

دور الاستغراق الوظيفي في الحد من الاستنزاف الشعوري

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في الوحدات الإدارية في جامعة نوروز

م. هلوغان حسني عثمان، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة نوروز، أقليم كردستان العراق

مخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان دور ابعاد الاستغراق الوظيفي في الحد من الاستنزاف الشعوري. وتمثلت مشكلة البحث بما يواجه الموظفون من تحديات وتهديدات عديدة، منها ما يرتبط بالبيئة الخارجية بخصائص البيئة الداخلية وما ينضج فيها من ظواهر وضغوطات عمل والصراع بين متطلبات العمل والاسرة تؤثر بدورهم في قدرة الموظفين على تحقيق التوافق بين الجانب النفسي والمهني، وما نتج عن ذلك من تبلور حالة الاستنزاف الشعوري بينهم الذي يعد من الموضوعات الهامة في حقل المنظمة والسلوك التنظيمي. وتم صياغة عدد من الفرضيات للبحث ومن اهمها لا توجد علاقات ارتباط معنوية وعكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متغيرات ابعاد الاستغراق الوظيفي وأسباب الاستنزاف الشعوري على مستوى المجتمع المبحوث. وقد اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الجانب الميداني، وباستخدام عدد من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات. تمثلت اهم استنتاجات البحث. أكد أفراد العينة المبحوثة انه ومن خلال تبني قيادة الجامعة بأبعاد الاستغراق الوظيفي وتطبيقها في انشطتها ومهامها الرئيسية يمكن لها أن تضعف او تخفض من الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين، وهذا ما يبدو واضحاً من خلال قوة ومعنوية علاقات الارتباط والتأثير العكسية بين الاستغراق الوظيفي وابعادها والاستنزاف الشعوري. وفي ضوء تلك الاستنتاجات وصفت الدراسة عدداً من المقترحات تخدم الميدان المبحوث عنها لعل أهمها تجسد بضرورة السعي الى تطوير امكانيات ومهارات ملاكات الموظفين ورفع المستوى الثقافي و المعرفي لهم من خلال اشراكهم في الدورات التطويرية و البرامج التدريبية التي من شأنها ان تضيف لهم جوانب ايجابية تؤثر في زيادة ولاءهم و التزامهم بالعمل و تقلل من شعورهم بالاستنزاف او تمنع دوافعه على اقل تقدير.

الكلمات الدالة: الاستغراق الوظيفي، الاستنزاف الشعوري، الاستغراق الجسدي، العمل الشعوري .

1. منهجية البحث

1.1 مشكلة البحث

لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة، اذ يعد الاستغراق الوظيفي واحد من اهم مداخل الالتزام التنظيمي اذ يجعل الأفراد مندجين بفاعلية في وظائفهم ، متفانين في اداء واجباتهم برغبة وانغاس بالوظيفة. وعليه يحتم الخوض في معالجة هذه المشكلة دراسة الاستغراق الوظيفي لبيان اهميتها والإفادة منها خاصة كونها تسهم في ترشيد سلوكيات العاملين وتخففهم على ممارسة السلوكيات الطوعية والتقليل من الضغوط النفسية لا سيما الاستنزاف الشعوري.

وبناء على ذلك تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الاتي ((ما هو دور الاستغراق الوظيفي في الحد من الاستنزاف الشعوري لدى المديرين والتنفيذيين في الوحدات الإدارية في جامعة نوروز)). وتنبثق منها عدد من التساؤلات الفرعية:

- هل هناك تصور واضح لدى الموظفين في الوحدات الإدارية في جامعة نوروز حول متغيرات البحث الرئيسية؟
- ما مدى توافر متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في الجامعة المبحوثة؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الاستغراق الوظيفي والاستنزاف الشعوري على المستوى الكلي والجزئي في جامعة نوروز؟

تختلف البيئة التنظيمية وطبيعة العمل في الجامعات الأهلية عن نظيرتها في الجامعات الحكومية بما فيهم الجامعات عن نظيراتها الحكومية، ويواجه الموظفون فيها تحديات وتهديدات عديدة، منها ما يرتبط بالبيئة الخارجية، واخرى تتعلق بخصائص البيئة الداخلية وما ينضج فيها من ظواهر وضغوطات عمل والصراع بين متطلبات العمل والاسرة تؤثر بدورهم في قدرة الموظفين على تحقيق التوافق بين الجانب النفسي والمهني، وما نتج عن ذلك من تبلور حالة الاستنزاف الشعوري بينهم الذي يعد من الموضوعات الهامة في حقل المنظمة والسلوك التنظيمي، التي بدأت تأخذ مؤخرًا حيا كبيرا من كتابات الأكاديميين والباحثين، لما له من تأثيرات سلبية على المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي للأفراد، وعليه فانه احدى القضايا الأساسية التي يجب على المديرين والمنظمات إلى مواجهتها وتقديم الحلول الناجمة لها للحد منها والقضاء قدر الإمكان عليها وصولا الى تحقيق الأهداف المخطط لها (الحسناوي، 2018: 3).

وفي جانب اخر، يعد الاستغراق الوظيفي نقطة مضيئة للموظفين الذين يهتمون بمستقبل المنظمة والذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها وان يدرك العاملين سياق الاعمال وواجباته، ويعملون عن كئيب مع زملاء العمل

2.1 أهمية البحث

تكن أهمية البحث معرفيا من تناول متغيرات حديثة نسبيا في الفكر الإداري والتنظيمي لأول مرة في القطاع الأهلي في محافظة دهوك ضمن بحث واحد المتمثل بمتغيرات الاستغراق الوظيفي والاستنزاف الشعوري.

تتجلى أهمية البحث الميدانية في كونه تناول قطاع التعليم الأهلي الذي يعد من القطاعات الحيوية في إقليم كردستان لما له من دور فاعل في إحداث تحولات علمية واجتماعية واضحة في المجتمع بسبب ازدياد الأقبال عليه في الوقت الحالي، بالإضافة الى إن نتائج العلاقات التفاعلية والتأثيرية بين متغيرات البحث والتي سيتم التوصل اليها من الممكن ان توجه اظار الموظفين في جامعة نوروز بضرورة الاهتمام بالجانب النفسي عند التعامل مع ملاكاتها من الموظفين من خلال تطبيق اجراءات الاستغراق الوظيفي ونشر ابعادها ضمن الثقافة التنظيمية لجامعة نوروز وجعلها اولوية جوهرية تتعامل في ضوء معطياتها لملاكاتها من الموظفين. كما تظهر اهمية البحث الميدانية من خلال تشخيص مستوى الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين وتشخيص اسبابه وسبل العلاج للحد منه.

3.1 اهداف البحث

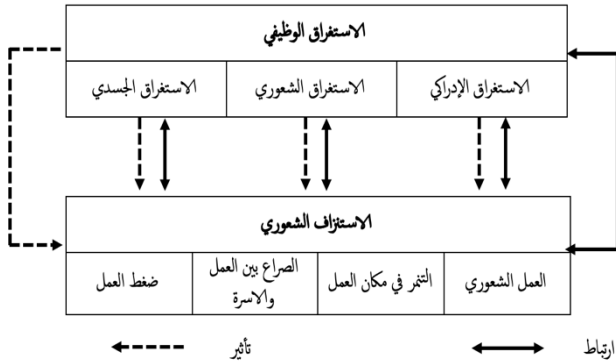
في ظل مشكلة البحث تتمحور الهدف الرئيسي للبحث في تحديد دور الاستغراق الوظيفي في الحد من الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين في الوحدات الإدارية في جامعة نوروز، فضلاً عن سعيه لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- تقديم مفاهيم نظرية وميدانية حول متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.
- تشخيص مستويات توفر متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في جامعة نوروز من خلال الاطلاع على إجابات المبحوثين.
- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد الاستغراق الوظيفي وأسباب الاستنزاف الشعوري في جامعة نوروز.
- تقديم مقترحات لجامعة نوروز تساهم في تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بما يساهم بالنتيجة الحد من الاستنزاف الشعوري لديهم.

4.1 النموذج الافتراضي للبحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث من حيث تأطير النظري ومضامينها الميدانية تصميم نموذج افتراضي يختبر العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ويفترض النموذج وجود اتجاه واحد من العلاقات بين متغيراته، وعليه

فإن تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات وحسب أنموذج البحث هو أحادي الاتجاه (One Way). والشكل (1) يوضح المخطط الافتراضي للبحث:



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

5.1 فرضيات البحث

استكمالاً لمطلوبات البحث، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من أنموذجها وهي كما يأتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقات ارتباط معنوية وعكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بين متغيري البحث (الاستغراق الوظيفي والاستنزاف الشعوري) على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة..
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا توجد علاقات ارتباط معنوية وعكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد متغيري البحث (الاستغراق الوظيفي والاستنزاف الشعوري) على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.
- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمتغير الاستغراق الوظيفي في متغير الاستنزاف الشعوري على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة.
- **الفرضية الرئيسة الرابعة:** لا يوجد تأثير معنوي عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد الاستغراق الوظيفي في الاستنزاف الشعوري في الجامعة المبحوثة.

6.1 حدود البحث

تمثل حدود البحث بالآتي:

أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية . وقد ساهم الجيش الأميركي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة (فريدون، 2018: 242). وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفة . وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "الاستغراق الوظيفي". ويكون الموظفون الذين يتمتعون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة (العبادي والجاف، 2012: 78) .

يرى (Wilkinson & Boyd, 2019: 239) أن الاستغراق الوظيفي يعني ارتباط ومسؤولية الموظف أمام رؤية وأهداف وقيم المنظمة، فالعاملون يربطون نجاحهم الفردي والشخصي بنجاح منظماتهم. يمكن التعبير عن الاستغراق الوظيفي من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد، أو التزام نحو عمله، ويضيف أن الاستغراق هو الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ويضيف أيضاً أن الاستغراق يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته، وفي تقديره لذاته (الحسني، 2013: 53) .

ويضيف (Abbas et al., 2016: 139) أن الموظف المستغرق في وظيفته، هو موظف عاطفي، ويكون منغمس كلياً في عمله وشيئاً، وملتزم، ومكرس لنفسه بشكل كامل لعمله، فالموظفين الأكثر استغراقاً، سيكونون أفضل أداءً وأقل احتمالاً لتترك المنظمة .

ويصف (Bevan et al., 1997: 8) لموظف المستغرق بأنه الشخص "الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كسب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة".

أنه كلما زاد استغراق الموظف كلما ازدادت احتمالية تكلمه بأشياء إيجابية عن المنظمة وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل ورغبته في البقاء في ضمن المنظمة وبالنتيجة تقليل أو خفض نسبة دوران العمل وتركه وبذل الجهد على المستوى الأعلى وبشكل منتظم وبالنتيجة التأثير الفاعل على متغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا الزبائن وارتفاع الإنتاجية والمبيعات وزيادة الربحية... الخ (ماضي، 2014: 26).

● الحدود الموضوعية: وتشمل متغيرات البحث الرئيسة والفرعية وكما يأتي:

- ابعاد الاستغراق الوظيفي التي تمثلت الاستغراق الإدراكي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي.

- اسباب الاستنزاف الشعوري التي تمثلت العمل الشعوري، التمر في مكان العمل، الصراع بين الاسرة والعمل، ضغوطات العمل.

● الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث في الفترة الواقعة بين ايلول / 2021 ولغاية حزيران / 2022.

● الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بالوحدات الإدارية في جامعة نوروز.

● الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث الموظفين في الوحدات الإدارية في جامعة نوروز.

7.1 أداة جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

تم استخدام استمارة الاستبيان كوسيلة أساسية في جمع البيانات فيما يخص الجانب العملي من البحث وذلك بسبب امكانيتها على تشخيص المتغيرات البحثية وقياسها ، اذ وزعت (72) استمارة على الموظفين في الوحدات الإدارية في جامعة نوروز، وكانت (63) استمارة فقط منها صالح للتحليل طبقاً للمعايير الإحصائية ونسبة استجابة (87.5%).

وأيضاً تم استخدام البرمجة الاحصائية الجاهزة (SPSS V.25) للتحقق من صحة الفرضيات المقدمة ومن اجل الوصول لنتائج العلاقات بين متغيرات، وتمثلت الاساليب بالآتي :

أ. التوزيع التكراري : لوصف اجابات افراد العينة المبحوثة .

ب. الوسط الحسابي والانحراف المعياري .

ج. استخدام معامل الارتباط لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية .

د. استخدام معاملات (F) و (T) و (R^2) لاختبار معنوية التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

2. المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي

1.2 مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعود أصل المصطلح إلى وقت مبكر في بداية سنة (1921) في الدراسات التي

ويشير اليه كل من (احمد وفتيحة، 2020: 130) بأنه ارتباط الفرد بعمله من خلال التفاني والانهك فيه من أجل المساهمة في نجاح المنظمة.

وتعرفه (ابوبكر، 2021: 59) تأدية الفرد لعمله بدقة واتقان، وبذل أقصى جهد في الأداء من حيث الوقت والمهارات واندماج العمل والاستمتاع بممارسة مهام وظيفته واعتبارها كأحد أسباب سعادته، وتتكون من ابعاد التفاني، الاندماج والاستمتاع. ويرى الباحث ان الاستغراق الوظيفي هي عبارة درجة ارتباط الموظفين جسديا ومعرفيا وعاطفيا مع وظائفهم واستعدادهم لبذل المزيد من الجهود الطوعية الإضافية بغية المساهمة في إنجاح المنظمة، وهذا ما يعكس بالنتيجة مستوى اندماج الموظف نفسيا بوظيفته ومنظمته من جهة وما تعكسه تلك الوظيفية والمنظمة من أهمية وفق تقديره الباقي.

2.2 أهمية الاستغراق الوظيفي

تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنه يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، ويجعل الفرد أكثر التزاما نحو عمله ومؤسسته، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضا عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه لسلوك الأفراد، كما أنه يقلل من معدلات الغياب والتأخير عن العمل (العامري، 2020: 347).

كما أشار (الشنطي وأبو عمرة، 2019: 7) إلى أن ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي يعد عاملا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة العمل، كما أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية؛ لأنه يتناول ما يفعله الأفراد، وكيف يتصرفون في أدوارهم، وما الذي يجعلهم يتبعون سلوكا بطرائق أخرى؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.

وتتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي (أمين وآخرون، 2018: 16)

- الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي (رضا الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العمل، الأمان الوظيفي).
- تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم.
- يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دورا محاما في تطبيق التغيير التنظيمي.
- عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن

- يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابيين.

3.2 استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

يشير (Sridevi & Markos, 2010: 94) إلى أنه توجد عشرة نقاط، يمكن أن تعتبر المسار الصحيح او الاستراتيجيات الصحيحة لبناء الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، وكذلك العلاج الأمثل لانعدام الاستغراق الوظيفي وهي (البدء من اول يوم، البداية من الأعلى، تعزيز مشاركة الموظفين من خلال التواصل في اتجاهين، اتاحة فرص مرضية للتنمية والتقدم، ضمان ان الموظفين لديهم كل شيء يحتاجون اليه للقيام بأعمالهم، إعطاء الموظفين التدريب المناسب، وجود نظام التغذية العكسية، بناء ثقافة منظمة مميزة، التركيز على الموظفين ذوي الأداء العالي).

ويرى (النجار، 2017: 52) انه يمكن بناء الاستغراق الوظيفي من خلال عدد من الاستراتيجيات وهي كالآتي:

- استراتيجية استشارة الاستقصاء: أي جمع بيانات صحيحة ومحدودة وذات الصلة وقابلة للتنفيذ لجميع فرق العمل وفي كافة المستويات الإدارية.
- استراتيجية التركيز على الاستغراق في المستويات المحلية والتنظيمية: يحدث تغيير حقيقي عمى مستوى مجموعة العمل محمياً، عندما تريد قيادة المنظمة التغيير، حيث تدرك المنظمات أن أعظم فائدة يمكن أن تجنيها من الاستغراق، عندما يوجه القادة استغراق الموظفين إلى الأداء المتوقع وتمكينهم من تحقيقه.
- استراتيجية اختيار المدراء المناسبين: القيادة التي تختار المدراء علميا تبعا لمواهبهم الفريدة، تحقق إدارة فعالة، وزيادة في احتمالات استغراق الموظفين.
- استراتيجية تدريب المدراء ومسائلهم على استغراق موظفيهم: أي اعتماد المنظمات على برامج تدريبية لتعليم مدراءها على القيام بأدوار فعالة في وضع خطط حول كيفية الاستغراق مع موظفيهم، ومحاسبتهم والتقدم على تم تحقيقه في هذا المجال.
- استراتيجية تحديد اهداف الاستغراق يوميا: أي قيام المدراء بمناقشة موضوع الاستغراق الموظفين في الاجتماعات الأسبوعية وفي الاجتماعات الفردية مع الموظفين لسنج الاستغراق في التفاعلات اليومية.

4.2 ابعاد الاستغراق الوظيفي

اتفق العديد من الكتاب والباحثين أمثال (الشنطي وأبو عمرة، 2019)، (احمد وفتيحة، 202)، (جدي وآخرون، 2021) على الابعاد الثلاثة التي حددها (Rich, 2010: 63-65) كأبعاد للاستغراق الوظيفي وهي كالآتي:

1.4.2 الاستغراق الادراكي المعرفي: Cognitive Engagement

ينغمس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم وفي الواقع، أن الأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل لهو المنافسة ويتركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم (السليمان والياني، 2019: 330).

أما (Otieno et al., 2015: 79) فقد اطلقوا في تعريف الاستغراق الوظيفي المعرفي من نظرية رأس المال البشري معتبرين أن البلدان التي تمتلك الكثير من العمالة مقابل نقص في رأس المال المادي عليها التركيز على تحويل الموارد البشرية إلى رأس مال بشري فعال من خلال إكسابهم المعارف التي تؤهلهم للقيام بالأعمال بكفاءة عالية ومن بين الطرق المتبعة في ذلك تعزيز الاستغراق الوظيفي المعرفي، الذي يشير إلى توجيه الطاقات المعرفية لدى الموظف نحو تنفيذ مهام العمل.

يتمثل بالتركيز الشديد والإدراك الذهني المركز لأداء الوظيفة والاندماج والتفاعل لأداء المهام في المنظمة فضلا عن الشعور بالحماس والثقة في العمل، ويساعد الاستغراق المعرفي الأفراد على توظيف قدراتهم الذهنية في داخل مكان العمل، والنجاح في المهام الموكلة إليهم (العززي وصبر، 2018: 14).

2.4.2 الاستغراق الشعوري: Emotional Engagement

يعني الاستغراق الشعوري / العاطفي وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة، مما يؤدي الى مشاعر الحماس والفخر. وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم الغياب العاطفي والذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين. وفي هذا المعنى يعد الاستغراق الوظيفي عكس عنصر السخرة. ومع ذلك فأنا جميعا ندرك بجدسنا بان الانسان لا يمكن ان تأخذ منه الا بقدر ما هو مستعد ان يعطيه، وان الرقابة الرشيدة مهما كانت فاعلة فلن تأخذ منه الا بقدر ما يجنبه المساءلة، ولكي يعطي الفرد اقصى ما لديه فانه يجب ان يعمل على اساس ما يرغب ويختار في العمل (نجم، 2011: 169).

وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف، وأفكار ومشاعر الفرد وبين وظيفته، أو هو مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله، ومن أهم خصائصه: التعلق، الاستمتاع، الارتباط (ماضي، 2015: 52).

إن الاستغراق الشعوري للعاملين يتوقف وبشكل كبير على نوعية العلاقة بين عواطف ومشاعر الفرد تجاه منظمتهم وقادتهم وزملائهم في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإحساس بمشاعر الانتماء (عبدالله، 2018: 264).

3.4.2 الاستغراق الجسدي: Physical Engagement

ذكر (Maslach, 2003) من الناحية الجسدية (المادية)، ان الاستغراق هي توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة، فالاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخام والانخراط النشط. فعلا سبيل المثال يمكن الاستشهاد بين دور اثنين من الزملاء في أحد المحميات اذ كانت مستشارة الخيم فقط مستلقية على الأرض بدلا من اداء واجباتها الفعلية بينما كان هناك مهندس معماري مشارك في الخيم نقل نفسه من إطار اختصاصه ومنصبه هذا وبدا بعمل الزراعة لزملائه وان كانت هي مهمة خارج الدور التنظيمي المرسوم لوظيفته.

وعرفها (العابدي، 2012: 86) بأنه توجيه الفرد لطاقاته الجسدية نحو تنفيذ مهام عمله. وعبرت (Rosli, 2015: 17) عن الاستغراق الجسدي بمصطلح الحماس والذي يقصد به تركيز الجهود نحو العمل وإظهار مستويات عالية من الطاقة أثناء العمل والإصرار على تنفيذ المهام الوظيفية ومواجهة التحديات.

كما أن الأفراد المستغرقين جسديا يشعرون بالاستغراق أكثر بثلاث مرات من غيرهم، وبأن حياتهم في العمل تؤثر بشكل ايجابي على صحتهم البدنية من الأفراد غير المستغرقين (فاطمة ورزين، 2020: 946).

3. المبحث الثالث: الاستنزاف الشعوري

1.3 مفهوم الاستنزاف الشعوري

أكد (Edmondson, 2008: 25) بضرورة وأهمية دراسة الاستنزاف الشعوري في السلوك التنظيمي من اجل آثاره الحالات السلبية لدى الموظفين والمنظمة في الوقت نفسه، اما (Knudsen et al., 2008: 387) فيرى أن الاستنزاف الشعوري يعد قضية مهمة يجد ذاتها وذلك بسبب الجدل بين العديد من الباحثين بان الاستنزاف الشعوري يعد بعد أكثر أهمية لظاهرة أكبر تتمثل بالاحتراق النفسي للموظف، هذا إضافة الى ارتباط الاستنزاف الشعوري في النتائج السلبية والانحدار في أداء الموظفين، كما توجد أدلة بأن الاستنزاف في المستوى الفردي يمكن أن يتحول لظاهرة على مستوى المنظمة عن طريق امكانية شيوعه بين الموظفين جميعا. اذ بينه (Neill & Xiao, 2010: 652) بأن الاستنزاف الشعوري محتمل أن يتمدد من موظفين الخطوط الأمامية للموظفين بمناصب الإدارة.

وعرفها (74: 2013; Rubino et al.) بانها رد الفعل الاساسي الناتج عن الإجهاد والشعور بزيادته واستنزاف لموارد الفرد. في جانب آخر أشار إليها (44: 2017; Fernández et al.) على أنها حالة تربط بين عبء العمل والإرهاق والرضا الوظيفي المنخفض. وعرفها (الحسناوي، 2018: 80) رد فعل سلبي للأفراد نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل مما يؤثر في أدائهم للمهام الموكلة إليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأنفسهم والآخرين من جهة أخرى.

يعد الاستنزاف الشعوري أحد العناصر الأساسية في ترتيب وتطوير السلوك الرسمي للأفراد الناس داخل المنظمات، بالإضافة الى الطريقة الاجتماعية والعقلية لتصرف هؤلاء الناس. يمكن ملاحظة أن الاستنزاف الشعوري ينشأ في المنظمات الحديثة، ويبقى خصوصية ثابتة في بيئة العمل. كما أن الدراسة والبحث في الاستنزاف الشعوري مهم أيضاً في مجال السلوك التنظيمي لما له من عواقب سلبية على الافراد والمنظمات على حد سواء (الحسناوي وأبو شاكر، 2019: 92).

ويعتبر الاستنزاف الشعوري قضية مهمة في حد ذاته ، بسبب الخلاف بين العديد من المتخصصين بأن الاستنزاف الشعوري هو عنصر أكثر أهمية لظاهرة الاحتراق النفسي. بالإضافة الى علاقتها المباشرة بالتأثير السلبية للموظفين وانخفاض مستويات أدائهم، كما يمكن ان يتحول الاستنزاف في المستوى الفردي الى مستوى المنظمة عن طريق امكانية شيعه بين جميع الموظفين. كما من المحتمل أن يمتدد الاستنزاف الشعوري من الموظفين في الخطوط الأمامية الى الموظفين في المناصب الإدارية (رسن، 2021: 271).

ويرى الباحث ان الاستنزاف الشعوري هي عبارة عن الانفعال العاطفي السلبي الناتج عن شعور الموظف بالإجهاد والاكتئاب نتيجة تعرضه للتوتر داخل مكان العمل وضغوطات العمل المستمرة التي ترفع الصراع بين الأسرة والعمل مما يعكس سلبا بالنهاية على حياته الاسرية والتنظيمية والاجتماعية من جهة وعلى مستوى الإنتاجية لديه من جهة أخرى.

2.3 أسباب الاستنزاف الشعوري

يتكون الاستنزاف الشعوري لدى الفرد في حال استقراره بالعمل تحت الضغوطات الناجمة عن التفاعلات الشخصية او ظروف العمل المختلفة. كما تؤدي العلاقات المتبادلة بين الصراعات الوظيفية والأسرة جميعها إلى الاستنزاف الشعوري. إضافة الى ان لخصائص موقع العمل أثر على الشعور بالاستنزاف

حيث يمكن للمنظمات إيجاد طرق معينة في موقع العمل تحقق بتحقيق حاجات الموظفين الأساسية الامر الذي يؤدي لدوران الموظفين نتيجة الاستنزاف الشعوري. في نفس السياق، ان للإشراف السيء والمتغيرات الديمغرافية او الشخصية والدعم الاجتماعي تأثيراً قويا في ظهور الاستنزاف الشعوري. اذاً يمكن القول بأن الاستنزاف الشعوري ناجم من حالة الاكتئاب والضغط البيئية السائدة والافتقار الشعوري، كما يوجد سببين لها أولاً الاضطراب الوظيفي المتزايد ، والسبب الثاني استنزاف الموارد الذهنية عن طريق مجهودات عملية التنظيم الشعوري (رسن، 2021: 271).

إضافة الى أن الضغط الوظيفي يتطلب استثمار موارد شخصية كبيرة من قبل الموظفين ولذلك يكون لدى الموظفين موارد شخصية قليلة للتعامل ومتطلبات الوظيفة خاصة الشاقة منها ثم أن هؤلاء الموظف وانهم سيواجهون مستويات اعلى من الاستنزاف الشعوري (Boekhorst et al, 2017: 897).

كما لاحظ (Nauman et al., 2018: 4) عند تعرض الموظفين لقيادة استبدادية فإن ذلك يؤدي لاستنزاف طاقاتهم واستنزافهم الشعوري إضافة لتناقص الرضا الوظيفي.

نجد أن هناك العديد من العوامل التنظيمية والفردية تؤدي الى الاستنزاف الشعوري، ومن أهمها:

1.2.3 العمل الشعوري (العاطفي):

ان المطالب الشعورية لحجب المشاعر والعواطف من الظهور كانت سببا رئيسا في الجهد النفسي القوي ، والذي بدوره جعل المطالب الشعورية تكون مرهقة في الأصل ، وقد وجدت الدراسات الاختيارية ان العمل العاطفي مرتبط بالاستنزاف الشعوري. كما ان العمل الشعوري تركيب معقد ذو شبكة متميزة ذات تركيبات مترابطة تتضمن التعبير عن المشاعر والمبالغة فيها أو اخادها وتزييفها (أبو شكر ، 2018: 80).

وأشار (العززي وإبراهيم، 2019: 19) الى ان العلاقة بين الاستنزاف الشعوري والية العمل الشعوري عبر التمثيل العاطفي ستحدد بمقدار الفجوة العاطفية التي تظهر بين التمثيل السطحي والعميق للمشاعر اذ كلما اتسعت الفجوة اتضح الظهور العالي للاستنزاف الشعوري والشكل التالي يجسد هذا التفسير.

3.2.3 الصراع بين الأسرة والعمل

يعرف الصراع بين الأسرة والعمل بأنه وضع تعارض فيه متطلبات العمل وأدوار الأسرة. وعرف أيضاً بأنه شكل من أشكال الصراع فيما بين الأدوار تتحول فيه الضغوط من مجالات العمل والأسرة بشكل متبادل. كما تعتبر بأنه الضغوط المرتبطة بالتورط في عدة أدوار (أي دور العمل ودور خارج العمل) (أبو شكير، 2018: 83).

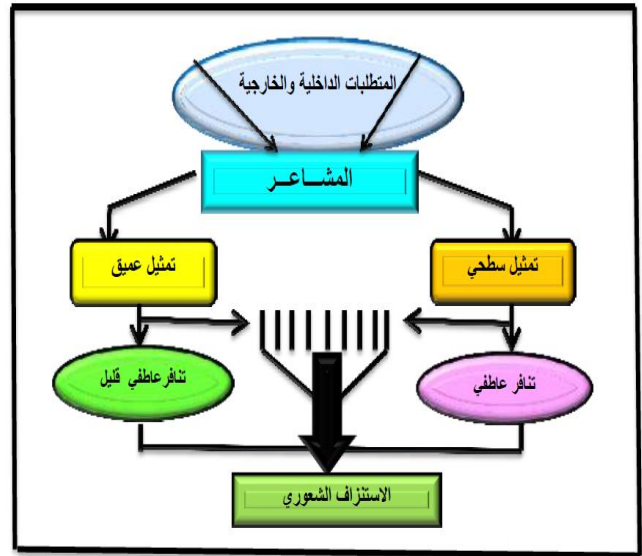
4.2.3 ضغوط العمل

وأشار (Halbesleben, 2009 : 118) الى ان الضغط الناجم عن العمل بوجبات يؤدي مع مرور الوقت إلى الاستنزاف الشعوري فعند دراسة الاختلافات في العواقب النفسية بين الممرضات اللاتي عملن نوبات لمدة 8 ساعات أو 12 ساعة تبين أن الممرضات العاملات في نوبات مدتها 12 ساعة يملن إلى زيادة الإجهاد المزمن والقلق واضطرابات النوم فضلاً عن تعطيل الحياة الاجتماعية والأسرية وهذا بدوره يؤدي الى الاستنزاف.

وتجدر الإشارة الى ان هناك اسباب اخرى لها اثر بالغ في ظهور الاستنزاف الشعوري، كالتغيرات الديمغرافية والشخصية والدعم الاجتماعي حيث لها دور في مشاعر الاستنزاف، كذلك النوع الاجتماعي قد يكون سبباً للاستنزاف الشعوري، ويمكن ان تؤثر خصائص مكان العمل على الشعور بالاستنزاف، كما ان شعور الموظفين بسوء المعاملة من قبل المشرفين يجعلهم في حالة من الاستنزاف الشعوري، وهناك الكثير من العوامل التي تؤدي الى الشعور بالاستنزاف (أبو شكير، 2018: 85).

3.3 آثار الاستنزاف الشعوري على الفرد والمنظمة

ان للاستنزاف الشعوري انعكاسات وعواقب سلبية على كل من الفرد والمنظمة. اذ يشير (Ashill et al., 2009: 54) الى أن المستويات العليا للاستنزاف الشعوري تأثيرات ضارة على النتائج لكل من الفرد والمنظمة مثل انخفاض الأداء وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. للاستنزاف الشعوري عواقب سلبية وانعكاسات على الفرد والمنظمة. كما أوضح (Chen & Chen, 2012: 534) أن هناك اضرار متعددة للاستنزاف الشعوري فهناك ضرر يتعلق بالموظف نفسه مثل الصداق والشعور بالاكئاب والأرق والحالة العصبية وهناك ضرر يتعلق بالمنظمة مثل ان الموظف لا يستطيع التعاطي ووظائفهم وتناقص مستويات مشاركتهم الوظيفية. كما أن الموظفين يحسون بالاستنزاف والتعب من

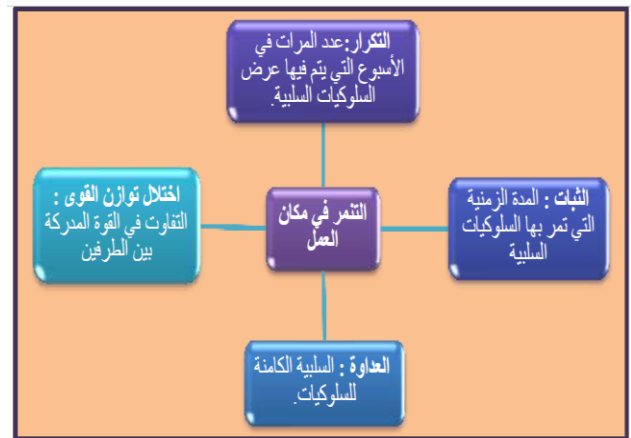


المصدر: العززي، سعد و ابراهيم، خليل (2013)، التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير اساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 70، ص 19.

الشكل (2) الاستنزاف الشعوري والتعبيرات العاطفية

2.2.3 التمر في مكان العمل

عرف (Einarsen et al., 2003:15) التمر في مكان العمل بأنه عملية متصاعدة يصطدم فيها فرد بمستوى اعلى في المنظمة بفرد بمركز أدنى ويصبح هدفاً لأفعال اجتماعية سلبية منهجية. كما ان التمر في العمل يعني التحرش أو الإساءة أو استبعاد أي فرد اجتماعياً أو التأثير سلباً على مهام عمل فرد ما، ولكي يتم تطبيق التمييز (أو المضايقة) للتسمية على نشاط معين يجب أن يحدث بشكل متكرر ومنتظم (أسبوعياً) وعلى مدى فترة زمنية (ستة أشهر). وعليه يمكن تحديد أربع سمات للتمر في مكان العمل وتمثل بـ (التكرار، التبات، العداء، اختلال توازن القوى) (أبو شكير، 2018: 82) ويمكن توضيحها في الشكل التالي :



المصدر: أبو شكير، زهراء جلال صبري، الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، 2018، ص 82.

الشكل (3) سمات التمر في مكان العمل

ناحية فسيولوجية وعاطفية الامر الذي يؤثر سلباً على جودة حياتهم وأدائهم في المنظمة، كما يمكن حسابه مؤشراً على الإجهاد المزمن المرتبط بالإحباط والقلق. وفي جانب آخر ان الموظفون الذين يعانون من الاستنزاف الشعوري يعانون من انخفاض مستوى الرضا عن حياتهم وذلك لقلة توافر الموارد الشخصية وفرصة انفاقها على الأنشطة المتنوعة غير العملية التي تساهم بطريقة أخرى في تحقيق رضا عن الحياة (Boekhorst et al., 2017: 897).

وأشار (الحسناوي وابوشكير، 2019: 59) إلى تأثيرات سلبية في العمل مثل ارتفاع دوران الوظائف وتدهور جودة الخدمات والتغيب وهبوط الروح المعنوية. وأكدنا على أن من الممكن أن يؤدي الاستنزاف الشعوري لانحراف الموظفين في موقع العمل. في سياق التدريس مثلاً عند تعرض التدريسي للاستنزاف الشعوري إنهم أحياناً ينتقمون عن طريق تخفيضها وعرقلة جودة التعلم.

كما أن أكثر الاعراض الخاصة بالاستنزاف الشعوري يمكن التعرض لها من قبل الفرد، سواء كانت النفسية او عضوية او سلوكية أو إدراكية فأنها تتفاعل جميعاً مع بعضها فتشكل معاً عبئاً كبيراً الامر الذي ينعكس سلباً في صحة الموظف فتظهر مشكلات وأزمات في حياته الأسرية والتنظيمية كما يظهر الشعور بعدم الرضا الوظيفي وفقدان التواصل والآخرين إضافة لانخفاض الإنتاجية، هنا نتيبن بأن الاستنزاف الشعوري هو ظاهرة تسبب انعكاسات سلبية على حياة الفرد الداخلية والتنظيمية والاجتماعية (رسن، 2021، 272).

4.3 اساليب التعامل مع المشكلات الناجمة من الاستنزاف الشعوري

توجد عدد من الحلول والاستراتيجيات للحد من الاستنزاف الشعوري في المنظمات تتمثل بتطوير نظام مكافآت مناسب وتوظيف موظفين جدد وخفض ضغط العمل ومعدلات رواتب تنافسية والمشاركة في عملية صنع القرار وتطوير لجان السلامة والتأقلم مع الضغوط واجتماعات الموظفين الموجهة نحو الهدف ، وتعليم وتدريب الموظفين والإشراف عليهم وتوزيع الموارد بشكل عادل وجعل الموظفين يأخذون إجازة إلزامية (Ashill et al., 2009: 344).

ويرى (Nasrin & Shahbaz, 2013: 641) ان توافر أربع خصائص أساسية في موقع العمل يمكن ان تساهم في تقليل الشعور بالاستنزاف الشعوري وهي العدالة التوزيعية والامن الوظيفي الثقة في القيادة العليا ومشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد.

وذكر (ابو شكير، 2018: 89) إنه يمكن لموارد الفرد الداخلية وسماته الشخصية أن تخفف من تأثير ضغوط العمل على المستوى الفردي أو التنظيمي، كما يُعد الدعم التنظيمي وتوفير بيئة عمل تتسم بالعدالة والثقة والمشاركة من شأنها أن تعزز معتقدات الموظفين وتولد لديهم شعوراً ايجابياً يساهم في زيادة تقدير الذات لديهم ومن ثم يقلل او يلغي مشاعر الاستنزاف.

ويوضح (Xie et al., 2018: 98) ان بإمكان الافراد رسم والمحافظة على الحدود بين مجالات العمل والاسرة تحدد متى وأين يجب ان يتم تنفيذ كل مسؤوليات وواجبات العمل والاسرة تساعد بذلك على تبسيط وتسهيل بيئة الحياة والتي تؤدي بدورها الى تجنب او تقليل الشعور بالاستنزاف.

كما ان الاستنزاف الشعوري ليس بالحالة الدائمة وبالإمكان تفاديه والوقاية منه إذ أن قيام الفرد بنشاطاته وواجباته بطريقة متوازنة يساهم بشكل ما في تفادي الشعور بالاستنزاف ، ان ما هو مهم بالنسبة للمنظمات هو معرفة كيفية مساعدة الموظفين المستنزفين على التعافي من استنزاف الموارد والحفاظ على العرض الايجابي للمشاعر. وفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد (COR) إن الموظفين الذين يواجهون ضغوطاً مفرطة سيحددون ما إذا كانت لديهم القدرة أو الموارد للتعامل مع الاستنزاف. لذا يمكن للموظفين أن يقرروا تخزين الموارد اللازمة لتلبية مطالب العمل الحالية وحماية أنفسهم من المزيد من استنزاف الموارد (الحسناوي وأبو شكير، 2019: 95).

وأوضح (رسن، 2021: 273) أن خصائص وسات شخصية الأفراد تجعلهم يظهرون السلوكيات المختلفة عند مواجهة الاستنزاف. كما أن الموظفين عندما يشعرون بالالتزام العاطفي العالي بمنظمتهم سيكون الاستنزاف الشعوري في عملهم اقل من هم أقل التزام عاطفي. وقد يكون من الممكن للأفراد إن ينشئوا حدوداً ثم المحافظة عليها في العمل والأسرة تعين بوضوح أين ومتى يجب تنفيذ مسؤوليات العمل والأسرة ثم تصنيف وتبسيط البيئة الحياتية وبدوره يؤدي لتجنب شعور الاستنزاف لديهم.

4. المبحث الرابع: الجانب الميداني للبحث

1.4 وصف مجتمع البحث وعيئته.

يمثل مجتمع البحث بالموظفين في الوحدات الإدارية على مستوى جامعة نوروز. ونقصد هنا بجميع الوحدات والشعب الإدارية فقط وعلى مستوى الجامعة ما عد الأقسام العلمية.

1.2.4 وصف وتشخيص ابعاد الاستغراق الوظيفي:

تشير معطيات الجدول (2) إلى النسب المتوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين بشأن ابعاد الاستغراق الوظيفي، وقد تبين من النتائج الآتي:

1.1.2.4 الاستغراق الادراكي:

أن إجابات المستجيبين حول العبارات ($x_5 - x_1$) المتعلقة بعدد الاستغراق الادراكي تميل باتجاه الاتفاق على توافر الاستغراق الادراكي لدى العينة المبحوثة، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم والتي بلغت الاتفاق الكلي (75.87%) من المستجيبين وعدم اتفاق كلي (7.94%) منهم عليها، كما ان هناك (16.19%) منهم اتخذوا موقف الحياد أو غير متأكدين من فقرات هذا البعد، وكما بلغت قيمة الوسط الحسابي لتلك الإجابات (3.956) وتقع ضمن المستوى المرتفع بالاستناد إلى التوزيع الفرضي العالي الذي يتراوح بين (3.68- 5)، وبانحراف معياري (0.9262)، وتفسير هذه النتيجة يرجع إلى العينة المبحوثة يتصفون بالتركيز الذهني والاندماج مع الوظيفة، ومن الفقرات المتميزة هي (x_1) (x_5) بالتساوي بنسبة اتفاق كلي بلغت (81%) والتي تشير إلى " يدرك الجميع مشاركتي في العمل " و " أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف مؤسستي " حيث حققت قيمة وسط حسابي (4.08) (4.06) وبانحراف معياري (0.972) (0.859) بالتسلسل. وهذا يشير أن إدارة جامعة نوروز يهتم بمضامين الاستغراق الإدراكي لدى الموظفين.

2.1.2.4 الاستغراق الشعوري:

أغلب المستجيبين يتفقون بوجود بعد الاستغراق الشعوري لدى عينة البحث وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم والتي بلغت الاتفاق الكلي (60.32%) من المستجيبين وعدم اتفاق كلي (16.51%) منهم عليها، كما ان هناك (23.17%) منهم اتخذوا موقف الحياد أو غير متأكدين من فقرات هذا البعد ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لتلك الإجابات عن هذه العنصر مجمعة (3.588)، وهذا يعني اتفاق نسبي بالمستوى المتوسط استناداً إلى متوسط مساحة المقياس الذي يتراوح بين (2.34- 3.67) وبانحراف معياري (1.0578) مما يعني اتفاقهم على استمتاع الفرد العامل بوظيفته أو مدى حبه لعمله. ومن خلال متابعة إسهام كل عبارة في دعم الاستغراق الشعوري تبين أن (x_7) والتي تشير إلى " اتمتع بعلاقات طيبة ورائعة مع جميع زملائي في العمل " قد حققت أعلى قيمة

والجدول (1) يوضح توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية. ويتضح منه أن الذكور يشكلون غالبية المستجيبين بنسبة (57.1%) مقابل نسبة (42.9%) للإناث، وهذا يدل ذلك على أن تقارب بين دور الجنسين في المجال الوظيفي في المجتمع المبحوث، وكما إن إجابات أفراد المستجيبين ضمن الفئة العمرية (31 - 40 سنة) شكلوا الغالبية بنسبة (46%)، وبذلك فإن أغلب المبحوثين هم من فئة عمرية متوسطة وهذا يدل ان الجامعة تمتلك قوة وظيفية شابة، أما عن مدة الخدمة الوظيفية في الجامعة، فإن الأفراد ذوي الخدمة (6 - 10 سنة) شكلوا الغالبية بنسبة (61.9%)، وهذا ناتج عن كون جميع الموظفين معينين كمتقود وحديثة نسبياً. وبخصوص التحصيل الدراسي فقد شكلت فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس الغالبية الأعلى بنسبة (76.2%) يليها فئة الحاصلين على شهادة الدبلوم بنسبة (11.1%)، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من المستجيبين يعملون في الوحدات الإدارية التي تخصهم.

جدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	%
1.	الجنس	ذكر	36	57.1%
		أنثى	27	42.9%
		المجموع	63	100%
2.	العمر	21 - 30 سنة	26	41.3%
		31 - 40 سنة	29	46%
		41 - فأكثر	8	12.7%
		المجموع	63	100%
3.	مدة الخدمة الوظيفية	1 - 5 سنة	20	31.7%
		6 - 10 سنة	39	61.9%
		11 - فأكثر	4	6.3%
		المجموع	63	100%
4.	التحصيل الدراسي	إعدادية فما دون	5	7.9%
		دبلوم	7	11.1%
		بكالوريوس	48	76.2%
		ماجستير	3	4.8%
		المجموع	63	100%

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

2.4 وصف متغيرات البحث.

وتم تصنيف درجة اتفاق المبحوثين بخصوص متغيرات البحث استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم إلى: (ضعيفة، متوسطة، مرتفعة) باستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1- 5) وفقاً للتوزيع الفرضي الآتي: (درجة ضعيفة 1- 2.33، متوسطة 2.34- 3.67، مرتفعة 3.68- 5) (احمد، 2022: 118).

1.2.2.4 العمل الشعوري (العاطفي)

تشير الجدول (3) الى ان إجابات المستجيبين حول العبارات (x20-x16) والمتعلقة ببعيد العمل الشعوري تميل باتجاه التقارب بين الاتفاق وعدم الاتفاق على توافر العمل الشعوري لدى عينة البحث، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم حيث بلغت نسبة الاتفاق الكلي (41.90%) من المستجيبين وعدم اتفاق كلي (29.21%) منهم عليها حيث لا يشكل أي منها نسبة أكبر من النصف، وبالمقابل هناك (28.89%) منهم اتخذوا موقف الحياد أو غير متأكدين من فقرات هذا البعد، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم (3.152) وتقع ضمن المستوى المتوسط بالاستناد إلى التوزيع الفرضي المتوسط الذي يتراوح بين (2.34- 3.67) وبانحراف معياري (1.0554)، وتشير هذه النتيجة نسبة ليست بقليلة من عينة البحث لا يتصرفون وفق مشاعرهم بل في غالبية الامر يسالغون في التعبير عن مشاعرهم أو تزييفها أو إخادها، ومن الفقرات التي اخذت نسبة عالية هي (x17) التي تشير إلى " احتياج الموظف إلى وقت كبير من أجل الاسترخاء والشعور على نحو أفضل بعد انتهاء يوم العمل "حيث حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3.44) وبانحراف معياري (0.929).

2.2.2.4 التمر في مكان العمل

أكثر المستجيبين لا يتفقون بوجود التمر في مكان العمل في جامعة نوروز وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم، حيث كانت نسبة الاتفاق الكلي منخفضة (26.98%) من المستجيبين ونسبة عدم اتفاق كلي أعلى منها ووصلت ل (47.94%) حيث لا يشكل أي منها نسبة أكبر من النصف، وبالمقابل هناك (25.08%) منهم اتخذوا موقف الحياد أو غير متأكدين من فقرات هذا البعد وهذه ليست بنسبة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى ويمكن هذا يرجع الى عدم ادراكهم وفهمهم لفقرات هذا البعد او خوفهم من الإجابة الصحيحة، و بلغت قيمة الوسط الحسابي لتلك الإجابات عن هذه العنصر مجمعة (2.68)، وهذه النسبة متوسطة وبانحراف معياري (1.2096) مما يعني ان هناك سلوك سلبي يثبت عدد من الموظفين على زملائهم ولكن نسبهم قليلة. ومن خلال متابعة تكرارات كل عبارة في هذا البعد تبين أن غالبية المستجيبين لا يتفقون مع (x22) والتي تشير إلى " شعور الموظف بالتوتر والقلق والخوف بسبب السلوكيات السلبية لزملائه تجاه " قد حققت قيمة وسط حسابي (2.44) وبانحراف معياري (1.241) .

3.2.2.4 الصراع بين الاسرة والعمل:

وسط حسابي بلغت (4.13) وبانحراف معياري (0.942). وهذا يدل أن إدارة جامعة نوروز يسعى جاهدا الى بناء علاقات قوية بين الموظفين ووظيفتهم بما يجعلهم أكثر ارتباطا وتعلقا واستمتاعا بها.

3.1.2.4 الاستغراق الجسدي:

إن إجابات المستجيبين تجاه هذا البعد بفقراته تميل إلى الاتفاق الكلي من قبل أغلبهم ، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم والتي بلغت الاتفاق الكلي (63.49%) من المستجيبين وعدم اتفاق كلي (13.02%) منهم عليها، كما ان هناك (23.49%) منهم اتخذوا موقف الحياد أو غير متأكدين من فقرات هذا البعد، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم (3.684) وتقع ضمن المستوى المرتفع بالاستناد إلى التوزيع الفرضي العالي الذي يتراوح بين (3.68- 5) وبانحراف معياري (0.9448)، وبذلك فإن أغلبهم متفقون بأنهم يذلون كافة قدراتهم الجسدية بغية تنفيذ مهام وظيفتهم. ومن فقرات هذا البعد التي اخذت اعلى نسبة اتفاق هي (x12) التي تشير إلى " اشعر بان لدي درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأداء الخاصة بي " إذ حققت قيمة وسط حسابي بلغت (3.9) وبانحراف معياري (0.689).

جدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستغراق الوظيفي.

رغم التمر	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ت	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
أولاً- الاستغراق الاندماجي							
X1	24	38.1	27	42.9	5	7.9	1.6
X2	19	30.2	28	44.4	9	14.3	3.2
X3	21	33.3	29	46	10	15.9	1.6
X4	10	15.9	30	47.6	17	27	1.6
X5	20	31.7	31	49.2	9	14.3	1.6
الوسط الكلي	29.84%	46.03%	16.19%	6.03%	1.90%	3.956	0.9262
ثانياً- الاستغراق الشعوري							
X6	8	12.7	35	55.6	19	29.7	4.8
X7	26	41.3	24	38.1	9	14.3	1.6
X8	9	14.3	21	33.3	19	30.2	7.9
X9	12	19	16	25.4	22	34.9	7.9
X10	9	14.3	30	47.6	11	17.5	4.8
الوسط الكلي	20.32%	40.00%	23.17%	11.11%	5.40%	3.588	1.0578
ثالثاً- الاستغراق الجسدي							
X11	13	20.6	27	42.9	15	23.8	1.6
X12	10	15.9	39	61.9	12	19	0
X13	20	31.7	27	42.9	14	22.2	0
X14	15	23.8	22	34.9	14	22.2	3.6
X15	7	11.1	20	31.7	19	30.2	7.9
الوسط الكلي	20.63%	42.86%	23.49%	10.48%	2.54%	3.684	0.9448

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج الحاسبة الالكترونية.

2.2.4 وصف وتشخيص أسباب الاستنزاف الشعوري:

تشير معطيات الجدول (3) إلى النسب المئوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين بشأن أسباب الاستنزاف الشعوري ، وقد تبين من النتائج الآتي:

جدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المتوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب الاستنزاف الشعوري

ت	رق المتغير	أقل بعدد		أقل		غير متأكد		لا أقل		لا أقل بعدد		الوسط الحسابي		الانحراف المعياري	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
أولاً: السبب الشعوري (المباين)															
1	X16	10	15.9	13	20.6	23	36.5	14	22.2	3	4.8	3.21	1.109		
2	X17	3	4.8	36	57.1	12	19	10	15.9	2	3.2	3.44	0.929		
3	X18	4	6.3	15	23.8	13	20.6	21	33.3	10	15.6	2.71	1.184		
4	X19	4	6.3	19	30.2	23	36.5	14	22.2	3	4.8	3.11	0.986		
5	X20	8	12.7	20	31.7	20	31.7	12	19	3	4.8	3.29	1.069		
المسوى الكلي		41.90%		32.70%		28.89%		22.54%		6.67%		3.152		1.0554	
ثانياً: السبب في مكان العمل															
6	X21	7	11.1	9	14.3	18	28.6	24	38.1	5	7.9	2.83	1.129		
7	X22	3	4.8	13	20.6	11	17.5	18	28.6	18	28.6	2.44	1.241		
8	X23	6	9.5	12	19	21	33.3	13	20.6	11	17.5	2.83	1.212		
9	X24	9	14.3	10	15.9	16	25.4	16	25.4	12	19	2.81	1.318		
10	X25	1	1.6	15	23.8	13	20.6	19	30.2	15	23.8	2.49	1.148		
المسوى الكلي		8.25%		18.73%		25.08%		28.57%		19.37%		2.68		1.2096	
ثالثاً: الصراع بين الأسرة والسبب															
11	X26	8	12.7	25	39.7	22	34.9	6	9.5	2	3.2	3.49	0.948		
12	X27	2	3.2	17	27	25	39.7	16	25.4	3	4.8	2.98	0.924		
13	X28	3	4.8	27	42.9	19	30.2	13	20.6	1	1.6	3.29	0.906		
14	X29	3	4.8	17	27	24	38.1	17	27	3	4.8	2.97	0.933		
15	X30	5	7.9	16	25.4	19	30.2	17	27	6	9.5	2.95	1.113		
المسوى الكلي		6.35%		32.38%		34.60%		21.90%		4.76%		3.136		0.9648	
رابعاً: صعوبات العمل															
16	X31	8	12.7	12	19	21	33.3	19	30.2	3	4.8	3.05	1.099		
17	X32	7	11.1	14	22.2	11	17.5	23	36.5	8	12.7	2.83	1.238		
18	X33	10	15.9	12	19	24	38.1	15	23.8	2	3.2	3.21	1.08		
19	X34	3	4.8	18	28.6	20	31.7	15	23.8	7	11.1	2.92	1.082		
20	X35	6	9.5	8	12.7	14	22.2	22	34.9	13	20.6	2.56	1.228		
المسوى الكلي		11.11%		20.3175%		28.571%		29.8413%		10.4762%		2.914		1.1454	
40.32%															

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استارة الاستبانة ونتائج الحاسبة الالكترونية.

3.4 عرض وتحليل علاقة الارتباط:

1.3.4 عرض وتحليل علاقة الارتباط على المستوى الكلي بين الاستنزاف

الوظيفي والاستنزاف الشعوري.

يبين الجدول (4) إلى ان هناك علاقة ارتباط معنوية عكسية بين الاستنزاف الوظيفي والاستنزاف الشعوري، حيث كانت قيمة الارتباط (**-0.518) عند مستوى معنوية (0,01)، ويتبين من ذلك انه كلما كان الموظف أكثر استنزافاً ومنغمس كلياً في عمله ونشط، وملتزم، ومكرس نفسه بشكل كلي لوظيفته فان هذا يؤدي الى تقليل مستوى الاستنزاف الشعوري لديه بنسبة (51.8%) وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية بين المتغيرين الرئيسيين للبحث، وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي نصت على وجود ارتباط معنوي عكسي بين الاستنزاف الوظيفي والاستنزاف الشعوري على مستوى المجتمع المبحوث.

تشير الجدول (3) الى ان إجابات المستجيبين حول العبارات (x30-x26) والمتعلقة بعدد الصراع بين الاسرة والعمل تميل باتجاه التقارب بين الاتفاق والمحايد على وجود الصراع بين الاسرة والعمل لدى عينة البحث، وذلك استناداً إلى المؤشر الكلي لإجاباتهم حيث بلغت نسبة الاتفاق الكلي (38.73%) من المستجيبين وعدم اتفاق كلي (26.67%) منهم عليها حيث لا يشكل أي منها نسبة أكبر من النصف، وبالمقابل هناك (34.6%) منهم اتخذوا موقف الحياد أو غير متأكدين من فقرات هذا البعد، إذ بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم (3.136) وتقع ضمن المستوى المتوسط بالاستناد إلى التوزيع الفرضي المتوسط الذي يتراوح بين (2.34- 3.67) وبانحراف معياري (0.9648)، وتشير هذه النتيجة نسبة ليست بقليلة من عينة البحث يعيشون في وضع تتعارض فيه متطلبات عملهم وادوارهم في الاسرة، ومن الفقرات المتميزة واخذت اعلى نسبة في هذا البعد هي (x26) التي تشير إلى "أمتك ما يكفي من الطاقة لممارسة أنشطتي الترفيهية بعد انتهاء يوم العمل" حيث حققت أعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3.49) وبانحراف معياري (0.948).

4.2.2.4 ضغوطات العمل

اغلب المستجيبين لا يتفقون بوجود ضغوطات العمل عليهم في جامعة نوروز وذلك استناداً الى المؤشر الكلي لإجاباتهم، حيث كانت نسبة الاتفاق الكلي منخفضة (31.11%) من المستجيبين ونسبة عدم اتفاق كلي اعلى منها ووصلت ل (40.32%) حيث لا يشكل أي منها نسبة أكبر من النصف، وبالمقابل هناك (28.571%) منهم اتخذوا موقف الحياد أو غير متأكدين من فقرات هذا البعد وهذه ليست بنسبة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى، و بلغت قيمة الوسط الحسابي لتلك الإجابات عن هذا العنصر مجمعة (2.914)، وهذه النسبة متوسطة وبانحراف معياري (1.1454) مما يعني ان هناك أكثرية المستجيبين غير متأكدين ولا يتفقون مع وجود ضغوطات عليهم اثناء ممارستهم لوظائفهم داخل الجامعة. ومن خلال متابعة تكرارات كل عبارة في هذا البعد تبين أن غالبية المستجيبين لا يتفقون مع (x35) والتي تشير إلى " غالباً ما أفقد السيطرة على تصرفاتي مع زملائي بسبب ضغوطات العمل المستمرة " قد حققت قيمة وسط حسابي (2.56) وبانحراف معياري (1.228) .

جدول (4) علاقة الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والاستنزاف الشعوري

الاستنزاف الشعوري	البعد المعتمد	
	البعد المستقل	الاستغراق الوظيفي
	N=63	
	*P ≤ 0,05 **P ≤ 0,01	
	-0.518**	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.22)

2.3.4 عرض وتحليل علاقة الارتباط بين ابعاد الاستغراق الوظيفي وأسباب

الاستنزاف الشعوري على مستوى المتغيرات الفرعية:

توضح نتائج تحليل الارتباط في الجدول (5) إلى أن هنالك علاقة ارتباط عكسية ما بين ابعاد الاستغراق الوظيفي وأسباب الاستنزاف الشعوري، وقد حقق بعد الاستغراق الإدراكي أقوى معامل ارتباط مع المتغير الكلي الاستنزاف الشعوري اذ بلغت قيمته (-0.596**) في حين حقق بعد الاستغراق الجسدي ادى معامل ارتباط مع المتغير الكلي الاستنزاف الشعوري اذ بلغت قيمته (-0.281*)، و اعتمادا على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي فإن كل علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغيرين المستقل بأبعاده والمعتمد بأسبابه كانت علاقات ارتباط عكسية و ذات دلالة معنوية، وتشير هذه النتائج طبيعة الموائمة والتناسب الميداني المتمثل في اجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بالمتغيرين الرئيسيين الاستغراق الوظيفي والاستنزاف الشعوري وهذا بدوره يجسد اهمية بناء وتطبيق ابعاد الاستغراق الوظيفي في الحياة التنظيمية والالتزام بها لدى قيادة جامعة نوروز و الذي من شأنه ان يسهم في تقليل الاستنزاف الشعوري للمأكاتنها. وتأسيسا على ما تقدم فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على وجود علاقات ارتباط معنوية وعكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات ابعاد الاستغراق الوظيفي وأسباب الاستنزاف الشعوري على مستوى المجتمع المبحوث.

جدول (5) علاقة الارتباط بين ابعاد الاستغراق الوظيفي وأسباب الاستنزاف الشعوري

المتغيرات	الاستغراق الإدراكي	الاستغراق الشعوري	الاستغراق الجسدي	ابعاد الاستغراق الوظيفي
العمل الشعوري (المعاني)	-0.472**	-0.410**	-0.282*	-0.481**
انتم في مكان العمل	-0.438**	-0.379**	-0.281*	-0.419**
الصراع بين الاسرة والعمل	-0.286*	-0.271*	-0.273*	-0.311*
ضغوطات العمل	-0.577**	-0.432**	-0.299*	-0.502*
أسباب الاستنزاف الشعوري	-0.596**	-0.306**	-0.281*	-0.518**

علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05^*)، علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.01^{**}) N=63
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.22)

4.4 عرض وتحليل علاقة التأثير:

1.4.4 عرض وتحليل علاقة التأثير لاستغراق الوظيفي في الاستنزاف الشعوري:

يتضح من الجدول (6) ان النموذج الهيكلي قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالا بقيم مؤشرات مطابقة النموذج، كما تتضح من الجدول (6) وجود تأثير عكسي وذو دلالة معنوية لأبعاد الاستغراق الوظيفي في الاستنزاف الشعوري، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) التفسيرية لأنموذج الانحدار للاستغراق الوظيفي قد بلغت (0.268)، أي أن الاستغراق الوظيفي تفسر ما نسبته (26.8%) من التغير الحاصل في الاستنزاف الشعوري وان النسبة المتبقية البالغة (73.2%) تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، ومن خلال متابعة قيمة الانحدار المعياري نلاحظ ان تأثير للاستغراق الوظيفي في الاستنزاف الشعوري بلغت (-0.518)، ومن خلال متابعة قيم (F) والبالغة (23.235**) التي كانت اكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3,978)، اما قيمة (T) المحسوبة للاستغراق الوظيفي والبالغة (4.726**) وهي قيم معنوية عند مستوى معنوي ()، وهذا يدل على رفض الفرضية الرئيسية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص (يوجد تأثير معنوي عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الاستغراق الوظيفي في متغيرات الاستنزاف الشعوري على مستوى المجتمع المبحوث).

جدول (6) تأثير الاستغراق الوظيفي في الاستنزاف الشعوري على مستوى المجتمع المبحوث

البعد المستقل	غير المعياري		المعاري		R2		T		F	
	Beta	Bo	Beta	Bo			المحسوبة	Sign.	المحسوبة	الجدولية
	N=67									
الاستغراق الوظيفي	-0.518	0.981	-1.086	0.268	4.726**	0.000	23.235**	3.978		
	**P ≤ 0,01 *P ≤ 0,05									

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.22)

2.4.4 عرض وتحليل علاقة التأثير لأبعاد الاستغراق الوظيفي في أسباب

الاستنزاف الشعوري على مستوى المتغيرات الفرعية.

يتضح من الجدول (7) ان النموذج الهيكلي قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالا بقيم مؤشرات مطابقة النموذج، كما تتضح من الجدول (7) وجود تأثير عكسي وذو دلالة معنوية لأبعاد الاستغراق الوظيفي في الاستنزاف الشعوري، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) التفسيرية لأنموذج الانحدار لأبعاد الاستغراق الوظيفي قد بلغت (0.355، 0.093، 0.079) على التوالي أي أن ابعاد الاستغراق الوظيفي تفسر ما نسبته (35.5%، 9.0%، 7.9%) من التغير

والمواقف والافكار وهذا له انعكاسات سلبية على حياة الداخلية للفرد والحياة التنظيمية والاجتماعية.

تعد الاستنزاف الشعوري من المواضيع الهامة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، وتمثل رد فعل سلبي للأفراد نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل مما تؤثر على أدائهم للمهام الموكلة إليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأفسهم والآخرين من جهة أخرى. ومن أسباب الاستنزاف الشعوري (العمل الشعوري، التمر في مكان العمل، الصراع بين الاسرة والعمل، ضغوطات العمل).

تميزت ابعاد الاستنزاف الوظيفي بمستوى اجابة (مرتفع) وكان ترتيب اهمية الابعاد ميدانيا (الاستنزاف الادراكي، الاستنزاف الجسدي، الاستنزاف الشعوري) على التوالي، وهذا يؤكد اهتمام جامعة نوروز بأبعاد الاستنزاف الوظيفي وتجسيدها ميدانيا في سلوكهم وتعاملاتهم مع الموظفين بصورة عامة حسب اجابات افراد العينة المبحوثة .

حقق متغير الاستنزاف الشعوري مستوى اجابة " معتدل " وهذه يشير الى وجود الاستنزاف الشعوري بمستوى معين والذي يدركه افراد العينة المبحوثة، وهذا قد يعزى الى توفر الاهتمام الكبير بتطبيق ابعاد الاستنزاف الوظيفي في الجامعة المبحوثة .

أكد أفراد العينة المبحوثة انه ومن خلال تبني قيادة الجامعة بأبعاد الاستنزاف الوظيفي وتطبيقها في انشطتها ومهامها الرئيسية يمكن لها أن تضعف او تخفض من الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين، وهذا ما يبدو واضحاً من خلال قوة ومعنوية علاقة الارتباط العكسية بين الاستنزاف الوظيفي وابعادها والاستنزاف الشعوري، مما يؤكد إمكانية التناغم بين المتغيرين الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد والتعويل على تلك العلاقة في القياس والاستنباط، وذلك بالاستناد إلى معنوية علاقات الارتباط بين تلك المتغيرات .

اهتمام الجامعة عينة البحث بتطبيق وتنفيذ ابعاد الاستنزاف الوظيفي على المستوى الميداني كونها تقدم الدعم الذي يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الموظفين ويزيد من ارتباطهم العاطفي والنفسي مع الجامعة الامر الذي من شأنه ان يؤدي الى تقليل مشاعر الاستنزاف لديهم، وتدل هذا من خلال وجود تأثير عكسي لاستنزاف وظيفي بأبعادها في الاستنزاف الشعوري،

الحاصل في الاستنزاف الشعوري وان النسبة المتبقية تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، ومن خلال متابعة مسارات الانحدار المعيارية نلاحظ ان اعلى تأثير للاستنزاف الوظيفي في الاستنزاف الشعوري تركز في (الاستنزاف الادراكي، الاستنزاف الشعوري، الاستنزاف الجسدي) اذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية لها (-0.596، -0.306، -0.281) على التوالي، ومن خلال متابعة قيم (F) والبالغة على التوالي (33.588**، 6.280*، 5.239*) التي كانت اكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3,978)، اما قيمة () المحسوبة لأبعاد الاستنزاف الوظيفي والبالغة (5.796**، 2.506*، 2.289*) وهي قيم معنوية عند مستوى معنوي (0.000، 0.015، 0.026) على التوالي، وهذا يدل على رفض الفرضية الرئيسية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص (يوجد تأثير معنوي عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) لمتغير ابعاد الاستنزاف الوظيفي في متغيرات أسباب الاستنزاف الشعوري على مستوى المجتمع المبحوثة).

جدول (7) تأثير ابعاد الاستنزاف الوظيفي في أسباب الاستنزاف الشعوري

على مستوى المجتمع المبحوثة

الابعاد المستقل	الابعاد المعتمد	أسباب الاستنزاف الشعوري					
		المعيارية	غير المعيارية	R2	T	F	المعيارية
		Beta	Beta				
المعيارية	المعيارية	B1	B0		Sig.	المعيارية	المعيارية
الاستنزاف الادراكي	الاستنزاف الادراكي	0.756	-0.967	0.355	0.000	33.588**	0.000
الاستنزاف الشعوري	الاستنزاف الشعوري	0.745	-0.509	0.093	0.015	6.280*	0.015
الاستنزاف الجسدي	الاستنزاف الجسدي	0.358	-0.398	0.079	0.026	5.239*	0.026

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.22) DF (1,61) N=67

5. المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

يحدث الاستنزاف الشعوري عندما يشعر الموظفون بأن وظائفهم تجاوزت الحد الأعلى لمشاعرهم وانهم لا يستطيعون التحمل، وقد تكون سببه عدة عوامل تمثل بالعوامل التنظيمية كالعمل في بيئة عالية الضغط ومنخفضة الدعم ونقصا في طاقة الموظف، والعوامل الاجتماعية المتمثلة بالصراع وعدم التوازن بين العمل والاسرة بالإضافة الى العوامل الفردية مثل شخصية الفرد

- ضرورة اعتماد اسلوب المكافأة العادلة للموظفين الذين يمتلكون الاستغراق التوظيفي يكون بمثابة تحفيز لبقية الموظفين.

6. قائمة المصادر

1. ابوبكر، نشوة كرم، (2021)، التسامي بالذات وابعاده الفرعية كمنبئة بالاتجاه نحو المهنة والاستغراق الوظيفي لدى عينة من المرشدين النفسيين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد(6)، العدد (14).
2. احمد، دضيف، وفتيحة، د.صديق، (2020)، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد(4)، العدد (2).
3. احمد، هاشم علي، (2022)، الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز الجاذبية التنظيمية/ بحث ميداني لآراء عينة من التدريسيين الزائرين بالمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد (11)، العدد (1).
4. أمين، شفاء عصمت محمد، وصادق، زانا مجيد، وعثمان، وريا محمد، (2018)، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وجودة حياة العمل وتأثيرها في استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، مجلد(22)، العدد (3).
5. جدي، شوقي، ولواني، خاتمة، وكاوجة، بشير، (2012)، أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد(12)، العدد (2).
6. الحسنوي، حسين حريجة غالي، (2015)، الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية/ دراسة استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في المشاريع الاستثمارية والحداثة التابعة للعتبة الحسينية المقدسة، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
7. الحسني، كمال، (2013)، رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء مدرسي كلية الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية -جامعة المثنى، مجلة جامعة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(3)، العدد(6).
8. رسن، سالم حيدر، (2021)، توظيف ابعاد الثقافة التنظيمية للحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين، دراسة استطلاعية / تحليلية لآراء عينة من الموظفين في دائرة صحة ميسان، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (17)، العدد (69).
9. السليمان، إتهال عبدالله، والياني، أحمد مداوس، (2019)، أثر البعد الأخلاقي للقيادة على الاستغراق الوظيفي للمرؤوسين/ دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (28).
10. الشنطي، محمود عبد الرحمن، وأبو عمرة، صابرين سعيد، (2019)، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحولية والسلوك الابداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية غزة، المجلد(27)، العدد (2).
11. عامري، عبد العزيز عبد الهادي، (2020)، العالقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهمك التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، العدد (8)، كلية التربية عيس - جامعة حجة - الجمهورية اليمنية.
12. العبادي، هشام فوزي، والجاف، ولاء جودت (2012)، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد(5)، العدد (4).

كما اتضح ان اعلی تأثير لاستغراق وظيفي في الاستنزاف الشعوري تركر في (الاستغراق الادراكي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) على التوالي.

2.5 التوصيات

- توفير الظروف والوسائل المناسبة الكفيلة بتوفير الراحة وأبعاد الضجر والاكتئاب بين الموظفين وتوفير المناخ التنظيمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم.
- إعادة النظر في ظروف العمل ومحاولة توفير المناخ الاجتماعي من خلال تحفيز العلاقات الاجتماعية والعمل التعاوني وتشجيع روح الفريق وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والادارات لفهم احتياجاتهم.
- إعادة جدولة وبرمجة العمل بما يخفف من الأعباء الإضافية والضغط الوظيفية عن كاهل الموظفين والاستعانة بالمختصين في هذا المجال الوظيفي.
- منح الموظفين صلاحيات كافية وملائمة تتلاءم مع المؤهلات الحاصلين عليها والذي يؤدي إلى شعورهم بأهمية الادوار التي يقومون بها داخل الوحدات الإدارية في الجامعة.
- الإبقاء على الاتصال المفتوح بين الادارة والموظفين لمتابعة شؤونهم ومشاكلهم ومحاولة معالجتها قدر الامكان.
- تعزيز علاقات الموظفين وحداتهم الادارية عن طريق تحقيق الكفاية المادية والاقتصادية والاجتماعية لهم من خلال عملهم في التوظيف وهذا يتحقق من خلال تبني نظام كفوء للحوافز والمكافآت التي تقدم لهم مقابل الاعمال الاضافية التي يكلفون بها .
- السعي الى تطوير امكانيات ومهارات ملاكات الموظفين ورفع المستوى الثقافي و المعرفي لهم من خلال اشراكهم في الدورات التطويرية و البرامج التدريبية التي من شأنها ان تضيف لهم جوانب ايجابية تؤثر في زيادة ولاءهم و التزامهم بالعمل و تقلل من شعورهم بالاستنزاف او تمتع دوافعه على اقل تقدير.
- العمل على تنشيط ابعاد الاستغراق الوظيفي بالأخص الاستغراق الجسدي سواء بجعل الوظائف ذات تحدي عالي او عن طريق دعم العاملين على الاستعداد للنشاط لممارسة المهام وتحسين الرضا الوظيفي والدوام المبكر.

- conflict and social support", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. (2), No. (2).
27. Jonsson, S., Muhonen, T., Forssell, R. & Backstrom, M., (2017), Assessing Exposure to Bullying through Digital Devices in Working Life: Two Versions of a Cyberbullying Questionnaire (CBQ), *Journal Psychology*, Vol. (8). No. (3).
28. Knudsen, Hannah, K., Ducharme, Lori, J., & Roman, Paul. M. (2008), Clinical supervision, emotional exhaustion, and turnover intention: A study of substance abuse treatment counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse, *Journal of Substance Abuse Treatment*, VOL. (35).
29. Li, J., Wongb, I. & Kim, W., (2017), Does mindfulness reduce emotional exhaustion? A multilevel analysis of emotional labor among casino employees Jun, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. (64).
30. Maslach, H, (2003), Anatomy of competitive advantage: management decisions, Vol. (37). No. (9).
31. Nasrin, A.& Shahbazi, F., (2013), Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. (84).
32. Nauman S, Fatima T& Haq IU, (2018), Does Despotism Leadership Harm Employee Family Life: Exploring the Effects of Emotional Exhaustion and Anxiety, *Frontiers in Psychology*, Vol. (9).
33. Neill, J. & Xiao, Q., (2010), Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. (29).
34. Otieno, B., Waiganjo, E.& Waiganjo, A., (2015), Effect of employee engagement on organization performance in Kenya's horticultural sector, *International Journal of Business Administration*, Vol. (6). No. (2).
35. Rosli, N., (2015), The relationship between person perceived of fit and working engagement, A Master thesis presented to Utara University, Malaysia
36. Rubino, Cristina, Sabrina D. Volpone& Derek R. Avery, (2013), Burnout on Mars and Venus: exploring gender differences in emotional exhaustion, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. (28), No. (2).
37. Wilkinson, C. J.& Boyd, E. H., (2019), Workforce engagement through collective action and governance. In P. S., Yoder-Wise (Ed.), *Leading and managing in nursing* ,7th ed., Canada: Elsevier Inc
38. Xie, J., Hongyu M., Zhiqing E.& Tang, H., (2018), Work-Related Use of Information and Communication Technologies after Hours (W_ICTs) and Emotional Exhaustion: A Mediated Moderation Model, *Computers in Human Behavior*, Vol. (79).
13. فاطمة، بوروقعة، ورزين عكاشة، (2020)، تأثير الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر الوحدة الولائية النعامة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد (13)، العدد (2).
14. فريدون، عبد الله ده رون ، (2018)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي / دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السلطانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد(01)، المجلد (08).
15. ماضي، أحمد ديب محمد،(2014)، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.
16. المطاوي، ايمان،(2007)، أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام، رسالة ماجستير، جامعة طنطا، مصر.
17. النجار، حسن محمد حسن،(2017)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي / دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.
18. Abbas, Z&Ehsan, S& Ali, M. Nisa& Saeed, S& Abbass, S., (2016), Evaluating the Impact of Employee Engagement Drivers on Organizational Citizenship Behavior: A Moderating Role of Human Resource Information System, *Journal for Studies in Management and Planning*, Vol. (2), No. (2).
19. Ashill, N., Rod,M., Thirkell, P. & Carruthers, J., (2009), Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: an examination of call center frontline employees, *Journal of Services Marketing*, Vol. (23), No. (5).
20. Boekhorst, J., Singh, P.& Burke, R. (2017), Work intensity, emotional exhaustion and life satisfaction: The moderating role of psychological detachment, *Personnel Review*, Vol. (46), No. (5).
21. Chen, Y.& Chen, H., (2012), The Influence of Authentic Leadership on Emotional Exhaustion". 2nd International Conference on Management (2ndIcm 2012) Proceeding.
22. Edmondson, D. R. (2008), Emotional exhaustion and its role in service sabotage among boundary spanners, Thesis of submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Marketing. University of South Florida.
23. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C., (2003), The concept of bullying at work In Einarsen (Ed.) *Bullying and emotional abuse in the workplace, international perspectives in research and practice*, London, Taylor and Francis.
24. Fernández, C., Zaragoza, M., Rovira, Puchol, S., Martín, Sierra, Benavides & Doval, (2017), How does emotional exhaustion influence work stress? Relationships between stressor appraisals, hedonic tone, and fatigue in nurses' daily tasks: A longitudinal cohort study, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. (75).
25. Glaser, W. & Hecht, T., (2013), Work-family conflicts, threat-appraisal, self-efficacy and emotional exhaustion, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. (28), No. (2).
26. Halbesleben, J.R.B. (2009), "The influence of shift work on emotional exhaustion in firefighters: The role of work-family

جامعة نوروز

كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال



بسم الله الرحمن الرحيم

م/استشارة إستبانة

السادة مديري الوحدات الإدارية والموظفين ... المحترمين:

تحية طيبة وبعد ...

نضع بين أيديكم استشارة استبيان للبحث الموسوم (دور الاستغراق الوظيفي في الحد من الاستنزاف الشعوري / دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في الوحدات الإدارية في جامعة نوروز) معدة لأغراض علمية بحتة، بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم في إنجاز هذا البحث ، من خلال مساهمتكم بملء الاستشارة على وفق الفقرات المبينة أدناه، من أجل تحقيق رصانة متقدمة في إنجاز البحث علماً إن دقة البحث وما تخرج به من توصيات، ستعتمد على دقة إجاباتكم التي لنا ثقة بها وهي موضع اعتزازنا وتقديرنا .

ستجد أمام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين (أتفق بشدة) الى (لا أتفق بشدة) والمطلوب منك اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعكس واقع المنظمة.

الملاحظات:

1. لا حاجة لذكر الاسم على الاستبانة.
2. ستقتصر المعلومات المعطاة من قبلكم لأغراض البحث العلمي فقط.
3. يرجى عدم ترك أي فقرة دون إجابة.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

م. هلوفان حسني عثمان

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة نوروز

اولا: معلومات تعريفية تتعلق بالمجيب على الاستبانة

1. الجنس:	ذكر	أثى			
2. العمر:	30 - 21	40 - 31	41		
3. مدة الخدمة الوظيفية:	5 - 1	10 - 6	11 - فأكثر		
4. الشهادة:	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم		
	إعدادية فما دون				

ثانيا: الاستغراق الوظيفي: تعني تأدية الفرد لعمله بدقة واثقان، وبذل أقصى مجهود في الأداء من حيث الوقت والمهارات واندماج العمل والاستمتاع بممارسة مهام وظيفته واعتبارها كأحد أسباب سعادته، وتتكون من ابعاد التفاني، الاندماج والاستمتاع (ابوبكر، 2021: 59).

اولا: الاستغراق الادراكي: يمتثل بالتركيز الشديد والإدراك الذهني المركز لأداء الوظيفة والاندماج والتفاعل لأداء المهام في المنظمة فضاء عن الشعور بالحماس والثقة في العمل، ويساعد الاستغراق المعرفي الأفراد على توظيف قدراتهم الذهنية في داخل مكان العمل، والنجاح في المهام الموكلة إليهم (العززي وصبر، 2018: 14)					
ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1.	يدرك الجميع مشاركتي في العمل.				
2.	اعلم تماما ما العمل المتوقع القيام به.				
3.	أتوقع ان الخبرة التي احصل عليها الان عامل مساعد كبير في تطوير حياتي المهنية.				
4.	أجد ضرورة معاملة الوظيفة على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمتها.				
5.	أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف مؤسستي.				
ثانيا: الاستغراق الشعوري: وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف، وأفكار ومشاعر الفرد وبين وظيفته، أو هو مدى قوة استمتاع الفرد العامل في وظيفته أو مدى حبه لعمله، ومن أهم خصائصه: التعلق، الاستمتاع، الارتباط (ماضي، 2015: 52).					
ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
6.	لا يترتب أي مشكلة في تحقيق الموازنة بين عملي وحياتي الخاصة.				
7.	أتمتع بعلاقات طيبة ورائعة مع جميع زملائي في العمل.				
8.	أشعر بالإحباط بسبب عدم حصولي على دعم كافي من رئيسي في العمل.				
9.	أستمتع بالاستغراق الوظيفي إذا كنت غير متزوج.				
10.	أجد الرغبة والمتعة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي.				
ثالثا: الاستغراق الجسدي: عرفها (العابدي، 2012: 86) بأنه توجيه الفرد لطاقاته الجسدية نحو تنفيذ مهام عمله.					
ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
11.	لقد جرى اعطائي فسحة من الحرية لكي اقرر كيف انجز عملي.				
12.	أشعر بان لدي درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأداء الخاصة بي.				

13.	انا راض جدا عن العمل الذي اقوم به وهذا ما يجعلني استمتع بأدائي لوظيفتي.				
14.	لدي الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال على أكمل وجه حتى لو تطلب ذلك إنجازها في البيت.				
15.	غالبا ما يكون اضرافي من العمل يعقب الاخرين.				

ثالثا: الاستنزاف الشعوري: رد فعل سلبي للأفراد نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل مما يؤثر في أدائهم للمهام الموكلة إليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأنفسهم والآخرين من جهة أخرى (الحسناوي، 2018: 80).

اولا: العمل الشعوري (العاطفي): تتضمن التعبير عن المشاعر والمبالغة فيها او اخادها وتزييفها وهي تركيب معقد ذو شبكة متميزة ذات تركيبات مترابطة (Li et al., 2010: 944)					
ت	الفقرة	أففق بشدة	أففق	محايد	لا أففق بشدة
16.	أشعر بأني استنزف عاطفيا في العمل.				
17.	احتاج إلى وقت كبير من أجل الاسترخاء والشعور على نحو أفضل بعد انتهاء يوم العمل.				
18.	أشعر بالضجر والملل بسبب ممارستي لهذا العمل.				
19.	اضطر غالبا لحجب مشاعري وعواطفني من الظهور في مكان عملي مما يجعلني أصيب بالإرهاق النفسي واستنزف شعوريا.				
20.	غالبا الحى الى التمثيل العميق وابتعد عن التمثيل السطحي لمشاعري من اجل إقناع الآخرين.				
ثانيا: التمر في مكان العمل: سلوك سلبي طويل الأمد ومستدام يثبتته بعض الافراد على الآخرين ويعد حدث عمل سلبي يمكن أن يسبب أعراض التوتر والقلق والخوف والاكتئاب ما يؤدي الى الاستنزاف الشعوري للفرد المستهدف (Jonsson, et al., 2017: 475).					
ت	الفقرة	أففق بشدة	أففق	محايد	لا أففق بشدة
21.	أشعر بالتعب قبل وصولي إلى العمل.				
22.	اشعر بالتوتر والقلق والخوف بسبب السلوكيات السلبية لزملائي تجاه.				
23.	غالبا اتعرض للاستبعاد والتهميش من قبل أصحاب المراكز الإدارية في الكلية.				
24.	اشعر بالمضايقة او التهميط من قبل مسؤولي المباشر.				
25.	يتصرف عدد من زملائي معي بسلوكيات سلبية وبشكل مستمر.				
ثالثا: الصراع بين الاسرة والعمل: عبارة عن وضع تتعارض فيه متطلبات العمل وادوار الاسرة (Glaser, & Hecht, 2013: 166)					
ت	الفقرة	أففق بشدة	أففق	محايد	لا أففق بشدة
26.	أمتلك ما يكفي من الطاقة لممارسة أنشطتي الترفيهية بعد انتهاء يوم العمل.				
27.	أستطيع القيام بأدوار الاسرة بشكل متكامل ولا تأثر بانشغالي بأداء متطلبات العمل.				
28.	ابذل مزيد من الجهود من اجل الوفاء بمتطلبات أدوار الاسرة والعمل				

					معا وهذا ما يخلق التعب والاستنزاف الشعوري لدي.	
					اشعر أنى امتلك الوقت الكافي او الطاقة الملائمة لتلبية مطالب العمل والاسرة في ان واحد.	29.
					عدم تمكني من إيجاد التوافق بين أدوار الاسرة والعمل يجعلني الحئي الى:	30.
					- اخذ الاجازات المستمرة (التغيب عن الدوام).	
					- التنقل الى وظيفة او مكان اخر.	
رابعا: ضغوطات العمل: هي عبارة عن الضغط الناجم عن العمل بوجبات يؤدي مع مرور الوقت الى الاستنزاف الشعوري (Halbesleben, 2009: 18).						
ت	الفقرة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
31.	أتمكن من تحمل الضغط في عملي بشكل جيد للغاية.					
32.	يمكنني غالبا إدارة كمية من عملي بشكل جيد.					
33.	ان الضغوطات العمل المستمرة تستنفذ طاقاتي ويقلل من الوقت المخصص لحياتي الشخصية .					
34.	يمكنني التحمل والسيطرة على ظروف عملي بسبب عدم وجود الدعم الكافي من قبل مسؤولي المباشر.					
35.	غالبا أفقد السيطرة على تصرفاتي مع زملائي بسبب ضغوطات العمل المستمرة.					