الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم لعالي

الجامعة الافتراضية السورية

# أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين في المنظمات الانسانية

## دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية العاملة في مدينة دمشق

# The impact of human resources development strategies in reducing the psychological burnout of workers residing in humanitarian organizations

## دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية العاملة في مدينة دمشق

**بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA**


**إعداد الطالب**

**نورس حيدر اسماعيل**

**NAWRAS_91247**

**إشراف الدكتور**

**معاذ الصباغ**


**2019**

## الإهداء

أبي حيدر

أمي جهينا

كل قلم وطأ هذا الثرى

## الشكر

كل الشكر للعاملين في الجامعة الافتراضية السورية إداريين وأساتذة

الشكر لكم أصدقائي ولكل من وقف جانبي ودعمني خلال فترة دراستي

الشكر أولاً وأخيراً للدكتور معاذ الصباغ الذي لولا دعمه وتوجيهه لما أنجز هذا البحث.

# ملخص البحث

***الطالب: نورس اسماعيل***

***العنوان: أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين في الجمعيات الأهلية العاملة في مدينة دمشق.***

***إشراف الدكتور: معاذ الصباغ***

***الكلمات المفتاحية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية – الاحتراق النفسي – العامل المقيم***

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب – التطوير – الإبداع ) في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين في الجمعيات الأهلية العاملة في مدينة دمشق. شملت عينة البحث (91) عاملاً من أربع من هذه الجمعيات ووزعت عليهم استبانة خلال شهر تموز من العام 2019 باستخدام مقياس ( MBI,1986) ومقياس (سبرينة,2014) كان صالح منها للتحليل (83) استبانة تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي **SPSS25** .

وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظرهم, وتغير بنسبة 1% من هذه الاستراتيجيات يؤدي تخفيض مستوى الاحتراق النفسي, كما وجدت الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى الاحتراق النفسي وكل من استراتيجيتي التدريب والتطوير, بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاحتراق النفسي واستراتيجية الإبداع. كما أفضت الدراسة عدم توفر دلالة إحصائية لدرجة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – الوضع الاجتماعي –المستوى التعليمي – الخبرة – الدخل) .

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تفعيل استراتيجية التدريب في المنظمات ووضع برامج تدريبية مستمرة ومنتظمة للعامليين الإداريين والمقيمين على حد السواء, كما أوصت بتفعيل نظام المكافآت والإجازات للعاملين المقيمين والدعم النفسي لهم للتخفيف من الضغوط التي يتعرضون لها, واعتماد معايير دقيقة لاستقطاب وتعيين العاملين المقيمين, أيضاً الاهتمام بالصحة النفسية للعاملين والمستفيدين على حد السواء كذلك أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة تعالج موضوع الاحتراق النفسي من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية.

**Abstract**

This study aimed to recognize the effect of the human resource development strategies (training – development – creativity) on limiting the burnout of the residential employee in the private associations in Damascus.

The sample of research included (91) employees who filled a survey used the measures of (MBI,1986), (Ebtisam,2014). (83) were valid for analyzing by SPSS.

The study found that there is a statistical relationship on the level (0.05) between the burnout for residential employees and human resource development strategies from their point of view, changing 1% of these strategies reduces the level of burnout. It also found that there is a statistical relationship on the level (0.05) between burnout, training and development, but there is no statistical relationship between burnout and creativity. It concluded that there is no statistical significant of the degree of burnout according to the demographical variables (gender – age – social situation – education – experience – income)

The study recommended some points, the most important of them are: activating the training strategies in organizations and putting continuous regular training programs for equally residential and administrative employees. It also recommended activating the systems of rewards and holidays and psychological support to reduce the pressures they expose to. It advised adopting accurate standards to attract and appoint residential employees, and caring about the psychological health of equally employees and recipients. Finally it recommended doing similar studies that handle burnout from the human resource management point of view.

# قائمة المحتويات


| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|
| **الفصل الأول**<br>**الإطار العام للدراسة** | 16-1 |
| مقدمة البحث | 1 |
| الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات | 3 |
| إشكالية البحث | 13 |
| أهمية الدراسة | 13 |
| متغيرات الدراسة | 14 |
| أهداف الدراسة | 14 |
| حدود الدراسة | 15 |
| مجتمع وعينة البحث | 15 |
| مصطلحات البحث | 15 |
| **الفصل الثاني**<br>**الإطار النظري للبحث** | 49-17 |
| **المبحث الأول إدارة الموارد البشرية** | 24-17 |
| مقدمة | 18 |
| تعريف إدارة الموارد البشرية | 19 |
| أهم التحولات في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية | 19 |
| وظائف إدارة الموارد البشرية | 20 |
| أهداف إدارة الموارد البشرية | 22 |

| | |
|---|---|
| **المبحث الثاني تنمية الموارد البشرية** | 25-31 |
| مفهوم التنمية | 25 |
| تعرف تنمية الموارد البشرية | 25 |
| المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية | 26 |
| آليات تطوير تنمية الموارد البشرية | 27 |
| محددات تنمية الموارد البشرية | 31 |
| **المبحث الثالث استراتيجيات تنمية الموارد البشرية** | 32-42 |
| استراتيجية التدريب | 32 |
| مفهوم التدريب الإداري | 32 |
| أهداف التدريب | 32 |
| طرق تحديد الاحتياجات التدريبية | 33 |
| كيف تقاس نتائج التدريب | 34 |
| استراتيجية التطوير | 35 |
| تعريف التطوير التنظيمي | 35 |
| سمات التطوير التنظيمي | 35 |
| مفهوم التطوير الاداري | 36 |
| اهداف التطوير الاداري | 36 |
| تطوير المسار الوظيفي | 37 |
| التطوير الوظيفي الاستراتيجي | 37 |
| الفرق بين التدريب والتطوير | 38 |
| استراتيجية الابداع | 39 |
| تعريف الابداع | 39 |
| نظريات الابداع الوظيفي | 39 |

| | |
|---|---|
| متطلبات تنمية فرص الابداع الاداري | 41 |
| **المبحث الرابع الاحتراق النفسي** | 47-42 |
| تعريف الاحتراق النفسي | 42 |
| اسباب الاحتراق النفسي | 42 |
| مراحل الاحتراق النفسي | 43 |
| أبعاد الاحتراق النفسي | 44 |
| النظريات المفسرة للاحتراق النفسي | 44 |
| العلاج الطبي للاحتراق النفسي | 45 |
| التعامل مع الاحتراق النفسي | 45 |
| **المبحث الخامس لمحة عن المنظمات غير الربحية** | 50-48 |
| تعريف المنظمات غير الربحية | 48 |
| جمعية قرى الاطفال SOS | 48 |
| جمعية المبرة النسائية | 48 |
| الهيئة العامة لمدارس ابناء الشهداء | 49 |
| **الفصل الثالث** | |
| **الدراسة الميدانية** | 90-50 |
| المبحث الأول | 59-50 |
| مجتمع الدراسة | 50 |
| عينة الدراسة | 50 |
| منهج البحث | 50 |
| أساليب جمع البيانات | 51 |
| أداة الدراسة الميدانية | 51 |
| مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي | 52 |

| | |
|---|---|
| الأساليب الاحصائية المعتمدة في التحليل | 56 |
| اختبار ثبات اداة المقياس المستخدمة في البحث | 57 |
| اختبار صدق اداة المقياس المستخدمة في البحث | 58 |
| **المبحث الثاني** | 58-90 |
| توصيف متغيرات البحث | 60 |
| أسئلة البحث | 66 |
| فرضيات البحث | 79 |
| النتائج | 90 |
| التوصيات | 91 |
| المراجع | 92 |
| الملحقات | 97 |


# قائمة الجداول


| رقم الجدول | أسم الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | **الأدوار المختلفة في تطوير مسار وظيفي فعال** | 37 |
| 2 | **الفرق بين التدريب والتطوير** | 39 |
| 3 | **أسئلة متغيرات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية** | 51 |
| 4 | **مقياس ليكرت الخماسي** | 52 |
| 5 | **توزع فقرات مقياس ماسلاش** | 53 |
| 6 | **تنقيط مقياس ماسلاش** | 53 |
| 7 | **تصنيف مستويات الاحتراق النفسي** | 54 |

| | | |
|---|---|---|
| 8 | أبعاد الاحتراق النفسي لأفراج العينـة | 54 |
| 9 | تلبد المشاعر | 55 |
| 10 | نقص الشعور بالانجاز الشخصي | 55 |
| 11 | الاحتراق الكلي | 56 |
| 12 | الفا كرون باخ لقياس ثبات الاستبانـة | 57 |
| 13 | معامل ألفا كرون باخ لأبعاد البحث | 58 |
| 14 | معامل الصدق | 58 |
| 15 | توزع أفراد العينـة حسب الجنس | 60 |
| 16 | توزع أفراد العينـة حسب متغير العمر | 61 |
| 17 | توزع أفراد العينـة حسب المؤهل العلمي | 62 |
| 18 | توزع أفراد العينـة حسب الحالة الاجتماعية | 63 |
| 19 | توزع أفراد العينـة حسب الخبرة | 64 |
| 20 | توزع أفراد العينـة حسب الدخل | 65 |
| 21 | استجابات أفراد العينـة لعبارات ظاهرة الاحتراق النفسي | 67 |
| 22 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات استراتيجية الإبداع | 70 |
| 23 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات استراتيجية التدريب | 72 |
| 24 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات استراتيجية التطوير التنظيمي | 74 |
| 25 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات استراتيجية التطوير الإداري | 76 |
| 26 | استجابات أفراد الدراسة لعبارات استراتيجية تطوير المسار الوظيفي | 78 |
| 27 | معامل الارتباط لمتغيري استراتيجيات تنمية الموارد والاحتراق النفسي STEPWISE | 80 |
| 28 | الدلالات الإحصائية لتحليل التباين لتفسير نموذج الدراسة | 80 |
| 29 | الدلالات الاحصائية لمعادلة نموذج الدراسة | 81 |
| 30 | معامل الارتباط والتحديد لمتغيري استراتيجيات تنمية الموارد | 81 |

| | | |
|---|---|---|
| | البشرية والاحتراق النفسي | |
| 31 | الدلالات الإحصائية لتحليل التباين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والاحتراق النفسي | 82 |
| 32 | المؤشرات الإحصائية لعلاقة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والاحتراق النفسي | 83 |
| 33 | معامل الارتباط والتحديد لمتغيري استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والاحتراق النفسي | 83 |
| 34 | الدلالات الإحصائية لتحليل التباين لتفسير نموذج الدراسة لمتغيري التدريب والاحتراق النفسي | 83 |
| 35 | المؤشرات الإحصائية لعلاقة استراتيجية التدريب والاحتراق النفسي | 83 |
| 36 | معامل الارتباط والتحديد لمتغيري استراتيجية التطوير والاحتراق النفسي | 84 |
| 37 | الدلالات الإحصائية لمعادلة نموذج الدراسة لمتغيري التطوير والاحتراق النفسي | 84 |
| 38 | المؤشرات الاحصائية لعلاقة استراتيجية التطوير والاحتراق النفسي | 85 |
| 39 | معامل الارتباط والتحديد لمتغيري استراتيجية الابداع والاحتراق النفسي | 85 |
| 40 | الدلالات الإحصائية لمعادلة نموذج الدراسة لمتغيري استراتيجية الابداع والاحتراق النفسي | 86 |
| 41 | الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق للاحتراق النفسي تبعا لمتغير الجنس | 86 |
| 42 | الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق للاحتراق النفسي تبعا لمتغير العمر | 87 |
| 43 | الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق للاحتراق النفسي تبعا لمتغير المستوى التعليمي | 87 |

| | | |
|---|---|---|
| 44 | **الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق للاحتراق النفسي تبعا لمتغير الخبرة** | 88 |
| 45 | **الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق للاحتراق النفسي تبعا لمتغير الدخل** | 88 |

# الفصل الاول

## 1-1 مقدمة البحث:

إن المهارات البشرية إدارية كانت أم سلوكية ليست فطرية في غالبيتها إنما هي مكتسبة, والاكتساب يستند قدرات ذهنية ونفسية وبدنية أوجدها الله في خلقه وسمح لهم بتطويرها. إنّ كل سلوك إداري أو إنساني مكتسب يبدأ بأن يكون متقدمٌ وعصريٌّ وفعالٌ وناجحٌ في حل المشكلات التي تبرز أمام العاملين في المؤسسة, ولكن هذا السلوك لا يلبث أن يتحول سلوك متراجع من حيث الفعالية والعصرية والقدرة على حل المشكلات ويتحول أخيراً عائق لحسن سير العمل في المؤسسة, إن هدف التدريب الإداري هو الوصول تجديد دائم لتقنيات عملية التنمية (مكي 2007, ص95).

تمثل إدارة الموارد البشرية أحد أهم الوظائف الي ترتكز عليها المنظمات والتي تهدف من خلالها الارتقاء بإمكانياتها وسمعتها, وعليه فالمورد البشري يعد ركناً اساسياً في المنظمات خاصة في ظل التحولات والتغيرات والضغوط والمطالب المتزايدة التي تواجه منظمات العصر الحالي ومن هنا أصبحت إدارة الموارد البشرية مفتاح لضمان بقاء المنظمات واستمراريتها وتوسعها, من خلال البحث في إمكانية الحصول على الموارد البشرية المؤهلة والعمل على تنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها (بورصاص، 2017, ص3).

ولقد تطورت الموارد البشرية تطوراً هائلاً، فلم تعد تهتم فقط بالإجراءات الشكلية والأعمال الروتينية، بل امتدت تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحفيزها، واهتمت بضبط علاقات العمل، واهتمت كذلك بعلم النفس، مما أدى ظهور المدخل السلوكي في الإدارة، الذي يركز على بيئة وظروف العمل والموظف وأثره على سلوكه (الديري, 2011, ص22).

إن المصدر الحقيقي القادر على تعزيز قدرة المنظمات التنافسية في العصر الحالي لم يعد حجم ما تملكه من معدات وآلات وأرصدة، وإنما أصبح الموارد البشرية وقدرة المنظمات على تنميتها وفق النظرة الاستراتيجية التي تنظر للعاملين كاستثمار وليس كتكلفة. وتؤكد العديد من الدراسات بأن علمية التكامل والترابط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة، مع استراتيجية الموارد البشرية تشكل ركناً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك لما لممارسات إدارة الموارد البشرية من تأثير مباشر مع أداء المنظمة وهذا ما يعزز التوجه نحو تحول دور مسئولي الموارد البشرية من الوظائف الإدارية المساندة شركاء في استراتيجية المنظمة (الطهراوي, 2010, ص30).

لقد اكتسب موضوع الاحتراق النفسي أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين في الدول المتقدمة خلال العقود الثلاثة الماضية ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الطبية ولكن أيضاً في مجال التطوير الإداري لأنها من المشكلات الهامة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية ويعتبر مؤشراً على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها التدني والانحدار, ويصيبها الفشل على المدى الطويل, لذلك فإن اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية والنفسية وسلامة العاملين هي عملية أخلاقية واقتصادية في آن واحد, (حجازي, 2013, ص14).

وجدت دراسة حديثة أجرتها مؤسسة غالوب لحوالي 7500 موظف بدوام كامل في أغسطس 2018 أن 23 في المائة أفادوا بأنهم شعروا بالإرهاق أثناء العمل في كثير من الأحيان أو دائماً، بينما أبلغ 44 في المائة منهم عن شعورهم بالإرهاق في بعض الأحيان. يمثل الإرهاق الوظيفي ما يقدر بنحو 125 مليار دولار 190 مليار دولار في الإنفاق على الرعاية الصحية كل عام ويعزى ذلك مرض السكري من النوع 2 وأمراض القلب التاجية والقضايا المعوية وارتفاع الكوليسترول في الدم وحتى الوفاة لمن تقل أعمارهم عن 45 عاماً. تعتبر المعاملة غير العادلة في العمل، والمواعيد النهائية غير المعقولة، وعبء العمل الذي لا يمكن إدارته، وقلة الدعم من المديرين، والإجهاد الإضافي الناتج عن الاضطرار الرد على رسائل البريد الإلكتروني والنصوص خلال ساعات العمل، من العوامل الرئيسية وراء الإرهاق الوظيفي. مثل الانهيار ما يقدر بنحو 125 مليار دولار 190 مليار دولار في الإنفاق على الرعاية الصحية كل عام، وفقاً لمقال في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو. وجدت دراسة جالوب أن حوالي ثلثي العاملين بدوام كامل يعانون من الإرهاق أثناء العمل. بعض الأسباب معاملة غير عادلة في العمل، ومواعيد نهائية غير معقولة، وعبء العمل الذي لا يمكن التحكم فيه، ونقص الدعم من المديرين. أضف ذلك الضغط الذي يأتي مع الوصول العمل على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، من خلال رسائل البريد الإلكتروني والنصوص، وتوقعات الاستجابة في غير ساعات العمل. (www.cnbc.com)

كما أشارت دراسة أجريت عام 2017 في مجلة PLoS One مخاطر صحية كبيرة تتعلق بضغوط الوظيفة، مثل داء السكري من النوع 2، وأمراض القلب التاجية، والقضايا المعدية المعوية، وارتفاع الكوليسترول في الدم وحتى الوفاة لمن تقل أعمارهم عن 45 عامًا.

لأول مرة في السبعينيات تشير عبارة "الإرهاق" الإجهاد والإرهاق اللذين يشعر بهما العاملون في "مساعدة" المهن – مثل الأطباء والممرضات – مما يجعل من الصعب عليهم التغلب عليها من قبل عالم النفس

الأمريكي هربرت فرويدنبرغر. وعلى الرغم من أن هذا قد لا يزال صحيحاً بعد عقود – وفقاً لمسح Medscape Physician Lifestyle، ارتفع معدل الإرهاق الطبي بشكل كبير 46 بالمائة في عام 2015 – يمكن أن يؤثر الإرهاق على أي شخص، بغض النظر عن وظيفته.

## 1-2 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات:

### 1- 2 – 1 الدراسات التي تناولت متغير الاحتراق النفسي:

**أولاً: دراسة (باتشو, 2017) الاحتراق النفسي عند الطبيب المقيم:**

هدفت الدراسة تحديد مستوى الاحتراق النفسي عند الطبيب المقيم وتكون مجتمع البحث من (46) طبيب مقيم يعملون ويدرسون في المشفى الجامعي قسطينة, ومن أبرز نتائج الدراسة:

- يوجد استنزاف انفعالي بدرجة عالية لدى الأطباء المقيمين.
- يوجد تبلد المشاعر بدرجة عالية عند الأطباء المقيمين.
- يوجد نقص في الإنجاز الشخصي بدرجة عالية لدى الأطباء المقيمين

**ثانياً: دراسة (بقدور, 2015) استراتيجيات المواجهة ومدى فاعليتها في تجاوز الاحتراق النفسي لدى القابلات:**

هدفت الدراسة معرفة مدى فاعلية استراتيجيات المواجهة ومدى فاعليتها في تجاوز الاحتراق النفسي لدى القابلات, تم اختيار العينة في هذه الدراسة من خلال المعاينة القصدية حيث كانت تتماشى وموضوع الدراسة وقد ضمت 4 قابلات لا يشتركون في نفس المصلحة وتتراوح أعمارهم ما بين 39 50 سنة. وجاءت النتائج كالآتي:

- هناك فاعلية في اختلاف استراتيجيات المواجهة من أجل تجاوز الاحتراق النفسي لدى القابلات.
- هناك اختلاف في استعمال استراتيجيات المواجهة لتجاوز الاحتراق النفسي للقابلات.
- هناك عوامل أخرى تتدخل في تجاوز الاحتراق النفسي لدى القابلات متمثلة في:
  - عوامل فردية (سمات الشخصية).
  - عوامل تنظيمية خاصة بالمؤسسة.

**ثالثاً: دراسة (عبدي, 2014) الاحتراق النفسي لدى الممرضين والعمل الليلي:**

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين العمل الليلي والاحتراق النفسي لدى الممرضين, لدى عينة من الممرضات والممرضين العاملين بالليل على خمسة مؤسسات استشفائية في مدينة غين البيضاء طبقت الدراسة على 230 عينة. ومن أبرز نتائج الدراسة:

- العمل الليلي له علاقة بظهور الاحتراق النفسي على مقياس ماسلاش لدى الممرضين.
- الممرضين العاملين بالليل يعانون من مستوى احتراق نفسي يتراوح بين المتوسط المرتفع على مقياس ماسلاش لبعد الاستنزاف الانفعالي ما يعادل نسبة 95%.
- الممرضين العاملين في الليل يعانون من مستوى احتراق نفسي يتراوح بين المتوسط المرتفع على مقياس ماسلاش لبعد تلبد المشاعر ما يعادل نسبة 69%.
- الممرضين العاملين بالليل يعانون من مستوى احتراق نفسي يتراوح بين المتوسط المرتفع على مقياس ماسلاش لبعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي ما يعادل نسبة74.68%.

**رابعاً: دراسة (حجازي, 2013) دور حماية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين في المستشفيات غير الحكومية:**

هدفت الدراسة التعرف على ظاهرة الاحتراق النفسي ومعرفة العلاقة ما بين توفر السلامة المهنية للموارد البشرية وتوفر الصحة المهنية واحتمال إصابة الموظف بالاحتراق النفسي كما هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين ظاهرة الاحتراق النفسي وبعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس – المسمى الوظيفي – الخبرة– المؤهل العلمي) وتحديد السبل الكفيلة لعلاج هذه الظاهرة وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (510) موظفاً طبقت الدراسة على (244) موظفاً تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وتم استيراد (210) استبانة وأهم نتائج هذه الدراسة:

- هناك علاقة بين توفر السلامة المهنية وتوفر الصحة المهنية والاصابة بالاحتراق النفسي لدى الموظفين في المستشفيات غير الحكومية وكانت هذه العلاقة عكسية
- لا يعاني العاملون في هذه المستشفيات من الاحتراق النفسي وعزا الباحث ذلك رضاهم عن توفر حماية موارد جيدة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول دور حماية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي تبعاً لكل من متغيرات المؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي والجنس.

**خامساً: دراسة (جاهرمي, هيثم, 2013) العلاقة بين درجات الاحتراق النفسي ودرجات الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الرعاية الصحية في مشفى الطب النفسي في البحرين:**

أجريت هذه الدراسة لتحديد مستوى متلازمة الاحتراق النفسي بين مقدمي الرعاية الصحية في مستشفى الطب النفسي، وزارة الصحة، مملكة البحرين. كذلك تمت دراسة علاقة مستوى الاحتراق النفسي بالرضا الوظيفي. وتم إجراء البحث باستخدام منهجية الاستبيانات، باستخدام مقياس ماسلاش واستبيان الرضا الوظيفي كأدوات بحثية لجمع المعلومات. تم توزيع الاستبيانات على جميع الأخصائيين العاملين (أطباء، ممرضين، باحثين اجتماعيين، أخصائي تأهيل، أخصائيين نفسيين) في المستشفى والبالغ عددهم 261 أخصائي، استجاب 153 أخصائي فقط مما يعادل 59%، وأظهرت النتائج الإحصائية الوصفية أن العينة تتسم برضا وظيفي "متوسط" بشكل عام، وبمعدل احتراق نفسي "متوسط" في الوقت ذاته. كشفت نتائج معامل بيرسون أنه لا يوجد ارتباط دال بين العوامل الثلاثة للاحتراق النفسي وعوامل الرضا الوظيفي. عند استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية تبين أنه لا يمكن التنبؤ بدرجات الرضا الوظيفي بناءاً على درجات الاحتراق النفسي. نستنتج من هذا البحث بأن مفهومي "الاحتراق النفسي" و"الرضا الوظيفي" هما مفهومان لظاهرتين منفصلتين على أرض الواقع بخلاف ما هو متوقع.

**سادساً: دراسة (هناء,2012) الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية:**

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية, حيث كانت الدراسة الميدانية بولايتي الحماية المدنية وبعض الوحدات الادارية بولاية عنابة والطارف, تكونت العينة من (210) عون اختيرت بطريقة عشوائية طبقة, أشارت عدم وجود دلالة إحصائية بين درجة الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي ووجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الاحتراق النفسي لدى المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس.

## 2-1-2 الدراسات التي تناولت متغير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

**أولاً: دراسة (قتيبة,2018) استراتيجية التدريب المركزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي:**

تهدف الدراسة إبراز أثر اتباع استراتيجيات تدريب مرتكزة على مفهوم الجدارات التنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال استبيان وزع باليد على عينة من العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية والوسطى ضمن الشركات محل الدراسة حيث كان صالحاً منها للتحليل 440 استبانة بالإضافة قيام الباحث بزيارة كل شركة محل الدراسة خمس مرات خلال فترات زمنية متباعدة نسبياً ومن خلال اتباع المنهج التحليلي

والإحصائي توصل الباحث لعدة نتائج منها: استراتيجية التدريب ذات أثر محدود على فعالية الأداء المؤسسي ويختلف الأثر باختلاف الوضع الراهن للأداء المؤسسي للمنظمات محل الدراسة حزمة الجدارات السلوكية هي مجموعة الجدارات الاكثر ارتباطاً وتأثيراً على فعالية الأداء المؤسسي, وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حزم الجدارات وأبعاد فعالية الأداء المؤسسي التي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمات قيد الدراسات (إنتاجي – خدمي).

**ثانياً: دراسة ( الناصر, 2016) أثر تطبيق استراتيجيات التنمية البشرية في تطوير الجودة الشاملة في شركات الصناعات النسيجية:**

تم في هذا البحث إجراء دراسة تحليلية حول استراتيجيات تنمية الموارد البشرية فيما يتعلق بالخبرة والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وأثر تطويرها في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات. وتم توزيع استبيان على عينة من العاملين في شركة الشرق للألبسة الداخلية بلغ عددهم 25 عامل والشركة التجارية الصناعية المتحدة الخماسية, تم طرح مجموعة من الأسئلة تم من خلالها التوصل نقاط قوة لها تأثير جيد في الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة ونقاط ضعف لابد من معالجتها في الشركة. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلاله معنوية لأثر تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الجودة الشاملة ,يوجد فروق ذات دلاله معنوية لإدراك العاملين لأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة يعزى متغيرات شخصية (مستوى تعليمي) وهذه الفروق لصالح شهادة إجازة جامعية ثم دراسات عليا (استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية).

**ثالثاً: دراسة (سبرينة, 2015) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات:**

هدفت الباحثة في هذه الدراسة تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين في الجامعات: محمد خيضر بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهيدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذاً و1319 موظفاً إدارياً؛ تم اختيار عينة عشوائية من 800 مفردة العينة المخططة واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، قامت الباحثة بتوزيع 800 استمارة ما نسبته % 21.76 من مجتمع الدراسة واسترجع منها 570 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب% 71.25 ، بعدها تم استبعاد 46 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 524 استمارة ما نسبته % 65من الاستمارات الموزعة العينة المخططة. أما فيما يخص التحليل الإحصائي لهذه البيانات فقد اعتمدت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وقد خلصت الدراسة جملة من النتائج نذكر منها:

– أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

– أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه، إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها كما خلصت الدراسة وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية واستراتيجية التدريب، والتعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) واستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛ كذلك خلصت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

**رابعاً: دراسة (مشتهى, 2014) واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة:**

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع وتطبيق واستراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التعليم في محافظات غزة وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقطعي حيث تكونت عينة الدراسة من (240) موظفاً بمعدل استجابة بلغ 96% ومن أبرز نتائج التجربة: وجود ضعف في محور استراتيجية الموارد البشرية حسب انطباعات الموظفين مما يستوجب العمل الدؤوب على تعديل استراتيجية الموارد البشرية بوضع خطط طموحة واقعية.

كما أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بمحور تدريب الموارد البشرية كانت جيدة تبعاً لوجهة نظر الموظفين وأن هناك مستوى جيد ممن يرون أن التدريب يقلل من الفجوة بين الواقع النظري والواقع العملي.

كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى تلقي تدريب في إدارة الموارد البشرية وطبيعة العمل لصالح مدير عام ونائبه, وكذلك مكان السكن وعدد سنوات الخبرة حيث كان لدى تلك الفئات انطباعات أكثر إيجابية من غيرهم.

**خامساً: دراسة (الشريف , 2013) دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي:**

هدفت هذه الرسالة دراسة دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية: ما هو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟ ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟ ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟ ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟ ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟

ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على(27) فقرة وزعت على (241) من الموظفين الإداريين في الجامعة, وقد أشارت نتائج الدراسة الآتي:

قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة ، وذلك من خلال المحاور التالية :تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل ، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وهي كالتالي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

**سادساً: دراسة (الطهراوي, 2010) دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة:**

هدف الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها بينما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في غزة وشملت العينة (117) منظمة أي ما نسبته 13% من المنظمات العاملة في غزة من خلال اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (240)موظف ومن أبرز نتائج الدراسة: 80% من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية وإنّ تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية وأيضاً مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات مستوى عالٍ نسبياً يقدر بـ (78%) وأظهرت الدراسة أن التمويل الخارجي يساعهم في تطوير تلك لاستراتيجيات وخلصت الدراسة

وجود عدة جوانب من الضعف في تلك المنظمات أهمها عدم وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية, وضعف نظام التأمين الصحي وأنظمة تقييم الأداء. كما أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام.

## 2-1-3 الدراسات الأجنبية:

**أولاً: دراسة (FELISTUS HILDAH MAKHAMARA ,2017 ):**

**تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على موظفي قطاع الصحة في كينيا:**

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء الموظفين في القطاع الصحي في كينيا.

استخدمت خمس نظريات في الدراسة: نظرية رأس المال البشري، نظرية السيبرنيتيك، نظرية الطوارئ، نظرية تحديد الأهداف ونظرية AMO. كانت المتغيرات الرئيسية في الدراسة هي التوظيف والاختيار الاستراتيجي، التدريب الاستراتيجي، خدمات رفاهية الموظفين الاستراتيجية، صوت الموظف الاستراتيجي، نظام المكافآت والتعويض الاستراتيجي وأداء الموظف.

استخدمت الدراسة المسح البحثي الوصفي واعتمدت تصميم بحث المسح المقطعي. استهدفت الدراسة جميع الموظفين الدائمين في صفوف الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا والموظفين العامين في القطاع الصحي (المستشفيات). تم استخدام مجموعة مستهدفة من 1428 تم أخذ عينة من 146 منها. تم استخدام عينة عشوائية بسيطة في اختيار المستشفيات العامة للدراسة. أشارت نتائج الدراسة أن المتغيرات الخمسة أثرت على أداء الموظفين في القطاع الصحي في كينيا. كما كشفت الدراسة أن المتغيرات المذكورة عالية للغاية، التأثير المتوسط أو المنخفض على أداء الموظف. من نتائج الدراسة، يوصي الباحث باستخدام وتنفيذ وتوعية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تتوافق مع القطاع الصحي والتي ستؤدي زيادة أداء الموظفين.

**ثانياً: دراسة (غاسكو, 2014 ) استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدريب الموارد البشرية دراسة حالة التعليم الافتراضي:**

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية خصوصاً استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (TELEFONICA).

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم في تحسين استثمار المديرين لوقتهم وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين وتحسين أنظمة تقييم فاعليه البرامج التدريبية.

**ثالثاً: دراسة (COSTAS A. HOPPAS,2013) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي, دراسة لمدراء جامعة قبرص:**

تقوم هذه الدراسة نظرياً بتطوير واختبار نموذجي للمفاهيم التي تصف كيف يمكن أن يكون لنظام ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير على الأداء التنظيمي. بالاعتماد على وجهة النظر القائمة على الموارد، والمنظور السلوكي ونظرية التبادل الاجتماعي، توفر الدراسة إطاراً مفاهيميّاً يتكون من خمسة أسس يتم من خلالها فحص الآليات الأساسية التي تربط نظام ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. يقترح البحث أن تعمل أنظمة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز مواقف وسلوكيات رأس المال البشري (التزام الموظفين). تم جمع البيانات الأولية من الجامعات العامة والخاصة في جمهورية قبرص. يبحث التحليل التجريبي في العلاقات المتبادلة بين العديد من المتغيرات المستقلة والتابعة الموجودة في العلاقة بين النظام المتصور لممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. تهدف الدراسة أيضاً اختبار النظرة القائمة على الموارد (RBV) ونظرية التبادل الاجتماعي في قطاع التعليم العالي، من خلال فحص مستوى رأس المال البشري والتزام الموظفين كآلية وسيطة يمكن من خلالها أن يؤثر نظام ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعة. لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المقترحة، تم استخدام التحليل متعدد المتغيرات للفروق (MANOVA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). تمّ استخدام مقاييس Good–of–fit لتقييم الملاءمة الهيكلية للنموذج العام.

كما كان الهدف من الدراسة هو اختبار والتحقيق في الهيكلية. وتم استخدام النموذج الذي يفسر العلاقة بين التركيبات الخمسة ومعاملات المسار الموحدة وأهمية العلاقات المفترضة لاختبار الفرضيات بشكل تخطيطي سببي. كشفت نتائج التحليلات أن النظام المدرك لممارسات إدارة الموارد البشرية له آثار إيجابية كبيرة على مستوى رأس المال البشري والتزام الموظف, بالإضافة ذلك، أشار التحليل أن مستوى رأس المال البشري له آثار إيجابية كبيرة على أداء الموظف، بينما التزام الموظف في الوقت نفسه له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف.

**رابعاً: دراسة (دانيالز ,2013 ) تدريب العاملين مقاربة استراتيجية لعائد افضل على الاستثمار:**

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في 15 بنك بريطاني وتوصلت الدراسة أن التدريب يسهم بشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين وبناءً الفرق الفاعلة وتحقيق مستويات جودة عالية وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

**خامسا: دراسة (Stacy Ann Van Gorp, 2012) الإبداع في المنظمات غير الربحية:**

هدفت الدراسة تحقيق استكشافي لمفاهيم دعم المنظمة للإبداع بين الموظفين في المنظمات غير الربحية في ولاية ميدويستانت وكذلك دعم المنظمات في الحد من مقاومة التغيير. شملت عينة الدراسة 534 موظف وزعت الاستبانة عليهم عن طريق الويب سايت وكانت الاستجابة بنسبة 64.6% استخدمت ثلاث طرق لقياس الفرضيات (مبدأ تحليل المضمون, التحليل الرجعي المتعدد, تحليل الطرق) ومن نتائج الدراسة ازدياد الثقة التنظيمية وترابط العمل وكذلك ازدياد دعم المنظمات للإبداع.

## التعليق على الدراسات السابقة:

- اتفقت جميع الدراسات السابقة على أهمية دور استراتيجيات تنمية المورد البشري في رفع كفاءة المنظمة وزيادة قدرتها على المنافسة وتقديم الخدمات.
- اختلفت الدراسات فيما بينها طبعا لطبيعة عينة الدراسة في أثر الاستراتيجيات على أداء الأفراد تبعاً لمتغير الجنس وبعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى.
- عالجت الدراسات السابقة جوانب مختلفة من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من أهمها استراتيجية التدريب.
- اختلفت درجة الاحتراق النفسي بين الدراسات السابقة وذلك بسبب طبيعة العينة المستهدفة في الدراسة ففي دراسة (باتشو, صالح) كان الاطباء يعانون من احتراق نفسي بدرجة عالية أما في دراسة (بوحارة, هناء) فقد كانت درجة الاحتراق النفسي متدنية.
- في الدراسات التي تناولت عينة يتطلب عملهم وجودهم ليلا في مكان العمل كانت نسبة الاحتراق النفسي تتراوح بين المتوسط والمرتفع.
- اتفقت معظم الدراسات على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق النفسي بالنسبة لبعض المتغيرات الديموغرافية.

- جميع الدراسات عالجت موضوع الاحتراق النفسي من زوايا مختلفة ولم تتطرق أي منها لموضوع تنمية الموارد البشرية واستراتيجياتها بالرغم من أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمورد البشري وللمنظمة ككل.

ومن ما سبق تتجلى أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وعدم التطرق له من قبل الباحثين بشكل مباشر كما تتجلى في مجتمع البحث المستهدف كون ظاهرة الاحتراق النفسي موجودة بين العاملين المقيمين وأعداد العاملين المقيمين في ازدياد مستمر بسبب الحاجة المتزايدة لهم.

**تطوير الفرضيات:**

العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوعي الاحتراق النفسي والموارد البشرية كل على حدة, ومن الدراسات التي تناولت الموضوعين معاً بشكل مباشر نجد دراسة (حجازي ,2013) التي تناولت دور حماية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين, وكذلك دراسة (جاهرمي, 2013) التي تناولت العلاقة بين درجات الاحتراق النفسي ودرجات الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الرعاية الصحية في البحرين. لم يجد الباحث أي دراسة ناقشت موضوع البحث وخاصة في البيئة السورية "على حد علم الباحث" وهذا ما يعطي هذه الدراسة قيمة مضافة, وبناءً عليه تم صياغة الفرضية الأولى للبحث كما يلي:

***H01: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين من وجهة نظرهم.***

ومن الدراسات التي تناولت استراتيجيات تنمية الموارد البشرية دراسة (Makhamara,2017), دراسة (الناصر, 2016), ودراسة(سبرينة,2015)، ودراسة (مشتهى, 2014), ودراسة ( Costas A.Hoppas,2013), ودراسة (طهراوي,2010).

ونظراً لأهمية الموارد البشرية واستراتيجياتها فإن العديد من الدراسات تناولت كل من هذه الاستراتيجيات بشكل منفرد, فمن الدراسات التي تناولت استراتيجية التدريب دراسة (ابراهيم,2018) وكذلك دراسة (غاسكو,2014) ودراسة (دانيالز,2013), وبناءً عليه تم صياغة الفرضية الفرعية الأولى للبحث كما يلي:

***H01-1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين.***

ومن الدراسات التي تناولت استراتيجية التطوير (الإداري – التنظيمي – تطوير المسار الوظيفي) دراسة (الشريف ,2013) وكذلك دراسة (طري, 2016 ) واستراتيجية الإبداع نجد دراسة (Stacy Ann Van Gorp, 2012) بناءً عليه تمّ صياغة الفرضية الفرعية الثانية والثالثة للبحث كما يلي:

***H01-2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطوير وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين.***

***HO1-3: توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين استراتيجية الإبداع وظاهرة الاحتراق النفسي للعمال المقيمين.***

ومن الدراسات التي تناولت موضوع الاحتراق النفسي دراسة (باتشو,2017). كذلك دراسة (عبدي, 2014), وأيضاً دراسة (بقدور, 2015), وكان من أهم نتائجها أن هناك عوامل فردية وعوامل تنظيمية خاصة بالمؤسسة تتدخل في الاحتراق النفسي للقابلات وبناءً عليه تم صياغة الفرضية الثانية للبحث كما يلي :

***H02: توجد فروق ذات دلالة جوهرية لدى المبحوثين في مستوى الاحتراق النفسي من وجهة نظرهم باختلاف خصائصهم الديموغرافية ( العمر – الجنس – التعليم – الوضع الاجتماعي – الخبرة – مستوى الدخل).***

## 3-1 إشكالية البحث:

تقوم الكثير من المنظمات بتقديم خدمات متنوعة ذات طابع إنساني لعدد كبير من المستفيدين وبعض هذه الخدمات كرعاية الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية تتطلب وجود عمال مقيمين متواجدين في مكان العمل بشكل دائم وهذا بدوره يترتب عليه ضغوط كبيره لهؤلاء العاملين وقد ينتهي بهم المطاف بالاحتراق النفسي أو أحد مظاهره من تلبد المشاعر أو نقص الإحساس بالإنجاز أو الإجهاد الانفعالي وبناءً على أهمية الموضوع بالنسبة للمنظمات عموماً وللموارد البشرية خصوصاً ونظراً لتجربة الباحث في هذا النوع من العمل ومعاينته لهذه الضغوط ومالها من تأثير كبير على إنتاجية العامل وبالتالي إنتاجية المنظمة ونجاحها تم صياغة التساؤل الأساسي للبحث:

**ما هو أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين المقيمين في مكان العمل من وجهة نظرهم؟** ويتفرع من هذه الاشكالية عدد من الاسئلة التي يتناولها البحث هي:

1- ما هو أثر استراتيجية تدريب العاملين في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين من وجهة نظرهم؟.

2- ما هو أثر استراتيجية التطوير (الوظيفي – الاداري – التنظيمي) في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين من وجهة نظرهم؟.

3- ما هو أثر استراتيجية الإبداع في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين القمينين من وجهة نظرهم؟.

4- هل توجد فروق جوهرية لدى المبحوثين في مستوى الاحتراق النفسي من وجهة نظرهم باختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر- الجنس- التعليم – الخبرة- الوضع الاجتماعي- مستوى الدخل)؟.

## 1-4 أهمية الدراسة:

### 1-4-1 أهمية علمية:

تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تناولت موضوع أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على ظاهرة الاحتراق النفسي المنظمات الحكومية والأهلية العاملة في المجال الإنساني ضمن مدينة دمشق والتي تقدم خدمات على مدار اليوم للمستفيدين وهذا ما يعطي قيمة مضافة لهذه الدراسة.

### 1-4-2أهمية تطبيقية:

1- الشريحة من العمال التي تجري عليهم الدراسة وتناولها لموضوع مهم وهو تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق النفسي كون المنظمات التي تقدم خدمات ذات طابع إنساني في ازدياد مستمر وكذلك أعداد العاملين والمستفيدين وضرورة تقديم الخدمات بأفضل جودة وأعلى إنتاجية ممكنة.

2- قد تساعد الدراسة إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات تنمية بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

**3**- اقتراح حلول مناسبة للحد من انتشار هذه الظاهرة وطرق معالجتها.

## 1-5 متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: الاحتراق النفسي للعامل المقيم.

المتغير المستقل: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (تطوير الموارد البشرية – تدريب الموارد البشرية – الإبداع).

## 1-6 أهداف الدراسة:

1- التعرف على ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين المقيمين.

2- التعرف على أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي للعمال المقيمين في المنظمات ذات العمل الإنساني من وجهة نظرهم.

3- التعرف على العلاقة بين ظاهرة الاحتراق النفسي وبعض خصائصهم الديموغرافية (الجنس- العمر – الخبرة – التعليم – الحالة الاجتماعية- مستوى الدخل).

4- وضع توصيات لمعالجة ظاهرة الاحتراق النفسي وكيفية التعامل معها.

## 1-7 حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام 2019

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المنظمات الحكومية والأهلية العاملة في المجال الإنساني ضمن مدينة دمشق والتي تقدم خدمات على مدار اليوم للمستفيدين, وعددها سبع جمعيات.

## 1-8 مجتمع البحث:

العاملين المقيمين في المنظمات الإنسانية العاملة في مدينة دمشق (مجمع لحن الحياة – جمعية قرى الأطفال SOS – جمعية الأنصار – جمعية المبرة النسائية – جمعية الإسعاف الخيرية التعليمية – ميتم سيد قريش – هيئة مدارس أبناء الشهداء).

## 1-9 مصطلحات البحث:

تنمية الموارد البشرية: "عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها ".

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية لها جانبان هما:

– جانب تكوين القدرات: فتنمية الموارد البشرية تعني تكوين القدرات من خلال الاستثمار في التكوين.

– جانب الاستفادة من هذه القدرات: ويعني الاستفادة الكاملة من هذه القدرات فيما ينفع الإنسان أي استخدام القدرات البشرية في زيادة الإنتاج، تحسين الخدمات والمشاركة في الشؤون السياسية والاجتماعية والثقافية. ومن ثم فإن الإنسان هو محور عملية التنمية، وهو وسيلتها وهدفها(عيسى, 2012, ص10).

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: التدريب, التطوير (الإداري, التنظيمي, تطوير المسار الوظيفي), الإبداع.

العامل المقيم: يعرف الباحث إجرائياً العامل المقيم بأنه العامل التي يتطلب عمله الإقامة في مكان العمل.

الاحتراق النفسي: يعتبر حالة من التعب والإنهاك والاستنزاف البدني والاستنفاذ الانفعالي الناتج عن الضغوط المستمرة التي تواجه الفرد في الحياة اليومية, حسب مقياس ماسلاش Maslach.

# الفصل الثاني

# الإطار النظري

**المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية**

**المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية**

**المبحث الرابع: الاحتراق النفسي**

**المبحث الخامس: لمحة عن المنظمات الإنسانية**

# المبحث الأول

# إدارة الموارد البشرية

## 2-1 مقدمة

اعتمدت الدول المتقدمة في نهضتها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية، فوجهت جل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها، من أدوات ووسائل العلم النظري، والتطبيق العملي المتقدم! وهدفت من وراء ذلك رفع الكفاءة الإنتاجية، وتمييز هذه الثروة البشرية، وقد حققت هدفها، والواقع خير دليل على ذلك.

وإن كان تقدم الولايات المتحدة، وبريطانيا، وفرنسا – وهم الدول المنتصرة في الحرب العالمية الثانية – طبيعياً، فإن من غير الطبيعي أن نجد من بين الدول المتقدمة (ألمانيا، واليابان) وهما الدولتان الخاسرتان في الحرب! وهما خير نموذج للاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وخاصةً اليابان، التي لديها ندرة شديدة في الموارد الطبيعية، وبالرغم من ذلك؛ فقد استطاعت بما تمتلكه من ثروة بشرية أن تبني اقتصاداً قوياً، تقف من خلاله بين مصاف الدول الثمانية الكبار – المشار إليها آنفاً. وعليه فإن الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً على عناصر الثورة الأخرى, وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه يتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملامحها وتفوقها واستمرارها (تيم, 2015, ص3).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التي يتم عبرها الاستغلال الأمثل للعنصر البشري في المؤسسات، وهي ذلك الركن الذي يساعد على تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية، من خلال اهتمامها بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية وأن هناك عدة وظائف مختلفة تقع ضمن نطاق مهام إدارة الموارد البشرية مثل معايير الوظيفة وتقييم الأداء والأجور وغيرها، يضاف ذلك أن استغلال الموارد البشرية بأفضل شكل ممكن، يهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وهو هدف تسعى إليه إدارة الموارد البشرية بحرص شديد (عبد العزيز, 2009) .

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الايجابية على إدارة الموارد البشرية فمنذ عام 1980 ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من الأكاديميين والممارسين

المهتمين بقضية الموارد البشرية ونتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية, وقد أدركت الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز, ولا شك في أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهومه الحديث يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات العامة والخاصة خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة, (ابو الحجاج , 2010, ص16).

## 2-2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

هي مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة الأفراد الذين يعملون بها.(مشتهى ,2014,ص8) هي التي تختص بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية في المنظمة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها.(اليعقوبي,2011, ص10)

كما يعرفها جاري ديسلر بأنها مجموعة من الأشخاص بمهام محددة بشكل رسمي الذين يعملون معاً لإنجاز أهداف المنظمة.(human resource management,p33).

## 2-3 أهم التحولات في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية:

يمكن إنجاز التحولات التي طرأت على مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1 التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

2 التحول من إدارة العاملين كأفراد إدارة العاملين كرأس مال فكري.

3 التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية.

4 التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

5 التحول من إدارة الأفراد كجزيرة منعزلة إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.

6 التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية.

7 التحول من التخطيط العشوائي للقوى العاملة خرائط الإحلال.

8 التحول من الإدارة التقليدية لشؤون العاملين إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

9 التحول من الإدارة التقليدية لشؤن العاملين الإدارة بالمقارنة حيث السعي للقياس المقارن مع منافس أفضل وقياس الفجوة وعبورها.

10 التحول من الإدارة التقليدية الإدارة بالتحسن المستمر.

11 التحول من الإدارة التقليدية بالأجل القصير التكامل مع دورة حياة المنظمة في الأجل الطويل

12 التحول من التدريب العشوائي التدريب المخطط (الفراج, 2014, ص16).

## 2-4 وظائف إدارة الموارد البشرية:

اختلف الكتاب والباحثون المهتمون بإدارة الموارد البشرية في تحديد وظائف موحدة لها وهناك من يسميها أنشطة، حيث تعددت تقسيماتها بتعدد واختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه الإدارة نأخذ منها التقسيمين المواليين:

### أ- التقسيم وفق هدف كل وظيفة:

يعنى هذا التقسيم أن يتم تسمية كل وظيفة بالهدف المراد منها ومن ثم يتم تحديد الأنشطة التي تدخل ضمن ذلك الهدف وهي:

وظائف خاصة باجتذاب القوى البشرية:

- تحليل العمل.
- تخطيط القوى البشرية.
- البحث في القوى البشرية.
- الاختيار ثم التوظيف.

وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية:

- العلاقات الإنسانية.
- التعاقد السيكولوجي.
- السلامة والصحة المهنية.
- الأمن الاقتصادي.

وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية:

- تقييم الأداء.

- التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع.

- برنامج إدارة المسار والخط الوظيفي.

يعتبر التقسيم السابق لوظائف الموارد البشرية من التقسيمات المفصلة والصريحة في إبراز واحتواء كل وظيفة ضمن عنوان واحد وهو "الهدف"، بذلك يتسنى للمؤسسة معرفة ما يراد من كل وظيفة، مما يمكنها من الاستفادة المثلى من وظائفها. (سبرينة, 2015,ص22).

**ب- التقسيم وفق الأقسام:**

يعنى هذا التقسيم ربط كل نشاط بالقسم الذي سيتم على مستواه القيام بمهام كل وظيفة، نميز خمسة أقسام رئيسية تابعة لإدارة الموارد البشرية والوظائف التابعة لها كما يلي:

♦ قسم التوظيف:

- مسك سجلات وبيانات خاصة بالتوظيف.

- وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة.

- إدارة شؤون الترقية والنقل.

- الإشراف على التقييم الدوري والسنوي.

- الإشراف على النظام التأديبي.

- التأكد من تطبيق الأنظمة في التعيين والترقية والمكافآت.

- إجراء الإجازات والاستقالات ونهاية الخدمة.

♦ قسم علاقات العاملين:

- دراسة الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين.

- إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات.

- تحسين وتطوير العلاقات مع النقابات.

- التفاوض مع النقابات للوصول تسوية مرضية للمؤسسة والعاملين.

♦ قسم التدريب:

- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب.

- تصميم البرامج التدريبية.

- إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية.

- وضع ميزانية سنوية للتدريب.

♦ وحدة الصحة والسلامة:

- اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين.

- الاستعانة بالخبراء والمدراء في تعميم البرامج المتخصصة بالأمن والسلامة.

- الإشراف على تدريب العاملين بهذا المجال.

- مراقبة برامج الصحة والسلامة وإعداد التقارير لذلك.

- تطوير برامج الصحة والسلامة.

♦ قسم البحوث:

- إدارة مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.

- إدارة دراسات لاتجاهات العاملين.

- إدارة دراسات تتعلق بالرضا ومعدلات الدوران الوظيفي والتغيب.

- إدارة دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المرتبطة بالعاملين.

- إدارة دراسات إحصائية ضرورية عن العاملين.

- اقتراح أنظمة وقوانين وتعديلات خاصة بالعاملين.(المرجع السابق , ص23)

## 2-5 أهداف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية منظومة متكاملة تهدف من خلالها المنظمة تحقيق فوائد على عدة مستويات المستوى التنظيمي والوظيفي الاجتماعي والشخصي وعليه يمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الأهداف التنظيمية: تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية اذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير ادائهم, ويبقى المديرون مسؤوليتهم عن أداء

مرؤوسيهم كل في تخصصه لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

- الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الادارات والاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة. يجب ان تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها اذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على اكمل وجه.
- الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والاخلاقية وذلك استجابة لمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى تحجيم الاثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة
- الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والانتاج.

بالإضافة للأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص اهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فما يلي:

1- توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

2- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة.

3- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن افضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها.

4- المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة.

5- تحقيق العدل بين الافراد.

6- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

7- ايجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم اقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.

8- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع افراد التنظيم.

9- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والاجور والتدريب والتطوير.

10- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسبا للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وامراض المهنة.

11- اختيار اكفئ الاشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

12- امداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

13- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.

14- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم. .(بورصاص، 2017, ص10-11)

## المبحث الثاني
## تنمية الموارد البشرية

### 3-1 مفهوم التنمية

لغة: التنمية لغة جاءت من الفعل نما أي زاد ومن النماء أي الاصلاح والخير (البعلبكي, المورد, 1980, ص267).

اصطلاح: تختلف المعاني التي تعطى لهذا المصطلح ففي حين ان علماء الاقتصاد يعتبرون التنمية تعني المزيد من الانتاج الاقتصادي في حقلي السلع والخدمات, فان علماء السياسة يعتبرون التنمية المزيد من التقدم نحو نماذج الديمقراطية وتوفير الاستقرار السياسي والمناخ الملائم لتخطيط عمليات النمو اما علماء الاجتماع فيعتبرون ان التنمية هي مجموعة من العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي التغير الاجتماعي والانتقال منن البنى التقليدية البنى الحديثة, وبناء عليه فان مفهوم التنمية يختلف باختلاف أيديولوجيات واختصاصات العلماء (نضرة, 2015,ص8).

### 3-2 تعرف تنمية الموارد البشرية:

حسب تقارير الأمم المتحدة بانها: عمليه تنمية الناس بواسطة الناس من اجل الناس وتتوجه حاجات الناس.

كما تعرف ايضا على انها: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أي مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في أداء المنظمة.(بن عنتر, 2010, ص84).

هي العملية التي تؤدي زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية: تقييم الأداء التكون المستمر الترقية والاتصال ,و العلاقات الانسانية.(الرجى, 2015، ص15) .

يقصد بها عمليه تنمية المعارف والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشتمل: أ – مفاهيم اساسية في التدريب ب – تحديد الاحتياجات التدريبة ج – تصميم وقويم البرامج التدريبة (ابو الحجاج, 2010 ,ص10).

## 3-3 المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشا من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية, وكذا استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعات المتطلبات التالية:

أ – تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص والفردية واحتياجاتها للمؤسسة.

ب– توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

* مستوى الإدارة العليا: والذ يتطلب خصائص حيوية واساسية منها الفهم الصادق والاقتناع التام بالموارد البشرية, القناعة الكافية بأهمية المدخل لاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه, وتهيئة المناخ المناسب للعمل.

* مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية على اعتبار ان المدير المباشر هو اهم عناصر تنمية الموارد البشرية لكونه الاقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته, وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

* مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية واكتساب خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

ج– إدارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية, وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د– الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة, وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى الاداري ومستوى العمليات, وكذلك رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

ذ– رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية, وذلك عن طريق توفير قيم ايجابية من أهمية المورد البشري للمؤسسة ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المؤسسة, حيث ان لثقافة المؤسسة النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص وهذا ما ينعكس على الفلسفة.

ر- تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية, بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرير بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

ز- وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية

س- ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر مستوى عال من الإدارة الإشراقية للمشاركة والموافقة على هذه الخطط. (قصراوي, ص58-59)

## 3-4 آليات تطوير تنمية الموارد البشرية:

هناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لتنمية وتطوير وتنمية الموارد البشرية منها:

### 3-4-1 أنظمة التعليم المتعدد في إعداد قوة العمل:

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الافراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية
- توافر حرية التفكير والعمل الاكاديمي
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية
- استخدام التكنولوجيا التعليمية
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

### 3-4-2 - تطوير آليات تخطيط قوة العمل

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة .وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي:

- العناية بالإنسان.

- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي

– رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود استراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك ككيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة. كما تنطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل ظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد.(حنان,مروان,2016,ص39).

**3-4-3 تطوير آليات الاختيار والتعيين**

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر ال أخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم. يعرف الاختيار على انه " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة فالفروق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفات الظاهرة كالطول والوزن والقوة, بل هي أيضا في القد ا رت العقلية والخصائص النفسية، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمال وحسن توجيههم المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقد ا رتهم الجسمية والعقلية. لذلك يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على: مبدا الاستعداد والصلاحية – مبدا العمل الملائم للمؤهلات والقدرات – مبدا الجدارة والكفاءة. فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار، إلا أن الخطأ في التقييم والفشل في اختيار انسب العمال يؤدي انعكاسات خطيرة ومكلفة، إذ أن العامل الجديد يحتاج تدريب وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة، إضافة ذلك عوض كون العامل الجديد عونا مساعدا على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، أصبح عالة يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق علمية أثبتت نجاعتها، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أياد عاملة كفئة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها, و بالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهارتهم وخبراتهم

و استعداداتهم وتحقيق الملائمة بين قد ا رت وميول ومؤهلات الأف ا رد من ناحية وبين متطلبات الوظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.( المرجع السابق,ص40)

### 3-4-4 تطوير آليات التكوين

حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة و المتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل د وافعهم وتنمية مها راتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة تكوين، كما يتم التعرف على الفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقد رات عالية.( بالطيب, كديدة, 2012, ص31).

### 3-4-5 تطوير آليات الأجور والحوافز

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات، من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها الخارج. يمكننا اعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظرا لأدائه الجيد في العمل.

و تحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما مما يعود بالنجاح على المنظمة. ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برنامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة. و بناءا على ذلك يجب على كل منظمة – من خلال إدارة الموارد البشرية – أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل ويجب أن تتوفر في هذا الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

أ – الوضوح والبساطة.

ب – ضمان حد أدنى من الأجور.

ج– مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.

د– التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.

هـ– تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد .

و– أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا.

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من إتباع أنظمة حوافز جيد لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحواف المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:

أ – تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز.

ب –إعداد دراسات شاملة لحوافزها.

ج– الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة.

و تختلف النظرة الأجور والحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة، فينظر العمل في المجتمعات الرأسمالية كسلعة مثلها أي سلعة أخرى يتحدد مقد ا رها في سوق العمل بناءاً على عوامل العرض والطلب، و بناءاً على ذلك يعرف الأجر بأنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الذي يبذله " وفي النظم الاشتراكية ينظر العمل على انه مجهود مشترك وعلاقة إنتاجية محددة تهدف رفع مستوى الإنتاج للمجتمع، وبالتالي يعرف الأجر على انه " نصيب العمال من الإنتاج ". ومهما اختلفت النظرة الأجور يجب اعتبار العامل البشري الكفء

كمورد نادر على المؤسسات الاجتهاد في استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على بلورة شخصيته وإبراز قدراته والحفاظ عليه وتحفيزه للعمل والإنتاج، فزيادة الاهتمام بالأفراد يعود على المؤسسة والمجتمع بالربح من حيث زيادة ومواجهة التحديات والمنافسة.**(بالطيب, كديدة, 2012, ص31).**

## 3-5 محددات تنمية الموارد البشرية

**3-5-1 المحددات السياسية:** تعد المحددات السياسية من ابرز العوامل التي تؤثر في تنمية الموارد البشرية, فحتى نتمكن من فهم تنمية الموارد البشرية في أي مؤسسة لابد من دراسة المبادئ والاعراف والانظمة السياسية السائدة في بيئة هذه المؤسسة. ونجد في بعض الدول ان الايديولوجية السياسية التي تتبناها الدولة تؤثر في كيفية ممارسة تنمية الموارد البشرية. ومن محددات تنمية الموارد البشرية هو دعم الاستقلال الوطني وتقليل التبعية للعالم الخارجي, والاعتماد على الذات, لذلك لا يمكن فصل التنمية عن الاستقلال, واي تنمية حقيقية لا بد ان تعتمد على الانسان الحر الذي يتمتع بكامل حقوقه.

**3-5-2 المحددات الاقتصادية:** تعتبر هذه المحددات الاساس الجوهري الذي تقوم عليه التنمية, توفر الموارد الاولية وتراكم راس المال.

**3-5-3 المحددات التكنولوجية:** تأثر على كيفية بلوغ تنمية الموارد البشرية لأهدافها فقد تؤدي التغيرات التكنولوجية في كثير من الاحيان تغير المهارات المطلوبة في سوق العمل ومن ثم تغير هياكل اسواق العمل وما يتبع ذلك من تزايد الطلب على خدمات جديدة, كما تؤثر التغيرات التكنولوجية على نوعية برامج التدريب.

**3-5-4 المحددات الاجتماعية:** تنمية الموارد البشرية لا تتم بشكل فردي, بل تتأثر بطبيعة العلاقة بين الموارد البشرية (هل هي علاقات تعاونية ام تنافسية ام يسودها الصراع والتعارض..).(سامر, , 2015, ص50).

## المبحث الثالث

## استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

### 4-1 استراتيجية التدريب

تعتبر استراتيجية التدريب من اهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية, ويعد مفهوم استراتيجية التدريب من المفاهيم والممارسات الحديثة في سياق الفلسفة الجديدة للإدارة, ووفقا لنظرية النظم يتطلب هذا المفهوم والممارسات الدالة عليه الترابط والتكامل مع بقية استراتيجيات المنظمة وبشكل يحقق الاستغلال الامثل للموارد البشرية الذي اصبح النظر اليها على اساس اعتبارها اصلا من اصول المنظمة الذي يمكن تحديد قيمته وادارته, ولا شك في ان تكامل جميع موارد المنظمة يؤدي في النهاية نشوء قيمة اضافية للمنظمة لا يستطيع أي مورد في المنظمة تكوينها بمفرده. ترتبط استراتيجية التدريب ارتباطا مباشرا باستراتيجية المنظمة وهي بالأساس جزء من هذه الاستراتيجية, ويستند المدخل الاستراتيجي للتدريب على تحديد الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الاعمال, ثم محاولة القائمين على تطبيق استراتيجية التدريب باستخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص في البيئة المتوفرة ومواجهة التحديات, وذلك من خلال استخدام نتائج التحليل الاستراتيجي في وضع أهداف التدريب وصياغة استراتيجية تتكامل مع أهداف واستراتيجية المنظمة والأهداف والاستراتيجيات الوظيفية.(القرالة, 2018).

### 4-1-2 مفهوم التدريب الاداري:

هو نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وانماط العمل للأفراد العاملين من اجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.(ابراهيم, 2018, ص23).

### 4-1-3 أهداف التدريب:

هناك العديد من الأهداف المتوقعة من التدريب يمكن تلخيصها في البنود لتالية

1. زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم.
2. تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
3. زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل جانب ما يكتسبوا من مهارات.
4. زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.

5. تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.

6. مواكبة المدراء والعاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل.

7. الإفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة أقصى حد ممكن.(خالد، 2015، ص7).

8. التقليل من تذمر العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة للآلات والمعدات.

## 4-1-4 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

**1) اسلوب تحليل المنظمة:**

لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات ال أخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية كان لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية للازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة في تحقيق تلك الأهداف وبإمكان الإدارة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الانتاجية وتكلفة العمل والغياب والتأخير ودوران العمل والحوادث وما المناخ التنظيمي ومعنوية العاملين...الخ, حيث تلقى المؤشرات ضوء على احتياجات التدريب كما ان هذا التحليل يساعد في تحديد الاطار العام لمحتوى واتجاهات واسبقيات مواقع التدريب. كما يتطلب التنظيم فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي, اذ ان كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية, أي يحدد وضمن الحاجة للتدريب في كل مجال من نشاطات المنظمة. والتدريب ليس هدفا في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي, لذلك فان نقطة البدء في تقدير احتياجات التدريب تتمثل في أداء مؤشرات الأداء التنظيمي والتي يمكن حصرها في كفاءة الانجاز, وتحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط التالية:

أ- دراسة الأهداف الحالية للمنظمة.

ب-دراسة تطور المنظمة.

ت-تحليل الهيكل التنظيمي.(بخوش، 2015، ص15) .

**2) تحليل المهام:**

يمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات والاعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية. ويهدف تحليل المهام تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل والمعايير التي تقاس بتحصيل الفرد لهذه المتطلبات, ويتم ذلك

من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة, وأهداف الوظيفة, ومعدلات الاداء, وهكذا ومن خلال هذه الطريقة نستطيع الاجابة عن السؤال التالي:

ما نوع التدريب المطلوب من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات؟

كما يتم معرفة احتياجات التدريب من خلال هذا المستوى عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لإدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لإدائها معنى ذلك وجود فجوة وحجة للتدريب والتنمية. في حالة حدوث فجوة بين الطرفين فهذا يتطلب تعديل في مواصفات الوظيفة قصد سد الفجوة أو التقليل من حجمها حتى يتسنى لشاغلها أداء مهامه على اكمل وجه, أو محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة وشاغلها. اما إذا كان شاغل هذه الوظيفة لا يتحلى بالمواصفات المطلوبة. أو تغييره بفرد آخر يملك المواصفات المطلوبة لأداء أو شغل هذه الوظيفة, والهدف من تحليل المهام تعريف العاملين لمهامهم, ومسؤولياتهم اتجاه المنظمة, بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم ومن ثم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم.(المرجع السابق,ص16).

ومن المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

أ- وصف الوظائف

ب-تحديد الأهداف

**3) تحليل خصائص الفرد:**

يتحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس ادائهم ومردودهم في العمل, وعن طريق الانحرافات المحتملة بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أي المحبذة. ان تحليل الفرد يعد من اهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية اذ انه المدخل الاستراتيجي الذي لابد من الاعتناء به و الاهتمام بخطورته لما له من ثقل في تحريك العملية الانتاجية. أما هذا التحليل يجب أن يستند أسس موضوعية داخل الفرد كالمستوى التعليمي ومدة الخبرة والمستوى الوظيفي ونوعية الأعمال التي يمارسها ودوافعه وميوله. كما أن هناك طرق أخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد ومن بينها: الملاحظة: وذلك بمراقبة العمال وتلقي جوانب القوة والضعف في أداء الفرد من خلال سلوكه وانضباطه في مركز عمله. وكذلك الاستماع المستمر للأفراد العاملين, وإجراء مناقشات حول وضعية العمل والظروف المحيطة, وتلقي اقتراحاتهم وشكاويهم.(المرجع السابق).

## 4-1-5 كيف تقاس نتائج التدريب:

هناك أربع مجموعات من النتائج يمكن قياسها:

1- ردود فعل المتدربين حول النتائج: هل يحبون البرنامج وماذا يعتقدون بشأن قيمته بالنسبة لهم؟؟

2- التعلم: هل تعلموا المهارات والحقائق التي كان من المفروض أن يتعلموها؟

3- السلوك: هل تغير سلوك المتدربين بسبب برنامج التدريب؟

4- النتائج: وهي من أهم الامور. فما نتائج هذا التدريب وهل تحققت؟ (جاري، 2012، ص291).

## 4-2 استراتيجية التطوير:

وتشمل: التطوير التنظيمي – الإداري- تطوير المسار الوظيفي

### 4-2-1 تعريف التطوير التنظيمي:

هو أي عملية أو نشاط قائم على علوم السلوك منذ البداية أو على المدى البعيد، له قدرة على تطوير الضوابط التنظيميّة وتعزيز المعارف، والخبرات، والإنتاجية، والرضا، والدخل، والعلاقات الشخصية بين الأفراد، والنتائج ال أخرى المرغوبة سواء بالنسبة للأشخاص أو الفريق، أو بالنسبة لفائدة ومصلحة المنظمة، والمجتمع والأمة والدين وأخيراً الإنسانية ككل مع وضع هذه الأفكار في ذهننا، نحن نقدّم إطار عمل يمكن استخدامه كوسيلة للتطوير الوظيفي الاستراتيجي ضمن المنظمة. هذا الإطار يحاول أن يسلط الضوء على أهميّة دمج التطوير الوظيفي مع أنظمة الموارد البشرية ال أخرى وإدراك أنّ نظام التطوير الوظيفي يجب أن يتأقلم مع التغيرات في البيئة والمنظمة الموظفين. (Gary Dessler, 2016, P11).

### 4-2-2 سمات التطوير التنظيمي:

1- لتطوير التنظيمي هو منهج علمي سلوكي أساسي متعدد الاختصاصات مشتق من مجالات متعددة كالسلوك التنظيمي، والإدارة، والتعليم، والاستشارات، والإدارة العامة.

2- هدفه الأساسي ولكن ليس الوحيد هو تحسين الكفاءة التنظيمية.

3- الهدف من التغيير هو المنظمة ككل، وأقسامها، وفرق العمل، والأفراد ضمن المنظمة وقد تتسع لتشمل المجتمع والأمة والإنسانية.

4- يدرك التطوير التنظيمي أهمية التزام الإدارة العليا، ودعمها ومشاركتها فيه

5- إنّه استراتيجية مخطط لها وطويلة المدى لإدارة التغيير، ويتطلب من البيئة سرعة الاستجابة للتغيير.

6- التركيز الأساسي للتطوير التنظيمي يكون على النظام الكلي للمنظمة والأجزاء مترابطة.

7- هو منهج قائم على البيانات لفهم وتشخيص واقع المنظمة.(المرجع السابق ص12).

## 4-3 التطوير الاداري:

### 4-3-1 مفهوم التطوير الاداري:

مجموعة الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها. بينما يعرفه بيكار Bechard بأنه: (جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية. ظهر مصطلح التطوير الإداري من خلال البحوث التي أجراها كل من بليـــــك (Blake1957) وســـــبيرد (Sheperd1975 ) وموتـــــون (Mouton1961)، وكـــــذلك مكروقر (MCGregou 1957) ليستعمله فيما بعد بيكارد سنة 1969.

نستخلص من هذه التعاريف أن التطوير الإداري يهدف بحقيقته على إدخال تغييرات على كل أو بعض هذه الأنماط والضوابط السلوكية بقصد تكييف الجهاز الإداري للدولة لتحقيق أهداف معينة, والتطوير الإداري كما يعرفه"Wendell French" بأنه:

"نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف، مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".

فالتطوير الإداري: هو عبارة عن الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المنظمات. ويهدف هذا التطوير تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى الانتاجية في منتجاتها وخدماتها، ويعزز ثقة العملاء ويزيد ولائهم لهذه المنظمات، مما يساعد على تحقيق الارباح.(خالد حميداوي 2017, http://arabacademics.org/ ).

### 4-3-2 أهداف التطوير الإداري:

أ- إشاعة جو من الثقة بين الأفراد العاملين في مختلف المستويات.

ب-العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة.

ت-مساعدة المدراء والمشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.

ث-تعويد الأفراد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والرغبة رقابة النفس.

ج- تطوير نظم الحوافز والمكافئات حيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأهداف فيه

ح- خلق مناخ تنظيمي صحي وفاعل في المنظمة ككل وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة. (محمد، 2018، ص67)

## 4-4 تطوير المسار الوظيفي:

تعرف استراتيجية تطوير المسار الوظيفي على انها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تشكل برنامجاً فعالاً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للتوفيق بين احتياجات المؤسسة في المدى الطويل واحتياجات العاملين وطموحا تهم في المدى القصير والمتوسط وفي الوقت نفسه التعامل مع التغيرات السريعة والمتوقعة". وعليه يمكن القول أن المورد البشري في التوجه الاستراتيجي نحو تطوير مساره المهني، لا يسعى فقط الترقية أو العلاوة وإنما يبحث عن النجاح النفسي، التميز وتقدير دوره الوظيفي؛ إذ أصبح يعي جيداً ضرورة امتلاك قاعدة مهارات وقيم وأنشطة متعددة لمواجهة التغير الوظيفي في أي وقت، التي تعني اتجاه الوظيفة في ضوء تغيير الهيكل والقيم والنشاط تبعاً للتغيرات في بيئة ونظم العمل والمنافسة، بما يضمن للمؤسسة امتلاك الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تشكل كوادر جاهزة لمواجهة أي تغيير، بالتالي خلق المواءمة بين احتياجات الموارد البشرية والمؤسسة.(سبرينة، 2015، ص179).

### 4-4-1 التطوير الوظيفي الاستراتيجي:

يتطلّب التطوير الوظيفي الفعّال مزج القضايا والمشكلات الوظيفية مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. ولكي تكون استراتيجيّة، التطور الوظيفي يجب أن يكون جزء أساسي من إدارة الموارد البشرية. هذا ضروري إذا كانت المنظمة تريد توظيف أصحاب الكفاءات والمواهب. حالياً كما في المستقبل، الاحتياجات الوظيفية يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بالمنظمة, مبادرات التطوير الوظيفي يجب أن تكون مناسبة لاحتياجات عمل المنظمة ويتمّ تبنيها كتوجه استراتيجي لتغيير المنظمة. مع وضع هذه الأفكار في ذهننا، نحن نقدّم إطار عمل يمكن استخدامه كوسيلة للتطوير الوظيفي الاستراتيجي ضمن المنظمة. هذا الإطار يحاول أن يسلط الضوء على أهميّة دمج التطوير الوظيفي مع أنظمة الموارد البشرية ال أخرى وإدراك أنّ نظام التطوير الوظيفي يجب أن يتأقلم مع التغيرات في البيئة والمنظمة والموظفين. (Gary Dessler, 2016,**P 8**)

**4-4-2 جدول رقم (1) الأدوار المختلفة في تطوير مسار وظيفي فعال**

| المستوى | الدور |
|---|---|
| المدير والمشرف | - التعرف على قدرات الموظفين والبحث في كيفية تنميتها بغية تدعيم نقاط القوة والتقليل من مناطق<br>الضعف لديهم. |

| | |
|---|---|
| | – التأكد من فهم الموظفين لنتائج أداءهم بفتح باب النقاش وتوفير معلومات مرتدة فورية عن مستويات<br>أداءهم تساعدهم على ذلك والبحث عن مجالات تطوير وتحسين هذا الأداء.<br>– تخصيص مهام تنموية للموظف وتقديم الدعم اللازم له.<br>– المشاركة في مناقشات تطوير المسار الوظيفي من خلال تقبل مقترحات وشكاوي الموظفين ودراستها<br>وقبول ما يمكن أن يطور مسارهم الوظيفي.<br>– دعم وتأييد خطة تطوير المسار الوظيفي.<br>– لعب دور الشخصية المرجعية التي يثق فيها الموظفون ويرجعون إليها كلما أرادوا ذلك. |
| الموظف | – أن يقتنع بمسؤوليته عن تطوير مساره الوظيفي وأن يعمل على تحديد مواطن القوة والضعف لديه، من<br>خلال التغذية المرتدة عن أداءه.<br>– القيام بتقييم اهتماماته وقيمه ومهاراته.<br>– البحث عن المعلومات الوظيفية وكذا الموارد التي تمكنه من أداء وظيفته.<br>– إعداد بيان بمجالات وفرص التعلم والعمل على اكتسا ا بصورة مرتبة من المهم الأهم.<br>– البحث عن فرص التطوير الممكنة في مسارهم الوظيفي وبيان متطلبا ا.<br>– التحدث مع مديره عما قد يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي.<br>– التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية.<br>– التفاعل مع الموظفين لاكتساب مهنية الأداء وبلوغ مراكز القوة الوظيفية |
| المؤسسة | – نشر رسالة المؤسسة ورؤيتها والإجراءات التي تتبعها على جميع الموظفين.<br>– توفير فرص لتنمية مواردها البشرية.<br>– توفير المعلومات عن المسارات الوظيفية.<br>– تقديم تشكيلة متنوعة من الخيارات الوظيفية.<br>– إعداد مراكز ونظم تنمية المسار الوظيفي توفر للأفراد ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة<br>والبرامج التنموية.<br>– نشر أدلة تحوي سلسلة من أساليب وكيفيات ومتطلبات تطوير المسار الوظيفي.<br>– توفير مهنيين ومستشارين يهتمون بقضايا العمل وتقديم المشورة للموظفين. |

**المصدر :(سبرينة, 2015, ص183.)**

**4-4-3 الفرق بين التدريب والتطوير:**

يمكن تلخيص الفرق بين استراتيجيتي التدريب والتطوير من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2) الفرق بين التدريب والتطوير

| التطوير | التدريب |
|---|---|
| تنمية العاملين من جميع النواحي | تعليم المهارات والمعرفة اللازمة لأداء عمل محدد |
| يتواجد مع النمو الدائم | يستخدم للإشارة المهارات الهامة الموجودة عند كل العاملين |
| يسعى التطوير لإكساب العاملين المهارة اللازمة للمنافسة من اجل الأداء المستقبلي | يسعى لتحسين أداء الوظيفة الحالية |
| **طويل المدى** | **قصير المدى** |
| عملية تطوير ذاتي بحيث ان الشخص يكون محفز داخليا | دور المدرب والمشرف هام في التدريب |

**المصدر (الفراج, 2015, ص190)**

## 4-5 استراتيجية الإبداع:

### 4-5-1 تعريف الإبداع:

مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم اذا كانت النتاجات الإبداعية في احد الحياة الانسانية (سلام , 2017,ص6).

### 4-5-2 نظريات الإبداع الوظيفي:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، حيث قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع الوظيفي وهي:

• **نظرية March & Simon (1958):**

فسرت هذه النظرية الإبداع الوظيفي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعضها فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي وبدائل، ثم إبداع حيث أرجعا الفجوة الأدائية عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية.

• **نظرية Burns & Stalker (1961):**

كانا أول من أكد أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

• **نظرية Wilson (1966):**

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إدخال تغيرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، الذي يكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، حيث كلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

• **نظرية Harvey & Mill (1970):**

فانصب تركيزهم على فهم الإبداع الوظيفي من خلال مدى للحلول الروتينية استخدام الأنظمة الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه المؤسسة(أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث في تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب؛ إذ تسعى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في

الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، د رجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

- **نظرية Hang & Aiken (1970):**

تعد من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، حيث فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية. (الروسان, 2010, ص48).

**4-5-3 متطلبات تنمية فرص الإبداع الاداري:**

1- تنمية شبكات وقنوات الاتصالات غبر مستويات التنظيم وقطاعاته المختلفة وفتح قنوات الحوار بين اعضاء المنظمة.

2- نبذ التوجهات التقليدية للإدارة القائمة على التعليمات والرقابة اللصيقة والتوجه للتعامل مع اعضاء المنظمة باعتبارهم منتجي افكار واصحاب عقول وليسوا الات تنفذ الاوامر بلا تفكير.

3- استحداث اليات لحفز اعضاء المنظمة على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل والتماس الحلول من خلال نظم الاقتراحات, نظم الجودة, ورش العمل وجلسات العصف الذهني.

# المبحث الرابع

# الاحتراق النفسي

## 5-1 تعريف الاحتراق النفسي:

تعددت تعريفات العلماء والباحثين للاحتراق النفسي ونورد بعض هذه التعاريف:

هو عرض طويل المدى ترتبط حدوثه بالضغوط النفسية و بمصادر وعوامل أخرى و بذلك فإن الضغط النفسي يكون سبباً في الاحتراق النفسي اذا ما استمر ولم يستطع الفرد التغلب عليه. والاحتراق النفسي هو متلازمة مرضية تستنزف فيها الطاقة النفسية و العقلية و العضوية وأبعاده الثلاثة: تلبد المشاعر, نقص الشعور بالإنجاز, إجهاد انفعالي.(باتشو,2017)

تعرف جاكسون (Jackson) الاحتراق النفسي بأنه: حالة من الإرهاق الجسدي والانفعالي وسخط على الذات وعلى الاخرين والعمل مع نفاذ الحماس له ,وقد يصل حالة من الركود والبلادة وانخفاض معدل الانتاج.(علاء الدين, كفافي ,2012,ص463).

تايلور(Taylor): عبارة عن الارهاق واستنفاذ القوة والنشاط.

كرنيس (Cherniss): العملية التي ينسحب بها المهني المعروف بالتزامه السابق بالعمل من ارتباطه بعمله, نتيجة ضغوط العمل التي تعرض لها المهني أثناء أداء هذا العمل.( ابتسام عبدي,2014,ص38).

يعرف الاحتراق بأنّه متلازمة تنتج عن التوتر الشديد في العمل، وينجم عنه نتائج عديدة على صحة العاملين وسلامتهم. (Melanda, 2017)

كما عرفته مجلةGuide Help الطبية بأنه: هو حالة من الإرهاق الجسدي والعقلي والعاطفي ينجم عن التوتر الشديد والطويل الأمد. يحدث عندما تشعر بأنك مستنزف عاطفياً، وغير قادر على تلبية المتطلبات المستمرة. وعندما يستمر هذا التوتر، تبدأ تفقد الاهتمام والدافع الذي يقودك للوصول دور معيّن في أماكن متقدمة. يقلل الاحتراق من إنتاجيتك ويستنزف طاقتك، بحيث تشعر بشكل متزايد بالعجز والضعف والتهكم والاستياء والامتعاض. وأخيرا تشعر في النهاية أنّه لم يعد لديك أي شيءٍ لتقدمه للآخرين.(المرجع السابق).

## 5-2 اسباب الاحتراق النفسي:

للاحتراق النفسي عدة أسباب نوجزها فيما يلي:

- عدم وضوح الدور الوظيفي للفرد.

- صراع الدور ويظهر عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه أو خارج عن إرادته.
- زيادة المسؤولية.
- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئات العمل.
- عدم تطور الوظيفة."

وهناك من الباحثين والكتاب من حدد الاحتراق النفسي بأنه يأتي نتيجة ضغوط فريدة من نوعها متمثلة بالاتي:

توقعات أو أهداف غير واقعية، أجور عمل منخفضة، النقص في التغذية العكسية الايجابية أو المكافئات، الرضا الوظيفي، الرغبة في الاستقالة (ترك العمل)، خلل في العلاقات مع العائلة والأصدقاء، الأرق، الغياب، التمتع بفترات استراحة كثيرة خلال العمل.

في حين تناول عدة باحثين الاحتراق النفسي من حيث نمط الشخصية حيث حدد بأن العاملين ذوي الحماس الكبير والحافز القوي للأداء هم اللذين يكونوا مرشحين للانهيار تحت حالات معينة لكونهم حساسين عندما تحاول المنظمة أن تضغط أو تحدد محاولاتهم في العمل".(قدوس,2015,ص20).

## 3-5 مراحل الاحتراق النفسي:

المرحلة الاولى وتعرف بمرحلة الاستثارة الناتجة عن الضغوط أو الشد العصبي الذي يعيشه الفرد في عمله وخاصة في حالة عدم التوازن بين متطلبات العمل والقدرة الذاتية اللازمة لمواجهة تلك المتطلبات, ويرتبط بالأعراض التالية: سرعة الانفعال – القلق– فترات من ضغط الدم العالي – الارق – النسيان – صعوبات التركيز – الصداع ضربات القلب غير العادية

المرحلة الثانية: وتعرف بمرحلة توفير أو الحفاظ على الطاقة ويعاني فيها الفرد من الاجهاد والتوتر الذين هما ردة فعل طبيعية ومباشرة وعاطفية لضغوط العمل وشمل عموما استجابات سلوكيه مثل: التأخير عن العمل – تأجيل الامور – الحاجة لأكثر من يومين عطلة في الاسبوع زيادة استهلاك المشروبات المخدرة – انخفاض الرغبة الجنسية – التأخير في انجاز المهام – اللامبالاة – انسحاب اجتماعي – السخرية والشعور بالتعب في الصباح.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاستنزاف أو الانهاك وترتبط بمشكلات بدنية ونفسية مثل: الاكتئاب المتواصل – اضطرابات مستمرة في المعدة – تعب جسمي مزمن – اجهاد ذهني مستمر – صداع دائم – الرغبة في الانسحاب النهائي من المجتمع الرغبة في هجر الاصدقاء وربما العائلة. ليس بالضرورة وجود جميع الاعراض للحكم بوجود حالة احتراق نفسي بل ظهور عرضين في كل مرحلة يمكن ان يشير ان العامل يمر بمرحلة احتراق نفسي.( هناء,2012,ص51).

## 5-4 أبعاد الاحتراق النفسي:

1- الإجهاد الانفعالي: لو ما يسمى بالإنهاك العاطفي, يترجم بإرهاق في العمل ولا يزول مع الراحة مرفق بإحساس بالهزيمة والفراغ ويجعل الشخص متهيجا , كما يشعر أن موارده الانفعالية والجسدية قد أنهكت واستنزفت.

2- تبلد الشعور: فقدان العنصر الإنساني في التعامل وهو يمثل الطريقة التي يحمي بها الفرد نفسه من الإنهاك فيتجرد من الانسانية والشعور نحو الآخر وهي نتيجة مباشرة للإجهاد الانفعالي ووسيلة للتعامل معه.

3- نقص الانجاز الشخصي في العمل: يعتبر هذا البعد كنتيجة لما سبقه من أبعاد ويتميز بشعور بفقدان الكفاءة المهنية في العمل وتدني الانجاز الشخصي فيصبح تقييم الذات والفاعلية سلبيا فيشعر العامل بالعجز وتأنيب الضمر عند فقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل مما يؤدي سحب الاستثمار في العمل ويظهر ذلك من خلال سلوك التجنب والتغيب المستمر والهروب من العمل وصعوبة الالتزام به.( سارة ,2015,ص51).

## 5-5 النظريات المفسرة للاحتراق النفسي:

هناك مجموعة من النظريات فسرت الاحتراق النفسي، حيث أن تلك النظريات فسرت الاحتراق النفسي حسب نظرتها له ونحن نأخذ بعض النظريات وهي كالتالي:

**النظرية السلوكية:** يرى واضعوا هده النظرية أن السلوك نتاح عن الظروف الغير مهيأة، ولم تتجاهل هده النظرية مشاعر وأحاسيس الإنسان مثلما لم تتجاهل العمليات العقلية الداخلية له مثل الأداة، والحرية والعقل حسب السلوكيين فإن الاحتراق النفسي هو نتيجة العوامل فإن من السهولة بمكان التحكم بالاحتراق النفسي وهدا ما تؤمن به العديد من أهمية وضرورة تعديل السلوك لضمان درجة عالية من الأداء والإنتاجية في مختلف مجالات العمل.

**النظرية المعرفية:** يرى المعرفيون أن المصدر الذي يحدد سلوك الإنسان هو مصدر داخلي، بحيث يخالفون بدلك النظرية السلوكية وهدا يعني عندما يكون في موقف معين فإنه سوف يفكر بالضرورة في هذا الموقف، وتسعى الاستجابة من أجل الوصول الأهداف التي تحددها وإذا كان هدا الإنسان قد استطاع أن يدرك الموقف إدراكا إيجابيا فإن ذلك سيقود بالضرورة من الرضا والمعنوية العالية والتكيف الإيجابي معه في حين أن البنائية إذا أدرك هذا الإنسان الموقف إدراكاً سلبياً فإن النتيجة الحتمية لهذا الإدراك السلبي ظهور أعراض الاحتراق النفسي عليه.

**النظريـة الفرويديـة:** يتلقى الفرويديون مع المعرفيون في تفسيرهم لسلوك الإنسان حيث يرى هؤلاء أن القوى الدافعة لسلوك هي قوى داخلية وتسبب الصراع الداخلي بين مكونات الأنا والهو الذي يسبب القلق والاكتئاب والاحتراق وحسب رأي الفرويديون فإن العمليات النفسية كالانفعال والقلق والاكتئاب والتوتر هي مصادر السلوك الظاهري للإنسان مثل تبلد المشاعر الإجهاد الانعزال عن الآخرين.( خديجة,2017,ص17).

## 6 -1 العلاج الطبي للاحتراق النفسي:

### 6-1-1 العلاج الطبي للاحتراق:

العلاج الطبي للاحتراق هو في الغالب للأعراض, إنه يتطلب تدابير لمنع وعلاج الأعراض. طالما أنّ الأعراض تختلف في درجة شدتها من شخص لآخر شخص ، فإنّ هناك أسلوب فردي في تطوير خطة التدخل العلاجية التي تستهدف الأعراض الظاهرة وكذلك الاضطرابات المصاحبة لها كالقلق، الأرق، الصداع، اضطرابات النوم، المشاكل يرتبط بالتركيز والشعور المستمر بالتعب، والاكتئاب الشديد، وزيادة الحساسية للألم، القابلية للعدوى، توتر العضلات، الدوخة، اضطرابات الجهاز الهضمي، ارتفاع ضغط الدم، القلب والأوعية الدموية ومشاكل واضطرابات أخرى. يمكن تخفيف أعراض التوتر بشكل مؤقت مع الأدوية، على الرغم من أنها لا تزيل سبب التوتر. الفائدة العلاجية من مزيلات القلق والمهدئات مثبتة. مزيلات القلق والمهدئات تحفز التخدير عن طريق الحد من الغضب والعصبية البنزوديازيبينات والباربيتورات تعمل على تحفيز غاما أمينوبتيريك حمض (GABA)، الذي ينتج عنه آثار مهدئة وهو أهم ناقل عصبي مثبط في الجهاز العصبي المركزي. توصف مضادات القلق عندما تكون الفوائد المتوقعة من العلاج تفوق المخاطر المحتملة. المخاوف الرئيسية من هذه المضادات هي خطر الإصابة بالإدمان. الناس الذين يجدون صعوبة في التعامل مع الإجهاد أو القلق أو اضطرابات النوم ,قد يفرطون في استخدام هذه المهدئات وقد يعتمدون عليها دائماً. وقد تؤدي ردود فعل عكسية كالاكتئاب، والميول الانتحارية ، والرهاب ، والسلوك العنيف وفي بعض الأحيان تتسبب مضادات القلق في فقدان الذاكرة.(TAMAR KAKIASHVIL ,2013,P405)

### 6-1-2 التعامل مع الاحتراق النفسي:

للتعامل مع الاحتراق النفسي، اتجه إلى أشخاص آخرين, عندما تكون على وشك الإصابة بالاحتراق النفسي ، قد تشعر بالعجز. لكن لديك الكثير لتتحكم في التوتر أكثر مما تعتقد. هناك خطوات إيجابية يمكنك اتخاذها للتعامل مع الإرهاق الشديد وإعادة التوازن حياتك. واحدة من الأكثر فعالية هي التواصل مع الآخرين.

1- التواصل الاجتماعي هو الترياق الطبيعي للاحتراق، والتحدث وجهاً لوجه مع مستمع جيد هي واحدة من أسرع الطرق لتهدئة نظامك العصبي وتخفيف التوتر. الشخص الذي تتحدث إليه ليس لديه القدرة على "إصلاح" الضغوطات الخاصة بك ؛ يجب عليهم فقط أن يكونوا مستمعين جيدين ، أي شخص يستمع باهتمام دون أن يصرف انتباهه عنك، ويطلق الأحكام.

2- الوصول أقرب الأشخاص إليك ، مثل شريك حياتك وعائلتك وأصدقائك. الانفتاح لن يجعلك عبئًا على الآخرين. في الواقع ، سوف يشعر معظم الأصدقاء والأحباء بالاطمئنان لأنك تثق بهم بما يكفي للثقة بهم ، وستقوي صداقتكم فقط. حاول ألا تفكر في ما يحرقك واجعل الوقت الذي تقضيه مع أحبائك إيجابياً وممتعاً.

3- كن اجتماعياً أكثر مع زملائك في العمل. إن تطوير صداقات مع أشخاص تعمل معهم يمكن أن يساعدك في منعك من استنزاف الوظائف. عندما تأخذ استراحة ، على سبيل المثال ، بدلاً من توجيه انتباهك هاتفك الذكي ، حاول جذب زملائك. أو القيام بالنشاطات الاجتماعية بعد العمل.

4- الحد من اتصالك مع الناس السلبيين. إن قضاء الوقت مع الأشخاص ذوي التفكير السلبي الذين لا يفعلون شيئًا سوى الشكوى سيؤدي انخفاض مزاجك وتوقعاتك. إذا كان عليك العمل مع شخص سلبي ، فحاول الحد من مقدار الوقت الذي تقضيه معه.

5- تواصل مع قضية لها معنى شخصي لك. يمكن أن يوفر لك الانضمام مجموعة دينية أو اجتماعية أو فريق دعم مكاناً للتحدث أشخاص متشابهين في التفكير حول كيفية التعامل مع الضغوط اليومية وتكوين صداقات جديدة. إذا كان لعملك رابطة مهنية ، فيمكنك حضور الاجتماعات والتفاعل مع الآخرين الذين يتعاملون مع نفس متطلبات مكان العمل.

العثور على أصدقاء جدد. إذا كنت لا تشعر أن لديك أي شخص يلجأ إليه ، فلم يفت الأوان بعد لبناء صداقات جديدة وتوسيع شبكتك الاجتماعية.(Melinda Smith,2019,P18)

# المبحث الخامس

# لمحة عن المنظمات غير الربحية

## 7-1 تعريف المنظمات غير الربحية:

يمكن تعريف المنظمات غير الربحية بأنها " مؤسسات تجارية تمنح اعفاء من الضرائب من قبل دائرة الإيرادات الداخلية في الدول التي لديها نظام ضريبي, وفي حالة استقبال التبرعات عادةً ما تكون تلك التبرعات المقدمة لهذه المنظمات معفاة من الضرائب سواء كانت التبرعات من أفراد أو شركات".

كما يمكن تعريفها بأنها "المنظمة غير الربحية هي مصطلح واسع النطاق بحيث يشمل جميع المنظمات المعروفة بشكل اكبر باعتبارها مؤسسات غير ربحية وجمعيات خيرية ومنظمات غير حكومية , ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات التطوعية الخاصة, وفي بعض الاحيان يكون استخدام "مصطلح غير هادفة للربح" أكثر دقة للتأكيد على أن المنظمة لديها المعيار المحدد للنية في تقديم السلع والخدمات دون السعي وراء الأرباح لتحقيق مكاسب خاصة, وغالبا ما تحقق ربح, إما من وقت لأخر أو على أساس منتظم. ومع ذلك, تستخدم المنظمة هذه الأرباح لتعزيز عمليات تشغيل المنظمة نفسها لتسهيل توفير الفائدة للجمهور بوجه عام في نهاية المطاف.(حلس,دينا,2018,ص48).

أصدرت الحكومة السورية عام 1958 قانون الجمعيات الخيرية , والعديد من المنظمات سجلت بموجب هذا القانون, وقد تم انشاء بعض المنظمات الجديدة بموجب هذا القانون , ومنها الهيئة العامة لمدارس ابناء الشهداء تأسست عام وجمعية قرى الاطفال SOS تأسست في سوريا عام 1975 وكذلك جمعية المبرة النسائية العاملة في دمشق منذ العام 1945, وغيرها العديد.

## 7-1-2 جمعية قرى الأطفال SOS:

هي منظمة غير حكومية غير ربحية تعمل في مجال توفير الرعاية الأسرية المستمرة والتنمية الاجتماعية. تقوم الجمعية على مساعدة الأطفال الأيتام والمحرومين من الرعاية الأسرية من خلال إنشاء أسرة بديلة تعطيهم الأمان والحب والحياة الكريمة. وتقوم الجمعية على احترام الأديان والثقافات المختلفة، وتعمل في المجتمعات التي من الممكن أن تسهم مهمتها في تنميتها وتطورها اجتماعياً .وقد

صادقت الجمعية على اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل والتي تعمل على تعزيزها والدعوة لتطبيقها من خلال مشاريعها في سورية. تأسست جمعية قرى الأطفال SOS العربية السورية في عام 1975، برعاية كريمة من الرئيس الراحل حافظ الأسد و مؤسس قرى الأطفال و رئيسها آنذاك الدكتور هيرمان غماينر. والجمعية مسجلة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل برقم 1002. وقد تم افتتاح أول قرية في سورية في عام 1981 في دمشق، ومنذ ذلك الوقت والجمعية تعمل على توفير الرعاية الأسرية الطويلة الأمد للأطفال الأيتام والمحرومين من الرعاية الأسرية. وقد تبنت الجمعية شعارها ""لنمنح بيتاً دافئاً لكل طفل"" لتكون جمعية رائدة في توفير الرعاية الأسرية للأطفال في سورية والعالم. وهي فرع من الإتحاد الدولي لقرى الاطفال ومقره في النمسا، والتي تنتشر في 133 بلداً حول العالم.

" www.sos-syria.org . "

### 7-1-3 جمعية المبرة النسائية:

جمعية أهلية تهتم بالأيتام والأرامل وتقدم لهم يد العون والمساعدة, وهي تقدم خدماتها منذ العام 1945 ,بدأت برعاية الأطفال الأيتام والمحرومين من الرعاية الاسرية ومن في حكمهم وتهتم الجمعية بكل النواحي النفسية والاجتماعية والصحية بإشراف لجان مختصة , يتلقى الطفل الرعاية في هذه الجمعية منذ اليوم الأول من عمره 16 للبنين و 17 للبنات وحاليا وبشكل استثنائي بسبب ظروف البلد حتى إنهاء المرحل الجامعية.

### 7-1-4 الهيئة العامة لمدارس أبناء الشهداء:

الهيئة مؤسسة تربوية تعليمية تأهيلية تابعة بشكل مباشر لوزارة الدفاع , مهمتها الأساسية هي رعاية أبناء الشهداء العسكريين ومن في حكمهم حسب القوانين والأنظمة من الحضانة نهاية المرحلة الثانوية وتأهيلهم للتعليم العالي وذلك من خلال عدة مدارس فرعية ذات نظام داخلي منتشرة على مساحة القطر وتتبع كل منها الهيئة مباشرة . بدأت فكرة رعاية أبناء الشهداء عام /1960/ وذلك بتشكيل جمعية خيرية تتبع لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل, عام /1966/ صدر أمر بحل الجمعية وتشكيل هيئة لرعاية أبناء الشهداء. www.mss.gov.sy

# الفصل الثالث

# الدراسة الميدانية

## المبحث الاول

### 1-1مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الجمعيات والمنظمات الأهلية العاملة في مدينة دمشق والتي تقدم خدماتها للمستفيدين على مدار اليوم. وعددها سبعة جمعيات مضافا لها هيئة مدارس ابناء الشهداء حسب افادة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل . وعدد العاملين المقيمين في هذه الجمعيالت 415 عامل.

### 1-2عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية شملت أربعة من هذه الجمعيات منها جمعية المبرة النسائية والهيئة العامة لأبناء الشهداء فرع البنين وميتم سيد قريش فيما تحفظت بعض الجمعيات على الاشارة اليها لأسباب تتعلق بالجمعيات نفسها, حيث بلغ عدد العاملين المقيمين في هذه الجمعيات 415 عامل وزعت الاستبانة على 91 عامل منهم وهي عينة ممثلة للمجتمع حسب جدول غريسكي ومورغان[1].

كان صالح منها للتحليل الاحصائي 83 استبانة. ما يعادل 91.2% من أفراد العينة .

### 1-3منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج "الوصفي" لموائمته لطبيعة الدراسة فالمنهج الوصفي يستخدم في دراسة الاوضاع الراهنة للظاهرة من حيث اختصاصها, واشكالها, وعلاقاتها, والعوامل المؤثرة فيها وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث ويصف الظاهرة وصفاً دقيقاً. (عارف عساف,2010,ص120).

[1] http://www.kenpro.org/sample-size-determination-using-krejcie-and-morgan-table/

وهذا يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية التي تبحث في الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والاحتراق النفسي لدى العاملين المقيمين في الجمعيات والمنظمات الأهلية العاملة في مدينة دمشق. اعتمد الباحث على جانبين اساسيين هما:

**الجانب النظري:** الكتب والمراجع العلمية والمجلات العلمية والمواقع الالكترونية الموثوقة.

**الجانب العملي:** قام الباحث باستقصاء آراء العينة باستخدام مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي كما أوردته (ابتسام, 2014) وكذلك مقياس(سبرينة,2015) لقياس استراتيجيات تنمية الموارد البشرية. حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على العينة بطريقتي الاستبانة الالكترونية والورقية , ثم قام بتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائيSPSS.

**1-4أساليب جمع البيانات:**

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية لمعالجة الجانب التحليلي للبحث أما لتحليل الجانب النظري فقد اعتمد الباحث على الكتب الراجع العلمية والمجلات العلمية والمواقع الالكترونية الموثوقة ذات الصلة بموضوع البحث كمصدر للبيانات الثانوية.

**1-5 أداة الدراسة الميدانية:**

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على العاملين المقيمين في الجمعيات الأهلية العاملة في مدينة دمشق وتضمنت قسمين:

**القسم الاول:** اسئلة ديموغرافية ( الجنس – العمر – الحالة الاجتماعية – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة – الدخل).

**القسم الثاني:** تم استخدام مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي(1986) مكون من 22 فقرة وكذلك تم استخدام مقياس (سبرينة,2015) لقياس استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مكون من 32 فقرة موزعة على الاستراتيجيات كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم ( 3) عدد اسئلة متغيرات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

| الاستراتيجية | عدد الفقرات |
|---|---|

| | |
|---|---|
| الإبداع | 8فقرات |
| التدريب | 10 فقرات |
| التطوير(تنظيمي ,اداري, مسار وظيفي) | 14(5,4,5) فقرة |

المصدر(من إعداد الباحث)

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي فيما يخص قسم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية جدول رقم (4) تثقيل الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان

| الرأي | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق أبداً |
|---|---|---|---|---|---|
| **الدرجة** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر من إعداد الباحث

طول الفئة = المدى / عدد فئات المقياس = 5/(5−1) = 4/5 = 0.8

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة كل قيمة في المقياس وهي واحد صحيح, وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وكون الاجابات على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تعتمد مقياس ليكرت الخماسي .

**6-1 مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي:**

تم وضعه من قبل كريستينا ماسلاش وزميلتها سوزان جاكسون 1986 لقياس الاحتراق للعاملين في مجال الخدمات الاجتماعية والانسانية.

يتكون المقياس من 22 فقرة تتعلق بشعور الفرد نحو مهنته , والتي تقيس ثلاث أبعاد رئيسية للاحتراق النفسي هي:

**الاستنزاف الانفعالي:** يقيس مستوى الاجهاد المهني والانفعالي لدى الفرد نتيجة عمله.

**تلبد المشاعر:** يقيس احاسيس ولامبالاة الفرد نتيجة عمله.

**نقص الشعور بالإنجاز الشخصي:** يقيس كفاءة ورضا الفرد عن عمله .

وتتوزع فقرات المقياس حسب كل بعد من الأبعاد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5) توزع فقرات مقياس ماسلاش

| البعد | توزع الفقرات | المجموع |
|---|---|---|
| الاستنزاف الانفعالي | 1,2,3,6,8,13,14,16,20 | 9فقرات |
| تلبد المشاعر | 5,10,11,15,22 | 5 فقرات |
| نقص الشعور بالإنجاز الشخصي | 4,7,9,12,17,18,19,21 | 8 فقرات |
| المجموع الكلي | | 22فقرة |

**المصدر (بقدور سارة,2015,ص68)**

**كيفية تنقيط المقياس:**

على المجيب أن يجيب على كل بند بالتعبير عن شدة ردود أفعاله، وللتنقيط استخدمت أرقام تتراوح ما بين 0 و 6 لتدل على درجة هذه الشدة حيث تنقط كالآتي:

جدول رقم (6) تنقيط مقياس ماسلاش

| | |
|---|---|
| لا يحدث ابدا | صفر |
| يحدث نادرا في السنة | نقطة |
| يحدث مرة في الشهر | نقطتان |
| يحدث عدة مرات في الشهر | ثلاث نقاط |
| يحدث مرة في الاسبوع | اربع نقاط |
| يحدث عدة مرات في الاسبوع | خمس نقاط |
| يحدث يوميا | ست نقاط |

المصدر نفس المرجع

**تصنيف مستويات الاحتراق النفسي:**

**الجدول رقم (7) مستويات الاحتراق النفسي**

| الأبعاد | مرتفع | معتدل | منخفض |
|---|---|---|---|
| الاستنزاف الانفعالي | 30 فأكثر | من 18 – 29 | 17 فأقل |
| تلبد المشاعر | 12فأكثر | من 6 – 11 | 5 فأقل |
| نقص الشعور بالإنجاز الشخصي | 33 فأقل | من 34 – 39 | 40فأكثر منخفض |

(maslach&Jackson,1986,p80)

ولتفسير الدرجات الفرعية التي تمثل الأداء على الأبعاد الثلاث يمكن اعتبار مستوى الاحتراق النفسي عاليا عندما يحصل الفرد على درجات عالية على البعد الأول والبعد الثاني ودرجات منخفضة على البعد الثالث. في حين يعتبر مستوى الاحتراق النفسي متوسطا إذا ما كانت الدرجات على الأبعاد الثلاثة متوسطة. أما مستوى الاحتراق النفسي المنخفض فيكون عندما يحصل الفرد على درجات منخفضة على البعدين الأول والثاني ودرجات مرتفعة على البعد الثالث .(باتشوصالح,2017,ص59).

والجدول التا لي يوضح أبعاد الاحتراق النفسي لأفراد العينة:

جدول رقم (8) أبعاد الاحتراق النفسي بالنسبة لأفراد العينة

| **الاستنزاف الانفعالي** | **التكرار** | **النسبة المئوية** |
|---|---|---|
| منخفض | 25 | 30.12% |
| متوسط | 38 | 45.78% |
| مرتفع | 20 | 24.10% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر تحليل بيانات احصائية باستخدام البرنامجExcel

نلاحظ من الجدول السابق ان (45.78%) من افراد العينة لديها استنزاف انفعالي من الدرجة المتوسطة بينما فقط (24.1%) لديهم الاستنزاف الانفعالي مرتفع و (30.12%)من افراد العينة لديهم نسبة مرتفعة من الاستنزاف الانفعالي.

جدول رقم (9) تلبد المشاعر

| تلبد المشاعر | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| منخفض | 11 | 13.25% |
| متوسط | 41 | 49.40% |
| مرتفع | 31 | 37.35% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر تحليل بيانات احصائية باستخدام البرنامجExcel

نلاحظ أن تقريباً نصف العينة لديهم تلبد في المشاعر بمستوى متوسط بنسبة (49.40%) بينما (13.25%) كانت منخفضة لديهم نسبة التلبد في المشاعر , و (37.35%) لديهم تلبد في المشاعر بنسبة مرتفعة.

جدول رقم (10) نقص الشعور بالإنجاز الشخصي

| نقص الشعور بالإنجاز الشخصي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| منخفض | 15 | 18.1% |
| متوسط | 21 | 25.3% |
| مرتفع | 47 | 56.6% |

| | | |
|---|---|---|
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر تحليل بيانات احصائية باستخدام البرنامجExcel

نلاحظ من الجدول أن (18.1%) من افراد العينة لديهم نقص شعور بالإنجاز بدرجة منخفضة , بينما (56.6%) كان لديهم بعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي بدرجة مرتفعة , اما (18.1%) فكانت درجة نقص الشعور بالإنجاز لديهم متوسطة.

جدول رقم (11) الاحتراق الكلي

| الاحتراق الكلي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| منخفض | 26 | 31.3% |
| متوسط | 42 | 50.6% |
| مرتفع | 15 | 18.1% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر تحليل بيانات احصائية باستخدام البرنامجExcel

نلاحظ من الجدول ان نصف افراد العينة لديهم احتراق نفسي بدرجة متوسطة بنسبة(50.6%) ,والذين لديهم احتراق بدرجة مرتفعة كانت نسبتهم (18.1%) من افراد العينة أما الذين لديهم احتراق بدرجة منخفضة فقد بلغت نسبتهم(31.3%).

**1-6الأساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل:**

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

5. اختبار العبارات والأبعاد باستعمال sample T test.T-test
6. اختبار الفروق في تقييم تطبيق بنود المواصفة تبعا للسمات الشخصية والعملية للعاملين.
7. اختبار one way Anova

**1-7 اختبار ثبات أداة القياس المستخدمة في البحث**

**- الثبات (معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient):**

لثبات الاستبانة المستخدمة في البحث جانبان اساسيان هما ثبات الاستبانة وموضوعية الاستبانة وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال اختبار الفاكرونباخ باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين 0 و 1, وتعتبر النسبة المقبولة في الدراسات الاجتماعية هي 60% [2].
وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

**جدول (12) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة**

| المحور | عدد العبارات | الثبات |
|---|---|---|
| **الاحتراق النفسي** | 22 | 0.64 |
| **استراتيجية الإبداع** | 8 | 0.96 |
| **استراتيجية التدريب** | 10 | 0.92 |
| **استرتيجية التطوير** | 14 | 0.95 |

المصدر تحليل بيانات احصائية

من الجدول السابق وجد الباحث أن معامل الثبات يتراوح بين (0.64%) و (0.96%)وهو اكبر من 60% مما يدل على ان هناك ثبات في البيانات والعينة مقبولة إحصائياً.

جدول رقم (13) معامل الفاكرونباخ لأبعاد البحث

[2] Mohsen Tavakol, Reg Dennick, (2011(, **making sense of Cronbach's alpha**, International Journal of Medical Education, p53-55.),

| محاور البحث | أبعاد البحث | معامل الثبات |
|---|---|---|
| المحور الاول الاحتراق النفسي | الاجهاد الانفعالي | 0.814 |
| | تلبد المشاعر | 0.673 |
| | نقص الشعور بالإنجاز | 0.819 |
| المحور الثاني الاستراتيجيات | الإبداع | 0.937 |
| | التدريب | 0.941 |
| | التطوير | 0.942 |

المصدر تحليل بيانات احصائية

**8-1اختبار صدق اداة القياس المستخدمة في البحث**

**الصدق الظاهري :** ويقصد به مدى نجاح العبرات المستخدمة في اداة القياس في تمثيل متغيرات البحث بدقة.

**صدق المحتوى :** تحقق الباحث من صدق المقياس عن طريق معامل الصدق الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها وجد الباحث ان معامل الصدق يتراوح بين (0.820) و (0.971) وهي قيم مقبولة احصائيا لأنها تزيد عن 60%.

جدول رقم (14) معامل الصدق

| محاور البحث | أبعاد البحث | معامل الصدق |
|---|---|---|
| المحور الاول الاحتراق النفسي | الاجهاد الانفعالي | 0.902 |
| | تلبد المشاعر | 0.820 |
| | نقص الشعور بالإنجاز | 0.904 |
| المحور الثاني الاستراتيجيات | الإبداع | 0.967 |
| | التدريب | 0.970 |

| | | |
|---|---|---|
| | التطوير | 0.971 |

المصدر نتائج التحليل الاحصائي

**الصدق الداخلي:** يتم حسابه عن طريق معاملات الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تمثله وتتراوح قيمته بين +1 و −1 وكلما اقترب المعامل من الواحد كان الارتباط قوي وكلما اقترب من الصفر كان الارتباط ضعيف والاشارة الموجبة تدل على ان الارتباط طردي والسالبة تدل على ان الارتباط عكسي, ويعتبر ارتباط العبارة معنويا اذا كانت معنوية هذه العبارة أقل من (0.01), والعبارة التي معنويتها اكبر من ذلك تدل على ان العبارة غير متسقة داخليا مع البعد.

## المبحث الثاني

### 2- 1 توصيف متغيرات البحث

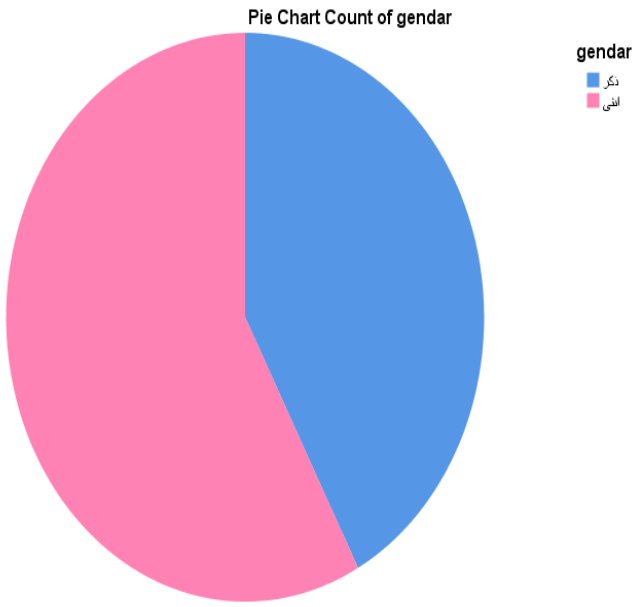
أولاً: حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس , العمر , الوضع الاجتماعي , عدد سنوات الخبرة , المؤهل العلمي , الدخل) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15) توزع افراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 35 | 42.2% |
| أنثى | 48 | 57.8% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر تحليل بيانات احصائية

نلاحظ من الجدول السابق ان عدد الاناث اكثر من عدد الذكور حيث بلغ عددهم 48 انثى بنسبة (57.8%) من اصل 83 عينة شملهم البحث بينما كان عدد الذكور 35 بنسبة (42.2%).




شكل بياني رقم (1) توزع افراد العينة حسب الجنس

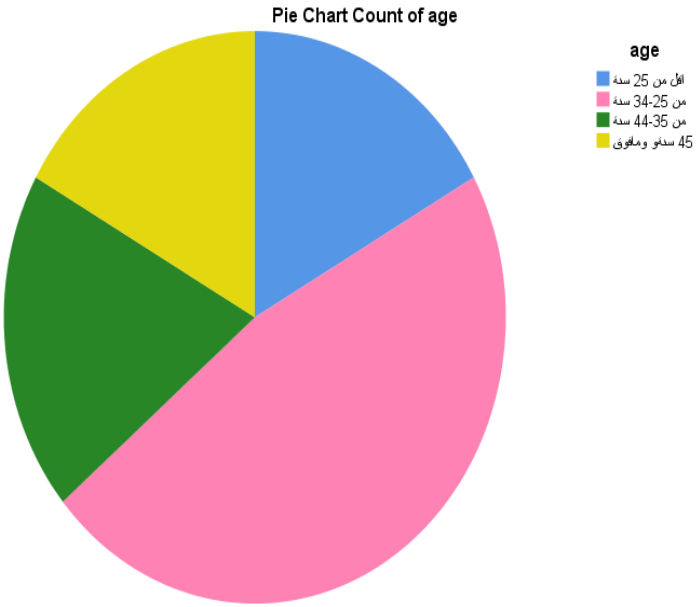
متغير العمر: يوضح الجدول التالي توزع افراد العينة حسب متغير العمر حيث تم تقسيم العينة بحسب العمر اربع فئات.

جدول رقم (16) توزع افراد العينة حسب متغير العمر

| الفئة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 25 سنة | 14 | 16.9% |
| من 25-34 سنة | 39 | 47.0% |
| من 35-44 سنة | 16 | 19.3% |
| 45 سنة فما فوق | 14 | 16.9% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر تحليل بيانات احصائية

نلاحظ من الجدول ان القسم الاكبر من العاملين المقيمين ممن شملتهم العينة كانت اعمارهم بين 25 و 34 سنة بنسبة 47% من عينة البحث اما العاملين فوق 45 سنة وتحت 25 سنة فقد كانت نسبتهم متساوية هي الأقل بـ 16.9% ممن شملتهم عينة البحث.



شكل بياني رقم (2) توزع افراد العينة حسب متغير العمر

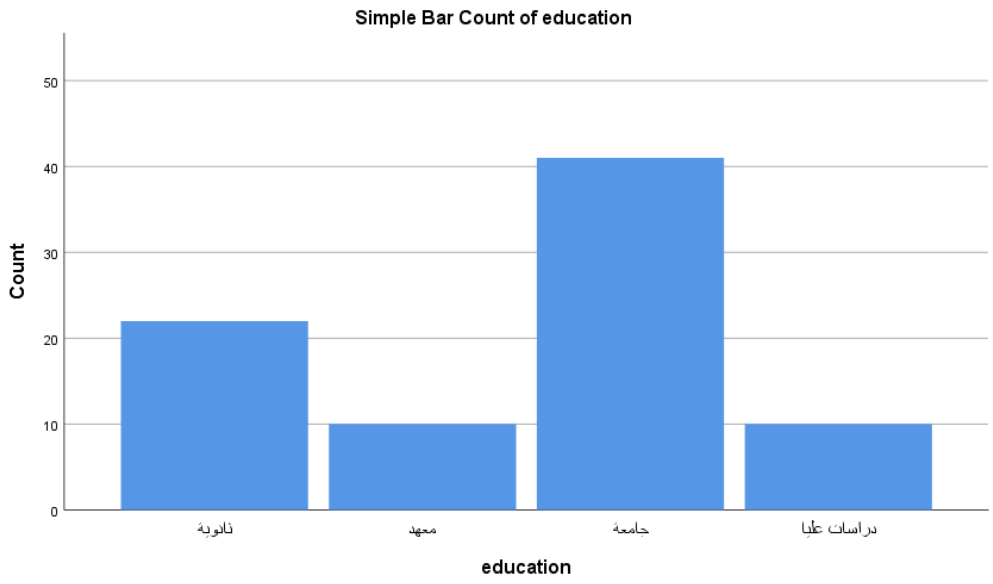
متغير المؤهل العلمي: تم توزيع المؤهل العلمي اربع فئات والجدول التالي يوضح توزع العينة وفق هذه الفئات.

الجدول رقم (17) توزع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

| الفئة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| ثانوية | 22 | 26.5% |
| معهد | 10 | 12.0% |
| جامعة | 41 | 49.5% |
| دراسات عليا | 10 | 12.0% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر تحليل بيانات احصائية

نلاحظ من الجدول السابق انه تقريبا نصف افراد العينة ممن يملكون شهادة جامعية بنسبة (49.5%) يليها مباشرة افراد يحملون الشهادة الثانوية بنسبة(26.5%) بينما كان الأفراد حاملي درجة الدراسات العليا أو المعهد فنسبهم متساوية كل منها (12%) من افراد العينة.



شكل بياني رقم (3) توزع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

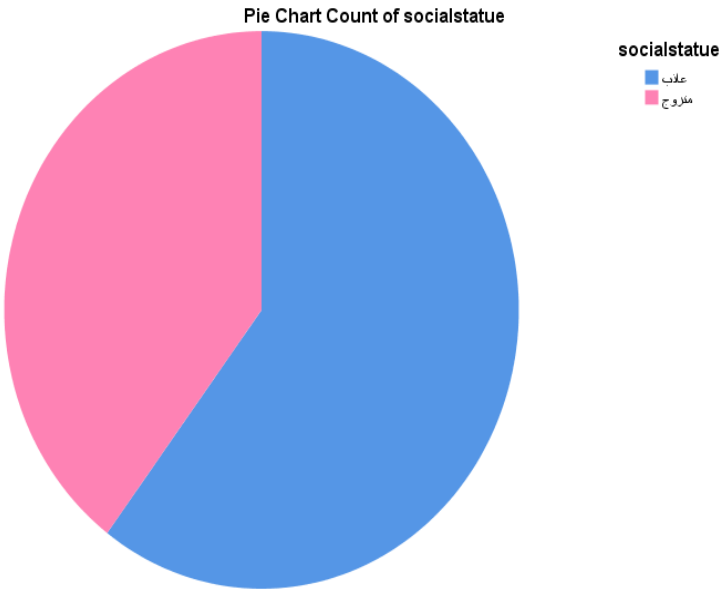
متغير الحالة الاجتماعية: الجدول التالي يوضح توزع افراد العينة وفق حالتهم الاجتماعية عاذب أو متزوج.

جدول رقم (18) توزع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

| الحالة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| عازب | 50 | 60.2% |
| متزوج | 33 | 39.8% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر تحليل بيانات احصائية

يتضح من الجدول السابق ان عدد العازبين يفوق نصف العينة بنسبة تصل (60.2% ) من افراد العينة اما المتزوجين بلغت نسبتهم (39.8%) ويعزو الباحث هذا صعوبة الاهتمام بالأسرة أو إنشاء أسرة خلال فترة اقامة العامل في مكان العمل.




شكل بياني رقم (4)توزع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

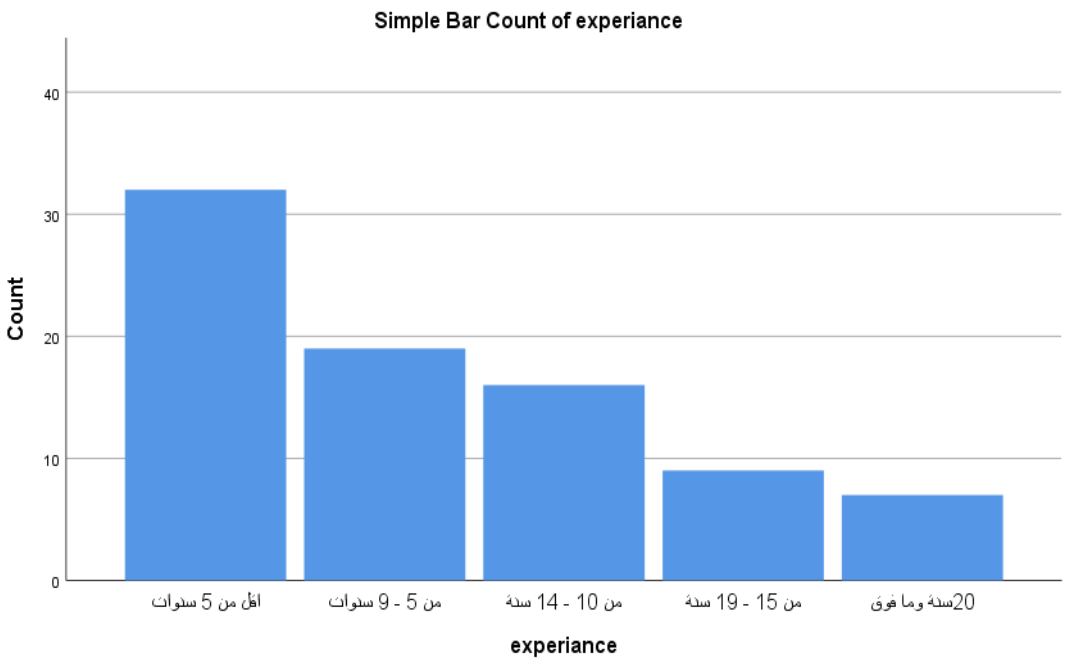
متغير عدد سنوات الخبرة: قسم الباحث سنوات الخبرة خمس فئات والجدول التالي يوضح توزع افراد العينة وفق هذه الفئات.

جدول رقم (19)توزع افراد العينة حسب الخبرة

| الفئة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 32 | 38.6% |
| 5-9 سنوات | 19 | 22.6% |
| 10-14 سنة | 16 | 19.3% |
| 15-19 سنة | 9 | 10.8% |
| 20 سنة فما فوق | 7 | 8.4% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر تحليل بيانات احصائية

نلاحظ من الجدول السابق ان الفئة الاكبر العاملين المقيمين في الجمعيات لديهم أقل من خمس سنوات خبرة بنسبة(38.6%) ومن لديهم اكثر من 20 سنة خبرة هم الفئة الأقل بنسبة(8.4%) يليهم من لديهم بين 15 و 19 سنة بنسبة (10.8%)اما من لديهم خبرة بين 5و9 سنوات فقد كانوا بنسبة (22.6%) من افراد العينة.




شكل بياني رقم (5) توزع افراد العينة حسب متغير الخبرة

متغير الدخل : قسم الباحث متغير الدخل خمس فئات والجدول التالي يوضح توزع العينة بالنسبة لتلك الفئات.

جدول رقم (20)توزع افراد العينة حسب متغير الدخل مقدرا بألف ليرة سورية

| الفئة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 75 الف | 31 | 37.3% |
| من 75-125 الف | 8 | 9.6% |
| من126- 175 الف | 8 | 9.6% |
| من 176-225 الف | 22 | 26.5% |
| فوق 225 الف | 14 | 16.9% |
| المجموع | 83 | 100% |

المصدر تحليل بيانات احصائية

نلاحظ من الجدول السابق ان الفئة الاكبر من العاملين تحصل على الدخل الأقل بنسبة (37.3% )لمن يحصلون على دخل دون 75 الف ليرة, يليها من يحصلون على دخل يتراوح بين 176-225 الف بنسبة

(26.5%) بينما كانت نسبة من يحصلون على الدخل الاعلى فوق 225 الف كانت نسبتهم (16.9%), اما من يحصلون على دخل يتراوح بين 75 و 125 مفقد كانت نسبتهم (9.6%) مساوية لنسبة من يحصلون على دخل يتراوح بين 126 و 175 ألف.

ويعزو الباحث هذا الاختلاف في الدخل اختلاف الجهات الممولة لتلك الجمعيات واختلاف عدد ايام الدوام المتواصل للعاملين المقيمين.

شكل بياني رقم (6) توزع افراد العينة حسب متغير الدخل

## 2-2 اختبار فرضيات البحث

### 2-2-1 أسئلة البحث

**التساؤل الأول:**

**ما مدى تقييم ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمي من وجهة نظرهم؟.**

لمعرفة مدى تقييم ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين فقد تم قياس هذا البُند من خلال عبارات تبرز هذه التقييم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التطبيق، مع العلم ان التقييم كان في حالة التوصيف التالية:

0 – لا يحدث ابدا/

1- يحدث نادرا في السنة

2- يحدث مرة في الشهر/

3- يحدث عدة مرات في الشهر /

4- يحدث مرة في الاسبوع

5- يحدث عدة مرات في الاسبوع

6- يحدث يوميا

كما يلي:

جدول ( 21 ) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين

| العبارة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أشعر ان عملي يفرغني عاطفيا | 82 | 1.91 | 1.70 | -5.778- | 38.2 | 0.000 |
| أشعر باستنفاذ كامل لطاقتي في بداية اليوم الذي اقضيه في عملي | 83 | 2.37 | 1.85 | -3.092- | 47.4 | 0.003 |
| أشعر بالإرهاق حينما استيقظ في الصباح لمواجهة يوم عمل اخر | 83 | 2.48 | 1.95 | -2.425- | 49.6 | 0.018 |
| استطيع ان افهم بسهولة كيف هو شعور الاخرين | 83 | 4.01 | 1.86 | 4.95 | 80.2 | 0.000 |
| أشعر انني اتعامل مع بعض المستفيدين كأنهم اشياء لا بشر | 83 | 1.82 | 1.21 | -8.881- | 36.4 | 0.000 |
| ان التعامل مع المستفيدين طوال اليوم يتطلب مجهودا كبيرا | 83 | 3.72 | 1.96 | 3.36 | 74.4 | 0.001 |
| اهتم بفاعليه بمشاكل المستفيدين | 83 | 4.08 | 1.72 | 5.75 | 81.6 | 0.000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| أشعر بالانهيار بسبب عملي | 83 | 2.95 | 1.77 | -.248- | 59 | 0.805 |
| أشعر من خلال عملي انني اؤثر ايجابا على حياة المستفيدين | 83 | 4.20 | 1.61 | 6.83 | 84 | 0.000 |
| اصبحت شخصا قاسيا على المستفيدين منذ بدايه هذا العمل | 83 | 2.23 | 1.53 | -4.607- | 44.6 | 0.000 |
| أشعر بالقلق من ان يسبب لي هذا العمل قلق وتلبد في مشاعري | 83 | 2.35 | 1.68 | -3.532- | 47 | 0.001 |
| أشعر بالحيوية والنشاط | 83 | 3.57 | 1.82 | 2.83 | 71.4 | 0.006 |
| أشعر بالإحباط في عملي | 83 | 2.40 | 1.93 | -2.851- | 48 | 0.006 |
| أشعر اني ابذل جل جهدي في عملي | 83 | 3.82 | 1.99 | 3.75 | 76.4 | 0.000 |
| انني في الواقع لا اعبئ بما يحدث للأخرين | 83 | 2.06 | 1.66 | -5.149- | 41.2 | 0.000 |
| التعامل مع المستفيدين بشكل مباشر يشكل علي ضغطا | 83 | 2.89 | 2.04 | -.484- | 57.8 | 0.630 |
| استطيع بسهولة تهيئة جو مناسب لأداء عملي على اكمل وجه | 83 | 3.88 | 1.84 | 4.35 | 77.6 | 0.000 |
| أشعر بالابتهاج في عملي من خلال تعاملي مع المستفيدين | 83 | 3.35 | 1.92 | 1.66 | 67 | 0.101 |
| انجزت اشياء كثيرة جديرة بالتقدير في هذا العمل | 83 | 3.67 | 1.82 | 3.37 | 73.4 | 0.001 |
| أشعر وكأنني شارفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة | 83 | 2.41 | 2.02 | -2.657- | 48.2 | 0.009 |
| اتعامل بكل هدوء مع المشاكل اثناء ممارستي لهذه المهنة | 83 | 3.49 | 2.05 | 2.20 | 69.8 | 0.031 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أشعر ان المستفيد يلومني على بعض المشاكل التي يعاني منها | 83 | 2.76 | 1.82 | -1.207- | 55.2 | 0.231 |
| **الاحتراق النفسي** | **83** | **3.02** | **0.75** | **0.25** | **60.4** | **0.800** |

يظهر الجدول رقم (21) أراء عينة الدراسة حول (ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين) حيث جاءت بدرجة متوسطة فالمتوسط الحسابي 3.02 والانحراف المعياري 0.75 و الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 60 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تطبيق وسط، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.800 هو أكبر من 0.05 .

احتلت المرتبة الأولى في مستوى تقييم ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين(تقييم سلبي الاتجاه) عبارة (أشعر من خلال عملي انني اؤثر ايجابا على حياة المستفيدين) حيث المتوسط 4.21 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو (يحدث مرة في الاسبوع ) وافراد العينة يتفقون على أنهم يشعرون من خلال عملهم انهم يؤثرون ايجابياً على حياة المستفيدين ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً ، والمرتبة الثانية عبارة (اهتم بفاعليه بمشاكل المستفيدين) بمتوسط 4.08 ذا مستوى تطبيق سلبي يتجه نحور يحدث مرة في الاسبوع ، والمرتبة الثالثة (استطيع ان افهم بسهولة كيف هو شعور الاخرين) بمتوسط حسابي 4.01 ويتجه نحو (يحدث مرة في الاسبوع) ذا دلالة احصائية.

أما العبارات التي احتلت تقييم وسط في عبارة (أشعر بالابتهاج في عملي من خلال تعاملي مع المستفيدين) بمتوسط 3.35 ويتجه نحور يحدث عدة مرات في الشهر، ثم عبارة (أشعر بالانهيار بسبب عملي) بمتوسط 2.95 وهو يتجه نحو (يحدث مرة في الاسبوع), بينما احتلت العبارة الأخيرة وبدرجة منخفضة ذات اتجاه ايجابي عبارة (أشعر أن عملي يفرغني عاطفاً.) بمتوسط حسابي 1.91 يتجه نحو يحدث مرة في الشهر ذا دلالة احصائية واخيراً (أشعر انني اتعامل مع بعض المستفيدين كأنهم أشياء لا بشر ) بمتوسط 1.82 يتجه نحو يحدث مرة في الشهر دال إحصائياً.

و اتفقت نتيجة الدراسة الحالية في هذا السؤال مع ما جاء في نتائج دراسة(عبدي,2014) فكانت درجة الاحتراق متوسط الى مرتفع, و اختلفت درجة الاحتراق النفسي بين هذه الدراسة و بين الدراسات السابقة وذلك بسبب طبيعة مجتمع الدراسة ففي دراسة (باتشو, 2017) كان الاطباء المقيمون يعانون من احتراق نفسي بدرجة عالية اما في دراسة (جاهرمي, 2013) فقد كانت درجة الاحتراق النفسي متدنية لمقدمي الرعاية الصحية.

**2- ما مدى تطبيق استراتيجية الإبداع كأحد عوامل استراتيجيات التنمية البشرية حسب رأي العاملين المقيمين:**

لمعرفة مدى تقييم **استراتيجية الإبداع** فقد تم قياس هذا البُند من خلال عبارات تبرز هذا التقييم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التطبيق، مع العلم ان التقييم كان في حالة التوصيف التالية:

جدول (22) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم ظاهرة استراتيجيات الإبداع

| العبارة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعمل المنظمة على غرس وتنميه الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك | 83 | 3.1 | 1.154 | 0.761 | 62.00 | 0.449 |
| تعطي المنظمة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص ادائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الادارية والتعليمية | 83 | 3.25 | 1.208 | 1.908 | 65.00 | 0.06 |
| تعمل المنظمة على رفع مهارات التفكير الإبداعي و التفكير المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضاياه المعقدة | 83 | 2.98 | 1.229 | -.179- | 59.60 | 0.859 |
| تعمل المنظمة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها | 83 | 3.05 | 1.125 | 0.39 | 61.00 | 0.697 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تطلع المنظمة موظفيها على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج المؤسسة وخاصة التي تحوي اساليب عمل ومهارات جديدة في مجال تخصصهم | 83 | 2.96 | 1.273 | -.259- | 59.20 | 0.797 |
| تعمل المنظمة على مكافئة الموظفين الذين يقدمون حلول ابداعيه لمشكلة ما | 83 | 3.35 | 1.224 | 2.6 | 67.00 | 0.011 |
| تعمل المنظمة على مكافئة وحفز فريق العمل الذي يخلق طرق واساليب ووسائل عمل جديدة | 83 | 3.34 | 1.213 | 2.535 | 66.80 | 0.013 |
| تشجع المنظمة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم | 83 | 3.42 | 1.149 | 3.344 | 68.40 | 0.001 |
| **استراتيجية الإبداع** | **83** | **3.181** | **0.998** | **1.65** | **63.61** | **0.103** |

يظهر الجدول رقم (22) أراء عينة الدراسة حول عبارات تنمية الموارد البشرية من حيث (استراتيجية الإبداع) حيث جاءت بدرجة اعتماد لدى المنظمة بمستوى وسط فالمتوسط الحسابي 3.18 والانحراف المعياري 0.99 و الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 63 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تطبيق وسط، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.103 هو أكبر من 0.05 . احتلت المرتبة الأولى في مستوى تقييم استراتيجية الإبداع للعاملين المقيمين في المنظمة تقييم ايجابي عبارة (تشجع المنظمة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم) حيث المتوسط 3.42 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافقة) وافراد العينة يتفقون على أن المنظمة تشجع على متابعة الموظفين لمجال تخصصهم ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً، والمرتبة الثانية عبارة (تعمل المنظمة على مكافئة الموظفين الذين يقدمون حلول ابداعيه لمشكلة ما) بمتوسط 3.35 ذا مستوى تطبيق واعتماد وسط في المنظمة ذا دلالة احصائية ، والمرتبة الثالثة (تعمل المنظمة على مكافئة وحفز فريق العمل الذي يخلق طرق واساليب ووسائل عمل جديدة) بدرجة وسط حيث الوزن النسبي للتقييم 67 % ذا دلالة احصائية. أما العبارات التي احتلت تقييم الأدنى من السابق حد ما فكانت عبارة (تعمل

المنظمة على رفع مهارات التفكير الإبداعي و التفكير المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضاياه المعقدة) بمتوسط 3.98 ويتجه الوسط وتقييم غير دال احصائياً، ثم عبارة (تطلع المنظمة موظفيها على نتائج المؤتمرات ولأبحاث خارج المؤسسة وخاصة التي تحوي اساليب عمل ومهارات جديدة في مجال تخصصهم) بمتوسط 2.96 يتجه نحو الوسط .

**3- ما مدى تطبيق استراتيجيات التدريب كأحد عوامل استراتيجيات التنمية البشرية حسب رأي العاملين المقيمين:**

لمعرفة مدى تقييم **استراتيجيات التدريب** فقد تم قياس هذا البُند من خلال عبارات تبرز هذا التقييم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التطبيق، مع العلم ان التقييم كان في حالة التوصيف التالية:

جدول (23) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم ظاهرة استراتيجيات التدريب

| العبارة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعمل المنظمة على رفع مهارات وخبرات موظفيها من خلال تدريبات تعكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد | 83 | 3.25 | 1.22 | 1.89 | 65 | 0.062 |
| تقوم المنظمة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعدها على التحديد الجيد لاحتياجا تهم التدريبية | 83 | 2.99 | 1.29 | -.085- | 60 | 0.933 |
| تقوم المنظمة بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية لموظفيها | 83 | 3.06 | 1.22 | 0.45 | 61 | 0.655 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعة | 83 | 2.81 | 1.21 | -1.446 | 56 | 0.152 |
| تقوم المنظمة بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة | 83 | 3.35 | 1.13 | 2.82 | 67 | 0.006 |
| يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية | 83 | 3.27 | 1.14 | 2.12 | 65 | 0.037 |
| تقوم المنظمة بتقصي أراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادهم من البرامج التدريبية | 83 | 3.23 | 1.15 | 1.81 | 65 | 0.074 |
| تقوم المنظمة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية | 83 | 3.22 | 1.15 | 1.72 | 64 | 0.089 |
| يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافز نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها | 83 | 3.49 | 1.11 | 4.06 | 70 | 0 |
| تعمل التدريبات على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المنظمة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم | 83 | 3.61 | 1.03 | 5.41 | 72 | 0 |
| **استراتيجية التدريب** | **83** | **3.23** | **0.95** | **2.20** | **65** | **0.031** |

المصدر تحليل بيانات إحصائية

يظهر الجدول رقم (23) أراء عينة الدراسة حول عبارات تنمية الموارد البشرية من حيث (استراتيجية التدريب ) حيث جاءت بدرجة اعتماد لدى المنظمة بمستوى وسط فالمتوسط الحسابي 3.23 والانحراف المعياري 0.95 و الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 65 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تطبيق وسط، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.031 هو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة هم في حالة وسط نحو تطبيق تقييم استراتيجية التدريب في المنظمة كأحد محاور تنمية الموارد البشرية.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى تقييم استراتيجية التدريب للعاملين المقيمين في المنظمة تقييم ايجابي عبارة (تعمل التدريبات على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المنظمة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم) حيث المتوسط 3.61 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافقة ) وافراد العينة يتفقون على أن المنظمة تعمل على تقريب ثقافة الموظفين ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً ، ومن حيث التقييم الوسط نجد عبارة (يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافز نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها) بمتوسط 3.49 ذا مستوى تطبيق واعتماد وسط في المنظمة ذا دلالة احصائية ، والمرتبة الثالثة (تقوم المنظمة بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة) بدرجة وسط حيث الوزن النسبي للتقييم 67 % ذا دلالة احصائية كذلك عبارة ( يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية ) بمتوسط 3.27 دال احصائيا اتجاه ايجابي تقييم وسط.

أما العبارات التي احتلت تقييم الأدنى من السابق حد ما فكانت عبارة (هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعة) بمتوسط 2.81 يتجه نحو ضعيف الاعتماد .فالتدريب أثره على ظاهرة الاحتراق النفسي كما كان له أثر على عائد الاستثمار كما في دراسة (دانيالز,2013), في حين كان للتدريب اثر محدود الفاعلية على الأداء المؤسساتي وذلك في دراسة (قتيبة,2018).

**4- ما مدى تطبيق استراتيجيات التطوير كأحد عوامل استراتيجيات التنمية البشرية حسب رأي العاملين المقيمين:.**

لمعرفة مدى تقييم **استراتيجيات التطوير التنظيمي** فقد تم قياس هذا البُند من خلال عبارات تبرز هذه التقييم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التطبيق، مع العلم ان التقييم كان في حالة التوصيف التالية:

جدول (24) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم ظاهرة استراتيجيات التطوير التنظيمي

| العبارة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعتبر المنظمة تنمية موظفها هو الهدف الاساسي من المجهود التنظيمي | 83 | 3.23 | 1.15 | 1.81 | 65 | 0.074 |
| تعمل المنظمة على خلق ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين | 83 | 3.23 | 1.16 | 1.80 | 65 | 0.076 |
| تعمل المنظمة على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيها لينمو ويحققوا ذوا تهم ليؤثروا إيجابا على وظائفهم ومؤسسا تهم | 83 | 3.40 | 1.09 | 3.32 | 68 | 0.001 |
| تعمل المنظمة على النهوض بمهارات الموظفين ومعارفهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على المنظمة | 83 | 3.34 | 1.12 | 2.75 | 67 | 0.007 |
| تتبنى المنظمة التنويع الواسع في الادوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على اظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم | 83 | 3.35 | 1.11 | 2.87 | 67 | 0.005 |
| **تطوير تنظيمي** | **83** | **3.31** | **0.94** | **3.00** | **66** | **.004** |

يظهر الجدول رقم ( 24) أراء عينة الدراسة حول عبارات تنمية الموارد البشرية من حيث (استراتيجية التطوير – التطوير تنظيمي ) حيث جاءت بدرجة اعتماد لدى المنظمة بمستوى وسط فالمتوسط الحسابي 3.31 والانحراف المعياري 0.94 و الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 66 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تطبيق وسط، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.004 هو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة هم في حالة وسط نحو تطبيق تقييم (استراتيجية التطوير – التطوير تنظيمي ) في المنظمة كأحد محاور تنمية الموارد البشرية , احتلت المرتبة الأولى في مستوى (تقييم استراتيجية التطوير – التطوير تنظيمي )تقييم ايجابي عبارة (تعمل المنظمة على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيها لينمو ويحققوا ذوا تهم ليؤثروا إيجابا على وظائفهم ومؤسسا تهم) حيث المتوسط 3.40 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافقة ) وافراد العينة يتفقون على أن المنظمة تعمل على ايجاد المناخ والثقاف المشتركة للموظفين لأجل التأثير الايجابي ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً ، ومن حيث التقييم الوسط نجد عبارة (تتبنى المنظمة التنويع الواسع في الادوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على اظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم) بمتوسط 3.35 ذا مستوى تطبيق واعتماد وسط في المنظمة ذا دلالة احصائية ، والمرتبة الثالثة (تعمل المنظمة على النهوض بمهارات الموظفين ومعارفهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على المنظمة) بدرجة وسط حيث الوزن النسبي للتقييم 67 % ذا دلالة احصائية.

أما العبارات التي احتلت تقييم الأدنى من السابق حد ما فكانت عبارة (تعتبر المنظمة تنمية موظفها هو الهدف الاساسي من المجهود التنظيمي) بمتوسط 2.23 يتجه نحو وسط الاعتماد والتطبيق لدى المنظمة كذلك عبارة (تعمل المنظمة على خلق ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين) بدرجة وسط.

**5- ما مدى تطبيق استراتيجيات التطوير الاداري كأحد عوامل استراتيجيات التنمية البشرية حسب رأي العاملين المقيمين:**

لمعرفة مدى تقييم **استراتيجيات التطوير الاداري** فقد تم قياس هذا البُند من خلال عبارات تبرز هذه التقييم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التطبيق، مع العلم ان التقييم كان في حالة التوصيف التالية:

جدول (25) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم ظاهرة استراتيجيات **التطوير الاداري**

| العبارة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعمل المنظمة على اشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة وخاصة اذا كانت في مجال تخصصهم | 83 | 3.37 | 1.17 | 2.92 | 67 | 0.005 |
| تعمل المنظمة على تطوير مهارات العلاقات الانسانية لتحقيق التفاعل الجدي بين المدراء والموظفين على كافة المستويات التنظيمية | 83 | 3.33 | 1.11 | 2.68 | 67 | 0.009 |
| تعمل المنظمة على تفعيل الاتصال الاداري وتنزيع اساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات | 83 | 3.54 | 0.97 | 5.11 | 71 | 0 |
| تعمل المنظمة على تطوير خبرات ومهارات ومعارف الموظفين والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم | 83 | 3.35 | 1.17 | 2.71 | 67 | 0.008 |
| **تطوير إداري** | **83** | **3.40** | **0.91** | **3.96** | **68** | **.000** |

يظهر الجدول رقم ( 25) أراء عينة الدراسة حول عبارات تنمية الموارد البشرية من حيث (استراتيجية التطوير – التطوير الإداري ) حيث جاءت بدرجة اعتماد لدى المنظمة بمستوى وسط فالمتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 0.91 و الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 68 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تطبيق عالي، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 هو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة هم في حالة موافقة نحو تطبيق تقييم (استراتيجية التطوير – التطوير الاداري ) في المنظمة كأحد محاور تنمية الموارد البشرية ,

احتلت المرتبة الأولى في مستوى (تقييم استراتيجية التطوير – التطوير تنظيمي )تقييم ايجابي عبارة (تعمل المنظمة على تفعيل الاتصال الاداري وتنزيع اساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات) حيث المتوسط

3.54 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافقة ) وافراد العينة يتفقون على أن المنظمة تعمل على تفعيل الاتصال الاداري ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً ، ومن حيث التقييم الوسط نجد عبارة (تعمل المنظمة على اشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة وخاصة اذا كانت في مجال تخصصهم) بمتوسط 3.37 ذا مستوى تطبيق واعتماد وسط في المنظمة ذا دلالة احصائية ، والمرتبة الثالثة (تعمل المنظمة على تطوير خبرات ومهارات ومعارف الموظفين والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم) بدرجة وسط حيث الوزن النسبي للتقييم 67 % ذا دلالة احصائية , واخيراً فكانت عبارة (تعمل المنظمة على تطوير مهارات العلاقات الانسانية لتحقيق التفاعل الجدي بين المدراء والموظفين على كافة المستويات التنظيمية) بمتوسط 3.33 يتجه نحو وسط الاعتماد والتطبيق لدى المنظمة دال احصائياً .

**6- ما مدى تطبيق استراتيجيات المسار الوظيفي كأحد عوامل استراتيجيات التنمية البشرية حسب رأي العاملين المقيمين:**

لمعرفة مدى تقييم **استراتيجيات التطوير الاداري** فقد تم قياس هذا البُند من خلال عبارات تبرز هذه التقييم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التطبيق، مع العلم ان التقييم كان في حالة التوصيف التالية:

جدول (26) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم ظاهرة استراتيجيات **المسار الوظيفي**

| العبارة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | الوزن النسبي | الدلالة المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعمل المنظمة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية | 83 | 3.13 | 1.12 | 1.07 | 63 | 0.286 |
| تعمل المنظمة على اعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم واعداهم للمستقبل لتولي مناصب اعلى بالمؤسسة | 83 | 3.05 | 1.19 | 0.37 | 61 | 0.713 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعلم مهارات جديدة تكسب الموظف مؤهلات تساعده على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات اكثر للمستقبل | 83 | 3.33 | 1.15 | 2.58 | 67 | 0.012 |
| يتوقف حصول الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يملكونها | 83 | 2.99 | 1.25 | -.088- | 60 | 0.93 |
| ان الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية | 83 | 3.66 | 1.21 | 4.98 | 73 | 0 |
| **مسار وظيفي** | **83** | **3.23** | **0.94** | **2.25** | **65** | **.027** |

يظهر الجدول رقم ( 26) أراء عينة الدراسة حول عبارات تنمية الموارد البشرية من حيث (استراتيجية التطوير – المسار الوظيفي ) حيث جاءت بدرجة اعتماد لدى المنظمة بمستوى وسط فالمتوسط الحسابي 3.23 والانحراف المعياري 0.94 و الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 65 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تطبيق وسط، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.027 هو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة هم في حالة موافقة برتبة وسط نحو تطبيق تقييم (استراتيجية التطوير – المسار الوظيفي ) في المنظمة كأحد محاور تنمية الموارد البشرية.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى (تقييم استراتيجية التطوير – المسار الوظيفي)تقييم ايجابي الاتجاه عبارة (ان الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية) حيث المتوسط 3.66 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافقة وافراد العينة يتفقون على أن المنظمة تعتبر الارتقاء في السلم الوظيفي حافز لدى الموظفين ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً ، ومن حيث التقييم الوسط نجد عبارة (تعلم مهارات جديدة تكسب الموظف مؤهلات تساعده على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات اكثر للمستقبل) بمتوسط 3.33 ذا مستوى تطبيق واعتماد وسط في المنظمة ذا دلالة احصائية ، والمرتبة الثالثة (تعمل المنظمة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية) بدرجة متوسطة حيث الوزن النسبي للتقييم 63 % ذا دلالة احصائية .

وأخيراً فكانت عبارة (يتوقف حصول الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يملكونها) بمتوسط 2.99 يتجه نحو وسط الاعتماد .

### 2-2-2 فرضيات البحث

**الفرضية الأولى الرئيسية:**

**لا توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ظاهرة الاحتراق النفسي للعمال المقيمين.**

قام الباحث بإجراء الانحدار الخطي لدراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين باستخدام طريقة Stepwise كما يلي:

الجدول رقم (27) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والاحتراق النفسي

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .290[a] | .084 | .073 | .71979 |

a. Predictors: (Constant),

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.29 ، وأن معامل التحديد هو 0.084، أي أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية يفسر 8.4 % من التغيرات الحاصلة في الاحتراق النفسي.

جدول(28) الدلالات الإحصائية لتحليل التباين لتفسير نموذج الدراسة (استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والاحتراق النفسي)

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 3.841 | 1 | 3.841 | 7.414 | .008[b] |
| | Residual | 41.966 | 81 | .518 | | |
| | Total | 45.807 | 82 | | | |

a. Dependent Variable: الاحتراق النفسي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية التطوير

يبين الجدول السابق تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي F=7.41 ومعنوية الدلالة الحسابية(sig= 0.008) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05 أي النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول (29) الدلالات الاحصائية لمعادلة نموذج الدراسة (المتغيرات المستقلة استراتيجية الإبداع ، استراتيجية التدريب ، استراتيجية التطوير) والتابع الاحتراق النفسي

**Coefficients[a]**

| Sig. | t | Standardized Coefficients Beta | Unstandardized Coefficients Std. Error | Unstandardized Coefficients B | Model | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .000 | 12.225 | | .315 | 3.851 | (Constant) | 1 |
| .008 | −2.723 | −.290 | .092 | −.251 | استراتيجية التطوير | |

a. Dependent Variable: الاحتراق النفسي

يشير الجدول أن قيمة تأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تعادل 0.25− و هي دالة احصائياً حسب قيمة t المحسوبة 2.72−، و الدلالة 0.008 وهذا يشير لوجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية.

**كما يمكن القول بأن كل تغير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من حيث (استراتيجية التطوير) بمقدار 1% سيؤدي انخفاض في الاحتراق النفسي اي استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً في تخفيض الاحتراق النفسي.**

كما قام الباحث بإجراء الانحدار الخطي لدراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين كما يلي:

الجدول رقم (30) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والاحتراق النفسي

**Model Summary**

| Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R | Model |
|---|---|---|---|---|
| .72446 | .060 | .072 | .268[a] | 1 |

a. Predictors: (Constant), تنمية الموارد البشرية

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.268 ، وأن معامل التحديد هو 0.072، أي أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية يفسر 7.2 % من التغيرات الحاصلة في الاحتراق النفسي.

جدول (31) الدلالات الاحصائية لتحليل التباين لتفسير نموذج الدراسة (استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والاحتراق النفسي)

**ANOVA[a]**

| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | Model |
|---|---|---|---|---|---|
| .014[b] | 6.278 | 3.295 | 1 | 3.295 | Regression 1 |
| | | .525 | 81 | 42.512 | Residual |
| | | | 82 | 45.807 | Total |

a. Dependent Variable: الاحتراق النفسي

b. Predictors: (Constant), تنمية الموارد البشرية

كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي F=6.27 ومعنوية الدلالة الحسابية(sig= 0.014) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05 أي النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول (32) المؤشرات الاحصائية لعلاقة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والاحتراق النفسي

**Coefficients[a]**

| Sig. | T | Standardized Coefficients Beta | Unstandardized Coefficients Std. Error | Unstandardized Coefficients B | Model |
|---|---|---|---|---|---|
| .000 | 12.151 | | .310 | 3.773 | (Constant) 1 |
| .014 | −2.506 | −.268 | .093 | −.232 | تنمية الموارد البشرية |

a. Dependent Variable: الاحتراق النفسي

يشير الجدول أن قيمة تأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تعادل 0.23− و هي دالة احصائياً حسب قيمة t المحسوبة 2.50−، و الدلالة 0.014 وهذا يشير لوجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية .

**كما يمكن القول بأن كل تغير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بمقدار 1% سيؤدي انخفاض في الاحتراق النفسي اي استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً في تخفيض الاحتراق النفسي.**

**أي أنه (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين من وجهة نظرهم). وهو ما تم التوصل إليه بطريقة Stepwise.**

وهذا ما يراه الباحث متفقاً من حيث المضمون مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة حيث نجد ان للاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية أثرها في تحسين أداء الأفراد كما في دراسة (سبرينة,2015) وكذلك أثرها

على تطوير الأداء المؤسساتي كما في دراسة(الطهراوي,2010) وكذلك اثرها في تحقيق الجودة الشاملة كما في دراسة (الناصر,2016).

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين.**

قام الباحث بإجراء الانحدار الخطي البسيط لدراسة دور تنمية الموارد البشرية من حيث استراتيجية التدريب و ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين كما يلي:

الجدول رقم (33) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري استراتيجية التدريب والاحتراق النفسي

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .270[a] | .073 | .061 | .724 |

a. Predictors: (Constant), استراتيجية التدريب

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.27 ، وأن معامل التحديد هو 0.073، أي أن استراتيجية التدريب يفسر 7.3 % من التغيرات الحاصلة في الاحتراق النفسي.

جدول (34) الدلالات الاحصائية لتحليل التباين لتفسير نموذج الدراسة (استراتيجية التدريب والاحتراق النفسي)

ANOVA[a]

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 3.328 | 1 | 3.328 | 6.347 | .014[b] |
| | Residual | 42.479 | 81 | .524 | | |
| | Total | 45.807 | 82 | | | |

a. Dependent Variable: الاحتراق النفسي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية التدريب

كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي F=6.3 ومعنوية الدلالة الحسابية(sig= 0.014) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05 أي النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول ( 35 ) المؤشرات الاحصائية لعلاقة استراتيجية التدريب والاحتراق النفسي

Coefficients[a]

| Sig. | T | Standardized Coefficients Beta | Unstandardized Coefficients Std. Error | Unstandardized Coefficients B | Model |
|---|---|---|---|---|---|
| .000 | 13.040 | | .284 | 3.709 | (Constant) 1 |
| .014 | −2.519 | −.270 | .085 | −.213 | استراتيجية التدريب |

a. Dependent Variable: الاحتراق النفسي

يشير الجدول أن قيمة تأثير استراتيجية التدريب تعادل 0.213− و هي دالة احصائياً حسب قيمة t المحسوبة 2.5−، و الدلالة .0140 وهذا يشير لوجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية.

**كما يمكن القول بأن كل تغير استراتيجية التدريب بمقدار 1% سيؤدي انخفاض في الاحتراق النفسي اي استراتيجية التدريب تلعب دوراً في تخفيض الاحتراق النفسي.**

**أي (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين).**

وهذا يعكس أهمية استراتيجية المؤسسة بالنسبة للفرد العامل وللمؤسسة ففي هذه الدراسة كان له أثره في التخفيف من ظاهرة الاحتراق النفسي وفي دراسة (دانيالز,2013) كان للتدريب أثره على عائد الاستثمار, في حين كان للتدريب اثر محدود الفاعلية على الأداء المؤسساتي وذلك في دراسة (قتيبة,2018).

**2 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التطوير وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين**

قام الباحث بإجراء الانحدار الخطي البسيط لدراسة دور تنمية الموارد البشرية من حيث استراتيجية التطوير و ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين كما يلي:

الجدول رقم (36) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري استراتيجية التطوير والاحتراق النفسي

**Model Summary**

| Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R | Model |
|---|---|---|---|---|
| .71979 | .073 | .084 | .290[a] | 1 |

a. Predictors: (Constant), استرتيجية التطوير

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.29 ، وأن معامل التحديد هو 0.084، أي أن استراتيجية التدريب يفسر 8.4 % من التغيرات الحاصلة في الاحتراق النفسي.

جدول (37) الدلالات الاحصائية لتحليل التباين لتفسير نموذج الدراسة (استراتيجية التطوير والاحتراق النفسي)

ANOVA[a]

| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | Model | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .008[b] | 7.414 | 3.841 | 1 | 3.841 | Regression | 1 |
| | | .518 | 81 | 41.966 | Residual | |
| | | | 82 | 45.807 | Total | |

a. Dependent Variable: الاحتراق النفسي

b. Predictors: (Constant), استرتيجية التطوير

كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي F=7.4 ومعنوية الدلالة الحسابية(sig= 0.008) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05 أي النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول (38) المؤشرات الاحصائية لعلاقة استراتيجية التطوير والاحتراق النفسي

Coefficients[a]

| Sig. | T | Standardized Coefficients Beta | Unstandardized Coefficients Std. Error | Unstandardized Coefficients B | Model | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .000 | 12.225 | | .315 | 3.851 | (Constant) | 1 |
| .008 | −2.723 | −.290 | .092 | −.251 | استرتيجية التطوير | |

a. Dependent Variable: الاحتراق النفسي

يشير الجدول أن قيمة تأثير استراتيجية التطوير تعادل 0.25− و هي دالة احصائياً حسب قيمة t المحسوبة 2.72−، و الدلالة 0.008 وهذا يشير لوجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية .

**كما يمكن القول بأن كل تغير استراتيجية التطوير بمقدار 1% سيؤدي <u>انخفاض</u> في الاحتراق النفسي اي استراتيجية التطوير تلعب دوراً في تخفيض الاحتراق النفسي.**

**أي أنه (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التطوير وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين).**

**3 توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين استراتيجية الإبداع وظاهرة الاحتراق النفسي للعمال المقيمين.**

قام الباحث بإجراء الانحدار الخطي البسيط لدراسة دور تنمية الموارد البشرية من حيث استراتيجية الإبداع و ظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين كما يلي:

الجدول رقم (39) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري استراتيجية الإبداع والاحتراق النفسي

**Model Summary**

| Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R | Model |
|---|---|---|---|---|
| .73823 | .024 | .036 | .191[a] | 1 |

a. Predictors: (Constant), استراتيجية الإبداع

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.19 ، وأن معامل التحديد هو 0.036، أي أن استراتيجية الإبداع يفسر 3.6 % من التغيرات الحاصلة في الاحتراق النفسي.

جدول (40) الدلالات الإحصائية لتحليل التباين لتفسير نموذج الدراسة ( استراتيجية الإبداع والاحتراق النفسي)

ANOVA[a]

| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | Model |
|---|---|---|---|---|---|
| .084[b] | 3.051 | 1.663 | 1 | 1.663 | Regression 1 |
| | | .545 | 81 | 44.144 | Residual |
| | | | 82 | 45.807 | Total |

a. Dependent Variable: الاحتراق النفسي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية الإبداع

كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي F=3.05 ومعنوية الدلالة الحسابية(sig= 0.084) وهي أكبر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05 أي النموذج غير دال احصائياً واستراتيجية الإبداع لا تلعب دورا معنويا في الاحتراق النفسي.

وبالتالي **لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند 0.05 بين استراتيجية الإبداع ومستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين المقيمين من وجهة نظرهم.**

**الفرضية الرئيسية الثانية**

**H02 توجد فروق ذات دلالة جوهرية لدى المبحوثين في مستوى الاحتراق النفسي من وجهة نظرهم باختلاف خصائصهم الديموغرافية ( العمر – الجنس – الوضع الاجتماعي – الخبرة – مستوى الدخل ).**

**من حيث الجنس**

قام الباحث بإجراء اختبار One way Anova لإجراء اختبار الفروق بين الاحتراق النفسي تبعاً لمتغير الجنس

جدول ( 41 ) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق للاحتراق النفسي تبعا للجنس

| Sig. (2-tailed) | Df | t | Std. Error Mean | Std. Deviation | Mean | N | Gendar | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .659 | 81.000 | .444 | 0.11 | 0.66 | 3.06 | 35 | ذكر | الاحتراق النفسي |
| | | | 0.12 | 0.81 | 2.99 | 48 | انثى | |

يبين الجدول ان متوسط تقييم الذكور للاحتراق النفسي 3.06 و متوسط تقييم الاناث للاحتراق النفسي 2.99 والدلالة المعنوية Sig=0.659 اكبر من القياسية 0.05 إذا

لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لتقييم الاحتراق النفسي بين مفردات العينة تبعا لمتغير الجنس.

**من حيث العمر:**

قام الباحث بإجراء اختبار One way Anova لإجراء اختبار الفروق بين الاحتراق النفسي تبعاً لمتغير العمر.

جدول(42) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق للاحتراق النفسي تبعا للفئة العمرية

**ANOVA**

الاحتراق النفسي

| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | العمر |
|---|---|---|---|---|---|
| .054 | 2.656 | 1.399 | 3 | 4.196 | Between Groups |
| | | .527 | 79 | 41.611 | Within Groups |
| | | | 82 | 45.807 | Total |

يبين الجدول أن الدلالة الاحصائية Sig=0.054 أكبر من 0.05 إذا لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية لدى المبحوثين في مستوى الاحتراق النفسي من وجهة نظرهم تبعا للفئة العمرية.

**من حيث المستوى التعليمي:**

قام الباحث بإجراء اختبار One way Anova لإجراء اختبار الفروق بين الاحتراق النفسي تبعاً المستوى التعليمي

جدول (43) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق للاحتراق النفسي تبعا المستوى التعليمي

**ANOVA**

الاحتراق النفسي

| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | المستوى التعليمي |
|---|---|---|---|---|---|
| .120 | 2.004 | 1.080 | 3 | 3.239 | Between Groups |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | .539 | 79 | 42.568 | Within Groups |
| | | | 82 | 45.807 | Total |

يبين الجدول أن الدلالة الاحصائية Sig=0.120 أكبر من 0.05 إذا لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية لدى المبحوثين في مستوى الاحتراق النفسي من وجهة نظرهم تبعا للفئة للمستوى التعليمي.

**من حيث الخبرة:**

قام الباحث بإجراء اختبار One way Anova لأجراء اختبار الفروق بين الاحتراق النفسي تبعاً الخبرة.

جدول (44) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق للاحتراق النفسي تبعا الخبرة

**ANOVA**

الاحتراق النفسي

| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | الخبرة |
|---|---|---|---|---|---|
| .575 | .729 | .413 | 4 | 1.652 | Between Groups |
| | | .566 | 78 | 44.155 | Within Groups |
| | | | 82 | 45.807 | Total |

يبين الجدول أن الدلالة الاحصائية Sig=0.575 أكبر من 0.05 إذا لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية لدى المبحوثين في مستوى الاحتراق النفسي من وجهة نظرهم تبعا للفئة الخبرة.

**من حيث الدخل:**

قام الباحث بإجراء اختبار One way Anova لأجراء اختبار الفروق بين الاحتراق النفسي تبعاً الدخل.

جدول ( 45) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق للاحتراق النفسي تبعاً للدخل

**ANOVA**

الاحتراق النفسي

| Sig. | F | Mean Square | Df | Sum of Squares | الراتب |
|---|---|---|---|---|---|
| .450 | .931 | .522 | 4 | 2.088 | Between Groups |
| | | .561 | 78 | 43.719 | Within Groups |
| | | | 82 | 45.807 | Total |

يبين الجدول أن الدلالة الاحصائية Sig=0.450 أكبر من 0.05 إذا لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية لدى المبحوثين في مستوى الاحتراق النفسي من وجهة نظرهم تبعاً للفئة ادخل.

**أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة جوهرية لدى المبحوثين في مستوى الاحتراق النفسي من وجهة نظرهم باختلاف خصائصهم الديموغرافية ( العمر – الجنس – الوضع الاجتماعي – الخبرة – مستوى الدخل ).**

وهذا ما يتفق مع ما توصلت أليه دراسة(حجازي,2013)لناحية عدم وجود ذات دلالة احصائية لدى المبحثويين تبعا لمتغيراتهم الديموغرافية, أما في دراسة(هناء,2012)فكان هناك علاقة احصائية بين درجات الاحتراق النفسي ومتغير الجنس فقط.

## النتائج:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين عند مستوى دلاله 0.05 كما يمكن القول بأن كل تغير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بمقدار 1% سيؤدي انخفاض في الاحتراق النفسي اي استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً في تخفيض الاحتراق النفسي.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين عند مستوى دلالة 0.05, كما أن كل تغير استراتيجية التدريب بمقدار 1% سيؤدي انخفاض في الاحتراق النفسي اي استراتيجية التدريب تلعب دوراً في تخفيض الاحتراق النفسي .

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التطوير وظاهرة الاحتراق النفسي للعاملين المقيمين عند مستوى دلاله 0.05 كما يمكن القول بأن كل تغير استراتيجية التطوير بمقدار 1% سيؤدي انخفاض في الاحتراق النفسي اي استراتيجية التطوير تلعب دوراً في تخفيض الاحتراق النفسي.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند 0.05 بين استراتيجية الإبداع ومستوى الاحتراق النفسي.

5- لا توجد فروق جوهرية لدى المبحوثين في درجة الاحتراق النفسي تبعا لمتغيراتهم الديموغرافية ( الجنس- العمر – المستوى التعليمي – الوضع الاجتماعي – الخبرة – مستوى الدخل ).

## التوصيات:

أ- بناء على نتيجة رأي العاملين حول دور استراتيجية التدريب في الحد من الاحتراق النفسي توصي الدراسة اعتماد منهج تدريبي فعال من قبل المنظمات لتطوير كفاءة وقدرات الموظفين بما يتناسب مع مهامهم الوظيفية.

ب-اعتماد تدريبات مستمرة ومنتظمة وفق حاجة العاملين المقيمين كما يرونها.

ت- بناء على راي العاملين بوجود درجة متوسطة من الاحتراق النفسي للعاملين توصي الدراسة باعتماد وسائل تخفيض الضغط من إجازات ومكافئات ورعاية صحية للعاملين.

ث-اعتماد برنامج دعم نفسي للعاملين المقيمين من قبل مختصين.

ج- اعتماد معايير دقيقة من قبل إدارة الموارد البشرية فيما يخص استقطاب وتعيين العاملين المقيمين قادريسن على تحمل ظروف العمل.

ح- بناء على نتيجة الدراسة حول استراتيجية التطوير يوصي الباحث باعتماد برامج تأهيل للعاملين مرتبطة بتخصص كل عامل, كما توصي بتخطيط مسار وظيفي واضح للعاملين والابتعاد عن اساليب الادارة التقليدية.

خ- اعتماد إدارات الجمعيات على هيكيلة إدارية واضحة لجميع العاملين كل حسب اختصاصه.

د- إجراء دراسات مماثلة تهتم بموضوع الاحتراق النفسي من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية .

## قائمة المراجع

### أولا المراجع العربية


- ابتسام, عبدي , 2014, الاحتراق النفسي لدى الممرضين والعمل الليلي, جامعة العربي بن مهيدي.
- الروسان, محمود,2010, أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية ,مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ,العدد2, المجلد 26.
- الشريف , 2013, دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي, جامعة الملك عبد العزيز .
- الطهراوي, عبد المنعم , 2010, دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة.
- الفراج , أسامة , 2014, إدارة الموارد البشرية, الجامعة الافتراضية السورية.
- القرالة, عبد المنعم, 2018, أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية, الاردن.
- الناصر, 2016, أثر تطبيق استراتيجيات التنمية البشرية في تطوير الجودة الشاملة في شركات الصناعات النسيجية, جامعة دمشق.
- اليعقوبي, علي بن راشد,,2011, الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي , سلطنة عمان.
- باتشو , صالح ,2017,الاحتراق النفسي عند الطبيب المقيم ,جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي.
- بالطيب عيسى, كديدة ايمان,2012,دور التكوين في تنمية الموارد البشرية, جامعة قاصدي مرباح.
- بخوش ,الصديق، 2015, تحديد الاحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية, الجزائر.
- بقدور,سارة,2015, استراتيجيات المواجهة ومدى فاعليتها في تجاوز الاحتراق النفسي لدى القابلات, جامعة عبد الحميد بن باديس
- بن عنتر ,عبد الرحمن ,2010,إدارة الموارد البشرية,2010,دار اليازوري.

- بوحارة,هناء,2012, الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية, جامعة فرحات عباس.
- بورصاص , وداد ,2017, دروس في اسس إدارة الموارد البشرية , جامعة 8 ماي 1945,الجزائر.
- جاهرمي, هيثم, 2013, العلاقة بين درجات الاحتراق النفسي ودرجات الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال الرعاية الصحية في مشفى الطب النفسي في البحرين , المجلة العربية للطب النفسي العدد(1)2013.
- حجازي, هاني, 2013,دور حماية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي, الجامعة الاسلامية غزة.
- حسن ,عبد العزيز,2009, الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ,المنصورة .
- حلس, نصر,2018,أثر التعليم التنظيمي في فعالية فرق العمل ,الجامعة الافتراضية السورية.
- حنان, مروان , 2016 , دور التكوين في تنمية الموارد البشرية , جامعة تلمسان.
- خالد، ابراهيم, 2015, التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية ,دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العامين في العراق, جامعة الأنبار.
- روش, محمد, دور عمليات التطوير الاداري في تقليل حالات الفساد الاداري ,مجلة دنانير العدد (7),2015.
- سامر, الرجى,2015, المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية, جامعة دمشق.
- سلام ,حسن ,2017, الإبداع الاداري في الوظيفة العامة. جامعة عمان الاردن.
- قتيبة,ابراهيم,2018, استراتيجية التدريب المركتزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي ,جامعة دمشق.
- قدوس, ضاوية,2015, الاحتراق النفسي لدى الشخصية التجنبية, جامعة الطاهر مولاي.
- قصراوي, عائشة, 2018, استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية, جامعة مستغانم.

- مانع, سبرينة, 2015,أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات, جامعة محمد خيضر.
- مروان, مشتهى ,2014,واقع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.
- معروف, خديجة,2017, الاحتراق النفسي لدى الاطباء الجراحين , جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- مكي , عباس, 2007, هواجس العمل من قلق المؤسسة تحديات العلاج النفسي والإداري, دار مجد للنشر والتوزيع.
- منير البعلبكي, قاموس المورد, 1980.
- ميلاد, نضرة,2015, تسير الموارد البشرية ,جامعة محمد البشير الابراهيمي .
- يزن, تيم, 2015,اسس إدارة الموارد البشرية.pdf
- يوسف, ابو الحجاج , 2010,تنمية إدارة الموارد البشرية .pdf

ثانياُ المراجع الأجنبية:

1- Costas A. Hoppas, 2013, Strategic Management of Human Resources and Institutional Performance, A study of the directors of the University of Cyprus.

2- Daniels,2013 , Staff training is a strategic approach to a better return on investment, Britain.

3- Denise, Albieri, Jodas, Salvagioni, Francine, Nesello, Melanda, Arthur, Eumann, Mesas, Alberto Durán González, Flávia Lopes Gabani, Selma Maffei de Andrade, 2017, Physical, psychological and occupational

consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies, https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.018578

4- Dessler, Gary,2016, human resource management, Mars Publishers & Book Distributors.

5- Felistus, Hildah, Makhamara ,2017, The Impact of Strategic HRM practices on health sector staff in Kenya, Kenya.

6- Gasco, 2014, The use of information technology in the training of human resources study the case of virtual education,.Spain.

7- Stacy, Ann, Van, Gorp, 2012, Creativity in non-profit organizations, United States.

8- Melinda Smith, M.A., Jeanne Segal, Ph.D., Lawrence Robinson, and Robert Segal, 2019, Burnout Prevention and Treatment, Techniques for Dealing with Overwhelming Stress,M.A,https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm.

9- Maslach, Christina, E. Jackson Susan, The measurement of experienced burnout,1981,https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030020205.

10- Tamar Kakiashvili, Jerzy Leszek, and Krzyszto Rutkowsk,2013, The Medical Perspective on Burnout, https://psycnet.apa.org/record/2014-25716-009.

11- Tavakol Mohsen, Dennick Reg, 2011, making sense of Cronbach's alpha, International Journal of Medical Education. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4205511/

ثالثا المواقع الالكترونية


- www.cnbc.com
- http://www.arabacademics.org
- www.sos-syria.org
- www.mss.gov.sy
- https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm.
- http://www.kenpro.org/sample-size-determination-using-krejcie-and-morgan-table/.
- https://www.psycnet.apa.org/.

# الملحقات

**الملحق رقم (1) الاستبانة**

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم لعالي

الجامعة الافتراضية السورية

## *الاستبانة*

***أعدت هذه الاستبانة في اطار دراسة لنيل درجة ماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال اختصاص موارد بشرية.***

***يرجى الاجابة على الاسئلة التالية باختيار الجواب الانسب من وجهة نظركم علما ان البيانات سرية واعدت لغاية البحث العلمي فقط ولا تحوي أي اسئلة شخصية.***

الاسئلة الديموغرافية

**الجنس :**

| | |
|---|---|
| **ذكر** | **انثى** |

**العمر :**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **من 25 سنة** | **من 25-34 سنة** | **من 35 – 44 سنة** | **45 سنة فما فوق** |

**المؤهل العلمي:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| ثانوية | معهد | اجازة جامعية | دراسات عليا |

**الحالة الاجتماعية:**

| | |
|---|---|
| عازب | متزوج |

**عدد سنوات الخبرة :**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 5-9 سنوات | من10-14 سنة | من 15-19سنة | 20سنة فما فوق |

**مستوى الدخل مقدرا بالليرة السورية:**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| أقل من 75 الف | من75-125الف | من126-175الف | من176-225الف | فوق 225 الف |

**<u>مقياس الاحتراق النفسي</u>**

| | العبارة | لا يحدث ابدا | يحدث نادرا في السنة | يحدث مره أو أقل في الشهر | يحدث بعض الاحيان في الشهر | يحدث مره في الأسبوع | يحدث بعض الاحيان في الاسبوع | يحدث يوميا |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أشعر ان عملي يفرغني عاطفيا | | | | | | | |
| 2 | أشعر باستنفاذ كامل لطاقتي في بداية اليوم الذي اقضيه في عملي | | | | | | | |
| 3 | أشعر بالإرهاق حينما استيقظ في الصباح لمواجهة يوم عمل اخر | | | | | | | |
| 4 | استطيع ان افهم | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | بسهولة كيف هو شعور الاخرين | | | | | | | |
| 5 | أشعر انني اتعامل مع بعض المستفيدين كأنهم اشياء لا بشر | | | | | | | |
| 6 | ان التعامل مع المستفيدين طوال اليوم يتطلب مجهودا كبيرا | | | | | | | |
| 7 | اهتم بفاعليه بمشاكل المستفيدين | | | | | | | |
| 8 | أشعر بالانهيار بسبب عملي | | | | | | | |
| 9 | أشعر من خلال عملي انني اؤثر ايجابا على حياة المستفيدين | | | | | | | |
| 10 | اصبحت شخصا قاسيا على المستفيدين منذ بداية هذا العمل | | | | | | | |
| 11 | أشعر بالقلق من ان يسبب لي هذا العمل قلق وتلبد في مشاعري | | | | | | | |
| 12 | أشعر بالحيوية والنشاط | | | | | | | |
| 13 | أشعر بالإحباط في عملي | | | | | | | |
| 14 | أشعر اني ابذل جل | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | جهدي في عملي | | | | | | | |
| 15 | انني في الواقع لا اعبئ بما يحدث للأخرين | | | | | | | |
| 16 | التعامل مع المستفيدين بشكل مباشر يشكل علي ضغطا | | | | | | | |
| 17 | استطيع بسهولة تهيئة جو مناسب لأداء عملي على اكمل وجه | | | | | | | |
| 18 | أشعر بالابتهاج في عملي من خلال تعاملي مع المستفيدين | | | | | | | |
| 19 | انجزت اشياء كثيرة جديرة بالتقدير في هذا العمل | | | | | | | |
| 20 | أشعر وكأنني شارفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة | | | | | | | |
| 21 | اتعامل بكل هدوء مع المشاكل اثناء ممارستي لهذه المهنة | | | | | | | |
| 22 | أشعر ان المستفيد يلومني على بعض المشاكل التي يعاني منها | | | | | | | |

مقياس استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

| الإبداع | العبارة | غير موافق ابدا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعمل المنظمة على غرس وتنميه الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك | | | | | |
| 2 | تعطي المنظمة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص ادائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الادارية والتعليمية | | | | | |
| 3 | تعمل المنظمة على رفع مهارات التفكير الإبداعي و التفكير المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضاياه المعقدة | | | | | |
| 4 | تعمل المنظمة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها | | | | | |
| 5 | تطلع المنظمة موظفيها على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج المؤسسة وخاصة التي تحوي اساليب عمل ومهارات جديدة في مجال تخصصهم | | | | | |
| 6 | تعمل المنظمة على مكافئة الموظفين الذين يقدمون حلول ابداعيه لمشكلة ما | | | | | |
| 7 | تعمل المنظمة على مكافئة وحفز فريق العمل الذي يخلق طرق واساليب ووسائل عمل جديدة | | | | | |
| 8 | تشجع المنظمة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم | | | | | |
| التدريب | العبارة | | | | | |
| 1 | تعمل المنظمة على رفع مهارات وخبرات | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | موظفيها من خلال تدريبات تعكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد | | | | | |
| 2 | تقوم المنظمة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعدها على التحديد الجيد لاحتياجا تهم التدريبية | | | | | |
| 3 | تقوم المنظمة بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية لموظفيها | | | | | |
| 4 | هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعة | | | | | |
| 5 | تقوم المنظمة بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة | | | | | |
| 6 | يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية | | | | | |
| 7 | تقوم المنظمة بتقصي أراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية | | | | | |
| 8 | تقوم المنظمة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية | | | | | |
| 9 | يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافز نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها | | | | | |
| 10 | تعمل التدريبات على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المنظمة وخلق رؤى واهداف مشتركة بينهم | | | | | |
| التطوير | العبارة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التنظيمي | | | | | | |
| 1 | تعتبر المنظمة تنمية موظفها هو الهدف الاساسي من المجهود التنظيمي | | | | | |
| 2 | تعمل المنظمة على خلق ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين | | | | | |
| 3 | تعمل المنظمة على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيها لينموا ويحققوا ذوا تهم ليؤثروا إيجابا على وظائفهم ومؤسسا تهم | | | | | |
| 4 | تعمل المنظمة على النهوض بمهارات الموظفين ومعارفهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على المنظمة | | | | | |
| 5 | تتبنى المنظمة التنويع الواسع في الادوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على اظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم | | | | | |
| التطوير الاداري | العبارة | | | | | |
| 1 | تعمل المنظمة على اشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة وخاصة اذا كانت في مجال تخصصهم | | | | | |
| 2 | تعمل المنظمة على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجدي بين المدراء والموظفين على كافة المستويات التنظيمية | | | | | |
| 3 | تعمل المنظمة على تفعيل الاتصال الاداري وتنويع اساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات | | | | | |
| 4 | تعمل المنظمة على تطوير خبرات ومهارات ومعارف الموظفين والتي تؤهلهم لمواكبة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم | | | | | |
| تطوير المسار الوظيفي | العبارة | | | | | |
| 1 | تعمل المنظمة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية | | | | | |
| 2 | تعمل المنظمة على اعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم واعداهم للمستقبل لتولي مناصب اعلى بالمؤسسة | | | | | |
| 3 | تعلم مهارات جديدة تكسب الموظف مؤهلات تساعده على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات اكثر للمستقبل | | | | | |
| 4 | يتوقف حصول الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يملكونها | | | | | |
| 5 | إن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية | | | | | |

## الملحق رقم (2) الأوراق الثبوتية

الجمهورية العربية السورية
وزارة الدفاع
المديرية العامة لمدارس أبناء الشهداء
المكتب الخاص
الرقم/٧٢٨٩/ التاريخ ٢٨/ ٦/ ٢٠١٩

إلى

**من يهمه الأمر**

نحيطكم علماً أنه قد تم تسهيل مهمة السيد **نورس حيدر اسماعيل** طالب الدراسات العليا لدى الجامعة الافتراضية وتم ملئ الاستمارات المطلوبة من قبله بناء على كتاب الجامعة الافتراضية السورية رقم ١٢٥٩/ص تاريخ ٢٠١٩/٦/٣٠ .

**شاكرين تعاونكم**

**شهيرة ميشيل فلوح**
**المدير العام للمديرية العامة لمدارس أبناء الشهداء**

وزارة الدفاع
المديرية العامة لمدارس أبناء الشهداء

صفحة 1 www.mss.gov.sy Fax ٠١١٥٤٤٠٢٧٩ Tel ٠١١٥٤٤٢٣٠٠ – ٠١١٥٤٤٢٣٠١

تأسست عام ١٩٤٥
جمعية المبرة النسائية
للتنمية الاجتماعية و كفالة الأيتام

**إلى من يهمه الأمر**

**نعلم حضرتكم أن جمعية المبرة النسائية للتنمية الاجتماعية وكفالة الايتام رداً على كتاب وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل رقم //٥٤٠٨/٨٠٠// الصادر بتاريخ ٢٠١٩/٧/١٤**

**قد تم تسهيل مهمة السيد نورس حيدر اسماعيل طالب الدراسات العليا لدى الجامعة الافتراضية**

**وملئ الاستمارات المطلوبة من قبله**

**يرجى أخذ العلم مع الشكر**

---

جمعية المبرة النسائية بدمشق مؤسسة غير ربحية ، تهتم بالأيتام والأرامل وتقدم لهم يد العون والمساعدة ، في ظل الظروف العصيبة التي تمر بها البلاد .

جمعية المبرة النسائية منذ عام ١٩٤٥ تقدم خدماتها بكل صدق وشفافية وحب ، لفئة من المجتمع كان قدرها أن تعيش بلا معيل يحمل ويشارك معهم عبء الحياة ، فبدأت برعاية الاطفال الايتام والمحرومين من الرعاية الأسرية ومن في حكمهم ، واهتمت جمعية المبرة بكافه النواحي النفسية والاجتماعية والصحية بإشراف لجان مختصة لكل منهن يتابعن ويحرصن على سلامة سير العمل ، ويتلقى الطفل/ة الرعاية في جمعية المبرة منذ اليوم الأول من عمره وحتى عمر ٦ للبنين و ١٧ للبنات وحاليا وبشكل استثنائي حتى إنهاء المرحلة الجامعية .

وتقوم الجمعية بالإضافة لذلك بكفالة ١٠٠٠ طفل يتيم ، ومئتان وخمسين اسرة ممن فقدن المعيل وتقدم لهم الدعم النفسي والجسمي والطبابة والكفالة المالية والمونة الغذائية ، وتلتزم معهم الجمعية في حال تمت عودتهم إلى المقاعد الدراسية لمن كان متسرب منه ، وتأمن لهم ملابس مدرسية وحقائب .

كل ذلك وأكثر لمن فقد المعيل وكان قدره أن يعيش بلا أب وربما بلا أم ، وكان حتماً علينا أن نقدم له ماهو ضمن استطاعتنا من مساعدة .

٢٠١٩/٧/٢٩
الإدارة

Tel: 6131911 - 6131910
Fax: 6135015 - P.O.Box: 4724

هاتف: ٦١٣١٩١٠ – ٦١٣١٩١١
فاكس: ٦١٣٥٠١٥ – ص.ب: ٤٧٢٤