

سياسة أثر التمكين على التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في عدد من المدارس الأهلية في محافظة بغداد

م.م. محمد رحمة فنجان

mohamadr160@baghdadcollege.edu.iq

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة - قسم ادارة الاعمال

المستخلص

تناول هذا البحث انعكاس تأثير التمكين بأبعاده الرئيسية الثلاثة (المعرفة والمهارة، الاتصال، الثقة) باعتباره متغير مستقل على ابعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة (الاجهاد الانفعالي، عدم الانسانية، الانجاز الشخصي) وقد سعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها: دراسة واقع المنظمات المبحوثة للتعرف على ابعاد التمكين المتبعة في ادارة المنظمة واثرها في ظاهرة الاحتراق الوظيفي، علاوة على ذلك معرفة مدى دعم هذه الابعاد المتبعة من قبل الادارة ومدى مساهمتها في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المنظمة، واختبار مقدار الأثر المتوقع لمتغير التمكين في ظاهرة الاحتراق الوظيفي. إذ اعتمد البحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً، كما حدد الباحث مجموعة من الفرضيات تم اختبارها ببرنامج (SPSS) وعلى هذا الاساس جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (70) تدريسيّاً وإدارياً من اصل 200 هم مجتمع الدراسة في عدد من المدارس الاهلية في مدينة بغداد لتكون مجتمع البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها هي إن التمكين كان له دور معقول في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للمدارس المبحوثة. كما قدم البحث مجموعة من التوصيات التي تهدف الى تقليص حجم المشكلة المدروسة. الكلمات المفتاحية: التمكين، الاحتراق الوظيفي، الاجهاد الانفعالي، عدم الانسانية، الانجاز الشخصي، الاتصال، الثقة.

The Policy of the Empowerment Effect on Reducing the Phenomenon of Job Burnout Among Workers in A Number of Private Schools in Baghdad

Mohammed R. Fenjan

mohamadr160@baghdadcollege.edu.iq

Baghdad University College of Economic Sciences - Department of Business Administration

Received 16/2/2020

Accepted 21/7/2020

Abstract: This research dealt with the reflection of the effect of empowerment in its three main dimensions (knowledge, skill, communication, trust) as an independent variable on the dimensions of functional combustion represented by (emotional stress, Inhumanity, personal achievement). The research sought to achieve a set of goals, the most important of which are: Studying the reality of the researched organizations to identify dimensions of empowerment followed in the management of the organization and its impact on the phenomenon of job burnout in addition to knowing the extent to which these dimensions are supported by the administration and the extent of its contribution to alleviating the phenomenon of job burnout in the organization, and testing the amount of the effect of the empowerment variable in the phenomenon of job burnout. The research is an analytical and descriptive approach, as the researcher has defined a set of hypotheses that have been tested by the (spss) program. On this basis, a random sample consisting of (70) teaching and administrative staff was chosen out of (200) who are the study community "in a number of

private schools in Baghdad. The research presented a set of conclusions, the most important of which was that empowerment had a reasonable role in alleviating the phenomenon of job burnout of the researched schools. It aims to reduce the size of the problem studied.

Keywords: Empowerment, Job burnout, Emotional stress, Inhumanity, Personal achievement, Communication, Trust.

مقدمة

ان التمكين له الاثر الواضح في احداث تطورات علمية وتكنولوجية انعكست على كثير من جوانب الحياة المختلفة. إلا أن كثيراً من الباحثين قد وصفوا القرن الحالي بأنه عصر الضغوط النفسية (Psychological stress) والاحتراق الوظيفي (Burnout) لذلك عدت من الظواهر التي تتطلب من الإنسان التعايش معها وتطوير كفاءة معينة للتعامل معه والاحتراق الوظيفي تعبير جديد حيث يعتبر (Herbert V. Weidenberger) المحلل النفسي الأمريكي أول من أدخل مصطلح إلى الاحتراق الوظيفي (burnout) حيز الاستخدام الأكاديمي وذلك عام 1974 م (ابو مسعود، 2010: 2) حيث ان الاحتراق الوظيفي هي حالة الإنهاك العقلي والانفعالي والبدني و الدافعي، يشعر به الفرد، نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة الواقعة على كاهله كنتيجة لعمله الذؤوب، وإدراكه أن جهده وتفانيه في عمله وكذلك علاقته مع الآخرين لم تنجح في إحداث العائد أو المقابل الذي يتوقعه. (محمد، 2010: 14)

جاء البحث في اربعة مباحث تجسد المبحث الأول في منهجية البحث ، وتجسد المبحث الثاني لعرض تأطير نظري إذ اشتمل على محورين، كرس الأول لطرح التمكين، اما الثاني فقد كرس للاحتراق الوظيفي، واهتم المبحث الثالث بوصف متغيرات الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة، وتحديد طبيعة الاثر بين متغيري البحث حيث اشتمل على محورين، خصص الأول لوصف الإجابات على المستوى الكلي للمنظمات، واهتم الثاني بعرض نتائج الاثر بين متغيري البحث الرئيسة والفرعية اما المبحث الرابع اهتم بعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

➤ المحور الاول: منهجية البحث

➤ أولاً: مشكلة الدراسة

مما لا شك فيه أن التمكين له اثر واضح في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، و لقد أولى الباحثون هذه الظاهرة الكثير من الاهتمام و تناولوها بالدراسة في العديد من الدول الغربية لما لها من عظيم الأثر على إنتاجية الموظفين إلا أنها لم تنل أي اهتمام من قبل الباحثين المحليين و من هنا كان من الضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف على مدى انتشار هذه الظاهرة و العوامل المؤدية لانتشارها و كيفية الحد منها وتخفيف أثرها على أداء الموظفين من هنا نبعت مشكلة هذه الدراسة والمتتمثلة بزيادة انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في منظمات الاعمال. وبموجب ما تقدم، اعتمدت الدراسة الجانب التطبيقي للتعرف على تأثير التمكين في ظاهرة الاحتراق الوظيفي لمنظمات الاعمال التي تمثلت بعدد من المدارس الاهلية الخاصة التي وقع الاختيار عليها لتكون ميداناً لاختبار تأثير التمكين في ظاهرة الاحتراق الوظيفي. ولغرض اختبار آفاق استخدام ابعاد التمكين وتأثيرها في ظاهرة الاحتراق الوظيفي يمكن طرح مشكلة البحث في إطار التساؤلات البحثية الآتية:

1. ماهي مستويات ابعاد التمكين في المنظمات المبحوثة والى اي مدى تتباين تلك المستويات ؟
2. ما مدى تأثير التمكين في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي ؟
3. أي من ابعاد التمكين يؤثر بصورة أكبر في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي ؟
4. ما هي مستويات وجود ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المنظمات المبحوثة؟

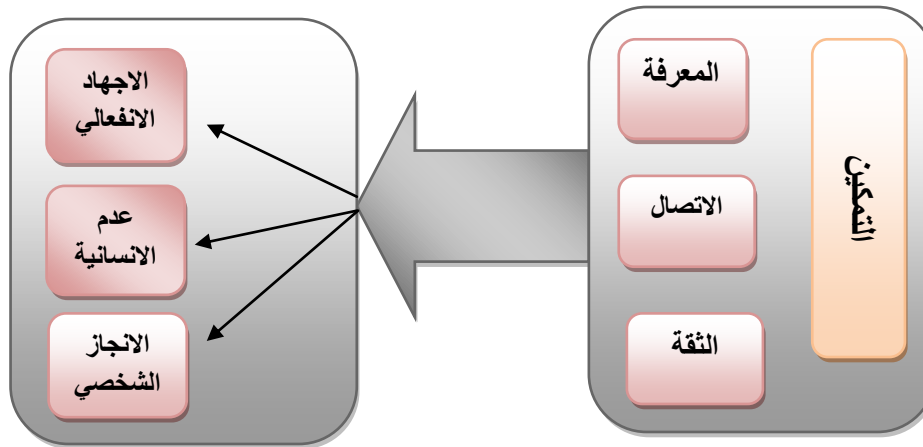
➤ ثانياً: أهمية البحث

1. يكشف البحث عن الدور الهام الذي يؤديه التمكين في جعل المنظمة ذات قدرات ومهارات وقابليات عالية نحو تحمل المسؤولية والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات افراد المجتمع.
2. التعرف على اثر التمكين في معالجة مشاكل ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المنظمات العراقية ؟
3. رفق المكتبة العربية بمنظور فكري جديد مؤطر بأهم ما توصلت له الدراسات العالمية حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي لما لها عظيم الاثر في اداء العاملين وولائهم للمنظمة.

➤ **ثالثاً: أهداف البحث**

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الجوانب الآتية:

1. دراسة واقع المدارس الخاصة للتعرف على اثر التمكين في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في هذه المدارس.
2. اختبار مدى تأثير ابعاد التمكين في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في هذه المدارس.
3. التعرف على مستويات الاحتراق الوظيفي للعاملين في المدارس المبحوثة.

➤ **رابعاً: مخطط البحث**

شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

➤ **أ. خامساً: فرضيات البحث**

يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية للتمكين في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
 - أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده المعرفة في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
 - ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
 - ج. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الثقة في ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

➤ **سادساً: منهج البحث**

تبني الباحث المنهج الوصفي التحليلي أساساً في البحث، كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها .

➤ **سابعاً: أسلوب جمع وتحليل البيانات**

اعتمدت الاستبانة كأساس لجمع البيانات والتي تم صياغتها على أساس مقاييس استخدمت لهذا الغرض وزعت اجابات العينة ومستوياتها على أساس مقياس (ليكرت) الخماسي ، وطبقت مجموعة من الاساليب الاحصائية لاستخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الانحدار لمعرفة مستوى المتغيرات المبحوثة وطبيعة الاثر بينهما وتم تحليل النتائج ببرنامج SPSS .

جدول (1): متغيرات البحث الرئيسة والفرعية والمقاييس المعتمدة

المقاييس	الفقرات	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي	التسلسل
(Melhem:2004)	4 4 4	المعرفة والمهارة الاتصال الثقة	التمكين (متغير مستقل)	1
Abu Masoud,) Samaher Ayad (2010)	4 4 4	الاجهاد الانفعالي عدم الانسانية الانجاز الشخصي	الاحتراق الوظيفي (متغير تابع)	2

➤ ثامنا: وصف مجتمع عينة البحث

تم اختيار عدد من اساتذة واداريين حاليين وسابقين في المدارس الالهية كمجتمع للبحث الحالي وتم اعتماد عينة عشوائية مكونة من (70) استاذاً وموظفاً من اصل مجموع العينة الكلي البالغ (200) استاذ وموظف وصفت خصائصها بعد احتساب التكرارات والنسبة المئوية للبيانات التي جمعت للغرض المنشود، والتي بينها الجدول (2).

جدول (2): خصائص العينة

		خصائص العينة		
		الوظيفة	اداري	تدريسي
			30	40
			%43	%57
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنة	من 5 - 10	من 10 - 15	اكثر من 15 سنة
	25	26	10	9
	%36	%39	%14	%13
المؤهل	دون الاعدادية	بكلوريوس	ماجستير	دكتوراه
	25	25	9	11
	%36	%36	%13	%16

المبحث الثاني: التاثير النظري

➤ المحور الاول: التمكين

➤ أولاً. مفهوم التمكين

يعد التمكين أحد العناصر الخاصة بدافعية الأفراد نحو الإنجاز وتحمل المزيد من المسؤوليات وعلى هذا النحو تعددت الرؤى والأساليب التي تربط بين التمكين والأداء الفردي والجماعي والمنظمي في القرن الراهن . "فضلاً عن أن التمكين يعد في نظر المدراء في بيئة المنظمات المعاصرة أحد معايير تحقيق القدرة التنافسية لها ، إلى جانب إمكانية مساعدة تلك المنظمات في الحصول على الموارد المختلفة ولاسيما الافراد الذين يحملون دافعية عالية نحو العمل ويتمتعون بإمكانات عالية تساعد المنظمات على تحقق أهدافها".(الملوك، 2002: 28) اما التمكين للمنظمة: فقد عرفه (Conger & Kanung, 1988) بأنه عملية تعميق مشاعر المقدره الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تأثير الظروف التي قد تؤدي إلى الشعور بالضعف، والعمل على تغييرها إيجابياً من خلال الممارسات المنظماتية الرسمية والسبل غير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية. أما (Bowen & Lawler, 1992) عرفوه بأنه إستراتيجية الإدارة في مشاركة المعلومات مع الأفراد العاملين في الخط الأول، والمعرفة التي تمكنهم من فهم الأداء الوظيفي المنظمي، والمشاركة بسلطة صنع القرار. (لطيف واخرون، 2005: 58) ووضح (المغربي، 2001)، ان اهميته للمنظمة : تتحقق من خلال تمكين العاملين لديها لما له من فوائد عديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل (عبد الحسن، 2012: 10) واضاف (Klagge 1998) حول فوائد التمكين للمنظمة بالاتي:

1. التوجه الاستراتيجي من مستوى وحدة العمل .

2. تنفيذ الاستراتيجية على مستوى وحدة العمل.

3. زيادة كفاءة وحدة العمل .

4. زيادة تركيز العملاء على طول فترة تعاملهم مع المنظمة.

5. زيادة التركيز على حل المشاكل والوقاية منها.

6. زيادة الاحترام والثقة بين وحدات العمل.

7. تحسين التنسيق عبر الوظائف.

اما من حيث منافعه للأفراد العاملين تتمثل بالاتي:

1. تحسين الدافعية للأفراد.

2. زيادة نقاط القوة الشخصية لديهم .

3. المسؤولية المضافة لديهم .

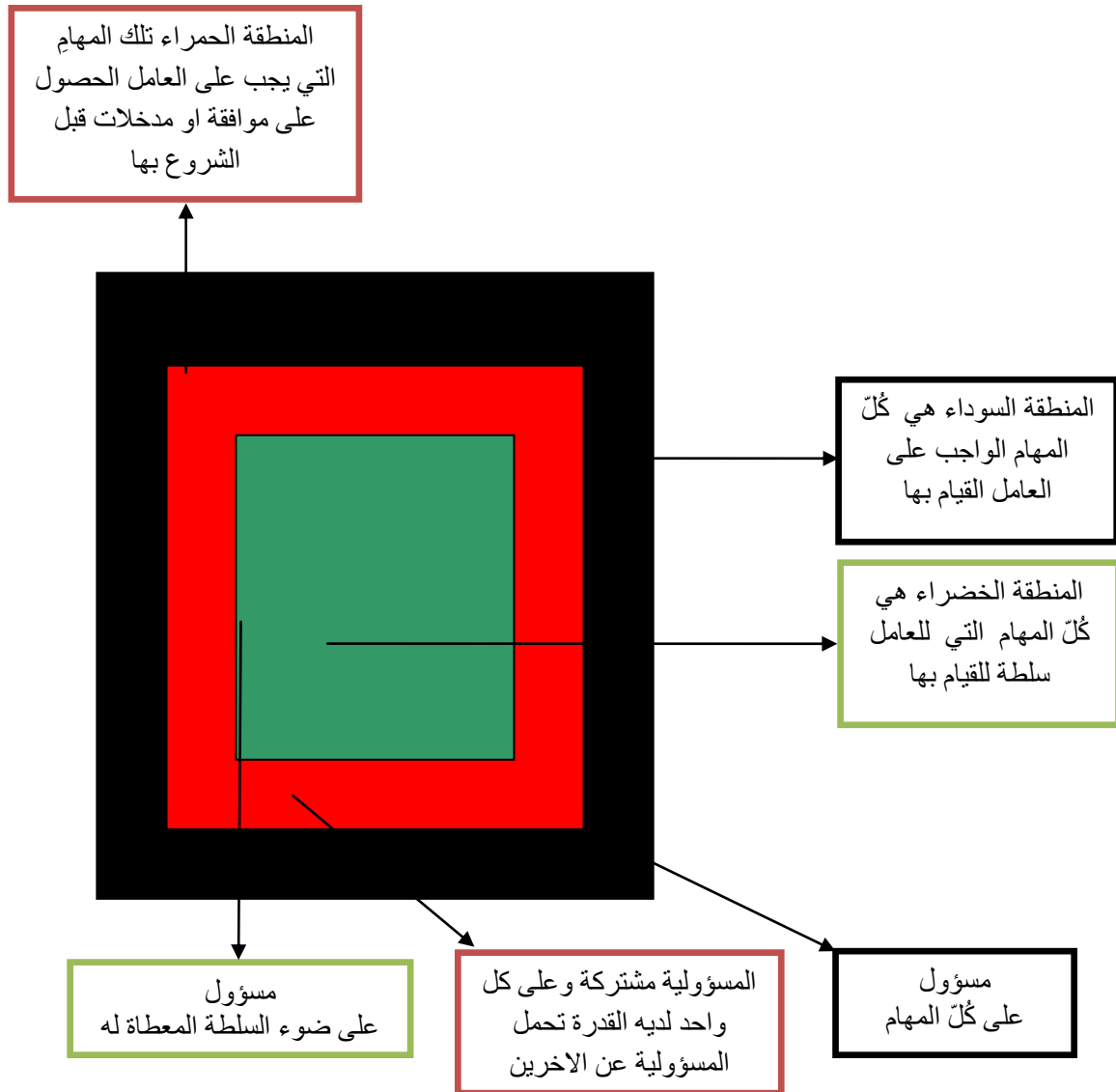
4. زيادة قوة الشخصية والشعور بالكفاءة الذاتية .

5. زيادة القدرات لتحقيق الإمكانية الشخصية الكاملة (Klagge, 1998 : 549)

واضاف (McIntire:2011:1) الى ان التمكين يمكن ان يقسم الى ثلاث مناطق هي المنطقة السوداء، المنطقة الخضراء،

والمنطقة الحمراء كما في الشكل رقم (1)

المنطقة السوداء وتمثل كافة المهام والمسؤوليات من المتوقع ان يقوم بها الموظف وتشمل كل شيء متوقع من الموظف القيام به في العمل. والمنطقة الخضراء هي تلك المهام والمسؤوليات التي كان للموظف له الحرية في اتخاذ القرارات بشأنها أو القيام بعملها بصورة مستقلة دون الحصول على مزيد من التوجيه أو موافقة من أي شخص آخر. اما المنطقة الحمراء تحدد هذه المنطقة كل المهام والمسؤوليات التي على الموظف القيام بها حيث يجب عليه أن يسعى إلى موافقة من الآخرين قبل اتخاذ أي إجراء أو اتخاذ أي قرار. البنود في المنطقة الحمراء تتمثل بأنه ليس للموظف سلطة مستقلة لاتخاذ القرارات.



شكل رقم (2): مناطق التمكين الثلاث (Black, Green and Red Zones)

Source: © 2002, 2011, INNOVATIVE MANAGEMENT GROUP, 840 Trotter Circle, Las Vegas, Nevada 89107, 702-258-8334 .

وجاء في دراسة (هونولد، 1997) أن من أهم خصائص المنظمة المتمكنة ما يلي:

1. تركيز القيادة العليا على تطوير الافراد في المنظمة، وخلق رؤيا وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها.
2. التركيز على فرق العمل والعمل التعاوني.
3. توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت و يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
4. شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية، واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم . (القطار، 2012 : 22)

➤ ثانيا: ابعاد التمكين

1. المعرفة والمهارة
لقد تم ربط عملية التعلم بالوصول الى المعرفة والمهارات اللازمة، وكل ذلك يحصل من خلال عملية التدريب وقد تم ربط التعلم في الوظيفة بقبول الأفكار والإبداعات الجديدة. لأن التدريب والتطوير، يحسن من قدرة الموظف على تشخيص وحل

المشكلات التقنية، وتعدد البدائل من الامور التي ينبغي لها ان تساعد في تحسين الأداء وزيادة الثقة في فعالية تلك البدائل (1 : 2012, Fernandez & et. al) وبين (330 : 2009, Agnihotri & Troutt) في ان اهمية استخدام التكنولوجيا في (إدارة المعرفة الشخصية PKM) في محاولة لتسهيل إدارة الفرد حيث قدم Frand (and Hixon 1999) مفهوماً ضخماً عن (PKM) يتضمن تنظيم المعلومات واسترجاعها وتقييمها، وهو استخدام جلي للمعلومات بطريقة مثمرة. لقد كانت (PKM) كإطار عمل مفاهيمي لتنظيم ودمج المعلومات التي نحن كأفراد نشعر باهميتها عندما تصبح جزءاً من قاعدة معارفنا الشخصية، تم توسيع هذا الإطار الذي يركز على عمل (PKM) حول كيفية تملك المعرفة حيث يمكن للعمال تطوير أساليب تعلم فعالة إضافة الى المستويات المهارية التي يتمتعون بها. بعد إثبات المعرفة المطلوبة، تتمثل الخطوة التالية في تقييم المؤسسة على المستوى الفردي عن طريق نظام تحليل فجوة المهارات. اذ يمكن أن تكون المنظمة فريئاً أو قسماً أو مجموعة من الأعمال. وهذا يمكن الإدارة العليا في المؤسسة من:

- اطلاق المعرفة في المنظمة.
- فهم المهارات أو المعرفة المطلوبة لوظيفة ما او مجموعة عمل .
- فهم اي المجالات التي لها تأثير كبير على العمل .
- فهم المعرفة التي تملكها وتحتاجها المنظمة بالفعل .
- فهم اين تكون مجالات الضعف على مستوى الفرد او الإدارات .
- فهم طبيعة الفجوة المعرفية في المنظمة بالنسبة إلى أهداف العمل (Holland & Waller, 2009: 256)

2. الاتصال

إنها حقيقة بديهية أن يتم تسهيل عملية التغييرات التنظيمية من خلال عمليات الاتصال. سواء كان تحديد أهداف التغيير، أو تحديد خطط التغيير، أو اختيار مدخلات التغيير، أو تصميم تقييم التغيير، فإن التواصل هو عادة نشاط رئيسي. على الرغم من أن الاتصالات التنظيمية أصبحت مؤخراً موضوع متزايد الاهتمام والدراس (Lundberg, 1990: 6) واضاف (110 : 2009, Bambacas, & Patrickson)

اذ يعد التواصل الفعال جزءاً حيوياً من إدارة الموارد البشرية الفعالة. ومع ذلك، فإن الأدب الإداري يعتبر التواصل في كثير من الأحيان في سياق العلاقات الصناعية. بالإضافة إلى ذلك، يتم توثيق وسائل الإعلام التي تمر عبرها الاتصالات، وعملية الاتصال والحواز التي تعترض سبيل التواصل بشكل جيد ولكن هذه تفتقر إلى الموارد البشرية الكفاءة التي تساعد المديرين على التواصل مع مستويات مختلفة في المؤسسة، ومجموعات أخرى مختلفة، ومتابعة ردود الفعل والتغيير، وتشكل جميعها جزءاً من اعمال المدير.

3. الثقة

يختلف معنى مصطلح الثقة في السياقات التنظيمية عن غيرها مثل الثقة في المواعيد، فالثقة من وجهة نظر نفسية تعرف بانها توقع عام معقد من قبل فرد او مجموعة افراد يمكن الاعتماد عليها سواء كانت كلمة او وعد او لفظ مكتوب. (Agarwal, 2013: 28)

اما من حيث العلاقة بين الثقة التنظيمية ونقل المعرفة فانه في أعقاب التصور المؤثر للثقة، فإن النهج الذي نتبعه في الثقة التنظيمية يتمثل في تفسيره كنوع من المناخ الذي يشير إلى مايراه الآخرون. في الرغبة في الثقة على أساس الثقة في المنظمة المتمثلة على شكل القدرة والنزاهة والإحسان التي تميزها عن باقي المنظمات. فكرة الثقة هي الفرضية القيادية التي تدفع الناس إلى الانخراط في سلوكيات المخاطرة مثل التفويض وتبادل المعرفة. (Sankowska, 2013 : 87) .

➤ المحور الثاني: الاحتراق الوظيفي (job burnout)

➤ أولاً: مفهوم الاحتراق الوظيفي

تبرز أثناء العمل عدد من المعوقات تحول دون قيام العامل بدوره الكامل، الأمر الذي يساهم في شعوره بالعجز عن القيام بالاداء المطلوب المتوقع منه وعند حدوث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل"، ويؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك والاجهاد والاستنزاف. وهذه الظاهرة يمكن تعريفها بالاحتراق النفسي أو الوظيفي (Burnout). (البربري, 2016: 36) فيما اشار (Chang & el.at, 2000: 258) الى انه هنالك ثلاثة أبعاد مميزة نسبياً لمخاطر الإرهاق الوظيفي وهي كالآتي، الإرهاق العاطفي، الكفاءة المهنية والنشأوم. وظهرت الدراسة الى ان النتائج تشير إلى خطر الإرهاق ترتبط بأعراض جسدية أكبر، مثل الإرهاق البدني اضطرابات المرارة واضطرابات القلب والأوعية الدموية. كما تم العثور على أعلى الدرجات في مقياس الإرهاق مع العمال الذين يتمتعون بمزيد من الراحة والاجازات في العمل، وتعبيرات أكبر من النضوب العاطفي. وادها (Maslach, 2003 : 190) بان الأبعاد الثلاثة للإرهاق ترتبط بمتغيرات مكان العمل بطرق مختلفة. بشكل عام، يميل الاستنفاد العاطفي والسخرية إلى وجود عبء العمل والصراع الاجتماعي، بينما ينشأ الإحساس بعدم الفاعلية بشكل أوضح من نقص الموارد لإنجاز المهمة (على سبيل المثال، نقص المعلومات الهامة، أو نقص الأدوات اللازمة، أو الوقت غير كاف). يمكن أن تؤدي مجموعات الاختلافات في هذه الأبعاد الثلاثة إلى أنماط مختلفة من الخبرة العملية وخطر الإرهاق. على سبيل المثال، وجود وظيفة واحدة قد تنطوي على الكثير من علاقات

العمل الجاد مع زملاء العمل (مما يؤدي إلى الإرهاق والسخرية) ولكن توفير فرص جيدة لتحقيق النجاح (يؤدي إلى الشعور بالفاعلية). في حالة أخرى، قد تنطوي المهمة على الكثير من مطالب العمل الشاق (مما يؤدي إلى الإرهاق والسخرية) ولكن عدم وجود أهداف واضحة (تؤدي إلى الشعور بعدم الفاعلية). وجاء فيما بعد (Lizano & et.al, 2016: 858) ليوضح ان الدافع إلى دراسة الإرهاق قد انخفض إلى حد كبير في البلدان غير الغربية على الرغم من ان المشكلة متجذرة فيها ومن الواضح أن العامل "المحترق" قد لا يكون مثمراً مثل العامل غير المحترق. لقد وجدت الكثير من الأدبيات البحثية التي تبحث في العلاقة بين الإرهاق وإنتاجية العامل دليلاً ثابتاً يدعم العلاقة السلبية بين الإرهاق وأداء العمل إن الدافع الرئيسي الثاني وراء أبحاث الإرهاق هو المسؤولية الأخلاقية التي تتحملها المنظمات لحماية رفاة العمال إن التهديد الذي يمثله الإرهاق على رفاة العمال قد ساعد على دفع الأبحاث التي تسعى إلى فهم تأثير هذا بشكل أفضل على الإنتاجية وعلى الرفاه البدني والنفسي للعاملين، اما من ناحية قياس ضغط العمل والتعرض للاحتراق الوظيفي فقد اشار له (Frank M. Gryna, 2004 : 9) في كتاباته وهو كالاتي عدد من الابعاد مقاسة حسب مقياس ليكرت السداسي من حيث العمل الزائد و تقييم الذات فان معدل عدد المرات التي يحدث فيها كل موقف. لتسجيل الدرجات، استخدم مقياس من 0 إلى 6 مع 0 يعني "أبداً تقريباً" و 6 معنى "دائماً تقريباً".

• البعد الاول (عبء العمل الخاص بي)

حيث كانت الاسئلة الخاصة بهذا البعد كالاتي:

1. أنا اعمل في موقع شركتي أكثر من 50 ساعة في الاسبوع.
 2. انجز تكملة العمل في المنزل و أتلقى مكالمات متعلقة بالعمل على الصفحة الرئيسية الخاصة بي .
 3. متطلبات العمل تجعل من الصعب علي جدولة العطلات.
 4. يطلب مني القيام بمهام إضافية دون تقديم موارد إضافية لي.
 5. ليس لدى قسمة موارد كافية للتعامل مع عبء العمل الموكل لي.
 6. وظيفتي لديها درجة عالية من الشدة والضغط العقلي (على سبيل المثال، القوى الداخلية / الخارجية، أهداف الإنتاج، غضب العملاء).
 7. مسؤولياتي غير واضحة، وليس لدي سيطرة على تحديد الأولويات، وتحديد أساليب العمل .
 8. محتوى الوظيفة غير مرغوب فيه (كأن يكون ، ممل ، غير مهم ، ويقلل من مهاراتي، وسوء الظروف للعمل.
 9. لا يمكن أن تفي مهمة العمل المقدمة لي بمتطلبات الكمية و / أو الجودة التي من المتوقع تحقيقها مني.
 10. ردود الفعل المقدمة من المنظمة لي على أدائي هي غير كافية أو غير عادلة.
 11. أنا قلق حيال مسيرتي في العمل (على سبيل المثال ، الأمن الوظيفي ، عدم وجود فرص التقدم ، والعائد المالي.
- واضاف (KAPOOR, 2012 : 104) على انه في معظم الأحيان هنالك العديد من المصادر الرئيسية للتوتر التي تؤدي إلى الإحترق الوظيفي والمشاكل الصحية. حيث ان الإجهاد الوظيفي يمكن أن يؤثر على الحياة المنزلية أيضاً. فيما يلي بعض المصادر الشائعة لضغوط العمل الرئيسية:
1. **عدم السيطرة:** إن الشعور كما لو لم يكن لديك سيطرة على واجبات عملك أو وظيفتك هو أكبر سبب لضغط العمل. والأشخاص الذين يشعرون بأنهم لا يتحكمون في العمل هم الأكثر عرضة للإصابة بأمراض مرتبطة بالتوتر.
 2. **زيادة المسؤولية:** تحمل واجبات إضافية في عملك. يجعلك تشعر بالتوتر أكثر مما لو كان لديك ما يمكنك السيطرة عليه من العمل.

المبحث الثالث

➤ المحور الاول: الجانب التطبيقي

➤ اولا: مستوى اجابات العينة حول متغير التمكين

تضمن هذا المتغير ثلاثة ابعاد ويوضحها الجدول (3) وكالاتي:

1. **المهارة:** بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.42) وبتناحراف معياري (1.00) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان بعد النمط المهارة كان بمستوى عال ضمن اجابة عينة البحث، اما على صعيد الفقرات لهذا البعد فقد توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (2) بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.79) و اقل قيمة للفقرة (3) بوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.13). وهذا يفسر لنا ان المهارات المطلوبة متوفرة لكن دعم الادارة غائب.
2. **الاتصال:** بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.54) وبتناحراف معياري (1.10) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان تأثير بعد الاتصال ضمن اجابة العينة المبحوثة كان بمستوى عال. اما على صعيد الفقرات لهذا البعد توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (5) بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.04) و اقل قيمة للفقرة (7) بوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.14). وهذا مما يفسر أن على ان الادارة مكان البحث لا تولي لافكار العاملين اهمية نسبية الى جانب ذلك فانها لا تهتم بانشطتهم .
3. **الثقة:** بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.78) وبتناحراف معياري (1.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان تأثير بعد الثقة ضمن اجابة العينة المبحوثة كان بمستوى عال. اما على صعيد الفقرات لهذا البعد توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (9) بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.93) و اقل

قيمة للفقرة (10) بوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.21). مما يفسر على ان بالرغم من احترام المشرف لي لكنه لا يشجعني على خوض المخاطر.
اما اجمالي متوسط متغير التمكين كان اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بمتوسط قدره (3.58) وانحراف معياري قدره (1.04).

جدول (3): التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ل فقرات أبعاد المتغير المستقل (التمكين)

C.V	Std. Deviation	Mean	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات
			1	2	3	4	5	6	7	8			
													أولاً: المهارة
0.83	0.91	3.55	2.9	2	5.7	4	38.6	27	38.6	27	14.3	10	1
													أتمنى الموارد اللازمة لاتمام العمل في الوقت المناسب.
0.63	0.79	3.97			1.4	1	28.6	20	41.4	29	28.6	20	2
													امتلك جميع المهارات اللازمة لتقديم خدمة أفضل للزبائن.
1.29	1.13	2.98	10.0	7	22.9	16	37.1	26	18.6	13	11.4	8	3
													دعم الادارة غير متاح عادة عند الحاجة
1.38	1.17	3.20	11.4	8	10.0	7	41.4	29	21.4	15	15.7	11	4
													. يوجد الدعم الكامل لي من الادارة لأخذ المبادرة في خدمة الزبائن.
	1	3.42											الاجمالي المهارة

													ثانياً: الاتصال
1.09	1.04	3.65	5.7	4	4.3	3	30.0	21	38.6	27	21.4	15	5
													يتحدث الموظفون بصراحة عن الأفكار حول كيفية خدمة الزبائن.
1.13	1.06	3.61	5.7	4	7.1	5	27.1	19	40.0	28	20.0	14	6
													الاهتمام بنشاط الموظفين بعضهم لبعض
1.32	1.14	3.31	4.3	3	22.9	16	28.6	20	25.7	18	18.6	13	7
													المديرين مهتمين بانشطة الموظفين.
1.42	1.19	3.62	7.1	5	10.0	7	22.9	16	32.9	23	27.1	19	8
													لا اتواصل بصورة منتظمة مع مشرفي.
	1.10	3.54											اجمالي الاتصال

													ثالثاً: الثقة
0.86	0.93	4.27	2.9	2	2.9	2	7.1	5	38.6	27	48.6	34	9
													أشعر باحترام المشرف لي.
1.47	1.21	3.12	12.9	9	18.6	13	21.4	15	37.1	26	10.0	7	10
													أشعر بتشجيع المشرف لي لخوض المخاطر
1.29	1.13	3.54	4.3	3	15.7	11	24.3	17	32.9	23	22.9	16	11
													لا يشجعني مديري على حل مشاكل الزبائن وحدي.
0.84	0.91	4.22	2.9	2	2.9	2	7.1	5	42.9	30	44.3	31	12
													لدي علاقة جيدة مع مشرفي
	1.04	3.78											اجمالي الثقة
	1.04	3.58											اجمالي التمكين

ثانيا: مستوى اجابات العينة عن متغير الاحتراق الوظيفي

تضمن هذا المتغير ثلاثة ابعاد ويوضحها الجدول (4) وكالاتي:

1. الانفعالي: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.55) وبانحراف معياري (0.53) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على اهمية هذا البعد لمتغير الاحتراق كانت بمستوى عال. اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت اعلى قيمة للفقرة (16) بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.63). واقل قيمة للفقرة (15) بوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.61) وهذا يوضح مدى الارهاق الذي يتعرض له العاملون في العمل مما ينعكس هذا سلبي على التعامل مع الزبائن.
 2. عدم الانسانية: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (2.13) وبانحراف معياري (0.59) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ان بعد عدم الانسانية كان بمستوى تأثير واطىء. اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت اعلى قيمة للفقرة (18) بوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.86). واقل قيمة للفقرة (17) بوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.60) وهذا يوضح مدى قساوة العاملين في التعامل مع الزبائن نتيجة الارهاق الذي يتعرضون له من جراء العمل الزائد.
 3. الانجاز الشخصي: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.24) وبانحراف معياري (0.07) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس، وهذا يدل على ايلاء اهمية لبعد الانجاز والذي ينعكس بالتالي على اداء العاملين في هذا المجال. اما على صعيد الفقرات فكانت اعلى قيمة للفقرة (21) بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.65). واقل قيمة للفقرة (24) بوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.98) وهذا يوضح تفهماً عالياً للمراجعين تجاه مهنتي ولكني لا استطيع بسهولة تهيئة الجو المناسب لي لاداء العمل.
- اما اجمالي متوسط متغير الاحتراق كان دون المتوسط الفرضي البالغ (3.00) بمتوسط قدره (2.97) وانحراف معياري قدره (0.60).

جدول (4): التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)

C.V	Std. Deviation	Mean	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	
			1	2	3	4	5	ت	%	ت	%			
أولاً: النمط الانفعالي														
0.23	0.43	3.64					35.7	25	64.3	45			13	أشعر بأنني استنزفت عاطفياً.
0.23	0.48	3.64					35.7	25	64.3	45			14	أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في عملي.
0.37	0.61	3.27			8.6	6	55.7	39	35.7	25			15	أشعر بالإرهاق حينما أصحو في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر.
0.40	0.63	3.65			8.6	6	17.1	12	74.3	52			16	التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر.
	0.53	3.55												اجمالي الانفعالي

C.V	Std. Deviation	Mean	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	
			1	2	3	4	5	ت	%	ت	%			
عدم الانسانية													ثانيا	
0.36	0.60	1.98	18.6	13	64.3	45	17.1	12					17	أشعر بأنني أعامل بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات لا حياة فيها.
0.75	0.86	2.34	8.6	6	65.7	46	8.6	6	17.1	12			18	أصبحت شخصا قاسيا على الناس منذ بدأت هذا العمل.
0.71	0.84	2.15	28.6	20	27.1	19	44.3	31					19	أشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل قساوة وتبلدا في مشاعري.
1.21	1.09	2.08	37.1	26	35.7	25	8.6	6	18.6	13			20	إنني في الواقع لا أعابأ بما يحدث للآخرين.
	0.59	2.13												اجمالي عدم الانسانية

ثالثاً: اختبار الفرضيات

يختص هذا المحور باختبار فرضيات التأثير التي حددتها الدراسة لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ سيتم التحري عليها وفق قيمة (F) المحسوبة ومستوى الدلالة ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2)

➤ **الفرضية الرئيسية الاولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين. (هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين في الاحتراق على مستوى كل بعد وتأثيره على مجمل الابعاد الاخرى) ولقد انبثقت عن الفرضية الرئيسية الاولى، ثلاث فرضيات فرعية تتعلق بالابعاد المكونة للتمكين وهي (المهارة، الاتصال، الثقة) وبعد مقارنة قيمة معاملات الانحدار ظهرت النتائج الآتية:

جدول (5): تأثير التمكين على كل بعد من ابعاد الاحتراق الوظيفي

نوعية الدالة	الحد الثابت (A)	معامل بيتا (β)	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل (R) ²	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوية	1.963	0.414	0.000	14.057	0.171	الانفعالي	التمكين
غير معنوية	3.557	0.002-	0.989	0.000	0.000	عدم الانسانية	
غير معنوية	2.222	0.027-	0.826	0.049	0.001	الانجاز الشخصي	

اما على على مستوى الاجمالي اذ يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين على أجمالي ابعاد الاحتراق عند مستوى دلالة (0.003) إذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (9.332) وقوة تأثير أبعاد التمكين على الاحتراق من خلال قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.121) يتضح أن التمكين قادر على تفسير ما نسبته (12.1%) من التغيرات التي تطرأ على الاحتراق. أما النسبة البالغة (87.9%) فتعزى إلى اسهام متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة وعلى هذا فقد تم على المجمل قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين على الاحتراق على العاملين في المنظمات مكان البحث. وفيما يأتي تفسير نتائج الفرضيات الفرعية.

➤ **الفرضية الفرعية الاولى:** تأثير المهارة في ابعاد الاحتراق
جدول (6): تأثير المهارة في ابعاد الاحتراق

نوعية الدالة	الحد الثابت (A)	معامل بيتا (β)	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل (R) ²	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوية	2.434	0.337	0.004	8.696	0.113	الانفعالي	المهارة
غير معنوية	3.558	0.003-	0.981	0.001	0.000	عدم الانسانية	
غير معنوية	2.326	0.067-	0.580	0.309	0.005	الانجاز الشخصي	

تبين النتائج الواردة في الجدول (6) ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة على التوالي (0.113,0.000,0.005) والتي تعني ان الانفعالي مسؤول بدرجة معينة عن التغيرات التي تحدث في الاحتراق والباقي يعود لمتغيرات عشوائية، و تنسجم النسبة التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة لبع (الانفعالي) و البالغة (8.696) و التي تنسجم مع قيمها المعنوية البالغة على (0.004) عند مستوى معنوية (0.05) والتي تعكس تأثيراً معنوياً في الاحتراق، اما المتغيرات الاخرى وهي على التوالي (0.001,0.309) عند مستوى غير معنوي على التوالي (0.981,0.580) وهذا يدل على ان بعد المهارة له تأثير ضعيف في هذه الابعاد والباقي يعود لمتغيرات اخرى و من خلال معاينة قيم معامل β و البالغة (0.337,0.003-,0.067) يعني ان التغير في حجم التمكين بمستوى معين على سبيل المثال في بعد الانفعالي سيتبعه تغير في الاحتراق بمقدار (0.337)، و استناداً الى المعطيات اعلاه سيتم رفض الفرضية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة في ابعاد الاحتراق) عدا بعد الانفعالي، وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال للانفعالي بالصيغة الآتية:

$$\text{المتغير التابع} = \text{الحد الثابت} + (\text{معامل بيتا}) (\text{المتغير المستقل})$$

$$\text{الاحتراق} = 2.434 + (0.337) (\text{التمكين})$$

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** تأثير الاتصال في ابعاد الاحتراق

جدول (7): تأثير الاتصال في ابعاد الاحتراق

نوعية الدالة	الحد الثابت (A)	معامل بيتا (β)	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل (R) ²	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوية	2.403	0.371	0.002	10.835	0.137	الانفعالي	الاتصال
غير معنوية	3.555	0.001-	0.995	0.000	0.000	عدم الانسانية	
غير معنوية	2.152	0.004-	0.977	0.001	0.000	الانجاز الشخصي	

تبين النتائج الواردة في الجدول (7) ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة على التوالي (0.13,0.00,0.00) والتي تعني ان بعد الاتصال مسؤولاً بدرجة معينة عن التغيرات التي تحدث في ابعاد الاحتراق والباقي يعود لمغيرات عشوائية، وتنسجم النسب التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة لبعده (الانفعالي) و البالغة (10.835) والتي تنسجم مع قيمتها المعنوية البالغة على التوالي (0.002) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تعكس تأثيراً معنوياً للاتصال في ابعاد الاحتراق، و من خلال معاينة قيم معامل β و البالغة (0.00-،3.55-،0.37) يعني ان التغير في حجم التمكين بمستوى معين على سبيل المثال في البعد الانفعالي سيتبعه تغير في الاحتراق بمقدار (0.371)، واستناداً الى المعطيات اعلاه سيتم رفض الفرضية التي تنص على (هناك تأثير ذات دلالة معنوية للانماط في الاحتراق لجميع الابعاد عدا بعد عدم الانفعالي، وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال للانفعالي بالصيغة الاتية :

المتغير التابع = الحد الثابت + (معامل بيتا) (المتغير المستقل)

الاحتراق = 2.40 + 0.371 (التمكين)

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: تأثير الثقة في ابعاد الاحتراق

جدول(8): تأثير الثقة في ابعاد الاحتراق

نوعية الدالة	الحد الثابت (A)	معامل (β) بيتا	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل (R) ²	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوية	2.403	0.371	0.002	10.835	0.137	الانفعالي	الثقة
غير معنوية	3.555	0.001-	0.995	0.000	0.000	عدم الانسانية	
غير معنوية	2.152	0.004-	0.977	0.001	0.000	الانجاز الشخصي	

تبين النتائج الواردة في الجدول (8) ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة على التوالي (0.13,0.00,0.00) والتي تعني ان بعد الثقة مسؤولاً بدرجة معينة عن التغيرات التي تحدث في ابعاد الاحتراق والباقي يعود لمغيرات عشوائية، وتنسجم النسب التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة لبعده (الانفعالي) و البالغة (10.835) والتي تنسجم مع قيمها المعنوية البالغة على التوالي (0.002) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تعكس تأثيراً معنوياً للانفعالي في ابعاد الاحتراق، و من خلال معاينة قيم معامل β و البالغة (0.004-،0.001-،0.371) يعني ان التغير في حجم التمكين بمستوى معين على سبيل المثال في البعد الانفعالي سيتبعه تغير في الاحتراق بمقدار (0.371)، و استناداً الى المعطيات اعلاه سيتم رفض الفرضية التي تنص على (هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين في الاحتراق لجميع الابعاد ما عدا بعد الانفعالي، وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال للانفعالي بالصيغة الاتية:

المتغير التابع = الحد الثابت + (معامل بيتا) (المتغير المستقل)

الاحتراق = 2.403 + 0.371 (التمكين)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

• أولاً: الاستنتاجات

1. اهتم العديد من الباحثين في ادبيات ظاهرة الاحتراق الوظيفي، إلا إن كتاباتهم لم تغط كل اسباب التأثير لابعاد التمكين على أبعاد الاحتراق بصورة شاملة وتبين ذلك من قلة المصادر المهمة بهذا الشأن خصوصاً الدراسات العربية.
2. التأكيد على اهمية التمكين في التأثير على ظاهرة الاحتراق الوظيفي ودوره في تطوير مستوى العمل وتحسين الفرص التي من شأنها تحسين الاداء للعاملين في المدارس المبحوثة.
3. ان المدارس قيد البحث لا تولي اهمية للمقترحات المقدمة من قبل التدريسيين والعاملين لديها مما في ذلك عظيم الاثر على تفاقم ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها .
4. الدور الكبير الذي يلعبه التمكين في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

• ثانياً: التوصيات

1. على ادارات المدارس قيد البحث اعتماد ادوات التمكين المناسبة التي تتلاءم وتطلعات العاملين كونه من الأدوات الأساسية التي تُساعدنا في اضافة مهارات جديدة لعاملينا تنعكس ايجاباً على تحسين الاداء لهم .
2. على ادارات المدارس قيد البحث زيادة الاهتمام بمفهوم وأنواع التمكين فضلاً عن مفهوم وأبعاد الاحتراق لما في ذلك من إسهام وتعزيز لبقاء ونمو المنظمة في أسواق المنافسة الشديدة.
3. على ادارات المدارس مكان البحث تعميق الوعي لدى العاملين لديها حول تقبل الثقافة التنظيمية الجديدة الناتجة عند اختيارها نمط معين من التدريب واثره في التخفيف من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين .
4. ترصين جوانب القوة في المدارس قيد البحث في ما يتعلق بنوع النمط القيادي المتبع والعمل على توفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق الرضا لدى العاملين في مجالي المُنتج والعملية التعليمية.
5. ضرورة زيادة اهتمام ادارات المدارس قيد البحث بأبعاد الاحتراق والعمل على تحقيقها بكفاءة من اجل تحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة.

6. التأكيد على ادارات المدارس قيد البحث على تحديد ودراسة طبيعة العلاقة بين التمكين وأبعاد الاحتراق بهدف تحسين وتطوير مُنتجاتها لتلبية مُتطلبات السوق المُتجددة باستمرار.
7. على القائمين على العملية التعليمية تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها عن طريق مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار لغرض التخفيف من ظاهرة الاحتراق وكل ما هو جديد في هذه المجالات وبالتعاون مع الجامعات والمعاهد العراقية الاهلية والحكومية على حد سواء .

المصادر

• المصادر العربية

- [1] البريري، مروان حسن، (2016)، "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الاقصى للاعلام والانتاج الفني"، ورسالة ماجستير، جامعة الاقصى.
- [2] الملوك، جلال سعد، (2002)، "اثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل" اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- [3] لطيف، لؤي وعبد الجبار، سمراء، (2015)، "اثر ادارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45.
- [4] عبد الحسين، باسم، (2012)، "اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31.

• المصادر الاجنبية

- [1] Agarwal, Vinita, (2013), "Investigating the convergent validity of organizational trust", Journal of Communication Management, Vol. 17, No. 1, pp.24 – 39.
- [2] Agnihotri, Raj, Marvin D. Troutt, (2009), "The effective use of technology in personal knowledge management: A framework of skills, tools and user context", Online Information Review, Vol. 33, No. 2, pp. 329 – 342.
- [3] Bambacas, Mary & Margaret Patrickson, (2009), "Assessment of communication skills in manager selection: some evidence from Australia", Journal of Management Development, Vol. 28, No. 2, pp. 109
- [4] C. Changa, Kevin L. Rand, Daniel R. Strunk, (2000), "Optimism and risk for job burnout among working college students: stress as a mediator", Personality and Individual Differences, Volume 29, Issue 2, August 2000, Pages 255-263
- [5] Fernandez, Sergio, Tima Moldogaziev, (2012), "Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector", Journal of Public Administration Research and Theory Vol. 23, No. 1, Pp.155-187
- [6] Frank M. Gryna, (2004), Work Overload! Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnout American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee 53203.
- [7] Kapoor, Amitesh, (2012), "Financing Strategies For Smes In India – A Way Out", International Journal of Research in Commerce & Management, Vol. 3, Issue 11, Page-104-111.
- [8] Klagge, Jay (1998), "The empowerment squeeze - views from the middle management position", Journal of Management Development, Vol. 17, No. 8, Pp. 548 – 558.
- [9] Lundberg, Craig C., (1990), "Towards Mapping the Communication Targets of Organisational Change", Journal of Organizational Change Management, Vol. 3, No. 3, Pp. 6 – 13.
- [10] Lizano, Erica Leeanne & Brooklyn Levine Sapozhnikov, (2016), "Exploring the meaning of job burnout beyond the Western context: A study of Salvadoran social workers", International Social Work Vol. 61, No. 6.
- [11] Maslach, Christina, (2003), "Job Burnout: New Directions in Research and Intervention", Current Directions in Psychological Science, Vol. 12, Issue 5.
- [12] McIntire, Mac (2011). "How to Empower Employees to Make Effective Decisions on the Front-Line", (on line), available at:

<https://www.linkedin.com/pulse/20140618220758-20499125-how-to-empower-employees-to-make-effective-decisions-on-the-front-line>

- [13] Melhem, Yahya, (2004), "The antecedents of customer-contact employees' empowerment", *Employee Relations*, Vol. 26, No. 1.
- [14] Sankowska, Anna (2013), "Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness", *The Learning Organization*, Vol. 20, No. 1, Pp. 85 – 100
- [15] Honold, Linda, (1997) "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No. 4, pp.202 – 212
- [16] Abu Masoud, Samaher Ayad, (2010), "The phenomenon of functional combustion among the administrative staff working in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip - its causes and how to treat it", unpublished thesis, Mohammed Khader University, Faculty of Humanities and Social Sciences.