الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية

أ.د. جليل كاظم العارضي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة سومر
J.alaardhy@yahoo.com

م.م. دلال صالح مهدي
كلية الصيدلة
جامعة تكريت
dalal24salih@gmail.com

المستخلص:

تهدف الدراسة الى تحديد العلاقة التأثيرية بين الاحتراق الوظيفي والبراعة الاستراتيجية وأسباب ظهورها على مستوى المنظمات، وتتمثل مشكلة الدراسة في غياب الرؤية المعرفية والتطبيقية بالمتغيرين المذكورين في عينة البحث المتمثلة بمستشفى زايد التخصصي، ولمعالجة هذه المشكلة تم وضع أنموذج افتراضي يعكس طبيعة التأثير لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحديد فرضية رئيسة للبحث وفرضيات فرعية تابعة لها، والتي تظهر التباين بين متغيري الدراسة وتأثيرهما على بعضهما البعض. تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة باعتماد استبانة أعدت ووزعت على المشمولين بالبحث والبالغ عددهم (٨٩) مستجيباً في مستشفى زايد في بغداد. تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS-20). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ان هناك تأثير معنوي لأبعاد المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالاحتراق الوظيفي في بعض المتغيرات المعتمدة الخاصة بالبراعة الاستراتيجية، وقد تم وضع مجموعة توصيات مناسبة.

الكلمات المفتاحية: الاحتراق الوظيفي، البراعة الاستراتيجية، التجديد الاستراتيجي.

Job Burnout and its Effect on Strategic Ambidexterity

Prof. Dr. Jaleel K. Alaardhy
College of Administration and Economics
Summer University

Assist. Lecturer: Dalal S. Mahdi
College of Pharmacy
University of Tikrit

Abstract:

The study aimed to determine a relationship between job burning and strategic proficiency, and the causes of their emergence at the level of organizations were identified. The problem of the study was the absence of knowledge and applied vision of the studied. To address this problem, a model that reflects the influence of the relationship between the studied variables was prepared. A main research hypothesis and its sub-hypotheses, that showed the differences between the studied variables and their effect on each other, were identified. For this purpose, data related to the studied variables were collected through a survey distributed among (89) responders at Zayed Hospital in Baghdad. The data were analyzed using a set of statistical methods. The results were extracted using SPSS-20. The study found that the dimensions of the job burning variables had a significant effect on the strategic proficiency variables. In addition, a set of recommendations were suggested.

Keywords: job burning, strategic ambidexterity, strategic renewal.

المقدمة

خلال العقود الأخيرة استقطب موضوع الاحتراق الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين الكتاب لعدة أسباب منها تأثيره السلبي على العاملين والمنظمات والجمهور المتلقي للخدمة، وتم وصفه العصر الحالي بأنه عصر الضغوطات النفسية في كافة المجالات الإدارية.

إن مصطلح الاحتراق الوظيفي هو مرض عصري شائع، ويعرض نفسه على الساحة بوصفه ظاهرة تحتاج الى المزيد من الدراسة من منظور نفسي وزوايا إدارية وقيادية وتنظيمية، تعد المشكلات الإدارية في عالمنا المعاصر التي تواجه العديد من العاملين ويعد مؤشراً على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي الى نتائج خطيرة وتدني وانحدار مستوى أداء العاملين.

يعتمد نجاح المنظمات سواءً كانت العامة أو الخاصة التي تسعى الى تقديم الخدمات الى الموطنين على العنصر البشري المؤهل لذلك يجب الاهتمام بهم وتوفير متطلباتهم وتخليصهم مما قد يواجهون من صعوبات، حيث يواجه العاملين العديد من الضغوطات في العمل التي تسبب لهم توتراً الامر الذي يؤدي الى حدوث تأثيرات سلبية عليهم على الرغم من اهتمام المنظمات بالعاملين.

إن العصر الذي نعيشه هو عصر التطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست بشكل إيجابي على حياة الفرد الا أنها لا تخلو من الانعكاسات السلبية، لذلك تسعى المنظمات الى بذل جهد كبير للاهتمام بالعاملين ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي وانما أيضاً في مجال التطوير الإداري لأنها من المشكلات الإدارية الهامة في الوقت الحاضر.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة بغياب الرؤية المعرفية والتطبيقية بما يتعلق بالاحتراق الوظيفي والبراعة الاستراتيجية ودورها في عينة البحث المتمثلة بالعاملين بمستشفى زايد التخصصي، ويمكن تأطير مشكلة الدراسة أكثر من خلال طرح الاسئلة الآتية:

١. ما علاقة الاحتراق الوظيفي بالبراعة الاستراتيجية للمنظمة؟

٢. هل توجد دراسات محلية او عربية كافية عن الاحتراق الوظيفي في المنظمات على وفق علاقتها بالبراعة الاستراتيجية من حيث حجم التأثير وأهميته وفي تحديد أي الخيارات الاستراتيجية ضمن أطار البراعة الاستراتيجية تكون متبناة في المنظمة أكثر من غيرها؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها أكاديمياً بتناولها جانبين: الأول نظري-مفاهيمي بعرض الأطر والمعالجات الفكرية ذات الصلة بمحوري الدراسة (الاحتراق الوظيفي والبراعة الاستراتيجية)، أما ميدانياً من خلال تطبيق المفاهيم والأفكار النظرية للدراسة في في عينة البحث المتمثلة بمستشفى زايد التخصصي.

ثالثاً. اهداف الدراسة: تسعى الدراسة الى تحقيق هدف رئيس يتمثل بتحديد التأثير بين متغيري الدراسة وهما الاحتراق الوظيفي والبراعة الاستراتيجية للمنظمات وتشخيصها واظهارها على مستوى المنظمات مع تحديد اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري الاحتراق الوظيفي والبراعة الاستراتيجية.

رابعاً. فرضية الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتراق الوظيفي في ابعاد البراعة الاستراتيجية للمنظمة.

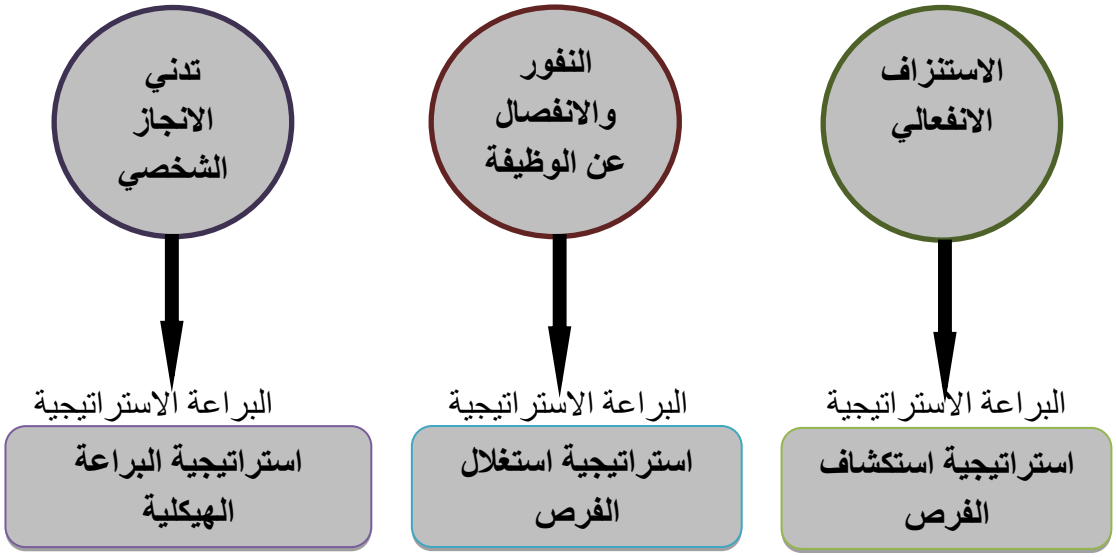
خامساً. المخطط الافتراضي للدراسة: في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة الدراسة واتجاهات أهدافها، وفي إطار محاولتها لترجمة مشكلة الدراسة إلى متغيرات إجرائية تبنت الدراسة أنموذجاً

فكرياً يربط بين المتغير المستقل (الاحتراق الوظيفي) الذي يتكون من ثلاثة أبعاد (الاستنزاف الانفعالي، الشعور بالنفور والانفصال عن الوظيفة، الانجاز الشخصي) كما حددها كل من: (Schaufeli et al., 2008: 175) (Leiter & Maslach, 2008: 498).

وبين المتغير المعتمد الذي يتكون من ثلاثة ابعاد (استراتيجية استكشاف الفرص، استراتيجية استغلال الفرص، استراتيجية البراعة الهيكلية) كما حددها: (Pai, 2007: 24-25) (Miles & Darroch, 2006: 496) (Huang, 2010: 10) (Looy et al., 2005: 5) (Simsek, 2009: 884) (Chang et al, 2009: 928) (Birkinshaw & Gibson, 2004: 3) (He & Wong, 2004: 481 2009: 213) (Carmeli & Halev Simsek, 2009: 602).

والشكل (١) يوضح الشكل الافتراضي الدراسة:

الاحتراق الوظيفي



الشكل (١): الشكل الافتراضي للدراسة

سادساً. عينة الدراسة: تم اختيار مستشفى زايد الواقع في محافظة بغداد مجالاً مناسباً للدراسة بسبب طبيعة عملها الذي يحتاج الى معرفة وجهد وكونها من المستشفيات المهمة والقديمة في العاصمة بغداد، إذ تم توزيع (٩٦) استبانة على حملة الشهادات الاولية والعليا من (الاطباء المقيمين والممارسين والاختصاص) وايضاً على (الممرضين الجامعين والإداريين والفنيين والمحاسبين)، وقد تم استرجاع (٨٩) استبانة صالحة. وبواقع (١٢) استبانة تقريباً لكل فئة من المشمولين بالبحث.

سابعاً. أساليب التحليل الإحصائي: استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي:

١. الانحدار البسيط: استخدم لقياس التأثير للأبعاد المفسرة في البعد المستجيب.

٢. اختبار معنوية الأنموذج والأبعاد المعتمدة في البحث معتمداً على اختبار (F) المحتسبة والجدولية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

اولاً: الاحتراق الوظيفي:

١. **التاريخ والتطور:** إنُ مصطلح الاحتراق الوظيفي لم يكن موجوداً قبل السبعينات من القرن الماضي، فقد استخدمت مصطلحات مثل (الضغط، والتوتر) لوصف الكثير من الاعراض المشابهة، ولكن هذه المصطلحات قد تكون مضللة، وذلك لأن هذه المصطلحات قد يكون لها أثار إيجابية مثل زيادة الحافز والنمو الشخصي (Schaufeli & Michael, 2009: 206).

يعد موضوع الاحتراق الوظيفي من المواضيع الحديثة نسبياً، والذي جذب اهتمام الباحثين خلال سنوات عديدة، حيث تناولت ابحاثهم الاحتراق الوظيفي بوصفه ناتجاً من الضغوط المهنية، وبعض الأسباب ا الأخرى (دردير، ٢٠٠٧: ١٧)، ويعتبر المحلل النفسي الامريكي هربرت فردنبرجر أول من ادخل مصطلح الاحتراق الوظيفي الى حيز الاستخدام الأكاديمي عام ١٩٧٤ عندما كتب دراسة أعدها لدورية متخصصة، حيث ناقش فيها تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تعامله مع المترددين على عيادته النفسية في مدينة نيويورك (الجمل،٢٠١٢،٢٩).

وفي عام ١٩٧٦ تحولت (كرستين ماسلاخ) أستاذة علم النفس في جامعة بيركلي الى مصطلح الاحتراق الوظيفي، حيث درست ردود أفعال مجموعة من الافراد المتطوعين الذين عملوا مع المشاكل الاجتماعية، وقد تم الاتفاق على الاحتراق الوظيفي على انه شكل من اشكال الاجهاد النفسي (Halbesleben et al., 2004: 866).

٢. **مفهوم الاحتراق الوظيفي:** الاحتراق الوظيفي هو ردة الفعل التي تحصل نتيجة الاجهاد المهني المزمن الذي يتميز باستنفاذ الطاقة العاطفية (فقدان الموظف ثقته بنفسه) وتبني الموظف لمواقف سلبية وساخرة تجاه الزبائن وزملاء المهنة وكثرة الانتقادات والتذمر ولوم الاخرين وكذلك يميل الفرد الى تقييم عمله بشكل سلبي (Vicente et al., 2006: 166)، يحدث الاحتراق الوظيفي عندما يعمل الموظف مع اشخاص غير كفؤين (Schaufeli et al., 2002: 464).

أن دعم المدير للموظف يخفف من تأثير (عبء العمل الزائد، المتطلبات العاطفية)، وهذا يساعد الموظف على التأقلم مع متطلبات العمل، ويساعد على القيام بإنجاز عمله بكفاءة، وهذا يؤدي الى تحسين عملية التواصل بين الموظف ومديره المباشر والقضاء على ظاهرة الاحتراق الوظيفي (Bakker et al., 2005: 172).

ويعرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة تجريبية ترافق المشاركة الشخصية التي تنطوي على توجيه الطاقات الشخصية الى العمل البدني والمعرفي العاطفي (Schaufeli et al., 2002: 73)، اي انه مزيج من الإرهاق البدني والعاطفي والعقلي الناتج عن المشاركة الطويلة الأجل في موافق تتطلب مشاعر عاطفية (Christensen et al, 2005: 196)، ويكون الاحتراق الوظيفي ملازماً للإجهاد العاطفي وانخفاض مستوى الكفاءة نتيجة العمل المفرط التي يمكن أن تحدث لدى العاملين، ويعبر عن حالة الإرهاق التي يشعر بها الفرد ويكون مرتاب حول قدرته على أداء وظيفته (Jari et al., 2006: 498)، وهو أيضاً حالة ناتجة عن شعور الفرد بأن احتياجاته لم تلبى، ويشعر الفرد المصاب بالاحتراق الوظيفي بالقلق والتوتر والجمود والانسحاب والاستسلام، ويؤدي في النهاية الى تدني مفهوم الذات (عاشور، عبد الوهاب، ٢٠١٧: ٧٤)، وهو بهذا يكون بمثابة تجربة نفسية داخلية تتضمن المشاعر والاتجاهات والتوقعات التي تصيب الافراد الذين يعملون في

مهن يكون في طبيعتها التعامل مع أناس كثيرون وهؤلاء العاملون يعطون أكثر مما يأخذون (العطوي، ٢٠١٧: ١٤).

وعلى الرغم من اختلاف تعاريف الاحتراق الوظيفي، الا ان هناك نقاطاً اتفق عليها معظم الباحثين وهي (التلباني وآخرون، ٢٠١٥: ٧٠):

١. يحدث نتيجة عدم التكيف مع ضغوط العمل.
٢. يحدث للعاملين الذين يتبنون عادة رؤية مثالية لأداء أعمالهم.
٣. يحدث للعاملين الذين تتطلب أعمالهم الاتصال المباشر مع الجمهور.
٤. له أثار واعراض وأثار نفسية وجسدية وعقلية.

٣. أبعاد الاحتراق الوظيفي: طبقاً لماسلاش وزملاؤها فان الاحتراق الوظيفي عبارة عن أعراض نفسية تصيب المهنيين وتحدث نتيجة الاستجابة لعوامل ضاغطة في الوظيفة وذلك بسبب العلاقات الشخصية، وأن هذه الاستجابة تتكون من ثلاثة أبعاد هي: (Leiter & Maslach, 2008: 498)، (Schaufeli, et. al., 2008: 175)

- الانهاك (الاستنزاف الانفعالي): يشير إلى الاجهاد التام واستنزاف موارد الفرد العاطفية والجسدية نتيجة التزامه الشديد مع الاخرين.
- الشعور بالنفور والانفصال عن الوظيفة: يشير إلى أن العلاقات الشخصية وفقدان الشعور الإنساني عند التعامل مع المراجعين بسلبية وقسوة قلب، يحدث نتيجة تدني الطاقة الداخلية الراجعة للاستنزاف الانفعالي.
- إحساس العاملون بعدم فاعليتهم وتدني مستوى الإنجاز الشخصي لهم: ويشير هذا البعد الى شعور الفرد بانخفاض الكفاءة وفقدان كل من الإنتاجية والانجاز في العمل حيث يبدأ الفرد يشك بإمكانياته ويفقد الثقة في نفسه.

٤. أسباب الاحتراق الوظيفي: هنالك مجموعة من العوامل التنظيمية المؤسسية التي تؤدي الى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين كما حددتها ما سلاك وزملاؤها وهي (الطلاع، ٢٠١٥: ١٩٠):

- ضغوط العمل: يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منوطة به، وعليه إنجازها خلال مدة معينة وإمكانياته محدودة، وخصوصا أن الشركات والمؤسسات سعت في العقود الماضية الى الاستغناء عن العاملين، وهذا يؤدي الى زيادة الأعباء الوظيفية على العاملين المستمرين بالعمل.
- محدودية صلاحية العمل: عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، وهذا يتأتى من وجود أنظمة وسياسات صارمة لا تعطي حرية اتخاذ القرار المناسب من قبل الموظف المعني.
- قلة الانصاف والعدل: عنما توكل الى الموظف مسؤوليات لا يكون بمقدوره تحملها وعند عدم إنجازها بالشكل المطلوب يتم محاسبته، وقد يكون السبب في أداء العمل وليس تقاعساً من الموظف.
- محدودية العلاقات الاجتماعية: يحتاج احياناً الموظف الى المشاركة مع زملاء العمل، لكن هناك بعض الاعمال التي تتطلب العزلة الاجتماعية، حيث يكون التعامل مع الاجهزة والحاسبات وداخل المختبرات.
- صراع القيم: عندما يكون الموظف أمام خيارات صعبة، قد يطلب من الموظف القيام بعمل ما لا يكون متوافقاً مع مبادئه وقيمه مثلا قد يضطر الموظف الى الكذب على أحد المراجعين للتخلص منه.

- قلة التعزيز الإيجابي: عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً من أجل القيام بعمل ما، ويستلزم ذلك ساعات اضافية ويتطلب الابداع فيه، بدون أي مقابل مادي أو معنوي، أو حتى تقدير، هذا مؤشر سلبي يؤدي الى الاحتراق الوظيفي (Bosley, 2004: 10).

٥. **اعراض وأثار الاحتراق الوظيفي:** هنالك العديد من الاعراض التي تدل على إصابة الفرد بما يعرف الاحتراق الوظيفي ونذكر منها ما يلي (الشعلان، ٢٠١٦: ٢٣-٢٤):

- عندما يبدأ الموظفون بالحرص على الاجازات والعطل.
- عند انصرافهم الى بيوتهم بسرعة عندما ينتهي الدوام الرسمي.
- عند رغبة الموظفون في الحصول على التقاعد وذلك للتخلص من العمل.
- عندما تظهر اعراض القلق النفسي وتأخذ موقعها بالجسم.
- عدم الرغبة في العمل وتغير السلوك والتعامل الحاد مع الاخرين.

إن الاحتراق الوظيفي ما هو الا ردة فعل لظروف العمل غير المحتملة وينتج عنه أثار نذكر منها (منصور، ٢٠١٣: ١٧):

- تدني مستوى الإحساس بالمسؤولية.
- استنفاذ الطاقة النفسية.
- الابتعاد عن المثاليات وزيادة السلبية.
- لوم الاخرين في حالة الفشل.
- نقص فاعلية الأداء.
- قلة الدافعية.

٦. **مراحل ومؤشرات الاحتراق الوظيفي**: الاحتراق الوظيفي من الظواهر التي لا تحدث اعراضها دفعة واحدة وانما تحدث بصورة تدريجية، وهو يمر بثلاث مراحل هي (ادعيس، ٢٠١٢: ٥٠):

- المرحلة الأولى: يشعر الفرد خلالها بعدم التوازن بين ما يتوفر لديه من موارد وما يناط به من اعمال مطلوب إنجازها.
- المرحلة الثانية: هذه المرحلة تتسم بمشاعر القلق، التعب، الاجهاد، التوتر.
- المرحلة الثالثة: تشتمل هذه المرحلة على العديد من التغيرات في السلوك والاتجاهات، حيث يميل الفرد الى معاملة الاخرين بطريقة حادة وبدون مبالاة، بحجة الانشغال بالعمل المكلف به.

توجد أربع مؤشرات أولية تدل على الفرد مصاب بالاحتراق الوظيفي والتي ينبغي أن تؤخذ بنظر الاعتبار كما تشير باربارا براهام هي كالتالي (خديجة، ٢٠١٧: ١٤):

- تأجيل الأمور السارة والأنشطة الاجتماعية من خلال القناعة الذاتية بأن هناك وقت لمثل هذه الأنشطة، ولكن فيما بعد لن يأتي ابداً، ويصبح التأجيل القاعدة الأساسية في حياة الفرد.
- العيش دائما حسب قاعدة (ينبغي ويجب) تصبح هذه القاعدة هي السائدة بحياة الفرد، يترتب عليها زيادة حساسية الفرد ويصبح غير قادر على إرضاء نفسه وحتى إرضاء الاخرين.
- الانشغال الدائم والاستعجال في انهاء القائمة الطويلة التي يدونها الفرد لنفسه يومياً وهذا يعني عندما يقع الفرد بالانشغال الدائم فأنه يضحي بالحاضر، بمعنى أن وجوده في الاجتماع جسدياً لا ذهنياً.
- فقدان الرؤية أو المنظور لدى الفرد الذي يؤدي الى ان يصبح كل شيء عنده مهما وعاجلاً، حيث تكون النتيجة بأن ينهك الفرد نفسه في عمله لدرجة يفقد فيها روح المرح ويجد نفسه كثير التردد في اتخاذ القرارات.

٧. **أساليب معالجة الاحتراق الوظيفي:** تتعدد الأساليب التي تتعلق بمعالجة بما يعرف بظاهرة الاحتراق الوظيفي نذكر منها ما يلي (عمورة، ٢٠١٤: ٣٣):

- تحديد اهداف العاملين بشكل واضح وهل هي قابلة للإنجاز من قبلهم، بالإضافة الى ذلك اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم أن أمكن ذلك.
- تزويد العاملين وبشكل واضح ومستمر بتغذية راجعة عن أدائهم، وتقدير انجازاتهم.
- التأكد من تناسب قدرات العاملين وامكاناتهم مع عبء العمل، وتصميم الوظائف بما يتناسب مع المهام والمسؤوليات والواجبات.
- تأسيس نظام اتصالات قوي يسمح للموظفين بإيصال أفكارهم وشكواهم للإدارة العليا في المنظمة والمؤسسة.
- المحافظة على ثقافة تنظيمية تتميز بالعدالة والوضوح وتناسب الفرص ووضع نظام عادل للمكافأة المادية والمعنوية.

أما على صعيد مكان العمل فهناك عدة أساليب لمعالجة الاحتراق الوظيفي تتمثل بالآتي: (فتيحة، ٢٠١٦: ٣٢):

- تنظيم الوقت.
- قدرة العاملين على تحديد الأولويات.
- يجب التحلي بالمرونة مع الغير.
- القدرة على مواجهة المشاكل ووضع برامج زمنية لحل المشاكل.
- السعي الى الاجتهاد وليس الكمال.

ثانياً: البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity: يؤكد الباحثون أن البراعة مستعارة من قدرة الأفراد على استعمال كلتا اليدين بالمهارة المتساوية، وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة إلى مستوى متوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها (Simsek, et. al., 2009: 597). إذ يرى (Judge & Bloker, 2008: 918) بان المنظمة الناجحة البارعة هي عندما تتميز بالتوافق بين استكشاف واستغلال الفرص الاثنان معا عمليا.

ويرى (Birkinshaw & Gibson, 2004: 47) بان البراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية الحالية وفي الوقت نفسه تقوم بتطوير الاستراتيجية المستقبلية وتظهر من السياق الذي يعمل الموظفون ضمنه. في حين أشار (Canderasekaran, 2009: 180) إلى إن البراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب موائمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بضمن ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة. أما (Simsek, 2009: 865) فيرى إن هذا المفهوم يستعمل للإشارة لقدرة المنظمة لأداء مختلف الأفعال الاستراتيجية المتنافسة في اغلب الأحيان وبشكل واسع.

ويشير (Chang, et al., 2009: 937) إلى البراعة الاستراتيجية بأنها تمثل قدرة المنظمة الكفوءة في الاستجابة لطلبات السوق بشكل آني يبدأ بالتكيف مع التغير البيئي. ويضيف (Judge & Bloker, 2008: 918) ان جهود التغيير وإعادة الهيكلة والتجديد واستراتيجيات استكشاف الفرص واستغلالها من المحتمل جداً إن تحققها المنظمة من خلال البراعة

الاستراتيجية. ويرى البحث أن البراعة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على وضع وتطبيق استراتيجيات تهدف لاستكشاف الفرص واستغلالها في الوقت نفسه ضمن هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة العالية متكيفة مع البيئة التنافسية وتسهم في تحقيق تلك الاستراتيجيات.

١. أنواع البراعة الاستراتيجية Types of Strategic Ambidexterity:

قسم اغلب الباحثين أمثال (Birkinshaw & Gibson, 2004) و (Mohabir, 2008) و (Chang, Yang, Chen, Bledow, 2009) وكذلك (Shoo, 2010) البراعة الاستراتيجية الى نوعين رئيسين هما البراعة الهيكلية والبراعة السياقية.

أ. **البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity:** عادة الاستراتيجيون التسويقيون يحلوا التوتر بين الاستكشاف والاستغلال بفصلهما في قسمين مختلفين من الشركة (على سبيل المثال، التسويق مقابل المبيعات، التسويق مقابل R&D؛ التسويق مقابل الخدمة). وتتأثر الفكرة الأولى من الفصل الهيكلي من قبل Duncan الذي جادل بأن تحتاج الشركات إلى وضع (الهياكل الثنائية) من أجل إدارة الطلبات المتعارضة. على سبيل المثال R&D وتطوير الأعمال يتم إعطاء المسؤولية لتطوير منتجات جديدة بينما تركز وحدات الأعمال الأساسية في المواءمة والاستغلال. ويمكن أن تستخدم المنظمات العديد من الهياكل في وقت واحد لأن التحديات التي يواجهونها تختلف بشكل مثير بحيث أنها لا يمكن أن تدار ضمن وحدة تنظيمية واحدة (Prange & Schlegelmilch, 2009: 219).

ب. **البراعة السياقية Contextual Ambidexterity:** إن البراعة السياقية تختلف لدرجة كبيرة عن البراعة الهيكلية كونها تركز على المستوى الفردي بدلا من التركيز على الهياكل، أو على تغير المهام لوحدات الأعمال (Prange & Schlegelmilch, 2009: 220) كما يذكر (Raisch, Birkinshaw, 2008: 399) أن قدرة المنظمة لإنجاز الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة بشكل أفضل يكون من خلال البراعة السياقية لا عن طريق البراعة الهيكلية.

فضلا عن ذلك فقد ذكر (Chandrasekaran, 2009: 80) أن الشكل الثاني للبراعة مطلوب في البيئات سريعة التغير لموازنة الإبداع والتحسين، فالبراعة السياقية تشير إلى المواءمة والتكيف داخل المنظمة لتحقيق أداء متفوق عن طريق قدرة الأفراد، الفرق، أو الوحدات، المواءمة والتكيف عبر مختلف المستويات التي تحمل ميزة تنافسية، حيث تساعد على تنسيق الكفاءات العاملة وتحسينها مما تسهل تحقيق الأهداف، وتزود أيضا القابلية للتكيف والرد على تغيرات السوق وتؤثر على قدرة القسم لموازنة المستويات الصحيحة للإبداع ونشاطات التحسين.

٢. انموذج (Reilly) ٢٠١٠ للبراعة الاستراتيجية: يشير (Reilly, 2010: 8) الى أن القابليات المكتسبة، المسح المستمر للبيئة، التوجه الريادي، التفاعل بين الأنشطة، آليات التكامل، والتدفق المستمر للمعرفة يعطي المنظمة ويقوي قابلياتها في الرد على التغيرات البيئية المستمرة وهو ما يسمى بـ(الاستثمار الأمثل للفرص) والذي يؤدي وضع الاستراتيجية وتحديدها بعد اختيار أفضل البدائل الملائمة، آليات التكامل بين الوظائف هرميا، لامركزية اتخاذ القرارات جميعاً يمكن إن يؤدي بالنتيجة ويعطي المنظمة مجالا للرد على تلك التغيرات وهو ما يسمى بـ(الاستكشاف). كما إن اعتماد موارد أكثر في التنسيق يمكن ان يزيد من قدرة المنظمة في الرد على التغيرات الخارجية وهو ما يعرف بالمرونة الاستراتيجية. ويوضح النموذج ان قوة المساومة لدى المنظمة وقدرتها

على التنافس في البيئات سريعة التغيير، ووضع استراتيجيات متجددة ناتج من قدرتها على تحقيق البراعة الاستراتيجية.

٣. القابليات التنظيمية المؤثرة في تحقيق البراعة الاستراتيجية:

أ. **المواءمة والتكيف Alignment and adaptation:** المواءمة هي التماسك بين جميع الأساليب والأنشطة في وحدة العمل (Gibson & Birkinshaw, 2004: 209)، حيث تسهل المواءمة إنجاز الأهداف التنظيمية فيكون هنالك تنسيقا بين الوحدات التنظيمية فيما يخص الأهداف، والاستراتيجيات ويمكن أن تعد المواءمة إشارة للتنسيق الجيد وتتعلق بالنتائج المفيدة للمنظمة (Beehr et al., 2009: 2) ويمكن أن تنقسم المواءمة على قسمين: الأول المواءمة الخارجية التي تركز على المجالات التنافسية للمنظمة، والثاني المواءمة الداخلية التي تنظر الى البنى التحتية للمنظمة وأنشطتها الداخلية، لذا فأن المواءمة الاستراتيجية تكون علاقة بين المجالات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويضيف (Zhou, et. al., 2008: 222) أن مواءمة العمل الاستراتيجي له ثلاثة مؤشرات وهي:

- ارتباط إجراءات أداء وحدة العمل بالاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة.
- مواءمة الخطط الاستراتيجية قصيرة الأجل.
- مواءمة الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل.

اما التكيف فهو القدرة على إعادة تشكيل النشاطات في وحدة العمل بسرعة لتلبية المطالب المتغيرة في البيئة التي تعمل بها (Gibson & Birkinshaw, 2004: 209)

ويشير (chandrasekaran, 2009: 80) الى أن المواءمة تركز على تحسين الأداء في المدى القريب، بينما التكيف يركز على الأداء البعيد الأمد في المنظمة.

ب. **التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal:** ويشير الى الاختلاف في الشكل، أو الجودة، أو حالة معينة بمرور الوقت لموائمة المنظمة للبيئة التي تعمل بها، حيث يحدث التجديد كلما كان هنالك حلولا جديدة يمكن تطبيقها، ويمكن أن تعد طريقة لتطوير الاستراتيجية الاستغلالية والاستكشافية، وينفذ للمواءمة والتكيف للتغيرات التنظيمية المهمة (Stienstra, 2008: 31). ويشير (Volberda, 2001: 160) الى أن التجديد الاستراتيجي يمثل نشاط المنظمة الذي يتضمن اعتماد طريقة، أو عوامل مهمة تتضمن تغير نشاط المديرون في جميع مستويات المنظمة من الأعلى الى الأسفل أو بالعكس، كذلك الطريقة التي تدرس الاستثمار مستقبلا وجلب الأرباح حاليا أي الاستكشاف مقابل الاستغلال، والطريقة التي يتقاسم بها المديرون والعاملون المعرفة مع بعضهم داخل حدود المنظمة وخارجها.

ج. **القدرة التنظيمية على التغيير (OCC):** يشير (Judge & Blocker, 2008: 919) بان القدرة التنظيمية على التغيير هي مقدمة للبراعة الاستراتيجية ويعرفها (OCC) بأنها القدرة التنظيمية الديناميكية التي تسمح للمنظمة بأن تكيف القدرات القديمة مع الفرص والتهديدات الجديدة، وكذلك خلق قدرات جديدة (OCC) وواسعة النطاق بالنسبة للمنظمات الناشئة من وجهة النظر القائمة على الموارد التي تعالج العديد من القضايا التنظيمية التي تواجه القادة الاستراتيجيين اليوم. ان (OCC) تتعلق بعدد آخر من التغيير في البنى التنظيمية، ولكنها تختلف في نطاقها العام والآثار المترتبة عليها. على سبيل المثال، هي مشابه إلى الاستعداد للتغيير. ويقترح (Weeks et al., 2004) بأنها من الأبعاد الأساسية للاستعداد للتغيير والتي تساعد في تشخيص وضع التغيير. ومع ذلك، فإنها

تتجاوز المستوى الفردي من التحليل لوصف قدرات جماعات الوحدة التنظيمية للتغيير. وأيضا، فإن بناء (OCC) مشابه لـ (القدرة على التكيف التنظيمي والقدرة على التغيير).

٤. **أبعاد البراعة الاستراتيجية Dimensions of Strategic Ambidexterit:** حاول الباحثون وصف البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها. حيث حدد كلا من (He & Wong, 2004: 481 2009: 213) (Carmeli & Halev)، (Simsek, 2009: 602) ثلاثة أبعاد للبراعة الاستراتيجية هي:

أ. استراتيجية استكشاف الفرص Explore opportunities Strategy: تمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة. فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث، والاختلاف، والمرونة (Pai, 2007: 24-25) وأن البيئة التي تتواجد فيها المنظمة تتميز بالتغير والتنوع والتقلب، ولذا فأن المنظمات عادة ما تلجأ الى بيئتها الخارجية لاستكشاف الفرص المحيطة بها، والتي تتضمن إنتاج منتوجات جديدة أو تحسينها، إيجاد منافذ تسويقية جديدة، إيجاد زبائن جدد. وأشار (Looy et al., 2005: 5) إلى أن أنشطة استكشاف الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة عمليات أو خدمات.

ب. استراتيجية استغلال الفرص Exploitation opportunities Strategy: أن استغلال الفرص يشير الى الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق. فوحدات الاستغلال تكون ذات مركزية أكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة. يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية (Huang, 2010: 10). ويشير (Pai, 2007: 24-25) الى أن الاستغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب. وأضاف (Miles & Darroch, 2006: 496) أن هنالك فرص تبدو خارج إستراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالإستراتيجية الحالية.

ج. البراعة الهيكلية: هي إنشاء هياكل منفصلة لمجموعتين من الأنشطة المختلفة كونها تختلف ولا يمكن أن تتعايش على نحو فعال، وكذلك يمكن ان يؤدي أيضا الى فصل الأنشطة المتناسقة كالبحث والتطوير (Birkinshaw & Gibson, 2004: 3) ويرى (Chang et al., 2009: 928) إن مفاهيم البراعة الهيكلية مختلفة لكنها مكملة بعضها البعض في تدعيم أداء المنظمة. فيرى بعض الباحثين بأنه يجب أن تكون فرق العمل بارعة في استعمالها للاستراتيجيات، وقدرتها لتحسين أداء المنظمة. اما باحثون آخرون يرون أن المنظمات تطور أدائها من خلال وظيفة التسويق او البحث والتطوير. وكما أشارت دراسات إلى أن البراعة الهيكلية ليس فقط تخص الهياكل، لكن كذلك بناء أنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة. ويرى (Simsek, 2009: 884) أن البراعة تتطلب إنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، هياكل، ثقافات، نظم حوافز، لذا فأن مفاهيم تقسيم الهياكل له جذوره في أدب التصميم التنظيمي، مما يشير الى أهمية الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

يستقبل مستشفى زايد التخصصي ١٣٦٧٢ مراجع خلال شهر واحد خلال الزيارة الميدانية له لأجراء البحث انقسمت بين طوارئ ٩٢٣٤ واستشارية ٤٤٣٨. وكان عدد العمليات الجراحية

١٩٨عملية في مختلف الاختصاصات الطبية توزعت بين جراحة عامة ١٤٨ عملية منها ٨ فوق الكبرى و٣٦ كبرى و١٠٤ وسطى اما عمليات الكسور والعظام فقد بلغ عدد العمليات ٥٠ عملية منها ٩ فوق الكبرى و٢٢ كبرى و١٩ وسطى. وكان عدد المرضى الراقدين ٣٤٢ مريضا.

وينطوي هذا المبحث على اختبار الفرضية الرئيسة للبحث والفرضيات المتفرعة عنها، وكالاتي:

الفرضية الرئيسة للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتراق الوظيفي في البراعة الاستراتيجية، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعيةالأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتراق الوظيفي في استراتيجية استكشاف الفرص.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتراق الوظيفي في استراتيجية استغلال الفرص.

الفرضية الفرعيةالثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتراق الوظيفي في استراتيجية البراعة الهيكلية.

ولغرض قياس أثر لاحتراق الوظيفي في البراعة الاستراتيجية، تم استعمال أسلوب تحليل التباين (Anova-Analysis of Variance). وبحسب فرضيات البحث.

ولقياس نسبة تغير الاحتراق الوظيفي من التباين الكلي للتغيرات التي تطرأ في ابعاد البراعة الاستراتيجية، تم استعمال معامل التغير(R^2) الذي تتراوح قيمته بالمجال ($0 \le R^2 \le 1$)، وكالاتي:

أ. **اختبار الفرضية الفرعية الاولى:** يشير الجدول (١) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير ابعاد الاحتراق الوظيفي (X) في ابعاد البراعة الاستراتيجية (Y) تحديدا ما يتعلق باستراتيجية استكشاف الفرص.

الجدول (١): ANALYSIS METHOD (Anova)

Sig.	The value (F) of the table (1,88,1%)	F ratio	Mean Square	Sum of Squares	df	Model S.O.V
There is a significant effect at the level of significance (1%) or (5%)	6.85	.447	.019 .043	.077 3.642	4 84	**Regression** **Residual**
				3.719	88	**Total**

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين التي يتضمنها الجدول (١) بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (.447)، هي اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٨٥) تحت مستوى الدلالة (1%) وحتى عند مستوى الدلالة (5%)، وبدرجتي حرية (٨٨ -١)، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الاولى للبحث.

من جانب آخر، يتضح من خلال النتائج إن قيمة معامل التغير (R^2) بلغت (.022)، وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير استراتيجية استكشاف الفرص من التباين الكلي بلغت (.022)

للتغيرات التي تطرأ في أبعاد البراعة الاستراتيجية المدروسة، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى. ومن هنا نجد عدم وجود تأثير للاحتراق الوظيفي في البراعة الاستراتيجية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يشير الجدول (٢) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير ابعاد الاحتراق الوظيفي (X) في ابعاد البراعة الاستراتيجية (Y) تحديدا ما يتعلق باستراتيجية استغلال الفرص.

الجدول (٢): (Anova) ANALYSIS METHOD

Sig.	The value (F) of the table (1,88,1%)	F ratio	Mean Square	Sum of Squares	Df	Model S.O.V
There is a significant effect at the level of significance (1%) or (5%)	6.85	27.833	.151	.604	4	**Regression**
			.005	455	84	**Residual**
				1.059	88	**Total**

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين التي يتضمنها الجدول (٢) بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (27.833)، هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٨٥) تحت مستوى الدلالة (1%) وحتى عند مستوى الدلالة (5%)، وبدرجتي حرية (٨٨ -١)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث.

من جانب آخر، يتضح من خلال النتائج إن قيمة معامل التغير (R^2) بلغت (.41)، وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير استراتيجية استغلال الفرص من التباين الكلي بلغت (.41) للتغيرات التي تطرأ في أبعاد البراعة الاستراتيجية المدروسة، أما النسبة المتبقية والبالغة حوالي (.59) فتعود إلى متغيرات أخرى. ومن هنا نجد وجود تأثير واضح للاحتراق الوظيفي في البراعة الاستراتيجية، يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين التي يتضمنها الجدول (٢) بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (.447)، هي اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٨٥) تحت مستوى الدلالة (1%) وحتى عند مستوى الدلالة (5%)، وبدرجتي حرية (٨٨ -١)، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية للبحث.

من جانب آخر، يتضح من خلال النتائج إن قيمة معامل التغير (R^2) بلغت (.021)، وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير استراتيجية استغلال الفرص من التباين الكلي بلغت (.021) للتغيرات التي تطرأ في أبعاد البراعة الاستراتيجية المدروسة، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يشير الجدول (٣) إلى أسلوب تحليل التباين (Anova) لقياس أثر متغير ابعاد الاحتراق الوظيفي (X) في ابعاد البراعة الاستراتيجية (Y) تحديدا ما يتعلق باستراتيجية البراعة الهيكلية.

الجدول (٣): (Anova) ANALYSIS METHOD

Sig.	The value (F) of the table (1,88,1%)	F ratio	Mean Square	Sum of Squares	df	Model S.O.V
There is a significant effect at the level of significance (1%) or (5%)	6.85	18.265	.476 .026	1.903 2.187	4 84	**Regression** **Residual**
				4.090	88	**Total**

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين التي يتضمنها الجدول (٣) بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (18.265)، هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٨٥) تحت مستوى الدلالة (1%) وحتى عند مستوى الدلالة (5%)، وبدرجتي حرية (٨٨ -١)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث.

من جانب آخر، يتضح من خلال النتائج إن قيمة معامل التغير (R^2) بلغت (.47)، وهذا يعني ان نسبة ما يفسره متغير استراتيجية البراعة الهيكلية من التباين الكلي بلغت (.47) للتغيرات التي تطرأ في أبعاد البراعة الاستراتيجية المدروسة، أما النسبة المتبقية والبالغة حوالي (.53) فتعود إلى متغيرات أخرى تخرج عن متغيرات البحث.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

اولاً. النتائج:

١. ظهر وجود علاقة الأثر للمتغير المستقل (الاحتراق الوظيفي) مع الابعاد الاخرى للمتغير المعتمد (البراعة الاستراتيجية).
٢. إن مستوى خلق الوظائف ودوافع الانجاز لها، كانت ذات تأثير في المشمولين بالبحث بحيث انهم لم يعانوا من الاحتراق الوظيفي ولم يكن له تأثير واضح في مستوى الانجاز، مما يعني ان اجواء العمل كانت مناسبة لأغلب المشمولين بالبحث.
٣. لا توجد اهتمامات واضحة في الجوانب الاستراتيجية متمثلةً بأبعاد البراعة الاستراتيجية اي ان المنظمة تعمل بأساليب تكاد تكون تقليدية.
٤. اتضح ان الاعمال التي تنجز في هذه المنظمة لا تحتاج الى وقت وجهد عاليين وإنها تتسم بالروتينية ومن ثم يكون انجازها بأدنى مستوى من التفكير والجهد.
٥. هنالك نسبة جيدة من الزبائن كانت الخدمات المقدمة لهم أعلى من توقعاتهم، محققة بذلك الرضاء لهم بتجاوز ما هو متوقع، إلا أن هنالك نسبة ليست بالقليلة اعتبروا أن الخدمات المقدمة لهم هي مطابقة للمتوقع أي أنهم لديهم تأكيد بسيط.

ثانياً. التوصيات: من خلال النتائج المطروحة آنفا، ارتأت الدراسة استكمال منهجها البحثي بتقديم طائفة من التوصيات وكما يأتي:

١. توصي الدراسة بالاهتمام ومراعاة الجانب العلمي والمعرفي للأفراد في انجاز الاعمال المنوطة بهم والتي تتناسب وقدراتهم ورغباتهم لما للجانب المعرفي من دور واضح في نتائج الأعمال المتمثلة بكل من رضا الزبون أو العاملين ذاتهم.

٢. العمل على إنشاء وتطوير حاضنات أعمال ومشاريع ريادية تتناسب مع المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملين لمعالجة الاحتراق الوظيفي وتنسجم مع استراتيجية البراعة الهيكلية والنهوض بالأعمال في المنظمة.
٣. توصي الدراسة الإدارة بالمنظمة المبحوثة بالاهتمام بتدريب الأفراد وإكسابهم المهارات اللازمة بما يمكنهم من انجاز اعمالهم بشكل كفوء ومحبب لهم مع توليد القدرات المناسبة في التعامل مع الزبائن لما لهذا من دور في تحقيق رضا الزبون والعاملين عن وظائفهم.
٤. ضرورة قيام المنظمات المبحوثة بإنشاء أقسام خاصة لمتابعة التغيرات البيئية وتوجهات المنافسين ولا سيما التي تواجه مشكلات في انجاز الاعمال، وقسم خاص لمتابعة رضا العاملين عن وظائفهم فضلاً عن رضا الزبائن أيضاً، لغياب تام لهذه الأقسام في المنظمة المبحوثة.
٥. ضرورة العمل على تطوير إمكانات العاملين ورفع مستواهم وخبرتهم بما يتلاءم مع التطورات في مجال الخدمة المقدمة في المنظمة المبحوثة من حيث تنمية الموارد البشرية وتحفيز العاملين على انجاز اعمالهم، ووضع برنامج تدريبي لتدريب العاملين على استيعاب التقانة المستخدمة في خدمات الانترنت وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد من خلال الحوافز والمكافآت لغرض توليد البراعة الاستراتيجية في العمل.

المصادر:

أولاً. المصادر العربية:

١. ادعيس، الاء حمدي، (٢٠١٢)، العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها-دراسة حالة، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة الخليل.
٢. التلباني، نهاية، الاغا، مروان، سعدالله، رأفت، (٢٠١٥)، علاقة العوامل التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد ٢٩، العدد ٤.
٣. الجمل، اماني بسام سعيد، (٢٠١٢)، الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير(منشور)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
٤. خديجة، معروف، (٢٠١٧)، الاحتراق النفسي لدى الأطباء الجراحين-دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف وسليمان عميرات والعيادات الخاصة بمدينتي ورقلة وتقرت، رسالة ماجستير، كلي العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
٥. دردير، نشوة كرم عمار ابو بكر، (٢٠٠٧)، الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ، ب) وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم.
٦. الشعلان، فهد بن احمد، (٢٠١٦)، مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة، مجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مجلد ٣٢، العدد ٦٥، الرياض.
٧. الطلاع، سليمان احمد، (٢٠١٥)، واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة الازهر-غزة سلسلة العلوم الانسانية، المجلد ١٧، العدد ٢.
٨. عاشور، علوطي، عبد الوهاب، مغار، (٢٠١٧)، علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي-دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي لولاية سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٣١.

٩. العطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٧)، العواقب النفسية والبرجماتية لمقاطعة مكان العمل وتأثيرها في أداء العاملين-دراسة حقلية لعينة من المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٣.
١٠. عمورة، ريم، (٢٠١٤)، أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل-دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
١١. فتيحة، حاج سعيد، (٢٠١٥)، مستويات الاحتراق النفسي لدى أطباء التخدير-دراسة ميدانية بمستشفيات ولاية بسكرة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
١٢. منصور، لنا حسن محمد، (٢٠١٣)، الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية التعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. BakkerArnold B., & Demerouti, Evangelia & Euwema, Martin C., (2005), Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout, Journal of Occupational Health Psychology, Vol., 10, No 2.
2. Beehr, A. Terry & Glazer, Sharon & Fischer, Ronald & Linton, L. Larissa & Hansen, P. Curtiss, (2009), Antecedents for Achievement of Alignment in Organizations, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82, 1–20, USA.
3. Bosley, Hugh Patrick, Levels of Burnout and Job Satisfaction in Large-Scale Agribusiness (2004). Masters Theses.Kentucky University, the Faculty of the Department of Psychology.
4. Carmeli, Abraham & Halevi, Yitzack, Meyrav, (2009), How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity USA, Journal of The Leadership Quarterly 20, pp 207–218.
5. Chang, Yuan-Chieh &Yang, Phil Y. & Chen, Ming-Huei, (2009), the determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective Research Policy journal. Vol8 NO.12.
6. Christensen, Tage S & Biarritz, Marianne & Villadsen, Ebbe & ChrIstensn, Karl B, (2005), The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout, Work & Stress, July/September 2005; 19(3).
7. Halbesleben, Jonathon R.B& Buckley, M. Ronald, (2004), Burnout in Organizational Life, Journal of Management, 30, 6.
8. He, Zi-Lin & Wong, Poh-Kam, (2004), Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis Journal Informs, Vol. 15, No. 4, July–August 2004.
9. Huang, Pei-Wen, (2010), Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities University, Kaohsiung, Taiwan.

10. Jari J. Hakanen a & Arnold B. Bakker B. & Wilmar B. Schaufeli, (2006), Burnout and work engagement among teachers, Journal of School Psychology, 43.
11. Leiter, Michael & Maslach, Christina, (2008), Eariypredictors of job Burnout and Engagement, Journal of Applied Psychology, Vol., 93, No 3.
12. Looy, Bart Van& Martens, Thierry& Bouwen, Rene (2005) Exploring requisites and antecedents of continuous innovation Working paper, Belgium.
13. Miles ،Entrepreneurial Marketing Processes ،and the cycle of Competitive advantage; European Journal of Marketing Vol., 38, No. 9.
14. Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian (2008) Synthesis of Organizational Ambidexterity Research and Areas for Future Research Journal of Management.
15. Schaufeli, Willmar B., & MartÍnezIsabel M., & Marques pinto, Alexandra & Salanova, Marisa& Arnold B, Bakker, (2002), Journal of cross-cultural Psychology, Vol., 33, No. 5.
16. Schaufeli, WilMAR B., & Taris, Toon W., & Rhenen, Willem van, (2008), Workaholism, Burnout, and Work Engagement, Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? The Authors Journal Compilation International Association of Applied Psychology, 57, (2).
17. Schaufeli, Wilmar B., Michael P., Leiter, Wolfville, Canada, and Christina, (2009), Burnout: 35 years of research and practice, Emerald Group Publishing Limited, Career Development International, Vol. 14 No. 3.
18. Schaufeli, Wilmar & Salanova, Marisa & Roma, Vicente Gonzalez& Bakker Arnold B, (2002), The Measurements of Engagements and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, Journal of Happiness Studies, 3, 71.
19. Simsek Zeki, (2009), Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding Journal of Management Studies, University of Connecticut.
20. Simsek, Zeki; Ciaran Heavy, John F. Vegaand David Souder (2009) A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, And Outcomes University of Connecticut, Journal of Management Studies 46:5 July.
21. Stienstra, Marten (2008) Strategic Renewal in Regulatory Environments University Rotterdam,
22. Vicente Gonza´lez-Roma & Wilmar B., Schaufeli & Arnold B. Bakker Susana Lloret, (2006), Burnout and work engagement Independent factors or opposite poles, Journal of Vocational Behavior, 68.
23. Volberda, W., Hank, & Baden-Fuller, Charles &Van Den Bosch, A. Frans. (2001) Mastering Strategic Renewal Mobilizing Renewal Journeys in Multiunit Firms Journal Elsevier Science, 34 (2001) 159-178.
24. Zhou, Kevin Zheng &Wu, Fang (2010) Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J., 31: 547–561.

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد:

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد بحث علمي في إدارة الأعمال والموسوم **الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية-دراسة تطبيقية**

وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي من دون الحاجة لذكر الاسم.

❖ **الجزء الأول. الفقرات التي تخص الاحتراق الوظيفي:** الاحتراق الوظيفي هو عبارة عن حالة نفسية، تعبر عن شعور الموظف بالتعب النفسي المتراكم، وتبدأ عندما يشعر الفرد بأن بالأعمال الموكلة اليه تفوق طاقته وطموحاته، حيث يعجز عن تحملها، وهذا يتمثل بانخفاض الدافعية لديه ونقص في الكفاءة الشخصية، بالإضافة الى التعامل بشكل سلبي مع زملاء العمل.

أولاً: ابعاد الاحتراق الوظيفي

البعد	ت	الفقرات	أوافق	محايد	غير موافق
الاستنزاف الانفعالي	١	أشعر بالتعب النفسي وأنني مستنزف نفسياً نتيجة ممارسة مهنتي في العمل			
	٢	أشعر باستنفاذ كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في الدوام			
	٣	أشعر بالضيق والقلق حينما استيقظ في الصباح لمواجهة عمل جديد			
	٤	التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر والقلق			
	٥	أشعر بالإحباط بسبب مهنتي			
الشعور بالنفور والانفصال عن الوظيفة	٦	أصبحت اشخصاً قاسياً في التعامل مع الناس منذ أن بدأت العمل			
	٧	أشعر بعدم الاكتراث لما يحدث مع الاخرين			
	٨	أشعر أن المراجعين يلومونني على بعض المشاكل			
	٩	أشعر أن حياتي أصبحت بلا معنى نتيجة ممارسة مهنتي			
	١٠	أجد نفسي غير متحمس للقيام بالأعمال الموكلة الي			
الإنجاز الشخصي	١١	لا اتعامل بفعالية عالية مع مشاكل المراجعين			
	١٢	لا أستطيع أن اتفهم مشاعر المراجعين			
	١٣	لا أشعر بالحيوية والنشاط اثناء العمل			
	١٤	لا أستطيع أن اوفر الجو المناسب للعمل			
	١٥	لا اتعامل مع المشاكل التي تحصل اثناء العمل بهدوء وحكمة			

❖ **الجزء الثاني. الفقرات التي تخص البراعة الاستراتيجية:**

تمثل قدرة المنظمة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب موائمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بضمن ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة.

البعد	ت	الفقرات	أوافق	محايد	غير موافق
استراتيجية استكشاف الفرص	١	تمتلك المنظمة القدرة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة			
	٢	استعداد المنظمة للتكيف مع الأسواق المتقلبة ومع زبائن وأسواق جديدة			
	٣	قدرة المنظمة على استكشاف الفرص الجديدة بامتلاكها المعرفة الجديدة والمرونة.			
	٤	تلجأ المنظمة الى بيئتها الخارجية لاستكشاف الفرص المحيطة بها			
	٥	تمتلك المنظمة أنشطة استكشاف الفرص الجديدة بهدف تطوير منتج جديد او خلق منتجات مبتكرة وعمليات أو خدمات جديدة.			
استراتيجية استغلال الفرص	٦	تمتلك المنظمة وحدات استغلال الفرص التي تكون ذات مركزية أكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة ذاتها.			
	٧	يتم استغلال الفرص عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية			
	٨	استغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب.			
	٩	هنالك فرص تبدو خارج استراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية			
	١٠	استغلال الفرص لا يحدث تغيير لبعض الأمور المحيطة بالعمل			
استراتيجية البراعة الهيكلية	١١	تعمد المنظمة الى إنشاء هياكل منفصلة لمجموعتين من الأنشطة المختلفة لأنها مختلفة ولا يمكن أن تتعايش على نحو فعال وكذلك فصل الأنشطة المتناسقة كالبحث والتطوير.			
	١٢	تكون فرق العمل بارعة في استعمالها للاستراتيجيات، وقدرتها لتحسين أداء المنظمة.			
	١٣	تطور المنظمة أدائها من خلال وظيفة التسويق او البحث والتطوير وغيرها من المهام او الوظائف فيها.			
	١٤	بناء المنظمة أنظمة عمليات وتسهيلات بارعة لتنظيم اعمالها المهمة			
	١٥	تقوم المنظمة بإنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، لغرض الحفاظ على التطابق مع مطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء.			