

دور عناصر التحسين المستمر في الحد من الاحتراق الوظيفي /دراسة استطلاعية في شركة
الموصل للحديد والصلب

**The role of continuous improvement elements in reducing job burnout an
Exploratory study in Mosul Iron and Steel Company**

م.ايمان علي احمد الحياي

aiman_ali@uomosul.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

Bilal tawfeeq Younes

م.م.بلال توفيق يونس

bilal.tawfeeq@uomosul.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

Eman Ali Ahmed

تاريخ استلام البحث 2025/3/19 تاريخ قبول النشر 2025/7/17 تاريخ النشر 2025/ 10 / 1

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة دور عناصر التحسين المستمر في الحد من حالات الاحتراق الوظيفي للأفراد العاملين في شركة الحديد والصلب في مدينة الموصل اذ تمثلت عناصر التحسين المستمر (التنظيف،الترتيب، التلميع،التنميط، التثبيت) اما ابعاد الاحتراق الوظيفي هي(بالاستنزاف العاطفي والشعور بالسلبية في العلاقات واخيراً الشعور بتدني الانجاز) ولمعرفة مدى الدور الذي توديه هذه العناصر تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على استمارة الاستبانة كوسيلة اساسية للتحليل الاحصائي وقد اختار الباحثان عدد من العاملين في مصنع الحديد والصلب ميدانا للدراسة ، اذ تم توزيع (120) استمارة وتم استرداد (110) صالحة للتحليل اي ان نسبة الاستجابة هي(91%) و من خلال استخدام برنامج (spss) وبعد اختبار الفرضيات البحثية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي وبناءً على ذلك تم تقديم مجموعة من الاقتراحات تفيد الجانب المبحوث.

الكلمات المفتاحية : التحسين المستمر ، S^{1*5} ، الاحتراق الوظيفي ، مصنع الحديد والصلب

Abstract

The research aims to know the role of continuous improvement elements in reducing the cases of job burnout for individuals working in the al mosul co. for iron and steel . The elements of continuous improvement were (Clearing ,Configure ,Clean and Check ,Conformity and finally ,Custom and practice). The dimensions of job burnout are (emotional exhaustion, feeling of negativity in relationships, and finally feeling of low achievement). To know the extent of the role played by these elements, the descriptive analytical approach was relied upon, and the questionnaire form was relied upon as a basic means for statistical analysis. The researchers chose a number of workers in the iron and steel factory as a field of study. (120) forms were distributed, and (110) were recovered, valid for analysis, meaning that the response rate is (91%). By using the SPSS program and

^{1*} كلمات يابانية تبدأ بالحرف S (Seiri ,Seiton ,Seiso ,Seiketsu ,Shitsuke

after testing the research hypotheses, a set of conclusions were reached, the most important of which is the existence of a significant correlation and influence between the elements of continuous improvement and job burnout. Based on this, a set of suggestions were presented that benefit the researched aspect.

Keywords: continuous improvement, 5S, job burnout , al mosul co. for iron and steel.

المقدمة :

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متعددة في سبيل الحفاظ على كفاءتها واستمراريتها، ويعد الاهتمام بالعنصر البشري أحد أبرز هذه التحديات، لما له من دور محوري في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن بين المشكلات التي تؤثر سلباً على أداء العاملين وإنتاجيتهم تأتي مشكلة الاحتراق الوظيفي والتي باتت تشكل تهديداً حقيقياً لاستقرار بيئة العمل وجودتها. في هذا السياق يبرز مفهوم التحسين المستمر كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتطوير بيئة العمل ويتضمن هذا المفهوم مجموعة من العناصر الأساسية والتي تسهم مجتمعة في تعزيز بيئة العمل وتحفيز العاملين.

وانطلاقاً من ذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عناصر التحسين المستمر بصورتها المتكاملة وبين ظاهرة الاحتراق الوظيفي لمعرفة مدى تأثير هذه العناصر في الحد من تلك الظاهرة داخل مصنع الحديد والصلب وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تربط بين متغيرين مهمين في بيئة العمل، مما يمكن أن يسهم في تقديم رؤى جديدة لتحسين الأداء الوظيفي ودعم استدامة المؤسسات الصناعية.

وقد تم تنظيم البحث في المحاور التالية:

- المبحث الأول: منهجية البحث
- المبحث الثاني: الجانب النظري
- المبحث الثالث: الجانب الميداني
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

المبحث الأول / منهجية البحث

يشمل المبحث على المحاور الآتية :

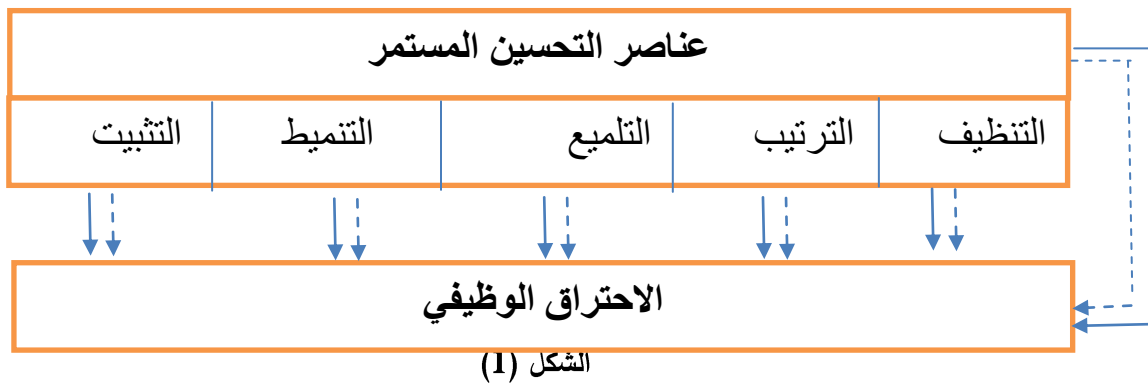
أولاً- مشكلة البحث: في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبح التركيز على مفاهيم الجودة والتحسين المستمر ضرورة ملحة لضمان كفاءة الأداء واستدامة الشركات. ويعد تبني عناصر التحسين المستمر أداة فعالة في مواجهة العديد من التحديات التي تعترض العاملين، وعلى رأسها ظاهرة الاحتراق الوظيفي، التي باتت تؤثر سلباً على الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وتضعف من إنتاجيتهم وتفاعلم داخل بيئة العمل.

ورغم الجهود المبذولة في تطوير بيئة العمل من خلال ممارسات التحسين المستمر، إلا أن الكثير من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في السيطرة على مؤشرات الاحتراق الوظيفي بين موظفيها ومن هنا تنطلق هذه الدراسة في محاولة لفهم العلاقة بين عناصر التحسين المستمر بمكوناته الخمسة ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي في بيئة عمل صناعية تتسم بالديناميكية والتحديات المستمرة، وبناء عليه، تتمثل مشكلة البحث بالسعي للإجابة عن السؤال الآتي:

- ما مدى تأثير عناصر التحسين المستمر في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

ثانياً- أهداف البحث: ان اهداف البحث الحالي يمكن ان تحدد في النقاط الاتية :

- 1- تقديم مفاهيم نظرية لإدارة الشركة عن مفهوم التحسين المستمر وعناصره والاحتراق الوظيفي.
 - 2- تحديد دور عناصر التحسين المستمر في الاحتراق الوظيفي.
 - 3- محاولة بناء مخطط فرضي واجراء الاختبارات عليه للوصول الى العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ثالثاً- مخطط الدراسة الفرضي: قام الباحثان برسم مخطط افتراضي الشكل (1) هو يؤشر لدور عناصر التحسين المستمر و الاحتراق الوظيفي.



الشكل (1)

مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين.

رابعاً- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى : يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية موجبة بين عناصر التحسين المستمر مجتمعة و الاحتراق الوظيفي وتتفرع منها الفرضيات الاتية :

- يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية موجبة بين عنصر التنظيف و الاحتراق الوظيفي.
- يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية موجبة بين عنصر الترتيب و الاحتراق الوظيفي.
- يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية موجبة بين عنصر التلميع و الاحتراق الوظيفي.
- يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية موجبة بين عنصر التنميط و الاحتراق الوظيفي.

- يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية موجبة بين عنصر التثبيت والاحتراق الوظيفي
- الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد علاقة تأثير موجبة بين عناصر التحسين المستمر مجتمعة والاحتراق الوظيفي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :
- يوجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية موجبة بين عنصر التنظيف والاحتراق الوظيفي.
- يوجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية موجبة بين عنصر الترتيب والاحتراق الوظيفي.
- يوجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية موجبة بين عنصر التلميع والاحتراق الوظيفي.
- يوجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية موجبة بين عنصر التتميط والاحتراق الوظيفي.
- يوجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية موجبة بين عنصر التثبيت والاحتراق الوظيفي
- خامساً- منهج البحث : اعتمد الباحثان على مناهج البحث العلمي ومنهم الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع البحث وعينته، فضلاً عن دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.
- سادساً- حدود البحث:
- الحدود المكانية : اقتصر البحث على العاملين في شركة الموصل للحديد والصلب.
- الحدود الزمانية : تم تحديد مدة البحث بمدة توزيع استمارة الاستبانة واستلامها منهم وهي المدة التي استمرت من 2024 /5/5 الى 2024 /12/5 .
- سابعاً: أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحثان على الأساليب التالية في جمع البيانات.
- 1- المصادر الأجنبية والعربية فضلاً عن دوريات ورسائل لها علاقة بموضوع الدراسة.
- 2- استمارة الاستبانة : للحصول على بيانات الافراد المبحوثين فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ، وقد اعتمد الباحثان على المصادر الاتية في اعداد العبارات الخاصة بعناصر التحسين المستمر (Okpala,et.al,2024)(Chikwendu,et.al,2024) (AL Tamimi,et.al,2023) (Rini,et.al, 2024) ، في حين تم الاعتماد على المصادر الاتية في اعداد عبارات الاحتراق الوظيفي (الشعلان، 2016) (الصبان،2021) (العارضي ومهدي ،2019)
- ثامناً: الوسائل الإحصائية: استخدم الباحثان مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة بهدف تحليل اتجاهات علاقات التأثيرين متغيرات الدراسة من خلال برنامج (SPSS).
- تاسعاً: مصداقية استمارة الاستبانة: دأب الباحثون على استخدام الوسائل والأدوات التي تبين مصداقية فقرات الاستبانة، ومن اهم هذه الوسائل اختبار (Alpha_Cronbach)، ويعتمد هذا الاختبار على قياس مدى ثبات فقرات الاستبانة ومدى قدرتها على إعطاء نتائج تتوافق مع ردود المستجيبين لفقرات الاستبانة وكانت نتيجة هذا الاختبار (0.897) لفقرات الاستبانة بشكل كامل.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

المحور الاول - عناصر التحسين المستمر

اولاً - مفهوم التحسين المستمر:

على مدار العقد الماضي استثمر صانعو السياسات والجهات الممولة موارد مالية كبيرة لدعم جهود التحسين المستمر، ويعد التحسين المستمر مجموعة من المناهج المعنية بمعالجة مشاكل الممارسة المحلية، وإشراك الممارسين في أبحاث التحسين، وإجراء دورات تكرارية من الاختبارات التأملية، ونشر التحسينات خارج نطاق الفصول الدراسية الفردية ويرى (Sandoval,et.al,2024,420) ان جذور التحسين المستمر تعود إلى الثورة الصناعية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، خلال هذه الفترة، أدرك المصنعون ضرورة تحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة وقد أرسى مبتكرون مثل Eli Whitney Jr)، بإدخاله الأجزاء القابلة للتبديل(Frederick Winslow Taylor) بمبادئه العلمية في الإدارة أسس مفهوم التحسين المستمر ويهدف التحسين المستمر إلى مواجهة النموذج السائد لتحسين النتائج التعليمية، حيث يقيم الباحثون فعالية التدخلات في بيئات متحكم بها ويوسعون نطاق تلك الفعالة .

واشار (AL Tamimi,et.al ,2023,27) أن فلسفة التحسين المستمر تستند إلى الحاجة إلى تلبية متطلبات ورغبات هؤلاء الزبائن وتركز على تحسين العمليات وعدم الاهتمام بالنتائج من خلال مراجعة هذه العمليات والتطوير والتحسين، مما يتيح أفضل النتائج ويشمل التحسين المستمر كل جانب من جوانب عمليات المنظمة ، التحسين المستمر هو مسؤولية الموظفين والإدارة ككل وبالتالي فهو مسؤولية كل فرد في المنظمة؛ فهو ليس مسؤولية فرد أو مجموعة محددة على مستوى الإدارة.

واضاف (Chikwendu,et.al,2024,54) إن Kaizen هي استراتيجية يتعاون فيها الموظفون على كافة مستويات الشركة معا بشكل استباقي لتحقيق تحسينات منتظمة وتدرجية في عملية الشركة. وأشاروا إلى أن Kaizen تجمع بين المواهب الجماعية داخل الشركة لإنشاء محرك قوي للتحسين ، وهو مفهوم متجذر بعمق في الفلسفة اليابانية المعروفة باسم كايزن مشتق من الكلمتين اليابانيتين "Kai" وتعني التغيير و"zen" وتعني للأفضل، يجسد Kaizen ممارسة إجراء تغييرات صغيرة وتدرجية لتحقيق تحسينات مستدامة وطويلة الأجل، وقد تجاوزت هذه المنهجية الحدود الثقافية والجغرافية وأصبحت حجر الزاوية لعمليات الشركات الحديثة في جميع أنحاء العالم.

ثانياً-عناصر التحسين المستمر (S5):

حدد (Panjaitan,et.al,2024,2) ان مفهوم S5 هو طريقة نشأت في اليابان، وتستخدم للاستفادة من أماكن العمل بما في ذلك المواد والمعدات والمستندات وما إلى ذلك من أجل إنشاء بيئة عمل نظيفة ومرتبطة وتحسين الانضباط في العمل وهي كلمات يابانية تبدأ بالحرف (S) والجدول (1) يلخص الكلمات اليابانية وترجمتها باللغة العربية

والإنكليزية حيث يستخدم بعض الكتاب الذي ترجمو الكلمات اليابانية للغة الانكليزية الى (C5) في حين يترجم الكتاب العرب الكلمات اليابانية الى التاءات الخمسة.

الجدول (1)

ملخص ال (S5) باليابانية والإنكليزية والعربية

الكلمات ت	اليابانية	الإنكليزية	العربية
1	Seiri	Clearing	تنظيف
2	Seiton	Configure	ترتيب
3	Seiso	Clean and Check	تلميع
4	Seiketsu	Conformity and finally	تتميط
5	Shitsuke	Custom and practice	تثبيت

المصدر : من اعداد الباحثين.

ويمكن توضيح عناصر S5:

(Rini,et.al,2024,44) (Verónica,et.al,2024,18) كما اتفق عليها الباحثين:

1- Seiri – Clearing : التنظيف / حدد (Rini,et.al ,2024,44) تقوم الشركة بفصل العناصر الضرورية عن غير الضرورية في مكان العمل. ويتضمن ذلك تحديد الأدوات والأجزاء والمواد المستخدمة بشكل متكرر، وإزالة العناصر غير الضرورية أو نقلها لتقليل الفوضى. ويتم التخلص من العناصر غير الضرورية لتقليل النفايات وإنشاء مساحة عمل أكثر كفاءة، ويمكن انجاز هذه النقطة من خلال الخطوات الآتية :

الخطوة (1): فحص جميع المواد والأدوات والمعدات الموجودة في المستودع.

الخطوة (2): تصنيف العناصر إلى ثلاث فئات: ضرورية وغير ضرورية وتستخدم أحيانا.

الخطوة (3): إزالة العناصر غير الضرورية من المستودع ويجب تخزين العناصر المخصصة للاستخدام العرضي في منطقة منفصلة وأقل سهولة في الوصول إليها.

الاجراء : إنشاء قائمة مراجعة لتصنيف المواد بشكل دوري.

2- Configure–Seiton / الترتيب: تحرص الشركة على وضع جميع الأدوات والمواد في أكثر الأماكن منطقية للوصول إليها بسرعة وسهولة. حيث يتم تحديد مكان واضح ومميز لكل عنصر. كما يتم ترتيب

مساحة العمل بطريقة تقلل من وقت البحث والحركة، وبالتالي زيادة الإنتاجية والكفاءة، ويمكن انجاز هذه النقطة من خلال الخطوات الآتية :

- الخطوة (1): تحديد مواقع محددة لكل نوع من المواد والأدوات.
- الخطوة (2): استخدام تسميات واضحة ومرئية لتحديد كل عنصر وموقعه.
- الخطوة (3): تنفيذ نظام تخزين يسهل الوصول السريع (على سبيل المثال، الأرفف، الصناديق، لوحات الأدوات).
- الإجراء: تصميم خريطة للمستودعات تشير إلى مواقع جميع العناصر.

3- Clean and Check-Seiso / التلميع: تؤكد الشركات على أهمية التنظيف المنتظم في مكان العمل حيث يتحمل كل موظف مسؤولية الحفاظ على منطقة عمله نظيفة وخالية من الغبار والأوساخ ،ويمكن انجاز هذه النقطة من خلال الخطوات الآتية :

- الخطوة (1): وضع جدول تنظيف منتظم للمستودعات.
 - الخطوة (2): تعيين مسؤوليات تنظيف محددة للموظفين.
 - الخطوة (3): فحص المستودع بانتظام للتأكد من الحفاظ على نظافته.
 - الإجراء: إنشاء قوائم مراجعة التنظيف اليومية والأسبوعية.
- 4- Conformity and finally – Seiketsu / التتميط : يتم تتميط العمليات والممارسات المتعلقة بـ (S5) في جميع الشركات وهذا يضمن الاتساق والكفاءة في تنفيذ (S5) يتم توثيق الإجراءات القياسية بشكل جيد ويتم تزويد الموظفين بتدريب منتظم لضمان فهمهم واتباعهم للمعايير المحددة ،ويمكن انجاز هذه النقطة من خلال الخطوات الآتية:

- الخطوة (1): تصنيف المستندات، وإجراءات وممارسات الترتيب والتنظيف.
- الخطوة (2): تدريب الموظفين على هذه الإجراءات.
- الخطوة (3): عرض أدلة مرئية (علامات، تعليمات، إجراءات تشغيل قياسية) في المستودع.
- الإجراء: إنشاء دليل إجراءات (S5) محدد للشركة.

5- Shitsuke – Custom and practice/ تثبيت : أهمية محافظة الشركة على ممارسات S5 واستدامتها ويتم تشجيع الموظفين على تطبيق مبادئ S5 باستمرار في عملهم اليومي، ويتم تدقيق وتقييم تنفيذ S5 بانتظام لضمان الامتثال وتحديد مجالات التحسين. ويتم استخدام التغذية العكسية من عمليات التدقيق لتطوير الإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر.

ويمكن انجاز هذه النقطة من خلال الخطوات الآتية :

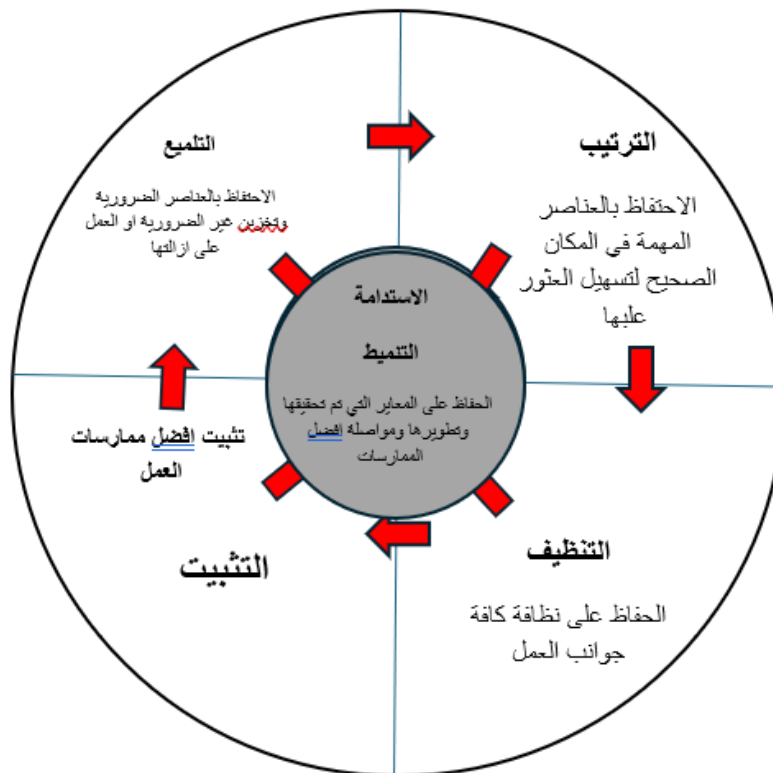
الخطوة (1): إجراء عمليات تدقيق منتظمة للتأكد من اتباع S5.

الخطوة (2): تعزيز ثقافة التحسين المستمر والالتزام بـ S5 بين الموظفين.

الخطوة (3): الاعتراف بالامتثال والتحسين المستمر لـ S5 ومكافأته.

الإجراء: تنفيذ نظام الاقتراحات والملاحظات لتحسين الممارسات.

ويمكن تلخيص ما ورد أعلاه في المخطط (2)



الشكل (2)

العلاقة بين المراحل الخمس لمنهجية (S5)

Source: Moro, N. (2024). Shitsuke, Sustain–The Five Step Of The 5s Methodology. In *International Conference Knowledge-Based Organization* (Vol. 30, No. 3, 5).

المحور الثاني / الاحتراق الوظيفي

أولاً/ ما المقصود بالاحتراق الوظيفي:

يرى (حجاج، 2013، 135) ان الاحتراق الوظيفي هو استجابة لفترة طويلة من الضغوط العاطفية والشخصية في العمل ويتمثل في الاجهاد وتبلد المشاعر وقلة الفعالية.

واشار (Beheshtifar, & Omidvar, 2013, 107) انه استجابة نفسية لضغوط العمل والتغيرات في ما يريده الفرد وما يجب عليه أن يفعله، أو بعبارة أخرى هناك تناقضات كبيرة بين الوظيفة تؤدي بصاحب العمل إلى الإرهاق وان الإرهاق لا يؤثر إلا بشكل سلبي على الرضا الوظيفي ولكنه يؤدي أيضا إلى انخفاض الالتزام التنظيمي.

ويرى (Talachi, & Gorji, 2013, 21) بأنه تحدي تواجهه المنظمات تؤدي الى انخفاض الانجاز الوظيفي وبالتالي عدم الرضا الوظيفي للأفراد وبالتالي اتجاه الفرد السلبي تجاه العمل .

ثانياً/ مراحل الاحتراق الوظيفي :

ذكرت (الحميد، 2016، 101) بأن عملية الاحتراق الوظيفي تمر بثلاث مراحل:

1- مرحلة وجود ضغط ناتج عن حالة عدم التوازن بين متطلبات العمل والقدرات المطلوبة لتنفيذه من المدير المسؤول عن هذا العمل ويقوم الجسم بتكييف نفسه لمواجهة التهديدات المسببة للاحتراق الوظيفي مثل زيادة سرعة نبضات القلب وارتفاع معدل التنفس نتيجة لحالة القلق التي تعرض لها المدير .

2- مرحلة رد الفعل الانفعالي لحالة فقدان التوازن، حين يحس المدير بالقلق والتعب، والى الجهد الناتج من الضغط الذي تحدثه متطلبات العمل، وانعدام القدرة على التركيز وشروء الذهن وتكون نتيجة للمرحلة الأولى.

3- مجموعة من التغيرات في اتجاهات المدير وتعامله، مثل اللجوء إلى معاملة العاملين بطريقة آلية وانشغاله عنهم والتقليل من الاحتكاك بهم، مما ينتج عنه القليل من الالتزام الذاتي بالمسؤولية الوظيفية بسبب عدم قدرته التغلب على مسببات ظاهرة الاحتراق الوظيفي مما يؤدي إلى استنفاد طاقاته العاطفية والنفسية.

ثالثاً/ أسباب الاحتراق الوظيفي:

يرى (الشعلان، 2016، 20-21) أن الأسباب المؤدية إلى الاحتراق الوظيفي متعددة وقد اختلف العديد من الكتاب والباحثين في تحديدها، فمنهم من صنفها في ثلاثة عوامل:

1- العوامل متعلقة بالأبعاد الفردية :أكدت الدراسات على أن الإنسان الأكثر انتماء والملتزم بالعمل والأكثر اخلاصاً يتعرض للاحتراق النفسي بشكل أكثر من غيره من العاملين، ويفسر هؤلاء ذلك بأن هذا الإنسان يقع تحت تأثير ضغط العمل الذي يعمل فيه مثال ذلك المدراء الذين يبذلون جهوداً من أجل الحفاظ على مناخ المنظمة ويسعون بحكمة ودراية

إلى ضبط الوضع في المنظمة، وقادة قيادة فعالة، يقع أحيانا تحت طائلة الروتين والمركزية التي تفرض عليه يجد نفسه معرضاً للاحتراق الوظيفي .

٢ - **عوامل متعلقة بالأبعاد الاجتماعية:** تجد العديد من المنظمات نفسها أحيانا ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها، ما يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المنظمات وإزاء محاولات هؤلاء التوفيق بين مصلحة العمل وأهدافه ورسالته ومصلحة المواطنين، يجد العاملون الأكثر التزاماً وانتماء لمهنتهم انهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة، ما يدفعهم إلى الإحباط والإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم، ومن ثم يحدث لديهم حالة من عدم التوازن تجعلهم عرضة للاحتراق النفسي.

3- **عوامل متعلقة بالأبعاد المهنية:** ان مهنة العمل والمتطلبات الخاصة بها هي الجانب البارز والبعد الأهم ومدى التزام العامل فيها انتهاء العمل والتزامه بأهدافها، وان الظروف الخاصة بالعمل وبنيتها تسهمان إلى حد بعيد في الزيادة أو الانخفاض في حدة ضغط العمل الذي يمارسه العامل، وعلى هذا فإن إحساس العامل بالفشل في تحقيقه للأهداف الخاصة بالعمل، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع الحاجات الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقوده إلى حالة معنوية منخفضة، وعدم رضا عن العمل بأبعاده المتنوعة ، يؤدي إلى حالة احتراقه نفساً .

هنالك مجموعة من العوامل التنظيمية المؤسسية التي يصل الفرد من خلالها إلى الاحتراق النفسي لدى الافراد العاملين في بعض المنظمات و على النحو التالي:

١ - **ضغط العمل :** يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منوطة به، وعليه تحقيقها في المدة القصيرة جداً، ومن خلال إمكانات محدودة وشحيحة، وكثير من المنظمات سعت في العقود الماضية إلى الترشيح من خلال الاستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين والعمالة، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية.

٢ - **محدودية الصلاحيات الخاصة بالعمل:** من الأسباب التي أدت إلى الاحتراق النفسي هولا يوجد الصلاحيات لاتخاذ القرارات لمواجهة مشكلات العمل، ويتأتى هذا الوضع من خلال وجود سياسات وأنظمة غير مرنة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ القرار المناسب من قبل الموظف.

٣- **قلة التعزيز الإيجابي:** عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً في العمل، وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية، دون مقابل مادي أو معنوي يكون ذلك مصدراً للمعاناة والاحتراق الذي يصيب الموظف.

4- **محدودية العلاقات الاجتماعية:** يحتاج الموظف أحيانا إلى مشاركة الآخرين في همومهم وأفراحهم، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلاً مادياً في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، و يكون تعاملهم أكثر مع أجهزة الحواسيب وداخل مختبرات ومكاتب مغلقة.

هـ - قلة الإنصاف والعدل: يتم أحيانا تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعسا من الموظف، ولكن بسبب تواضع إمكانات الأجهزة ومحدودية برامجها.

رابعاً/ أبعاد الاحتراق الوظيفي:

اشارت (فراج، 61، 2021) بان هنالك ثلاثة أبعاد للاحتراق الوظيفي هي:

- 1- الاستنزاف العاطفي: هو حجر الزاوية والأساس لتحقيق الاحتراق الوظيفي، فعندما يصبح الفرد أكثر إرهاقا وإنهاكا عاطفيا، يبدأ الفرد بالشعور بأنه غير قادر نفسيا على المساهمة والعطاء لاستنفاد كل طاقاته العاطفية والعقلية اللازمة لتلبية متطلبات العمل، وهذا الشعور يصاحبه احساس بالإحباط والاكتئاب والإرهاق، مما يمنع الموظف من الاستمرار في أداء مهامه ومسؤولياته بنفس المستوى الذي كان يقدمه في السابق.
- 2- الشعور بالسلبية في العلاقات: هو فقدان العنصر الإنساني في لذلك ينصف الأفراد بالقسوة، واللامبالاة والبرود مع زملائهم في العمل، وكافة المتعاملين معهم التعامل مع الأفراد كأشياء (مادية) وليس كبشر، ونتيجة لذلك يتصف الافراد بالقسوة واللامبالاة والبرودة مع زملائهم في العمل وكافة المتعاملين معهم.
- 3- الشعور بتدني الإنجاز الشخصي: يقصد به الميل إلى تقييم ذاته بشكل سلبي، وشعوره بعدم كفاءته في إنجاز المهام الموكلة إليه، مما يولد شعور بعدم الرضا عن ذاته.

خامساً/ طرق التغلب على الاحتراق الوظيفي :

تري(الجاف ،2020، 359-360) بانه توجد إجراءات لمنع أو تقليل الاحتراق الوظيفي إلى أدنى درجة ممكنة تتمثل بما يأتي:

- توسع الحدود الخاصة بالمسؤولية للأفراد العاملين والبحث عن الفرص للمساهمة في قرارات تخصصهم بشكل مباشر.
- منح العاملين المزيد من استقلالية القرار الخاصة بعملهم.
- تشجيع العمل بروح التعاون والتكاتف وتقديم دعم نفسي لبيئة عملهم .
- وضع شخص مناسب لمكان العمل بشكل يناسبه وحسب مؤهلاته العلمية ومهاراته التي يمتلكها ويتقنها.
- اعداد و تدريب الافراد على المهارات وبناء علاقات مع زملاء العمل و الإعداد التخصصي وتحديد الطارق التي تعمل على تقليل الضغط العصبي وقلقه الناتج من الظروف الخاصة بالعمل.
- تشجيع دوافع العاملين وتحسين من مستوى الرضا الوظيفي وحثهم على التعاون .
- مراجعة العاملين لقيمهم وأهدافهم وأولوياتهم، فالأهداف غير الواقعية و المثالية للوظائف والأداء ستعرضهم للإحباط والإرباك.

- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية والتي تسهم في رفع مستوى كفاءة أداء العاملين، وتساعد في انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
- تنويع المهام التي يقوم بها العاملين والابتعاد لفترة مؤقتة عن العمل الروتيني والانشغال بمسؤوليات وأعمال أخرى.
- الاهتمام ببرامج التطوير والنمو من الناحية الوظيفية.
- النظر للقيم الانسانية من قبل المسؤولين على انها اهم من القوانين والتنظيمات الادارية التي تحكم المنظمة.

سادساً/ أعراض الاحتراق الوظيفي:

يرى (نصر والقي، 2023، 189) ان اعراض الاحتراق الوظيفي تتمثل بالتالي:

1. فقد الثقة لدى الفرد داخل المنظمة بزملائه ويصف جميع من حوله بالأنانية .
2. شعور الفرد بالإرهاق وفقدان الأمل بنتائج عمله والشعور بالقلق والتوتر النفسي ..
3. كثرة خلافات الفرد مع زملائه في المنظمة .
4. محاولة تجنب الاجتماعات التي تتم داخل المنظمة .

سابعاً/ العوامل المؤثرة في الاحتراق الوظيفي:

يرى (Lubbadeh،2020،8) بشكل عام الرأي السائد في كل مكان أن الإرهاق مرتبط جوهرياً لعوامل العمل وثانياً لعوامل الشخصية وان تأثير متغير الوظيفة تلقى المزيد من الأدلة والاهتمام أكثر من الاهتمام الشخصي ومع ذلك فقد جادلت نظريات أكثر حداثة بأن الوظيفة وينبغي دراسة الخصائص الشخصية في وقت واحد داخل البيئة التنظيمية هذه العوامل الوظيفية تسمى (عوامل الخطر التنظيمية) يتم جمعها ضمن ستة مجالات حاسمة في سياق مكان العمل وهي كالآتي:

- 1- عبء العمل: هو أحد أكثر الأمور التي تمت مناقشتها وهي من مصادر الاحتراق النفسي والأكثر ارتباطاً بها وتمثل الجزء المنهك من الاحتراق النفسي يمكن أن يحدث الخلل في أبسط الحالات من خلال العديد من المطالب والمسؤوليات، على سبيل المثال، (الموعد النهائي والأهداف) أجريت في ظل نقص الموارد.
- 2- التحكم: يشير إلى مدى الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون في عملهم و يعكس عدم التطابق في السيطرة أن ليس لدى الموظف سيطرة كافية على الأمور الحرجة البعد والموارد اللازمة للوظيفة.
- 3- المكافأة: تعكس ردود الفعل الإيجابية والتقدير سواء مالية أو اجتماعية أو كليهما وعدم التطابق هنا يمثل عدم وجود ردود فعل إيجابية على العمل الذي يقوم به الافراد.
- 4- المجتمع: يعكس نوعية التآزر الاجتماعي (الشخصي العلاقة والتفاعل مع فريق العمل) في المنظمة ومع الزملاء والمديرين والزبائن

- 5- العدالة: تعكس الثقة والانفتاح والاحترام في المجتمع مكان العمل يحدث عدم التطابق عندما يتعرف العامل غياب العدالة في مكان العمل
- 6- القيم: تعكس تطلعات الفرد ودوافعه وطموحاته المثل العليا في وظائفهم و عدم التوازن يحدث عندما يكون هناك صراع بين الفرد والقيم التنظيمية. أن الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والمهام الإدارية مهمة لبيئة العمل وتأثيرها على حالة الرضا الوظيفي للفرد وحالة الارهاق التي قد يشعر بها الفرد العامل في عمله كما اشار اليه ا (Schulz, 1995,334) et.al,

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً- وصف شركة الحديد والصلب في الموصل ومبررات اختيارها : للحديد والصلب كمادة أولية أهمية خاصة في مختلف الصناعات على مستوى العالم وتعد شركة الموصل للحديد والصلب احد الشركات الرائدة في الموصل والجدول التالي يوضح نبذة مختصرة عن الشركة .

جدول (2)
نبذة تعريفية عن شركة الحديد والصلب في الموصل

ت	البيان	التفاصيل
1	اسم الشركة	شركة الموصل للحديد والصلب
2	مكان الشركة	نينوى
	مساحة الشركة	20 دونم
3	اقسام الشركة	قسم السكراب ، قسم الصهر، قسم الصب المستمر ، قسم السحب ، قسم انتاج الحديد
4	عدد العاملين	150
5	معدل الطاقة الإنتاجية	100 طن لكل يوم

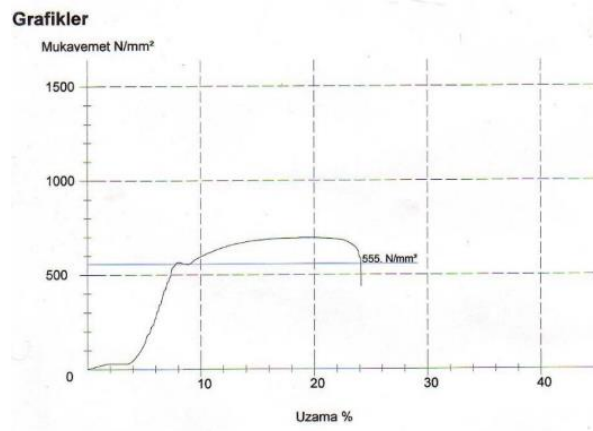
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الكراس التعريفية للشركة .

واقع الجودة في شركة الحديد والصلب

ومن اهم شعب الشركة شعبة السيطرة النوعية حيث تبدأ هذه الشعبة من مرحلة اختيار واستلام وفرز الحديد السكراب من خلال مراقبة دقيقة لكل المراحل الانتاجية وتقوم هذه الشعبة بالتالي:

- 1- فحص الحديد السكراب الذي يورد الى الشركة وعزل القطع القابلة للتدوير .
- 2- التحليل الكيماوي للحديد المنصهر من خلال جهاز (SPECTROMETER)
- 3- اجراء اختبار الاجهاد والقطع والخضوع من خلال الحاسوب.
- 4- اختبار صلادة وإنحاء الحديد .

والشكل (3) يبين نوع من الاختبارات على قوة الحديد



الشكل (3)

منحنى الاستطالة مع القوة المسلطة في جهاز فحص الاستطالة

المصدر: موقع الشركة على الانترنت.

الشكل اعلاه يبين لنا القوة المسلطة على عينة وهو نوع شائع في اختبارات الشد (تقاس بقوة نيوتن لكل ملمتر مربع) وقد اختار الباحثان الشركة لتعاونها مع الباحثين وتزويدهم بالبيانات والمعلومات ذات الصلة بالبحث. عينة البحث: تم اختيار عينة من العاملين في الشركة وبمختلف المستويات التنظيمية حيث بلغ عدد العاملين فيها 150 عامل وقد اختار الباحثان عدد المجتمع الذي يتوجب على الباحثين اخذه من خلال الجدول الذي طرحه (Morgan) والذي حدد ان اقل عدد للعينة عندما يكون عدد العاملين (150) هو (108) وقد بلغ عدد الاستثمارات التي تم توزيعها (120) وتم استرجاع (110) بنسبة استجابة (91.67 %) والجدول (3) يبين الخصائص العامة للمبحوثين.

الجدول (3)

الخصائص العامة للمبحوثين

التحصيل الدراسي											
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عال		بكالوريوس		دبلوم فني		اعدادية	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
2.73	3	16.36	18	10	11	25.45	28	27.27	30	18.19	20
سنوات الخدمة في الشركة											
11- 15				6-10				1-5			
%		عدد		%		عدد		%		عدد	
21.82		24		53.63		59		24.55		27	

المصدر: الجدول تم اعداده من قبل الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

من خلال الجدول (3) يتبين ان المستوى الدراسي للمستجيبين كان عاليا حيث ان ما نسبته (80%) يحملون درجة دبلوم فني فما فوق وهذا يعني فهم استمارة الاستبانة والتعامل معها، في حين كان ما نسبته (73%) لديهم خبرة اكثر من (5) سنوات وهي مدة تمكنهم من المعرفة والخبرة بعمليات الشركة وكيفية التعامل معها.

ثانياً - علاقات الارتباط بين عناصر التحسين المستمر و الاحتراق الوظيفي:

يبين الجدول (4) علاقات الارتباط بين عناصر التحسين المستمر و الاحتراق الوظيفي.

الجدول (4)

علاقات الارتباط بين عناصر التحسين المستمر و الاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
*0.839	عناصر التحسين المستمر مجتمعة
N=110	P≤0.05

من خلال الجدول (4) تبين للباحثين ان هنالك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين عناصر التحسين المستمر مجتمعة و الاحتراق الوظيفي وكان قيمة المعامل (0.839*) وهذه النتيجة تدلنا على ان العلاقة بين متغيرات الدراسة قوية وقد كانت المعنوية (0.05) وان حجم عينة الدراسة (110) وهو يؤشر لنا قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عناصر التحسين المستمر مجتمعة والاحتراق الوظيفي.

ثالثاً - اختبار علاقات الارتباط بين كل عنصر من عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي:

يبين الجدول (5) علاقات (الارتباط) بين كل عنصر من عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي.

الجدول (5)

علاقات (الارتباط) بين كل عنصر من عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	
0.865*	التنظيف	عنا صر التح سين المسد تمر
0.759*	الترتيب	
0.659*	التلميع	
0.950*	التنميط	
0.915*	التثبيت	
N=110	P≤0.05	

من خلال الجدول (5) يتبين وجود علاقات (ارتباط) معنوية موجبة بين عنصر من عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي وكالاتي:

1- علاقات (الارتباط) بين عنصر التنظيف والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (5) بلغت قيمة معامل الارتباط بين عنصر التنظيف والاحتراق الوظيفي (0.865*) عند مستوى معنوية (0.05) وبجم عينة مقداره (110).

2- علاقات (الارتباط) بين عنصر الترتيب والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (5) بلغت قيمة معامل الارتباط بين عنصر الترتيب والاحتراق الوظيفي (0.759*) عند مستوى معنوية (0.05) وبجم عينة مقداره (110).

3- علاقات (الارتباط) بين عنصر التلميع والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (5) بلغت قيمة معامل الارتباط بين عنصر التلميع والاحتراق الوظيفي (0.659*) عند مستوى معنوية (0.05) وبجم عينة مقداره (110).

4- علاقات (الارتباط) بين عنصر التمييط والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (5) بلغت قيمة معامل الارتباط بين عنصر التمييط والاحتراق الوظيفي (0.950*) عند مستوى معنوية (0.05) وبجم عينة مقداره (110).

5- علاقات (الارتباط) بين عنصر التثبيت والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (5) بلغت قيمة معامل الارتباط بين عنصر التثبيت والاحتراق الوظيفي (0.915*) عند مستوى معنوية (0.05) وبجم عينة مقداره (110).

وكمحصلة لهذا وبناء على ما تم ذكره في النقاط السابقة يمكننا قبول الفرضيات الفرعية المنبئة من الفرضية الرئيسية الأولى.

رابعاً- اختبار علاقات التأثير بين عناصر التحسين المستمر مجتمعة والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (6) يمكن توضيح علاقات التأثير عناصر التحسين المستمر مجتمعة والاحتراق الوظيفي.

الجدول (6)

علاقات التأثير بين عناصر التحسين المستمر مجتمعة والاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي		R ²	F	المعنوية	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
β0	β1	0.668	216.945	0.00	عناصر التحسين المستمر مجتمعة
0.305	1.119 (14.729)				

N=110

P≤0.05

d.f (1 , 108)

من خلال الجدول (6) الخاص بتحليل علاقات التأثير والتي يعكس علاقات التأثير بين عناصر التحسين المستمر مجتمعة والاحتراق الوظيفي وقد كان قيمة معامل F (216.945) ومقارنتا بقيمتها الجدولية التي كانت (3.929) وهي قيمة اكبر من قيمة (F) المحسوبة وهو يؤشر لنا تاثير لعناصر التحسين المستمر مع الاحتراق الوظيفي، من خلال مؤشر معامل التحديد (R²) الذي بلغ (0.668) وهو يؤشر لنا ان 66.8% من التغيرات في الاحتراق الوظيفي هو من خلال عناصر التحسين المستمر مجتمعة والباقي لمتغيرات عشوائية غير داخلية في النموذج الدراسة ومن خلال متابعة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (14.729) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.659) عندما تكون معنويتها (0.05)

وبناء على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية الرئيسة التي تنص علي هنالك علاقة تأثير معنوية موجبة لعناصر التحسين المستمر مجتمعة والاحتراق الوظيفي.

خامساً - اختبار علاقات (التأثير) بين كل عنصر من عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي: يبين الجدول التالي علاقات (التأثير) بين كل عنصر من عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي .

الجدول (7)

علاقات (التأثير) بين كل عنصر من عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي

المتغير المستقل	عناصر التحسين المستمر							المتغير المعتمد	
	التثبيت	التميط	التلميع	الترتيب	التنظيف				
الاحتراق الوظيفي	0.001	9.817	0.919	β 5	β 4	β3	β2	β1	β0
				0.289 (9.38)	0.550 (1.839)	0.04 (1.944)	0.02 (1.792)	0.120 (1.171)	0.208

N=110

P≤0.05

d.f (5 , 104)

من خلال الجدول (7) يتضح ان وجود علاقة (تأثير) معنوية موجبة بين عناصر التحسين المستمر و الاحتراق الوظيفي وكالاتي :

1- علاقات (التأثير) بين عنصر التنظيف والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (7) يمكن القول ان علاقة التأثير موجبة معنوية بدلالة قيمة F المحسوبة التي بلغت (9.817) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.302) وعند درجات حرية مقدارها (5 ، 104) وعند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت قيمة T المحسوبة (1.17) هي اصغر من قيمتها المحسوبة البالغة (1.659).

2- علاقات (التأثير) بين عنصر الترتيب والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (7) يمكن القول ان علاقة التأثير موجبة معنوية بدلالة قيمة F المحسوبة التي بلغت (9.817) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.302) وعند درجات حرية مقدارها (5 ، 104) وعند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت قيمة T المحسوبة (1.792) هي اكبر من قيمتها المحسوبة البالغة (1.659)

3- علاقات (التأثير) بين عنصر التلميع والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (7) يمكن القول ان علاقة التأثير موجبة معنوية بدلالة قيمة F المحسوبة التي بلغت (9.817) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.302) وعند درجات حرية مقدارها (5 ، 104) وعند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت قيمة T المحسوبة (1.944) هي اكبر من قيمتها المحسوبة البالغة (1.659)

4- علاقات (التأثير) بين عنصر التتميط والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (7) يمكن القول ان علاقة التأثير موجبة معنوية بدلالة قيمة F المحسوبة التي بلغت (9.817) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.302) وعند درجات حرية مقدارها (5 ، 104) وعند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت قيمة T المحسوبة (1.839) هي اكبر من قيمتها المحسوبة البالغة (1.659)

5- علاقات (التأثير) بين عنصر التثبيت والاحتراق الوظيفي: من خلال الجدول (7) يمكن القول ان علاقة التأثير موجبة معنوية بدلالة قيمة F المحسوبة التي بلغت (9.817) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.302) وعند درجات حرية مقدارها (104 ، 5) وعند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت قيمة T المحسوبة (9.38) هي اكبر من قيمتها المحسوبة البالغة (1.659)

مما تقدم يمكن لنا القول ان الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية قد تم قبولها جميعاً.

المبحث الرابع /الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات :

- 1- من خلال متابعة قيم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة يمكن استنتاج الآتي:
 - وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل عنصر من عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي وقد كان عنصر التتميط في المرتبة الأولى، وبلغ ثانياً عنصر التثبيت ، وقد كان عنصر التنظيف ثالثاً ، في حين كان عنصر الترتيب رابعاً وقد اخذ عنصر التلميع التسلسل الخامس والأخير.
- 2- من خلال متابعة قيم علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة يمكن استنتاج الآتي:
 - وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين عناصر التحسين المستمر مجتمعة والاحتراق الوظيفي وهو يؤشر كلما اهتمت الإدارة العليا بعناصر التحسين المستمر كان لها الأثر البالغ في الاحتراق الوظيفي
 - هنالك علاقة تأثير معنوية بين كل عنصر من عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي، وقد كان لعنصر التتميط هو الأكثر تأثيراً ، وقد كان عنصر التثبيت هو الثاني بقوة التأثير ، في حين حل عنصر التنظيف ثالثاً ، وقد جاء عنصر الترتيب رابعاً ، واخيراً حل متطلب التلميع خامساً.

ثانياً-المقترحات:

- ولأجل اكمال منهجية البحث وبناءاً على ما تقدم من استنتاجات يتقدم الباحثون بمجموعة من المقترحات تتمثل بالاتي:
- 1- تعزيز اهتمام القيادات في مصنع الحديد والصلب بعناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي ولتنفيذ ذلك :
 - تنظيم برامج تدريبية حول عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي.
 - اصدار منشورات دورية تعريفية عن عناصر التحسين المستمر والاحتراق الوظيفي.
 - ربط تقييم الأداء الخاص بالكوادر في مصنع الحديد والصلب مع تبني هذه المفاهيم وتطبيقها على ارض الواقع.
 - بناء قاعدة من الثقة والتغذية الراجعة بين القادة والموظفين داخل المصنع.

- وضع اسماء العاملين المتميزين وصورهم في مجال الجودة في لوحة شرف العاملين المتميزين وتحفيزهم من خلال منحهم مكافاة مالية مجزية.
- 2- التركيز على عناصر التحسين المستمر لما لها من تأثير بالغ على الاحتراق الوظيفي ولتنفيذ ذلك:
 - زيادة اهتمام الإدارة العليا بعنصر التنظيف من خلال فصل العناصر الضرورية عن غير الضرورية وبشكل دوري.
 - زيادة اهتمام الإدارة العليا بعنصر الترتيب من خلال وضع جميع الأدوات والمواد في أكثر الأماكن منطقية للوصول إليها بسرعة وسهولة.
 - زيادة اهتمام الإدارة العليا بعنصر التلميع من خلال تولية الموظف مسؤولية الحفاظ على منطقة عمله نظيفة وخالية من الغبار والأوساخ.
 - زيادة اهتمام الإدارة العليا بعنصر التلميع من خلال تزويد الموظفين بتدريب منتظم لضمان فهمهم واتباعهم للمعايير المحددة.
 - زيادة اهتمام الإدارة العليا بعنصر التثبيت من خلال محافظة الشركة على ممارسات S5 واستدامتها.

المصادر

أولاً -المصادر باللغة العربية:

- 1- الجاف ،نادية عبد الله محمد،2020،تأثير الاحتراق الوظيفي في الاداء الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في هيئة توزيع بغداد -شركة توزيع المنتجات النفطية ،مجلة الدنانير ،العدد20.
- 2- حجاج ،خليل جعفر،2013،العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة ،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،العدد31.
- 3- الحميد،حصه عبد العزيز،2019 ،مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة بريدة ،المجلة العلمية لكلية التربية جامعة اسيوط، المجلد 35،العدد 11.
- 4- الشعلان ،فهد بن احمد ،2016، مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة ،المجلة العربية للدراسات الامنية ،المجلد 32،العدد 65.
- 5- الصبان ،نسرين ابراهيم ،2021،الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى العاملين بإدارة خدمات المرضى ،مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ،المجلد 29،العدد 10.
- 6- العارضي ،جليل كاظم ومهدي دلال صالح ،2019،الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية ،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد 15،العدد48.
- 7- فراج ،هبة احمد محمد،2021،اثر العوامل الديموجرافية في دراسة العلاقة بين الاستقواء في اماكن العمل والاحتراق الوظيفي :دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ،المجلد 2،العدد2.
- 8- نصر ،فرج علي فرج والقبي ،الطيب محمد،2023،الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالإداء الوظيفي دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية ،مجلة الدراسات الاقتصادية ،المجلد 6،العدد1 .

ثانياً -المصادر باللغة الانكليزية:

- 1- Beheshtifar, M., & Omidvar, A. R. , 2013, Causes To Create Job Burnout In Organizations, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,vol. 3,No.6.
- 2- Castillo-Abad, N., Velasquez-Costa, J., & Vilchez-Baca, H. 2023،. Lean Continuous Improvement In A Meat Products Company. LACCEI, vol 1 ،No 8.
- 3- Lubbadah, T. ,2020, Job Burnout: A General Literature Review, International Review of Management and Marketing,vol. 10,No. 3.

- 4- Okpala, C., Nwamekwe, C. O., & Ezeanyim, O. C. '2024 'The Implementation Of Kaizen Principles In Manufacturing Processes: A Pathway To Continuous Improvement. *International Journal of Engineering Inventions*, 13(7), 116-124.
- 5- Panjaitan, N., Ab Samat, H. B., Siregar, D. A., & Rizky, N. S. (2024). Work Environment Analysis Using 5S (SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE) Assessment Method. In *E3S Web of Conferences* 'Vol. 519, p. 02002). EDP Sciences.
- 6- Rini, H. P., Arumsari, D. N., & Dhia, A. '2024, Implementation of Kaizen Organizational Culture On Honda Motor Co. LTd. In *Proceedings of International Conference on Economics Business and Government Challenges* 'Vol. 7, No. 1.
- 7- Sandoval Jr, C., Bohannon, A. X., & Michael, J. (2024). Examining power through practice in continuous improvement in education. *Educational Researcher*, 53(7), 420-425.
- 8- Schulz, R., Greenley, J. R., & Brown, R. '1995 'Organization, management, and client effects on staff burnout. *Journal of health and social behavior*.
- 9- Talachi, R. K., & Gorji, M. B, 2013, Job burnout and job satisfaction among industry, mine and trade organization employees: A questionnaire survey, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol.3,No. 7.
- 10- Tamim, S. A., Mahmood, F. A., & Anssari, M. A. A. '2023 'The possibility of using kaizen method (continuous improvement) to improve quality and reduce costs: An application research on kufa cement factory. *The Journal of Modern Project Management*, vol11 'No1.
- 11- Verónica, F. S., de los Santos Cortéz, J. M., Arely, V. H., Hernandez, M. G. E., Jesús, J. B., & Luis, C. E. J. '2024 'Implementation of 5'S in the warehouse of a construction company. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, vol10'No4.

ثالثاً - مواقع الانترنت :

- موقع شركة الحديد والصلب على شبكة الانترنت <https://mosulsteel.com/>