

**إدارة الاحتراق النفسي كآلية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة
التدريس بجامعة الزقازيق
”دراسة تحليلية“**

أميره السيد محمد السيد سلام

معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

amirasallam243@gmail.com

د/ محمد عيد عطريس

أ.د/ حسن مصطفى عبد المعطي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

أستاذ التربية الخاصة بقسم الصحة النفسية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

كلية التربية - جامعة الزقازيق

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة الاحتراق النفسي من حيث المفهوم، والآثار السلبية المترتبة على سوء إدارة الاحتراق النفسي، وأهمية إدارة الاحتراق النفسي، وأساليب وإستراتيجيات إدارة الاحتراق النفسي، كما هدفت إلى تحليل الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي من حيث المفهوم، والسمات والخصائص، والأهمية، والمحددات، وآليات تعزيز الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى استنباط طبيعة العلاقة بين كل من إدارة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، والوقوف على الوضع الراهن لإدارة الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء اللوائح والقوانين الرسمية، وذلك بهدف التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة لإدارة الاحتراق

النفسي بجامعة الزقازيق بما يساعد على تعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات من أهمها: ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير البرامج التدريبية والندوات المناسبة من أجل إعطاء القادة والمشرفين توجيهات ونصائح واضحة للتعامل مع مرؤوسيههم بطريقة محترمة وإنسانية، واستحداث برامج تدريبية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على بناء العلاقات الإنسانية، وتعزيز ونشر ثقافة النشاط البدني والتمارين الرياضية بين أعضاء هيئة التدريس، من أجل تقليل مسببات الاحتراق النفسي في المجتمع الجامعي وتعزيز الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الاحتراق النفسي، الرضا الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس.

Burnout Management as a mechanism to Support Job Satisfaction of Staff Members at Zagazig University (Analytical Study)

Abstract

The study aimed to identify the theoretical foundations of psychological burnout management in terms of concept, the negative effects of poor burnout management, the importance of psychological combustion management, methods and strategies of psychological burnout management, and also aimed to analyze the conceptual framework for job satisfaction in terms of concept, characteristics and characteristics, and importance, Determinants, and mechanisms to enhance job satisfaction, in addition to devising the nature of the relationship between combustion management and job satisfaction among faculty members at Zagazig University, and standing on the current situation of psychological burnout management and enhancing

job satisfaction for faculty members at the university in light of official regulations and laws, with the aim of Reaching out to a set of proposed procedures for managing burnout at Zagazig University to help enhance job satisfaction for faculty members. The study found a strong relationship between burnout management and job satisfaction, and the study presented a set of proposals, the most important of which are: ensuring that the right person is placed in the right place, providing appropriate training programs and seminars in order to give leaders and supervisors clear directions and advice to deal with their subordinates in a respectful and humane manner, and to create Training programs to help faculty members build human relationships, promote and spread the culture of physical activity and exercise among faculty members, in order to reduce the causes of psychological burnout in the university community and enhance job satisfaction.

Keywords: Burnout Management, Job Satisfaction, Faculty Members.

مقدمة

إن الدور المحوري الذي تقوم به الجامعات من إعداد الكوادر البشرية وتأهيلهم لسوق العمل وتقديم خدمات إستشارية وفنية في مختلف التخصصات العلمية والمجتمعية، يؤكد حتمية أن تكون هذه الجامعات بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس مؤسسات داعمة للأفكار الإبداعية والابتكارية، مما ينعكس إيجابياً على أعضاء المجتمع الأكاديمي والمحلي على حد سواء.

حيث يمثل عضو هيئة التدريس في الجامعة - كغيره من العلماء والمفكرين - عقل الأمة الواعي، والذي يشارك مشاركة فعالة ومباشرة في رفعة المجتمع وتقدمه من خلال تدريسه وتأثيره على الأجيال المتتابة بمختلف تخصصاتهم^(١).

ولكن في الواقع تعاني الهيئات التدريسية غالباً من عدم وجود وقت كافٍ لإتمام كافة المهام المكلفين بها؛ مما قد يضطرهم إلى بذل طاقة إنفعالية عالية ليتمكنوا من النجاح في عملية التدريس، مما يستنفذهم انفعالياً بشكل أكبر^(٢)، وهو ما يترتب عليه - على المدى الطويل - أعراض الإجهاد الانفعالي والتوتر والقلق وعدم القدرة على التحمل^(٣).

إن هذه الأعراض النفسية والبدنية الناجمة عن زخم الضغوط الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس تؤدي في مجملها لما يعرف بظاهرة الاحتراق النفسي، فالاحتراق النفسي يُعد من الظواهر الخطيرة في الحياة الأكاديمية، حيث يؤدي إلى ظهور حالات العجز والإجهاد لدى أعضاء هيئة التدريس، ويؤدي أيضاً إلى الإضرار بالزملاء الآخرين وبكل الأفراد الذين يتعامل معهم عضو هيئة التدريس داخل المؤسسة^(٤).

وتتم إدارة الاحتراق النفسي عن طريق التحكم في الضغوط التي يتعرض لها عضو هيئة التدريس، ويتم التحكم بها وإدارتها على المستوى الفردي والتنظيمي^(٥). فعلى المستوى الفردي يمكن لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة العمل على عدة جبهات للحد من الاحتراق النفسي كأن يطلب إرشادات ومشورة من أحد الثقات في العمل، أو أن يحاول التعاون مع الآخرين، ويحاول قدر الإمكان الاستفادة من نقاط القوة المعرفية والمهارية وتوظيفها، فضلاً عن تجنب أنماط التفكير غير المجدية والمسببة للاحتراق^(٦).

وعلى المستوى التنظيمي تقوم المؤسسة بعقد دورات من شأنها زيادة وعي الأعضاء حول أسباب الضغوط المؤدية للاحتراق وطرق تجنبها، كما تعتمد على استخدام استراتيجيات وتدخلات أخرى للتعامل مع الاحتراق النفسي كتهيئة البيئة التنظيمية ذاتها^(٧). بحيث تقل فيها المسببات التنظيمية المؤدية للاحتراق النفسي، مما يعود بالنفع على حياة عضو هيئة التدريس الشخصية والمهنية على حد سواء.

وقد أشارت دراسة (Srivastava et al. 2019) إلى وجود علاقة سلبية قوية بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، حيث إن الفرد الذي يعاني من الاحتراق

النفسي تقل لديه درجات الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة،^(٨) وهو ما أكدته أيضاً نتائج دراسة (عواد محمد وعلي حسين، ٢٠٢١)، كما أكدت على أنه ياتباع أساليب ووسائل إدارة الاحتراق النفسي مثل تقليل عبء العمل الزائد والعدالة في المكافآت وغيرها، فإن ذلك يزيد من مستويات الرضا الوظيفي عند عضو هيئة التدريس.^(٩)

وهذا يعني أن التحكم في مسببات الاحتراق النفسي أو إدارة الاحتراق النفسي من شأنه أن يسهم في زيادة مستويات الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس، وذلك من خلال اتباع أساليب واستراتيجيات إدارة الاحتراق النفسي، كأن يقوم الفرد بالتوقف عن التفكير السلبي، وتوظيف التفكير الإيجابي في حل المشكلات، واتباع الاستراتيجيات الوقائية التي تجنب الفرد الاجترار العاطفي والفكري...^(١٠) وغيرها من الأساليب والوسائل الأخرى.

مشكلة الدراسة

يتعرض عضو هيئة التدريس للعديد من الظروف التنظيمية والبيئية الضاغطة والتي تعرضه للاحتراق النفسي، وتحد بطبيعة الحال من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتتمثل هذه الأسباب والظروف فيما يلي:

- الالتزام الحر في بالقوانين وقلة الحوافز المعنوية المقدمة لأصحاب الأفكار الإيجابية الجديدة وكثرة أعباء العمل وندرة وجود الدورات التدريبية حول آليات إدارة الضغوط المهنية.^(١١)
- انخفاض المرتبات والحوافز، وعبء الدور الزائد، متطلبات الترقى الوظيفي، وصراع الدور.^(١٢)
- تكس الأعمال الأكاديمية والمهام البحثية، فضلاً عن تداخل المهام والأعمال مما يؤثر على إنجازها.^(١٣)

- كثرة الأعباء الدراسية التي يكلفون بها، فقد يقوم العضو بتدريس عدة مقررات، وكل مقرر يحتاج إلى إعداد خاص به، الأمر الذي يشكل في مجمله عبئاً دراسياً كبيراً يؤثر بالتأكيد على جودة الأداء التدريسي لمعلم الجامعة بالسلب.^(١٤)
- عدم تهيئة المناخ الإداري المساعد على الإبداع، وتسيير الأعمال بشكل روتيني، وضعف تمثيل ذوى الخبرة والكفاءة من مؤسسات المجتمع في المجالس الحاكمة، وضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والشفافية والمحاسبية، وضعف الإجراءات المتبعة للمحافظة على حقوق الملكية الفكرية، وضعف تفعيل دليل أخلاقيات مهنة التدريس وإتاحته بشكل كافٍ لأعضاء هيئة التدريس، وضعف الميزانية وعدم توفير مصادر لتمويل الأبحاث.^(١٥)

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن إدارة الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بما يساعد على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة الاحتراق النفسي من حيث: المفهوم، والآثار السلبية المترتبة على سوء إدارة الاحتراق النفسي، وأهمية إدارة الاحتراق النفسي، وأساليب واستراتيجيات إدارة الاحتراق النفسي؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي من حيث: المفهوم، والسمات والخصائص، والأهمية، والمحددات، وآليات تعزيز الرضا الوظيفي؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين كل من إدارة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق؟

- ٤- ما الوضع الراهن لإدارة الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء اللوائح والقوانين الرسمية؟
- ٥- ما الإجراءات المقترحة لإدارة الاحتراق النفسي بجامعة الزقازيق بما يساعد على تعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى إدارة الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بما يساعد على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

وفي ضوء ذلك يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تعرف الأسس النظرية لإدارة الاحتراق النفسي من حيث المفهوم، والآثار السلبية المترتبة على سوء إدارة الاحتراق النفسي، وأهمية إدارة الاحتراق النفسي، وأساليب وإستراتيجيات إدارة الاحتراق النفسي.
- ٢- تحليل الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي من حيث المفهوم، والسمات والخصائص، والأهمية، والمحددات، وآليات تعزيز الرضا الوظيفي.
- ٣- استنباط طبيعة العلاقة بين كل من إدارة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.
- ٤- الوقوف على الوضع الراهن لإدارة الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء اللوائح والقوانين الرسمية.
- ٥- التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة لإدارة الاحتراق النفسي بجامعة الزقازيق بما يساعد على تعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تتمثل الأهمية النظرية في التعرف على ماهية إدارة الاحتراق النفسي، وأساليبه واستراتيجياته.
- وتأتي أهمية الدراسة من كونها أول دراسة تجمع بين إدارة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي - في حدود علم الباحثة - في الوطن العربي.
- وتظهر الأهمية التطبيقية للدراسة في محاولتها تدعيم مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء المجتمع الأكاديمي بكلليات جامعة الزقازيق.
- كما تكمن أهمية الدراسة الحالية - عن طريق التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة الهادفة لتفعيل إدارة الاحتراق النفسي - في تجويد العملية التعليمية بصفة عامة وتعزيز جودة الحياة لأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة في جامعة الزقازيق.
- وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال ما يمثله أعضاء هيئة التدريس من قيمة علمية وقدوة يحتذي بها طلاب الجامعة، حيث إن أي خلل سلوكي يؤثر سلباً على الصورة الذهنية الخاصة بعضو هيئة التدريس عند طلاب الجامعة، وهو ما يحتم ضرورة إجراء أبحاث في هذا الإطار لتعزيز سلوكياتهم الإيجابية ورضاهم الوظيفي والحد من مظاهر عدم التوافق وأعراض الاحتراق التي تؤثر بالسلب على مسيرتهم المهنية.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة، وفي ضوء ذلك يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- ١- الخطوة الأولى: التأصيل النظري لإدارة الاحتراق النفسي.
- ٢- الخطوة الثانية: التأصيل النظري للرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الاحتراق النفسي.
- ٣- الخطوة الثالثة: تناول الوضعية الراهنة لإدارة الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في ضوء اللوائح والقوانين والجهود الرسمية.
- ٤- الخطوة الرابعة: تناول وضع إجراءات مقترحة لإدارة الاحتراق النفسي بجامعة الزقازيق لدى أعضاء هيئة التدريس بما يساعد على تعزيز رضاهم الوظيفي.

مصطلحات الدراسة

أ- تعريف الاحتراق النفسي:

- هو متلازمة نفسية، تحدث كرد فعل على زخم الضغوط المرتبطة بالعمل، وهو شائع جداً بين الأشخاص الذين تتطلب مهنتهم في الغالب التعامل مع أشخاص آخرين، وأولئك الذين تتطلب وظائفهم جهداً كبيراً ووقتاً في التعامل المستمر مع المشاكل.^(١٦)
- هو إستجابة نفسية لضغوط العمل، تتسم بالشعور بالإجهاد الانفعالي وتبدل المشاعر تجاه الزملاء ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي.^(١٧)

ب- التعريف الإجرائي لإدارة الاحتراق النفسي:

- عملية منهجية قد تكون شخصية تابعة من عضو هيئة التدريس ذاته أو تنظيمية تابعة من إدارة الجامعة أو الكلية، وتسعى هذه العملية إلى ضبط والحد من كافة مظاهر وأعراض الاحتراق النفسي لدى عضو هيئة التدريس، وكذلك تهيئة البيئة التنظيمية للتقليل من مسببات الاحتراق النفسي، وذلك بغية تقليل والحد من كافة التأثيرات السلبية المترتبة على هذه الظاهرة إما تنظيمياً على مستوى الكليات الجامعية أو ذاتياً على مستوى عضو هيئة التدريس نفسه، ومن ثم إعادة بناء ثقة عضو هيئة التدريس بنفسه وتعزيز انتمائه للكلية التي يعمل بها، والتمكن من تحقيق أهداف العضو والمؤسسة في النهاية.

ج- تعريف الرضا الوظيفي:

- هو شعور إيجابي من قبل عضو هيئة التدريس تجاه وظيفته، يجعله يشعر بالطمأنينة والراحة النفسية والاستمتاع النفسي وهو يؤدي عمله، نتيجة لشعوره بتلبية وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، كما يدفعه هذا الشعور لبذل المزيد من الجهد والعطاء والإنجاز، ومن ثم فعالية الأداء.^(١٨)

- هو حصيلة ما يشعر به عضو هيئة التدريس من رضا وارتياح تجاه الجامعة في العديد من المجالات كالخدمات والميزات المادية، والعلاقات مع القيادات والإداريين والزملاء والطلبة، وبيئة العمل المهني والأكاديمي بالجامعة، وخدمة المجتمع.^(١٩)

د- التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي

- هو شعور عضو هيئة التدريس بالطمأنينة والراحة النفسية والسلام الداخلي مع النفس والغير، بما يؤهله للقيام بمهام العمل الإدارية، والواجبات

الأكاديمية بأعلى كفاءة وجودة، نتيجة توافر مناخ تنظيمي صحي، تسود فيه علاقات إنسانية سوية، وبيئة تنظيمية عادلة، تحترم فيها قيمة وكرامة كل شخص، وتقل فيها كافة أشكال ومسببات الضغوط المهنية وغيرها من المظاهر المؤدية للاحتراق النفسي.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

١- مصطفى منصورى: الاحتراق النفسي وعلاقاته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الابتدائي، ٢٠١٧، (٢٠)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق تعزى لمتغير النوع، واختلاف الحالة الاجتماعية لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها ١٤٥ معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي.

٢- هشام إبراهيم عبدالله، محمد متولي سامي، وهبه محمود الشعراوي: التنبؤ بالرضا الوظيفي من بعض أبعاد الاحتراق النفسي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ٢٠١٩، (٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، وكذلك دراسة إمكانية التنبؤ بالرضا الوظيفي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال أبعاد الاحتراق النفسي لهم، ولتحقيق هذا الهدف أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣١١) من معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من المعيدين والمدرسين المساعدين بالكليات النظرية والعملية، وأسفرت نتائج الدراسة

إدانة الاحتراق النفسي ككلية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق - دراسة تحليلية
أميرة السيد محمد السيد سلام / أ.د/ حسنة مصطفى عبد المعطي / د/ محمد عبيد عتريس

عن وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك يمكن التنبؤ عكسيا بالرضا الوظيفي وأبعاده من بعض أبعاد الاحتراق النفسي وهما الإنهاك الانفعالي وتبلد الشعور.

٣- محمد عبيد عتريس: إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية - جامعة الزقازيق - دراسة حالة، ٢٠٢٠. (٢٢)

هدف البحث إلى معرفة كيفية تفعيل إدارة رأس المال النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق بما يحقق الرضا الوظيفي لهم، واستخدم البحث منهج دراسة الحالة، وتم تطبيق دراسة ميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية بلغ حجمها (٨٢) فرداً وبنسبة ٥٤.٣% من المجتمع الأصلي، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود جوانب قوة وأوجه قصور، كما أسفرت عن وجود معوقات عديدة وعوامل متنوعة تعوق تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

٤- سليمان ذياب علي، و عصمت درويش مصطفى: الأنماط القيادية السائدة عند عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم، ٢٠٢٠. (٢٣)

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وفقاً لطريقة ليكرت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية، وتكونت عينة الدراسة من ١٠٩ عضو هيئة تدريس، وتم استخدام مقياسين الأول خاص بأنماط القيادة والثاني بالولاء التنظيمي، وتمت الاستجابة على بنود المقياس بطريقة ليكرت، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائياً بين الرضا والولاء التنظيمي وبين ثلاثة أنماط قيادية

هي النمط الإستشاري الديمقراطي والنمط التشاركي الديمقراطي والنمط الاستبدادي الخير.

٥- عبد الفتاح محمود إدريس: الإطار المفاهيمي للرضا والالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الليبية في ضوء القيم الإسلامية، ٢٠٢٠، (٢٤)

هدفت الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام الوظيفي من خلال عامل القيم الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تجاهلاً للعديد من العوامل الخارجية المتصلة بحياة الموظف، منها القيم الإسلامية، إضافة إلى عوامل المنظمة الداخلية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة بناء إطار مفاهيمي في ضوء عامل القيم الإسلامية وأثره على الالتزام الوظيفي.

٦- عبد الله عوض محمد: درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ٢٠٢٠، (٢٥)

هدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من ١٦٦٩ عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها إعادة النظر في القوانين والأنظمة الصادرة من الجامعة بما يجعلها تتسم بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل).

٧- محمد عبد الله عبد المقصود: تأثير العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف وتأثيره على رضاهم، ٢٠٢٠، (٣٦).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها، وللقيادة التحويلية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية، بجانب وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- بيتروس وولدو فيساتسيون، وداويت تيكليماريام باهتا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي الأكاديمي في معاهد التعليم العالي بإريتريا، ٢٠١٦، (٣٧).

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في إريتريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات الأولية من خلال استبيان طبق على عينة عشوائية بلغت ٩٥ مستجيباً، وتوصلت الدراسة إلى أن علاقات زملاء العمل الإيجابية والتدريب والتطوير المستمر، تربطهم علاقة إيجابية وقوية بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تنمية هذه العوامل المختلفة حتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي في إريتريا من الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس فيها.

٢- جوردانا ستانكوفسكا، وآخرين: التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، ٢٠١٧، (٢٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبيان الرضا الوظيفي والتحفيز الوظيفي على عينة ١٠٠ عضو هيئة تدريس بالجامعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأكاديميين كانوا أكثر رضا عن رواتبهم وأنظمة الترقية، ولكنهم غير راضين عن المحفزات الوظيفية المختلفة كمكافآت وأساليب التواصل الفعال، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة والحفاظ عليها وتدعيم نظم التحفيز المختلفة بكافة الوسائل والأساليب مما ينعكس على مستويات الرضا الوظيفي للأكاديميين بالجامعة.

٣- عائشة أحمد عظمة ، سافورة محمد ، وربيبكا تيتيه: دراسة تجريبية حول الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ٢٠١٧، (٢٩)

هدفت الدراسة معرفة درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والعوامل المؤدية إلى تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبيان على عينة بلغت ١٠٠ عضواً من أعضاء هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأعضاء راضين عن الراتب وعدالة توزيع عبء العمل وحجمه، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الإدارات والقيادات العليا وسائل التحفيز المناسبة لتحسين الأداء المؤدي إلى تجويد الخدمات المقدمة.

٤- كمالبريت كاور، وموهيت كومار: تأثير التدريب وممارسات التنمية على الرضا الوظيفي - دراسة على أعضاء هيئة التدريس في معاهد التعليم الفني، ٢٠١٩، (٣٠)

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات التدريب والتطوير المهني وبين الرضا الوظيفي للعاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق

استبيان على عينة بلغت (٣٦٠) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التدريب والتطوير والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بضرورة قيام مؤسسات التعليم العالي بإجراء تحليل ومسح للاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، لضمان اعتماد المزيد من ممارسات التدريب والتطوير الهادفة لتحقيق النمو الفردي والتنظيمي.

٥- روزيتسا ديموفا، وآخرين: رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم؛ دراسة مقطعية على جامعة طبية، ٢٠١٩. (٣١)

هدفت الدراسة إلى التحقق من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على العوامل البيئية المرتبطة بالرضا في العمل، واعتمدت الدراسة على الاستقصاء المقطعي من خلال تطبيق مسح مقطعي باستخدام استبيان موحد، طبق على عينة من ٣٧٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس (٧١,٧٪) يعملون في بيئة محفوفة بالمخاطر، ومن عوامل الخطر الأكثر شيوعاً هي الإجهاد الذهني، وأوصت الدراسة بضرورة إتباع نمط القيادة الديمقراطية والتعاون من أجل تحسين مستويات الرضا الوظيفي والقضاء على المسببات المؤدية لانخفاضه.

٦- آدم سرومك، و رادوسواف ولنك: الرضا الوظيفي والمشاكل بين أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، ٢٠٢٠. (٣٢)

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا عن العمل العلمي بين الباحثين والتعرف على العوامل التي تؤثر على مستواه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبياناً على عينة عشوائية بلغت ٧٦٣ أكاديمياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباطاً وثيقاً بين مستوى الرضا عن العمل والفرص العلمية المتاحة للباحثين، وأوصت بضرورة تدعيم الفرص العلمية للأكاديميين وحل مشكلاتهم المختلفة من أجل تعزيز رضاهم الوظيفي.

٧- كاجلا أتماكا، وآخرون: مدخل متمركز حول العاطفة للتنبؤ بالاحترق النفسي والرضا الوظيفي للمعلمين، ٢٠٢٠. (٣٣)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحترق النفسي لدى المعلمين في ضوء المدخل المتمركز حول العاطفة للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبيان الرضا الوظيفي والاحترق النفسي لمسلاش على عينة بلغت ٥٦٤ معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الإيجابية المتمركزة حول العاطفة مثل الشعور الفرح والحب وبين الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين متغيرات الخوف والحزن التي تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي وبين الاحترق النفسي للمعلمين، وهو ما يعني وجود علاقة عكسية أيضاً بين الرضا الوظيفي والاحترق النفسي.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

- يلاحظ من الدراسات السابقة عدم وجود دراسات وبحوث تجمع بين متغير إدارة الاحترق النفسي ومتغير الرضا الوظيفي، وهو ما يدعم الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث الحالي.
- بعض الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين الاحترق النفسي والرضا الوظيفي مثل دراسة (مصطفى المنصوري، ٢٠١٧)، ودراسة (هشام عبدالله وآخريين، ٢٠١٩)، ودراسة (كاجلا أتماكا وآخريين، ٢٠٢٠)، وفي ضوء نتائج هذه الدراسات وما أثبتته من وجود علاقة سلبية عكسية بين الاحترق النفسي والرضا الوظيفي، يتضح أن السبيل لزيادة مستويات الرضا الوظيفي هو بإدارة الاحترق النفسي والتعامل مع كافة مسبباته الشخصية والتنظيمية.
- استناداً إلى نتائج مجموعة واسعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية مثل دراسة (محمد عيد، ٢٠٢٠)، ودراسة (سليمان دياب وعصمت درويش، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبدالفتاح محمود، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبدالله عوض، ٢٠٢٠)، ودراسة

(محمد عبدالله، ٢٠٢٠)، ودراسة(عائشة وآخرين، ٢٠١٧)، ودراسة (كمالبريت وآخرين، ٢٠١٩)، ودراسة (جوردانا وآخرين، ٢٠١٧)، ودراسة (روزيتسا ديموفا وآخرين، ٢٠١٩)، ودراسة (آدم سرومك، و رادوسواف ولنك، ٢٠٢٠)، فإنه يمكن زيادة مستويات الرضا الوظيفي وتقليل مستويات الاحتراق النفسي وإدارته بفعالية من خلال تدعيم مجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية مثل: تعزيز إدارة رأس المال النفسي، وتدعيم النمط الإستشاري الديمقراطي والنمط التشاركي الديمقراطي في القيادة الجامعية، ونشر القيم الإسلامية بين جميع أعضاء هيئة التدريس، والتوسع في ممارسات الشفافية الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والإدارية، وإتباع أسس العدالة التنظيمية، وسلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة، والاهتمام بالتدريب وممارسات التنمية لتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع المواقف الضاغطة، والتوسع في وسائل التحفيز الوظيفي المادي والمعنوي لما له من أثر بالغ في زيادة مستويات الرضا الوظيفي والحد من الاحتراق النفسي، فضلاً عن زيادة الرواتب وتحقيق العدالة في توزيع أعباء العمل والمكافآت المختلفة.

الإطار النظري للبحث

الخطوة الأولى: التأسيس النظري لإدارة الاحتراق النفسي بجامعة الزقازيق:

تتناول هذه الخطوة إطاراً نظرياً يدور حول إدارة الاحتراق النفسي بالجامعة من حيث مفهوم إدارة الاحتراق النفسي، والآثار السلبية المترتبة على سوء إدارة الاحتراق النفسي، وأهمية إدارة الاحتراق النفسي، وأهم أساليب وإستراتيجيات إدارة الاحتراق النفسي في المؤسسات الجامعية، ويتضح ذلك فيما يلي:

أولاً: مفهوم إدارة الاحتراق النفسي

إن الاحتراق النفسي ظاهرة ملازمة لمهنة التدريس وميدان العمل الأكاديمي أكثر من غيرها من المهن الضاغطة الأخرى، كما أن هذه الظاهرة لا تحدث فجأة، بل

هي ظاهرة مرحلية تتبعية تمر بعدة مراحل، وتلعب عدة عوامل داخلية (تتعلق بشخصية الفرد) وخارجية (تتعلق ببيئة العمل وطبيعته) دوراً مهماً في حدوثها، وتصاحبها أعراضاً جسدية ونفسية تؤدي بعضو هيئة التدريس إلى اللامبالاة، والتشاؤم، وتبلد المشاعر، وكل ذلك ينعكس سلباً على أداء عضو هيئة التدريس واتجاهاته نحو مهنة التدريس.^(٣٤)

وعادة ما يبدأ الاحتراق النفسي من اللحظة التي يشعر فيها عضو هيئة التدريس بضعف قدراته على إشباع طموحاته الشخصية، بالإضافة إلى عجزه عن تنفيذ متطلبات العمل المطلوبة سواء نتيجة الحاجة لبعض المعدات أو التقنيات غير المتوفرة، أو نقص بعض المهارات الشخصية لديه، مما يولد لديه شعوراً بالقلق والتوتر وضعف الحماس والإنجاز، فينعكس ذلك على جودة الحياة بالسلب ويؤثر في سلوك عضو هيئة التدريس وفي طريقة تعامله مع الآخرين.^(٣٥) حيث يعد الاحتراق النفسي النتيجة النهائية للإستنزاف الحقيقي والمستمر لكفاءات أعضاء هيئة التدريس المهنية، واستنفاد الطاقة الانفعالية والجسمية.^(٣٦) وفيه يتبنى عضو هيئة التدريس شعوراً سلبياً بأن الوظيفة تستهلكه نفسياً ومادياً وعاطفياً، وتستغل كل طاقاته وخبراته.^(٣٧)

ويختلف الأفراد في قدرتهم على إدارة الاحتراق النفسي وذلك لوجود تبايناً في التعامل مع مسببات الاحتراق النفسي ذاتها والمتمثلة في الضغوط المهنية، فالبعض ينجح في التعامل مع الضغوط ويستمر في العطاء، والبعض الآخر وإن كان نجاحه أقل نسبياً إلا أنه يحاول تجنب اليأس والعجز التام الذي قد يتعرض له، وكل هذه التدخلات تعد إدارة للاحتراق النفسي في جوهرها، ولكن البعض الآخر والذي يعتبر سيء الحظ فهو من النوع الذي تنهكه الضغوط تدريجياً من الناحية النفسية والعضوية، ولا يتمكن من التعامل معها، ويصبح على درجة ملحوظة من تبني الاتجاهات السلبية نحو ما يقوم به من عمل ونحو الآخرين ونحو الحياة بصورة عامة،

ومن ثم يصبح هؤلاء ضحايا ظاهرة الاحتراق النفسي بسبب تعرضهم المستمر للضغوط، الأمر الذي يسبب الإجهاد والاستنزاف البدني والإنفعالي.^(٣٨)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الاحتراق النفسي يعد النتيجة النهائية لتفاقم ضغوط العمل وعدم التعامل معها وإدارتها بالشكل المناسب، وبناءً عليه يمكن استخلاص مجموعة من المنطلقات العامة في إدارة الاحتراق النفسي وعلاقته بالضغوط المهنية المؤدية إليه، وذلك على النحو التالي:

- الضغوط المهنية في بداياتها تكون عاملاً محفزاً على المنافسة وزيادة الانتاجية المهنية والأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

- تتحول الضغوط المهنية من عاملاً محفزاً للفرد إلى عاملاً مثبطاً يعيق الفرد على اتمام مهامه الاعتيادية.

- إن تفاقم ضغوط العمل المثبطة دون أدنى تدخل لمواجهةها ينقلها إلى الوجه القبيح من الضغوط ويمهد الطريق أمام ظهور كافة أعراض الاحتراق النفسي المعروفة.

- إن أفضل مرحلة لإدارة الاحتراق النفسي بفعالية هو التحكم في مرحلة الضغوط المهنية المثبطة والحد منها قدر الإمكان، قبل أن تتفاقم بمرور الوقت ويصل الاحتراق النفسي إلى مستويات متطرفة.

ورغم أن أفضل مرحلة لإدارة الاحتراق النفسي هو التحكم في الضغوط المهنية في بداياتها، غير أنه توجد دائماً فرصة لإدارته إما على المستوى الشخصي من خلال مايقوم به الفرد من ممارسات وسلوكيات منهجية أو على المستوى التنظيمي من خلال ما تتبعه الكلية من ممارسات إدارية وإنسانية تهدف إلى تهيئة البيئة التنظيمية للحد من كافة مسببات الاحتراق النفسي.

ثانياً: الآثار السلبية المترتبة على سوء ادارة الاحتراق النفسي

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود مجموعة من الآثار السلبية التي تهدد الفرد والتنظيم على حد سواء، وتظل هذه الآثار السلبية قائمة وتتفاقم بمرور الوقت عند عدم إدارة الاحتراق النفسي أو مواجهته بأي شكل، وفيما يلي بيان لأهم هذه الآثار السلبية:

(١) الآثار السلبية التي تؤثر على التنظيم الرسمي وسير العمل بالمنظمة:

أشارت مجموعة من الدراسات إلى وجود عدة آثار سلبية للاحتراق النفسي تؤثر على حسن سير العمل وجودة العمليات التنظيمية، مثل:

- زيادة فرص حدوث الحوادث الخطرة في إجراءات العمل التي تتطلب دقة عالية في الأداء. (٣٩)

- التأثير السلبي للأشخاص الذين يعانون من الاحتراق النفسي على زملائهم، سواء من خلال التسبب في حدوث صراع شخصي بين الزملاء أو تعطيل مهام العمل؛

- انخفاض الفعالية التنظيمية. (٤٠)

- تفكك العلاقات الإنسانية. (٤١)

- زيادة السلوكيات العدائية المضادة للإنتاجية، وزيادة حدة المشاعر السلبية بين زملاء العمل مما قد يحدث نتائج عكسية على التنظيم. (٤٢)

- الالتزام بالأداء النمطي التقليدي للعمل، ومقاومة محاولات التغيير التنظيمي للأفضل. (٤٣)

- انخفاض جودة صنع القرار داخل التنظيم الرسمي، فضلاً عن وجود معدل خطأ أعلى ووقت أطول في صنع القرار. (٤٤)

- عدم قيام الفرد بسلوكيات المواطنة التنظيمية أو أي سلوكيات تطوعية نحو العمل في ظل معاناته من الاحتراق النفسي.^(٤٥)

- التقليل من رغبة العاملين في الاستمرار بالوظيفة.^(٤٦)

(٢) الآثار السلبية التي تؤثر على الفاعلية المهنية للفرد:

أشارت دراسة (Bakker, et al. , 2014) إلى أن الاحتراق النفسي يؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية التي تنعكس على شخصية الفرد على المستوى المهني وذلك على النحو التالي:^(٤٧)

- الانفصال عاطفياً ومعرفياً عن أنشطة العمل.
 - عدم التمكن من الوصول إلى مستوى الأداء المتوقع.
 - افتقار الموظف إلى التركيز اللازم للأداء الجيد، وزيادة أخطائه في العمل.
 - زيادة التغيب عن العمل.
 - الصعوبة في إدارة العواطف الذاتية بشكل فعال.
 - المعاناة من عدم القدرة على المواجهة الإيجابية لصراعات العمل.
 - الافتقار إلى روح المبادرة وفقدان الطاقة والدافع اللازم لبدء السلوك المهني المتميز.
 - ضعف القدرة على بناء العلاقات الانسانية.
 - ضعف الاستقلالية والكفاءة في العمل.
 - انخفاض المشاركة والاندماج في العمل.
- ويلاحظ من ذلك أن هذه الآثار السلبية لها انعكاسات على المستوى الشخصي النفسي والعضوي، وعلى المستوى التنظيمي، وعلى مستوى الحياة الأسرية

للضرد، وهو ما يعني أن التدخل لإدارة الاحتراق النفسي ينبغي أن يشتمل على أساليب واستراتيجيات تراعي كل هذه الجوانب لضمان الإدارة الفعالة له والتغلب على كافة آثاره السلبية.

ثالثاً: أهمية إدارة الاحتراق النفسي

في ضوء ما تم ذكره من سلبيات عديدة ناتجة عن سوء إدارة الاحتراق النفسي، يمكن استخلاص مجموعة من الفوائد التي قد تنجم عن الإدارة الفعالة للاحتراق النفسي على مستوى الضرد والتنظيم، وذلك على النحو التالي:

- تحسن الصحة الجسدية وزيادة حجم النشاط المبذول للأعضاء نتيجة ممارسة الأنشطة البدنية والالتزام بغذاء صحي ومتوازن.
- تدعيم الصحة النفسية للأعضاء وتنمية أسلوب التفكير الإيجابي نتيجة الحرص على التأمل والاسترخاء وممارسات العبادات عند التعرض للضغوط المختلفة.
- تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تطوير مستويات السلوكيات التطوعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل عام.
- تقليل مستويات التغيب عن العمل.
- تعزيز نسب التركيز لأعضاء هيئة التدريس.
- تكوين علاقات إنسانية إيجابية وفعالة مع الجميع تسهم في مساندة الضرد في كافة المواقف الضاغطة.
- تدعيم تمكن الضرد من العمل وتعزيز مستوى الاستقلالية والكفاءة الذاتية عند إتمام المهام.

- تحسين المشاركة والإندماج في كافة أشكال العمل، وزيادة الرغبة في التعلم واكتساب المزيد من الخبرات والقدرات المهنية والشخصية.
- تقليل الأخطاء الوظيفية التي قد تنجم خلال العمل.
- المواجهة الفعالة لصراعات العمل.
- زيادة روح المبادرة والابداع والابتكار لدى الفرد.
- تعزيز رغبة الأعضاء في التمسك بالوظيفة وإن كان على حساب راحتهم الشخصية، نتيجة للتقدير المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- تخفيض مستويات السلوكيات العدائية المضادة للإنتاجية والمقاومة للتغيير والتطوير.
- تخفيض فرص حدوث الحوادث الخطرة في إجراءات العمل التي تتطلب دقة عالية في الأداء.
- تدعيم قدرة الفرد على مواجهة الأفكار السلبية والتأثير السلبي لبعض الأشخاص المحبطين أو المنافسين.

رابعاً؛ أساليب وإستراتيجيات إدارة الاحتراق النفسي في المؤسسات الجامعية

لا شك أن عملية مقاومة الاحتراق النفسي وإدارته والتغلب عليه لا ينبغي أن تقتصر على علاجه فقط عند هؤلاء الأشخاص الذين يعانون منه، ولا ينبغي أيضاً أن تقتصر على الحد من الظروف التنظيمية المهيئة للاحتراق النفسي، بل يجب أن يجمع التدخل بين المستويين الفردي والتنظيمي والأسري أيضاً إذا لزم الأمر.

وذلك لأن معظم التدخلات الفردية تهدف إلى مساعدة الشخص على التعامل بشكل أكثر فعالية مع الموقف التنظيمي المجهد، وهذا هدف رائع في حد ذاته، لكن الأدلة البحثية تشير إلى أنه غير كافٍ - لأنه لا يحاول تحسين الموقف

التنظيمي ذاته وجعله أقل ضغطاً - وهو الأمر الذي يحتم ضرورة إيلاء الاهتمام بتحسين الظروف الوظيفية (علاوة على إصلاح الشخص ذاته)، وهذا لا يعني أن التدخلات الفردية ليست مفيدة، لكنها بالطبع ليست الطريقة الوحيدة للتفكير في إدارة الاحتراق النفسي.^(٤٨)

وفيما يلي سيتم تناول وسائل وأساليب إدارة الاحتراق النفسي الفردية والتنظيمية بشيء من التفصيل.

١ - بناء العلاقات الانسانية في العمل

إن الاندماج في العلاقات الإنسانية مع زملاء العمل يساعد على اكتساب القيم التنظيمية وتقبل أهداف المنظمة، كما يساعد على زيادة المحفزات المعنوية المقدمة من الأقران للفرد، والعلاقات الإنسانية بهذه الكيفية تساعد على تخفيف وطأة الضغوط التي قد يتعرض لها الفرد مما يقلل من فرص معاناته من الاحتراق النفسي على المدى الطويل، لأنها توفر مناخ عام إيجابي من الحماية الصحية والنفسية، ومن ثم ينبغي أن تكون العلاقات الإنسانية الأولوية الأهم التي ينبغي على رؤساء العمل أن يهتموا بتعزيزها وتنميتها.^(٤٩)

٢ - ممارسة النشاط البدني Physical Activity

أظهرت نتائج دراسة (Sane et al., 2012) أن هناك علاقة عكسية قوية بين الاحتراق النفسي ومقدار النشاط البدني المبذول، حيث أكدت الدراسة أنه كلما زاد النشاط البدني عند أعضاء هيئة التدريس، قلت مستويات الاحتراق النفسي لديهم، حيث إن الأنشطة البدنية تؤدي إلى زيادة الحيوية، وتحسين العلاقات الاجتماعية، وإثراء وقت الفراغ، وتساعد على منع حدوث ردود الفعل العاطفية السلبية مثل الاكتئاب والخوف والقلق والتوتر والغضب والعدوانية، مما يساعد على التخفيف من حدة ضغوط العمل المتنوعة وتعزز من التعامل معها بشكل أكثر

إيجابية، وهو ما يقلل من من الشعور بإجهاد العمل، ويقلل في النهاية من مقدار الاحتراق النفسي بدرجة كبيرة، وذلك إنطلاقاً من ارتباط النشاط البدني بالصحة النفسية والصحة العقلية.^(٥١)

٣- إدارة المشاعر والعواطف الذاتية

إن العاملون في مهنة التدريس مطالبين باستمرار بإدارة وضبط عواطفهم وانفعالاتهم الظاهرة، وذلك حتى يكونوا أكثر استعداداً وقدرة على التعامل مع المواقف التدريسية الضاغطة (مثل عدم التزام بعض الطلاب بالقواعد، ومقاطعة الكلام في مواقف التدريس) وهي مواقف تكررهما يزيد بطبيعة الحال من الضغوط والإجهاد وتؤدي لحدوث الاحتراق النفسي لعضو هيئة التدريس.^(٥١)

وتتطلب إدارة عواطف الآخرين ضرورة وجود اتصال بين الفرد الذي لديه القدرة على إدارة عواطف الآخر والفرد الذي تتم إدارة عواطفه، ويمكن للفرد إدارة عواطف الآخرين وعواطفه الشخصية بشكل عام من خلال ما يلي:^(٥٢)

- التدريب على استراتيجيات خاصة بتعديل الموقف الضاغط من خلال التوقع المسبق له في محاولة لضبط العواطف عند حدوث الموقف فعلياً، وتتضمن هذه الاستراتيجيات اختيار أو تعديل الموقف الذي سيثير العواطف، واختيار جوانب الموقف الإيجابية التي يجب أن يركز عليها المرء، فضلاً عن تشتيت الانتباه بعيداً عن عناصر الموقف الضار أو الضاغط.

- الانخراط في استراتيجية تركز على التحكم بردود فعلهم على الموقف الضاغط عن طريق تغيير تعبيراتهم العاطفية.

٤- استراتيجية تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل

توجد عدة أساليب أخرى لإدارة الاحتراق النفسي من خلال تحقيق استدامة المشاركة والإندماج الأمثل في العمل عن طريق تحقيق التوازن بين احتياجات المنزل

والعمل معاً، ومن الأساليب المعتمدة في هذا التوازن ما يلي:^{(٥٣)،(٥٤)}

- قضاء بعض الوقت مع الزوج / العائلة / الأبناء.
- الحفاظ على التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.
- الحفاظ على الشعور بالسيطرة على مسؤوليات العمل.
- الحفاظ على حس الفكاهة.
- تحسين عادات النوم، ومراعاة النوم في ساعات مبكرة مع أخذ قسط كافٍ من النوم ليلاً.
- الحفاظ على الوعي / المراقبة الذاتية، من خلال:
 - مراجعة استراتيجيات إدارة الوقت بشكل دوري.
 - تحديد الأهداف بدقة لإنجاز المهام.
 - ضبط النفس عن طريق أخذ فترات راحة خلال يوم العمل.

٥- مجالات مؤثرة في تهيئة بيئة تنظيمية صحية وتساعد على إدارة الاحتراق النفسي

توجد ستة مجالات رئيسية داخل العمل، قد يؤدي أي خلل فيها إلى حدوث الاحتراق النفسي، وهذه المجالات هي عبء العمل، والاستقلالية، والمكافأة، والتواصل الاجتماعي، والعدالة، والقيم السائدة.

وسيتم تناول هذه المجالات بشيء من التفصيل كما يلي:^(٥٥)

- مجال عبء العمل:

يساهم العمل الزائد كما ونوعاً في استنفاد قدرة الفرد على تلبية كافة

متطلبات الوظيفة، وخاصة عندما يكون هذا النوع من العبء الزائد سمة أساسية للعمل، وهو ما يحتم ضرورة تعزيز المرونة في توزيع أعباء العمل وطرق تأديتها.

- مجال السيطرة والاستقلالية:

توجد علاقة واضحة بين نقص السيطرة وارتفاع مستويات الاحتراق النفسي، فعندما يكون لدى الموظفين إمكانية ممارسة الاستقلال الذاتي المهني في اختيار الأسلوب الأفضل لتأدية المهام والواجبات، فإن ذلك يحد من الاحتراق النفسي.

- مجال المكافأة:

إن المكافأة أو التقدير غير الكافي (سواء كان مادياً أو تنظيمياً أو اجتماعياً) يزيد من معاناة الفرد من الاحتراق النفسي، لذا فإن الحفاظ على التقدير الملائم والمكافأة العادلة ستزيد من نسبة الرضا لدى الموظف ومن ثم تقل فرص المعاناة من الاحتراق النفسي.

- مجال التواصل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية:

فالعلاقات الإنسانية المستمرة التي تربط بين الموظفين في العمل أمر مهم للغاية، وعندما يكون هناك قدر كبير من التواصل الاجتماعي والإنساني غير الرسمي، فإنهم يصبحون أكثر عرضة للإنخراط في مناخ تنظيمي آمن وصحي.

- مجال الإنصاف:

ويقصد به أن تكون القرارات التنظيمية عادلة، فضلاً عن عدالة الإجراءات التنظيمية ذاتها أثناء عملية صنع القرار المؤسسي، والمشاركة في صنع القرارات المصيرية.

- مجال القيم:

عندما تتبع المنظمة وتبني مجموعة متنوعة من القيم التنظيمية والمثل

العليا، كالقيم الأخلاقية والاجتماعية والروحانية...إلخ، فإن ذلك يعزز من قوة ارتباط الموظف بالمنظمة، مما يجعله يتغلب على ظروف الضغط المختلفة، ومواجهة مظاهر الاحتراق النفسي بفعالية أكبر.

الخطوة الثانية: التأميل النظري للرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الاحتراق النفسي

وتتضمن هذه الخطوة مفهوم الرضا الوظيفي، وأهم سماته وخصائصه، وأهميته، ومحدداته، وأساليب تعزيزه، وعلاقته بإدارة الاحتراق النفسي، وبيان ذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يرتبط الرضا الوظيفي بتحقيق التنمية المستدامة لأية منظمة، وذلك على اعتبار أن خسارة المنظمة للموظف المتمتع بالمهارات والإمكانيات المختلفة تعني خسارة أحد أهم أركان المنظمة التي تعتمد عليها في أدائها ووجودها ومستقبلها، كما أن الرضا الوظيفي يعمل على تجويد الخدمات المقدمة وزيادة مستويات الإنتاجية.^(٥٦)

ويعد الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ركيزة أساسية في ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الكفاءة في أداء رسالة المؤسسة التعليمية المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فالعقول والكفايات العلمية للأعضاء هي العامل الأساسي في تشكيل الجامعة.^(٥٧)

ومن ناحية أخرى فإن تدني مستويات الرضا الوظيفي بأبعاده يعود إلى ضعف الراتب والحوافز، فضلاً عن عدم وضوح أسلوب تعامل المسؤولين مع أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى الشعور بعدم الراحة وفقدان الطمأنينة لأعضاء هيئة التدريس وهو ما يؤثر سلباً على الأداء بشكل عام.^(٥٨)

ثانياً: سمات وخصائص الرضا الوظيفي:

من أهم السمات والخصائص العامة المميزة للرضا الوظيفي ما يلي:^(٥٩)

- غير مرئي ولكن يمكن ملاحظته وقياسه من خلال سلوكيات وممارسات العاملين.
- يرتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات سواءً الفردية أو التنظيمية، ويعد نتاجاً لها.
- هو انطباع شخصي عام من قبل العاملين تجاه وظائفهم.
- يتحقق عندما يحصل العاملون على التقدير الذي يكافئ إنجازاته أو يتجاوزها.
- أنه يمثابة اتجاه إيجابي من قبل الأفراد تجاه المهنة والوظيفة والمؤسسة.
- يرتبط بمدى إشباع حاجات الأفراد سواءً المادية أو المعنوية.
- يعد بمثابة حالة نفسية وجدانية تبرز اتجاه الفرد نحو وظيفته.
- يعد أحد أهم المؤشرات للحكم على المؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي:

تتضح أهمية الرضا الوظيفي في الفوائد التي يحققها على مستوى الفرد والمنظمة ككل، وبيان هذه الفوائد على النحو التالي:^(٦٠)

١- أهمية الرضا الوظيفي في الحياة المهنية للفرد

إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يحقق الآتي:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: وذلك لأن الموظفين الراضين عن أعمالهم لديهم إمكانية أكبر للتحكم في أعمالهم والتكيف مع الظروف المختلفة وما يحيط بها من ممارسات وتصرفات.
- تزيد رغبة الموظفين في الابتكار والإبداع عندما يكونوا راضين عن أعمالهم وبالتالي يؤديون أعمالهم بطريقة مميزة.
- يصبح لدى الموظفين رغبة أكبر للتطور والتقدم كما يصبحون أكثر طموحاً من غيرهم.
- تساعد المزايا المادية والمعنوية التي يتحصل عليها الموظفون خلال وظائفهم على تلبية متطلبات واحتياجات الحياة بشكل أفضل.

٢- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة ككل:

- يحقق الرضا الوظيفي العديد من المزايا للمنظمة ككل، وذلك على النحو التالي:
- زيادة الفاعلية التنظيمية، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة.
 - ارتفاع الإنتاجية بسبب رغبة العاملين في إنجاز الأعمال.
 - يخفض الرضا الوظيفي معدلات التغيب عن العمل والإضطرابات والشكاوى وإصابات العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تخفيض التكاليف.
 - يزداد الولاء التنظيمي للأفراد نحو المنظمة كنتيجة لرضاهم الوظيفي.
 - بالنسبة للمؤسسات، يساهم الرضا الوظيفي للموظفين في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الإنتاجية.^(١١)

رابعاً: محددات الرضا الوظيفي

يمكن تلخيص وتصنيف المحددات والمتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي على النحو التالي:^(٦٢)

١- محددات وعوامل تنظيمية، وتشمل:

- النمط القيادي والأسلوب الإداري - نظم وإجراءات العمل. المستخدم.
- مدى المشاركة في صنع القرار. - فرص الإبداع والابتكار والمبادأة.
- التمكين والاستقلالية المعنية. - جودة العلاقات الإنسانية.
- نظم الاتصالات السائدة. - العدالة والشفافية والنزاهة.

٢- محددات وعوامل مرتبطة بسمات وخصائص الوظيفة، وتشمل:

- المركز الوظيفي. - الشعور بالأمان الوظيفي.
- طبيعة الوظيفة. - مدى وضوح الأدوار الوظيفية.
- محتوى الوظيفة أو العمل. - فرص إبراز المهارات والقدرات.
- الحرية في اختيار طريقة إنجاز - تنوع ومرونة مهام العمل. العمل.

٣- محددات مرتبطة بنظم وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتشمل:

- نظم الأجور والمكافآت والحوافز. - فرص التأهيل والتدريب والتنمية المهنية.

- المزايا والفوائد الإضافية. - فرص الترقى وسياسات التعاقب الوظيفي

٤- المحددات والعوامل والمتغيرات الضردية، وتشمل:

- السمات والخصائص الشخصية، مثل: العمر، والنوع، والخبرة، ومستوى التعليم، والدخل.

- حاجات الفرد ومدى التوافق بين الأهداف الشخصية والتنظيمية، ومدى التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

خامساً: آليات تعزيز الرضا الوظيفي

تعد القيم الإسلامية أساس العلاقات داخل أي مؤسسة تعليمية، ولها دور نشط وتأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث تؤثر القيم الإسلامية ومنها الأمانة، والإخلاص، ويقظة الضمير، والصبر والتواضع على سلوكيات العاملين وهذا بدوره يعزز التزام العاملين الوظيفي ويزيد من ولائهم للجامعة.^(٦٣)

كما أن العدالة التنظيمية تؤدي دوراً كبيراً في تحديد مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وبشكل خاص العدالة الإجرائية المسئولة عن تحقيق الانصاف عند اتخاذ القرارات المختلفة وتحقيق النزاهة والشفافية في إجراءات صنع القرار التنظيمي مع ضمان وجود مشاركة فعالة في عملية صنع القرار.^(٦٤)

ومن ناحية أخرى تسهم القيادة الأخلاقية في تدعيم مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، والتي يمكن تنميتها من خلال وضع سياسات أخلاقية مكتوبة، وواضحة ومعلنة لكل العاملين، ويتم مراجعتها بشكل دوري، بجانب وجود برامج تدريبية تعطى للقيادات حول ماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية.^(٦٥)

كما تسهم القيادة التحويلية بتحسين مستويات الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من المهارات التي يتمتع بها القائد التحويلي مثل الاهتمام الشخصي بكل مرؤوس والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم ومراعاة الفروق الفردية، وتأكيدهم الدائم على أهمية تكوين حس جماعي نحو تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة.^(٦٦)

سادساً: علاقة إدارة الاحتراق النفسي بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:

على الرغم من عدم وجود دراسات وبحوث عربية وأجنبية تتناول العلاقة بين إدارة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي - وذلك في حدود إطلاع الباحثة -، إلا أنه بالرجوع إلى نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، والتي أثبتت جميعها وجود علاقة عكسية بين مستويات الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي.^(٦٧)

فإن هذه النتائج تعني أن كل زيادة في مستوى الاحتراق النفسي لدى عضو هيئة التدريس يقابله انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لديه.

وباستقراء هذه النتائج يمكن استنتاج أن كل انخفاض في مستويات الاحتراق النفسي يقابله زيادة في مستويات الرضا الوظيفي، وبمعنى آخر فإنه كلما زادت مستويات إدارة الاحتراق النفسي لدى عضو هيئة التدريس على المستوى الشخصي والتنظيمي، قل الاحتراق النفسي، ومن ثم زادت مستويات الرضا الوظيفي لدى عضو هيئة التدريس.

وهو ما يعني نظرياً، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة أيضاً وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الاحتراق النفسي ومستويات الرضا الوظيفي، لذا تؤكد الدراسة الحالية على أن كافة التدخلات والوسائل المستخدمة في إدارة الاحتراق النفسي تسهم بشكل فعال في زيادة مستويات الرضا الوظيفي.

الخطوة الثالثة: الوضعية الراهنة لإدارة الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في ضوء اللوائح والقوانين والجهود الرسمية، وأهم التحديات والمعوقات التي تواجه هذه الجهود.

تتناول هذه الخطوة دراسة نظرية للوضعية الراهنة لتنمية الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في ضوء إدارة الاحتراق النفسي بهدف الكشف عن السلبيات والإيجابيات، وذلك في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث. ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض جهود وزارة التعليم العالي وجامعة الزقازيق نحو إدارة الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك عرض أهم التحديات وأوجه القصور التي تواجه هذه الجهود.

أولاً: جهود وزارة التعليم العالي وجامعة الزقازيق نحو إدارة الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي:

(١) مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات Faculty and Leadership Development Project

أثمرت جهود هذا المشروع عن إستحداث مراكز متخصصة بالجامعات المصرية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وهي تسعى إلى تطوير وتحديث البرامج التأهيلية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس وقادة الجامعات والأعضاء العاملين في الوحدات الأخرى بالجامعة، بحيث يتواءم مع تطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات والمهارات المهنية، والتي تحقق

التكيف مع التحديات الحالية، كما يسعى المركز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:^(٦٨)

(١) رفع قدرات أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية.

(٢) تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس على التواصل مع الطلاب والزملاء والإدارة بشكل يساعد على توفير مناخ أفضل للعمل في الجامعة.

(٣) تدعيم قدرات أعضاء هيئة التدريس في الأمور المهنية المتعلقة بعملية التدريس والبحث.

(٤) تطوير مهارات وأساليب الإدارة لدى متخذي القرار والراغبين في شغل الوظائف الجامعية.

ويلاحظ أن الدورات التدريبية التي يقدمها مركز تنمية القدرات تشمل كافة المهارات الإنسانية والبحثية والتدريسية والقيادية التي يمكن أن يحتاجها عضو هيئة التدريس بالجامعة، وهو ما يساهم في تمكين عضو هيئة التدريس من كافة المهارات والقدرات والمعارف الرئيسية التي يمكن أن يحتاجها لإدارة الاحتراق النفسي في كافة المواقف الجامعية.

(٢) مشروع تطوير الجودة والاعتماد QAAP

صدر قرار رئيس الجمهورية في الثامن من نوفمبر ٢٠٠٧ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بعد إقرار إنشائها من مجلس الشعب (قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦)، كما صدر قرار رئيس الجمهورية (رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧) بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون.^(٦٩)

وتمثلت الغايات النهائية من إنشاء الهيئة في الآتي:^(٧٠)

- ضمان الجودة الشاملة للتعليم وتطويره، وبناء أجيال متمكنة من القدرات العلمية والعملية، قادرة على التنافسية المحلية والعالمية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر.

- دعم وتعزيز دور المؤسسات التعليمية في بناء المعرفة، وتنمية المهارات، ونشر الثقافة، وتعميق البحث العلمي، وخدمة المجتمع والبيئة.

- تعظيم مردود الاستثمار في التعليم لزيادة الناتج القومي واعتباره أحد روافد زيادة الدخل القومي.

وفيما يلي بيان لأهم هذه المعايير وإجراءاتها، والتي تسهم في الارتقاء بمستويات إدارة الاحتراق النفسي وتدعيم مستويات الرضا الوظيفي.

(أ) معايير تهدف إلى تجويد البيئة التنظيمية والإدارية بالمؤسسة، على النحو الذي يهيئ المناخ التنظيمي بشكل يسهم في تخفيض الإحترق النفسي، وذلك من خلال مايلي:^(٧)

١- تحديد سلطات ومسؤوليات واختصاصات وأدوار القيادات الأكاديمية والإدارية من خلال ممارسة مبدأ التفويض الإداري، وتحقيق التكامل بين الأدوار والاختصاصات، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

٢- وجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف الأكاديمية والإدارية عن طريق توفير بطاقات موثقة بالتوصيف الوظيفي، وأن يتصف التوصيف الوظيفي بالشمولية والتكامل.

٣- وجود قيادة واعية تتبنى فكر التطوير، وتسعى إلى التميز، وقادرة على وضع السياسات اللازمة لذلك، وتتخذ القرارات في إطار زمني ملائم يضمن كفاءة وفاعلية أدائها؛ ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اختيار القيادات الأكاديمية

في ضوء معايير واضحة ومحددة، مثل؛ الكفاءة والنشاط العلمي، القدرات الإدارية والقيادية، المساهمة في الجودة والتطوير، السمات الشخصية والمهنية.

٤- تبني المؤسسة الجامعية نمط قيادي ديمقراطي يشجع على المشاركة وإبداء الرأي، من خلال: توفير روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، وتوفير مبدأ الشفافية في اتخاذ القرارات في الكلية، وتؤكد المؤسسة الجامعية من الممارسات العملية لمفاهيم ومبادئ المحاسبية والمسؤولية.

٥- تدعيم السلوكيات الأخلاقية من خلال ضمان العدالة وعدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس، وتوفير آلية معلنة لتلقي الشكاوى والمقترحات، مع توفير الإجراءات الفورية المناسبة لتصحيح الممارسات غير العادلة، ونشر ثقافة ممارسة حرية الفكر والرأي والتعبير، والالتزام بأخلاقيات وآداب مهنة التعليم في ضوء ميثاق شرف يتمشى مع ميثاق وأخلاق مهنة التعليم، وتوفير قواعد معلومات تراعى المصداقية والشفافية إلى جانب الشمولية والإتاحة للجميع.

ب) معايير تهدف إلى الارتقاء بمهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس على النحو الذي يضمن تجويد وتعزيز الرضا الوظيفي، وذلك من خلال مايلي:^(٧٣)

١- تحقيق كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، من خلال اتفاق التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس بالكلية مع المقررات التي يشارك في تدريسها.

٢- تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس، من خلال توفير آليات موثقة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وتنفيذ برامج تدريبية تلبى الاحتياجات التدريبية لكل فئة بالكلية، مع وجود آليات لتقييم فعالية ومردود التدريب.

٣- تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، من خلال توفر آليات موثقة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، ووجود جهات مختصة بالتقييم، وتفعيل آليات تقييم الأداء في التطبيق العملي.

٤- رفع مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من خلال تقييم مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتوظيف هذا التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي بمستويات مناسبة.

ويلاحظ في ضوء معايير ضمان الجودة ومؤشراتها أنها تساعد على إرساء بيئة تحفز على التفاعل الإيجابي مع الظروف المؤدية للاحتراق النفسي، نتيجة وجود توصيف وظيفي دقيق يعرف كل فرد ماله وما عليه وإشاعة السلوكيات الأخلاقية بالمنظمة، فضلاً عن زيادة مستويات الرضا الوظيفي؛ كنتيجة طبيعية بسبب الاهتمام برفع كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، والحرص على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتلبية احتياجاتهم المختلفة.

(٣) الإستراتيجية القومية للبحث العلمي والابتكار ٢٠٣٠

تستهدف الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة، منتجة للمعرفة، قادرة على الابتكار، لها مكانة دولية، تدفع الاقتصاد الوطني للتقدم المستمر. بما يحقق التنمية المستدامة، ومضاعفة الإنتاج المعرفي وتحسن الجودة ورفع مردوده في التصدي للتحديات المجتمعية وزيادة تنافسية الصناعة الوطنية.^(٧٣)

وقد استهدفت الإستراتيجية تهئية بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي، بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة وإنتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية، ويتضمن ذلك سبل مواجهة المشاكل المزمنة بمنظومة البحث العلمي المصرية وخاصة تلك المتعلقة بإعادة هيكلتها، وتحديد المهام والمسئوليات وتنقية

اللوائح الحالية من الجمود والمعوقات وإصدار تشريعات جديدة محفزة للبحث العلمي وداعمة للابتكار ووضع السياسات اللازمة لتحرير وتحفيز حركة الباحثين والعلماء في التنقل بين كل مؤسسات البحث العلمي المصرية.^(٧٤)

وما زالت هذه الإستراتيجية في المراحل الأولى من تطبيقها، ففي فبراير من عام ٢٠٢٠ تم إصدار قانون إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار للمساعدة على بلوغ الأهداف المنشودة، ولكن من الصعب تقييم هذه الإستراتيجية القومية على المدى القريب، ولكن المستقريء للغايات النهائية لهذه الإستراتيجية، يلاحظ أنها تشمل كافة جوانب التعليم والبحث العلمي بمؤسسات التعليم العالي من تنمية البيئة وتدريب الكوادر البشرية...إلخ، وهذه الأهداف بتلك الكيفية إذا ما تحققت، فإنها تساعد على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس.

(٤) إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠

سعت إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة في قطاع الابتكار والبحث العلمي إلى "بناء مجتمع معرفي مبدع ومبتكر، منتجاً للعلوم والمعارف الداعمة لقوة الدولة ولنموها وريادتها، ولرفاهية الإنسان، يتميز بوجود منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار ذات كفاءة عالية وعنصر بشري مبدع قادر على تحديد الأولويات القومية".^(٧٥)

وقد حددت رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة عدة أهداف للارتقاء بمنظومة

البحث العلمي والابتكار يتمثل أهمها في الآتي:^(٧٦)

- مجتمع معرفي مبدع ومبتكر، منتجاً للعلوم والتكنولوجيا والمعارف الداعمة لقوة الدولة ولنموها وريادتها، ولرفاهية الإنسان.
- منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار، ذات كفاءة عالية.

- منظومة مؤسسية وتشريعية للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار ذات كفاءة عالية.

- عنصر بشري مبدع.

- تحديد الأولويات القومية، متضمنة الفرص والمجالات التي تحقق ميزة تنافسية عالمية والتقنيات المرتبطة بها.

لذا فإن رؤية مصر ٢٠٣٠ تولي اهتماماً كبيراً بالارتقاء بمؤسسات التعليم العالي، وكذلك تعطي أولوية لتنمية وتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس، مما يدل على وجود المزيد من الجهود في طريقها إلى أن تتحقق، فعلى سبيل المثال أشارت الإستراتيجية إلى ضرورة إحداث تطوير في قانون تنظيم الجامعات الحالي، ووضع مواد فيه تحفز على البحث العلمي.

(٥) الإستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠

تستهدف الإستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة ٢٠٣٠ تعزيز وضع المرأة في إطار ونهج شامل يأخذ في اعتباره المراحل والأدوار المختلفة خلال دورة حياة المرأة، والتي تضع عليها أعباء اجتماعية واقتصادية متغيرة، تحتاج معها إلى مساندة مجتمعية تمكنها من المساهمة في تنمية الوطن دون إخلالها بمسئولياتها الأسرية. وجاءت رؤية وغايات الإستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة على النحو التالي:^(٧)

(أ) الرؤية:

بحلول عام ٢٠٣٠ تصبح المرأة المصرية فاعلة رئيسية في تحقيق التنمية المستدامة، في وطن يضمن لها كافة حقوقها التي كفلها الدستور، ويحقق لها حماية كاملة ويكفل لها - دون أي تمييز - الفرص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، التي تمكنها من الارتقاء بقدراتها وتحقيق ذاتها، ومن ثم القيام بدورها في إعلاء شأن الوطن.

(ب) الغايات الإستراتيجية:

- التمكين السياسي للمرأة وتعزيز أدوارها القيادية.
- التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال تنمية قدرات المرأة وتوسيع خيارات العمل أمامها، وتحقيق تكافؤ الفرص في توظيف النساء في كافة القطاعات.
- التمكين الإجمالي للمرأة من خلال تهيئة الفرص لمشاركة اجتماعية أكبر للمرأة.
- حماية المرأة من خلال القضاء على الظواهر السلبية التي تهدد حياتها وسلامتها وكرامتها.

(٦) جوائز جامعة الزقازيق للجهود غير العادية والابتكارية

وضعت جامعة الزقازيق مجموعة من جوائز التكريم للجهود غير العادية والابتكارية في مجال البحث العلمي، وذلك وفق المواد التالية:^(٧٨)

المادة (١) تمنح جامعة الزقازيق جوائزها المختلفة والواردة في المادة (٣) من هذه اللائحة بغرض تكريم العلماء والشخصيات البارزة تقديراً منها لدورهم في خدمة العلم والجامعة والمجتمع وإسهامهم بمقترحاتهم ومؤلفاتهم في إثراء العملية التعليمية والبحثية وإنشاء مدارس علمية متميزة تخرج منها أجيال من المتعلمين وشباب الباحثين على مستوى الدرجة الجامعية الأولى ، وعلى مستوى الدراسات العليا والبحوث.

المادة (٣) مجالات منح الجوائز

- أولاً: جائزة الجامعة للإبداع

- تمنح جامعة الزقازيق درعها وشهادة تقدير وجائزة مالية لمن أبدع في عطاؤه وحقق إنجازاً متميزاً فريداً على مستوى الدولة .

- ثانياً: جائزة الجامعة للأداء المتميز
 - تمنح جامعة الزقازيق درعها وشهادة تقدير وجائزة مالية للأداء المتميز لمن شغل أحد المناصب القيادية بالجامعة .
- ثالثاً : جائزة الجامعة للعطاء
 - تمنح جامعة الزقازيق درعها وشهادة تقدير وميدالية ذهبية لشخصية متميزة في عطائها وإسهامتها لجامعة الزقازيق .
- رابعاً : أنواع الجوائز العلمية
 - (التقديرية - التشجيعية - أفضل رسالة دكتوراه - أفضل رسالة ماجستير) وتمنح في التخصصات الموضحة :

| م | التخصصات التي تمنح فيها الجائزة |
|---|---------------------------------------|
| ١ | العلوم الطبية |
| ٢ | العلوم الزراعية والبيطرية |
| ٣ | العلوم الأساسية |
| ٤ | العلوم الهندسية والتكنولوجية المتقدمة |
| ٥ | العلوم الإنسانية والتربوية |
| ٦ | العلوم الاجتماعية |

وتساعد هذه الجوائز والمكافآت عضو هيئة التدريس على إدراك العدالة التنظيمية، وبصفة خاصة العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة الأجور والمكافآت، كما

تساعدهم على الشعور بوجود التقدير الكافي المادي والمعنوي للجهود غير العادية التي يقومون بها على المستوى المهني والأكاديمي، مما يساعد على زيادة الرضا الوظيفي لديهم، ويزيد من قدرتهم على تحمل الظروف الضاغطة ومواقف الاحتراق المتنوعة.

ثانياً: أهم التحديات والمعوقات التي تواجه الجهود الرسمية؛

رغم كافة الجهود والمحاولات الرسمية للارتقاء بالبيئة التنظيمية، وتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، إلا أن المتأمل لواقع الجامعات المصرية بما فيها من جهود تطوير وتحديث، يجد أنها تعاني من العديد من التحديات وأوجه القصور التي تعيق كافة الجهود الرسمية الهادفة إلى تطوير التعليم الجامعي وتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس.

ويمكن بيان أهم أوجه القصور والتحديات على النحو التالي:

انخفاض التمويل المادي، وضعف شبكة المعلومات والإنترنت؛ مما يقلل من سرعتها، وبالتالي تضعف إقبال عضو هيئة التدريس على استخدامها، فضلاً عن عدم وعي بعض أعضاء هيئة التدريس بتصميم المقررات الإلكترونية، وبيئات التعلم الإلكترونية النشطة، بالإضافة إلى عدم توظيف نتائج البحوث والدراسات والأبحاث العلمية في خدمة تطوير وتحسين المجتمع.^(٧٩)

كما أن هناك العديد من أوجه القصور التي تعاني منها الجامعات المصرية في استخدام التعلم الإلكتروني، ولقد ظهر ذلك بشكل واضح في محاولة وزارة التعليم العالي مواجهة الأزمة التي تعرضت لها البلاد بسبب فيروس كورونا، وذلك من خلال استخدام التعليم الإلكتروني، والذي أدى إلى إستياء العديد من الطلاب، كما أن بعض أعضاء هيئة التدريس غير مؤهلين للتعامل مع إدارة أنظمة التعلم الإلكتروني، واعتمدوا على نفس المحتوى العلمي على موقع الجامعة.^(٨٠)

فضلاً عن سيادة أسلوب الإجبار في الإدارة، والذي يترتب عليه بعض الآثار السلبية؛ حيث تنتشر الضغائن والمكائد التي تفسد بيئة وعلاقات العمل، ويسود مناخ الكراهية وعدم التعاون، ومن ناحية أخرى تؤثر عواقب استخدام هذا الأسلوب على فاعلية الذات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.^(٨١)

وفيما يتعلق بفحص الإنتاج الفكري لتحديد نسبة الاقتباس العلمي، نجد مجموعة من الصعوبات التي قد تؤدي إلى تفاقم حدة أعراض الاحتراق النفسي وقد تؤثر سلباً على مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس منها طول الفترة الزمنية المستغرقة لاستخراج نسبة الاقتباس العلمي، وتعدد الاجراءات المطلوبة، وصعوبة تجهيز الملف المطلوب.^(٨٢)

فضلا عن جمود القوانين واللوائح الجامعية التي تعوق مكافأة الموهوبين والمبدعين، وتقلل من فرص الاحتفاظ بهم كركائز أساسية للتميز والتفرد والتفوق على الآخرين، بالإضافة إلى قلة الحوافز والترقيات.^(٨٣) ويحد من قدرة الجامعة على تحقيق غايات الجهود التطويرية المختلفة.

وبالنسبة لجهود الجامعة والتعليم العالي للإرتقاء بالإدارة الإلكترونية، فإنه يوجد مجموعة من المعوقات مثل عدم توفير الدعم المالي للإستعانة بمتخصصين للتدريب علي آلية العمل الإلكتروني، وعدم توفير الميزانية الكافية لتهيئة البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وعدم توفير الميزانية الكافية لتصميم وتطوير برامج إلكترونية، وعدم توفير الميزانية الكافية لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية.^(٨٤)

بالإضافة إلى قلة اهتمام الجامعة ببناء رؤية استراتيجية بشكل جماعي تساعد على صنع واتخاذ القرارات، وتعمل على توطيد علاقاتها مع أصحاب المصالح في الداخل والخارج؛ لإظهار صورة أفضل عن الجامعة في المجتمع، وضعف توافر أساليب جديدة لإنجاز الأعمال الإدارية، وقلة القدرة على صنع مزايا تنافسية

للجامعة.^(٨٥) وهو ما يحد من قدرة المؤسسات الجامعية على جذب التمويل اللازم لتحقيق غاياتها التطويرية.

وبالإشارة إلى المؤتمرات العلمية المتخصصة في مجال حلول للمشكلات القائمة في التعليم الجامعي من خلال الأبحاث التي تنشر بها، فنجد أنها في حد ذاتها تعاني من بعض أوجه القصور مثل غلبة المقامات الشخصية لبعض الأوراق العلمية المعروضة، فضلاً عن تفاني بعض القائمون على بعض المؤتمرات العلمية في المقامات وعبارات الترحيب في الجلسات الافتتاحية بما يضيع الوقت ويكون على حساب عرض الأوراق البحثية.^(٨٦)

بالإضافة إلى ضعف تبني الجامعة لذوي المواهب والقدرات والجدارات الريادية والقيادية والابتكارية، وضعف اهتمام القيادات الجامعية بترسيخ ثقافة تنمية الموارد البشرية وتطوير القدرات الديناميكية بالجامعة، وضعف نظم الحوافز والمكافآت، وضعف البنية التحتية والتكنولوجية التي تتطلبها الأنشطة الريادية سواءً التعليمية أم البحثية أم المجتمعية.^(٨٧)

ويلاحظ مما سبق أن هناك جوانب متعددة لأوجه القصور التي تواجه جهود تطوير الجامعات، منها ما يتعلق بأوجه قصور تواجه البرامج التدريبية، ومنها ما يتعلق بتحديات تواجه عمليات التطوير التنظيمية؛ إما لنقص التمويل الكافي، أو لنقص المهارات والقدرات اللازمة للقيام بعمليات التطوير النوعية، وعدم وجود استثمار حقيقي يكلل جهود الجامعات المصرية في شكل خدمات ترتقي بالمجتمع المحيط، وهو ما يستدعي الحاجة إلى ضرورة الاستفادة من الدراسات والأبحاث العلمية التي بحثت كافة هذه المشكلات وتوصلت إلى حلول علمية لها.

وعلى الرغم من تنوع هذه الجهود كماً وكيفاً، غير أنها تحتاج إلى نظرة استثنائية في التطبيق كي تحقق المرجو منها على النحو المناسب، وذلك بما يتلائم مع طبيعة المتغيرات المعاصرة في التعليم العالي، وظهور الأزمات والتحديات

البيئية والصحية الحالية، وحاجة التعليم العالي إلى الاعتماد في الأونة الأخيرة على استراتيجيات أكثر مرونة وحداثة تحقق غايات مؤسسات التعليم العالي دون الانتقاص من قيمة هذه المؤسسات أو التقليل من شأن الدور المحوري الذي تقوم به على مستوى المحلي والاقليمي والدولي.

الخطوة الرابعة: إجراءات مقترحة لإدارة الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق

في ضوء ما سبق، توجد مجموعة من المقترحات التي تسهم في إدارة الاحتراق النفسي بكفاءة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتساعد على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم، وهي تتنوع بين مقترحات إجرائية يمكن استخدامها من قبل الفرد، ومقترحات إجرائية أخرى يمكن استخدامها من قبل المنظمة، وبيان هذه المقترحات على النحو التالي:

أولاً: مقترحات تسهم في إدارة الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الشخصي

تقدم هذه المقترحات مجموعة من الخطوات الإجرائية التي تساعد عضو هيئة التدريس على تجاوز المواقف المهنية الصعبة والتخفيف من حدة ما يتعرض له من ضغوط وإحباطات، من خلال تبني أسلوب حياة شخصي وإجتماعي صحي ومتوازن، وذلك على النحو التالي:

- تدعيم العلاقات الشخصية في العمل مع الجميع، والإندماج مع الزملاء في علاقات إجتماعية صحية وسوية، تسهم في التخفيف من حدة الضغوط، ويحصل من خلالها الفرد على الدعم النفسي والمعنوي والمادي من الزملاء في المواقف المختلفة.

- الحصول على الدعم الاجتماعي من الزملاء ورؤساء العمل والأسرة، من خلال مايلي:
- ممارسة النشاط الرياضي والأنشطة البدنية المختلفة، والتي تسهم في منع حدوث ردود الفعل العاطفية السلبية مثل الاكتئاب والخوف والقلق والتوتر والغضب والعدوانية، بما تساعد على التخفيف من حدة ضغوط العمل المتنوعة وتعزز من التعامل معها بشكل أكثر إيجابية.
- ممارسة بعض الهوايات المفضلة، كقضاء بعض الوقت في الرسم أو القراءة أو متابعة بعض المباريات الرياضية، وغيرها من الهوايات التي تمنح الفرد الرضا والسعادة والترويح عن النفس.
- إدارة المشاعر والعواطف الذاتية والإنفعالات الظاهرة، عن طريق التدريب على استراتيجيات خاصة بتعديل الموقف الضاغط من خلال التوقع المسبق له في محاولة لضبط العواطف عند حدوث الموقف فعلياً، وتتضمن هذه الاستراتيجيات اختيار أو تعديل الموقف الذي سيثير العواطف، واختيار جوانب الموقف الإيجابية التي يجب أن يركز عليها المرء.
- تنمية مهارات الذكاء العاطفي، من خلال تنمية الوعي العاطفي بالآخرين واحتواء مشاعرهم، وتنمية مهارات التواصل غير اللفظي الفعالة كضبط نبرة الصوت والتحكم في لغة الجسد، والحفاظ على التواصل بالعين عند التعبير عن الآراء.
- التفكير الجيد قبل اتخاذ أي خطوة أو قرار أو إجراء، وعدم التهور في ذلك وفي ردود الفعل المختلفة، لما لذلك من عواقب قد تكون إيجابية وجيدة أو وخيمة وغير محسوب تبعاتها السلبية المضررة بالطموحات.

- الإدارة الفعالة للمشاعر السلبية، من خلال تبني ميكانيزمات دفاعية نفسية عند مواجهة الضغوط المهنية، والبعد عن الأفكار السلبية المحبطة، ومحاولة البدء بالأعمال السهلة في البداية والتدرج نحو المهام الصعبة، والبعد عن الأشخاص الذين يشيعون الطاقة السلبية بأفكارهم وكلماتهم وتصرفاتهم.

- تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل من خلال قضاء بعض الوقت مع الزوج / العائلة / الأبناء، والحفاظ على التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، والحفاظ على الشعور بالسيطرة على مسؤوليات العمل، والحفاظ على حس الفكاهة، وتحسين عادات النوم، مع مراعاة النوم في ساعات مبكرة مع أخذ قسط كافٍ من النوم ليلاً.

ثانياً: مقترحات تسهم في إدارة الاحتراق النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي على المستوى التنظيمي

وتسهم هذه المقترحات في مساعدة القادة والمدراء على إدارة الاحتراق النفسي من خلال التخفيف من وطأة الضغوط التي يتعرض لها المرؤوسين، وذلك بتبني مجموعة من السلوكيات الإيجابية، والقيام بعدة إجراءات هادفة وملائمة في المواقف المهنية المختلف، وذلك على النحو التالي:

- ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بالنسبة للوظيفة.
- وضع شروط وارشادات لكيفية أداء العمل الصعب وطبيعة المكافآت المترتبة عليه.
- التأكد من وضوح المسار الوظيفي والتدريب للمديرين عند تكليفهم بمسؤوليات ذات مستوى عالٍ.
- بناء علاقة تبادلية وثيقة وذات جودة عالية بين القادة والمرؤوسين، فالموظفون الذين يدركون أن قادتهم يعاملونهم بنزاهة واحترام، من المحتمل أن يطوروا تقديرهم لذاتهم واحترامهم لذاتهم، مما يحفزهم على بناء علاقات جيدة مع

- قادتهم، مما يؤدي بدوره إلى تقليل الاحتراق النفسي لدى الموظفين وتقليل نواياهم المتعلقة بترك العمل.
- توفير البرامج التدريبية والندوات المناسبة من أجل إعطاء القادة والمشرفين توجيهات ونصائح واضحة للتعامل مع مرؤوسيههم بطريقة محترمة وإنسانية.
 - قيام المنظمات التي تسعى إلى الحد من الاحتراق النفسي للموظفين ببناء بيئة داعمة ومناخ إجتماعي وتنظيمي آمن يحترم خلاله كل فرد الآخر.
 - استحداث برامج تدريبية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على بناء العلاقات الإنسانية، مثل عقد ندوات عن إدارة الضغوط الناتجة عن العلاقات الانسانية السلبية، وتنفيذ برامج تدريبية أخرى حول أسس بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية وكيفية تدعيم سبل التواصل مع زملاء العمل والطلاب.
 - وضع سياسات تنظيمية على مستوى المؤسسة للمساعدة على تحقيق المشاركة والتعاون والتواصل بين الجميع، وكذلك تنظيم وقت للعاملين خارج سياق العمل، مما يقلل من التنافر العاطفي والآثار المرتبطة به المؤدية للاحتراق النفسي.
 - تعزيز ونشر ثقافة النشاط البدني والتمارين الرياضية بين أعضاء هيئة التدريس، من خلال ورش العمل والدورات وضرورة السماح لأعضاء هيئة التدريس بالتمتع بالخدمات الرياضية، من أجل تقليل مسببات الاحتراق النفسي في المجتمع الجامعي

□

مراجع البحث

=====

- (١) فريدة بنت عبد الوهاب آل مشرف (٢٠٠٢). مصادر الاحتراق النفسي التي تتعرض لها عينة من عضوات هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية بالكويت*، ٢٨ (١٠٥). صص ١٩٥ - ١٩٦.
- (2) Fatemeh Eslamieh & Amir Hossein Mohammad Davoudi. (2016). An analysis of the relationship between managers' ethical leadership style with teachers' organizational commitment and job burnout. **Journal of Organizational Leadership**, 5. P.381.
- (3) James R. Lackritz. (2004). Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance, and Demographic Issues. **Teaching and Teacher Education**, 20 (7). Pp. 713-729.
- (4) Nilgun Ozgul & Esra Polat. (2018). Burnout Levels of Academic Staff: An Investigation at a Public University in Turkey. **Sakarya University Journal of Science**, 22(6). P.1.
- (5) Katie Cresswell. et al. (2018). Managing Burnout in Obstetrics and Gynaecology. **The Obstetrician & Gynaecologist**, 20(4). P.6.
- (6) Margaret Hogarth. (2017). Avoiding Burnout. In Samantha Schmel Hines, Miriam L. Matteson (ed.). **Emotion in the Library Workplace**, 37, Emerald Publishing Limited. P.94.
- (7) Dianna Theadora Kenny. (2007). Stress management. In Susan Ayers. et al. (Eds). **Cambridge Handbook of Psychology, Health and Medicine**, 2nd Edition. Cambridge University Press. P.403.

(8) Shalini Srivastava, Richa Misra, & Poornima Madan. (2019). 'The Saviors Are Also Humans': Understanding the Role of Quality of Work Life on Job Burnout and Job Satisfaction Relationship of Indian Doctors. **Journal of Health Management, 21**(2). P.224.

(٩) عواد محمد الظفيري، و علي حسين محمد. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي كوسيط بين الاحتراق الوظيفي والتزام الموظف والرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية بمنظمات الأعمال الكويتية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (١). صص ١٨٢ - ١٨٣.

(10) Patrick R. Mullen, Adrienne Backer, Nancy Chae, & Huijuan Li. (2020). School Counselors' Work-Related Rumination as a Predictor of Burnout, Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Work Engagement. **Professional School Counseling, 24**(1). 8

(١١) أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١١). آليات إدارة الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية بجامعة الطائف والزقازيق وأثرها على تأصيل ثقافة الابداع الإداري. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ٥(٢). صص ٩٩ - ١٠٠.

(١٢) إنجي طلعت نصيف (٢٠١٠). تصور مقترح لإدارة ضغوط العمل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق. *رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق*. صص ٢٣٦ - ٢٣٧.

(١٣) صلاح شريف عبد الوهاب (٢٠١١). المرونة العقلية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل وأهداف الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (٢٠). صص ٢٣.

(١٤) محمد أحمد ناصف، و محمد عيد عتريس (٢٠١٢). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية بالزقازيق، (٧٧). صص ٤٤٢- ٤٤٣.

(١٥) سعيد محمود مرسى (٢٠١٥). مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية بالزقازيق، (٨٧) ج٢. صص ٣٨٨ - ٣٩٥.

(16) Harun Sesen, Fatih Cetin & H. Nejat Basim. (2011). The Effect of Burnout on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. **International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences**, 1(1). p.41.

(17) Jonathon Halbesleben & Ronald Buckley. (2004). Burnout in Organizational Life. **Journal of Management**, 30(6). p.859

(١٨) محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق. مجلة الإدارة التربوية، (٢٧). ص ١٠٩.

(١٩) هانم مصطفى محمد مصطفى. (٢٠٢٠). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٦(٢١). ص ١١٣.

(٢٠) مصطفى منصورى. (٢٠١٧). الاحتراق النفسي وعلاقاته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الابتدائي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (٢٢). صص ٢٢٧ - ٢٥٠.

(٢١) هشام إبراهيم عبدالله، محمد متولي سامي، و هبه محمود شعراوي. (٢٠١٩). التنبؤ بالرضا الوظيفي من بعض أبعاد الاحتراق النفسي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (١٠). صص ١٥٥ - ١٧٨.

أداة الاحتياق النفسي كآلية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق - دراسة تحليلية
أميره السيد محمد السيد سلام / أ.د. حسنه مصطفى عبد المعطي / د. محمد عبيد عتريس

(٢٢) محمد عبيد عتريس. (٢٠٢٠). إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق. مجلة الإدارة التربوية، (٢٧). صص٨٧-٢٧٤.

(٢٣) سليمان ذياب علي الأحمد، وعصمت درويش مصطفى الكردي. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية السائدة عند عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم. /مجلة التربية جامعة سوهاج، (٧٣). صص٧٥٩-٧٨٨.

(٢٤) عبد الفتاح محمود إدريس. (٢٠٢٠). الإطار المفاهيمي للرضا والالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الليبية في ضوء القيم الإسلامية. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، ١٠(١٠٨). صص١٠٧-١١٦.

(٢٥) عبد الله عوض محمد الشهري. (٢٠٢٠). درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، (١٧). صص٣٦١-٣٩٠.

(٢٦) محمد عبد الله عبد المقصود حسان. (٢٠٢٠). تأثير العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف وتأثيره على رضاهم. مجلة جامعة الجوف للعلوم الإنسانية، (٧). صص١٢١-١٦١.

(27) Petros Woldu Fessehatsion, & Dawit Teclmariam Bahta. (2016). Factors Affecting Academic Job Satisfaction in the Public Institutions of Higher Education, Eritrea. **Research on Humanities and Social Sciences**, 6(11). Pp.1-6.

(28) Gordana Stankovska, Slagana Angelkoska, Fadbi Osmani, & Svetlana Pandiloska Grncarovska. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education.

Sofia: Bulgarian Comparative Education Society, 15.
Pp.159-166.

(29) Ayisha Ahmed Azumah, Safura Mohammed, & Rebecca Tetteh. (2017). An empirical study of Job satisfaction of university staff. **Munich Personal RePEc Archive**(79674). Pp.1-12.

(30) Kamalpreet Kaur Papos, & Y. Mohit Kumar. (2019). Impact of Training and Development Practices on Job Satisfaction: A Study on Faculty Members of Technical Education Institutes. **Management and Labour Studies, 44**(3). Pp.248–262.

(31) Rositsa Dimova, Romyana Stoyanova, Stanislava Harizanova, Miglena Tarnovska, & , Donka Keskinova. (2019). Academic Staff Satisfaction with their Work: A Cross-Sectional Study in a Medical University. **Macedonian Journal of Medical Sciences, 7**(14). Pp.2384-2390.

(32) Adam R. Szromek, & Radosław Wolniak. (2020). Job Satisfaction and Problems among Academic Staff in Higher Education. **Sustainability Multidisciplinary Digital Publishing Institute MDPI Journal, 12**(4865). Pp.1-38.

(33) Cagla Atmaca, Filiz Rizaoglu, Turgut Turkdogan, & Demet Yayli. (2020). An emotion focused approach in predicting teacher burnout and job satisfaction. **Teaching and Teacher Education, 90**. Pp.1-13.

(٣٤) محمد النجار، و نجاح السمييري. (٢٠٠٨). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء التدريسي لدي معلمي مدارس التعليم الجامع بمحافظات غزة. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ٣٢(٤). ص٢٩٤.

(٣٥) السيد أحمد بدوي عطا الله، محمد حامد زهران، و مروة محمد حسن. (٢٠١٦). الاحتراق النفسي لمعلمي التربية الخاصة وعلاقته بجودة الحياة. مجلة دراسات تربوية واجتماعية كلية التربية جامعة حلوان، ٢٢(١). صص ٨٨٦- ٨٨٧.

(٣٦) عبد الكريم سعيد المدهون. (٢٠٠٨). أعراض الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى أساتذة جامعة الأقصى بغزة. مجلة العلوم التربوية - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة، ١٦(٤). صص ١٤٩- ١٥٠.

(37) Marie L. Griffin, Nancy L. Hogan, Eric G. Lambert, Kasey A. Tucker-Gail, & David N. Baker. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. **Criminal Justice and Behavior**, 37(2) . p.240.

(٣٨) عفاف بالحاج. (٢٠١٦). مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى معلمات مرحلة التعليم الثانوي. مجلة كلية التربية زليتن بالجامعة الأسمرية الإسلامية، (٢). ص ١٠١.

(39) Lee W. Brown, James Campbell Quick. (2013). Environmental Influences on Individual Burnout and a Preventive Approach for Organizations. **Journal of Applied Biobehavioral Research**, 18(2). P.113.

(40) Hasmukh Adhia, H R Nagendra, & B Mahadevan. (2010). Impact of Adoption of Yoga Way of Life on the Reduction of Job Burnout of Managers. **Vikalpa** , 35(2). Pp.22-31.

(41) David Shepherd, Armen Tashchian, & Rick E. Ridnour. (2011). An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, 31(4) . P.400.

(42) Irsa Fatima Makhdoom, Babak Mehmood, & Mohsin Atta. (2017). Mediating Role of Job Burnout for the Relationship of

Perceived Organizational Politics and Counterproductive Work Behaviors Among School Teachers. **Journal of Behavioural Sciences**, 27 (2). P.152.

(٤٣) معن محمود عياصره، و على أحمد عبدالرحمن. (٢٠١٣). دراسة لمستويات الاحتراق النفسي لدى المعلمين والمعلمات في مديرية تربية وتعليم جرش في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٤(٣). ص ٣٩.

(44) Weiwei Jiao, Aili Wu, & Liang Wang. (2018). Correlation between Emotion and Job Burnout Decision-making Quality Based on Cognitive Neuroscience. **NeuroQuantology**, 16(5). P.588.

(45) Moslem Salehi, & Abbas Gholtash. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University–first district branches, in order to provide the appropriate model. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 15. Pp.309-310.

(46) Allan Cheng Chieh Lu, & Dogan Gursoy. (2013). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? **Journal of Hospitality and Tourism Research**, 40(2). P.211.

(47) Arnold B. Bakker, & Patrícia L. Costa. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. **Burnout Research** 1(3). Pp.113-117.

(48) Christina Maslach. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 69(2). P.146.

(49) Claude Fernet, Marylene Gagne, & Stephanie Austin. (2010). When does quality of relationships with coworkers

predict burnout over time? The moderating role of work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, 31(8). P.1177.

(50) Mohammad Ali Sane, Hassan Fahim Devin, Rafat Jafari, & Zahra Zohoorian. (2012). Relationship Between Physical Activity and It's Components with Burnout in Academic Members of Daregaz Universities. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 46. Pp.4291-4293.

(51) Marc A. Brackett, Raquel Palomera, Justyna Mojsa-Kaja, Chin R. Reyes, & Chin R. Reyes (2010). Emotion - regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary - school teachers. **Psychology in the Schools**, 47(4). Pp.407-414.

(52) Donald H. Kluemper, Timothy DeGroot, & Sungwon Choi. (2013). Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship, and Deviance. **Journal of Management**, 39(4). Pp.880-882.

(53) Sangeeta Gupta, Margo L. Paterson, Rosemary M. Lysaght, & Claudia M. von Zweck. (2012). Experiences of burnout and coping strategies utilized by occupational therapists. **Canadian Journal of Occupational Therapy**, 79(2). Pp.92-93.

(54) Roland von Känel, Marc van Nuffel, & Walther J. Fuchs . (2016). Risk assessment for job burnout with a mobile health web application using questionnaire data: a proof of concept study. **BioPsychoSocial Medicine**, P.2.

(55) Christina Maslach. (2017). **Op. Cit.**, Pp.149-150 .

(٥٦) إيمان علي أحمد. (٢٠١٩). التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات جامعة الموصل. **مجلة تنمية الرفادين: جامعة الموصل**، ٣٨(١٢٢). ص٤٣.

- (٥٧) عبدالرحيم الشاذلي يحيى. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمتعاقدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، (١). ص١٥١.
- (٥٨) هدى محمد سليمان. (٢٠١٩). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات وعلاقته بالأداء الإداري. مجلة علوم التربية الرياضية، ١٢(٣). ص١٥٨.
- (٥٩) محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق. مجلة الإدارة التربوية، (٢٧). صص١٥٦-١٥٧.
- (٦٠) فتحي الطاهر التريكي. (٢٠١٦). تحليل متغيرات الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة مصراته: دراسة تطبيقية عن العاملين بالإدارة لجامعة مصراته والكليات والمراكز التابعة. مجلة الساتل: جامعة مصراته، ١٠(١٦). ص١٨.
- (61) Elise S. Vaillancourt, & Louise Wasylikiw. (2019). The Intermediary Role of Burnout in the Relationship Between Self-Compassion and Job Satisfaction Among Nurses. **Canadian Journal of Nursing Research**, 7.
- (٦٢) محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق. مجلة الإدارة التربوية، (٢٧). صص١٦٠-١٦١.
- (٦٣) عبد الفتاح محمود إدريس. (٢٠٢٠). الإطار المفاهيمي للرضا والالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الليبية في ضوء القيم الإسلامية. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، ١٠(١٠٨). صص١١١-١١٢.

(٦٤) أبو القاسم الأخضر حمدي. (٢٠١٥). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١١(٣). ص٥٦٦.

(٦٥) عبير حسن محمود. (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١(٢). ص١٢١٧.

(٦٦) صيته بنت منديل المنديل، و مي عبدالله الشاوي. (٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الأكاديمية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، ٣٢(٢). ص٣٩٤.

(٦٧) راجع الآتي:

- هشام إبراهيم عبدالله، محمد متولي سامي، و هبه محمود شعراوي. (٢٠١٩). التنبؤ بالرضا الوظيفي من بعض أبعاد الاحتراق النفسي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، (١٠).

- مصطفى منصورى. (٢٠١٧). المرجع سابق.

- عواد محمد الظفيري، و علي حسين محمد. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي كوسيط بين الاحتراق الوظيفي والتزام الموظف والرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية بمنظمات الأعمال الكويتية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (١). صص١٨٢- ١٨٣.

- Cagla Atmaca, Filiz Rizaoglu, Turgut Turkdogan, & Demet Yayli. (2020). An emotion focused approach in predicting teacher burnout and job satisfaction. **Teaching and Teacher Education, 90**.

- Shalini Srivastava, Richa Misra, & Poornima Madan. (2019). 'The Saviors Are Also Humans': Understanding the Role of Quality of Work Life on Job Burnout and Job Satisfaction Relationship of Indian Doctors. **Journal of Health Management**, 21(2). P.224.
- (68) Faculty and Leadership Development Center. (2010). **The Catalog of FLDC Professional Training Programs**. Zagazig: Faculty and Leadership Development Center - Zagazig University. P.3.
- (٦٩) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥). دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي: الإصدار الثالث. القاهرة. ص٧.
- (٧٠) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩). دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. رئاسة مجلس الوزراء: القاهرة. ص١٢.
- (٧١) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٠). الوثيقة القومية لمعايير تقويم واعتماد كليات التربية بمصر (مستويات: المؤسسة، والخريجين، والبرامج). القاهرة. ص٢٩-٣٤.
- (٧٢) المرجع السابق. ص٤٢-٤٣.
- (٧٣) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٩). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠. القاهرة. ص٢٠.
- (٧٤) المرجع السابق. ص٥٧.
- (٧٥) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. القاهرة. ص٤٢.
- (٧٦) المرجع السابق. ص٣٦-٤٦.

إدانة الاحتراق النفسي ككلية لتعزيز البض الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق " دراسة تحليلية"
أميره السيد محمد السيد سلام / أ.د/ حسنه مصطفى عبد المعطي / د/ محمد عبد عتريس

- (٧٧) المجلس القومي للمرأة (٢٠١٧). الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠: الرؤية ومحاور العمل. صص ١٩- ٢٠.
- (٧٨) جامعة الزقازيق. (٢٠١٢). لائحة جوائز الجامعة. مكتب نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث.
- (٧٩) دعاء زهدي عباس الرفاعي. (٢٠٢٠). تصور مقترح للكفايات اللازمة لعضو هيئة التدريس بكلية التربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠: دراسة استشرافية. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، ٣٦(٢). ص ١٥١.
- (٨٠) إسرائ عبد اللطيف محمد متولي. (٢٠٢٠). مجتمعات الممارسة الإلكترونية لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. مجلة كلية التربية بينها، ٣١(١٢٢). ص ٤٤٣.
- (٨١) أحمد سمير صديق أبو بكر، و محمد فتحي عبد الرحمن أحمد. (٢٠٢٠). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا. المجلة التربوية جامعة سوهاج - كلية التربية (٧٥). ص ٩٧٦.
- (٨٢) السيد رجب السيد الأسرج. (٢٠٢٠). مدى وعي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بالانتحال. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، ٧(١). ص ٨٦.
- (٨٣) هانم خالد محمد محمد سليم. (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق. المجلة التربوية جامعة سوهاج، (٨٧). صص ١٩١٣- ١٩١٨.
- (٨٤) أحمد رمضان توفيق المرادني. (٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (٨٩). صص ٢١- ٢٢.

- (٨٥) شعبان أحمد هلى. (٢٠٢٠). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. *المجلة التربوية جامعة سوهاج*، (٧٦). صص١٦٤٩-١٦٥٤.
- (٨٦) علا عاصم السيد إسماعيل. (٢٠٢١). أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس عن حضور المؤتمرات التربوية وسبل مواجهتها. *مجلة كلية التربية بجامعة بورسعيد*، (٣٣). صص٢٦٢-٢٦٨.
- (٨٧) محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ "جامعة الزقازيق نموذجاً". *المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، (٧٧). صص٨٩٣-٨٩٦.