٢	البعد الثاني: تدني الإنجاز الشخصي	بين المجموعات	٣٧٥.٨٦	٢	١٨٧.٩٣	٦.٩٩٣	٠.٠٠١
		داخل المجموعات	٤٧٥٦.٤٧	١٧٧	٢٦.٨٧		
		المجموع	٥١٣٢.٣٣	١٧٩			
٣	البعد الثالث: تبديد الشخصية	بين المجموعات	٩٥.١٢	٢	٤٧.٥٦	٦.٢٣٠	٠.٠٠٢
		داخل المجموعات	١٣٥١.٠٨	١٧٧	٧.٦٣		
		المجموع	١٤٤٦.٢٠	١٧٩			
	المحور الأول: الاحتراق الوظيفي	بين المجموعات	١٣٣٤.٨٨	٢	٦٦٧.٤٤	٤.٩٩٢	٠.٠٠٨
		داخل المجموعات	٢٣٦٦٧.١٨	١٧٧	١٣٣.٧١		
		المجموع	٢٥٠٠٢.٠٦	١٧٩			
١	البعد الأول: البعد الاعتقادي	بين المجموعات	٦٦.٥٦	٢	٣٣.٢٨	٢.٧٥٤	٠.٠٦٦
		داخل المجموعات	٢١٣٨.٨٣	١٧٧	١٢.٠٨		
		المجموع	٢٢٠٥.٣٩	١٧٩			
٢	البعد الثاني: البعد العاطفي	بين المجموعات	٣٩٢.٦٦	٢	٧١.٧٤	٤.٤٧٠	٠.٠١٣
		داخل المجموعات	٣٣٩١.٦٧	١٧٧	١٦.٠٥		
		المجموع	٣٧٨٤.٣٣	١٧٩			
٣	البعد الثالث: البعد السلوكي	بين المجموعات	١٤٣.٤٧	٢	١٩٦.٣٣	١٠.٢٤٦	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٢٨٤٠.٤٤	١٧٧	١٩.١٦		
		المجموع	٢٩٨٣.٩١	١٧٩			
	المحور الثاني: التهكم التنظيمي	بين المجموعات	١٣٩٠.٠٦	٢	٦٩٥.٠٣	٦.٣٩٨	٠.٠٠٢
		داخل المجموعات	١٩٢٢٨.٩١	١٧٧	١٠٨.٦٤		
		المجموع	٢٠٦١٨.٩٨	١٧٩			

دلت نتائج الجدول السابق أنه يوجد فروق بين درجات المحورين وابعادهم وفقاً لسنوات الخبرة وجدول (١٥) يحدد اتجاه الفروق كما يلي:

➤ بالنسبة للمحور الأول: واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم

جدول (١٥)

اتجاه الفروق بين أبعاد الاستبانة بالنسبة للمحور الأول: واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعًا لسنوات الخبرة

م	الأبعاد	المجموعات	متوسط الفروق	الدلالة
١	البعد الأول: الإرهاق العاطفي	أقل من ٥	١.٢١	٠.٢٨٠
		أكثر من ١٠ سنوات	٠.٢١	٠.٨٣٤
		أكثر من ١٠	١.٤٣	٠.٠٨١
٢	البعد الثاني: تدني الإنجاز الشخصي	أقل من ٥	٠.٣٣	٠.٧٨٤
		أكثر من ١٠ سنوات	*٢.٦٧	٠.٠١٧
		أكثر من ١٠	*٣.٠١	٠.٠٠١
٣	البعد الثالث: تبدد الشخصية	أقل من ٥	٠.١٨	٠.٧٨٥
		أكثر من ١٠ سنوات	*١.٣٤١	٠.٠٢٥
		أكثر من ١٠	*١.٥١	٠.٠٠١
	المحور الأول: الاحتراق الوظيفي	أقل من ٥	١.٧٢	٠.٥٢٥
		أكثر من ١٠ سنوات	٤.٢٣	٠.٠٨٩
		أكثر من ١٠	٥.٩٥	٠.٠٠٣

يتضح من الجدول السابق أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين ذوي سنوات الخبرة أقل من (٥) سنوات والعاملين الأكثر من (١٠) سنوات في البعد الثاني (تدني الإنجاز الشخصي) والبعد الثالث (تبدد الشخصية) لصالح العاملين الأقل من (٥) سنوات خبرة، قد يرجع ذلك إلى أن هو أن العاملين الأقل خبرة (أقل من ٥ سنوات) غالبًا ما يواجهوا صعوبات في التكيف مع بيئة العمل الجامعي، ويفتقروا إلى المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع ضغوط العمل والروتين

الإداري، مما يقلل من شعورهم بالإنجاز الشخصي ويجعلهم أكثر عرضة لمشاعر اللامبالاة تجاه العمل (تبدد الشخصية)، أما العاملون الأكثر خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) فقد طوروا استراتيجيات للتكيف مع الضغوط، واكتسبوا ثقة أكبر في أداء مهامهم، مما يحسن إحساسهم بالإنجاز ويقلل من مظاهر الاحتراق الوظيفي، فقلة الخبرة ترتبط بارتفاع تدني الإنجاز وتبدد الشخصية نتيجة لضعف التكيف.

٢. توجد فروق بين العاملين ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات والعاملين الأكثر من (١٠) سنوات خبرة في البعد الثاني (تدني الإنجاز الشخصي) والبعد الثالث (تبدد الشخصية) والمحور ككل لصالح العاملين من (٥ إلى ١٠) سنوات، قد يكون سبب ذلك هو أن هذه المرحلة تمثل مرحلة انتقالية في المسار الوظيفي؛ حيث يكون الموظف قد تجاوز الفترة الأولى وتحدياتها (قلة الخبرة، وضعف التكيف)، لكنه في الوقت نفسه يواجه إحباطاً نتيجة لبطء الترقي، وغياب الحوافز الكافية، وقلة تحقق كثير من الطموحات المهنية، مما ينعكس على إحساسه بالإنجاز واندماجه في العمل، وهذا يرتبط مع النتيجة السابقة حيث إن الأقل من (٥) سنوات خبرة يتأثرون سلباً لقلة الخبرة وضعف التكيف، ومن (٥ إلى ١٠) سنوات خبرة يتأثروا بسبب الإحباط، وقلة التقدير والحوافز، بينما الأكثر من (١٠) سنوات لديهم خبرة وطرق للتكيف تخفف من مظاهر الاحتراق الوظيفي.

➤ بالنسبة للمحور الثاني: واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

جدول (١٦)

اتجاه الفروق بين أبعاد الاستبانة بالنسبة للمحور الثاني: واقع أبعاد التهكم
التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم تبعًا لسنوات الخبرة

م	الأبعاد	المجموعات	متوسط الفروق	الدلالة
١	البعد الأول: البعد الاعتقادي	أقل من ٥	١.٧٤*	٠.٠٣٣
		أكثر من ١٠ سنوات	٠.٦٤	٠.٣٨٩
		أكثر من ١٠ سنوات	١.١٠	٠.٠٦٥
٢	البعد الثاني: البعد العاطفي	أقل من ٥	١.٤٦	٠.١٢٠
		أكثر من ١٠ سنوات	٠.٥٨	٠.٥٠٣
		أكثر من ١٠ سنوات	٢.٠٣	٠.٠٠٣
٣	البعد الثالث: البعد السلوكي	أقل من ٥	٠.٨٤	٠.٤١١
		أكثر من ١٠ سنوات	٢.٣٦*	٠.٠١٢
		أكثر من ١٠ سنوات	٣.٢١*	٠.٠٠٠
	المحور الأول: التهكم التنظيمي	أقل من ٥	٤.٠٤	٠.٠٩٩
		أكثر من ١٠ سنوات	٢.٣٠	٠.٣٠٤
		أكثر من ١٠ سنوات	٦.٣٥	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين ذوي سنوات الخبرة الأقل من (٥) سنوات والعاملين ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات في البعد الأول (البعد الاعتقادي) لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات، قد يرجع ذلك إلى أن العاملين ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات قد مرّوا بتجارب مهنية كافية مكنتهم من تكوين اتجاهات ومعتقدات أكثر رسوخًا تجاه بيئة العمل، جعلتهم تبنوا نظرة نقدية أو ساخرة (التهكم التنظيمي) نتيجة تراكم المواقف السلبية أو الإحباطات التي تعرضوا لها، أما العاملون الأقل من (٥) سنوات خبرة فهم في مرحلة التكيف الأولي، ويحتفظوا بدرجة من التقاؤل

والحيادية، ولم تتشكل لديهم أنماط اعتقادية قوية تجاه المنظمة، مما يقلل من مستوى التهمك لديهم مقارنةً العاملين ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين ذوي سنوات الخبرة ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات والعاملين ذوي سنوات الخبرة الأكثر من (١٠) سنوات في البعد الثاني (البعد العاطفي) لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات، قد يكون السبب في ذلك هو أن هذه المرحلة من (٥ إلى ١٠) سنوات خبرة تجمع بين تراكم الخبرات السلبية وتراجع الحماس الذي يكون في البداية، وخاصة بعد الشعور بقلة تحقق الطموحات، مما يجعل شعورهم ذات طابع تهكمي أكثر حدة ووضوحًا، أما العاملين ذوي سنوات الخبرة الأكثر من (١٠) سنوات فقد ساهم طول مدة العمل في تعزيز النضج المهني والقدرة على التكيف، الأمر الذي يحد من انفعالهم العاطفي ويجعل مواقفهم التهمكية أقل حدة.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين ذوي سنوات الخبرة الأقل من (٥) سنوات والعاملين ذوي سنوات الخبرة الأكثر من (١٠) سنوات في البعد الثالث (البعد السلوكي) لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة الأقل من (٥) سنوات، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الجدد نسبيًا يكونون أكثر جرأة في التعبير السلوكي عن استيائهم أو نقدهم، سواء من خلال التعليقات الساخرة أو الإيماءات أو الممارسات التي تعكس قلة الرضا، وذلك نتيجة حماسهم واندفاعهم في التفاعل مع المواقف التنظيمية وقلة خبرتهم في التعامل، قبل أن يتعاملوا مع المشكلات بطريقة أكثر هدوءًا، أما العاملون الأكثر من (١٠) سنوات خبرة، فإن طول مدة العمل أكسبتهم قدرة أكبر على ضبط السلوك وتجنب التعبيرات المباشرة

للتهمك، إما بدافع الحفاظ على العلاقات المهنية أو الحفاظ على مكانهم أو نتيجة التكيف مع واقع العمل.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات والعاملين ذوي سنوات الخبرة الأكثر من (١٠) سنوات في البعد الثالث (البعد السلوكي) لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات، ترتبط هذه النتيجة مع النتيجة السابقة ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين ذوي سنوات الخبرة الأقل من (٥) سنوات والعاملين ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات، ما زالتا في مراحل مهنية تتسم بقدر أكبر من الاندفاع والحماس في التعبير عن التهمك من خلال السلوكيات الظاهرة، سواء كانت لفظية أو غير لفظية، نتيجة الحماس النسبي وقلة التكيف مع بيئة وواقع العمل وقلة الخبرة، أما العاملين ذوي سنوات الخبرة الأكثر من (١٠) سنوات فلديهم قدرة أكبر على ضبط السلوك وتجنب المواجهة المباشرة، إما بدافع الحفاظ على مكانتهم أو نتيجة التكيف مع بيئة العمل، مما يقلل من مظاهر التهمك السلوكي لديهم.

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين ذوي سنوات الخبرة ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات والعاملين ذوي سنوات الخبرة الأكثر من (١٠) سنوات في المحور ككل لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة من (٥ إلى ١٠) سنوات، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه المرحلة تمثل ذروة التفاعل النقدي والساخر مع بيئة العمل، نتيجة لتراكم الخبرات السلبية وتراجع الحماس الأولي، في ظل إحساس بعدم تحقق الطموحات، مما يؤدي إلى ارتفاع التهمك التنظيمي لديهم بجميع أبعاده، أما العاملون الأكثر من (١٠) سنوات خبرة فقد طوّروا آليات للتكيف وضبط الانفعالات والسلوكيات، وأصبحوا أكثر تقبلاً لواقع العمل، الأمر الذي يقلل من حدة التهمك لديهم على مستوى المحور ككل.

رابعاً: حساب معامل ارتباط بيرسون بين واقع أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم ومحور واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وأبعادهما:

جدول (١٧)

حساب معامل ارتباط بيرسون بين محوري الاستبانة

البعد الاعتقادي	البعد العاطفي	البعد السلوكي	محور التهكم التنظيمي	
٠,٧٩٤**	٠,٦٥٣**	٠,٦٠٨**	٠,٧٦٩**	بعد الإرهاق العاطفي
٠,٦٦٣**	٠,٦٩٠**	٠,٧٧٥**	٠,٨١١**	بعد تدني الإنجاز الشخصي
٠,٥٩٤**	٠,٥٧٦**	٠,٦٣٦**	٠,٦٨٥**	بعد تبدد الشخصية
٠,٧٦٦**	٠,٧١٦**	٠,٧٥١**	٠,٨٤٥**	محور الاحتراق الوظيفي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المحورين، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة يؤدي لارتفاع مستوى التهكم التنظيمي لديهم، بمعنى أن الضغوط المهنية المستمرة، وتراجع الشعور بالإنجاز، وتبدد الشخصية، تؤدي إلى تبني اتجاهات نقدية أو ساخرة تجاه المنظمة، تتجلى في المعتقدات والانفعالات والسلوكيات، وهذه النتيجة تعكس الترابط الوثيق بين متغيري البحث (الاحتراق الوظيفي، والتهكم التنظيمي) داخل بيئة العمل، وقد يرجع ذلك للعديد من الأسباب منها الضغوط والإرهاق المستمر الذي يتعرض له الموظف دون دعم كافٍ، فيتولد لديه شعور بالإرهاق يدفعه للنظر بسخرية أو تهكم تجاه بيئة العمل، وغياب الشعور

بالتقدير أو الحافز يؤدي إلى احتراق وظيفي، ومع الوقت بيتحول لأسلوب تهكمي كآلية دفاعية ضد الإحباط، مع ضعف العدالة التنظيمية الناتج عن قلة الرضا عن القرارات أو السياسات الإدارية يزيد من الاحتراق، وينعكس في تهكم الموظفين على الإدارة أو شعاراتها، بالإضافة إلى البيئة المليئة بالصراعات وضعف التواصل تؤدي إلى الاحتراق، مما يخلق مناخًا سهل فيه تبني التهكم كطريقة للتعبير، وكلما زاد شعور العامل بأن أهدافه الشخصية لا تتحقق عبر عمله، زاد استنزافه النفسي واحتراقه الوظيفي وارتفع ميله للانتقاد أو التهكم على الكلية/الجامعة.

وبذلك يكون البحث قد أجاب على السؤال الرابع وهو ما واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم وعلاقته بالتهكم التنظيمي لديهم من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللإجابة على السؤال الخامس والأخير وهو ما الآليات المقترحة للتغلب على الاحتراق الوظيفي وأثره على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم؟

فسيتم في المحور الخامس عرض مجموعة من الآليات المقترحة فيما يلي:

المحور الخامس: آليات مقترحة للتغلب على الاحتراق الوظيفي وأثره على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول علاقة الاحتراق الوظيفي بالتهكم التنظيمي لدى الإداريين بجامعة الفيوم، ظهرت الحاجة إلى تبني مجموعة من الآليات قد تساهم في الحد من الضغوط النفسية والمهنية التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، وكذلك في معالجة أسباب التهكم التنظيمي المرتبط بانخفاض مستويات الرضا والعدالة والانتماء، وتوفير بيئة عمل صحية ومستقرة تعزز من كفاءة الإداريين ورضاهم المهني، وتساهم في دعم الأداء المؤسسي الجامعي بشكل عام، مما قد يقلل

من حدة الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي داخل البيئة الجامعية، وتم تقسيم الآليات كما يلي:

أ- آليات للحد من الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإرهاق العاطفي، وتدني الإنجاز الشخصي، وتبدد الشخصية) لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

يتطلب الحد من مستويات الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإرهاق العاطفي، وتدني الإنجاز الشخصي، وتبدد الشخصية) تبني آليات إدارية ونفسية متكاملة تستهدف دعم العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم، وتهيئة بيئة عمل صحية تعزز من طاقتهم الإيجابية وتحافظ على استمراريتهم في العطاء، وفيما يلي عرض لهذه الآليات.

أولاً: آليات للحد من الإرهاق العاطفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

فالحد من الإرهاق العاطفي يتطلب إعادة هيكلة بيئة العمل، وتوفير دعم نفسي ومهني، وخلق مناخ إداري عادل ومحفز، بما يضمن استدامة الأداء الإداري وانعكاسه الإيجابي على العملية التعليمية والبحثية والخدمية داخل الجامعة، وتتمثل أهم هذه الآليات في أن تعمل الجامعة على:

- إعادة النظر في تنظيم أعباء العمل وتوزيعها بعدالة، بما يقلل من شعور الإداريين بالاستنزاف المستمر، كما يمكن تفعيل برامج الدعم النفسي والمهني التي تساعد على إدارة الضغوط والتعامل مع التوترات الانفعالية الناشئة عن متطلبات العمل اليومية.

- مراجعة جداول الحضور والانصراف لتوفير قدر من المرونة، خصوصاً فيما يتعلق بمواعيد العمل المبكرة، كما أن تطبيق أسلوب العمل المرن أو الجزئي في

بعض الإدارات قد يسهم في تقليل حدة الإرهاق الناتج عن الاستيقاظ المبكر والتثقل اليومي.

- توفير بيئة عمل صحية ومريحة (مكاتب مجهزة، فترات استراحة كافية، أدوات عمل ملائمة) بما يخفف من حدة التعب البدني، كما أن تشجيع العاملين على المشاركة في أنشطة رياضية أو ترفيهية داخل الجامعة يساعد على تجديد الطاقة النفسية.

- إعادة تصميم العمل بحيث يتضمن مهام متنوعة وتكاليفات متجددة، للتقليل من الإحباط المصاحب للأعمال الروتينية، وإشراك الإداريين في أنشطة تطويرية أو لجان مختلفة، لإضفاء قدر من التنوع والحماس لدى الإداريين.

- تعزيز ثقافة التعاون الإيجابي بين الزملاء، من خلال برامج تدريبية حول مهارات التواصل الفعّال وإدارة النزاعات، ووجود آليات واضحة لحل الخلافات لتخفيف الضغوط المرتبطة بالتعامل اليومي.

- ربط المهام الوظيفية بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، بحيث يدرك الإداريون أثر أعمالهم في دعم العملية التعليمية والبحثية، مع منح فرص للمشاركة في صنع القرار لتعزيز الحماس والدافعية لدى الإداريين.

- تفعيل برامج تدريبية مستمرة، ومنح الإداريين فرصًا للمشاركة في ورش عمل ومؤتمرات، وربط الترقّيات والحوافز والمكافآت بالتطوير الذاتي بما يشجع على الاستثمار في النمو المهني.

- تطبيق سياسات واضحة للتقدير المادي والمعنوي بما يسهم في رفع شعور الإداريين بالتقدير من رؤسائهم وزملائهم، ويحد من فقدان الدافعية.

- إدخال أنشطة جماعية أو فعاليات غير تقليدية داخل بيئة العمل (مثل أنشطة ترفيهية، لقاءات تطويرية، مسابقات داخلية) لتقليل الملل وتجديد النشاط المهني.

ثانيًا: آليات للحد من تدني الإنجاز الشخصي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

يتطلب الحد من تدني الإنجاز الشخصي تبني مجموعة من الإجراءات التي تستهدف رفع كفاءة الأداء وتعزيز شعور الإداريين بالرضا والجدوى من عملهم، بما ينعكس بالإيجاب على العملية التعليمية والبحثية والخدمية داخل الجامعة، وتتمثل أهم هذه الآليات في أن تعمل الجامعة على:

- توفير برامج تدريبية متخصصة في مهارات حل المشكلات والتواصل الفعال يساعد العاملين على التعامل بكفاءة أعلى مع مشكلات زملائهم والطلاب، ويعزز من قدرتهم على مواجهة المواقف الضاغطة دون شعور بالعجز.
- الاهتمام بتوفير بيئة عمل مريحة ومجهزة يساعد على تقليل الإرهاق النفسي والجسدي، ويزيد من قدرة الإداريين على إنجاز أعمالهم بكفاءة ويقلل من أخطائهم المتكررة.
- تبني نظام حوافز يشمل التقدير المعنوي (كالثناء العلني أو خطابات الشكر) إلى جانب المكافآت المادية لرفع مستوى الرضا الوظيفي، ومنح العاملين شعورًا بالسعادة والإنجاز عند إتمام مهامهم.
- عقد ورش عمل حول استراتيجيات إدارة الضغوط لتقليل السلوكيات الانفعالية السلبية، وتعزيز قدرة العاملين على التعامل مع الضغوط دون فقدان السيطرة.
- تشجيع العاملين على وضع أهداف مهنية واقعية وقابلة للتحقيق، مع ربطها برؤية ورسالة الجامعة، للحد من مشاعر الكسل والخمول، وتعزيز الالتزام بتحقيق نتائج ملموسة.
- توفير سياسات مرنة في ساعات العمل أو إتاحة إجازات دورية لمساعدة العاملين على تحقيق التوازن النفسي، مما يقلل من الإرهاق المزمن الذي قد يهدد استمراريتهم في العمل.

- إنشاء وحدات استشارية داخل الجامعة أو إتاحة خدمات الدعم النفسي للعاملين، للحد من مشاعر الإحباط والإرهاق، وتعزيز قدرتهم على العطاء باستمرار.
- الاستفادة من التكنولوجيا والتحول الرقمي والتقنيات الرقمية لتقليل الجهد البشري وتخفيف الأعباء المتكررة، ويشمل ذلك التحول الرقمي للمهام الورقية، واعتماد أنظمة ذكية لإدارة العمليات الإدارية، كما يتطلب الأمر تدريب العاملين على استخدام هذه التقنيات، بما يسهم في تحسين الكفاءة وتقليل مستويات الإجهاد.

ثالثاً: آليات للحد من تبدد الشخصية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

- يتطلب الحد من مظاهر تبدد الشخصية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم العمل على عدة آليات مترابطة، بما يعود بالنفع على العملية التعليمية والبحثية والخدمية داخل الجامعة، وتتمثل أهم هذه الآليات في أن تعمل الجامعة على:
 - تشجيع العمل الجماعي في إنجاز المهام، بما يحد من شعور الفرد بالانعزال أو اللوم من قبل الآخرين، ويعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة والنجاح الجماعي.
 - تبني الجامعة لسياسات واضحة ونشر ثقافة تُشجع على احترام الزملاء والطلاب وتقدير احتياجاتهم الإنسانية، للحد من التعامل معهم كأشياء أو مجرد ملفات إدارية، ويعيد البُعد الإنساني للتواصل اليومي.
 - تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتواصل الفعّال من خلال الدورات التدريبية وورش عمل تساهم في رفع قدرة الإداريين على فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم.
 - توفير بيئة عمل نفسية صحية تقوم على الدعم الاجتماعي والمهني، للتقليل من مشاعر اللامبالاة والسخرية التي قد تتولد نتيجة الضغوط المستمرة.
 - إشراك الإداريين في عملية صنع القرار وتقدير مساهماتهم لتعزيز شعورهم بالانتماء، وتقليل الإحساس بالعزلة أو فقدان القيمة الإنسانية في العمل.

- تفعيل آليات المتابعة والمساءلة الإدارية للحد من السلوكيات السلبية تجاه المتعاملين، وضمان التزام الإداريين بالقيم الأكاديمية في التعامل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
 - تعزيز الانتماء المؤسسي من خلال الحوافز المادية والمعنوية، لرفع مستوى الرضا الوظيفي والتقليل من احتمالية تبني اتجاهات سلبية أو لا إنسانية داخل بيئة العمل الجامعي.
 - تفعيل قنوات اتصال شفافة بين الإدارة والعاملين، بما يتيح للإداريين التعبير عن مشكلاتهم بشكل إيجابي بدلاً من تبني مواقف سلبية أو ساخرة تجاه زملائهم.
 - الحرص على العدالة في توزيع الأعباء والمهام بما يقلل من مشاعر الظلم التي قد تولد مواقف سلبية، ويزيد من تقبل الإداريين لزملائهم ومراعاة ظروفهم.
- ب- آليات للحد من التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (البعد الاعتقادي، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي) لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:**

يتطلب الحد من التهكم التنظيمي بين العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة تبني آليات إدارية تهدف إلى تعزيز الثقة، وتحسين العدالة التنظيمية، وتوفير بيئة عمل قائمة على الاحترام والشفافية، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة من الآليات سيتم عرضها فيما يلي:

أولاً: آليات تحسين البعد الاعتقادي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

يتطلب تحسين الاعتقاد بالقيم الجامعية (مثل النزاهة، العدالة، المصداقية، والشفافية) تبني ممارسات إدارية جادة تعيد الثقة بين العاملين وإدارة الجامعة، وتتمثل أهم هذه الآليات في أن تعمل الجامعة على:

- توضيح الأسس والمعايير التي تُبنى عليها القرارات الإدارية، وإشراك العاملين في مناقشتها، مما يسهم في تقليل اعتقادهم بأن الإدارة تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر، ويعزز من مصداقيتها.
- ضمان عدالة توزيع المهام والحوافز والترقيات لتقليل شعور الإداريين بغياب المساواة، ولزيادة ثقتهم في أن الإدارة تراعي مصالح المؤسسة لا المصالح الشخصية.
- أن تكون أهداف الإدارة وممارساتها متوافقة، بحيث لا يحدث تعارض بين الأقوال والأفعال، مما يرسخ لدى العاملين صورة إيجابية عن القيادة الجامعية.
- إشراك الإداريين في اللجان أو الاجتماعات المتعلقة بصنع القرار، وتوفير آليات لتلقي مقترحاتهم أو شكواهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء ويقلل من الشكوك تجاه الإدارة.
- تنفيذ مبادرات مجتمعية تعكس دور الجامعة وقيمها الأخلاقية، لرفع مستوى احترام المجتمع للجامعة، وتعزيز الاعتقاد لدى العاملين بأن مؤسساتهم تحظى بمكانة وتقدير خارجي.
- غرس قيم الصدق والشفافية في السياسات الداخلية والتواصل اليومي، من خلال التوعية وبرامج تدريبية للعاملين والإدارة معاً، بما يضمن ترسيخ هذه القيم في الممارسات العملية اليومية.

ثانياً: آليات تحسين البعد العاطفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

- ينبغي تبني آليات داعمة تعمل على تحسين المناخ النفسي والاجتماعي داخل الجامعة، وتتمثل أهم هذه الآليات في أن تعمل الجامعة على:
- تنفيذ برامج وأنشطة جماعية تهدف إلى تقوية الروابط بين العاملين والجامعة، مثل الاحتفالات، والملتقيات، والمبادرات التطوعية، مما يعزز من تطابق أهداف

العاملين مع أهداف المؤسسة ويقلل مشاعر التناقض والاعتراب الوظيفي، ويعزز الانتماء للجامعة.

- مراجعة سياسات الأجور والحوافز لتكون عادلة ومتناسبة مع حجم الجهد المبذول، لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الشعور بالظلم أو الاستياء من العائد المادي.

- توفير مناخ نفسي واجتماعي يشعر فيه العاملون بالأمان والاستقرار الوظيفي، ويحد من القلق ويعزز الثقة بالإدارة، مما يقلل من الانفعالات السلبية.

- وضع ضوابط واضحة لتوزيع المهام خارج ساعات العمل، أو تقديم تعويض مناسب عنها، ليقول من مشاعر الضيق والرفض لدى الإداريين.

- إقامة برامج تدريبية ولقاءات دورية لتعزيز مهارات التواصل والتعاون، بما يخفف من ضعف الروابط الاجتماعية بين الزملاء ويعزز الألفة والروح الجماعية.

- تقديم خدمات استشارية تساعد العاملين على التعبير عن مشاعرهم السلبية بطريقة بناءة، وتشجعهم على التعامل مع الإحباط والغضب دون التفكير في ترك العمل.

- إبراز إنجازات الكلية/الجامعة وتقدير إسهامات العاملين علناً، مما يقلل من شعورهم بالاستياء عند الحديث عن مكان عملهم، ويزيد من فخرهم بالانتماء للجامعة.

ثالثاً: آليات تحسين البعد السلوكي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الفيوم:

يتطلب الحد من الممارسات السلوكية السلبية تبني سياسات تشجع المشاركة الفاعلة وتدعم الحوار البناء، بما يضمن توجيه الجهود نحو تطوير بيئة العمل الجامعية وتحقيق أهدافها بكفاءة، وتتمثل أهم هذه الآليات في أن تعمل الجامعة على:

- إشراك العاملين في وضع الخطط وصياغة المبادرات مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويقلل من ميلهم للسخرية أو انتقاد المبادرات لغياب دورهم في إعدادها.
 - تنظيم ورش عمل ودورات في أخلاقيات العمل المؤسسي والتواصل الإيجابي، لنشر ثقافة الاحترام المتبادل، وللحد من ممارسات النقد الجارح أو التقليل من جهود الزملاء.
 - توفير منصات رسمية لتلقي شكاوى العاملين ومقترحاتهم، للتقليل من لجوئهم للتعبير السلبي عبر الشكاوى للغرباء أو تبادل الاستياء بشكل غير رسمية.
 - إقامة أنشطة مشتركة ومشروعات تعاونية بين الإداريين تساعد على بناء الثقة وتقوية العلاقات المهنية، بما يقلل من النزعة الفردية في النقد السلبي أو تقديم معلومات مضللة.
 - وضع ضوابط واضحة تحكم سلوكيات العاملين مع التأكيد على قيم النزاهة والشفافية، مما قد يقلل من احتمالية تداول معلومات غير صحيحة عن الكلية/الجامعة.
 - منح المكافآت أو خطابات الشكر للعاملين الذين يبدون سلوكًا إيجابيًا في دعم صورة المؤسسة، يسهم في تحويل النقد السلبي إلى مقترحات بناءة.
 - توفير برامج إرشاد فردي وجماعي تستهدف تغيير الاتجاهات السلبية وتبني أساليب تعبير أكثر موضوعية.
- إن تبني آليات الحد من الاحتراق الوظيفي والتهكم التنظيمي لا يقتصر على تحسين بيئة العمل الداخلية فحسب، بل يُعد استثمارًا في رأس المال البشري الإداري بالجامعة، الأمر الذي قد يسهم في بناء مؤسسة أكثر استقرارًا وفاعلية، ويعزز استدامة أدائها في وظائفها الثلاثة: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، فضلًا عن تمكينها من المنافسة محليًا وعالميًا .

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- (١) أحمد، منار منصور. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتهكم التنظيمي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*. مركز تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة، ١٨ (٢)، ٢٤٧-٣٠٤.
- (٢) إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠٢٢). المنة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية الاحتراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية. كلية التجارة. جامعة المنوفية*، ٩ (١)، ٢٢٣-٢٩٠.
- (٣) ألهم، هبة الله أحمد . (٢٠١٩) . تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الفيوم.
- (٤) ألهم، هبة الله أحمد . (٢٠١٩) . معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. كلية التربية، جامعة الفيوم، ٣ (١٢)، ٣٥٦ .
- (٥) بوفناز، أحلام ، بوغليطة، إلهام. (٢٠٢١). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية* . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم- الجزائر ، ١١ (٢)، ٣٣٢-٣٤٩.
- (٦) توفيق، أمنية خير. (٢٠٢١). واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية.

المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. كلية الآداب - جامعة القاهرة،
٣ (٢)، ١٩٣-٢٥٤.

(٧) جامعة الفيوم . دليل جامعة الفيوم (٢٠١٨/٢٠٢٠) . .

(٨) _____ . إدارة شؤون العاملين. الكادر العام. بيان بأعداد
الإداريين بالجامعة للعام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢ م .

(٩) _____ . الخطة الاستراتيجية الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧ .

(١٠) جمهورية مصر العربية. رئاسة الجمهورية. قرار رئيس الجمهورية رقم
(٢٧٨) لسنة ١٩٨١م بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم
الجامعات بإنشاء فرع لجامعة القاهرة يضم كليات لمحافظة الفيوم وبنى سويف.
الجريدة الرسمية في ٢٨ مايو سنة ١٩٨١م، العدد ٢٢.

(١١) _____ . وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٦) . قانون تنظيم
الجامعات ولائحته التنفيذية تبعاً لآخر التعديلات، ط (٢٤) المعدلة، مادة (٩) :
وزارة التجارة والصناعة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٥ .

(١٢) _____ . رئاسة الجمهورية، قرار رئيس الجمهورية رقم
(٨٤) لسنة ٢٠٠٥م بإنشاء ثلاث جامعات جديدة وتعديل بعض أحكام اللائحة
التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، المادة (١). الجريدة الرسمية، العدد (٩) مكرر .

(١٣) الحربي، نيفين بنت حامد. (٢٠٢٢). الأنماط القيادية في الجامعات
السعودية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: جامعة أم القرى
أنموذجاً. (١٣). جامعة الحائل، ٨١-١٠٣.

(١٤) الرشيدى، بشير صالح. (٢٠٠٠) . مناهج البحث التربوي " رؤية
تطبيقية مبسطة " . دار الكتاب الحديث، القاهرة.

(١٥) رضوان، علاء فرج حسن. (٢٠٢٢). نموذج هيكل لتأثير ممارسات
إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الاغتراب الوظيفي: دراسة

تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**. جامعة مدينة السادات، ١٤ (٢)، ٣٦-١ .

١٦ (الريالات، محمد عبدالله. (٢٠٢٤). أثر الأبعاد المكونة لبيئة العمل الداخلية على الاحتراق الوظيفي في الجامعات الأردنية. **مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية**، ٩ (١)، ٧٢-٤١.

١٧ (السيد، إسماء عبدالرحمن أحمد . (٢٠٢٢). أثر السلوكيات المضادة للإنتاجية على الاحتراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق" رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التجارة، جامعة الزقازيق .

١٨ (شحاته، صفاء بيرق. (٢٠٢١). إيمان العمل وعلاقته بالتهكم التنظيمي والهناء الذاتي الوظيفي والتوافق الأسري لدى العاملين الإداريين. **مجلة كلية التربية في العلوم النفسية . كلية التربية - جامعة عين شمس ، ٤٥ (٤) ، ٣٨٦-٢٨٥**.

١٩ (صدقي، يسرا إسماعيل. (٢٠٢٣). تحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية على ضوء مدخل هندسة النشاط البشري (Ergonomics): دراسة حالة على جامعة الفيوم. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الفيوم.

٢٠ (عبد الرحمن، أميرة محمد ، بدوي، محمد فوزي. (٢٠٢٣). تصور مقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية. **المجلة التربوية. كلية التربية - جامعة سوهاج ، ١١١ ، ٢١٩-١٤٣**

٢١ (عبد الرحمن، هناء أحمد عبادة. (٢٠٢٤). أثر الاستقامة التنظيمية على التهكم التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة طنطا). **رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التجارة . جامعة طنطا.**

٢٢) عبد المعز، عمر السطوحى ، عبد المنعم، محمود محمد.(٢٠٢٠).
التهكم التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية. مجلة كلية السياحة
والفنادق. جامعة مدينة السادات، ٤(١)، ١١٩-١٣٤.

٢٣) عبد المنعم، غدي رجائي. (٢٠١٩). معوقات إدارة الموارد البشرية
بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. كلية التربية. جامعة
الفيوم، ٢(١٣)، ٢١٦، ٢١٥.

٢٤) عبد الموجود، شيماء سيد. (٢٠٢٣). اليقظة الاستراتيجية كمدخل
لتحقيق التميز الإداري لدى القيادات الجامعية " دراسة حالة على جامعة الفيوم".
رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الفيوم.
٢٥) علام، رجاء محمود أبو. (٢٠٠٣). التحليل الإحصائي للبيانات
باستخدام برنامج SPSS . دار النشر الجامعي. القاهرة.

٢٦) علام، صلاح الدين محمود .(٢٠٠٣). الأساليب الإحصائية
الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية : البارامترية
واللابارامترية. القاهرة . دار الفكر العربي.

٢٧) العمر، بدران عبد الرحمن (٢٠٠٤). تحليل بيانات البحث العلمي من
خلال برنامج (SPSS) . الرياض . دار الاصدارات الصحية . مكتبة الملك فهد
الوطنية.

٢٨) الغامدي، ليلي علي متعب. (٢٠٢١). دور أبعاد بيئة العمل الداخلية
في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على الإداريين بجامعة جدة. مجلة
العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المركز القومي للبحوث غزة، ٥(١١)،
٢٥-١.

٢٩) الفرجاني، فاطمة علي. (٢٠٢١). الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة بني غازي. مجلة آفاق اقتصادية، ٧(١٣)، ٥٧-٧٩.

٣٠) القحطاني، سعيد بن علي بن ظافر آل كرعان. (٢٠٢١). الاحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج. دراسات في التعليم العالي. مركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة أسيوط، ١٩(١)، ١٣٨-١٦٤.

٣١) محمد، جمال عبدالله. (٢٠١٤). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار المعتر للنشر والتوزيع. الأردن، عمان.

٣٢) مرزوق، عبد العزيز علي. (٢٠١٨). أثر إيمان العمل على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. كلية التجارة. جامعة كفر الشيخ، ٥(٥)، ٣٢٨-٣٦٢.

٣٣) مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (٢٠٢٠). التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة دراسة تحليلية نقدية. مجلة كلية التربية بالمنصورة. كلية التربية. جامعة المنصورة، ١(١٠٩)، ٩٩-١٣٩.

٣٤) المطيري، ندى زويد ضيف الله. (٢٠٢١). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. كلية التربية - جامعة عين شمس، ٤٥(١)، ٢٦٩-٣٢٥.

٣٥) معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، تعريف و معنى تهكم

متاح على <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

[/ar/%D8%AA%D9%87%D9%83%D9%85](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%AA%D9%87%D9%83%D9%85) ، تاريخ الزيارة :

٢٠٢٤/٥/١٨.

٣٦) معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، تعريف ومعنى احتراق

متاح على <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

، [/ar/%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%82](https://ar/%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%82)

تاريخ الزيارة : ٢٠٢٤/٥/١٨.

(٣٧) مغيب، إيمان خميس (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري لإدارة الدراسات العليا بجامعة الفيوم علي ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الفيوم.

(٣٨) نبيلة، عدان (٢٠٢٠). **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي .

(٣٩) نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، محمد، محمد محمود عبد اللطيف، والحديدي، إسلام علي عبدالسلام. (٢٠١٦). العلاقة بين التهكم التنظيمي والاغتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**. كلية التجارة - جامعة المنصورة، ٤٠(٢)، ١٨٣-٢١٣.

(٤٠) نصر، فرج علي عمار، والقبي، الطيب محمد علي (٢٠٢٣). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. **مجلة الدراسات الاقتصادية**. جامعة سرت - كلية الاقتصاد ، ٦(١) ، ١٨٥-٢٠٩.

(٤١) الهداب، تغريد بنت حمد . (٢٠٢٠) . أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. **المجلة العربية للإدارة**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠(٣)، ٢٣٣-٢٥٤.

(٤٢) الهداب، تغريد بنت حمد، و المخلافي، عبدالملك بن طاهر (٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من

الموظفات الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. المنظمة العربية للتممية الإدارية. **المجلة العربية للإدارة**، ٤٠(٣)، ٢٣٣ - ٢٥٤ .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

43) Abraham , Rebecca .(2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences, **Genetic Social and General Psychology Monographs**, Nova Southeastern University ,126(3), 269- 292.

44) Akhigbe , Omoankhanlen Joseph.(2017). Job Burnout and Organizational Cynicism Among Employees in Nigerian Banks, **European Scientific Journal**, 13(22), 125-140.

45) Arnold, B. Bakker& Patrícia, L. Costa, (2014) , Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis, **ScienceDirect, Burnout Research**, Elsevier , 112-119.

46) Aslan ,Şebnem & Eren , Şerife.(2014). The Effect of Cynicism and The Organizational Cynicism on Alienation. **The Clute Institute International Academic Conference**. Munich, Germany, 268-276.

47) ATİLLA , Gaye & KILIÇ , R. A. Cumali. (2018). Organizational Cynicism and Employee Performance Relationship: Mardin Artuklu University Academicians Example. [International Journal of Social Humanities Sciences Research \(JSHSR\)](#). 5(23), 1352-1358

Available at: [IJERPH | Free Full-Text | Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations \(mdpi.com\)](#) , entrance date : 18/4/2024.

48) Badran , Fawzia .M.M.& Abou Zeid, Dr.Mennat Allah G.(2021), Organizational Cynicism and Organizational Commitment among Staff Nurse. **Egyptian Journal of Health Care**, 12(3), 1750-1761.

49) Bavani, Sugumaran & Abdullah , Muhammad Safizal and others(2016), The Influence of Dimensions of Job Burnout on Employees' Commitment: A Perspective of Malaysia. **Saudi Journal of Business and Management Studies**, 1(4), 169-178.

50) Burke Johnson& Larry Christensen (2008). **Educational Research: Quantitative, Qualitative, and : Mixed Approaches**, Third Edition, Sage publications,inc. USA.

51) Bin Zaid ,Wafaa Mohammed Ahmed. (2019). The Impact of Job Burnout on the Performance of Staff Member at King Abdul-Aziz University. **International Journal of Business and Social Science**.Center for Promoting Ideas, USA 10(4), 126-136.

52) Couturier, Alba. (2024) . Relationship Between Job Demands, Work Pressure, Job Satisfaction, and Burnout in University Faculty: Does Approach-Based Coping and Support Help?. **M.S.theise**. Old Dominion University, United States – Virginia.

53) Durrah , Omar & Chaudhary , Monica and Gharib , Moaz. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations, **International Journal of Environmental Research and Public Health**,7 (16), 1-16. ; doi:10.3390/ijerph16071203

54) Işık , Özlem.(2018). Organizational Cynicism A Study Among Advertising Agencies, **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 130-151.

55) Jia, Haiyingg & He, Mingwei, others, (2021), The relationship between job stress and job burnout moderated by BDNF rs6265 polymorphism, **Psychopharmacology**, (238), 2963–2971.

56) Jiang ,Xiaorong& Yang ,Hui. (2016). Impacts of Optimism and Job Characteristics on Job Burnout among the Millennial Generation: Evidence from a Survey of Community Service Workers in Shaanxi, **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, (53), Expert Projects Publishing House,China, (185-212).

57) Kökalan , Özgür.(2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction Testing the mediational role of perceived organizational spirituality, **Management Research Review**. Emerald Publishing Limited, 42(5), 625-640.

58) Korkut, Ali & Aslan ,Mahire . (2016). Organizational Cynicism levels of Teachers in Secondary Schools in Turkey. **international Journal of Educational Research**,7(2), 91-112.

59) Kwantesa , Catherine T.& Bond ,Michael H. (2019) . Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism. **Personality and Individual Differences**, (151), 1-10.

60) Lian , Ling& Guo , Shengzhong and others. (2021). Calling, character strengths, career identity, and job burnout in young Chinese university teachers: A chain-mediating model. **Children and Youth Services Review**, (120), 1-7.

61) Lubbadeh ,Tareq,(2020). Job Burnout: A General Literature Review, **International Review of Management and Marketing**, 10(3), 7-15.

62) Lubbadeh ,Tareq.(2021) .The Phenomenon of Job Burnout and its Relation to Employees' Performance: Empirical Evidence From The Jordanian Banking Sector With International Perspective, **phd**, Faculty of Business and Economics, University of PÉCS.

63) Maslach ,Christina .(2004). **Understanding Burnout: Work and Family Issues**, In Diane F. Halpern, Susan Elaine Murphy (Eds), From Work-Family Balance to Work-Family Interaction Changing the Metaphor, New York.

64) Maslach, christina & Jackson Susan.(1981). The Measurement of Experienced Burnout. **journal of Organizational Behavior**,2(2), New York University, 99-113.

65) Mignonac , Karim& Boujendar , Sarah , and Bergon, Gwenaëlle .(2023). How Organizational Cynicism Can Promote Customer-Directed Deviance Via Employee Resource Depletion And How Experiencing Supervisory Support May Help Overcome This Effect. **Group & Organization Management**, 0(0), 1-51.

66) Mohamed ,Asmaa S.& Abd El Rahman ,Safaa M. and others. (2022). Effect of Organizational Cynicism on Quality of Work Life and Employee Effectiveness among Nursing Staff. **Minia Scientific Nursing Journal**, 11(1), 2-10.

67) Mostafa , Bassant& Barakat , Mona Omar and others.(2022). The Mediating Role of Job Burnout in the Effect of Organizational Politics on Turnover Intention: A Study on City Center Hotels in Egypt, **The Scientific Journal of the Faculty of Tourism and Hotels**. Alexandria University.Egypt, 19(2), 125-148.

68) Mousa , Mohamed.(2017). Organizational Cynicism and Organizational Commitment in Egyptian Public Primary Education: When Spring Yields Black Flowers. **Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)**, 6(9), 4-19.

69) Nafei ,Wageeh A.(2013). Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context. **Journal of Business Administration Research**, 2(2), 1-12.

70) Naus , Fons& Iterson, Ad van and Roe, Robert.(2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. **Human Relations**, SAGE Publications Los Angeles, London, 60(5), 683-718.

71) Noreen, Shama& Malhi, Salahudin and others, (2018), Analyzing The Sources and After-Effects Of Job Burnout. **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 9(12), 1744-1751.

72) Seon-Hwa Kwag, Mi-Hee Kim . (2009) , The Study On The Effects Of Organizational Members' Job Burnout. **Journal of Business & Economics Research**, 7(7) , 63-78.

73) Simha Aditya& Elloy, David F.and Huang, Han-Chung.(2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. **Management Decision**, 52(3), 482–504 .
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0422>

74) Soomro, Bahadur Ali & Saraih, Umami Naiemah and Ahmad, Tunku Salha Tunku. (2022). Personality traits, organizational cynicism and employee performance among academic leaders. [International Journal of Educational Management](#), 36(7), Emerald Publishing Limited, 1152-1175.

75) Tian , Fangyuan & Qiu ,Weishuai and others. (2025). Understanding miners' risk decisions: A multimodal analysis of personality, job burnout, and behavioral responses. **International Journal of Industrial Ergonomics**, (107),1-15.

76) Yanga , Chunjiang,& Chena , Yashuo and others.(2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. **International Journal of Hospitality Management**, 89, 1-10.

77) Yıldıza ,Sebahattin & Şaylıkay ,Mahmut.(2014). The effect of organisational cynicism on alienation. **2nd World Conference On Business, Economics And Management WCBEM2013. procedia - Social and Behavioral Sciences**, (109), 622-627.

78) Zanabaza ,Altanchimeg& Jigjiddorj, Sarantuya, (2022) , Relationships between mental workload, job burnout, and organizational commitment, **SHS Web of Conferences 132, 01003**, 1-11.

79) Zare , Rahman & Kazemi , Reza and others.(2024). Development of a work systems stress questionnaire to predict job burnout: A mixed methods study based on a macro ergonomics approach. **Heliyon**, (10), 1-12.