



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام
دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"

حنين محمد إسماعيل حجاجه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام

دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"

إعداد:

حنين محمد إسماعيل حجاجه

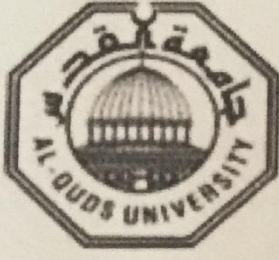
بكالوريوس تنمية مجتمع محلي من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: د. عمر جبريل صليبي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية في معهد التنمية المستدامة - كلية الدراسات العليا - جامعة القدس.

1441هـ - 2020م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة
حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"

الطالبة: حنين محمد إسماعيل حجاجه.

الرقم الجامعي: 21711207

المشرف: د. عمر جبريل جبر صليبي.

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/07/27م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوالفهم:

التوقيع:

رئيس لجنة المناقشة: د. عمر صليبي.

التوقيع:

ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله.

التوقيع:

ممتحناً خارجياً: د. شاهر عبيد.

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

الإهداء

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار
إلى والدي أطل الله عمرك وألبسك ثوب الصحة والعافية
ومتعني ببرك ورد جميلك وأهديك ثمرة من ثمار غرسك... والدي العزيز
إليك أماه.. قطرة في بحرك العظيم.. حباً وطاعة وبراً
إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة
صنعتها من أوراق الصبر... وطرزتها في ظلام الدهر
على سراج الأمل... بلا فتور أو كلل
جزاك الله خيراً.. وأمد في عمرك بالصالحات... والدتي الغالية
إلى روح جدي المعطاء وجدتي الغالية... الذين لطالما كانا خير داعم لي... ولا يكاد يمضي يوماً إلا
وأنتذكر دعمهم وكلماتهم لي... طيب الله تراهما
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله
إلى من آثروني على أنفسهم
إلى من علموني علم الحياة
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة... إخوتي وأخواتي
إلى الأخ الذي لم تلده أمي الذي لطالما كان داعماً وسنداً لي... زوج أختي نمر
إلى رفيق الدرب ونور القلب... قد أشرقت شمسك في سماء حياتي
وأصبحت نوراً يُنير حياتي... إلى زميلي وحببي وخطيبي... العزيز لؤي
إلى الإنسانية التي تعلم العطاء كيف يكون عطاءً
وتعلم الوفاء كيف وفاءً إليك أمي أهدي هذه الرسالة... إليك حماتي الغالية أطل الله عمرك

إقرار

أقرأنا مُعدة هذه الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....*Haneen*

الاسم:حنين محمد إسماعيل حجاجه.

التاريخ:2020/07/27م

الشكر والعرفان

قال تعالى: ﴿وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾. صدق الله العظيم.
سورة إبراهيم. الآية (7).

أول الشكر وآخره لولي الفضل والنعمة الأول والآخر. فالحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله الذي يسر لي إتمام هذه الدراسة.

بعد شكر وحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي في هذه الرسالة المتواضعة أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى والدي ووالدتي وإخواني وأخواتي وإلى خطيبي العزيز وإلى صديقاتي عائلتي العزيزة لما قدموه لي من دعم ومساندة ومساعدة في إنجاز وإتمام رسالتي ولكل من قدم لي يد العون والمساعدة.

يشرفني أن أشكر من شرفني بإشرافه على رسالتي الدكتور "عمر جبر جبريل صليبي" الذي لن تكفيه حروف حقه لما قدمه لي من عظيم المساعدة وحسن التعاون والتوجيهات التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت في إتمام رسالتي، وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان أيضاً إلى أعضاء اللجنة الممتحنين.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذه الرسالة.

قال تعالى ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾. صدق الله العظيم. سورة النمل. الآية ﴿19﴾.

اللهم وفقني لما تحبه وترضاه

حنين محمد إسماعيل حجاجه

مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، وقد وردت بعض المفاهيم والمصطلحات التي تخدم هذه الدراسة وهي:-

1. **الأزمة (Crisis):** هي اضطراب حاد ومفاجئ في بعض التوازنات الاقتصادية يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية ثم تمتد هذه الانهيارات والتغيرات إلى الأنشطة والقطاعات الاقتصادية الأخرى (عبد اللطيف، 2011).
2. **أزمة انقطاع الرواتب:** حدث غير متوقع يتمثل في توقف صرف مرتبات الموظفين الحكوميين العاملين في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وأثرت عليهم من ثلاثة جوانب: مادية ونفسية واجتماعية (أبو هده، 2016).
3. **الرواتب:** جمع راتب، وهو عطاء مادي يحصل عليه العامل أو الموظف مقابل عمل يقوم به، ويكون مقطوعا إذا كان أجرا ومنتظما إذا كان مرتبا، وهو حق أساسي من حقوق العامل أو الموظف (أبو هده، 2016).
4. **المقاصة المالية (Clearing):** معالجة عمليات الدفع والتسليم وتحديد حجم الدائنية والمديونية بين المتعاملين (السحيباني، 1428هـ)، وهي فاتورة ضريبية موحدة للجانبين الفلسطيني والإسرائيلي، ويظهر فيها اسم ورقم هوية المشتغل المرخص للجانبين، ورقمه الضريبي، والسلعة أو الخدمة المتبادلة، وتاريخ التبادل ورقم الفاتورة وقيمة الضريبة المضافة، وتعكس حركة التبادل التجاري بين الأراضي الفلسطينية والجانب الإسرائيلي فقط (حميض، 2006).
5. **الاحتراق الوظيفي:** حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب ناجمة عن أعباء إضافية، يشعر معها الفرد أنه غير قادر على تحملها وينعكس ذلك على الأفراد العاملين والمتعاملين معهم، على مستوى الخدمات المقدمة لهم (داوود، 2016).
6. **الإنهاك العاطفي:** إحساس الموظف بفقدان ثقته بنفسه، وفقدانه الاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، وإحساسه باستنفاد كل طاقاته وقدراته. وتتمثل بشعور الموظف بالرهبة والفرع عندما يفكر بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم. وتحدث هذه الحالة بسبب المتطلبات النفسية والعاطفية من قبل الجمهور (أبو زنيد، 2012).

7. **تبلد المشاعر الإنسانية:** هو حالة الموظف الذي يتولد لديه شعور سلبي ومواقف ساخرة، ومتهكمة اتجاه المراجعين (اللامبالاة) ويقاس بثلاث درجات حسب مقياس ماسلاك (عال، معتدل ومتدن) (أبو مسعود، 2010).

8. **نقص الشعور بالإنجاز:** هو ميل الموظف إلى تقييم ذاته بطريقة سلبية فيما يتعلق بأدائه لعمله وتقديمه للخدمة للمراجعين، وفقدان السعادة والرضا بالعمل، ويقاس بثلاث درجات حسب مقياس ماسلاك (عال، معتدل ومنخفض) (أبو مسعود، 2010).

9. **الموظف:** يقصد به الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها (يوسف، 2010).

10. **القطاع العام:** هو قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومات، والتي لا يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص، وتقوم المؤسسات العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بأسعار الإدارية، ويؤدي النشاط الحكومي لإدارة هذه المشاريع أو المؤسسات إلى تعطيل آليات السوق وتسوية المنظومة السعرية، وعادة يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد، ولكنه غير ضروري لوجوده (حمدونة، 2017).

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم".

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في جمع البيانات وتحليلها، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتم تطوير استبانة للعاملين في مديرية التربية والتعليم والمدارس التابعة لها في محافظة بيت لحم.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين في مديرية التربية والتعليم من إداريين ومشرفين تربويين ومعلمين ومعلمات وغيرهم في المدارس التابعة لها في محافظة بيت لحم خلال فترة جمع البيانات والمعلومات والبالغ عددهم (2818)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الميسرة (المجتمع المتاح)، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على (282) ما بين معلمين ومعلمات ومدراء وموظفين ومشرفين تربويين في المديرية والمدارس وتم استرداد (262) استبانة صالحة للتحليل ونسبة (92.9%).

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن لأزمة انقطاع الرواتب دور في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.78)، وأن لكل من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية دور في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم بدرجة مرتفعة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للجوانب الاقتصادية (4.28) أما الجوانب الاجتماعية فبلغ المتوسط الحسابي لها (3.54) والجوانب النفسية بلغ متوسطها الحسابي (3.89)، وأن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.42).

وفي ضوء النتائج، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومن أهمها: ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باتخاذ إجراءات من شأنها تخفيف حدة أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي، وذلك من خلال (تخفيف ضغط العمل، تقليل ساعات الدوام الرسمي لتتلائم مع الظروف الراهنة والناجمة عن انقطاع الراتب، دوام الموظفين في مناطق سكنهم القريبة)؛ وضرورة قيام الحكومة بإعادة النظر في رواتب موظفي القطاع العام جميعاً وتطويرها مما يؤدي إلى التخلص من الاحتراق الوظيفي

وأسبابه مما يكون له انعكاسات ايجابية على الفرد وأدائه، وإعادة النظر في أوضاعهم المعيشية؛ ويجب على وزارة المالية وسلطة النقد تأجيل الأقساط المستحقة على الموظفين في القطاع العام وإيقاف عمولة الشيكات المرتجعة وعدم رفع الغطاء القانوني خاصة عن الموظفين لعدم قدرتهم على الإيفاء بالأقساط والشيكات الصادرة من حسابهم الشخصية المعتمدة على الرواتب.

The role of the salary interruption crisis in the functional combustion of public sector employees A case study "The Directorate of Education in Bethlehem".

Prepared by: Haneen Mohammad Ismail Hajjahja.

Supervisor: Dr. Omar Salibi.

Abstract:

This study aimed at identifies the role of the salary interruption crisis in the functional combustion of public sector employees, a case study "The Directorate of Education in Bethlehem".

To achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive method in data collection and analysis, and the questionnaire was used as a tool for study and data collection, and a questionnaire was developed for workers in the Directorate of Education and its schools in the governorate of Bethlehem.

The study population consisted of all employees and employees working in the Directorate of Education, including administrators, educational supervisors, teachers, teachers, and others in their schools in the Bethlehem Governorate during the period of data collection and information (2818), and the study sample was chosen in the accessible way (available community), and the The researcher distributed the questionnaire to (282) between male and female teachers, principals, employees, and educational supervisors in the directorate and schools, and (262) questionnaires were valid for analysis, at a rate of (92.9%).

The results of the study showed: that the salary cut crisis has a role in job combustion among sector employees in the Directorate of Education in Bethlehem with a high degree with an average score of 3.78, and that each of the economic, social and psychological aspects has a role in job combustion among public sector employees in the Directorate of Education In Bethlehem with a high degree, where the arithmetic average of the economic aspects reached (4.28), and the social aspects of the arithmetic average reached (3.54) and the psychological aspects of the mean (3.89). Where the mean arithmetic for it (3.42).

In light of the results, the study came out with a set of recommendations, the most important of which are: The need for the Ministry of Education to take measures to alleviate the salary cutoff crisis and its role in job combustion, by (reducing work pressure, reducing official working hours to suit the current conditions resulting from salary cutoffs, staff time in their nearby housing areas); And the necessity for the government to review and develop the salaries of all public sector employees, which leads to the elimination of job combustion and its causes, which have positive repercussions for the individual and his performance, and to review their living conditions; The Ministry of Finance and the Monetary Authority must postpone the premiums due on employees in the public sector, stop the commission of returned checks, and not raise the legal cover, especially for

employees, because they are unable to meet the premiums and checks issued from their personal account based on salaries.

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إن حقل إدارة الأزمات من الحقول الإدارية الحديثة، وقد نمت وترعرعت أسس هذا الحقل ومفاهيمه ومحاوره وجوانبه المتعددة بصورة لافتة وبارزة خلال السنوات الأخيرة، وقد يكون سبب هذا التنامي السريع لهذا الحقل كثرة الأزمات وطبيعة هذه الأزمات التي تعصف وتواجه المنظمات على اختلاف أنواعها: خاصة وعامة وحكومية وشبه حكومية ودولية... الخ (الحري، 2010).

وكثر الكلام في العصر الحالي عن "الأزمة" في مجالات متعددة ومتنوعة ومنها الأزمات الاقتصادية والمالية، التي هي حدث عظيم له تعقيداته وتداعياته المتعددة، وضخامة الحديث يوضحها الاضطراب الكبير الذي يعيشه الاقتصاديون والسياسيون، من محللين وأصحاب قرار وموظفين وغيرهم، (المنجد، 2009)، ومن أسباب الأزمات المالية على المستوى الفلسطيني هي إجراءات الاحتلال الإسرائيلي وسياساته اتجاه الفلسطينيين، ومن ذلك سيطرتها على أموال المقاصة الفلسطينية.

تعد المقاصة طريقة من طرق انقضاء الالتزام، وبمقتضى المقاصة تبرأ ذمة المدين من الدين الملتمزم به مقابل براءة ذمة الدائن من دين ترتب في ذمته لمصلحة مدينه، والمقاصة ما هي إلا إيفاء دين مطلوب لدائن بدين مطلوب منه لمدينه، وتعد المقاصة أداة وفاء وأداة ضمان (القواسمي، 2009).

وتنتج المقاصة في فلسطين من ضريبة المشتريات الفلسطينية من الجانب الإسرائيلي ويتفق على المبالغ نهاية كل شهر بين الجانبين وبناءً على المبلغ المتفق عليه تُحول المبالغ إلى الخزينة الفلسطينية، إلا أن الجانب الإسرائيلي يستغل الظروف ليقطع أو ليحجز هذه المبالغ للتحكم بالفلسطينيين، ويفرض العديد من القرارات، ويملي العديد من الأوامر على الفلسطينيين للتنازل عن العديد من المستحقات والحقوق الشرعية (حميض، 2006).

وقد ظهرت أزمة المقاصة عندما طالبت السلطة الوطنية الفلسطينية بمستحقاتها من الجانب الإسرائيلي، حيث قرر حينها المجلس الوزاري الإسرائيلي المصغر في شهر شباط من العام 2019

اقتطاع حوالي نصف مليار شيكل من أموال المقاصة الفلسطينية بدعوى أن السلطة الفلسطينية دفعت هذا المبلغ للأسرى وعائلاتهم، ولأسرى محررين. ورداً على هذا الخصم امتنعت السلطة الوطنية الفلسطينية من استلام كامل مخصصات إيرادات المقاصة عن شهر شباط (العجلة، 2019)، ونتج عن ذلك توقف صرف رواتب الموظفين الحكوميين بشكل كامل أو جزئي وبالتالي أثرت عليهم في ثلاثة جوانب (نفسية، مادية واجتماعية).

ويشير الفكر الإداري والتربوي المتعلق بإدارة الأفراد وعلم النفس الإداري إلى أن الأفراد العاملين في المهن الإنسانية (مهنة التعليم، العاملين في مجال الشؤون الاجتماعية، وغيرها أكثر تعرضاً لظاهرة الاحتراق النفسي في العمل بسبب ظروف العمل المختلفة والواجبات التي تحتم عليهم بذل أقصى الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهم وبسبب ضغوط العمل النفسية والمهنية التي تمر بهم خلال ممارستهم الوظيفية، حيث تلعب العلاقات الرسمية وغير الرسمية مع الزملاء في العمل وقضايا النمو المهني والنفسي والظروف الفيزيائية والممارسات الإدارية وعبء الدور وغموضه وغيرها من المتغيرات دوراً أساسياً في وجود ظاهرة الاحتراق النفسي، ومن أجل ذلك برزت النظريات التي تناولت ظاهرة الاحتراق النفسي بالدراسة والتحليل والتي كان منها النظرية السلوكية التي تنظر إلى السلوك على أنه نتاج الظروف الفيزيائية والبيئية، والنظرية المعرفية التي ترد سلوك الإنسان إلى مصدر داخلي معرفي (عمليات عقلية) والنظرية الفرويدية التي تفسر سلوك الإنسان على أنه قوى داخلية تسبب الصراع بين مكونات الأنا والأنا الأعلى (عبد العلي، 2003).

ويعتبر الاحتراق الوظيفي من أبرز المشكلات التي تواجه الموظفين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم، حيث اكتسب موضوع الاحتراق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الباحثين والكتاب في كافة المجالات ومنها مجال السلوك التنظيمي والعلوم الطبية وكذلك في مجال التطوير الإداري، لأنها من المشكلات الإدارية التي تواجه الموظفين الإداريين والعاملين بشكل خاص سواء أكانوا موظفين إداريين حكوميين أم غير حكوميين (النفيعي، 2000).

والاحتراق النفسي يمثل حالة من الإجهاد والتوتر تتجم عن المهام والمسؤوليات وأعباء العمل التي تزيد عن طاقة الفرد، وتتواصل على حساب قدراته الجسمية والنفسية وتتأثر بضغوطات العمل المختلفة (جبر، 2010).

2.1 مشكلة الدراسة

يعد الاحتراق الوظيفي نوعاً من الإجهاد البدني أو النفسي ويرافقه إحساساً بتراجع الإنتاجية في العمل، وهو حالة استنفاد انفعالي لطاقات العامل الجسمية والعقلية والوجدانية والمهارية نتيجة لعوامل التوتر والتدهور الناجمة عن ضغوط نفسية أو مهنية أو اجتماعية أو معرفية، ولم يُحصر الاحتراق النفسي في بيئة العمل فقط وإنما قد تكون أسبابه اجتماعية وظروف خارجية، (تلالي، 2017)، والذي يعد أحد أكثر الظواهر انتشاراً في السنوات الأخيرة، ويتوقع انتشارها في السنوات القادمة بشكل أكبر بحسب ما أشارت الكثير من الدراسات المحلية والعربية والدولية، وقد جاءت ظاهرة الاحتراق الوظيفي أو الاحتراق النفسي ضمن التطورات الاجتماعية، والاقتصادية والثقافية التي حدثت في الربع الأخير من القرن الماضي، وتدلل على التحول السريع والعميق من التجمعات الصناعية إلى اقتصاديات الخدمة. وهذا التحول الاجتماعي لا بد أن يرافقه ضغط نفسي قد يتحول فيما بعد إلى احتراق، (مصلح، 2018)، نظراً لزيادة الضغوط الوظيفية وبالتحديد في مجال الخدمات، وإن المتجول في أروقة مؤسساتنا الحكومية يلمس ويشعر بكبر حجم البيروقراطية والنمطية في التعامل مع الموظفين من جهة وفي تقديم الخدمات التقليدية من جهة أخرى، حيث إن معظم الأجهزة الحكومية تدار بالقوانين واللوائح والقواعد على مستوى التفاصيل وربما تفاصيل التفاصيل، ومما لا شك فيه أن هذه النمطية والروتينية في أنظمة المؤسسات العامة لها عظيم الدور في ظهور ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام، ولقد أولى الباحثون هذه الظاهرة الكثير من الاهتمام وتناولوها بالدراسة في العديد من الدول الغربية لما لها من عظيم الأثر على إنتاجية الموظفين، (أبو مسعود، 2010)، فممارسة الفرد لعمل ما سيمكنه من الحصول على مقابل مادي يمكنه من اقتناء كافة حاجاته ومتطلباته اليومية وبالتالي شعوره بالرضا والراحة النفسية هذه الحقيقة تدفع بنا إلى الاعتقاد بأن رضا الفرد له علاقة مباشرة بالمقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد من خلال أدائه لعمله، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي أقرت بوجود علاقة بين كفاية الأجر الذي يحصل عليه الفرد، ومستوى رضاه عن وظيفته ومختلف الآثار الناجمة عنه (أبري وبريهمات، 2015).

حيث أشارت الكثير من الأدبيات، والدراسات السابقة في مجال تدني الأجور وانقطاع الرواتب والآثار الاقتصادية والاجتماعية والنفسية الناجمة عنها مما أثر على مستوى دخل الأفراد وتحديداً موظفي القطاع العام في ظل ارتفاع مستوى المعيشة وارتفاع أسعار السلع الأساسية، حيث تحتل الأجور

والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة، إضافة إلى كونها مؤشراً على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع، (أبو هدة، 2016)، ويحدث الاحتراق الوظيفي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل، وكلما زاد التباين بين هاتين البيئتين زاد الاحتراق الوظيفي الذي يواجهه الموظف في مكان عمله. هذا وتتداخل ظاهرة الاحتراق الوظيفي للشخص مع ظواهر أخرى متشابكة ومنها اتجاهات الفرد نحو المهنة، والرضا الوظيفي، وكفايات الموظف، والتفاعل الاجتماعي، والسلطة الإدارية، وربما يعد اتجاه الفرد نحو المهنة هو المحدد الأساسي لمدى تحمله للمهنة وضغوطها النفسية والجسمية، وبالتالي للاحتراق الوظيفي الذي يواجهه، (أبو مسعود، 2010). فمن الطبيعي أن تنعكس أهمية وظروف العمل على نفسية العاملين أو الموظفين على اختلاف وظائفهم، فهم ينتظرون بفارغ الصبر نهاية كل شهر ليتقاضوا رواتبهم لتلبية احتياجاتهم واحتياجات أسرهم والمحافظة على تأمين مستقبلهم وجعل حياتهم مستقرة، وإذا لم يحصل هؤلاء الموظفون على أجورهم ورواتبهم فإنهم يشعرون بالتوتر النفسي، حيث ألقى بثقله عليهم فيشعرون بالانقباض الشديد يعنصر نفوسهم لدرجة اليأس في بعض الأحيان، (وزارة الشؤون الاجتماعية، 2015)، الآثار النفسية والاجتماعية التي تترتب على عدم صرف الرواتب يمكن أن تسبب الضغوط النفسية القلق، وفقدان الاستمتاع بالحياة والاكنتاب، ثم الاضطرابات السيكوسوماتية والوحدة النفسية، وفقدان المعنى واللامبالاة (عسليّة والطلاق، 2006).

وعلى الرغم من وجود عدة دراسات أجريت في إطار تدني الأجور وانقطاع الرواتب وظاهرة الاحتراق الوظيفي وتعدد الدراسات التي ربطت أنظمة الأجور بالرضا الوظيفي إلا أن الدراسات التي تدرس العلاقة بين تدني الأجور والاحتراق الوظيفي محدودة على حد علم الباحثة، وعليه تتناول هذه الدراسة واقع أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، وبناءً على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي:

"ما دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"؟"

3.1 مبررات الدراسة

1. حداثة الدراسة ومحدودية الدراسات والأبحاث المتخصصة في أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق موظفي القطاع العام.
2. تولد الرغبة لدى الباحثة لخوض غمار البحث في موضوع الدراسة لمعرفة دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام.
3. تعد هذه الدراسة من الموضوعات المهمة جداً والعصرية المطلوبة لكونها تتطرق إلى واقع تعاني منه السلطة الوطنية والشعب الفلسطيني على كافة مستوياته.
4. التمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقاً وتخصصاً في مجال إدارة الأزمات ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام.

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في التعرف على أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، ومدى مساهمة هذه الدراسة في التخفيف من آثار هذه الأزمة في حال تكررت مرة أخرى، وبناءً على ذلك تستعرض الباحثة الأهمية العلمية والتطبيقية للدراسة وهي:

• الأهمية العلمية:

1. حداثة هذه الدراسة وقلة الأبحاث والدراسات المتخصصة في أهمية أزمة انقطاع الرواتب لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، على حد علم الباحثة، مما شجع الباحثة على اختيار موضوع الرسالة مدفوعة بأمل أن تكون هي الأولى في هذا المجال.
2. إثارة اهتمام الباحثين والمهتمين بالبحث العلمي من طلبة الدراسات العليا، لإجراء المزيد من الدراسات في مجال أزمة انقطاع الرواتب والبحث في متغيرات أخرى تؤثر فيها لتحقيق الأهداف الفردية والمجتمعية من ناحية، وتحقيق التراكم المعرفي والبحثي من ناحية أخرى.

• الأهمية التطبيقية:

1. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية التعرف على أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم".

2. تبرز هذه الدراسة للمسؤولين وصناع القرار في الحكومة الفلسطينية توصيات وخطط جيدة ترشدهم لآلية اتخاذ القرار السليم والمناسب للتخفيف من أزمة انقطاع الرواتب مما ينعكس ذلك إيجاباً لتحقيق أداء أفضل لموظفي القطاع العام والحيلولة دون حدوث احتراق وظيفي لديهم.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:-

- **الهدف الرئيسي:-** التعرف على دور أزمة انقطاع الرواتب بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية) في الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإنهاك العاطفي، تبلد المشاعر وضعف الانجاز الشخصي) لدى موظفي القطاع العام.
- **الأهداف الفرعية:-**

1. التعرف على دور الجوانب الاقتصادية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام.
2. التعرف على دور الجوانب الاجتماعية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام.
3. التعرف على دور الجوانب النفسية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام.
4. التعرف على دور أزمة الرواتب في الإنهاك العاطفي لدى موظفي القطاع العام.
5. التعرف على دور أزمة الرواتب في ضعف الانجاز الشخصي لدى موظفي القطاع العام.
6. التعرف على دور أزمة الرواتب في تبلد المشاعر الإنسانية لدى موظفي القطاع العام.

6.1 أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:-

- **السؤال الرئيسي:-** ما دور أزمة انقطاع الرواتب في الإحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"؟
- **الأسئلة الفرعية المنبثقة من السؤال الرئيسي:-**

1. ما دور الجوانب الاقتصادية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام؟
2. ما دور الجوانب الاجتماعية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام؟

3. ما دور الجوانب النفسية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام؟
4. ما دور أزمة الرواتب في (الاجهاد العاطفي، الإنجاز الشخصي وتبلد المشاعر الإنسانية) لدى موظفي القطاع العام؟

5. ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام؟
6. هل يوجد اختلاف في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:-

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.
- الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المجالات الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المجالات الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

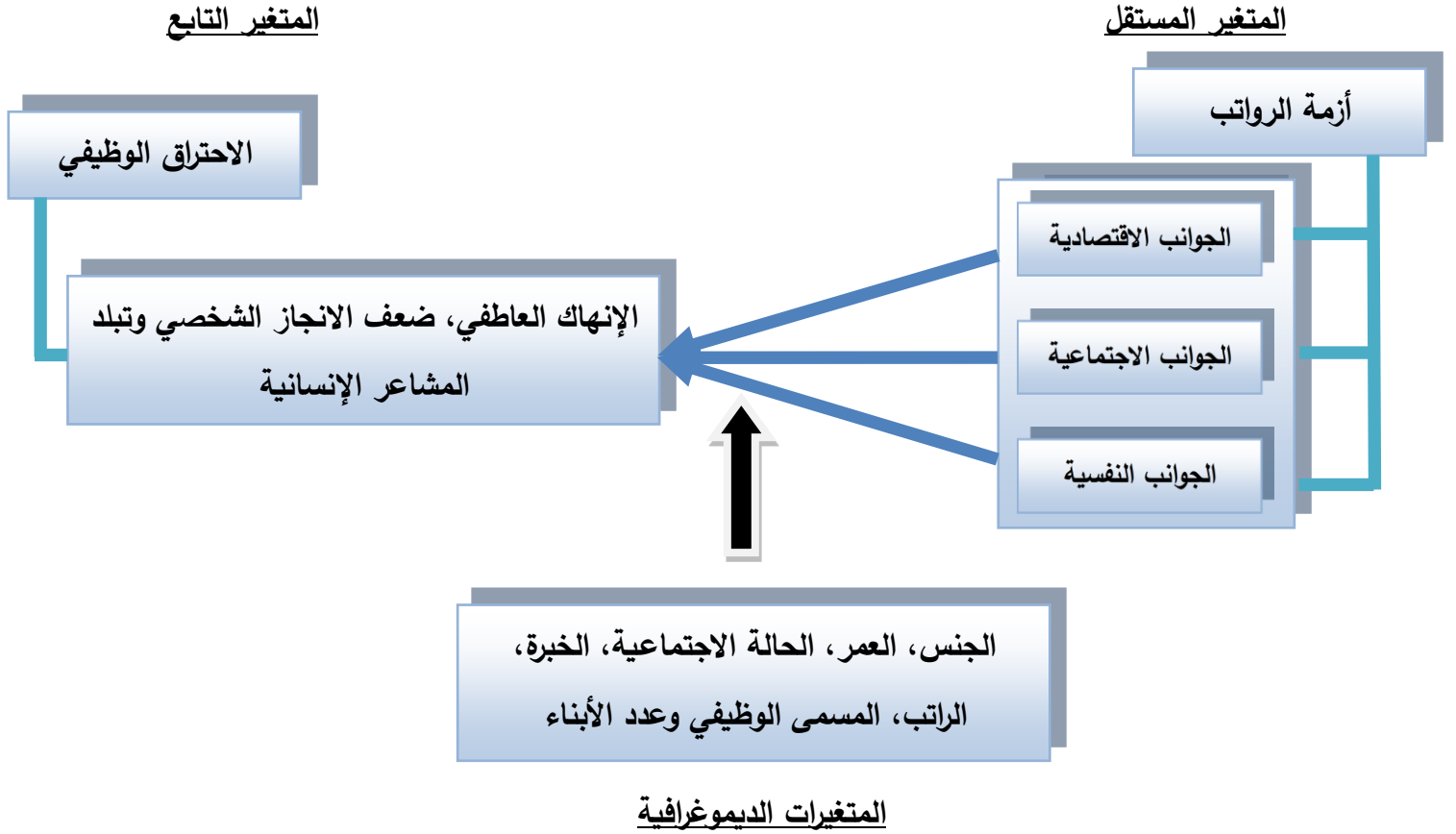
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المجالات النفسية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أزمة الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، الراتب، المسمى الوظيفي وعدد الأبناء).

8.1 متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: أزمة انقطاع الرواتب بأبعاده المختلفة: (الجوانب الاقتصادية، الجوانب الاجتماعية والجوانب النفسية).
2. المتغير التابع: الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام، بأبعاده المختلفة: (الإرهاك العاطفي، تباد المشاعر وضعف الانجاز الشخصي).
3. المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، الراتب، المسمى الوظيفي وعدد الأبناء.

شكل رقم (1.1): نموذج علاقة البحث بالمتغيرات.



المصدر: (تم إعداد هذه النموذج من قبل الباحثة بالإعتماد على دراسات سابقة والتي تم من خلالها تحديد المتغيرات التابعة؛ وهي: "دراسة أبو مسعود 2010، دراسة جبر 2010، دراسة التلباني 2015"، أما في تحديد المتغيرات المستقلة تم الاعتماد على الدراسات التالية؛ وهي: "دراسة أبو هدة 2006، دراسة الهلول 2007، دراسة وزارة الشؤون الاجتماعية 2015، دراسة عسليّة والطلاع 2006"، وتم تحديد المتغيرات الديموغرافية بالتنسيق والتعاون مع الدكتور المشرف).

9.1 حدود الدراسة

تشمل هذه الدراسة على الحدود التالية:-

1. الحد البشري: تشمل جميع موظفي مديرية التربية والتعليم والمدارس التابعة لها في بيت لحم.
2. الحد المكاني: تشمل مديرية التربية والتعليم ومدارسها في بيت لحم.
3. الحد الزمني: 2019-2020.

10.1 هيكلية الدراسة:

تشتمل على خمسة فصول وهي مقسمة كما يلي:-

الفصل الأول: يعرض الإطار العام ويشمل: "المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، متغيرات الدراسة، هيكلية الدراسة ومصطلحات الدراسة).

الفصل الثاني: ويشمل الإطار النظري والدراسات السابقة ثم التعقيب عليها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة ونتائجها ويشمل: "المقدمة، منهج الدراسة، أخلاقيات الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة "الإستبانة"، إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة.

الفصل الرابع: يعرض النتائج ومناقشتها، ويشمل: تحليل النتائج من خلال برنامج الحزم الإحصائي "SPSS" للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، ثم عرض النتائج ومناقشتها، الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات، ويشمل: أهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الباحثة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: الأزمة

1.1.2 المقدمة

يزخر العالم اليوم بالأزمات المتعددة لأسباب تتعلق بطبيعة التغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والبيئية، والتي أثرت على حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، وقد أصبح معروفاً بأن التحدي الكبير الذي يواجهه الأفراد والمنظمات والدول يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها، وحجمها وعوامل تحريكها، مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات، وإحداث الانهيارات في القيم، والمعتقدات والممتلكات، لذا فإن مواجهة الأزمات والوعي بها يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وهذا لا يتم إلا بإرساء منهج علمي وإداري ملائم لإدارة الأزمات (البرغوثي، 2009).

أول نشأة مفهوم الأزمة كانت في العلوم الطبيعية، حيث يرجع للمصطلح اليوناني (كرنيو) ويعني نقطة تحول وهي لحظة مرضية تحدد المريض من الأسوأ للأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وانتقل هذا المفهوم إلى العلوم الإنسانية بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في أواخر الستينات من القرن الماضي (صراص، 2015).

وتحدثت الأزمات الاجتماعية بصفة عامة نتيجة لسيادة الشعور بالإحباط إزاء انهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، وتحقيق التوازن الاجتماعي، مما يؤدي إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة داخل مجتمعها بالاغتراب في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها، أما الأزمة الاقتصادية فتعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها، والهادف إلى تحقيق غايتها (العماري، 1993)

2.1.2 مفهوم الأزمة

بالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذلك بتعدد خلفياتهم والزواية التي ينظرون منها إلى كلمة الأزمة، إلا أن هناك تشابها كبيرا بين هذه التعريفات حول مدلول الأزمة وما يعنيه هذا المصطلح، ونورد فيما يلي هذه التعاريف:

1. **تعرف صراص (2015) الأزمة:** فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة ، وتتطوي في الأغلب على أحداث سريعة، وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.
 2. **كما تعرفها الشيخ أحمد (2018):** ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تتحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغير كبير .
 3. **وعرفها عايش (2012):** "أحداث طارئة ومواقف تواجه المنظمة وتتطلب اتخاذ عدة إجراءات ومسؤوليات اتصالية وإدارية وفنية بين كافة العاملين في المنظمة على حسب ودرجة الحدث والطارئ والاستجابة المطلوبة".
 4. **أما عادي (2012) يعرفها:** موقف مهدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.
 5. **في حين يعرفها المعهد التخصصي للدراسات (2016):** ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، المنظمة أو المجتمع وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير.
- هناك قواسم مشتركة في كافة التعريفات السابقة حسب (صراص، 2015) وهي:

1. عنصر المفاجأة، حيث أنها حدث غير متوقع.
2. فترة انتقالية أو نقطة تحول.
3. تؤثر في سير الحياة اليومية المعتادة والمخطط لها.
4. تتطلب طرق حديثة ومبتكرة لإدارتها.
5. آثارها سلبية على المؤسسة وقد تهدد بقائها، وقد يمكن الاستفادة منها في المستقبل.

المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأزمة كما ذكرها (عادي، 2012):

- **الأزمة في التخصصات الإدارية:** هي نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة ولها تأثير على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة ككل، كما تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور والأهداف التي بنيت عليها واستمرار المؤسسة وبقائها.
- **الأزمة في المفهوم السياسي:** هي الموقف الذي يؤدي إلى استخدام القوة العسكرية في المواجهة أو التوصل إلى حل بين الأطراف.
- **الأزمة في المفهوم الاقتصادي:** هي النتيجة الحتمية للنزاع القائم بين التحالفات المتنافسة والتي تحاول أن تكون هي الرائدة.
- **الأزمة من وجهة نظر علماء الاجتماع:** هي التي تحدث عندما يواجه الفرد موقف في حياته يحتوي على مشكلة لا يمكن حلها باستراتيجيات التعامل الاعتيادية اليومية بحيث يؤدي ذلك إلى تمزق التوازن العاطفي للفرد إذا لم ينجح في حلها خلال فترة قصيرة.
- **الأزمة التنظيمية:** هي الحدث الذي يعرض المنظمة للخطر وفي أقل تقدير يولد ضغطا هائلا على طاقات المنظمة ومواردها وقدراتها وإدارتها.

إشكاليات تعريف الأزمة:

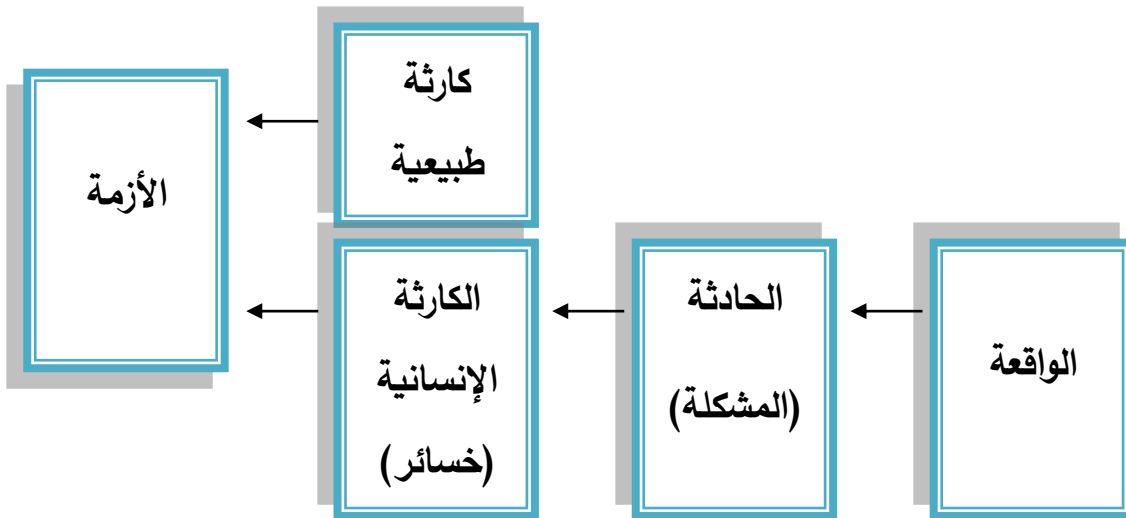
في كثير من الأحيان يصعب تحديد مفهوم الأزمة وذلك يرجع لعدة أسباب تكمن في شمولية طبيعته، واتساع نطاق استعماله لينطبق على مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل الإنساني، وعلى تعدد مستوياته حتى يكاد أن يكون من المتعذر إن لم يكن من المستحيل إيجاد مصطلحا يضارع مصطلح الأزمة في ثراء إمكانياته، واتساع مجالات استخدامه (العماري، 1993).

وفي كثير من الأحيان يتم الخلط في مفهوم الأزمة بغيره من المفاهيم أو قد تستخدم في غير موضعه في كثير من الدراسات، ومن هذه المفاهيم، (المشكلة، الكارثة، الحادث والصراع)، لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم:

- **الحادث:** هو شيء فجائي وغير متوقع تم بشكل سريع، وانقضى أثره فور إتمامه، ويكون سببا من أسباب الأزمة التي تختلف عنه في أنها تمتد لفترة أطول بكثير وتحتاج إلى جهد أكبر في التعامل معها والتخلص من أثارها.

- **الكارثة:** هي حالة مدمرة، ينجم عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات، أو كليهما. والكوارث قد تكون أسبابا لازمات ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وقد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها.
- **الصراع:** يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمت ناتجة عن صراع بالغ الحدة والشدة بين الطرفين، ويستمر لفترة طويلة كما هو الحال في الأزمة، ولكن يختلفان في أن الأزمة تنتهي بالمعالجة أسبابها ونتائجها.
- **المشكلة:** المشكلات هي دائما نتائج لعوامل أو مقدمات أو معوقات معينة، أما الأزمة فهي أحيانا تكون نتيجة، أما في معظم الحالات فهي أحداث تقع في دائرة عدم التأكد، أو عدم اليقين فتنتج أثارا سلبية ومدمرة (البرغوثي، 2009).

الشكل رقم (1.2): المفاهيم المرتبطة بالأزمة والعلاقة بينها.



المصدر: (أحمد ماهر، 2006).

3.1.2 أنواع الأزمات

بحسب (المعهد التخصصي للدراسات، 2016) تتنوع تصنيفات الأزمات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد نوع الأزمة ويمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية:-

1. **حسب نوع ومضمون الأزمة:** فالأزمة قد تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي... الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة سياسية أو اقتصادية أو بيئية.... وداخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

2. **حسب النطاق الجغرافي للأزمة:** إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن والمحافظات البعيدة كأنهيار جسر.

3. **حسب حجم الأزمة:** قد تكون الأزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع، وقد تكون متوسطة أو كبيرة، ويعتبر معيار الحجم على معايير مادية كالخسائر الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم إن هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

4. **حسب المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:** وحسب هذا المعيار هناك نوعان من الأزمات:
أ. **الأزمة الانفجارية السريعة:** وتحدث عادة بسرعة وفجأة كما وتختفي بسرعة وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة.

ب. **الأزمة البطيئة الطويلة:** وتظهر هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح بالرغم من وجود الكثير من الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه المشكلة طويلاً فقد تهدد المجتمع لعدة أيام.

5. **حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:** تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات وفق نوعية مضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات وهناك مجموعة متعلقة بالأعطال والفشل وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة.

6. **حسب أسباب الأزمات:** ويمكن تصنيفها حسب هذا المعيار إلى:
أ. أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب المعايير الأخلاقية.

ب. الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

7. حسب طبيعة أطراف الأزمة: استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والخارجية، فإذا تعلق الأمر بإحدى جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخراط طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة خارجية دولية، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية.

ويصنف ماهر (2006) الأزمات في المنظمة إلى:

أولاً: الأزمات المادية والمعنوية:

1. الأزمات المادية: هي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة: ومن أمثلتها: (انخفاض حاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات، أزمة الغذاء، أزمة الديون، أزمة الاقتراض من البنوك، عدم توافر سيولة من البنوك).

2. الأزمات المعنوية: هي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي غير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها: (أزمة الثقة، تدهور الولاء، عدم رضا واستياء العاملين، يأس البعض، تدهور الانتماء).

ثانياً: الأزمات البسيطة والحادة:

أ. الأزمات البسيطة: وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع، ومن الأمثلة عليها: (الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة، إضراب عمال احد الأقسام).

ب. الأزمات الحادة: وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقوض أركانها، ومن أمثلة هذه الأزمات: (حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة، إضراب شامل لكل العاملين بالمنظمة، اعتداء من دولة خارجية).

وصنفت صراص (2015)، الأزمات وفقاً لأنواع التالية:

أولاً: من حيث درجة تكرارها:

1. أزمة متكررة (أو دورية): وهي الأزمات التي تحدث بشكل متكرر أو دوري كالأزمات الاقتصادية.
2. أزمة غير متكررة (أو غير دورية): وهي الأزمات التي لا تحدث بصورة متكررة، كالأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية كبعض الأزمات السياسية.

ثانياً: من حيث درجة شمولها:

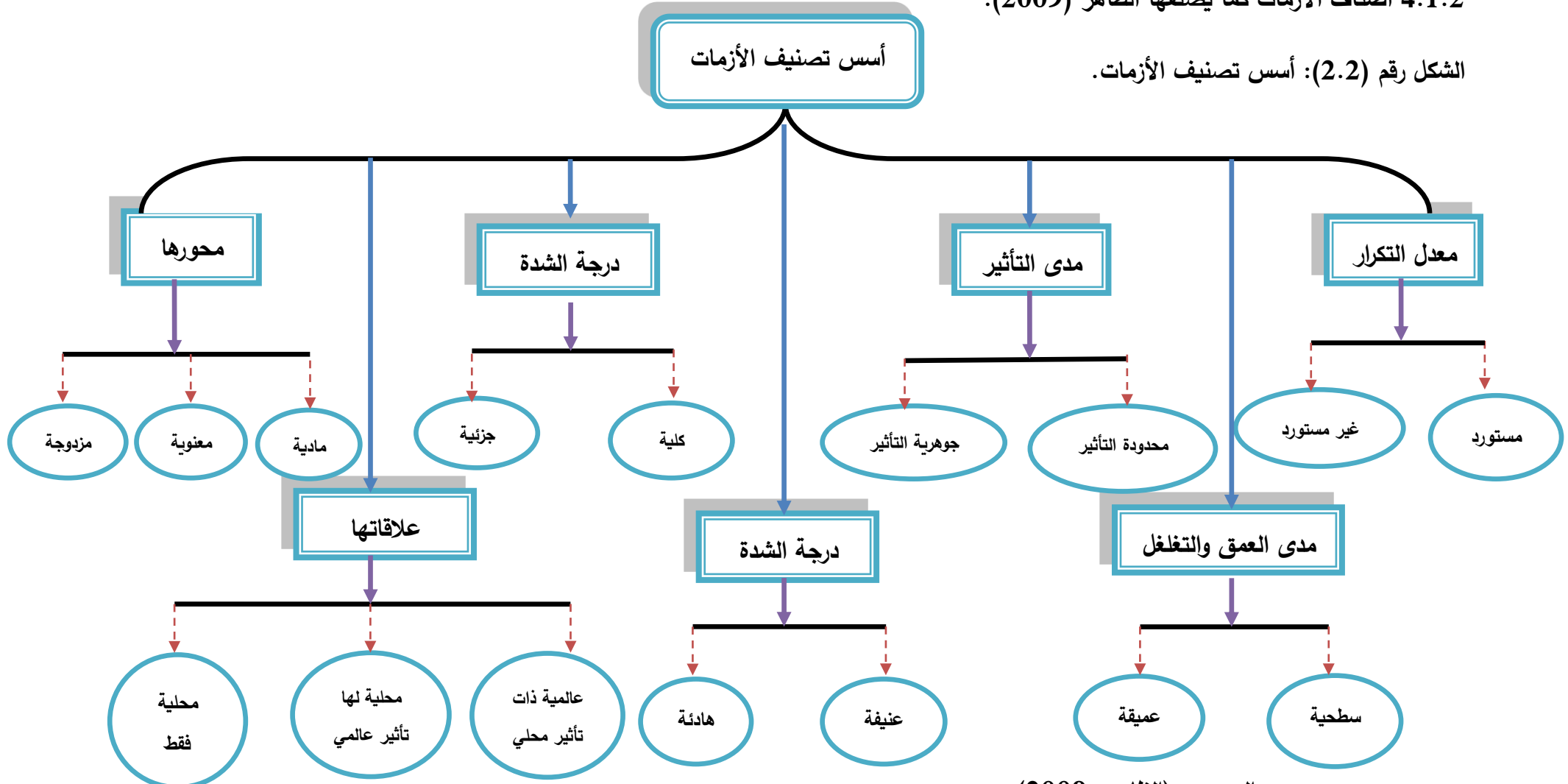
1. أزمة شاملة: وهي الأزمة التي تؤثر على كل أفراد المجتمع، كالأزمات السياسية بين بلدين.
2. أزمة جزئية: وهي التي تؤثر على بعض أفراد المجتمع كالأزمات التي قد تعصف ببعض الشركات في بلد ما.

ثالثاً: من حيث موضوعها:

1. أزمة دينية: وهي التي تحدث لمنطلقات دينية.
2. أزمة ثقافية: وهي الأزمة التي تنبثق البيئة الثقافية.
3. أزمة اقتصادية: وهي الأزمة ذات الصبغة الاقتصادية.
4. أزمة سياسية: وهي الأزمة ذات الصبغة السياسية.
5. أزمة اجتماعية: وهي الأزمة ذات الصبغة الاجتماعية.

4.1.2 أصناف الأزمات كما يصنفها الظاهر (2009):

الشكل رقم (2.2): أسس تصنيف الأزمات.



المصدر: (الظاهر، 2009).

5.1.2 خصائص الأزمات

أ. للأزمة عدة خصائص تتسم بها ومن هذه الخصائص كما يوضحها (أبو فارة، 2009):

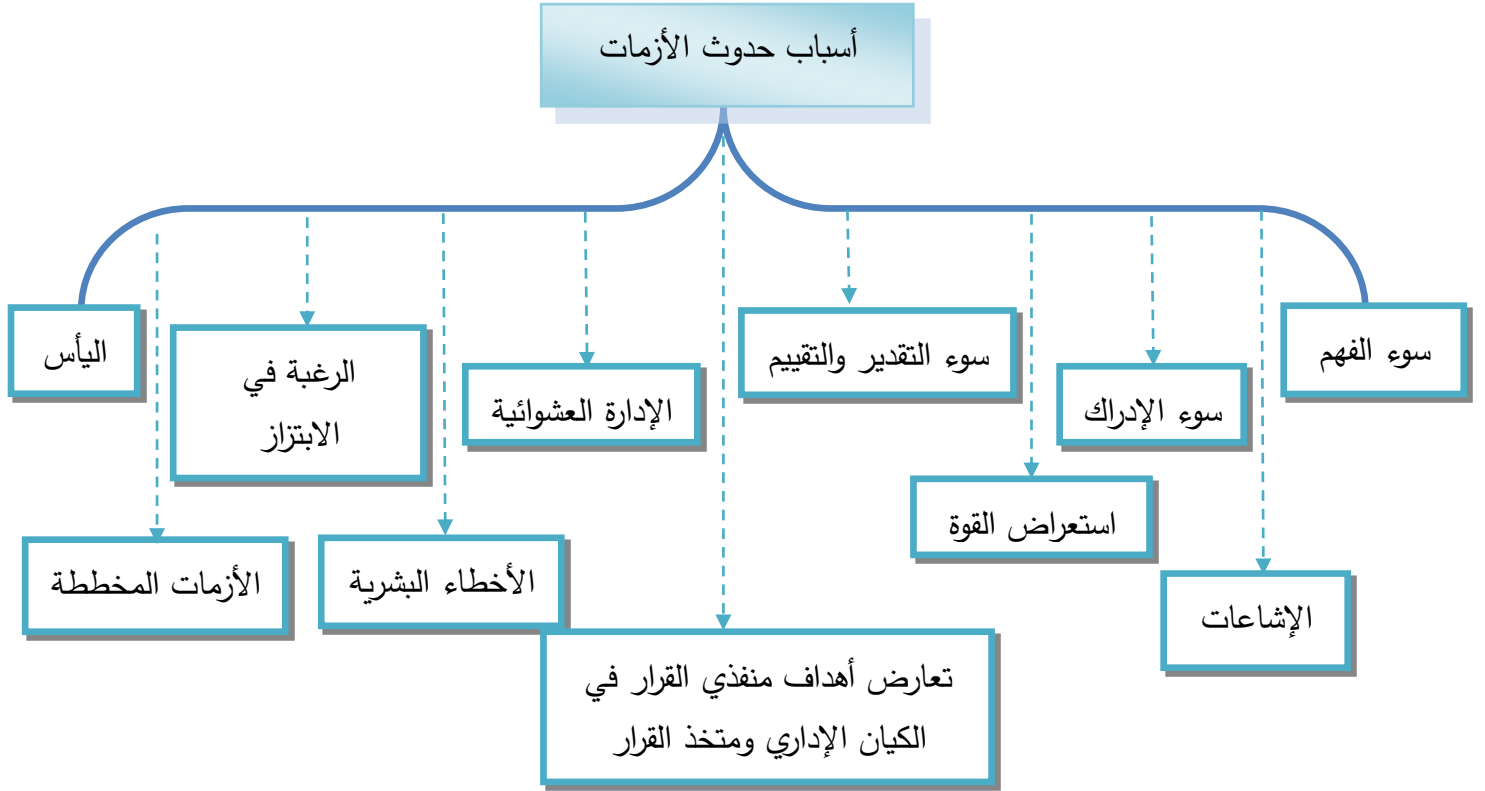
1. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار.
2. الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
3. تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقض، بين أصحاب المصالح.
4. وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة.
5. وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها.
6. تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، مثل: (اللامبالاة، فكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية، التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل، عدم الانتماء، التظاهرات والغضب).

ب. للأزمة سمات عدة تتسم بها عند حدوثها ومن هذه السمات كما يوضحها (المعهد التخصصي للدراسات، 2016):

1. المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.
2. التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
3. عدم التأكد وعدم توفير المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرار وبالتالي تقادم وتدهور الأوضاع.
4. غالبا ما يصاحبها أمراض سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
5. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجملها ضغطا أزموي على الجهاز الإداري.
6. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) يؤدي إلى تقادم الأزمة.

6.1.2 أسباب حدوث الأزمات

شكل رقم (3.2): أسباب حدوث الأزمات.



المصدر: (تم إعداد هذا النموذج من قبل الباحثة بالاعتماد على ما سبق ذكره من أسباب حدوث الأزمات).

ويشير نصر (2017) إلى الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات وهي:

1. سوء الفهم: وينشأ عادة من جانبيين هامين هما: المعلومات المبتورة، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.
2. سوء التقدير والتقييم: يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية. وينشأ من خلال جانبيين أساسيين هما: المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه. وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

3. **الإدارة العشوائية:** ويطلق عليها مجازاً إدارة ولكنها ليست إدارة بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية وتتصف بالصفات التالية: عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط، عدم الاحترام للهيكل التنظيمي، وعدم التوافق مع روح العصر.

4. **تعارض المصالح والأهداف:** يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوى تيار الأزمة.

5. **الأخطاء البشرية:** وتعد الأخطاء البشرية من أهم الأسباب في نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء وإغفال المراقبة والمتابعة، بالإضافة إلى إهمال التدريب

6. **الإشاعات:** من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات يكون مصدرها عادة ما يكون هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة محددة ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

أما المعهد التخصصي للدراسات (2016) يشير إلى مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات:

1. المعلومات الخاطئة أو الناقصة.

2. التفسير الخاطئ للأمور.

3. الضغوط.

4. ضعف المهارات القيادية.

5. الجمود والتكرار.

7.1.2 مراحل الأزمة

بغض النظر عن طبيعة الأزمة فإن الإدارة الفعالة للأزمة تتطلب إدارة المراحل الخمسة الرئيسية التي تمر بها أي أزمة كما تراها (الشيخ احمد، 2018) وهي: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط والتعلم).

1. **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** تتضمن هذه المرحلة استشعار إشارات الإنذار المبكر قبل أن تقع الأزمة والتي تشير باحتمال وقوع الأزمة، وتكمن الصعوبة هنا في أن هناك العديد من الإشارات التي تتلقاها المنظمة وتستطيع المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات اختبار وفحص عملياتها وهيكل إدارتها على نحو منظم للتعرف على إشارات الإنذار المتعلقة بالأزمات المحتملة.
2. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** تتضمن هذه المرحلة بذل أقصى ما يمكن لتجنب وقوع الأزمات والاستعداد بطريقة أفضل لمواجهة الأزمات التي تقع فعلاً، ولا يجب أن يفهم من ذلك انه يمكن منع كافة الأزمات، وقد اتضح من دراسة المنظمات وجود نوعين منها؛ **الأولى:** منظمات مستهدفة الأزمات؛ **والثانية:** مستعدة لمواجهة الأزمات، ويشمل الاستعداد والوقاية في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهيكل الإدارة للتعرف على أية أعراض لازمة محتملة إن نقص الاهتمام بالاستعداد والوقاية يكون فادح الثمن.
3. **مرحلة احتواء الضرر:** يتضمن ذلك الحيلولة دون أن تؤثر الأزمة على بقية أجزاء المنظمة أو بيئتها.
4. **مرحلة استعادة النشاط:** تنفذ المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات برامج قصيرة وطويلة الأجل حتى يمكن أن تستأنف المنظمة نشاطها العادي، ويتضمن ذلك الخدمات والإجراءات الرئيسية والضرورية لأداء الحد الأدنى من النشاط وأيضاً تخصيص مراكز محددة للقيام بالأنشطة.
5. **مرحلة التعلم:** تضمن ذلك استرجاع ودراسة الأحداث التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة منها وذلك من تجربة المنظمة وتجارب المنظمات الأخرى ومن المؤسف حقا أن العديد من المنظمات لا تهتم بهذه المرحلة حيث يسود الاعتقاد الخاطئ بأن ذلك يعني فتح الجراح التي اندملت والحقيقة أن المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات هي تلك التي تقوم بدراسة ومقارنة العوامل التي أدت إلى تحسين أدائها مقابل العوامل التي شابها الضعف فيما يتعلق بإدارة الأزمة.

وتشير مسك (2011) إلى أن الأزمة تمر بمراحل متسلسلة وهي:

إن الأزمة عملية ديناميكية متغيرة، وقد لا تظهر فجأة، بل تمر في سلسلة من المراحل التي يعززها التوتر والقلق، ولكن هذا لا يعني أن الأزمة يجب أن تمر فيها، ولكن إن فحصنا الأسباب العميقة للآزمات، فإنه يمكن التنبؤ بالمراحل التي تمر بها الأزمة، وبالتالي إيجاد الوسائل والطرق التي تمكننا من التعامل مع الأزمة بفاعلية، ويرى بعض الباحثين أن الأزمة تمر في عدة مراحل متسلسلة حسب ما يراها بعضهم وهذه المراحل:

1. **مرحلة ما قبل الأزمة:** تبدأ هذه المرحلة عند ظهور قصور في الأداء الوظيفي، وهي بذلك تبرز بعض الإشارات التحذيرية لاحتمال وقوع الأزمة في المستقبل.
2. **مرحلة الأزمة:** يطلق عليها أيضا مرحلة الخلل والاضطراب، ويقع حدث مفاجئ يبرز الأزمة ويشير إليها.
3. **مرحلة ما بعد الأزمة:** وتظهر في هذه المرحلة النتائج التي خلفتها الأزمة إذ من الممكن أن تكون النتائج مدمرة تشبه ما يخلفه إعصار أو زلزال، ومن جهة أخرى من الممكن أن تكون النتائج مشابهة للشعور بالراحة بعد النجاة من حادث.

8.1.2 آثار الآزمات

ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح؛ لذلك يمكن النظر لآثار الأزمة من جانبين لدى (أبو زنيد، 2017):

أولاً: الآثار السلبية للأزمة وتكمن في:

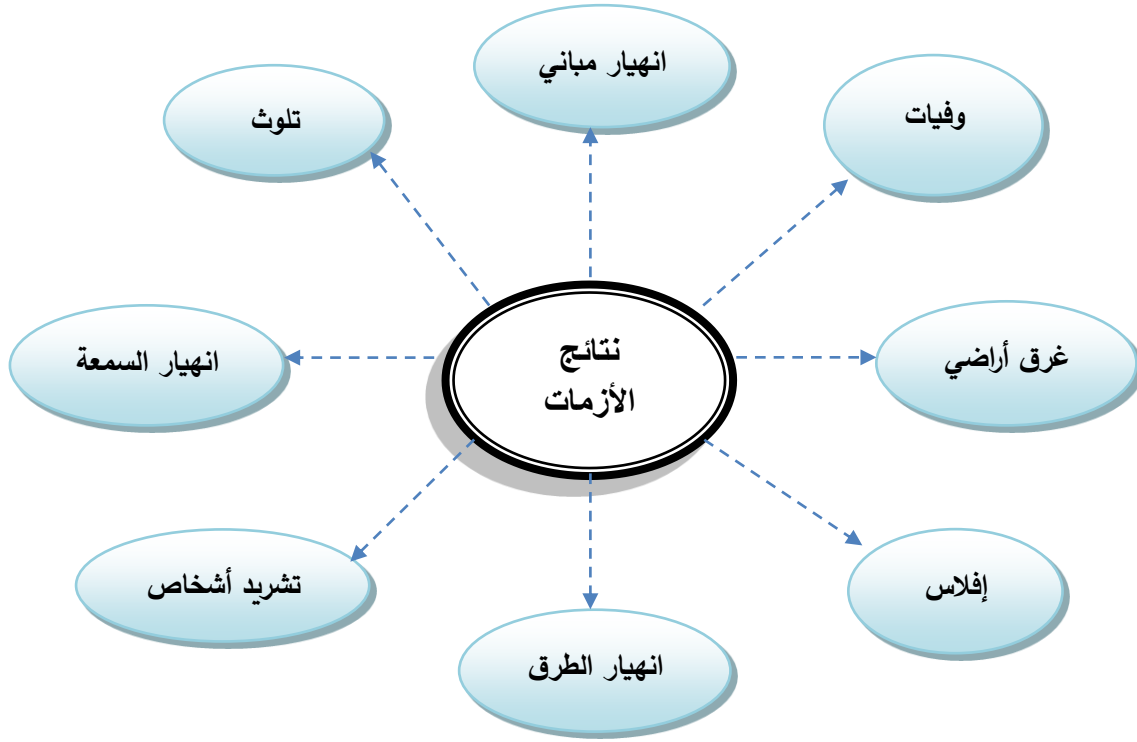
- أ. تهديد وإعاقة المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
- ب. إحداث الخسائر المادية والبشرية.
- ت. اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي، نظرا لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة.

ثانياً: الآثار الإيجابية للأزمة وتكمن في:

- أ. إحداث التغيرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل المؤسسة.
- ب. إظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في إدارة المؤسسة من أجل تلافيها.

ت. تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلا ، في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية.

شكل رقم (4.2): نتائج الأزمات (الأضرار).



المصدر: (تم إعداد هذا النموذج من قبل الباحثة بالاعتماد على ما سبق ذكره من نتائج (أضرار) الأزمات).

9.1.2 أساليب حل الأزمات والتعامل معها كما توضحها (صراص، 2015):

لقد تم طرح نوعين من أساليب حل الأزمات الأول معروف ومتداول ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب، ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

1. الطرق التقليدية؛ ومنها:

- أ. إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها.
- ب. كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

ت. إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزمووي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

ث. بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

ج. تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

ح. تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

خ. عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

د. القفز فوق الأزمة: وهو أسلوب التظاهر بأنه تم السيطرة على الأزمة بطرق التعامل المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها وهناك أوجه تشابه فيها مع الخبرات القديمة، ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً وتجاهل تأثيرها كلياً أو جزئياً.

2. الطرق غير التقليدية:

أما الطرق غير التقليدية التي تناسب روح العصر ومتغيراته، وهي تمثل الأسلوب العلمي الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمات وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري وهي كالتالي:

أ. طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل، وهي الطريقة التي تعتمد أسلوب:

- تبسيط الإجراءات: الذي يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزمووي ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم.
- إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية: حيث لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية أو الارتجال أو بسياسة رد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل للمنهج العلمي الإداري السليم الذي يقوم على أربع وظائف هي:

- أ. **التخطيط:** ويعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن، وتوقع الأحداث والإعداد المسبق، ورسم سيناريو بالأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة.
- ب. **التنظيم:** حيث لابد من توافر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تحتاج لجهود جماعي.
- ت. **التوجيه:** حيث تعتمد إدارة الأزمات فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لإحداث الأزمة وهي عملية تحتاج إلى معرفة الإمكانيات والظروف البيئية المحيطة، وتحتاج للمعلومات والتوجيهات التي تضمن الفاعلية.
- ث. **المتابعة:** إن معالجة الأزمة مرحلية، ونتائجها مرحلية أيضاً، لذلك فإن معالجة الأسباب هو الذي يحول دون وقوع الأزمات ولا يتم ذلك بدون متابعة حقيقية.
- ب. **الحضور الدائم:** تحتاج الأزمة إلى الاستعداد والتدخل والفهم الكامل، ولا ينشأ ذلك عن الغياب عن موقع الأحداث بل إن الحضور كفيل بإيقاف تصاعد الأزمة ومنع التدهور، وهو يتيح معرفة الأحداث أولاً بأول.

10.1.2 خصائص القرار وقت الأزمات كما يوضحها (أبو هدة، 2016):

1. **عدم التأكد:** حيث الأمور المتشابكة والتوتر المتزايد والنتائج عن الأزمات، كما يستدعي التعامل مع المخاطر الموجودة التعامل مع قضايا هيكلية معقدة وحالة من عدم التأكد.
2. **تعارض المصالح:** هناك شبكة مختلفة من الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تتضمن مصالح كثيرة ومتعارضة، تلك المصالح من المهم أخذنا في الاعتبار عند صنع واتخاذ القرار وقت الأزمة، ويجب مراعاة مصالح الأطراف المعنية الموجودة في محيط الأزمة.
3. **التدخل العاطفي:** عادة ما تؤثر المصالح الشخصية والعواطف على تفكير صانع ومتخذ القرار، والمعلومات دائماً لها قيمة رمزية بجانب قيمتها التوضيحية، ودائماً ما يدخل متخذ القرار العوامل النفسية ويختار البديل الذي يجعله يبدو في صورة جيدة ويتقبلها الآخرون.
4. **السرعة المناسبة في اتخاذ القرار:** وهي خاصية تستلزمها معظم الأزمات الصعبة والتي من الممكن لو تم التأخر في اتخاذ القرار فيها أن تتفاقم وتتعاظم لكارثة لا تحمد عقبها.

11.1.2 مناهج تشخيص الأزمة بحسب (المساعدة، 2012):

أ. **المنهج التاريخي:** ينطلق هذا المنهج من فكرة أن الأزمة ليست وليدة الساعة وإنما إفراز مجموعة عوامل تفاعلت ونشأت في الماضي لذلك فإن التعامل مع أي أزمة لا بد وأن يأخذ في الاعتبار الجانب التاريخي لتطورها.

ب. **منهج النظم:** ينطلق هذا المنهج من فكرة وجود مجموعة من الأجهزة والأقسام تعمل مع بعضها في تناسق وتوافق وتؤدي مجموعة من العمليات تتناغم لتحقيق هدف محدد، ويتم النظر إلى الأزمة كنظام متكامل.

ت. **المنهج الوصفي:** يقوم هذا المنهج على فكرة تشخيص الأزمة وفقا إلى المرحلة التي وصلت إليها وما هي عليه الآن، من حيث مظهرها، وملامحها، ونتائجها، ويقوم هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها مع وصف ماهيتها والأطراف الفاعلة فيها ومستقبل تطورها.

ث. **منهج دراسة الحالة:** يقوم على دراسة كل أزمة على حدة وبشكل مستقل باعتبار أن الأزمة ذات طبيعة شديدة الخصوصية رغم التشابه بين الأزمات إلا أنه لا يمكن أن تتماثل تماثلا كاملا. فالزمان والمكان وموضع الأزمة كافٍ بأن يجعل من كل أزمة حالة أزمة فريدة.

ج. **المنهج المقارن:** يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي حدثت في السابق وتقارنها موضوعيا بالأزمات الناشئة حاضرا، ومن خلال المقارنة يتبين أوجه الاتفاق والاختلاف ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج الناجح في السابق واستحداث علاج لما اختلف في الحاضر.

12.1.2 إدارة الأزمات

تشكل إدارة الأزمات حقلا جديدا في الإدارة العامة ووسيلة يمكن من خلالها الكشف عن مدى كفاءة الأجهزة الإدارية في مواجهة المواقف الطارئة، وقد نشأ مفهوم إدارة الأزمات في إطار الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات والكوارث المفاجئة، ثم تم استخدامه أسلوبا تتبناه الأجهزة الإدارية والمنظمات العامة لانجاز المهام العاجلة، أو إدارة المواقف الطارئة، وأصبح ينظر إلى إدارة الأزمات في إطار الإدارة العامة على أنها إستراتيجية متعددة الأبعاد تقوم على عدد من الأسس والمقومات، يمكن من خلالها مواجهة ما ينجم عنها من آثار وتطورات، وإدارتها بكفاءة وفاعلية، وهو ما يزيد من أهميتها في ظل التعدد والتنوع والتشابك في الأزمات التي يشهدها العالم المعاصر (البرغوثي، 2009).

ونظراً لزيادة المنافسة والتغيرات المستمرة في المناخ السياسي والاقتصادي التي تواجه الكثير من المؤسسات، فإن الحصول على المعلومات الكافية للتغيرات المختلفة وبدائلها، للتعامل معها وتجنب المؤسسة مخاطرها، يعتبر كفاءة مرتفعة لفرق العمل الجماعية ويصبح سبباً لزيادة نفوذها وبالتالي التخفيف من حدة الأزمات (الهلباوي، 2006).

1.12.1.2 مفهوم إدارة الأزمات:

- أ. تعرف صراص (2015) إدارة الأزمات: "مجموعة من التحديات القيادية المترابطة وغير العادية والتي يتوقع خلالها من القادة أخذ القرارات وتقديم التوجيهات في أصعب الظروف".
- ب. وعرفها (عبد النبي، 2008) بأنها: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد سمعة المنظمة بدرجة خطيرة، كما تهدد ربحيتها أو بقاءها في السوق".
- ت. أما (أبو زنيد، 2017) عرفها: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تحويل مسارها لصالح المنظمة".

2.12.1.2 إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات:

- أ. إدارة الأزمة: إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج: أي أن إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية مثل، عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق. وكذلك القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد الأزمة، وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض.
- ب. الإدارة بالأزمات: تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة. ويطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، وهو فن مستحدث يهدف إلى السيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم. والأزمة المصنوعة المختلقة لها مواصفات من

أهمها: الإعداد المبكر، تهيئة المسرح الأزموي، توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير (المساعدة، 2012).

3.12.1.2 خصائص ومميزات إدارة الأزمات كما يراها (الحري، 2012):

1. صعوبة التطبيق العملي وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصا في ظروف بيئة عدم التأكد من المستقبل المجهول.
2. إن التعامل مع الأزمات المالية والمشكلات الإدارية يحتاج إلى خبير ماهر مختص في علم إدارة الأزمات ليسهل على المؤسسات المالية والتجارية حل المشاكل الإدارية والمالية.
3. إن الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة متكاملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل ووفق دراسة نظرية عملية يقوم بها أعضاء فريق إدارة الأزمات.
4. سيادة وانتشار حالة من الاكتئاب وضعف وقلة الإنتاج والتشاؤم والإحباط بين الإدارات المختلفة وخصوصا العليا منها.
5. نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج لها المدراء للتعامل مع الأزمات.

4.12.1.2 عوامل النجاح في إدارة الأزمات لدى (عايش، 2012):

تتعدد العوامل التي تساعد العاملين في إدارة الأزمات على تحقيق النجاح في إدارة الأزمات والتي تتمثل في:

- أ. إدراك أهمية الوقت؛ إذ يعتبر الوقت عاملاً مهماً في إدارة الأزمات لما له من خطر بالغ على إدراك الأزمة وكيفية التعامل معها، حيث أن السرعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.
- ب. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة؛ وبكافة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة، وتداعيات ذلك على أنشطتها، ومواقف الأطراف منها. توفير نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

ت. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات؛ وذلك من خلال تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد العاملين على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

ث. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة؛ وذلك عن طريق تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.

ج. نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية؛ إذ أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة، وكذلك العالم الخارجي الذي يتعامل مع المنظمة من خلال تقديم الدعم المعنوي والمادي وحشد الطاقات وكسب الرأي العام.

ويرى فتحي (2001) أن الأسلوب الناجح للتعامل مع الأزمة يجب أن يكون:

أ. مخططاً له.

ب. سريعاً.

ت. يتعاطف مع المتضررين حتى لو كانوا مخطئين.

ث. يحول الأزمة إلى فرصة لتحسين الصورة الذهنية لدى الآخرين عن المؤسسة.

ج. يقترب من الجماهير ومجتمع الأزمة ولا يتكبر أو يتجاهل.

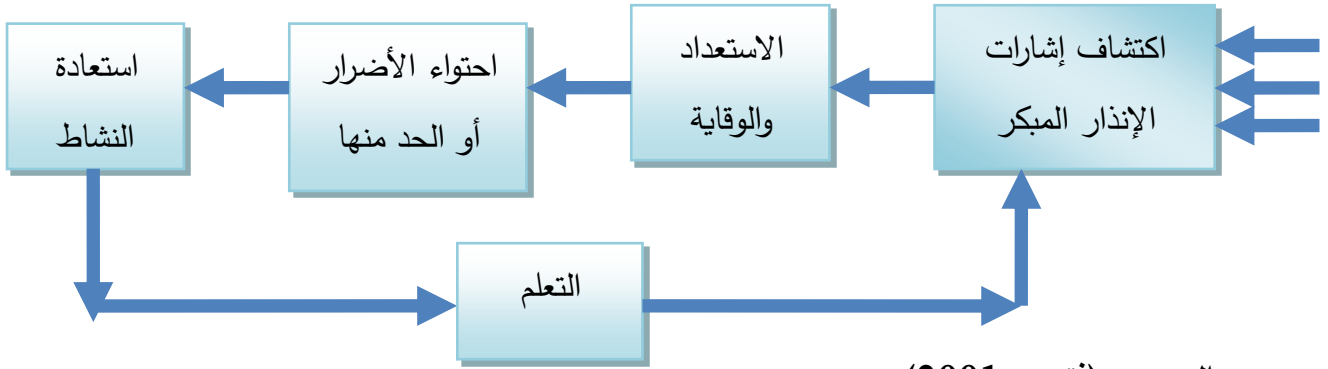
5.12.1.2 مراحل إدارة الأزمة كما يراها (أبو زنيد، 2017):

1. مرحلة ما قبل الأزمة (التلطيّف والاستعداد): إن مرحلة تلطيّف الأزمة تمثل نشاطات منتظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الكارثة ما أمكن، أو تخفيف حدة أثارها التدميرية في حالة عدم القدرة على منعها.

2. أثناء الأزمة (المواجهة): تعتبر هذه المرحلة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة في السابق والتدريبات التي سبقت حدوث الأزمة، فإذا كان التخطيط جيداً في المرحلة السابقة سيؤدي في الأغلب إلى النجاح في إدارة الأزمة في عملية المواجهة.

3. مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن): إن مهمة إدارة الأزمة لا تنتهي بمجرد مجابهة الأزمة والقضاء عليها، وإعادة بناء ما تم تدميره، وإنما تمتد إلى مرحلة أخرى، وهي محاولة لعلاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة، ووضع الضوابط لعدم تكراره، والاستفادة من دروس الأزمة في المستقبل.

شكل رقم (5.2): مراحل إدارة الأزمة.



المصدر: (فتحي، 2001).

13.1.2 أهداف عملية التخطيط لإدارة الأزمات كما تذكرها (الشيخ احمد، 2018):

- أ. تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر واكتشاف إرشادات الإنذار المبكرة، وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب والحد من الخسائر.
- ب. وضع قائمة بالتهديدات المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمنظمة.
- ت. حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ التصرف بمحاولة المنع والتخفيف أو الاستعداد للأزمة والاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

14.1.2 مشكلات علم إدارة الأزمات كما يوضحها (الحري، 2012):

1. الندرة النسبية للكتب المهمة بإدارة الأزمات وقلة الأبحاث العملية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات.
2. عدم وجود مراجع علمية إدارية موسوعية في علم إدارة الأزمات نظرا لنسيان علماء الإدارة لأهمية هذا العلم في مواجهة المشكلات المادية والإدارية.
3. عدم وجود الأقسام العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات على الرغم من أهميته ومكانته في الإدارة.
4. نسيان وتغافل وجهل الإدارات العليا لأهمية إنشاء قسم مختص متكامل لإدارة الأزمات في المؤسسات المالية والشركات التجارية.
5. قلة وجود متخصصين مهرة وأذكياء قادرين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري والتجديدي.

2.2 المبحث الثاني: الرواتب والأجور

1.2.2 المقدمة

تتعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للأفراد لقاء عملهم في مؤسسات وشركات الدولة، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما مصطلح الأجور (Wages) ومصطلح الرواتب (Salary). فالأجر؛ هو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال، أما الراتب؛ فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية ويطلق عليهم اسم الموظفين.

وفي الدول العربية هناك عدة تسميات لما يدفع للأفراد مقابل الأعمال التي يقومون بها في مؤسسات وشركات الدولة. لبنان مثلا تستعمل مصطلح راتب للموظفين الدائمين والمؤقتين، ومصطلح أجور لأولئك الذين يعملون في خدمة الدولة، وفي العراق وقطر وفلسطين يستخدم مصطلح الرواتب، بينما في مصر والإمارات العربية المتحدة واليمن وغيرها يستخدم مرتبات، وفي بعض الدول الأخرى يستعمل مصطلح المعاشات (ناصر، 2004).

2.2.2 تطور مفهوم الأجر في الفكر الاقتصادي

لم تعرف المجتمعات القديمة في صورها العبودية والإقطاعية مفهوما للأجر، ولم تكن وجبة الغذاء التي تقدم من النبيل أو الإقطاعي إلى العبد، أو ثمن الأرض مقابلا محددًا للعمل الذي يقوم به بقدر ما كانت الأجور مجرد الوسيلة والأداة التي تمكن هذا العبد من الاستمرار في أداء العمل. فكرة المقايضة بين العمل والأجر لم تظهر بوضوح إلا في الحرف اليدوية التي انتشرت في المدن خارج أسوار الإقطاعيات القديمة للنبلاء، ولم تتخذ صورة العلاقة بين صاحب الورشة أو المصنع والعامل شكلا محددًا، وثابتا فغالبا ما كانت تدفع في صور عينية أو بمقابل نقدي في بعض الأحيان.

ومع بداية تحرير العلاقات الاقتصادية والاجتماعية منذ منتصف القرن السابع عشر فصاعداً، وغالبية علاقات التبادل الرأسمالية الطابع، وانتشار رجال المهن والحرف ومن بعدهم طبقة المهنيين من محاميين ومفكرين وعلماء ورجال صناعة وتجار، بدأت علاقات العمل تتخذ أشكالاً جديدة تركز على المقايضة النقدية وعلى مفهوم جديد للأجر باعتباره (ثمنا للعمل)، واتخذ نظام العمل المأجور معنى جديداً تماماً.

وقد تعرضت المدارس الفكرية في علم الاقتصاد إلى مفهوم "الأجر" من زوايا مختلفة، فاعتبرت مدرسة الطبيعيين (الفيزيوقراط) قوى السوق هي التي تحدد المتغيرات الاقتصادية جميعاً بما في ذلك الأجر. أما المدرسة الكلاسيكية بدءاً من "آدم سميث" وحتى "جون ميل" فقد نظرت إلى الأجر إما باعتباره عنصراً ثابتاً ومستقراً لا يؤثر على بقية عناصر الإنتاج، أو من خلال نظرية مخصص الأجر باعتباره جزءاً ثابتاً من رأس المال كقدر مخصص للأجور. وعلى العكس من ذلك اعتبر "ماركس" العمل هو الذي يحدد القيمة للسلعة، وبالتالي فإن فائض القيمة يعتبر حجر أساسي في التحليل الماركسي هو الجزء الذي لا يدفع عنه أجر للعامل، وأسست ما يسمى "أجر الكفاف"، أما المدرسة الحديثة "مارشال" فقد اعتبرت أنه في ظل حالة المنافسة الكاملة تزيد فرص العمالة حتى يتساوى الأجر الحدي مع الإنتاجية الحدية للعامل.

بيد أنه ومع دخول عنصر النقابات العمالية والأحزاب الاشتراكية، لم تعد الإنتاجية الحدية هي التي تحدد فقط سعر العمل أو "الأجر" بل دخلت عناصر أخرى، ومنها كذلك التطور التكنولوجي.

المدرسة الكينزية بدورها وضعت الأجور في صلب نظرية الطلب الفعلي أو الطلب الفعال، سواء باعتباره محفزاً للطلب في الأسواق، وبالتالي مجدداً للدورة الاستثمارية ككل، أو باعتباره ركناً في السياسات الاقتصادية الواجبة في المجتمع الرأسمالي الحديث (فاروق، 2012).

أما تجارب الدول الاشتراكية حددت نظرتها للأجور من زوايا مختلفة وتقوم على عدة أمور مختلفة منها، (فاروق، 2012):

- أ. أن الأجر كثمن للعمل يقابل العمل كحق للإنسان.
- ب. أن أجر الكفاف يرتبط بمستوى المعيشة والسلطة المعيارية لاحتياجات المعيشة (ميزانية الأسرة).
- ت. أن تخطيط الأجور يرتبط بتخطيط الأسعار من جهة وتعظيم الإنتاجية من جهة أخرى.
- ث. أن اللجان الاستثمارية أو التخطيطية للأجور ينبغي أن يمثل فيها الأطراف الأخرى.
- ج. أن التشريعات هي الأداة الفعالة في هذه السياسة التخطيطية للأجور.

3.2.2 مفهوم الرواتب والأجور

غالبًا ما يخلط مصطلح المرتبات والأجور بين الناس ويستخدم بالتبادل. ولكن الحقيقة هي أن كلا المصطلحين يختلفان عن بعضهما البعض ويحملان معاني مختلفة. الراتب هو مبلغ ثابت يتم دفعه أو نقله إلى الموظفين على فترات منتظمة لأدائهم وإنتاجيتهم، في نهاية الشهر، في حين يتم دفع الأجور بالساعة أو على أساس يومي للعامل مقابل مبلغ العمل المنتهي في يوم واحد (Surbhi 2018).

- **تعرف Surbhi (2018) الراتب:** هو مبلغ المال المتفق عليه بين صاحب العمل والموظف الذي يتم تمديده على فترات منتظمة على أساس أداء الفرد. وعموما هو مبلغ ثابت من الرزمة يتم حسابه على أساس سنوي عند القسمة على عدد من الأشهر، و يتم التحقق من المبلغ الواجب صرفه شهريا.
- **ويعرفه أبو هدة (2016) الراتب:** التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال والمناصب الإدارية والمكتبية والموظفين، ويكون هذا التعويض على أساس الوقت بغض النظر عما أنجزوا خلال ذلك الوقت.
- **في حين عرفته فلاح (2008) الراتب:** هو المقابل الذي يتقاضاه العامل شهريا.
- **بينما تعرف Surbhi (2018) الأجر:** تعويض يعطى على أساس مقدار العمل المنجز والساعات التي قضاها في ذلك، وهو متغير ويختلف حسب الأداء اليومي للفرد. حيث يتم منح الأجور للعمال الذين يشاركون في عمليات التصنيع ويحصلون على تعويض يوميا.
- **وعرفه أبو هدة (2016) الأجر:** ثمن قوة العمل الضرورية اللازمة لاستمرار قوة العمل وإنتاجها.
- **في حين عرفتها فلاح (2008) الأجر:** ما يحصل عليه العامل يوميا، أو أسبوعيا أو بالساعة.

العناصر المشتركة في كل التعريفات كما يوضحها (أبو هده، 2016):

- أ. أن الأجر هو العائد المستحق لبازل الجهد جزاءً له.
- ب. يستحق الأجر على العمل سواء كان بدنيا أو ذهنيا.
- ت. يجب أن تتساوى قيمة العائد مع الجهد المبذول في العمل.

4.2.2 الاختلافات بين الراتب والأجر

أ. الاختلافات الرئيسية بين الراتب والأجر (Surbhi,2018):

1. الراتب هو مبلغ التعويض الثابت الذي يتم دفعه مقابل أداء الموظف. أما الأجر فهو مقدار التعويض المتغير الذي يتم دفعه على أساس الساعات التي يقضيها في إنهاء قدر معين من العمل.

2. يتم منح الراتب للأشخاص المهرة الذين يطبقون مهاراتهم في المجالات المعينة ويحققون إيرادات للشركة، في حين يتم دفع الأجر للعمال شبه المهرة أو غير المهرة، أو للعمال على أساس الساعات.

3. في حالة الراتب تكون التكلفة المدفوعة ثابتة، أي أن المبلغ ثابت يدفع شهرياً، في حين تكون التكلفة في الأجر متغيرة وذلك حسب الأداء اليومي أو الأسبوعي للفرد.

4. الراتب يقرر مرة واحدة في بداية العمل ويكون ثابتاً، بينما في الأجر هناك معدل للأجر يستمر في التغيير ويدفع للفرد على أساس معدل الأجر السائد.

5. يتم منح الراتب لأولئك الذين يشاركون في العمل الإداري أو المكتبي في حين تدفع الأجر إلى العمال الذين يعملون في عمليات التصنيع التي تتطلب عمال مهرة أو غير مهرة.

ب. في حين يرى (أبو هده، 2016) أن الاختلاف بين الراتب والأجر يكمن في:

1. أن الأجر هو ما يحصل عليه العامل، بينما الراتب هو ما يحصل عليه الموظف.
2. يصرف الأجر يومياً أو أسبوعياً، بينما يصرف الراتب شهرياً.

5.2.2 أهمية الأجر

يرى أبو هده (2016) أن للأجر أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو على مستوى الدخل الوطني وهي على النحو الآتي:

1. أهمية الأجر بالنسبة للدخل الوطني: تشكل الأجر مصدراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ففي كثير من الأحيان وفي الدول المتقدمة فإن الأجر المدفوعة تمثل أكثر من (40%) من الدخل الوطني.

2. أهمية الأجر بالنسبة للفرد: يعتبر الأجر وسيلة لإشباع احتياجات العامل المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في المجتمع، إذ يعتبر الأجر وسيلة يقيس بها الفرد مكانته، وكذلك مدى احترامه لذاته، وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته، وتنعكس آثار الرضا لمفرد في السلوك العام للأداء في المنظمة.

3. أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة: تكمن هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- أ. الأجر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- ب. الأجر وسيلة لإبقاء الكفاءات العاملة بها.
- ت. يعتبر الأجر وسيلة لتحقيق العدالة بين العمال.
- ث. تمثل الأجر جزءا كبيرا من تكاليف الإنتاج التي تدخل في ميزانية المؤسسة.

4. أهمية الأجر باعتبارها جزءا من الحوافز كما يلي:

- أ. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- ب. تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات.
- ت. تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- ث. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام.
- ج. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- ح. جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- خ. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- د. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

6.2.2 أنواع الأجر

يمكن تصنيف الأجر بحسب (أبو هذه، 2016) إلى:

1. الأجر حسب الزمن: وهو ذلك الأجر الذي يكون محددًا مسبقًا بناء على العقد بين صاحب العمل والعامل بحيث يحدد فيه مدة العمل وعدد ساعاته في اليوم.
2. الأجر حسب الوحدات: ويكون هذا الأجر حسب الوحدات المنتجة من طرف العامل.
3. أجر المكافأة: وهذا الأجر يجمع بين الأجر حسب الزمن وأجر الوحدات، بحيث يتكون من جزأين:

- أ. أحدهما أجر قاعدي معين، وهو يطابق الأجر الزمني.
- ب. والآخر إضافي يكافأ به الفرد، إذا زاد إنتاجه عن مستوى معين تحدده المؤسسة.
4. أجر المجموعة: يشكل أجر المجموعة الصلة بين صاحب العمل ومجموعة العمال على أساس أن هؤلاء العمال يتقاضون أجرا جماعيا ثم يوزعونه بينهم.

1.6.2.2 تقسيمات الأجر:

للأجر عدة تقسيمات تبعا للمعيار المستخدم في التقسيم حسب (فلاح، 2008) كما يلي:

أ. تبعا لطبيعتها:

1. أجر عينية: تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل السكن والنقل.
2. أجر نقدية: هو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز.

ب. تبعا لقوتها الشرائية:

1. أجر اسمية: هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه.
2. أجر حقيقية: هي حجم السلع و الخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي.

ت. تبعا لمعيار الدفع:

1. أجر على أساس الوقت: تدفع على أساس وحدة زمنية محددة (ساعة، يوم، أو شهر).
2. أجر على أساس القطعة: يدفع للعامل نظير انجاز جزء من العمل.

7.2.2 تحديد الأجر

1.7.2.2 العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر (درة وآخرون، 1993):

1. الانجاز: المقصود به هو مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والمسؤوليات والواجبات المنوطة به. كما تشمل النتائج التي يحققها الفرد في الوظيفة التي يشغلها أو العمل الذي يقوم به.

2. **الجهد:** هو الجهد العقلي (الذهني) أو الجسدي (البدني) المطلوب من الفرد القيام به لانجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه. هناك بعض الأعمال (الوظائف) التي تتطلب المزيد من الجهد العقلي مثل الوظائف الفنية ذات الصبغة التفكيرية (وظيفة مدير الحاسوب) وبعضها يتطلب المزيد من الجهد البدني مثل الأعمال المهنية (وظيفة محرك الآلات الثقيلة).

3. **الأقدمية:** هي سنوات العمل الفعلية (سنوات الخبرة) التي أمضاها الفرد في الوظيفة أو في المنظمة. يستحق الشخص الذي لديه سنوات طويلة من العمل الفعلي (الخبرة) راتباً أعلى من الشخص حديث التخرج.

4. **المؤهل العلمي:** هو المستوى التعليمي المطلوب الذي يؤهل لشغل وظيفة ما. فهناك بعض الوظائف التي تتطلب مستوى تعليمياً معين مثلاً درجة البكالوريوس أو الدبلوم أو فقط إنهاء الثانوية، وهناك بعض الوظائف التي تتطلب حصول الفرد على درجة الماجستير.

5. **صعوبة العمل:** هناك أعمال سهلة وأعمال صعبة من حيث الجهد، والمهام والمسؤوليات والمعدات المستخدمة. حيث تستحق الأعمال الشاقة أجراً مرتفعاً مقارنة مع الأعمال السهلة.

6. **قدرة المنظمة المالية:** يرتبط مستوى الأجور التي تدفعها المنظمة للعاملين ارتباطاً مباشراً بوضعها (قدرتها) المالية.

7. **مستويات الأجور في سوق العمل:** هي تحديد مستويات الأجور في المنظمة حسب مستويات الأجور السائدة في سوق العمل. مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة في سوق العمل والعرض والطلب على قوى العمل.

8. **معدل التضخم السائد:** يجب مراقبة معدل التضخم السائد واتجاهاته وأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تحديد مستوى الأجور.

2.7.2.2 اعتبارات تصنيف الأجور:

تصنف فلاح (2008) الأجور حسب اعتبارين هما:

أ. أنظمة الدفع على أساس الوقت:

تعد هذه الطريقة من أقدم وأكثر الطرق شيوعاً في غالبية المنشآت، ويتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة التي يقضيها الفرد في عمله (قد يتحدد الدفع إما بالساعة، الأسبوع، أو الشهر)، ولا يرتبط الأجر هنا بكمية أو جودة الإنتاج.

ب. نظام الأجر على أساس الإنتاج (أو القطعة):

في هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته فالخاصية الأساسية للدفع على أساس كمية الإنتاج هي أن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد إذا أتم العمل (يُحصل على مكاسب أو تلحق به الخسائر وذلك تبعاً للاختلافات في الكمية المنتجة).

وهناك نظامين لتحديد الأجر بالإنتاج هما:

1. الأجر على أساس الإنتاج الفردي.

2. الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

ويضيف ناصر (2004) اعتبارين آخرين هما:

1. **الاعتبارات السياسية:** تتطوي هذه الاعتبارات على سياسة الدولة فيما يتعلق بسياسة الأجور المطبقة في البلد من خلال القوانين والأنظمة واللوائح التي تصدرها وتطبقها فيما يتعلق بالأجور، حيث تستطيع الدولة ومن خلال إتباع سياسة محفزة للأفراد يدفع بموجبها أجوراً مرتفعة تساهم في تحسين علاقاتها معهم.

2. **الاعتبارات الثقافية:** تتطوي هذه الاعتبارات على العلاقة بين الأجور ومساهمتها وتأثيرها على المستوى الثقافي للأفراد في المجتمع وبالتالي على المستوى الثقافي لهذا المجتمع وذلك من خلال مساهمتها في مساعدة الأفراد على متابعة دراستهم ورفع مستواهم الثقافي من خلال شراء الكتب والمجلات وغيرها، والتي من الممكن أن تساعدهم على كسب الثقافة والمعرفة ومتابعة كل جديد في مجال العلم والمعرفة.

8.2.2 الرواتب في فلسطين

1.8.2.2 مفهوم أزمة انقطاع الرواتب:

هي حالة استثنائية يمر بها موظفو القطاع العام في فلسطين تتمثل في عدم تلقيهم لحقوقهم المالية وفقاً للقانون، نتيجة عدم توفر السيولة المالية اللازمة، وأثرت عليهم من ثلاثة جوانب: مادية ونفسية واجتماعية (أبو هده، 2016).

2.8.2.2 تاريخ أزمة الرواتب:

منذ الانقسام الفلسطيني في يونيو (2007) ما فتئت حكومتي حماس في غزة والسلطة الفلسطينية في رام الله تتنافس في مجالات عديدة، من بينها القدرة على دفع رواتب موظفيها في محاولة لتأكيد حسن إدارتها، أخذاً في الاعتبار الفارق الكبير في عدد الموظفين وقيمة الفاتورة الشهرية لكل منهما، فبسبب الأزمة المالية الشديدة التي تمر بها السلطة الفلسطينية منذ عامين، لم تتمكن من الانتظام في دفع رواتب موظفيها في موعدها، ففي خلال الثلاث شهور الماضية (أكتوبر/نوفمبر/ديسمبر) دفعت السلطة الفلسطينية راتب شهر واحد على دفعتين، في حين تمكنت حكومة حماس من دفع رواتب موظفيها بدرجة أكثر انتظاماً، وتبلغ فاتورة الرواتب الشهرية التي تتحملها السلطة الفلسطينية لموظفيها في الضفة الغربية وغزة والبالغ عددهم (160.000) حوالي (205) مليون دولار في حين تبلغ فاتورة الرواتب الشهرية لموظفي حكومة حماس في غزة البالغ عددهم (42.000) موظف حوالي (37) مليون دولار شهرياً. بلغت موازنة السلطة الفلسطينية لعام 2012 حوالي (3.9) مليار دولار في حين أن موازنة حكومة حماس لعام 2013 قدرت بـ (890) مليون دولار، في حين لا تتحمل حكومة حماس أي مسؤوليات مالية في الضفة الغربية، تُوصل السلطة الفلسطينية دفع رواتب موظفيها المستكفين عن العمل في قطاع غزة البالغ عددهم (55.000) موظفاً (إسماعيل، 2019).

وتصاعدت في الآونة الأخيرة أزمة موظفي المحافظات الجنوبية لفلسطين الذين جرى تعيينهم عقب أحداث تموز/ يوليو 2007، وهم يمثلون شريحة مهمة من شرائح المجتمع الفلسطيني، بحكم أعدادهم الكبيرة وأعداد الأسر التي يقومون بإعالتها. وتتمثل الأزمة في عدم صرف رواتبهم، على الرغم من أنهم على رأس عملهم، ويقومون بالمهام المنوطة بهم دون كلل أو ملل، وفي مختلف الظروف بما فيها الأوقات العصيبة التي صاحبت الحرب التي شنتها "إسرائيل" على المحافظات الجنوبية لفلسطين صيف 2014م.

وقد مرت هذه الأزمة بعدة مراحل مختلفة، فمنها ما تم تجاوزه كما حدث في عام 2006م، وذلك عندما تم تشكيل الحكومة الفلسطينية العاشرة، وتم تشديد الحصار الإسرائيلي على الحكومة الفلسطينية المشكلة من كتلة حماس البرلمانية حينذاك، واستمرت هذه الأزمة حتى بداية عام 2009م، ثم انتظمت الرواتب بعد ذلك حتى حدوث أزمة جديدة في عام 2011 تمثلت في نقص السيولة لدى الحكومة الفلسطينية في غزة بسبب الحصار أيضاً، ولكن لم تطل تلك الأزمة، فقد تم تداركها سريعاً، إلى أن

برزت ملامح الأزمة الحالية والتي بدأت تحديداً في شهر سبتمبر من العام 2013م، واستمرت حتى تاريخه (إسماعيل، 2019).

رفضت الحكومة الفلسطينية في 2019 تسلم أموال المقاصة- بعد قرار إسرائيلي باقتطاع جزء منها، يمثل مخصصات الأسرى وذوي الشهداء- الأمر الذي تسبب في صرف أنصاف رواتب موظفي الحكومة الفلسطينية، وطالت الأزمة مختلف مرافق الاقتصاد المحلي، ووفق بيانات الميزانية الفلسطينية، تعد أموال المقاصة (تمثل إيرادات الضرائب والجمارك على السلع الواردة من الخارج)، المصدر الأبرز لدخل الحكومة بنسبة 65% من إجمالي الإيرادات، وتبلغ قيمة أموال المقاصة الشهرية وفق بيانات ميزانية فلسطين 2019 نحو (690) مليون شيكل (195) مليون دولار، وهي أموال تجبها إسرائيل نيابة عن الفلسطينيين كأحد تقاضيات بروتوكول باريس الاقتصادي، وتُحول إلى الخزينة الفلسطينية بشكل شهري، إلا أن تراجع القوة الشرائية في السوق الفلسطيني، وتوجّه المستهلكين لضبط الإنفاق بسبب مخاوف فقدانهم وظائفهم وضبابية المشهد الاقتصادي، تظهر أن إيرادات المقاصة ستتضرر على نحو حاد خلال الفترة المقبلة (عربي بوست، 2020).

وقال اشتية في حديثه لتلفزيون فلسطين أن إسرائيل قررت اقتطاع 502 مليون شيكل نحو (139) مليون دولار تم تقسيمها بواقع 42 مليون شيكل (11.6) مليون دولار شهريا، لكنه أكد أن مجموع الاقتطاعات خلال شهر فبراير/ شباط الماضي 2019 بلغت (192) مليون شيكل نحو (53) مليون دولار بأشكال مختلفة في قرصنة علنية ودون أي تدقيق، وأكد وجود ضغوط وتدخّل دولي خاصة من فرنسا (راعية اتفاق باريس الاقتصادي) لإجبار الاحتلال على صرف أموال السلطة الفلسطينية (الرجوب، 2019).

جدول رقم (1.2): تواريخ ومبالغ حجز أموال المقاصة الفلسطينية في السنوات السابقة.

تاريخ الاستحقاق شهر/ سنة	تاريخ الدفع شهر/ سنة	مدة الاحتجاز (شهر)	المبلغ المحتجز (مليون دولار)
1997/7	1997/8	1	87
2000/12	2002/12	24	500
2006/3	2007/7	16	1100
2006/11	2003/1	3	100
2011/5	2011/5	0.5	100
2015/1	2015/4	3	450
2019/2	2019/10	8	كامل المقاصة

المصدر: (ماس، 2019).

3.8.2.2 أسباب مشكلة عدم صرف رواتب الموظفين في فلسطين:

أ. ارتهان الاقتصاد الفلسطيني واعتماده على الدعم الخارجي (العربي والدولي): بعد عقد اتفاقيات السلام بين منظمة التحرير الفلسطينية والكيان الصهيوني في العام 1993 وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994، وكانت هناك وعود دولية بدعم وتمويل وبناء اقتصاد فلسطيني متطور، مما أعطى الفلسطينيين الأمل في أن يعم الرخاء الاقتصادي الأراضي الفلسطينية، إلا أن أمل الفلسطينيين قد خاب في هذه الوعود، حيث سيطرت إسرائيل على كافة المعابر والحدود التي تربط الأراضي الفلسطينية المحتلة بالخارج، وتحكمت إسرائيل في حركة وتقل الأشخاص، والصادرات والواردات من البضائع (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 3، 2006).

ب. سياسة الاحتلال الإسرائيلي: التي تعتمد قهر الشعب الفلسطيني وإذلاله وإجباره على الخضوع والاستسلام للقرارات الصهيونية، وذلك من خلال الحجز على مستحقات السلطة الوطنية الفلسطينية من أموال الضرائب، وعدم إيصال أموال الفلسطينيين المستحقة لهم.

ت. الظروف السياسية التي يمر بها الشعب الفلسطيني: والمتمثلة في فوز حركة حماس في الانتخابات الفلسطينية التشريعية الديمقراطية عام (2006) وتشكيل حركة حماس للحكومة الفلسطينية، وهو الأمر المرفوض من قبل إسرائيل التي تدعي بأن حركة حماس حركة إرهابية، وبنفوذ إسرائيل الغريب، والغير منطقي، والغير مبرر أخلاقياً وقانونياً، استطاعت التأثير على الحكومة الأمريكية، ومن ثم التأثير على الحكومات العربية، والإسلامية، والأوروبية، وحشد كل هؤلاء للوقوف ضد حكومة الشعب الفلسطيني المنتخبة والمتمثلة في حركة حماس، وهذا ليس عقاباً لحركة سياسية معينة، بل هو عقاب للشعب الفلسطيني ككل، طمعاً في جر هذا الشعب إلى حرب أهلية، فالمستفيد الوحيد منها إسرائيل الإرهابية.

ث. الزيادة المستمرة في أعداد الموظفين: حيث تزايدت أعداد الموظفين عاماً بعد عام منذ عودة السلطة الوطنية الفلسطينية، حتى وصلت إلى أعداد كبيرة، أدت إلى اختلال ميزان المدفوعات لدى السلطة الوطنية الفلسطينية، ويذكر أن تضخم قطاع الخدمات غير الإنتاجية، وتسارع النمو في القطاع الحكومي بما لا يتناسب مع حاجة المجتمع، في ظل عدم مقدرة الاقتصاد المحلي على تحمل تمويل تكاليف هذا النمو، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على العون الدولي.

ج. الوضع الاقتصادي العام لدى السلطة الوطنية: لا شك أن السلطة الوطنية الفلسطينية قد ورثت عبئاً اقتصادياً ثقيلاً منذ عودتها إلى أرض الوطن، وذلك نتيجة لما خلفه الاحتلال الإسرائيلي من بنية تحتية غاية في السوء والقسوة، بالإضافة إلى سيطرة الاحتلال على أكثر من ثلث الأراضي الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، ووجود المستوطنات التي تقتل الاقتصاد الفلسطيني بسيطرتها على الأراضي التي يمكن استغلالها في الزراعة والصناعة، كما أن السلطة الوطنية لم تمتلك أي مقوم من مقومات الحياة الاقتصادية الناجحة، ومما زاد الوضع سوءاً في الفترة الحالية 2006 هو تغير الوضع السياسي، وفوز حركة حماس، ووقف الدعم الذي كانت تحصل عليه الحكومات الفلسطينية السابقة (عسليّة والطلاع، 2007).

جدول رقم (2.2): الأسباب والحجج الإسرائيلية لحجز المقاصة.

السنة	الأسباب والحجج الإسرائيلية للحجج
1997	توتر أمني
2000	الانتفاضة الثانية
2006	فوز حركة حماس في الانتخابات
2011	التقدم بطلب الاعتراف بدولة فلسطين الانضمام إلى اليونسكو
2012	قبول إسرائيل دولة غير عضو في الأمم المتحدة
2015	انضمام فلسطين إلى محكمة الجنايات الدولية
2019	دفع السلطة رواتب الأسرى والشهداء والجرحى

المصدر: (كنفاني وصلاح، 2015).

ويرى أبو هذه (2016) أنه لم تكن أزمة انقطاع الرواتب أزمة وليدة اللحظة بل هي أزمة جاءت نتيجة لمجموعة من الأسباب التراكمية، وهي على النحو الآتي:

أ. الحصار المفروض على المحافظات الجنوبية لفلسطين والذي يؤثر على الإيرادات لدى الحكومة الفلسطينية، والذي يتمثل في إغلاق كافة المنافذ المؤدية إليها، ومنع تحويل إيرادات المقاصة إلى خزينة الحكومة الفلسطينية في غزة والتي تبلغ (80) مليون دولار شهرياً، وقد جاء هذا الحصار بعد فوز حركة المقاومة الإسلامية حماس في الانتخابات الديمقراطية في عام 2006م.

- ب. الانقسام السياسي بين شقي الوطن (قطاع غزة والضفة الغربية) والذي أفرز مجموعة من المشاكل والقضايا العالقة والتي تعتبر أزمة انقطاع الرواتب من أهمها.
- ت. عدم توفر السيولة الكافية لدى الحكومة الفلسطينية في غزة لصرف رواتب الموظفين.
- ث. عدم قيام حكومة التوافق الفلسطينية بتحمل واجباتها اتجاه موظفي القطاع العام في غزة والتي تكفلت بالمسؤولية عنهم بعد اتفاق المصالحة.

4.8.2.2 أوجه الضرر التي ترتبت على أزمة انقطاع الرواتب كما يراها (أبو هده، 2016):

هناك العديد من الأضرار التي سببتها أزمة انقطاع الرواتب سواء على صعيد المجتمع أو المؤسسة أو الأسرة أو الفرد، وذلك باعتبارها أزمة طال أمدها، وازدادت حدتها في الآونة الأخيرة، ومن هذه الأضرار ما يلي:

1. على صعيد الموظف وعائلته:

- أ. يعتبر الموظف هو صاحب الضرر المباشر نتيجة عدم تلقيه راتبه والذي يترتب عليه عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته الأساسية.
- ب. يعيش أكثر من (40000) موظف وأسرهم بما يفوق عدده (300000) مواطن أوضاعاً معيشية صعبة، تمثلت في حرمانهم من تلبية أدنى احتياجاتهم اليومية من المأكل والمشرب والملبس.
- ت. التأثير سلباً على الثقة واحترام الذات، فليس من السهل ألا يتمكن الموظف من تلبية الاحتياجات الأساسية، الشعور بالمسؤولية ثم العجز عن تحملها له أثر كبير لتقدير الإنسان لذاته، وتغيير الصورة الذهنية للإنسان عن نفسه يأتي تراكمياً وله أثر عميق قد يحتاج مدة طويلة لإزالته.
- ث. اللجوء لسحب المدخرات في حالة وجودها أو بيع جزء من الثروات أو الممتلكات وبخسارة كبيرة، على الرغم من الاعتبارات النفسية المؤلمة في مثل هذه الحالات.
- ج. اضطراب الموظفين للبحث عن فرص عمل إضافية بعد دوامهم الرسمي في محاولة للوصول إلى أي مصدر من مصادر الرزق، في ظل ضالة مثل هذه الفرص إن لم يكن منعماً، وفي ظل معاناة نفسية شديدة.
- ح. تعدى تأثير الأزمة على الموظف وعائلته من ناحية الجانب المادي إلى الجانب الاجتماعي والنفسي، حيث تأثرت العلاقات الاجتماعية في محيط الفرد والأسرة باعتبار أن الأوضاع المادية تنعكس بالضرورة على التواصل الاجتماعي وخاصة في المناسبات، كما أدى شعور الموظف

بالعجز عن تلبية احتياجات أسرته إلى زيادة المشاكل الأسرية والتي وصل بعضها إلى حدوث انفصال بين الزوجين فيما يسمى بالطلاق الاقتصادي، وبالتالي تشتت الأسرة وتهديد الأطفال بالضيق.

خ. عدم تحقيق الحد الأدنى من المشاركة المجتمعية حتى يصبح هذا الفرد عالة، وهذا يمهد للإصابة بأمراض نفسية وعقلية.

2. على صعيد المؤسسة:

أ. انعدام شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي، المتمثل في القلق على المستقبل بعد أن أصبح يتداول عدم شرعية الموظف واستحداث بدائل للراتب تتمثل في صرف مساعدات مالية إنسانية وصرف كوبون غذائي من وزارة الشؤون الاجتماعية.

ب. يعتبر من بديهيات العمل الوظيفي أن يكون الموظف حريصاً على جودة الخدمات المقدمة للجمهور باعتبارها تعكس الصورة الجميلة لمؤسسته ولمدى التزامه بعمله وإخلاصه والذي يعود بالفائدة على الجميع، ولكن انقطاع الرواتب يؤثر سلباً على هذه الجودة، والتي ستعكس على علاقة الجمهور بالمؤسسة التي يعمل فيها هذا الموظف.

ت. ضعف الولاء المؤسسي والانتماء للعمل، فلقد ارتبط الولاء للمؤسسة، وإتقان العمل بالرضا الذي يرتبط بدوره بالحوافز المادية والمعنوية، وإن تداول قصص الصمود الأسطوري لموظفي الحكومة السابقة وتحديدهم للصعاب والعمل بلا رواتب بدأ ينفذ تدريجياً إلا من النخبة.

3. على صعيد الاقتصاد الفلسطيني:

أ. تأثر البنوك والمؤسسات المالية العاملة في المحافظات الجنوبية لفلسطين نتيجة تعسر القروض والمراجحات وعدم قدرة الموظفين على الوفاء بالتزاماتهم، وتوجه بعض هذه المؤسسات إلى القضاء لنيل حقوقها، مما يعني زيادة في المصاريف والوقت والجهد.

ب. حرمان السوق المحلي في المقام الأول من الأموال التي ينفقها هؤلاء الموظفون في المعتاد، والتي تقدر بنحو 30 مليون دولار شهرياً أو نحو 360 مليون دولار سنوياً.

ت. الدورة الاقتصادية لا تسير وفق بعد تنموي، وبالتالي توقف عجلة التنمية الاقتصادية.

5.8.2.2 مخاطر انقطاع الرواتب كما يوضحها (إسماعيل، 2019):

1. **مخاطر سياسية:** شكل عجز السلطة الوطنية الفلسطينية عن دفع رواتب موظفيها في ظل الارتفاع الهائل للأسعار ونسب التضخم التي لم يرافقها زيادة في الأجور وقوداً للاحتجاجات الشعبية التي شهدتها الضفة الغربية في السنتين الماضيتين. مما أثارت هذه التظاهرات شكوكاً حول مدى قدرة السلطة الفلسطينية على البقاء ومواصلة برنامجها السياسي، وطالب المتظاهرين وضع حد أدنى للأجور بما لا يقل عن (400) دولار شهرياً في حين رفعت شعارات تطالب بحل حكومة د. سلام فياض وبتفكيك السلطة الفلسطينية ذاتها. كذلك قام موظفي الحكومة في الضفة الغربية بالعديد من الإضرابات مطالبين الحكومة بأن تتدبر أمرها بدفع رواتب موظفيها. ورافق هذه المظاهرات والإضرابات اتهامات بفساد مستشارين في دوائر السلطة وعدم اكتراث الحكومة الفلسطينية لخطورة الأزمة وتداعياتها.

2. **تدهور المؤشرات القومية وركود النشاط الاقتصادي:** وهي المؤشرات القومية التي تستخدم في قياس متوسط نمو الدول ومدى رفاهية الشعوب ومن بينها الناتج المحلي الإجمالي، حيث يمثل الإنفاق الحكومي ومن ضمنه الرواتب أحد محفزات النمو في الناتج المحلي الإجمالي، لذا تلتزم الحكومات بدفع رواتب موظفيها ليس لتمكينهم من مواجهة تكاليف الحياة المتزايدة فقط، بل من أجل تنشيط الحركة الاقتصادية الداخلية وتشجيع العائلات على الاستهلاك بما يزيد من حركة الأسواق ويخلق فرص عمل جديدة. وكما هي لعبة الدومينو فإن تناقص الإنفاق الحكومي ينعكس سلباً على قدرتها على تسديد فواتير التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية. كذلك يؤدي إلى تقليص المشتريات الفلسطينية من إسرائيل بما يقلل من قيمة التحويلات الضريبية (المقاصة) التي تجمعها إسرائيل وتحولها للسلطة الفلسطينية.

3. **زيادة مستويات الفقر ونسب الإعاقة:** يعيل موظفي السلطة الفلسطينية ما يقارب من مليون شخص أي ما نسبته 25% من إجمالي السكان. دفعت أزمة الرواتب بعشرات آلاف من موظفي الدرجات الإدارية الدنيا إلى حفرة الفقر بسبب فقدانهم المصدر الوحيد للدخل، وسبب عدم الانتظام في دفع الرواتب إلى زيادة الإعاقة المباشرة في المجتمع الفلسطيني حيث وصلت إلى (7:1) أي في مقابل كل شخص يعمل بمرتب هناك 7 أشخاص لا يعملون ممن هم في سن العمل (15-60 عاماً). حيث تحول موظفي الحكومة من مُعيلين لأسرهم لمُعالين، وإن ارتفاع نسب الإعاقة يدل على عمق الأزمة، ففي ظل نسبة البطالة العالية وفي ظل عدم انتظام دفع الرواتب لموظفي

القطاع العام، لا يبقى في دورة الإنتاج سوى الذين يعملون في القطاع الخاص والمنظمات الأهلية في حين تقف باقي قطاعات المجتمع تتفرج، ويسبب ذلك خلاً مدمراً لمنظومة العلاقات الاقتصادية والاجتماعية ولمنظومة القيم والأخلاق، يستوجب ذلك أن يقوم من يتقاضى راتبه بإعالة مباشرة للمقربين منه وإعالة غير مباشرة لباقي المجتمع، وذلك من خلال تمويل الخدمات الصحية، التعليم، المواصلات، دفع الرسوم والضرائب، مما يشعر الجميع بالإرهاق والعجز عن المواجهة، حيث تفوق متطلبات الإعالة قدرات المُعيلين، كذلك تزداد نسب التسرب من التعليم، معدلات الزواج المبكر خاصة للفتيات، ترتفع معدلات الطلاق بين المتزوجين وتنخفض معدلات الزواج.. الخ.

4. ضعف الجهاز البيروقراطي الفلسطيني وتضائل الشعور بالانتماء: إن الجهاز الحكومي لأي دولة

هو أحد مصادر قوتها ومعالم سيادتها وأداتها الأساسية لتحقيق خططها التنموية، ووجود جهاز حكومي منظم وناشط ومؤهل هو أحد الاشتراطات لتحقيق التنمية البشرية. أزمة الرواتب تسبب شعوراً لدى موظفي القطاع العام بعدم الجدوى، وتضعف من رغبتهم للذهاب للعمل وتقلص وتحد من قدرتهم على القيام بوظائفهم، مما يصيب الجهاز البيروقراطي بأمراض التكاسل والتغيب وتعميق الشعور بعدم الجدوى، فالراتب الشهري الذي يحصل عليه الموظف لا يمثل مردوداً مالياً لمجهوده ومكافأة لخبرته فقط بقدر ما هو تعزيزاً لشعوره بجدوى ما يقوم به، وتقديراً لعمله ومكافأة لمؤهلاته وخبراته.

5. تدهور مستوى جودة الحياة: بسبب التقطع في استلام الراتب، تضطر الأسر إلى إعادة تشكيل

سلة مشترياتها ومصروفاتها كماً ونوعاً بما يتناسب مع الوضع الجديد، حيث تلجأ الأسرة بداية إلى الاستغناء عن البنود غير الضرورية كالتسلية، الرحلات، ثم تبدأ بتقليص الموازنات المخصصة للقراءة، شراء الكتب، الذهاب للمسرح، ثم تضطر الأسر للتوقف عن تعليم أبناءها خاصة الفتيات منهم، ويتواصل انحدار الأولويات حتى تصل إلى إعادة أولويات الإنفاق على بنود أساسية لا يمكن الاستغناء عنها وهي المأكل والملبس والمشرب، ورغم ضرورتها للحياة إلا أن هذه الحاجات أيضاً تخضع للتقنين والترتيب، حيث تتخلى العائلة عن استهلاك السلع مرتفعة التكلفة كاللحوم والأسماك لمصلحة بنود أخرى مثل الخبز والأرز والبقوليات وهي أقل تكلفة لكنها أقل جدوى غذائية، مما ينتج عنه في النهاية ضعف في مستويات الصحة العامة، انخفاض متوسط العمر، ضعف البنية العقلية والجسمية وزيادة أمراض هشاشة العظام، وانتشار أمراض فقر الدم وسوء التغذية وخاصة بين الأطفال.. الخ.

3.2 المبحث الثالث: الاحتراق الوظيفي

1.3.2 المقدمة

يعتبر مفهوم الاحتراق النفسي من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد ظهرت المقالات الأولى حوله في منتصف السبعينات، وظهوره جعل منه موضوعاً ساخناً من قبل وسائل الإعلام المختلفة في التسعينيات، وقد وصل ما كتب حوله عام 1881 إلى آلاف المقالات والدراسات وحوالي مائة كتاب.

ويعتبر هيربرت فردينبرجر (Herbert Freudenberger) المحلل النفسي الأمريكي أول من أدخل مصطلح الاحتراق النفسي (Burnout) إلى حيز الاستخدام الأكاديمي، وذلك عام 1814م عندما كتب دراسة أعدها لدورية متخصصة وناقش فيها تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تعاملاته وعلاجاته مع المترددين على عيادته النفسية في مدينة نيويورك، ولكن أعمال كريستينا ماسلاك (Maslach) أستاذة علم النفس بجامعة بيركلي الأمريكية مثلت الريادة في دراسة وتطوير مفاهيم الاحتراق النفسي (الجمال، 2012).

وتبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات تحول دون قيام العامل بدوره كاملاً، الأمر الذي يساهم في شعوره بالعجز عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، ومتى حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعداً سلبياً له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل، ويؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك والاستنزاف الانفعالي يمكن تعريفها بالاحتراق النفسي أو الوظيفي، وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة وتناولتها العديد من الدراسات بالبحث، وأصبح موضوع الاحتراق الوظيفي للعاملين موضع بحث وناقش، وعلى الرغم من أنه طرأ في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي، إلا أن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال محيراً إلى حد ما، وفي كثير من الأحيان فإن ملاحظة حالات للاحتراق تكون أيسر من تعريف أعراضه، وبالرغم من الحداثة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، كان هنالك العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعريفات متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه (أبو مسعود، 2010).

2.3.2 مفهوم الاحتراق الوظيفي

على الرغم من أنه طرأ في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي، إلا أن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال محيراً إلى حد ما، وفي كثير من الأحيان فإن ملاحظة حالات للاحتراق تكون أيسر من تعريف أعراضه، وبالرغم من الحداثة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، كان هنالك العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفاهيم متعددة ومتنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه.

وفيما يلي عرض لمجموعة من المفاهيم:

- **تعرف أبو مسعود (2010) الاحتراق الوظيفي:** حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب ناجمة عن أعباء إضافية، يشعر معها الفرد أنه غير قادر على تحملها وينعكس ذلك على الأفراد العاملين والمتعاملين معهم، وعلى مستوى الخدمات المقدمة لهم.
- **وتعرفه ادعيس (2012) الاحتراق الوظيفي:** "ظاهرة استنزاف جسدي وانفعالي بشكل كامل بسبب الضغط الزائد عن الحد وينتج عنه عدم توازن بين المتطلبات والقدرات بحيث يشعر الفرد بأنه غير قادر على التعامل مع أي ضغط إضافي في الوقت الحالي مما يؤدي لاحتراقه نفسياً.
- **كما تعرفه منصور (2013) الاحتراق الوظيفي:** "إدراك الفرد لعدم قدرته على مواجهة أحداث ومتطلبات مهنته، والتي تشكل تهديداً لذاته وتحدث لديه معدلاً عالياً من الانفعالات التي يصاحبها تغيرات فسيولوجية كرد فعل تنبهي لتلك الضغوط".
- **في حين تعرفه الشيخ (2012):** "شعور الفرد بأعراض الإنهاك العاطفي وفقدان الشعور الإنساني وتدني الإنجاز الشخصي ويحدث عادة للأفراد الذين يعملون في خدمة الآخرين.
- **أما أبو زنيد (2012) يعرفه:** "حالة يصل إليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل، وتدني الإنتاجية والتطوير في أداء أعماله، وعادة ما يصيب الفرد عندما يمكث في عمله مدة من الزمن بدون أي تغيير أو تطوير.
- **ويعرفه أبو ريا (2011):** "تدني اهتمام الموظف بمن يستفيد من خدماته، ونتيجة لذلك فإنه يمارس عمله بدون مبالاة أو أهمية ويفقد الرغبة في الابتكار والتجديد".

- **و عرف (1977) Freudenberger, H** **الاحتراق الوظيفي**: بأنه حالة ضعف وإرهاق واستنزاف ناجم عن عدم قدرة العاملين في مجال الخدمة الإنسانية على التعامل مع كثرة الطلبات على طاقاتهم وقواهم ومواردهم.
- **(2007) Pines & keinan** **عرفنا الاحتراق**: على أنه حالة إرهاق جسدي وعاطفي وعقلي تحدث نتيجة للانخراط طويل المدى في مواقف ملحة عاطفياً، ولا تقتصر النظرة في تطبيق مصطلح الاحتراق على المهن المساعدة، كما كان ذلك هو الحال مع النسخة الأولى لمقياس (ماسلاك) للاحتراق.
- **و عرفت (1982) Maslach** **الاحتراق الوظيفي**: بأنه الأداء الوظيفي السلوكي للفرد الناتج من عدم مقدرته على التكيف مع الضغط الانفعالي المستمر.
- **(2000) Schafeli. W. & Greenkiss. E** **عرفا الاحتراق الوظيفي بأنه**: "تدني اهتمام الموظف بمن يستفيد من خدماته، نتيجة لذلك فإنه يمارس عمله بدون مبالاة أو أهمية ويفقد الرغبة في الابتكار والتجديد.
- **(1987) Szilagy, A. and Wallace, J** **عرفا الاحتراق الوظيفي أنه**: "تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي داخل الفرد، وينجم عن عوامل تنشأ من البيئة الخارجية أو من المنظمة أو من الفرد.
- **(1981) Maslach, C. & Jackson, C** **عرفا الاحتراق الوظيفي أنه**: "ظاهرة استنزاف جسدي وانفعالي بشكل كامل بسبب الضغط الزائد عن الحد، وينتج عنه عدم توازن بين المتطلبات والقدرات، بحيث يشعر الفرد أنه غير قادر على التعامل مع أي ضغط إضافي في الوقت الحالي، مما يؤدي لاحتراقه نفسياً ومن ثم احتراقه وظيفياً.

3.3.2 الفرق بين الاحتراق الوظيفي والمفاهيم الأخرى لدى (أبو ريا، 2011):

- **الاحتراق الوظيفي ليس التعب أو التوتر المؤقت**؛ (أي أنهما لا يتماثلان) وذلك على الرغم من أن مشاعر التعب والإجهاد قد تكون علامة مبدئية أو علامة مبكرة للاحتراق الوظيفي حيث أن الأخيرة تتضمن عملية تغيير في اتجاهات وعلاقات الشخص نحو عمله، والمتعاملين معه، بجانب الشعور بالإرهاك والشد العصبي الذي يحدث في بعض الأحيان.

- **الاحتراق الوظيفي يختلف عن عملية التطبيع الاجتماعي؛** التي بمقتضاها يغير الشخص اتجاهاته وسلوكه نتيجة للتأثير الاجتماعي من الزملاء والعملاء، حيث أن التغيرات السلبية التي تحدث نتيجة للاحتراق الوظيفي تحدث كرد فعل مباشر للضغط المتزايد الناتج من العمل، أي أن كلتا الظاهرتين تتضمنان التغيير في السلوك والاتجاهات، بحكم الدور الذي يلعبه الفرد في أي نظام، ولكن الاحتراق الوظيفي يمكن اعتباره بمثابة امتداد لإهمال الفرد للضغط.
- **الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي؛** يرجع الفرق بين الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي إلى مجال اهتمام الباحث ومصدر الاحتراق الذي يتعرض له الشخص، حيث يركز علماء النفس على كل ما يؤثر سلباً على النفس كالإرهاق النفسي والعصبي، بينما يركز علماء السلوك والتنظيم على المصدر الذي يسبب الاحتراق وهو الوظيفة وما يتعلق بها من بيئة وقيادة وعلاقات عمل ومركزية وغيرها من المتغيرات التنظيمية.
- **الاحتراق الوظيفي وضغط العمل؛** هناك فرقاً بين ضغط العمل وبين الاحتراق الوظيفي، وان الاحتراق الوظيفي قد يكون نتيجة لضغوط شديدة إلا أن المصابين بضغوط العمل يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغوط بخلاف الاحتراق الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ، ويفقد الرغبة في بذل أي مجهود، كما أنه لا يرى أي أمل في تحسن الوضع، ومن الاختلافات الأخرى أيضاً أن الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذلك بينما في حالة الاحتراق لا يشعر الشخص بحقيقة حالته، فأعراض الاحتراق قد تستغرق شهوراً لتظهر، ومن الاختلافات المهمة بين ضغط العمل والاحتراق أن الموظف عندما يشعر بضغط العمل فذلك يعني انه يهتم كثيراً للعمل الذي يؤديه بينما الموظف الذي يعاني الاحتراق لا يكثرث لعمله، كما أن معظم الموظفين تمر عليهم أيام عمل مملة ومرهقة، أما في حالة الاحتراق فيشعر الموظف بأن كل يوم عمل هو يوم عمل سيء، كما يشعر أن الاهتمام بإنجاز المهام الوظيفية إهدار للطاقة، ويجد نفسه يقضي معظم الوقت في أعمال مملة ويبدو للشخص المصاب بالاحتراق الوظيفي أنه لا يستطيع أن يغير من الواقع الذي يعيشه، وأنه مهما بذل فلن يلقى استحساناً لا من رؤسائه ولا من زملائه ولا حتى من العملاء، كما أن الاحتراق الوظيفي يعد قمة هذه الظواهر ويؤثر تأثيراً سلبياً على الأفراد، وأن الضغط والتوتر والإحباط والإعياء المهني والإجهاد العاطفي ما هي إلا مقدمات إذا ما أهملت فإنها تتحول إلى احتراق وظيفي.

أما أبو زنيد (2012) يرى أن الفرق بين الاحتراق الوظيفي والمفاهيم الأخرى كما يلي:

- **التوتر وضغط العمل:** على الرغم أن ضغط العمل والتوتر أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي، إلا أن بعض الباحثين تمكنوا من تحديد فروق بين الاحتراق الوظيفي من جهة، وضغط العمل والتوتر من جهة أخرى، تتمثل هذه الفروق في أن المصابين بضغط العمل يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغوط بعكس ظاهرة الاحتراق الوظيفي الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ وفقدان الرغبة في بذل أي مجهود، ولا يرى أي أمل في تحسن الوضع القائم. كما أن أعراض ضغط العمل تظهر مباشرة بعكس أعراض ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي تستغرق وقتاً طويلاً لتظهر، وبالمقابل قد يكون للتوتر وضغط العمل آثار إيجابية من خلال تحفيز العامل والنمو الشخصي وقد يكون لها آثار سلبية، أما ظاهرة الاحتراق الوظيفي فلا توجد لها آثار إيجابية بل آثار سلبية فقط، وفي النهاية تعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي أعراض تظهر نتيجة إهمال الموظف للضغط المتزايد الناتج عن العمل.

- **الفرق بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي:** يرجع الفرق بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي إلى مجال اهتمام الباحث من جهة ومصدر الاحتراق الذي يتعرض له الشخص من جهة أخرى، حيث ركز علماء النفس على كل ما يؤثر سلبياً على النفس، كالإرهاق النفسي والعصبي، بينما ركز علماء السلوك التنظيمي على المصدر الذي يسبب الاحتراق وهو الوظيفة، وما يتعلق بها من متغيرات تنظيمية، مثل: بيئة العمل الداخلية والخارجية، أنماط القيادة، علاقات العمل، مركزية العمل، وما ضغط العمل والتوتر والإعياء المهني، والإجهاد العاطفي، إلا مقدمات إذا ما أهملت فإنها تتحول إلى ظاهرة احتراق وظيفي. كما أن الاحتراق النفسي يمتد إلى خارج إطار العمل الرسمي، كما هو الحال عندما نقول الاحتراق النفسي للوالدين، أو الاحتراق النفسي الزوجي مثلاً، على عكس ظاهرة الاحتراق الوظيفي المرتبطة بالعمل في مهنة معينة بشكل أساسي، والذي يصف بدوره الحالة النفسية التي يصل إليها الفرد العامل في مهنته، والتي تشير إلى استنزاف الطاقة البدنية والنفسية المرتبطة بظروف المهنة وطبيعتها.

4.3.2 سلوكيات الاحتراق الوظيفي

يتضمن الاحتراق الوظيفي سلوكيات ونتائج بحسب (منصور، 2013) من أهمها:

1. الفشل والإرهاق والإنهاك.
2. فقدان القدرة على الابتكار.
3. نقص الولاء للعمل.
4. حالة نفور من المراجعين والزملاء والوظيفة والمنظمة.
5. استجابة قوية للضغوط.
6. أعراضاً لاتجاهات سلبية نحو المراجعين وتجاه النفس مصحوبة بأعراض جسدية وعاطفية غير مريحة.

5.3.2 عناصر الاحتراق عند (أبو ريا، 2011) تتضمن ثلاثة عناصر، هي:

1. **الإنهاك العاطفي:** الذي يتميز بنقص الطاقة البدنية والعاطفية، وغالباً ما يجعل الفرد يكره العودة للعمل كل يوم.
2. **الشعور بتدني الإنجاز الشخصي في العمل:** ويتميز بتقييم الذات بطريقة سلبية وإظهار تدهور في مشاعر الكفاءة والنجاح.
3. **الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين:** ويكون واضحاً عندما يتم التعامل مع الجمهور ببرود عاطفي واضح، ويؤدي بالنهاية إلى أن ينظر إليهم على أنهم مجرد موضوعات أو أشياء بدلاً من كونهم بشراً.

وأشارت ادعيس (2012) إلى العناصر التي يتضمنها الاحتراق الوظيفي هي:

1. حالة من الإنهاك النفسي، والفكري، والجسماني، يشعر بها الفرد عقب سلسلة من المواقف والعلاقات السلبية المتتالية والمتكررة.
2. ناجم عن ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملون في المؤسسات التي يعملون فيها .
3. إن الاحتراق ظاهرة نفسية تصيب العاملين وتمثلة بالتعب النفسي، وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل وقلة الإنجاز الشخصي.
4. يؤدي إلى انخفاض الحيوية للفرد المصاب به، وانخفاض مستوى الإنتاجية الفردية.

5. تنعكس آثاره على الفرد العامل وعلى المؤسسة التي يعمل فيها وعلى الأفراد المستفيدين من خدمات المؤسسة من خلال فقدان الالتزام الشخصي والإنساني.

أما التلباني وآخرون (2015) أشاروا إلى أبعاد الاحتراق الوظيفي وهي:

1. **الإنهاك العاطفي:** هو فقدان الموظف لثقته بذاته، وروحه المعنوية، واستنفاده لطاقاته بالكامل، يصاحبه إحساس بالإحباط والتوتر النفسي الدائم، كما أنه يتمثل في نضوب المصادر العاطفية والداخلية للموظف، بحيث يصبح لديه شعور بأنه لم يعد لديه ما يقدمه لعمله، وهو شعور عام بالتعب الشديد ينتاب الفرد نتيجة الأعباء العمل والمسؤوليات الزائدة المطلوبة منه.

2. **تبلد المشاعر الإنسانية:** ويعني ذلك حسب ماسلاك وبنيس (Pines) (1977)، تبني الموظف لمواقف سلبية وساخرة تجاه الجمهور وزملاء المهنة، كما أنه يعني معاملة الآخرين كجمادات وليس كبشر، ويميل الموظف إلى كثرة التذمر والانتقاد ولوم الآخرين واللامبالاة والبرود في العلاقات والسخرية من الآخرين، وهو يمثل وسيلة للتعامل مع البُعد الأول للاحتراق وهو الإنهاك العاطفي، كما أنه يمثل وسيلة للدفاع عن النفس وتقليل الشعور بالذنب.

3. **تدني الانجاز الشخصي:** ويظهر هذا البُعد كما يراه ماسلاك وجاكسون (1981)، حينما يبدأ الموظف في تقييم نفسه بشكل سلبي، حيث يفقد الحماس للإنجاز، ويشعر بأنه لم يعد كفوفاً لعمله مقارنة بزملائه، وبعدم قدرته على الوفاء بالتزاماته في الحياة بشكل عام ومن أعراضه أيضاً عدم الشعور بالفشل، وعدم القدرة على التعامل مع المشاكل بفاعلية، وعدم الشعور بالسعادة والانسجام في العمل.

6.3.2 أعراض الاحتراق الوظيفي وآثاره كما توصل إليها (أبو ريا، 2011):

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على تحديد آثار موحدة ومحددة لهذه الظاهرة، وأهم الآثار التي افترض أنها تنتج عن الاحتراق الوظيفي، بحسب البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت بشأن هذه الظاهرة هي:

- ارتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل.
- الشعور بالتعب والإجهاد بعد العمل.
- الإحساس بالفشل والذم وتأنيب الضمير.

- الشعور بالسلبية والعزلة والانسحاب.
- فقدان المشاعر الإيجابية اتجاه العاملين معه.
- الجمود في التفكير ومقاومة أي تغيير أو تطوير أو تحديث.

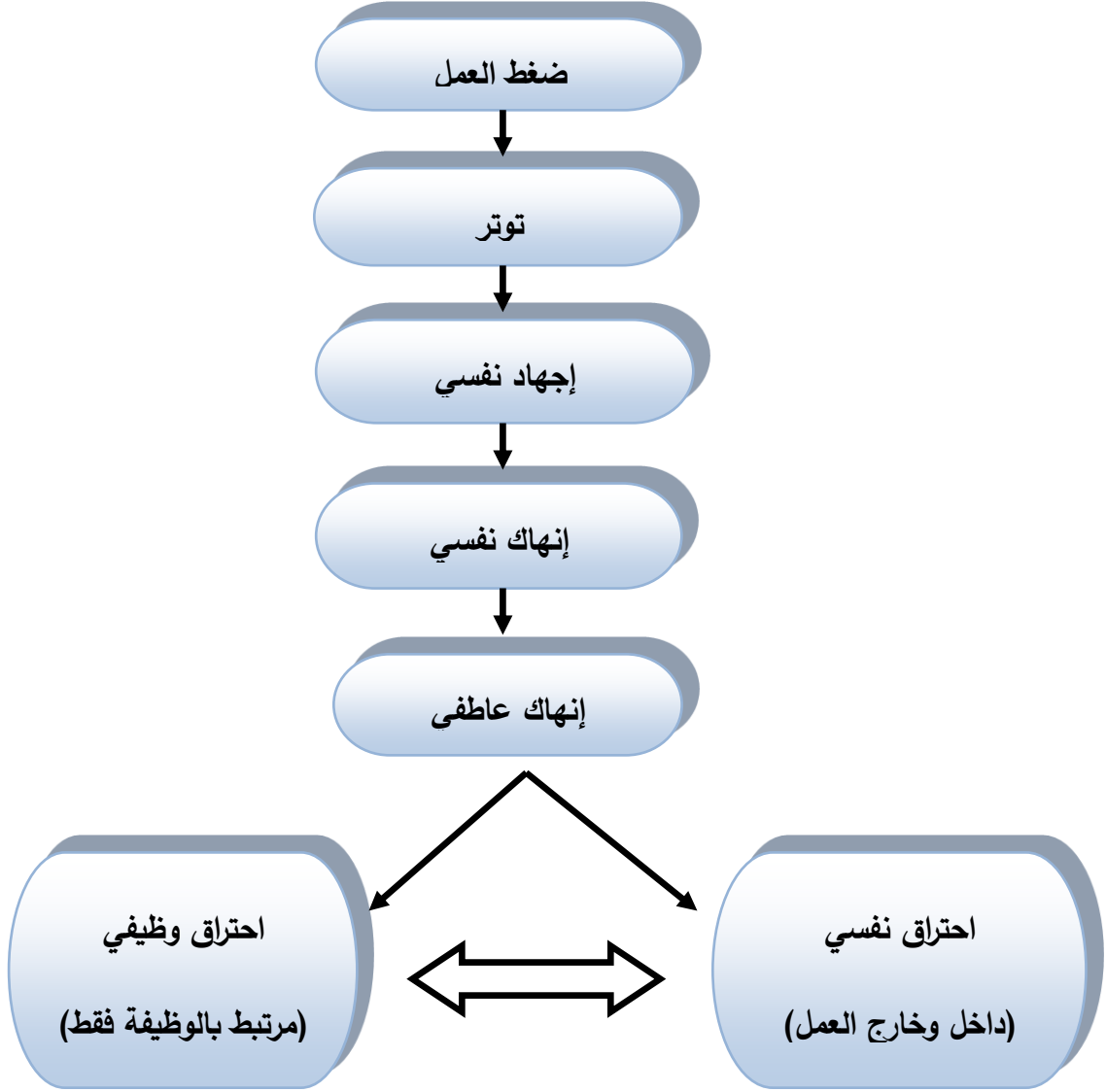
7.3.2 مراحل ظاهرة الاحتراق الوظيفي كما تراها (الجمال، 2012):

1. **مرحلة الاستغراق والتدخل (Involvement):** حيث يكون في بدايتها مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً، ولكن مع عدم حدوث ما يتوقعه الفرد من العمل، وقلّة الدعم المقدم فيبدأ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للفرد ويدخل في المرحلة الثانية.
2. **مرحلة التبلد والركود (Stagnation):** حيث ينخفض فيها مستوى الرضا الوظيفي تدريجياً وتقل الكفاءة ويشعر الفرد بالاعتلال، ويقل اهتمامه لمظاهر أخرى غير العمل مثل: الهوايات.
3. **مرحلة الانفصال (Detachment):** حيث يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب نفسياً، وتعتل الصحة البدنية والنفسية للفرد، ويرتفع مستوى الإجهاد النفسي.
4. **مرحلة الأزمة أو الحرج (Juncture):** وهي أعلى مراحل الاحتراق الوظيفي، حيث تزداد، ويفكر الفرد في ترك العمل بل يصل إلى مرحلة المظاهر البدنية والنفسية والسلوكية سوء الانفجار، وقد يفكر الفرد في الانتحار.

وأشار أبو زنيد (2012) إلى أن الموظف يمر بمراحل للوصول إلى الاحتراق الوظيفي:

إن الموظف يصل لظاهرة الاحتراق الوظيفي نتيجة مروره في عدة مراحل بشكل متسلسل على التوالي، بدءاً من مرحلة الإجهاد النفسي والتي تظهر نتيجة تأثر العامل بضغط العمل، وسوء المعاملة، ثم مروراً بمرحلة الإنهاك النفسي التي تأتي نتيجة الروتين والملل القاتل من كثرة ضغط العمل، وسوء بيئة العمل، وانتهاء بظاهرة الاحتراق الوظيفي إذا كان العامل مرتبط بوظيفة معينة أو احتراق نفسي إذا لم يكن العامل مرتبط بوظيفية معينة.

شكل رقم (6.2): المراحل المؤدية إلى الاحتراق الوظيفي.



المصدر: (أبو زنيد، 2012).

8.3.2 نظريات ونماذج الاحتراق الوظيفي

1.8.3.2 النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي عند (أبو مسعود، 2010):

لم يدرس مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد وواضح في النظريات النفسية، وإنما بدأ بصورة استكشافية، وتم ربطه بضغوط العمل، وعلى أي حال فقد نظرت إليه بعض النظريات من خلال الإطار العام لها، وبحسب أدبيات علم النفس فإن هناك نظريات نفسية ثلاث تناولت ظاهرة الاحتراق وهي:

1. نظرية التحليل النفسي: فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للدرجات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية، مما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في أقصى مراحلها إلى الاحتراق الوظيفي، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها وحدث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلق به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتنفيس الانفعالي.

2. النظرية السلوكية: تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على أنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، فالمعلم مثلاً الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة، ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين، وكذلك تلاميذ لا تتوفر لديهم دافعية صادقة للتعلم، فضلاً عن ضغوط الزوجة والأولاد، إضافة إلى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة، وإذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفيه مقبولة فإنه قد يتعلم سلوكاً غير سوي، يسمى الاحتراق ومع ذلك فيمكن استخدام فنيات تعديل السلوك لمقابلة تلك المشكلة، ومن الفنيات السلوكية المفيدة في التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي: فنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط، والاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة.

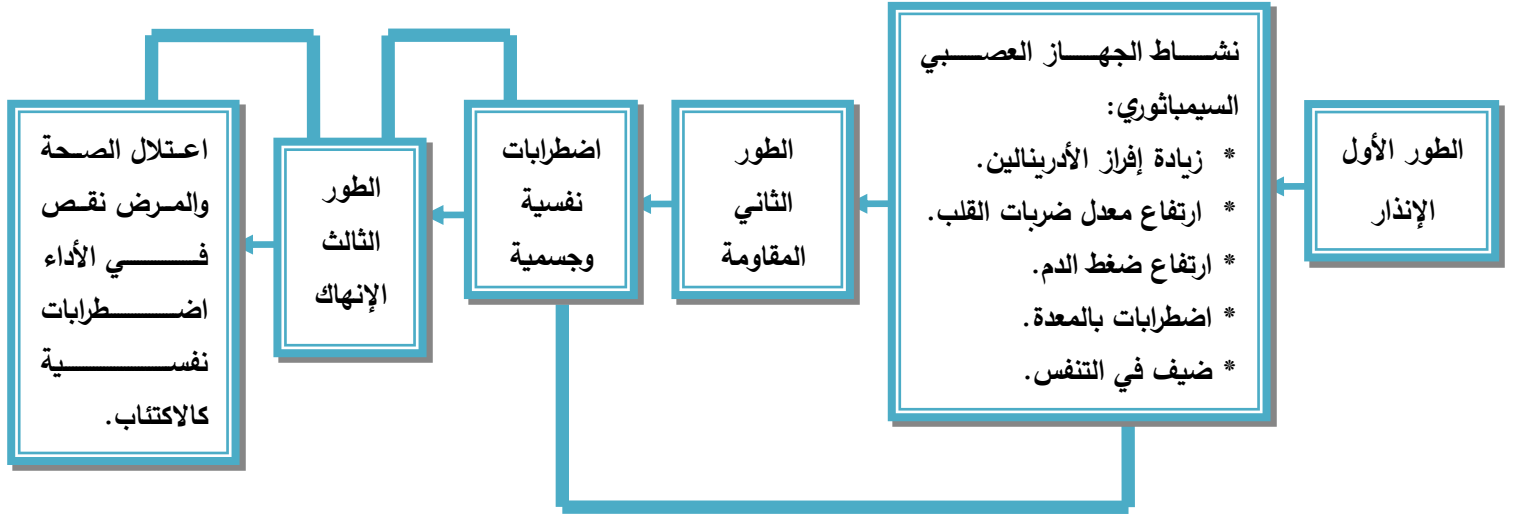
3. النظرية الوجودية: فتركز في تفسيرها للاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم

أهمية حياته، ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للاحتراق الوظيفي؛ لذلك فالعلاقة بين الاحتراق الوظيفي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول؛ إذ أن الاحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للاحتراق الوظيفي، مع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء، فنقول: إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به؛ إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء أكانت ضغوط زيادة العبء عليه، أو ضغوط قلة العبء، ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فستقل كفاءته ويترتب عليه قلة الدعم المقدم له، وكذلك قلة إنتاجه مما يعرض الفرد للاحتراق الوظيفي بل قد يترك عمله، أو على أقل تقدير توجد النية لترك العمل إن وجد عملاً مناسباً غير عمله الحالي، مما يبين الأثر الخطير للاحتراق الوظيفي على المجتمع كله.

4. نظرية سيلبي Selyes General Adaeptation Syndrome: يعتبر هانز سيلبي أول من استخدم مصطلح الضغط Stress وذلك في مجال الطب والبيولوجيا عام 1926، وكان مفهومه عن الضغط آنذاك مفهوماً فسيولوجياً، ثم طوره بعد ذلك وأوضح الجانب النفسي للمفهوم.

وقدم سيلبي نظريته عام 1956 ثم أعاد صياغتها مرة أخرى عام 1976 وأطلق عليها متلازمة التوافق العام (Syndrome Adaptation General) وفيها يقرر سيلبي أن التعرض المتكرر للاحتراق يترتب عليه تأثيرات سلبية على حياة الفرد؛ حيث يفرض الاحتراق الوظيفي على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية، أو اجتماعية، أو نفسية، أو تجمع بينها جميعاً، ورغم أن الاستجابة لتلك الضغوط قد تبدو ناجحة فإن حشد الفرد لطاقاته لمواجهة تلك الاحتراقات قد يدفع ثمنها في شكل أعراض نفسية وفسيولوجية وقد وصف سيلبي هذه الأعراض على أساس ثلاثة أطوار للاستجابة لتلك الاحتراقات؛ والتي تتضح من الشكل التخطيطي التالي:

شكل رقم (7.2): أطوار الاستجابة للاحتراقات الوظيفية ومظاهرها في نظرية سيلبي.



المصدر: (أبو مسعود، 2010).

وكما يُرى من الشكل (7.2) فإن النموذج عبارة عن سلسلة من الاستجابات الجسمية والنفسية لمواجهة المواقف الضاغطة السلبية وتتم بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: رد فعل الإنذار بالخطر وتعد استجابة أولية للخطر، وفيما يميز الجسم مواقف الخطر، ويستعد لمواجهة، يصاحبها بعض التغيرات الفسيولوجية مثل: زيادة نبضات القلب، وسرعة التنفس، وتوتر النسيج العضلي.

المرحلة الثانية: المقاومة يلاحظ في هذه المرحلة وجود بعض الحيل الدفاعية لمواجهة الضغوط، وعندما لا تستطيع الحيل إعادة التوازن للجسم، نتيجة الضغوط المستمرة، تظهر علامات الاستنزاف والتعب الشديدين.

المرحلة الثالثة: الإنهاك عندما تفشل أساليب المواجهة، وتتدهور المقاومة مع استمرار الضغوط، يحدث الإنهاك، وقد تظهر بعض الاضطرابات النفسجسمية (السيكوسوماتية) وقد أوضح سيلبي أن تكوين الاضطراب السيكوسوماتي يمر بمراحل؛ حيث يبدأ بمثير حسي، يعقبه إدراك وتقدير معرفي للموقف؛ مما يؤدي إلى استثارة انفعالية، وعندئذ يحدث اتصال الجسم بالعقل وينتج عن ذلك استثارة جسمية، ثم آثار بدنية تؤدي إلى المرض يشير هذا النموذج إلى أن مرحلة الإنهاك ناتجة عن الضغوط المستمرة، كما أن الأعراض التي أشار إليها النموذج والناتجة عن العجز عن مواجهة

الضغوط، تقترب كثيرا من أعراض الاحتراق الوظيفي، والتي أطلق عليها سيلبي في نموذجهِ (الإنهاك).

وأوضحت (الشيخ، 2012) إلى النظريات التي فسرت ظاهرة الاحتراق الوظيفي:

1. **النظرية السلوكية:** تنظر إلى السلوك على أنه نتاج الظروف الفيزيائية والبيئية، ويرى السلوكيون أن الاحتراق الوظيفي هو حالة داخلية شأنه شأن القلق والغضب، وهو نتيجة لعوامل بيئية إذا ما ضببت أمكن من خلالها التحكم بالاحتراق الوظيفي، وتؤمن بهذا العديد من الدراسات والنظريات العلمية حالياً، وتطالب بضرورة تعديل السلوك لضمان درجة عالية من الأداء والإنتاجية في مختلف مجالات العمل.

2. **النظرية المعرفية:** ترد سلوك الإنسان إلى مصدر داخلي، أي أن الإنسان يفكر في الموقف الذي يتواجد فيه، ويسعى إلى الاستجابة من أجل الوصول إلى أهداف يحددها وعليه فإذا ما أدرك الإنسان الموقف إدراكاً إيجابياً فإن ذلك سيقود إلى حالة من الرضا والمعنوية العالية والتكيف الإيجابي معه، أما الإدراك السلبي فسيقود إلى ظهور أعراض الاحتراق الوظيفي، وعليه فإن النظرية المعرفية تعطي الشخص درجة كبيرة من الاستقلالية عن البيئة في سلوكه أو في طرق تفكيره، لكن هذه النظرية لم تقتصر على الإدراك في تفسير السلوك فقط، بل أضافت إليه أثر محددات السلوك وبشكل خاص الدافعية وعليه فإن الاحتراق الوظيفي يحدث لدى الفرد في ضوء آراء هذه النظرية، إذا كان إدراكه للموقف سلبياً وكانت دافعيته منخفضة.

3. **نظرية التحليل النفسي:** وتقوم على تفسير سلوك الإنسان على أنه قوى داخلية تسبب الصراع الداخلي بين مكونات الأنا والهوا، والأنا الأعلى يسبب القلق والاكتئاب والاحتراق والتوتر والانفعال والتي هي مصادر السلوك الظاهري للإنسان، مثل تبدل الشعور، والإجهاد والانعزال عن الآخرين، ونظرية التحليل النفسي تلتقي مع النظرية المعرفية في تفسير سلوك الإنسان، ونظرية التحليل النفسي أكدت على أن السلوك حتمي، تحده أسباب طبيعية وفقاً لقوانين محددة، فلا يحدث ذلك السلوك بالصدفة أو بطريقة عشوائية أو غامضة حسب رأي سيجموند فرويد (Sigmund Freud) الذي تمسك بالحمية التي هي خليط بين المفاهيم العقلية والعوامل البيئية مبتعداً عن الحتمية البيئية لوحدها، أي أن يكون الفرد بين أمرين، بين الجبر (الحتمية) وبين التفويض (الاختيار)، وسبب ذلك يعود إلى أن الفرد مدفوع بدافع غريزي لا بد من إشباعه حتى يصبح في حالة توازن،

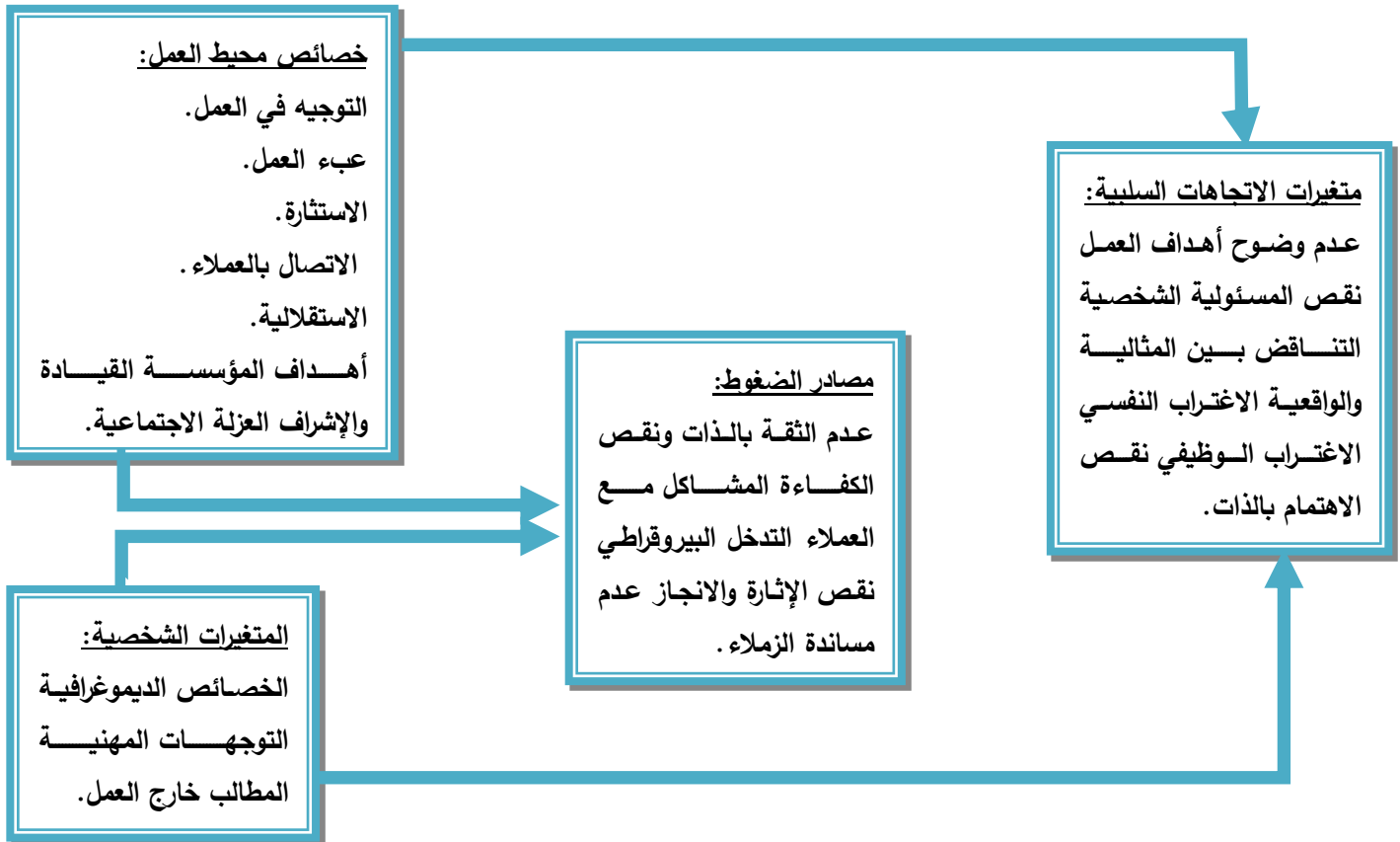
وإذا انقضت فترة زمنية ولم يشبع هذا الدافع فإن توتره سيزداد، الأمر الذي ينشأ لدى الفرد عن حاجة نفسية تستثيره للانطلاق نحو البيئة لبحث عن هدف الدافع هناك، فإذا حصل على هدف الدافع الموجود في البيئة فإنه ستخفف من توتر الدافع ويشبع حاجته النفسية، ويصل بالتالي إلى حالة من الرضا والسعادة.

2.8.3.2 النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي:

1. نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي Cherniss Mode (أبو مسعود، 2010):

قدم تشيرنس 1985 النموذج الشامل للاحتراق الوظيفي، وقد قابل مع معاونيه ثمانية وعشرون مهنيًا مبتدئًا في أربعة مجالات هي مجال الصحة، ومجال القانون، ومجال التمريض في المستشفيات العامة، ومجال التدريس في المدارس الثانوية، وتم مقابلة كل المفحوصين عدة مرات خلال فترة تتراوح من سنة إلى سنتين، ويوضح الشكل التالي نموذج تشيرنس:

شكل رقم (8.2): نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي.



المصدر: (أبو مسعود، 2010).

ويشير هذا النموذج إلى ما يلي:

1. **خصائص محيط العمل (Setting Work):** تتفاعل هذه الخصائص مع الأفراد الذين يدخلون الوظيفة لأول مرة ولهم توجهات مستقبلية معينة، ومطالب عمل زائدة، ويحتاجون إلى مساندة اجتماعية، كل هذه العوامل تعتبر مصادر معينة من الضغط الذي يتعرض له الأفراد بدرجات متفاوتة، ويتواءم الأفراد مع هذه العوامل الضاغطة بطرق مختلفة، فيلجأ البعض إلى أساليب واستراتيجيات منحرفة، بينما يتواءم آخرون عن طريق اللجوء إلى الاتجاهات السالبة. اعتبر تشيرنس خصائص محيط العمل الثمانية منبئات (منبهات) لمتغيرات الاتجاهات السالبة، والتي تشكل الاحتراق الوظيفي، وهذه الخصائص هي؛ (التوجيه في العمل، عبء العمل، الاستثارة، بالعملاء الاتصال، الاستقلالية، أهداف المؤسسة، القيادة والإشراف والعزلة الاجتماعية).
2. **المتغيرات الشخصية (Person):** وتضم الخصائص الديموغرافية، بالإضافة إلى التأيد الاجتماعي من خارج محيط العمل.
3. **مصادر الضغط (Sources of Stress):** وضع تشيرنس خمسة مصادر للضغط كمقدمات للاحتراق الوظيفي وهي؛ (عدم الثقة بالذات ونقص الكفاءة، المشاكل مع العملاء، التدخل البيروقراطي، نقص الإثارة والإنجاز وعدم مساندة الزملاء).
4. **متغيرات الاتجاهات السالبة (Negative Attitudes):** حدد تشيرنس اتجاهات سالبة تنتج عن الضغوط وتتمثل في؛ (عدم وضوح أهداف العمل، الشخصية المسؤولة نقص، التناقض بين المثالية والواقعية، الاغتراب النفسي، الاغتراب الوظيفي ونقص الاهتمام بالذات).
5. **متغيرات إضافية:** أضيفت بعض المتغيرات الأخرى مثل المتغيرات المرتبطة بالعمل وهي؛ (الرضا الوظيفي، الغياب عن العمل، الاتجاه نحو ترك المهنة، الأعراض السيكوسوماتية، الرضا الزوجي، صراع الدور، الصحة الجسمانية واستخدام العقاقير).

وقد أوضح تشيرنس أنه كلما زادت صدمة الواقع وزاد التعرض للضغط كلما زاد الاحتراق الوظيفي، كما أوضح النموذج أن الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية في الاحتراق الوظيفي هم الذين يتلقون مساندة اجتماعية ضعيفة ويوضح هذا النموذج أيضاً أن العوامل الديموغرافية مثل السن والجنس وسنوات الخبرة ضعيفة الارتباط بالاحتراق الوظيفي، بناء عليه وطبقاً للنموذج فإن من يحصلون على درجات احتراق مرتفعة هم العاملون الذين يشعرون بأعراض سيكوسوماتية، وهم الذين

يستخدمون الأدوية بشكل متزايد، ويعانون من عدم الرضا الزوجي، ومن صراع الدور، وقلة الرضا الوظيفي، وترتفع نسب غيابهم، كما أنهم يميلون إلى ترك المهنة.

2. نموذج شفاف وآخرون للاحتراق الوظيفي 1986:

يشير هذا النموذج إلى المصادر والمظاهر والمصاحبات السلوكية للاحتراق الوظيفي وذلك كما هو موضح بالشكل التخطيطي على النحو التالي:

شكل رقم (9.2): نموذج شفاف وآخرون (1986).

الاحتراق الوظيفي	
مصادره	
عوامل خاصة	عوامل ومتغيرات شخصية
صراع الدور	الجنس
غموض الدور	السن
عدم المشاركة في القرار	سنوات الخبرة
تأييد اجتماعي رديء	المستوى التعليمي
	لتوقعات المهنية
مظاهره (الأبعاد)	المصاحبات السلوكية
1. استنزاف انفعالي	ترك المهنة
2. فقدان الهوية الشخصية	زيادة معدلات الغياب
3. نقص في الإنجاز الشخصي	التعب لأقل مجهود

المصدر: (أبو مسعود، 2010).

يتضح من هذا الشكل التخطيطي:

أولاً: النموذج يشير إلى نوعين من مصادر الاحتراق الوظيفي:

أولهما: يرتبط بمكان العمل والذي يتمثل في صراع الدور وغموضه، وعدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات والتأييد الاجتماعي الرديء.

ثانيهما: يرتبط بالموظف ذاته مثل توقعاته نحو دوره المهني، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية الأخرى الخاصة به مثل سنه وجنسه وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي.

ثانياً: أشار النموذج أيضاً إلى مظاهر أو مكونات أو أبعاد الاحتراق الوظيفي والتي تتمثل في الاستنزاف الانفعالي وفقدان الهوية الشخصية والشعور بالإنجاز الشخصي المنخفض.

ثالثاً: أشار النموذج إلى المصاحبات السلوكية للاحتراق الوظيفي والتي تتمثل في رغبة الموظف ترك المهنة والتعب لأقل مجهود والتمارض وزيادة معدل التغيب عن العمل.

3. نموذج المتغيرات الشخصية والبيئية:

وهو نموذج لتحديد أحسن مجموعة من المتغيرات المنبئة بالاحتراق الوظيفي وقد ضم هذا النموذج مجموعتين من المتغيرات البيئية ركزت المجموعة الأولى على الخصائص التنظيمية الهامة مثل الحالة الاجتماعية الاقتصادية لمكان العمل، مدى فعالية التحكم الشخصي في الموقف المهني، مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ركزت المجموعة الثانية على المساندة من مصادرها المختلفة: الإدارة، الزملاء، الأصدقاء. كما ضم النموذج مجموعة من المتغيرات الشخصية ركزت المجموعة الأولى على الخصائص الديموغرافية مثل الجنس وسنوات الخبرة وركزت المجموعة الثانية على متغيرات شخصية مثل الكفاءة المهنية وتقدير الذات والمستوى التعليمي. وفي كل مراحل النموذج وجد أن المتغيرات البيئية والشخصية ذات ارتباط دال بالاحتراق الوظيفي.

4. نموذج العلاقات البنائية (Structural Relations Model):

يقدم هذا النموذج وصفا للعلاقات المتبادلة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي: الإنجاز الشخص، ومشاعر الإجهاد من حيث تأثير كل منها على الآخر، فيشير إلى أن بعد الإنجاز الشخصي يؤثر على الإجهاد الانفعالي، بمعنى أنه كلما ارتفع أنجاز الفرد قل إحساسه بالإجهاد، وكذلك إحساسه بتبلد المشاعر، هذا من جانب ومن جانب آخر يوضح النموذج تأثير استراتيجيات المواجهة على الاحتراق الوظيفي والتي صنفت إلى استراتيجيات فعالة، وأخرى غير فعالة، وأوضح ارتباط استراتيجيات المواجهة الفعالة بالإنجاز الشخصي، بينما ارتبطت الاستراتيجيات غير الفعالة بمشاعر الإجهاد، بمعنى أن هناك نوع من العلاقات المتبادلة بين استراتيجيات المواجهة بنوعها وبين الاحتراق الوظيفي، وكذلك بين أبعاد الاحتراق الوظيفي ببعضها البعض وهما بعدي تبلد المشاعر والإجهاد

الانفعال، وبين البعد الثالث للاحتراق والذي يدل ارتفاعه على انخفاض الاحتراق الوظيفي، بينما يدل انخفاضه على ارتفاع الاحتراق الوظيفي وهو بعد الانجاز الشخصي.

9.3.2 العوامل التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي (منصور، 2013):

✚ **العوامل الخاصة بالبعد الفردي:** أي أن الإنسان أكثر التزاماً وانتماءً بعمله وإخلاصاً له هو الأكثر تعرضاً للاحتراق النفسي من غيره من العاملين أي أن هذا الإنسان يقع تحت تأثير ضغوط العمل الذي يعمل فيه.

✚ **العوامل الخاصة بالبعد الاجتماعي:** أي أن يحاول العامل التوفيق بين مصلحة العمل وأهدافه ورسالته ومصلحة المواطنين، بحيث يجد العامل الملتمزم والمنتمي لمهنته ونفسه عاجزاً عن تقديم خدمات متميزة مما يؤدي إلى إحباطه، وبالتالي تحدث لديه حالة من عدم التوازن ويعرضه للاحتراق النفسي.

✚ **العوامل الخاصة بالبعد المهني:** وهو أن شعور العامل بفشله في تحقيق أهداف العمل، وكذلك إحساسه بفشله في إشباع حاجاته الأساسية خلال العمل الذي يقوم به، سيقود إلى حالة من عدم التوازن ويعرضه للاحتراق النفسي.

ويشير (جرينس، 1989، Cherniss) إلى أن هناك عوامل عديدة تؤثر في التكيف الوظيفي للفرد مما يؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي لديه وهذه العوامل تتضمن اتجاهات الفرد نحو المؤسسة ونحو الأفراد ونحو نفسه مركز الضبط أي مدى اعتقاده بأن نواتج سلوكياته تتحكم بها عوامل داخلية من الفرد نفسه أم هناك عوامل خارجية ليست تحت سيطرته كالحظ مثلاً ودعم خصائص موقع العمل مثل التنوع والبعد عن الروتين والذاتية في العمل والدعم من قبل المسؤولين والزملاء في العمل. وبالتالي فإن التكيف الوظيفي الذي يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي يبدو أنه يتأثر بقوة في الدرجة التي يشعر فيها الفرد بالتنافس والفاعلية مع الزملاء والثقة بالنفس من ناحية مهنية (جبر، 2010).

وتشير (الجمال، 2012) إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً بارزاً في حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي:

1. **ضغط العمل:** يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منطوية به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً ومن خلال مصادر محدودة وشحيحة، وكثير من المؤسسات والشركات سعت في العقود الماضية

إلى الترشيد من خلال الاستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين والعمالة، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

2. محدودية صلاحيات العمل: إن أحد المؤشرات التي تؤدي للاحتراق النفسي هو عدم وجود صلاحيات اتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، وتأتي هذه الوضعية من خلال وجود سياسات وأنظمة صارمة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل الموظف.

3. قلة التعزيز الإيجابي: عندما يبذل الموظف جهداً في العمل وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية دون مقابل مادي أو معنوي يكون ذلك مؤشراً آخر عن المعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف.

4. انعدام الاجتماعية: يحتاج الموظف أحياناً إلى مشاركة الآخرين في بعض المهوم والأفراح والتنفيس، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلاً فيزيقياً في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة.

5. عدم الإنصاف والعدل: يتم أحياناً تحميل الموظف مسؤوليات لا تكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعساً من الموظف، ولكن بسبب رداءة الأجهزة وتواضع إمكانياتها ومحدودية برامجها، إضافة إلى إمكانية عدم وجود كفاءات فنية مقتدرة لأداء الواجبات المطلوبة.

6. صراع القيم: يكون الموظف أحياناً أمام خيارات صعبة، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما والاضطلاع بدور ما ولا يكون ذلك متوافقاً مع قيمه ومبادئه، فمثلاً قد يضطر عامل مبيعات أن يكذب من أجل أن يمرر منتجاً على عميل، أو غير ذلك من الظروف والملابسات.

ويشير (النوري، 2011) إلى العوامل والأسباب المؤدية إلى الاحتراق:

إن العوامل التي تساهم في خلق الاحتراق يمكن أن تحدد بالآتي: صفات المنظمة، إدراك المنظمة، إدراك الدور، صفات الفرد، النتائج أو المخرجات حيث أن لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي ويعتبر من المصادر الرئيسية لحدوث التوتر إذا غلب على الدور الوظيفي احد ما يأتي:

1. عدم وضوح الدور الوظيفي للفرد.

2. صراع الدور ويظهر عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه أو خارج عن إرادته.

3. زيادة المسؤولية.

4. طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئات العمل.

5. عدم تطور الوظيفة.

10.3.2 الوقاية والمعالجة من الاحتراق الوظيفي

1.10.3.2 السلوكيات التكيفية:

تشير (جبر، 2010) إلى أن هنالك بعض السلوكيات التكيفية التي لها أثر ايجابي في ظروف العمل المهني وهي تتضمن:

1. ممارسة التمارين الرياضية والاستجمام.

2. تطوير مهارات تكيف نفسية

3. الدعم من قبل الزملاء والمجتمع.

4. تحسين المستوى المهني والرعاية المقدمة في المنظمة.

5. القيام بطقوس روحانية كالصلاة.

2.10.3.2 متطلبات الوقاية من ظاهرة الاحتراق الوظيفي:

وللوقاية من ظاهرة الاحتراق الوظيفي قبل وقوعها فقد أشار (أبو زنيد، 2012) لمجموعة متطلبات، تتمثل في:

تفعيل الأنشطة الاجتماعية بين الموظفين بهدف تمتين العلاقات الداخلية بينهم، وترفع مستوى الانتماء لديهم، عمل حلقات توعية وإرشاد للموظفين حول كيفية التعامل مع ضغط العمل، تعزيز البرامج الوقائية المتكاملة التي تهدف إلى تخفيف الإجهاد الوظيفي كمسبب رئيسي لظاهرة الاحتراق الوظيفي. تعزيز الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، مثل حصولهم على بدل مالي عن أيام الإجازات المرضية، زيادات مالية لمن لا يتغيب ويداوم بشكل مثالي، منح شهادات شكر لأكثر الموظفين انجازاً وإبداعاً وتميزاً.

3.10.3.2 استراتيجيات مقاومة ظاهرة الاحتراق الوظيفي:

أوضحت منصور (2013) بعض الاستراتيجيات لمقاومة ظاهرة الاحتراق الوظيفي:

أولاً: الاستراتيجيات المتعلقة بالمجال النفسي والجسدي للفرد، وتتمثل في:

1. الاتجاه نحو التسلية والترفيه مثل برامج التسلية وممارسة الهويات مما يؤدي إلى تقادي حالات التوتر والقلق التي تسببها ظروف العمل اليومية.
2. ممارسة الأنشطة الرياضية مما يحافظ على حيوية الفرد وتمتعه بصحة جسدية جيدة، والرياضة بحد ذاتها تعد طريقة من طرق التفريغ النفسي، وبذلك تحافظ على الصحة النفسية للفرد.
3. استغلال أوقات الفراغ المتمثل بكسر روتين الحياة اليومية، مثل الاشتراك في الدورات والندوات وأعمال النقابات والجمعيات الخيرية.
4. وضع أهداف واقعية تقع ضمن قدراته وطاقاته.
5. الانسحاب العقلي والجسدي من جو العمل لفترة معينة والتسلية بأي شيء آخر مثل قراءة كتب لا علاقة لها بالعمل.

ثانياً: الاستراتيجيات المتعلقة في مجال العلاقة مع الآخرين وتتمثل في:

تجنب الانعزال عن الزملاء والأصدقاء والاشتراك معهم بأنشطة جماعية معهم على أن يكون هؤلاء الزملاء من الاهتمامات التي تتفق مع اهتمامات الفرد، أي أن يكون الانسجام بين الفرد ومجموعة الزملاء الذين يتعامل معهم وكذلك الاشتراك في أعمال تعاونية مشتركة مع الزملاء فيما يخص العمل.

ثالثاً: الاستراتيجيات المتعلقة بمجال العمل وتتمثل في:

1. تقبل الأساليب والطرق الجديدة والإيمان بأهميتها واستخدامها.
2. الاشتراك في الندوات والدورات المتخصصة في مجال العمل.
3. الاشتراك في نشاطات التطور المهني.
4. البقاء بحالة عقلية متيقظة من الأسباب المهمة لمنع الاحتراق النفسي.
5. اللجوء إلى خلق روح الدعابة والنكتة أثناء العمل.

رابعاً: الاستراتيجيات المتعلقة بصاحب العمل الإداري أو الجهة المسؤولة:

وتتمثل هذه الإستراتيجية المسؤولة بالنمط الإداري الذي يتبناه المدير (القائد) ومن الاستراتيجيات التي على الإداري إتباعها:

1. اختيار النمط الإداري الذي يتناسب مع الموقف.
2. أن يعمل على إشراك الموظفين في وضع الأهداف وكذلك في صنع القرارات وتنفيذها.
3. أن يستخدم أساليب التعزيز المادية والمعنوية.
4. أن يتيح الفرصة أمام الموظفين للتعبير وطرح مشكلاتهم للتوصل معهم إلى حل.
5. أن يعمل على تطوير العاملين من الناحية المهنية.
6. أن يخلق روح الدعابة أثناء العمل حيث أن أسلوب الفكاهة من عوامل الرضا الوظيفي.

11.3.2 قياس الاحتراق الوظيفي

1.11.3.2 كيف يقاس الاحتراق الوظيفي (أبو مسعود، 2010):

تشكل الاستجابات السلوكية والمظاهر الدالة على الاحتراق الوظيفي القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون في تصميم أدوات تساعد على الإجابة على التساؤل فيما إذا كان الفرد بخير أو محترق وظيفياً وفي العادة يقوم المستجيب بالإجابة على عبارات تقديرية بالموافقة أو عدم الموافقة عليها، أو الإجابة نفسها من بعد منظور تدريجي على مقياس يتفاوت من ثلاثة إلى إحدى عشر خياراً. وفيما يلي أمثلة لمضمون العبارات التي تتضمنها هذه الأدوات:

1. مدى الشعور بالتعب والإرهاق.
2. أسلوب المعاملة مع الآخرين.
3. مدى الشعور بالألم رغم غياب الأمراض البدنية.
4. مدى العزلة أو القرب من الآخرين.
5. أسلوب الاتصال مع الآخرين.
6. النظرة الشخصية للعمل.
7. درجة التفاؤل أو التشاؤم في النظرة الشخصية للعمل.
8. درجة التفاؤل أو التشاؤم في النظرة الشخصية للحياة.

2.11.3.2 المقاييس المستخدمة لقياس ظاهرة الاحتراق الوظيفي:

يشير أبو زنيد (2012) إلى المقاييس المستخدمة لقياس ظاهرة الاحتراق الوظيفي:

المقاييس التي استخدمت لقياس ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهناك ثلاثة مقاييس عالمية متخصصة في قياس ظاهرة الاحتراق الوظيفي، تمكن من ذكرها على النحو الآتي :

1. مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي (1981): مكون من (47) بنداً تم اختصارها فيما بعد إلى (22) بنداً، ويعتبر من أشهر نماذج قياس الاحتراق الوظيفي استخداماً، قامت به (ماسلاك وجاكسون) عام (1981) حيث تنظر إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي بأنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

أ. يتمثل البعد الأول؛ في الإنهاك العاطفي والذي يشير إلى الإحساس باستنزاف الموارد العاطفية للفرد.

ب. أما البعد الثاني؛ يتمثل في تدني الانجاز الشخصي والذي يشير إلى الشعور بتدني كفاءة الفرد الإنتاجية.

ت. أما البعد الثالث والأخير؛ يتمثل في الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، ويشير إلى الاستجابة السلبية المتشائمة نحو الفرد العامل ونحو الآخرين.

2. مقياس (Pines) للاحتراق (2005): يوجد تشابه كبير بين مقياس (ماسلاك) ومقياس (بنيس) لظاهرة الاحتراق الوظيفي، إلا أن (بنيس) تعرف ظاهرة الاحتراق أنها: "حالة إرهاق جسدي وعاطفي وعقلي تحدث نتيجة للانخراط طويل المدى في مواقف ملحة عاطفياً". وتتنظر لظاهرة الاحتراق على أنها مجموعة أعراض تحدث بصورة متزامنة تشتمل على العجز واليأس والإحباط وتدني تقدير الذات. وتؤكد أن هذه الأعراض غير مرتبطة بسياق العمل أو علاقات الموظف. لذلك فإن مقياس (بنيس) لم يطبق على العلاقات الوظيفية والحياة المؤسسية فحسب، لكنه طبق أيضاً على العلاقات الأسرية والصراعات السياسية.

3. مقياس (Melamed- Shirom) للاحتراق الوظيفي: تنطلق نظرية (شاروم مايلاميد) من أن ظاهرة الاحتراق الوظيفي تحدث عندما يكون الأفراد مهتدين بفقدان أحد الموارد، أو هدر طاقاتهم في استرداد أو كسب موارد جديدة بعد استنزاف الموارد التي كانت موجودة بالأساس. وأن الاحتراق عملية غير مرئية، وحالة عاطفية تظهر عندما يمر الأفراد بدورة من فقدان الموارد على مدار فترة زمنية أثناء العمل. استخدم هذا المقياس النقاط الإجمالية للاحتراق للتنبؤ بعوامل الخطورة بأمراض القلب، والأوعية الدموية، والتهاب المجاري التنفسية. وهذا المقياس ما زال بحاجة إلى إجراء أبحاث على أنواع إضافية من التوتر والضغط التي قد تكون لها تأثيرات مختلفة على الإجهاد البدني والإرهاق العاطفي والاعتلال العرضي.

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1.4.2 الدراسات العربية

1.1.4.2 الدراسات المتعلقة بالأزمات

1. دراسة الشيخ أحمد (2018)، بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وسعت الدراسة إلى بيان تأثير العوامل الديموغرافية: (الفئة الوظيفية، مدة الخدمة، العمر والجنس) على آراء أفراد العينة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي، واستخدام المنهج الوصفي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها ولتحقيق هذه الدراسة تم تصميم استبانة مناسبة لخدمة أهداف الدراسة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفى والبالغ عددهم (255) موظف، وأظهرت النتائج العامة للدراسة: أن مدى وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي كانت عالية بنسبة (81.1%) حيث يتضمن في خطته الإستراتيجية على آليات لإدارة الأزمات، وأفاد الباحثين أن مجمع فلسطين الطبي مجهز لإدارة الأزمات والاستشعار بالإنذار المبكر بنسبة (80.6%)، وذلك تبين من خلال عرض جاهزية الفريق لإدارة الأزمات داخل المجمع الطبي الفلسطيني مرتبة تنازلياً، وأفاد الباحثين أن جاهزية إدارة المجمع الطبي للاستعداد والوقاية من الأزمات حال وقوعها مرتفعة بنسبة (81.8%) فالمجمع الطبي كمثلاته من المؤسسات الحكومية التي تتبع منهج الاستعداد والوقاية من الأزمات لتخطيها وتفاديها في المستقبل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: رفع مستوى التعاون بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة لتسهيل سير الوقاية من الأزمات والحد من آثارها، ورفع مستوى معرفة العاملين على اتخاذ القرارات اللازمة لتفادي الوقوع في الأزمات عن طريق سن الخطط الإستراتيجية المستقبلية، تحسين الدورات التدريبية للموظفين في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

2. دراسة عبابنة وعاشور (2018)، بعنوان: "واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن".

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من (2119) عضو هيئة تدريس في جامعات اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت في حين أن عينتها كانت (240) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحثان طريقة العينات العشوائية من مجتمع الدراسة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي وتم استخدام الإستبانة كأداة للقياس وتم التأكد من صدق الأداة حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين وقد بلغ عددهم (15) محكما في حين تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة (كرونباخ ألفا)، وأظهرت نتائج الدراسة: أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: الاتصالات ثم التخطيط ثم اتخاذ القرار ثم فريق إدارة الأزمة وأخيراً المعلومات، كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الكلية لصالح العلوم الإنسانية، ولمتغير الجنس لصالح الذكور، وإلى عدم وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في تصورهم عن واقع إدارة الأزمات في الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: إنشاء فرق متخصصة في إدارة الأزمة في الجامعات تكون مهمتها التعامل مع الأزمات الجامعية، وعمل خطط إجرائية مسبقة لإدارة الأزمة وتدريب العاملين في الجامعات عليها، وضرورة زيادة التواصل بين الجامعة وبين مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة فيما يتعلق بإدارة الأزمة من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

3. دراسة عبد الرحمن (2018)، بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية - دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات: (النوع الاجتماعي، الكلية، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية (المركز) والبالغ عددهم (387) عضواً وعضوه، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (260) عضواً وعضوه، التي تمثل نسبة (67.18%) من مجتمع

الدراسة، في حين اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة للقياس وتم التأكد من صدق الأداة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى، وتم عرض الأداة على (8) من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية تخصص الإدارة التربوية لمعرفة درجة ملائمة المجالات التي تضمنتها، ودرجة سلامتها اللغوية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع إدارة الأزمات في جامعة بالبلقاء التطبيقية جاء بمستوى "متوسط" وبمتوسط حسابي (3.38) للدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أقل من (5) سنوات و(11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: إنشاء وحدة متخصصة في إدارة الأزمات على مستوى كل كلية، وتكون مسؤولة مباشرة عن علاج الأزمات والتعامل معها، الانفتاح على البحوث المتخصصة بإدارة الأزمات، وإعداد البرامج التدريبية المتخصصة، والاستعانة بخبراء، وتكوين فريق دائم من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والتميز في إدارة الأزمات، اتخاذ إجراءات وقائية؛ لذا ينبغي تنمية الوعي بأهمية الاستعداد تجاه جميع أنواع الأزمات سواء كانت ناتجة عن أخطاء بشرية، أم كانت ناتجة عن كوارث طبيعية أو تنظيمية، والعمل على مبدأ المشاركة بين القيادة الجامعية والعاملين وذلك من خلال سيادة روح الفريق، والتعاون بين الإدارات المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل بأفضل وجه.

4. دراسة المغير وآخرون (2018)، بعنوان: "واقع الإدارة العليا للأزمات والكوارث في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة والجهود المحلية والوطنية الرامية إلى تفعيل المركز الوطني للأزمات والكوارث، وقام الباحثون بإجراء مقابلات مع جهات الاختصاص: في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني: (مدير إدارة العمليات المركزية، مدير وحدة التخطيط والتطوير، مساعد المدير العام لشؤون التنمية البشرية ومدير عام الخدمات الطبية العسكرية بصفته عضو اللجنة الوطنية العليا لإدارة الطوارئ والأزمات في قطاع غزة)، وتم التطرق إلى تقييم آليات إدارة الأزمات ضمن اللجنة الحكومية العليا، وقام الباحثون بعمل تقييم للآليات التي اتبعت في إدارة الأزمات السابقة في قطاع غزة والتي تم من خلالها التوصل إلى النتائج، وتعتبر هذه النتائج هامة لما لها تأثير مباشر على الاستفادة من هذه الخطوات في الأزمات والكوارث، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: يعتبر مجلس الوزراء الفلسطيني أعلى مرجعية إدارية للجان الطوارئ في قطاع غزة خلال الفترات السابقة، وجود خلية أزمة في كافة الجهات الحكومية وتترأسها اللجنة الحكومية العليا للأزمات

والكوارث والتي تتبع مجلس الوزراء، تتوفر آليات للإنذار قبل الأزمة أو الكارثة ولكن تختلف هذه الآليات حسب الوضع الذي تنشأ من خلاله الأزمة أو الكارثة، تتنوع الأزمات ولكن هناك قصور واضح في عملية توثيقها والاحتفاظ بسجلات الأزمات والكوارث والتقارير السابقة وذلك في إطار توحيد مصادر ومخرجات البيانات المتعلقة بالأزمات، وخرج الباحثون بعدة توصيات من أهمها: إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وتوفير أنظمة إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتحليلها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار وذلك لإعطاء العلامات المسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما.

5. دراسة أبو زنيد (2017)، بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1200) موظفاً وموظفة موزعين على (11) محافظة، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع، وقد وزعت العينة على المحافظات حسب عدد الموظفين في كل محافظة، فكان عدد أفراد العينة (216) موظفاً وموظفة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لقياس الدراسة وصممت الإستبانة كأداة للقياس، حيث قامت الباحثة بتوزيع (240) استبانته على مجتمع الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة بعد أن تم التأكد من صدقها من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وثباتها باستخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية الدرجة الكلية، وكان من أهم نتائجها: أن واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك أن مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية كما يدركه الموظفون فيه جاء بدرجة مرتفعة، وأن مرحلة الاستعداد والوقاية في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية جاء بدرجة مرتفعة، وأن مرحلة احتواء الأضرار في جهاز الدفاع المدني جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مرحلة مواجهة الأزمة

في جهاز الدفاع المدني جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مرحلة التعلم في جهاز الدفاع المدني جاءت بدرجة مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: أن يتم تقديم نظام إدارة الكوارث من خلال لجنة متخصصة تنبثق عن المجلس الأعلى للدفاع المدني برئاسة الدفاع المدني الفلسطيني وترفع توصياتها للمجلس الذي بدوره يرفعها إلى رئاسة الحكومة لتضمينها ضمن خططها التنموية من أجل التغلب على العقبات التي تواجه الدفاع المدني، وأن تعمل وزارة الداخلية على تأسيس غرف عمليات متقدمة تعتمد على التقنيات الجغرافية، وأن يتم عقد دورات وورش عمل في الأماكن العامة من أجل زيادة الثقافة في المجتمع المدني حول عمل الدفاع المدني الفلسطيني.

6. دراسة جعفر (2017)، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية- المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (850) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي، واعتمد الباحث الإستبانة كأداة لقياس الدراسة وتم التحقق من صدقها بعرضها على عدد من المتخصصين والمدققين، وتم استخدام ثبات التجانس الداخلي من أجل فحص ثبات أداة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلا على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، وأيضا أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات: وجوب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية وأخذ آرائهم فيها، ويجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من

وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، ويجب على المؤسسات العامة وخاصة متخذي القرار فيها إحالة وضع الخطة الإستراتيجية إلى موظفين ذوي الكفاءة والخبرة الطويلة (متخصصين) وأن تشمل الخطط الإستراتيجية برامج ونظم وسياسات واضحة لإدارة الأزمات وأن يتم التخطيط مسبق وليس عند اكتشاف الأزمات في المؤسسة.

7. دراسة القذافي (2017)، بعنوان: "استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا".

هدفت هذه الدراسة التعرف على الأسس النظرية للأزمات التعليمية والكشف عن مراحل إدارة الأزمة التعليمية وتحليل استراتيجيات التعامل مع الأزمات وكيفية مواجهتها، والتعرف على واقع الأزمات في مدارس التعليم الثانوي في ليبيا وكيفية التعامل معها من وجهة نظر مديري المدارس، والتوصل إلى الإجراءات المقترحة لتفعيل استراتيجيات مواجهة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي في ليبيا. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة في حين أعدت استمارة مقابلة مفتوحة للتعرف على أهم استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مديري المدارس اجتمعت آراؤهم بنسبة (100%) أن معوقات مواجهة الأزمات ترجع إلى صعوبة الاتصال بالجهات المختصة، والافتقار إلى وحدة إدارة الأزمات، والخوف من المساءلة والافتقار إلى وجود قاعدة بيانات وعجز الخطط لمواجهة الأزمة وتدني وعي المدير في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، وتوصلت الباحثة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة توفير قاعدة بيانات بها معلومات تساعد على إدارة الأزمة التعليمية، العمل على عقد دورات تدريبية للعاملين بالمدارس الثانوية في مجال إدارة الأزمات من أجل التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها، وإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية والعمل على تفعيلها.

8. دراسة عميري (2017)، بعنوان: "دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الاتصالي الذي يقوم به القائم بالعلاقات العامة في التعامل وإدارة الأزمات، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة وتكون مجتمعها من العاملين في مؤسسة التفصيل الجديدة- سعيدة، في حين كانت عينتها حوالي (120) عامل، واعتمدت الباحثة على العينة

العشوائية وذلك بقصد الوصول إلى من واكب الأزمة واستخدمت الإستبانة كأداة للقياس فقامت بتوزيع (40) استمارة على (40) عامل بهدف معرفة الآراء حول هذا الموضوع وكان الرد بنسبة (100%)، وتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أهم نتائجها: تعمل إدارة العلاقات العامة على تحسين سمعة المؤسسة وكسب تأييد الجمهور، تتسم الأزمات بالفجأة والتهديد ويمكن للقائم بالعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حال إتباع الخطط الخاصة في التعامل معها.

9. دراسة الحيلة وأبو عجوة (2017)، بعنوان: "إدارة الأزمات كمدخل للحد من الإجهاد الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات في الحد من الإجهاد الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة توزيع الكهرباء الفرع الرئيسي بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (160) عاملاً، واستخدم الباحثان أسلوب البحث الشامل وتم استرداد (117) استبانته صالحة بنسبة استرداد (73.1%)، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة عكسية بين إدارة الأزمات والإجهاد الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة من وجهة نظر العاملين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات (احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) والإجهاد الوظيفي، وأن المتغيرات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية) كانت ذات تأثير ضعيف، وأوصت الدراسة: بضرورة إعداد دورات إعلامية في مختلف المؤسسات حول ظاهرة الإجهاد الوظيفي (ماهيته، مصادره، تأثيراته، وطرق مواجهته)، إضافة إلى إعداد أدلة إرشادية لتوضيح كيفية التعامل مع الأزمات، وإقامة الندوات والمحاضرات لزيادة وعي العاملين بكيفية التعامل مع الأزمة.

10. دراسة صراص (2015)، بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة" من وجهة نظر مديريها ومعلميها".

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، وتحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات في المدرسة، والتعرف إلى الاختلاف في تحديد واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي

بيت لحم ورام الله والبييرة في ظل متغيرات المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمسمى الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة للعام الدراسي 2014/2015 والبالغ عددهم (1950) معلما و(92) مديرا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وبلغ حجمها (82) مديرا ومديرة، أي ما نسبته (90%) من حجم مجتمع الدراسة، و(198) معلما ومعلمة، أي ما نسبته (10%) من حجم مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وقامت بتطويرها حيث تكونت من ثلاث أقسام، القسم الأول تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، والقسم الثاني (47) فقرة تناولت واقع الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة، والقسم الثالث: تضمن سؤالاً مفتوحاً عن وجهة نظر المستجيب في أسباب حدوث الأزمات، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطريقة التربوية والإحصائية المناسبة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التأكد من صدقها عن طريق صدق المحكمين حيث تم عرض الإستبانة على تسعة محكمين من حملة الدكتوراه في الإدارة التربوية يعملون في مجال التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية ولديهم الخبرة في المجال الأكاديمي، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وأجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss)، وكان من أهم نتائجها: أن واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان جيداً إذ بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (4.07)، وأظهرت النتيجة أن أبرز أسباب حدوث الأزمات في المدرسة هي بيئة المدرسة وموقعها وكثرة الأخطاء عند الإداريين والفجوة بين الإداريين والمعلمين، وأنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمحافظة ولكن وجدت فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبييرة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المديرين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تأهيل جميع العاملين في المدرسة على إدارة الأزمات كلا منهم حسب موقعه وعقد دورات تدريبية تأهيلية لذلك، عمل خطة إستراتيجية بعيدة المدى وقصيرة المدى لإدارة الأزمات باختلاف أنواعها قابلة للتعديل، ضرورة تشكيل فريق لإدارة الأزمات، الاهتمام بالبنية التحتية للمدارس

وتجهيزها بشكل كامل، إيجاد المصادر المالية الداعمة لها باستمرار، وضرورة التحكم السريع من الأسلوب التقليدي في إدارة الأزمات إلى الأسلوب العلمي الحديث.

11. دراسة عايش (2012)، بعنوان: "دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس، وذلك بالتعرف على أسباب الأزمات في جامعة القدس، والوسائل والآليات المستخدمة لدى الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات، وعلى فاعلية الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعة من الفئة الوسطى والعليا والذين بلغ عددهم (83) موظفاً يعملون في جامعة القدس، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الإستبانة ومدى وضوحها وواقعيتها وقدرتها على قياس ما تهدف إليه، وتم فحص ثبات الأداة أيضاً بحساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي للإستبانة، وتم استخدام الإستبانة كأداة للقياس وجمع البيانات الكمية والكيفية عن مشكلة الدراسة من خلال توزيعها على (70) موظفاً إدارياً في جامعة القدس/أبوديس، وإجراء مقابلة مع عينة من العاملين من الفئة الوسطى والعليا في الجامعة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن ضعف الإمكانيات المادية من أكثر الأسباب التي سببت الأزمات في جامعة القدس، ضعف الرقابة الإدارية في الأقسام والدوائر، عدم مسح بيئة العمل بشكل مستمر للتعرف على مؤشرات الأزمات من أسباب الأزمات إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) و(3.75)، قلة فاعلية الهيكل التنظيمي في استخدام الوسائل والآليات في إدارة الأزمات من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.92) لفقرات الأداة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة وضع خطط مستقبلية في إدارة الأزمات والمخاطر في المؤسسات التعليمية بصورة دورية ومستمرة لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، ضرورة تطوير فريق إدارة الأزمات في جامعة القدس من خلال التدريب في مجال إدارة الأزمات والمخاطر، عقد ورشات عمل متخصصة في مجال إدارة الأزمات والمخاطر في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر في خلق قاعدة معرفية في إدارة الأزمات

والمخاطر عند الموظفين العاملين، وأخيراً إجراء تجارب افتراضية لأزمات قد تحدث في المستقبل في جامعة القدس وذلك لتدريب العاملين وتهيئتهم على مواجهة أزمات حقيقية في المستقبل.

12. دراسة البرغوثي (2009)، بعنوان: "إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة، الواقع والمعوقات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة السنة الأولى والسنة النهائية لتخصص التربية الرياضية، إضافة إلى المدرسين في أقسام التربية الرياضية ودوائرها، والبالغ عددهم (678) مدرسا وطابا، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (329) من المدرسين والطلبة، وقامت الباحثة ببناء استبانة كأداة للدراسة تضمنت (60) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: مجال الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة)، ومجال كيفية تعامل القسم/ الدائرة مع الأزمة، ومجال مرحلة ما بعد الأزمة، ومجال معوقات إدارة الأزمات، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق صدق المحكمين والصدق بالتحليل الإحصائي، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وأجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن درجة واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية قد جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.44) للدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات، و(3.48) لمجال المعوقات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، نوع المؤسسة، مستوى البرنامج، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، في حين كانت هناك فروقات في تقديراتها تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية لصالح طلبة السنة الأولى، وامتغير صفة المستجيب لصالح الصفة طالب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: أن تولي أقسام التربية الرياضية ودوائرها اهتماما أكبر بإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة وبمرحلة ما قبل الأزمة بشكل خاص، ضرورة العمل على معالجة المعوقات التي تحد من توافر إدارة قادرة على مواجهة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها.

2.1.4.2 الدراسات المتعلقة بالرواتب

1. دراسة معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية- ماس- (2019)، بعنوان: " أداء الموازنة العامة 2018 بالمقارنة مع 2017 وأزمة إيرادات المقاصة".

تناولت هذه الدراسة تحليلاً لموازنة 2019 وأزمة المقاطعة حيث أدى قرار حكومة الاحتلال باقتطاع مبلغ مليون دولار سنوياً من المقاصة بدلاً من مستحقات المعتقلين وعائلات الشهداء إلى تطورات مالية لم تكن بالحسبان، حيث اضطرت السلطة الفلسطينية إلى تعليق موازنة عام 2019 واستبدالها بموازنة طوارئ حتى شهر تموز 2019، وهذه الخطة سيعتمد تمويلها على الإيرادات الذاتية المحلية والاستدانة من البنوك المحلية وتوفير ما أمكن من شبكة الأمان العربية، وتعتمد موازنة الطوارئ على خطة نقدية تقشفية وبسقف مالية محددة وفقاً للأسس التالية: حماية ذوي الدخل المتدني، وضع حد أدنى وأعلى للراتب وتخفيض فاتورة الرواتب بنسبة (30%)، أولوية الدفع للفئات المهمشة والفقيرة، وقف التعيينات والترقيات، خفض النفقات التشغيلية بنسبة 20% وتكون النفقات الجارية الأخرى حسب الضرورة، نقل التزامات المشاريع التطويرية من عام 2018 إلى عام 2019، تأخير دفع مستحقات القطاع الخاص وتصفير الدين العام بمعنى عدم الاقتراض من البنوك المحلية وبذلك تكون الفوائد صفر، وفيما يتعلق بموازنة الطوارئ عام 2019 نتيجة أزمة المقاصة فيصعب الحكم عليها كونها معلقة وغير متاحة، وجاءت بحكم الظروف السياسية وأزمة المقاصة، وموازنة الطوارئ لا تعني التغلب على المخاطر، وخاصة مخاطر الاستدانة المالية، واستقرار النظام النقدي وقدرته على الاستمرار في التمويل لأكثر من ستة شهور، بالإضافة إلى تراجع المؤشرات الاقتصادية وتراجع الطلب المحلي والقدرة الشرائية للمواطنين، وتراجع المؤشرات المالية للموازنة بزيادة العجز والأهم من ذلك كله تعذر الحكومة على الوفاء بالتزاماتها بشكل كامل تجاه النفقات الجارية بالتحديد، وأصبحت هذه المخاطر جميعها واقع يعيشه المجتمع الفلسطيني، وصانعو القرارات المالية والاقتصادية، والحد منه بحاجة إلى التعمق في هيكلية الموازنات وتحليلها وتجنب أوجه الإنفاق الجاري الممكن الاستغناء عنه، وتعزيز تمويل النفقات التطويرية الاستثمارية.

2. دراسة الآغا والحلبي (2019)، بعنوان: "سياسات معالجة تشوه هيكل الاقتصاد الفلسطيني لبناء اقتصاد مقاوم"، المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الإستراتيجية - مسارات -

تقوم هذه الدراسة على افتراض قيام حكومة وحدة على أساس شروط الرباعية في حال قبول حماس، وكافة الفصائل الأخرى وافقت على تشكيل حكومة وحدة وطنية برنامجها يستند إلى قبول شروط اللجنة الرباعية الدولية، في هذه الحالة سيتم تشكيل حكومة من كافة الكتل الممثلة في المجلس التشريعي بحجم تمثيلها، إضافة إلى عدد من الكفاءات الوطنية المستقلة، فإذا كانت الأزمة تتعلق أساساً بعدم قدرة السلطة على صرف الرواتب، ففي هذه الحالة ستجد حلاً لها، فإسرائيل ستفرج عن الأموال المحتجزة لديها، وهي وصلت إلى (550) مليون دولار، ولكن الإفراج عن الأموال لن يتم دفعة واحدة ولكن على دفعات، وبالارتباط بمدى التزام السلطة بها، وفعالاً بشروط الرباعية والتي تتضمن الاعتراف بحق إسرائيل بالوجود، والالتزام بالاتفاقات الموقعة ونبذ العنف، ويمكن أن تطالب إسرائيل حتى تفي بالإفراج عن الأموال وتحويل الأموال التي تحصلها مستقبلاً بفك البنية التحتية للمقاومة ومنع المقاومة وملاحقة واعتقال المقاومين، وأيضاً سيزيل المجتمع الدولي الحصار المالي والعزلة الدولية، وسيعطي الضوء الأخضر للبنوك لتحويل الأموال المجمعة في الجامعة العربية، أو التي ستقرر الدول المانحة صرفها للفلسطينيين دون أن تخشى من إدراجها على قائمة المؤسسات الإرهابية، وتلك التي تساعد الإرهاب، وما يعنيه ذلك من توجيه ضربة قاصمة للبنك الذي تلتصق فيه مثل هذه التهمة.

3. دراسة دووش (2018)، بعنوان: "تسيير الأجور في مؤسسة الإستشفائية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية- محمد بوضياف - ورقة".

هدفت هذه الدراسة إلى عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور وكيفية إعداد نظام الأجور، وذلك من خلال الدراسة الميدانية والتي تدور حول تسيير الأجور في القطاع الاستشفائي من خلال المستشفى، واعتمد الباحث المنهج الوصفي باعتباره يليق بالدراسات الاستقصائية وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة، والسجلات والوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن تصميم نظام سليم للأجور يتطلب القيام بعدة خطوات متسلسلة، ويتم دفع الأجور على أساس الزمن أو على أساس الإنتاج ولكل طريقة عيوبها ومميزاتها، يحدد الأجر طبقاً لعدة معايير أهمها المؤهل العلمي الوقت مستوى صعوبة الوظيفة، يتأثر نظام الأجور بعدة عوامل كالأجور السائدة في المجتمع القوانين والتشريعات وغيرها، وتلعب الحالة العائلية دوراً في تحديد مستوى الأجر،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: إعادة النظر في أجور موظفي الأسلاك المشتركة من حيث التعويضات والاقطاعات، تخفيض الضرائب في هذا القطاع من أجل إشعار الموظف بزيادة في أجره والتقليل من الاحتجاجات، وإعادة النظر في مبالغ المنح العائلية وشروط دفعها.

4. دراسة أبو هده (2016)، بعنوان: "أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أزمة انقطاع الرواتب بجوانبها المختلفة، ومساعدة وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين في التعرف على المستوى الحالي لأداء العاملين فيها، والعمل على تطويره وتحسينه، وبيان علاقة هذه الأزمة بأداء العاملين في الوزارة، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والرتبة العسكرية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (4183) ضابطاً من الفئة الإشرافية الشق العسكري بوزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية من رتبة (لواء، عميد، عقيد، مقدم، رائد ونقيب)، وتم استخدام عينة طبقية عشوائية بلغت (352)، واستخدم المقابلة والاستبانة كأداة للقياس وتم التحقق من صدق الأداة بطريقتين، الأولى: صدق المحكمين "الصدق الظاهري": حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) متخصصين في الإدارة والإحصاء، صدق المقياس "الاتساق الداخلي" من خلال حساب الاتساق الداخلي الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والصدق البنائي الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، بينما التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين أزمة انقطاع الرواتب ومستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث أنه كلما ازدادت حدة أزمة انقطاع الرواتب انخفض مستوى أداء العاملين، كما تبين أن أغلبية أفراد العينة توافق على فقرات أزمة انقطاع الرواتب بشكل عام، بينما جاءت الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات أداء العاملين بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة

الدراسة حول: أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بأداء العاملين تعزى إلى متغيري الجنس، والرتبة العسكرية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة قيام الفصائل الفلسطينية بدور مؤثر وفاعل في الضغط لوضع حل لأزمة انقطاع الرواتب وذلك من خلال المساهمة في إنهاء الانقسام بين شطري الوطن، والعمل من قبل وزارة الداخلية على إنشاء فرق عمل لإدارة الأزمات، وتوفير كافة السبل التي قد تسهم في التخفيف عن العاملين في الوزارة أثناء هذه الأزمة.

5. دراسة وزارة الشؤون الاجتماعية (2015)، بعنوان: "الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية المترتبة على عدم صرف رواتب الموظفين الحكوميين في غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التداعيات والآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية المترتبة على أزمة عدم صرف رواتب الموظفين الحكوميين في قطاع غزة، وقد قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانته تم توزيعها على عينة صدفية مكونة من (308) من موظفي القطاع الحكومي المتضررين من أزمة عدم صرف الرواتب في قطاع غزة، وقد مثل الموظفين المدنيون (82.79%) والعسكريين (17.21%) من عينة الدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن نحو (95.5%) من أفراد العينة لا يوجد لديهم مصدر دخل آخر غير الراتب الشهري، فيما يقوم (34.7%) من الموظفين بتسديد أقساط شهرية لبنك أو مؤسسة، وأن (10.4%) من عينة الدراسة يذهبون إلى عملهم سيراً على الأقدام، فيما بلغت نسبة الذين يذهبون إلى العمل بواسطة (باصات النقابة، النقل الحكومي) (27.9%) من أفراد العينة، كما تبين أن أزمة عدم صرف رواتب الموظفين قد أثرت على حياة الموظفين نفسياً واجتماعياً واقتصادياً، حيث بلغ الوزن النسبي للآثار النفسية لازمة عدم صرف رواتب الموظفين (69.73%) كما بلغ الوزن النسبي للآثار الاجتماعية 58.31%، بينما بلغت الآثار الاقتصادية لأزمة عدم صرف رواتب الموظفين (72.13%)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تركيز جميع الجهود السياسية في اتجاه إنهاء ملف الانقسام السياسي وتحقيق الوحدة الوطنية والتزام جميع الأطراف بتنفيذ الاتفاقيات التي تم عقدها، وقيام حكومة التوافق بصرف أو تقسيط مستحقات الموظفين على دفعات والتي تم صرفها منذ 2014/6 حتى حينه، وتعويض الموظفين عن الأثر النفسي الذي لحق بهم نتيجة معاناتهم.

6. دراسة أبو حمده (2015)، بعنوان: "محددات الأجور في القطاع الصناعي الفلسطيني دراسة حالة: قطاع غزة".

تهدف هذه الدراسة لتوضيح أهم العوامل المؤثرة على أجور العاملين في القطاع الصناعي في قطاع غزة خلال عامي (2013-2014)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتتبع تطور القطاع الصناعي والتعرف على هيكلية وأهم مؤشراتته خلال الأعوام (1994-2014)، ومن ثم تتبع الأجور في القطاع الخاص مع التركيز على أجور العاملين في القطاع الصناعي خلال الفترة (2008-2014)، كما تم استخدام التحليل الكمي لبناء نموذج قياسي لتحديد أهم العوامل المؤثرة في أجور العاملين في القطاع الصناعي في قطاع غزة حيث تم تقدير النموذج للعامين (2013-2014)، وقد تم الحصول على بيانات العينة من خلال استبانتين (الأولى موجهة للعاملين، والثانية موجهة لأرباب العمل)، حيث بلغ حجم العينة (270) عاملاً ورب عمل في القطاع الصناعي، وتم معالجة البيانات إحصائياً وتحليلها من خلال استخدام البرنامج الإحصائي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أهم المتغيرات المؤثرة في متوسط أجور العاملين في القطاع الصناعي في قطاع غزة خلال فترة (2013-2014) هي: عدد ساعات العمل اليومي، وعدد سنوات التعليم التي حصل عليها العامل، وعمره، والخبرة في عمله الحالي، والخبرة الكلية، ونتائج الدراسة للعامين 2013 و2014 كانت قريبة من بعضها من حيث تأثير المتغيرات المستقلة، حيث أن القطاع الصناعي لم يتأثر كثيراً بالظروف التي طرأت في العام 2014، ويمكن تفسير هذا الاستقرار في النتائج بالضعف الموجود أصلاً في القطاع الصناعي، وقد أوصت الدراسة باعتماد أنظمة أجور واضحة للأجور تتناسب مع طبيعة عمل المنشآت الصناعية، وظروف العمل، والمخاطرة التي يتحملها العاملون في المنشآت الصناعية، وأيام الدوام للعاملين.

7. دراسة كنفاني وصلاح (2015)، بعنوان: "تجميد أموال المقاصة أزمة متكررة وآثار اقتصادية طويلة الأمد".

استقبلت الحكومة الفلسطينية عام 2015 بأزمة مالية خانقة اثر قيام إسرائيل بمصادرة أموال المقاصة بدءاً من مستحقات شهر تشرين الثاني 2014، وهو ما زاد طين الأزمة المالية للخزينة الحكومية بله، بعد أربعة أشهر من تجميد أموال المقاصة (كانون أول 2014- آذار 2015)، أعلن مكتب رئيس الوزراء الإسرائيلي في نهاية شهر آذار قرار إعادة تسديد أموال المقاصة، وذكر القرار الإسرائيلي انه

سيتم اقتطاع جزء من ديون السلطة الفلسطينية إلى شركة الكهرباء والمياه الإسرائيليتين، بالإضافة إلى تكاليف علاج الفلسطينيين في المستشفيات الإسرائيلية، من أموال المقاصة قبل تحويلها، ولكن الحكومة الفلسطينية رفضت المزاعم الإسرائيلية عن قيمة الدين كما رفضت قيام إسرائيل باستقطاع المبالغ وعن قبول تسلم الإيرادات دون التدقيق في الفواتير، ولكن أعادت الحكومة المبالغ التي قامت إسرائيل بتحويلها وهددت إلى اللجوء إلى التحكيم الدولي ثم إلى القضاء في حال عدم انصياع إسرائيل، وجاء الحل في نيسان مع إعلان وكالة "وفا" بأن وزارة المالية الفلسطينية توصلت إلى اتفاق مع السلطات الإسرائيلية تقوم الأخيرة بموجبه بتحويل أموال المقاصة المحجوزة خلال أربعة أشهر (من كانون أول 2014- إلى آذار 2015) والتي تبلغ حوالي 2.5 مليار شيكل، على أن تقوم باستقطاع نصف مليار شيكل منها لتسديد ديون لصالح شركات الخدمات الإسرائيلية (عوضاً عن مبلغ مليار شيكل الذي كانت إسرائيل تريد استقطاعه في السابق).

8. دراسة معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني-ماس- (2013)، بعنوان: "استراتيجيات التأقلم التي طبقها موظفو القطاع الحكومي في الضفة الغربية خلال فترة أزمة الرواتب 2012".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جملة التدابير والإجراءات التي اتخذتها أسر موظفي القطاع الحكومي في الضفة الغربية بشكل عام، والموظفين من ذوي الدرجات الوظيفية الدنيا بشكل خاص، للتأقلم أو تجاوز أزمة عدم انتظام أو انقطاع الرواتب، وتحليل الإجراءات التي اتبعتها أسر الموظفين الحكوميين في القطاع المدني على صعيد إعادة ترتيب أولويات الإنفاق وترشيد النفقات وتحديد المصادر الخارجية التي لجأت إليها لتأمين احتياجاتها الأساسية، كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات من شأنها مساعدة أسر الموظفين في تجاوز الأزمات المتوقعة، ومساعدة الجهات المعنية الأخرى على اتخاذ القرارات والاحتياطات والتدابير التي من شأنها مساعدة تلك الأسر على تجاوز الأزمات المتوقعة، وتم الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية في إعداد الدراسة حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال تعبئة استمارات بواسطة الهاتف ومن خلال المقابلة المباشرة من العينة العشوائية التي تم سحبها من سجلات الموظفين العموميين في ديوان الموظفين العام، وبلغ عدد أفراد العينة الذين قدموا معلومات عن أسرهم (302) موظف ممن يبلغ دخلهم من القطاع الحكومي (4000) شيكل فأقل، واستعانت الدراسة بقاعدة بيانات مسح الظروف الاجتماعية والاقتصادية والأمن الغذائي في الأراضي الفلسطينية لعامي 2011 و، 2012 وكذلك البيانات المتوفرة والصادرة عن المؤسسات

الحكومية والغير حكومية وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة، وكان من أهم نتائج الدراسة: قد خلقت أزمة الرواتب فجوة كبيرة بين الاحتياجات الأساسية للأسر وما يمكن أن تؤمنه خلال فترة الأزمة، تبنت الأسر مجموعة من التدابير والاستراتيجيات بهدف التأقلم مع الظروف الصعبة التي رافقت أزمة الرواتب، قد تكون استراتيجيات التأقلم التي اتبعتها الأسر قد خففت قليلا من وطأة الظروف التي رافقت عدم انتظام دفع الرواتب في النصف الثاني من عام 2012 إلا أنها تؤمن اجتيازاً آمناً من الأزمة، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تشجيع الأسر على إقامة مشاريعها الصغيرة الخاصة لتمكينها من تنويع مصادر دخلها ويساعدها على التعامل مع الأزمات والانزلاق نحو الفقر المدقع خلال الأزمات، قيام سلطة النقد بوضع قيود على القروض الاستهلاكية للأسر الموظفين وتشجيعها على تقديم القروض الموجهة لتمويل مشاريعهم الصغيرة المدرة للدخل، إقامة جمعيات تعاونية استهلاكية للموظفين الحكوميين لتوفير سلة الغذاء بأسعار الجملة وتقيد الأغذية بالدفع المؤجل وضمانة الراتب.

9. دراسة مقدار (2012)، بعنوان: "الأسباب الحقيقية للأزمة المالية الاقتصادية العالمية المعاصرة وأهم الإجراءات العالمية في مواجهتها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جذور الأزمة العالمية، والأسباب المؤدية إليها وما ترتب عليها من تبعات سلبية، وأهم الإجراءات العالمية لمواجهتها، وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن من أهم الأسباب وراء الأزمة المالية الاقتصادية العالمية المعاصرة، وأهم الإجراءات العالمية لمواجهتها؛ أن حدوث الأزمة المالية العالمية يشير إلى حالة من الخلل في الاقتصاد الأمريكي بدأت من القطاع المالي وامتدت إلى القطاع الحقيقي، تعزى الأزمة المالية العالمية إلى جملة من الأسباب ترتبط بشكل واضح بآلية عمل النظام الرأسمالي، وقد كان أولها الركود الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم الاعتماد الملحوظ على الأدوات المالية القائمة على سعر الفائدة كقروض الرهن العقاري، وما ترتب عليه من عملية توريق لهذه القروض الذي فاقم المشكلة لاسيما في ظل تدني مستوى الرقابة على المؤسسات المالية، عولمة الأزمة الاقتصادية التي من أهم أسبابها: ربط معظم عملات الدول بالدولار الذي ألغى نظام الذهب، وتوصي الدراسة: بضرورة التدخل الحكومي في كافة الجوانب الاقتصادية، وعدم الاعتماد بأن اقتصاديات السوق البحتة تؤدي إلى وقوف الحكومة موقف المتفرج، والعمل على

محااربة الاستهلاك والتبذير فضلا عن ضرورة الإعلام الجيد للشعب، وربط العملات بحقوق السحب بحقوق السحب الخاصة بدلا من ربط العملات بعملة دولة ولحدة.

10. دراسة مقدار والكحوت (2009)، بعنوان: "واقع الإيرادات والنفقات الجارية للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل المعوقات الإسرائيلية".

حاولت هذه الدراسة التعرف على واقع الإيرادات والنفقات للسلطة الوطنية الفلسطينية ومواطن الضعف والقوة فيها وحجم الفائض أو العجز، وذلك عبر دراسة التقارير المالية دراسة مقارنة بين عدد من السنوات قبل وبعد الحكومة العاشرة بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية عبر توزيع استبانة على الخبراء والأكاديميين والمعنيين لعينة من (42) مشاهدة، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج ذات الأهمية والمتعلقة بالأداء المالي للسلطة حيث تبين أن اتفاقية (باريس) الاقتصادية وقبورها، ونظام المقاصة وتحصيل الإيرادات وعدم التزام الجانب الإسرائيلي عموماً أضعف قدرة الجانب الفلسطيني على التحكم وإدارة إيراداته المالية، إلا أنه يمكن زيادة التحصيل المالي وتخفيض النفقات عبر إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات المتعلقة بالاستثمار والضرائب والأملاك الحكومية مع وضع ضوابط للموازنة والمناقلات بين البنود والتحول إلى موازنة البرامج والأداء بالإضافة إلى زيادة كفاءة وأداء الأجهزة الرقابية.

11. دراسة الهلول (2007)، بعنوان: "دراسة لبعض الآثار النفسية والاجتماعية والقيمية الناتجة عن تأخير صرف رواتب معلمي الحكومة مقارنة بمعلمي الوكالة".

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى التعرف على الفروق بين متوسطات درجات المعلمين والمعلمات في مدارس الوكالة ومدارس الحكومة بقطاع غزة في الآثار النفسية والاجتماعية والقيمية، والتعرف على التفاعل بين الجنس والمؤسسة التعليمية في الآثار النفسية والاجتماعية والقيمية على البيئة الفلسطينية، وقد استخدم الباحث أكثر من طريقة لحساب وصدق وثبات المقاييس، وتبين أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويشمل جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون بمدارس الحكومة والوكالة في المرحلة الابتدائية والإعدادية بأعمار مختلفة بدرجة (الدبلوم ليسانس/ بكالوريوس)، وتكونت عينة الدراسة من (245) معلم ومعلمة من مدارس الحكومة والوكالة- غزة، أظهرت النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في الآثار النفسية والاجتماعية في الالتزام والتحمدي لصالح المعلمات ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في الآثار النفسية

والاجتماعية والقيمية التالية: (الاقتصاد، الأسرة، الصحة، النفسي والتدهور الأكاديمي)، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي الحكومة ومعلمي الوكالة في الآثار النفسية والاجتماعية والقيمية التالية: (الاقتصاد، الأسرة، الصحة، النفسي، والالتزام والتحدي لصالح مدرس الحكومة)، بينما لم توجد فروق بين معلمي الحكومة والوكالة في بعد التدهور الأكاديمي، لم يكن هنالك تفاعل بين الجنس ونوع المؤسسة التعليمية على جميع متغيرات الآثار النفسية والاجتماعية والقيمية.

12. دراسة حميض (2006)، بعنوان: "تأثير المقاصة على الإيرادات الضريبية في فلسطين من (1995 - 2005)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإيرادات المالية العامة للدولة ومعاييرها وتقسيمها وأنواعها ومصادرها والرسوم والقروض والضرائب، وأوضحت الدراسة أن الإيرادات الضريبية تمثل مورداً أساسياً للخزينة العامة، وأن المقاصة هي جزء من الإيرادات الضريبية في فلسطين، وبينت مدى أهمية وتأثير المقاصة على الإيرادات الضريبية، وكذلك أثر انتفاضة الأقصى على الإيرادات الضريبية في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على الأسلوب النظري العلمي باستخدام المراجع العلمية والأدبيات ذات العلاقة، إضافة إلى القوانين والأنظمة السارية والاتفاقيات والمقابلات التي تتصل بموضوع الدراسة، كما استخدمت التحليل المالي للإيرادات الضريبية والمطالبة الفلسطينية للمقاصة ومقارنة مجموع الإيرادات الضريبية الفلسطينية مع إيرادات الجانب الإسرائيلي لتحديد نسب التغيير خلال السنوات (1995-2005)، وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج عدة: أن ضريبة القيمة المضافة تشكل (52%) من مجموع الإيرادات الضريبية واحتلت الأهمية الأولى، وهذا يؤكد على ضرورة تطويرها لأنها الجزء الهام والفعال من الإيرادات الضريبية، وتحكم الجانب الإسرائيلي في ضريبة القيمة المضافة قد أدى إلى تراجع إيرادات المقاصة بشكل كبير جداً الأمر الذي أثر سلباً على الإيرادات الضريبية الفلسطينية.

3.1.4.2 الدراسات المتعلقة بالاحتراق الوظيفي

1. دراسة داود (2016)، بعنوان: "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على العاملين في مكتبة الأسد الوطنية في محافظة دمشق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين الإداريين في مكتبة الأسد الوطنية في محافظة دمشق، ومعرفة علاقة كل من متغيرات البحث: (الجنس، عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي) في كل من الاحتراق الوظيفي والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (120) عاملاً وعاملة في مكتبة الأسد الوطنية في محافظة دمشق، واستخدم الباحث مقياس الاحتراق الوظيفي ومقياس الولاء التنظيمي، وقد بينت النتائج ما يلي: أن أكثر أبعاد مصادر الاحتراق الوظيفي شيوعاً هو البعد الثاني "عدم الإنسانية" إذ بلغ متوسطه (18) ونسبته المئوية (72%)، وجاء ثانياً البعد الأول "الإنهاك النفسي" إذ بلغ متوسطه (12) ونسبته المئوية (40%)، وجاء ثالثاً البعد الثالث "الإنجاز الشخصي" إذ بلغ متوسطه (10) ونسبته المئوية (330%) الدعم الاجتماعي والتوقعات الشخصية، وكانت الدرجة الكلية لنسبة شيوع مصادر الاحتراق الوظيفي بمتوسط وقدره (40) والنسبة المئوية لدرجة الشيوع (48.44%)، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مقياس الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث على مقياس الاحتراق الوظيفي لصالح العاملين الذين يملكون عدد سنوات الخبرة الأكثر، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تخفيف العبء الملقى على عاتق العاملين لأنه كلما قل العبء على العامل كلما قل الاحتراق لديه وبذلك يكون الانجاز أفضل، وضع العامل المناسب في المكان المناسب بما يتناسب مع قدراته البدنية والعقلية والمهنية، وتطوير نظم الاختيار والتعيين والتوفيق بين متطلبات الوظيفة وخصائص الفرد، إقامة دورات تدريبية تطويرية لمهارات العاملين ولاسيما في قسم المعلوماتية من أجل مجاراة آخر التطورات في عالم الخدمة المعرفية وفي فن الإدارة، والتعامل مع المراجعين، ضرورة اهتمام المدراء القائمين على مكتبة الأسد الوطنية تبني إستراتيجية كسر الجمود والصرامة والروتين الملاحظ في عمل المكتبة من خلال تبني سياسة التدوير الوظيفي بحيث لا يمكث الموظف في مكانه أكثر من ثلاث سنوات، تبني مناخ تنظيمي من قبل الإدارة المركزية يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس

مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل، ويزيد من رضا العامل وانتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل بها.

2. دراسة التלבاني وآخرون (2015)، بعنوان: "علاقة العوامل التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي، ودراسة علاقة العوامل التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية النظامية في محافظات غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الدراسة، واستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تكون مجتمع البحث من (958) عضو هيئة تدريس العاملين في جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، حيث بلغ عدد أفراد العينة (320) مفردة، كما تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (309) استبانته، أي بنسبة حوالي (97%) من مجمل الاستبيانات التي وزعت، ومن أهم نتائج البحث: أن درجة الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية النظامية بمحافظات غزة متوسط، وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية النظامية في محافظات غزة، العوامل التنظيمية (تناقض القيم، انعدام الاجتماعية ومحدودية صلاحيات العمل) هي أفضل العوامل للتنبؤ بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية النظامية بمحافظات غزة، وكان من أهم توصيات البحث: ضرورة دعم وتشجيع البحث العلمي حول هذه الظاهرة بالجامعات الفلسطينية، تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم، القضاء على عدم العدالة التي يشعر بها أعضاء هيئة التدريس، التعرف بشكل أعمق على ظاهرة الاحتراق الوظيفي على المستوى الفردي وطرق الفحص الشخصي ووسائل التغلب على هذه الظاهرة في حال وجدت، تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الزملاء داخل الجامعات وباقي فئات المجتمع، وعدم إرهاق أنفسهم في العمل بشكل مستمر ومنح أنفسهم المجال الاستمتاع بالحياة الأسرية والاجتماعية إلى جانب الحياة المهنية.

3. دراسة أبو زنيد (2012)، بعنوان: "الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية أسبابه والمتطلبات المؤسسية لمواجهته".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب المؤدية لظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية والمتطلبات المؤسسية لمواجهتها، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المطبق على عينة مكونة من (206) أشخاص تم اختيارها من مجتمع الدراسة المكون من (446) شخصاً، وتم اختيار عينة أخرى خاصة بالمقابلة الشخصية طبقت على (24) شخصاً، كما استخدم الباحث أدواتي الاستبيان والمقابلة بغرض جمع البيانات الخاصة بالدراسة من مصادرها الأولية، وتم التحقق من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين، وتم فحص ثبات الأداة بحساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، وأشارت نتائج الدراسة: أن أهم الأسباب النفسية والجسدية المؤدية لظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تمثلت في "شعور الموظفين بأنهم يستطيعون تقديم ما هو أفضل في عملهم" حيث كانت نسبتها (80%) من مجموع إجابات المبحوثين، أما أهم الأسباب التي تتعلق ببيئة العمل والتي تؤدي لظاهرة الاحتراق الوظيفي تمثلت في "نظام الحوافز المتبع في الجامعة غير فعال" حيث كانت نسبتها (79%) من مجموع إجابات المبحوثين، وأن أهم المتطلبات النفسية والجسدية الواجب على إدارة الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية إتباعها لمواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي والتي تتمثل في "تكريم العاملين المميزين في أدائهم" فكانت نسبتها (90%) من مجموع إجابات المبحوثين، أما بخصوص المتطلبات المتعلقة ببيئة العمل فتتمثلت في "الحد من الأعمال اليومية المتكررة" بنسبة (88%) من مجموع إجابات المبحوثين، وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات لإدارة الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية لإتباعها في مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي تتمثل في: ضرورة تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية، ضرورة عقد لقاءات دورية بين الموظفين وإدارة الجامعة لتوعيتهم بأسباب ظاهرة الاحتراق الوظيفي وكيفية الوقاية منها، ضرورة انتهاج إدارة الجامعة لسياسة تقسيم العمل وتفويض الصلاحيات بهدف تخفيف المركزية في العمل، وتعزيز مبدأ النزاهة والشفافية والعدالة المادية والاجتماعية بحق العاملين، واعتماد مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والحد من الروتين وتكرار العمل.

4. دراسة إبراهيم الشيخ (2012)، بعنوان: "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بنوعية الحياة لدى المرشدين النفسيين والتربويين في المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظات" جنين، نابلس، طولكرم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الاحتراق الوظيفي وعلاقته بنوعية الحياة لدى المرشدين النفسيين والتربويين في المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظات جنين ونابلس وطولكرم، وتكون مجتمع الدراسة من المرشدين النفسيين والتربويين في المحافظات الثلاث والذين بلغ عددهم (258) مرشد ومرشدة وبلغ حجم العينة (168) أي ما نسبته (65%)، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب متغير الجنس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في تطبيق هذه الدراسة واستخدمت الباحثة أداتين هما؛ مقياس جيلدر للاحتراق الوظيفي GBI، (Inventory out-Burn Gilder) ومقياس منظمة الحياة لنوعية العالمية (World Health Quality) of Life WHQOL، وقد أظهرت الدراسة: أن (29.8%) من أفراد العينة التي تم إجراء الاختبار عليها عبروا عن شعورهم بدرجة احتراق قليلة على مقياس جيلدر للاحتراق الوظيفي، مقابل (70.2%) من أفراد العينة عبروا عن درجة احتراق متوسطة، في حين لم يعبر أي مرشد عن شعوره بدرجة احتراق كبيرة، في حين أن متوسط إجابات أفراد العينة من المرشدين على مقياس الاحتراق الوظيفي لجيلدر عبر عنها المرشدون بدرجة متوسطة، وجاءت في الحدود الطبيعية، وأيضاً (5.4%) من أفراد العينة التي تم إجراء الاختبار عليها فقط قد عبروا عن أن شعورهم بنوعية حياة سيئة على مقياس نوعية الحياة لمنظمة الصحة العالمية، مقابل (50.6%) من أفراد العينة عبروا عن شعورهم بنوعية حياة متوسطة، في حين أن (44.0%) من أفراد العينة قد عبروا عن شعورهم بنوعية حياة جيدة، وتبين أن متوسط إجابات أفراد العينة من المرشدين على مقياس نوعية الحياة لمنظمة الصحة العالمية على الدرجة الكلية لنوعية الحياة قد كان (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.66)، مما يشير إلى أن الدرجة الكلية لنوعية الحياة كما عبر عنها المرشدون كانت بدرجة متوسطة وجاءت في الحدود الطبيعية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: العمل على تطوير قدرات المرشدين النفسيين والتربويين من الناحية المهنية من أجل تحسين العملية الإرشادية وزيادة رضا المرشدين عن عملهم سواء كانت في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، يتطلب من الجهات الإدارية المسؤولة واخص بالذكر وزارة التربية والتعليم العمل على خفض من مصادر الضغوط المهنية التي تواجه المرشدين النفسيين والتربويين

عن طريق توفير الظروف المهنية المناسبة للعمل الإرشادي ليشعر المرشد بالراحة والاستقرار حتى يستطيع تأدية عمله، ضرورة إعادة النظر في الوضع المعيشي للمرشدين النفسيين والتربويين عن طرق رفع أجورهم، تخفيف الأعباء الوظيفية عن المرشدين النفسيين والتربويين وذلك من خلال تعيين عدد اكبر من المرشدين النفسيين والتربويين سنوياً حيث يجب أن يكون لكل مدرسة مرشداً أو مرشدين اثنين من أجل التقليل من عدد المسترشدين للمرشد الواحد.

5. دراسة أبو مسعود (2010)، بعنوان: "ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وتحديد العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومجموعة من العوامل الديموغرافية: (الجنس، العمر، الراتب، المؤهل العلمي، المسمى الإداري والحالة الاجتماعية)، وتحديد أسباب ومصادر انتشارها والسبل الكفيلة بعلاجها، تكون مجتمع الدراسة من (821) موظفاً وموظفة، حيث طبقت الدراسة على (258) موظفاً وموظفة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة وكانت نسبة الاسترداد (86%)، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للقياس وتم التحقق من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين، وتم فحص ثبات الأداة بحساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، ثم قامت الباحثة بمعالجة المعلومات التي تم جمعها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) للحصول على النتائج وإثبات فرضيات الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة يعانون بشكل عام من مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي على بعديه: (الإجهاد الانفعالي وعدم الإنسانية) فيما كان مستوى الاحتراق منخفضاً على بعد (الانجاز الشخصي)، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كلاً من صلاحيات العمل وقلة التعزيز الإيجابي ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة، في حين كان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كلاً من انعدام العلاقات الاجتماعية وضغط العمل وصراع القيم ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة، كما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق بأبعاده الثلاثة تعزى لكلٍ من المتغيرات: (الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الإداري)، وأوصت الدراسة: بالتقرب من الله وتبني القيم الدينية في المعاملات ما بين الزملاء في العمل، ضرورة اهتمام أصحاب القرار بظاهرة الاحتراق والعمل على

التخفيف من حدة انتشارها من خلال تبني وزارة التربية والتعليم لاستراتيجيات تكسر الجمود والروتين كسياسة التدوير الوظيفي، والاهتمام بشكل أكبر بالجانب الترفيهي للموظفين، والاهتمام بالحوافز بأنواعها.

6. دراسة جبر (2010)، بعنوان: "الاحترق الوظيفي والعوامل المسببة له لدى العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة في الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي والعوامل المسببة له لدى العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية، والتعرف على علاقة متغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، مكان السكن، الحالة الاجتماعية، الجنس، مستوى الدخل، الوظيفة الحالية، مكان العمل، العمر وسنوات الخبرة)، بهذه الاستجابات والإجابة عن الأسئلة التالية: ما مستوى الاحتراق الوظيفي وما العوامل المسببة له لدى العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية، هل تختلف استجابات العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية نحو درجة الشعور بالاحتراق تبعاً للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، مكان السكن، الحالة الاجتماعية، الجنس، مستوى الدخل، الوظيفة الحالية، مكان العمل، العمر وسنوات الخبرة)، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية (117) موظفاً وموظفة، ثم أدخلت البيانات التي حصلت عليها الباحثة من عينة الدراسة للحاسوب وأجريت عليها العمليات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة، وكذلك اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة للدراسة تحتوي على (12) فقرة مقسمة إلى مجالين: (تكرار الحالة وشدة الحالة)، وهي مستمدة من مقياس عالمي للباحثة (ماسلاش) تم إجراء تعديلات عليها لتصبح أكثر ملائمة للدراسة، وتم التحقق من صدق الإستبانة بعرضها على عشرة أساتذة محكمين يعملون في عدد من جامعات الضفة الغربية وعلى المشرف الأكاديمي في جامعة القدس، وتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن استجابات العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية نحو مستوى الاحتراق الوظيفي والعوامل المسببة له كانت مرتفعة على بعض الفقرات حيث كانت نسبتها المئوية بين (70-79)، ودرجة الشعور بالاحتراق الوظيفي في الفقرة

(12) كانت متوسطة حيث كانت نسبتها (61%)، عدم وجود فروق في مستوى استجابات العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية نحو درجة الشعور بالاحتراق تعزى لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، مكان السكن، الحالة الاجتماعية، الجنس، مستوى الدخل، الوظيفة الحالية، مكان العمل، العمر وسنوات الخبرة)، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تدريب الموظفين على الاستعداد لظروف العمل تحت بيئات مختلفة مما يسهل عملية تأقلمهم مع الأحداث التي يمرون بها على اختلاف أنواعها، العمل على تشكيل لجان اجتماعية في وزارة الصحة ومديرياتها مما يزيد من درجة التواصل الاجتماعي بين الموظفين ويفرغ الكبت الذي قد يوجد في بعض الأحيان، ضرورة توفير حوافز ومعززات مادية رمزية وترفيهية للعاملين في مجال الصحة مما يدفعهم إلى العمل بنفس أكثر اطمئناناً، عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الصحة النفسية للعمل تحت الضغط والمخاطرة.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة **S. Yoganand & Others (2019)**، بعنوان: "متلازمة الإرهاق بين معلمي المدارس في تاميل نادو".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم حجم الإرهاق بين معلمي مدارس تاميل نادو وتحديد العوامل المختلفة التي تسهم في متلازمة الإرهاق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (251) معلماً حكومياً، وتم استخدام الإستبانة كأداة لتحليل الدراسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أنه لم يكن حجم الإرهاق كبيراً لدى معلمي المدارس الحكومية، يتفاعل المعلمون بشكل مباشر مع الطلاب ويتقاسمون المسؤولية مع الزملاء، يتكيفون مع الظروف المؤسسية ويتعاملون مع مختلف المهام والتحديات التي تضعهم في ضغوط شديدة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها: أن فحص المعلمين للإجهاد والإرهاق وغير ذلك من المخاطر النفسية الاجتماعية سيساعدهم على تحسين حياتهم وتعليم الطلاب.

2. دراسة **Ali Rıza Güngen & Akçay Ümit (2019)**، بعنوان: "أزمة تركيا الاقتصادية 2018-2019".

يعتمد النمو الاقتصادي التركي على تدفقات رأس المال والوصول إلى مصادر الائتمان الرخيصة، وبمجرد تشديد الظروف المالية العالمية في عام 2018، كانت تركيا من بين الأسواق الناشئة التي عانت أكثر من غيرها، ويحلل هذا المقال تطور الأزمة الاقتصادية في تركيا في 2018-2019، مع توضيح مراحل التمويل المالي، كما أنه يحدد موقع الانجراف البطيء للاقتصاد التركي في سياق التمويل المالي، ويؤكد أن هناك حاجة إلى حساب طويل الأجل لفهم الاضطرابات الاقتصادية في السنوات الأخيرة.

3. دراسة **Ben S. Bernanke (2018)**، بعنوان: "الآثار الحقيقية للأزمة المالية".

فشل الاقتصاديون في التنبؤ بالأزمة المالية العالمية والتقليل من عواقبها على الاقتصاد الأوسع، مع التركيز على ثاني هذه الإخفاقات، وتقدم هذه الورقة مساهمتين؛ أولاً، يراجع البحث دور عوامل الائتمان في قرارات الأسر والشركات والوسطاء الماليين ونمذجة الاقتصاد الكلي، كما ويقدم هذا البحث دعماً واسعاً للرأي القائل بأن تطورات سوق الائتمان تستحق اهتماماً أكبر من خبراء الاقتصاد الكلي،

ليس فقط لتحليل الآثار الاقتصادية للأزمات المالية ولكن في دراسة دورات الأعمال العادية أيضًا، ثانياً، تقدم أدلة جديدة على القنوات التي تسببت بالأزمة المالية الأخيرة في تراجع النشاط الاقتصادي في الولايات المتحدة، على الرغم من أن تدهور ميزانيات الأسر المعيشية وما يرتبط بها من تقليص المديونية ساهم على الأرجح في الركود الاقتصادي الأولي وبطء الانتعاش، ونجد أن الخطورة غير العادية للركود الكبير ترجع في المقام الأول إلى الذعر في أسواق التمويل والتوريق، مما أدى إلى تعطيل عرض الائتمان، يساعد هذا الاكتشاف في تبرير الجهود غير العادية التي تبذلها الحكومة لكبح الذعر من أجل تجنب إلحاق ضرر أكبر بالاقتصاد الحقيقي.

4. دراسة لعنان (2018)، بعنوان: "الاحتراق الوظيفي لدى ممرضى مستشفى خليل عمران ببحاية".

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار تأثير الإرهاق على صحة الممرضات والسعي لإيجاد العلاج، وإن الاحتراق الوظيفي ناتج عن الإجهاد المستمر المتصل بالعمل والتوتر، وأنه آخر مرحلة من اللاتكليف الناتج عن اختلال التوازن على المدى الطويل بين المتطلبات المهنية وموارد الفرد من المهنيين الذين يتعرضون للاحتراق الوظيفي، والمهنيين الصحيين نجد أن الممرضات اللاتي يواجهن ظروف عمل مضمّنة أثناء ممارسة مهنتهن، وتوصف عادة التمريض بأنها موزعة على ثلاث وظائف رئيسية: (الأفعال الفنية والنظافة، علاقة العمل ووظيفة التنظيم والإدارة).

5. دراسة Shailesh Kumar (2018)، بعنوان: "منع الإرهاق وإدارته".

تتمحور هذه الدراسة حول الإرهاق وإدارته، والإرهاق هو استجابة نفسية للتعرض للضغوط المزمّنة في العمل ويتميز بمستويات عالية من الإرهاق العاطفي ونزع الشخصية وتقليل الإنجاز الشخصي، حيث أن التعبير عن الإرهاق يتم من خلال عوامل داخلية وخارجية تعمل على الاستعداد للأدوار المستعجلة وإثرائها وإدامتها وحمايتها، ويرتبط الإرهاق بثلاثة أبعاد وهي (الإرهاق العاطفي، ضعف الشخصية وانخفاض الإنجاز الشخصي)، ويساعد الفحص النشط للإرهاق لدى الموظفين باستخدام الإشارات العاطفية والإدراكية والسلوكية والتحفيزية على رفع مستوى الوعي وضمان تقديم تدخل سريع، وحددت المراجعات المنهجية أهمية الجمع بين استراتيجيات التدخل الفردية والتنظيمية التي يبدو أنها تعمل بشكل أفضل إذا تم تقديم جلسات مكثفة وداعمة بشكل مستمر.

6. دراسة Kivanc Bozkus (2018)، بعنوان: "مستوى الإرهاق الذي يعاني منه المعلمون".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الإرهاق الذي يعاني منه المعلمون العاملون في المدارس العامة في كوتاهيا، وتكون مجتمع الدراسة من (386) معلم ومعلمة، واستخدمت هذه الدراسة الإستبانة كأداة لقياس وتحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: ما يقارب نصف المعلمين يعانون من الإرهاق، ويشعر عدد كبير من المعلمين بالتعب على الأقل في بعض الأحيان، كما وتشعر المعلمات بالتعب أكثر من نظرائهن الذكور، ويشعر المعلمون الذكور بأنهم محاصرون ولا قيمة لهم وغير ناجحين أكثر من زميلاتهم، والمعلمون العاملون في المدارس الثانوية الفنية يعانون من الإرهاق أكثر من المعلمين الآخرين، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها: اقتراح تقليل عبء عمل المعلم ومعرفة أسباب تعرض المعلمين للإرهاق واتخاذ تدابير وقائية بناءً على نتائج الدراسات والبحوث.

7. دراسة Qien Cui 1& Others (2018)، بعنوان: "الإجهاد الوظيفي بين معلمي العلوم والرياضيات في مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالإرهاق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإجهاد الوظيفي بين معلمي العلوم والرياضيات في مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالإرهاق، واستخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة لفحص وتحليل البيانات حول ضغوط العمل والإرهاق بين معلمي العلوم والرياضيات في مدارس التعليم الأساسي في مدينة شيان ومدينة شيانينغ ومدينة تشانجيانغ، وتوصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: يضع المجتمع الحديث ضغطاً كبيراً على معلمي العلوم والرياضيات في مدارس التعليم الأساسي، يؤدي توتر العلاقات الشخصية لانخفاض إحساس الفرد بالإنجاز والإرهاق العاطفي، ضعف الشخصية في حين أن ضغط العمل يؤدي إلى الإرهاق العاطفي، ويتعرض معلمو العلوم والرياضيات في مدارس التعليم الأساسي لضغوط التطور الوظيفي وعبء العمل والامتحانات والعلاقات الشخصية والأدوار والمسؤولية والبطالة، وهذه الضغوط تؤدي إلى الإرهاق العاطفي بشكل واضح، كما أن ضغوط العمل في البيئة المحيطة للعمل تؤدي إلى الإرهاق الوظيفي لمعلمي العلوم والرياضيات، مما يدل على وجود علاقة بين ضغوط العمل والإرهاق الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى توصية مفادها: أنه يجب على الحكومة الصينية إدارة التعليم والمجتمع والجمعيات المهنية ودمج المدارس والأفراد فيها.

8. دراسة Yannis Markovits & Others (2017)، بعنوان: "تأثير الأزمة الاقتصادية المستمرة على مواقف الموظف: متابعة وتمديد".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ومتابعة تأثير الأزمة الاقتصادية المستمرة على مواقف الموظف ومقارنتها بدراسات سابقة في عام (2014) لعينات كبيرة من الموظفين اليونانيين قبل الأزمة الاقتصادية وفي بدايتها، واستخدمت هذه الدراسة الإستبانة كأداة للقياس والتحليل، وفي ذروة الأزمة كانت عينة ومجتمع الدراسة تتكون من (450) موظفًا، وكانت فقرات الاستبيان تتمحور حول الرضا الوظيفي للموظفين والتزامهم التنظيمي والتركيز التنظيمي والإرهاق بشكل عام مقارنةً بالعينتين السابقتين، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: تنقلص المواقف الوظيفية للموظفين بدرجة أكبر من الالتزام المعياري وأعلى استمرارية، ورضا وظيفيًا أقل (خارجيًا وجزئيًا) وكذلك ترقيات أقل، كما أن الرضا والالتزام يرتبطان أيضًا بالإرهاق والمشاركين الذين يعملون حاليًا ولكنهم عانوا من بطالة شخصية خلال الأزمة أظهروا المزيد من المواقف السلبية وزيادة الإرهاق.

9. دراسة Nicola Mucci & Others (2016)، بعنوان: "العلاقة بين التوتر والأزمة الاقتصادية: مراجعة منهجية".

تهدف هذه الدراسة لتنفيذ مراجعة منهجية للدراسات الرئيسية التي تحلل تأثير الأزمة الاقتصادية على صحة العمال، وتم إجراء البحث على قاعدة بيانات PubMed، وعينة المنهجية تكونت من (19) مقالة للمراجعة وتم اختيارها بشكل عشوائي، توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن الأزمة الاقتصادية كانت عاملاً مهماً له تأثير سلبي على الصحة العقلية للعمال، ارتفاع معدلات البطالة وزيادة عبء العمل وتقليص عدد الموظفين وتخفيض الأجور كانت مرتبطة بزيادة معدل اضطرابات المزاج والقلق والاكتئاب وعسر الولادة والانتحار، أن المشاكل المتعلقة بالأزمة أثرت أيضًا على الصحة العامة للعمال عن طريق زيادة خطر حدوث مشاكل صحية مثل؛ (أمراض القلب والأوعية الدموية والجهاز التنفسي)، الأزمة المالية أثرت على خدمات الرعاية الصحية مما أدى لانخفاض الإنفاق العام على خدمات الرعاية الصحية، وخفض ميزانيات المستشفيات العامة بسبب الركود أدى إلى مشاكل تنظيمية (مثل نقص الإمدادات الطبية).

10. دراسة مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية OCHA (2015)، بعنوان: "أزمة السلطة الفلسطينية المالية تقوض الخدمات وسبل العيش في الضفة الغربية".

في 24 شباط/فبراير، أعلنت الحكومة الإسرائيلية أنها ستحجب تحويل عائدات الضرائب التي تجمعها نيابة عن السلطة الفلسطينية للشهر الثالث على التوالي رداً على انضمام الفلسطينيين إلى المحكمة الجنائية الدولية، وهذا يرفع المبلغ الإجمالي المحتجز لأكثر من (400) مليون دولار أمريكي، وأشار وزير المالية الفلسطيني إلى أن الإيرادات الضريبية تمثل نحو (70%) من ميزانية السلطة الفلسطينية، وكإجراء مؤقت، اقترحت السلطة الفلسطينية الأموال من المصارف الخاصة لدفع جزء من رواتب موظفي الخدمة المدنية لكل شهر من الشهور الثلاثة الماضية، أولئك الذين يتقاضون ما يصل إلى (2000) شيكل يتلقون رواتبهم كاملة، في حين أن الذين يتقاضون مرتبات أكبر يتلقون (60%) فقط، ولكن بما لا يقل عن (2000) شيكل، وقلصت السلطة الفلسطينية أيضاً بشكل كبير النفقات الأخرى، لاسيما الخدمات، وهذا يترك تأثيراً سلبياً على الاقتصاد الفلسطيني، الذي انكمش بالفعل في عام 2014 لأول مرة منذ عام 2006، وفقاً لصندوق النقد الدولي، بسبب ذلك الضغط على السلطة الفلسطينية في ذات الوقت حين يكون لتقليص الإنفاق تأثير سلبي على قيامها بوظائفها الأساسية، بما في ذلك حفظ القانون والنظام، قامت شركة الكهرباء الإسرائيلية والتي هي المزود الوحيد للكهرباء إلى الضفة الغربية، بقطع الكهرباء لساعات قليلة عن بعض المراكز الحضرية بسبب ديون السلطة الفلسطينية التي تطالب بها الشركة والتي تبلغ حوالي (500) مليون دولار أمريكي، ووفقاً لتقارير إعلامية، توصلت شركة الكهرباء الإسرائيلية في 26 شباط/فبراير إلى اتفاق مع مكتب رئيس الوزراء الإسرائيلي على اقتطاع حوالي (75) مليون دولار أمريكي من عائدات الضرائب الخاصة بالسلطة الفلسطينية المحتجزة من أجل دفع ثمن الكهرباء للأشهر الثلاثة الماضية في الضفة الغربية، تتفاقم الأزمة بشكل متزايد بتزامنهما مع الحكم الذي أصدرته محكمة فدرالية (اتحادية) أمريكية يوم 23 شباط/فبراير يقضي بأن تدفع السلطة الفلسطينية ومنظمة التحرير الفلسطينية ما يصل إلى (650) مليون دولار أمريكي تعويضاً لضحايا أمريكيين ولأسرهم بسبب هجمات مسلحين فلسطينيين بين عامي 2002 و2004.

11. دراسة Chang-Chuan Chan & Feng -Jen Tsai (2010)، بعنوان: "تأثير الأزمة المالية لعام 2008 على ضغوط العمل النفسي بين العاملين في المجال المالي والمحامين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأزمة المالية على ضغوط العمل النفسي لدى العاملين في المجال المالي والمحامين، واستخدمت هذه الدراسة طرق وأساليب للقياس فكانت الإستبانة أداة للقياس والتحليل فاستخدمت اختبار (C-ERI) لقياس ضغط العمل واستبيان مخزون الجرد النهائي في كوينهاغن واختبار (C-CBI) لقياس الإرهاق الشخصي والمتعلق بالعمل، وكانت عينة مجتمع الدراسة تتكون من (38) عامل مالي و(97) محامي قبل الأزمة المالية وبعدها في عام 2008، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: للأزمة المالية تأثير نفسي غير متساوٍ على العاملين والمحامين الماليين، تقاوم حدة الإجهاد والإرهاق في العمل النفسي - الاجتماعي للعاملين في المجال المالي، تم تخفيف وطأة إرهاق العمل النفسي الاجتماعي للمحامين، أعلن العاملون في القطاع المالي عن ارتفاع الضغط بشكل كبير بسبب الخوف من تسريح العمال وزيادة التعرض للتغيرات غير المرغوب فيها والخوف أكثر من ارتكاب الأخطاء أثناء العمل بينما أبلغ المحامون عن درجات أعلى بكثير من المكافأة وعدد أقل من المطالب النفسية وأقل استفاداً، ارتفاع الطلب النفسي وارتفاع نسبة الجهد إلى المكافأة حيث ساهم الجهد العالي والإفراط في الالتزام وضغوط التسريح من العمل في الإرهاق الشخصي والمتعلق بالعمل بعد الأزمة المالية، بعد الأزمة المالية تقلص الإرهاق الشخصي للمحامين مع زيادة المكافأة وانخفاض الإرهاق المرتبط بالعمل مع انخفاض الطلب النفسي.

12. دراسة Isaac A. Friedman (1991)، بعنوان: "المدارس العليا والمنخفضة الإرهاق: جوانب الثقافة المدرسية من الإرهاق المعلم".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المدرسية المرتبطة بانخفاض عدد المعلمين، حيث تم تحديد ومقارنة الخصائص التنظيمية لتلك المدارس التي يعاني فيها معظم المعلمين من مستويات إرهاق عالية (المدارس ذات الإرهاق العالي) والمدارس ذات مستويات إرهاق منخفض (المدارس منخفضة الإرهاق)، وبلغ حجم عينة الدراسة (1597) معلماً ومعلمة، في المرحلة الابتدائية وتم توزيع نسخة معدلة من قائم Maslach Burnout Inventory، تشمل قسم معلومات أساسية، وتم إجراء مقابلات مع مدراء المدارس والمعلمين وموظفي المدارس الآخرين، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أنه هناك أربعة متغيرات ثقافية مدرسية رئيسية تساهم في استنزاف المعلم وهي: (الدافع نحو

سلوك قابل للتحقيق في مجال تحقيق الأهداف مفروض على الإدارة المدرسية، عدم الثقة في كفاية المعلمين المهنية، الحد من الثقافة المدرسية والبيئة المادية البغيضة)، والمتغيرات الديموغرافية الأساسية هي: (العمر، الجنس، مستوى التعليم وعدد سنوات التدريس)، ترتبط بمستويات عالية ومنخفضة من الإرهاق.

5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثة الدراسات السابقة العربية ومنها الأجنبية، والتي تبحث في موضوع أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام (مديرية التربية والتعليم في بيت لحم)، أنها تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، والموضوعات التي تناولتها وتنوع الأماكن التي أجريت فيها، ولكن يتضح بأنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع أزمة انقطاع الرواتب وكيفية الاستفادة منها وتطبيقها، وتبين لدى الباحثة وجود اهتمام واضح من قبل الباحثين وبعض المؤسسات الحكومية والدولية والمحلية فيما يخص أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام؛ وقام الباحثون بربط موضوع إدارة الأزمات والاحتراق الوظيفي، باستخدام العديد من المتغيرات والأدوات، حيث أشارت غالبية الدراسات إلى مدى تأثير الاحتراق (الإرهاق) الوظيفي على المعلمين والعاملين في القطاع العام وخاصة في المؤسسات ذات الإجهاد المرتفع والمنخفض وكان لها آثار عديدة على أدائهم، وظهر ذلك في العديد من الدراسات التي استعرضتها الباحثة وركزت على واقع وكشف وآليات وأساليب إدارة الأزمات ومعرفة مستوى والعوامل المسببة وطبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والولاء التنظيمي والأسباب المؤدية لظاهرة الاحتراق الوظيفي.

أولاً: الدراسات العربية والأجنبية التي تشابهت مع الدراسة الحالية

دراسة عباينة وعاشور (2018) التي هدفت للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة عبد الرحمن (2018) والتي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية ومعرفة أثر المتغيرات (النوع الاجتماعي، الكلية، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ودراسة جعفر (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر

التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، ودراسة القذافي (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للأزمات التعليمية والكشف عن مراحل إدارة الأزمة التعليمية وتحليل استراتيجيات التعامل مع الأزمات وكيفية مواجهتها، ودراسة أبو هذه (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أزمة الرواتب بجوانبها المختلفة، ودراسة وزارة الشؤون الاجتماعية (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على التداعيات والآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية المترتبة على أزمة عدم صرف رواتب الموظفين الحكوميين في قطاع غزة، ودراسة كنفاني وصلاح (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار الاقتصادية طويلة الأمد لقرار تجميد أموال المقاصة، ودراسة ماس (2013) تهدف الدراسة إلى التعرف على جملة التدابير والإجراءات التي اتخذتها أسر موظفي القطاع الحكومي في الضفة الغربية بشكل عام والموظفين من ذوي الدرجات الوظيفية الدنيا بشكل خاص للتأقلم أو تجاوز أزمة عدم انتظام أو انقطاع الرواتب، ودراسة الهلول (2007) هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين متوسطات درجات المعلمين والمعلمات في مدارس الوكالة ومدارس الحكومة بقطاع غزة في الآثار النفسية والاجتماعية والقيمية، ودراسة داوود (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين الإداريين في مكتبة الأسد الوطنية في محافظة دمشق، ودراسة التلواني وآخرون (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي وعلاقة العوامل التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية النظامية في محافظات غزة، ودراسة أبو زنيد (2012) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب المؤدية لظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية والمتطلبات المؤسسية لمواجهتها، ودراسة إبراهيم الشيخ (2012) هدفت الدراسة على التعرف على درجة الاحتراق الوظيفي وعلاقتها بنوعية الحياة لدى المرشدين النفسيين والتربويين في المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظات جنين ونابلس وطولكرم، ودراسة أبو مسعود (2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، ودراسة S. Yoganand & Others (2019) هدفت الدراسة إلى تقييم حجم الإرهاق بين معلمي مدارس تاميل نادو وتحديد العوامل المختلفة التي تسهم في متلازمة الإرهاق، ودراسة Shailesh Kumar (2018) وكانت هذه الدراسة تمحورت حول الإرهاق وإدارته وأن الإرهاق هو استجابة نفسية للتعرض للضغوط المزمنة في العمل ويتميز بمستويات عالية من الإرهاق العاطفي

ونزع الشخصية وتقليل الإنجاز الشخصي، ودراسة Kivanc Bozkus (2018) هدفت الدراسة لتحديد الإرهاق الذي يعاني منه المعلمون العاملون في المدارس العامة في كوتاهيا، ودراسة QienCui1& Others (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على الإجهاد الوظيفي بين معلمي العلوم والرياضيات في مدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالإرهاق، ودراسة Yannis Markovits& Others (2017) هدفت الدراسة إلى دراسة ومتابعة تأثير الأزمة الاقتصادية المستمرة على مواقف الموظف ومقارنتها بدراسات سابقة، ودراسة Nicola Mucci& Others (2016) هدفت الدراسة لتنفيذ مراجعة منهجية للدراسات الرئيسية التي تحلل تأثير الأزمة الاقتصادية على صحة العمال، ودراسة Chang-Chuan Chan & Feng -Jen Tsai (2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأزمة المالية على ضغوط العمل النفسي لدى العاملين في المجال المالي والمحامين.

ثانياً: الدراسات العربية والأجنبية التي اختلفت مع الدراسة الحالية

دراسة ماس (2019) هدفت الدراسة إلى تحليل أداء الموازنة العامة 2018 مقارنةً بالعام 2017 وأزمة إيرادات المقاصة وتحليل موازنة العام 2019 وأزمة المقاطعة على إثر قرار الاحتلال باقتطاع مبلغ مليون دولار سنوياً، ودراسة الشيخ أحمد (2018) والتي هدفت إلى التعرف على مدى وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، ودراسة عبابنة وعاشور (2018) التي هدفت للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة عبد الرحمن (2018) والتي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية ومعرفة أثر المتغيرات (النوع الاجتماعي، الكلية، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ودراسة أبو زنيد (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون، ودراسة جعفر (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، ودراسة القذافي (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للأزمات التعليمية والكشف عن مراحل إدارة الأزمة التعليمية وتحليل استراتيجيات التعامل مع الأزمات وكيفية مواجهتها، ودراسة عميري (2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الاتصالي الذي يقوم به القائم بالعلاقات

ال عامة في التعامل وإدارة الأزمات، ودراسة الحيلة وأبو عجوة (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات في الحد من الإجهاد الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، ودراسة صراص (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، ودراسة عايش (2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ودراسة البرغوثي (2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات ومعوقات لها لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة، ودراسة مسارات (2019) وتهدف هذه الدراسة إلى قيام حكومة وحدة على أساس شروط الرباعية، ودراسة دووش (2018) هدفت الدراسة على عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور وكيفية إعداد نظام الأجور، ودراسة أبو حمده (2015) تهدف الدراسة إلى توضيح أهم العوامل المؤثرة على أجور العاملين في القطاع الصناعي في قطاع غزة خلال عامي (1994-2014)، ودراسة مقداد (2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على جذور أزمة العالمية والأسباب المؤدية إليها وما ترتب عليها من تبعات سلبية وأهم الإجراءات العالمية لمواجهتها، ودراسة مقداد والكحلوت (2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإيرادات والنفقات للسلطة الوطنية الفلسطينية ومواطن الضعف والقوة فيها وحجم الفائض أو العجز، ودراسة حميض (2006) هدفت الدراسة إلى التعرف على الإيرادات المالية العامة للدولة ومعاييرها وتقسيمها وأنواعها ومصادرها، ودراسة جبر (2010) هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي والعوامل المسببة له لدى العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية، ودراسة Ali Rıza Güngen & Akcay Ümit (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على أزمة تركيا الاقتصادية 2018-2019، ودراسة المغير وآخرون (2018) هدفت الدراسة إلى بيان واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع غزة والجهود المحلية والوطنية الرامية إلى تفعيل المركز الوطني للأزمات والكوارث، ودراسة Ben S. Bernanke (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار الحقيقية للأزمة المالية والتقليل من عواقبها على الاقتصاد، ودراسة لعنان (2018) هدفت الدراسة إلى أن الاحتراق الوظيفي ناتج عن الإجهاد المستمر المتصل بالعمل والتوتر، ودراسة مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية OCHA (2015) هدفت الدراسة إلى دراسة قرار الحكومة الإسرائيلية بحجب تحويل عائدات الضرائب التي تجمعها نيابة عن السلطة الوطنية

الفلسطينية وأثرها على الخدمات وسبل العيش في الضفة الغربية، ودراسة Isaac A. Friedman (1991) هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المدرسية المرتبطة بانخفاض وارتفاع عدد المعلمين حيث تم تحديد ومقارنة الخصائص التنظيمية لتلك المدارس.

6.2 الاستنتاج

بناءً على ما تقدم من التعقيب على الدراسات السابقة نستنتج ما يلي:-

أولاً: التشابه

التقت كل من دراسات عابنة وعاشور (2018) وعبد الرحمن (2018) وجعفر (2017) والقذافي (2017) وأبو هذه (2016) ونصار وعابد (2015) وماس (2013) والهلول (2007) والتلباني وآخرون (2015) وأبو زنيد (2012) وإبراهيم الشيخ (2012) وأبو مسعود (2010) و S. Qien Cui & Others (2018) و Yoganand & Others (2019) و Kivanc Bozkus (2018) مع دراستي من حيث عينة ومجتمع البحث من موظفي القطاع العام (التعليم) وهي العينة والمجتمع المستهدفة لقياس أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في دراستي الحالية، أما دراسة أبو مسعود (2010) وأبو زنيد (2012) و Shailesh Kumar (2018) و Qien Cui & Others (2018) تلتقي مع دراستي بتناولهم المتغيرات التابعة للاحتراق الوظيفي بأبعاده وهي: (الإنهاك العاطفي، تبلد المشاعر وضعف الانجاز الشخصي)، أما دراسة أبو هذه (2016) ونصار وعابد (2015) وكنفاني وصلاح (2015) والهلول (2007) التقت مع دراستي بتناولهم المتغيرات المستقلة أزمة انقطاع الرواتب بأبعادها وهي: (الجوانب الاقتصادية، الجوانب الاجتماعية والجوانب النفسية)، وفي دراسة ماس (2013) وداوود (2016) والتلباني وآخرون (2015) وإبراهيم الشيخ (2012) و Kivanc Bozkus (2018) و Yannis Markovits & Others (2017) و Nicola Mucci & Others (2016) و Chang-Chuan Chan & Feng -Jen Tsai (2010) تلتقي مع دراستي بتناولهم لموضوع الأزمة المالية والاحتراق الوظيفي.

ثانياً: الاختلاف

اختلفت كل من دراسات ماس (2019) والشيخ أحمد (2018) وعبابنة وعاشور (2018) وعبد الرحمن (2018) وأبو زنيد (2017) وجعفر (2017) والقذافي (2017) وعميري (2017) والحيلة وأبو عجوة (2017) وصراص (2015) وعائش (2012) والبرغوثي (2009) ومسارات (2019) ودووش (2018) وحرب (2016) وأبو حمده (2015) ومقداد (2012) ومقداد والكحلوت (2009) وحميض (2006) وجبر (2010) وAli Rıza Güngen& Akcay Ümit (2019) والمغير وآخرون (2018) وBen S. Bernanke (2018) ولعنان (2018) ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية OCHA (2015) Isaac A. Friedman, (1991) دراساتي الحالية باختلاف الأهداف والمتغيرات ومكان وزمان وكيفية وطريقة إجراء كل دراسة تبعاً للغرض منها عن هذه الدراسة الحالية.

7.2 التشابه والاختلاف من حيث المنهج والأداة:

اشتركت هذه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة كأداة رئيسية أو إحدى أدوات الدراسة، كما وتنوعت المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة، وكان معظمها قد استخدم المنهج الوصفي فيما استخدمت بعض الدراسات المنهج الاستطلاعي (المسح) والمقارن ومراجعة منهجية.

8.2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة أهمية الدراسة الحالية موضوعها، وقد اشتملت الدراسات السابقة على العديد من المزايا والخصائص التي شكلت قيمة إضافية وحققت العديد من الفوائد للدراسة الحالية أهمها:-

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام وتوضح العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وأزمة انقطاع الرواتب.
2. مما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو مجتمع وعينة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في وزارة التربية والتعليم في محافظة بيت لحم.

3. تبحث هذه الدراسة جانب حيوي ألا وهو أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام (مديرية التربية والتعليم في بيت لحم).

4. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من أجل تحقيق هدف الدراسة، حيث اتضح أن المنهج المستخدم في العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها هو المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لطبيعة الدراسات لأنه يكشف آراء الموظفين والعاملين ووجهة نظرهم.

9.2 الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري من الدراسة وصياغة المشكلة وتحديدها، وصياغة أسئلة الدراسة، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد أهداف الدراسة والأسلوب الإحصائي لصياغة النتائج والتوصيات وتحليلها ومناقشتها، والتعرف تصورات موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم حسب مكان الدراسة وزمانها، فجاءت هذه الدراسة مكتملة لما جاء في العديد من الدراسات السابقة وهدفت إلى التعرف على أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام (مديرية التربية والتعليم في بيت لحم).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، منهج الدراسة، أخلاقيات الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها لإنجازها وتحقيق أهدافها، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها والتنبؤ بها، كما هي في الواقع لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة في الوقت الحاضر، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها. كما ينسجم هذا المنهج مع أهداف الدراسة، من خلال توزيع الاستبانة على موظفي مديرية التربية والتعليم في بيت لحم ومعلمي ومعلمات المدارس التابعة لها، والتي تهدف إلى معرفة دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام "دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، وما هي آليات التفعيل التي تقلل من دور الأزمة في الاحتراق الوظيفي والوصول إلى التوصيات التي من شأنها التغلب على هذه المعوقات.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

1. المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المتعددة والمتنوعة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث صممت خصيصاً لهذا الغرض وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

(Statistical Package For The Social Sciences, SPSS).

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم من إداريين ومشرفين تربويين ومعلمين ومعلمات وغيرهم في المدارس التابعة لها في المحافظة، والبالغ عددهم (2818) ما بين العاملين في المديرية والمدارس التابعة لها في المحافظة والتي بلغ عددها (132) مدرسة، فكان عدد العاملين في المديرية (120) موظفاً وموظفة ممن يمارسون وظائف إدارية وإشراف تربوي، أما عدد الموظفين في المدارس التابعة للمديرية فكان (2698) موظفاً وموظفة ممن يمارسون وظيفة معلم ومدير وموظف.

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات، فالعينة الملائمة لمجتمع الدراسة هي العينة الميسرة (المجتمع متاح)، ونظراً للظروف الراهنة اضطرت الباحثة لاستخدام هذه الطريقة، حيث انها تساعدها في الوصول الى العينة المرغوبة بسرعة وحسب العينة المتاحة، ميسرة أي أنها العينة التي تعمدت الباحثة ان تكون من حالات معينة او وحدات معينة لانها تمثل المجتمع الاصل، وتم اختيار مجتمع الدراسة من مدارس الثانوية للذكور والإناث ومن موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، وتكونت العينة من (2818)

موظف وموظفة في المديرية والمدارس التابعة لها، بحيث كانت عينة موظفي المديرية (12) موظفاً وموظفة بنسبة (10%)، أما عينة العاملين في المدارس كانت (270) موظفاً وموظفة بنسبة (10%)، وتم توزيع (282) استبانته في المديرية والمدارس التابعة لها، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (262) بنسبة (92.9%)، بحيث كانت الاستبيانات الموزعة على موظفي المديرية (12) استبانة وتم استرداد (12) استبانة كاملة بنسبة (100%) أما المدارس تم توزيع (270) استبانة وتم استرداد (250) استبانة بنسبة (92.6%)، وقد تم حساب حجم عينة الدراسة عن نسبة خطأ مقدارها (5%) من مجتمعها.

5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (282) موظفاً وموظفة يعملون في مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم والمدارس التابعة لها من الفصل الدراسي الثاني للعام 2020/2019م، وتم استرداد (262) منهم بنسبة (92.9%)، وقد تم اختيارهم بالطريقة الميسرة.

جدول رقم (1.3): خصائص العينة الديموغرافية.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	114	43.5
	أنثى	148	56.5
العمر	أقل من 32 سنة	35	13.4
	32 - 42 سنة	115	43.9
	أكثر من 42 سنة	112	42.7
الحالة الاجتماعية	أعزب/باء	27	10.3
	متزوج/ة	230	87.8
	مطلق/ة	4	1.5
	أرمل/ة	1	0.4
الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	12.2
	5 - أقل من 10 سنوات	35	13.4
	10 سنوات فأكثر	195	74.4
الراتب	أقل من 2500 شيكل	25	9.5
	2500 - 4000 شيكل	161	61.5
	4001 شيكل فأكثر	76	29.0

85.9	225	معلم/ة	المسمى الوظيفي
6.5	17	موظف/ة	
4.6	12	مدير/ة	
3.1	8	مشرف تربوي / مشرفة تربوية	
37.8	99	1 - 3 أبناء	عدد الأبناء
45.0	118	4 - 7 أبناء	
1.9	5	8 أبناء فأكثر	
15.3	40	لا يوجد	

يوضح الجدول رقم (1.3) خصائص العينة الديموغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، الراتب، المسمى الوظيفي وعدد الأبناء، وتم تفصيلها كما يلي:

أ. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (2.3): جدول توزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	114	43.5
	أنثى	148	56.5

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (43.5%) من أفراد العينة ذكور، مقابل (56.5%) منهم إناث.

ب. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر:

جدول رقم (3.3): جدول توزيع مقدمي الخدمة وفقاً لمتغير العمر.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 32 سنة	35	13.4
	32 - 42 سنة	115	43.9
	أكثر من 42 سنة	112	42.7

بينت النتائج الواردة في جدول رقم (3.3) أن (13.4%) من أفراد العينة تقع أعمارهم في العمر 32 سنة فأقل، (43.9%) في الفئة العمرية 32-42، ومنهم (42.7%) ضمن الفئة العمرية 42 فأكثر.

ت. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (4.3): جدول توزيع العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الحالة الاجتماعية	أعزب/ عزباء	27	10.3
	متزوج/ة	230	87.8
	مطلق/ة	4	1.5
	أرمل/ة	1	0.4

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (4.3) أن (10.3%) من أفراد العينة ضمن فئة أعزب/ عزباء، و(87.8%) منهم ضمن فئة متزوج/ة، و(1.5%) منهم ضمن الفئة مطلق/ة، و(0.4%) ضمن فئة أرمل/ة.

ث. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة:

جدول رقم (5.3): جدول توزيع العينة وفقاً لمتغير الخبرة.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	12.2
	5 - أقل من 10 سنوات	35	13.4
	10 سنوات فأكثر	195	74.4

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5.3) أن سنوات الخبرة لدى (12.2%) من أفراد العينة أقل من 5 سنوات، و(13.4%) من أفراد العينة من 5 - أقل من 10 سنوات، وكانت سنوات الخبرة لدى (74.4%) من أفراد العينة منهم 10 سنوات فأكثر.

ج. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الراتب:

جدول رقم (6.3): جدول توزيع العينة وفقاً لمتغير الراتب.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الراتب	أقل من 2500 شيكل	25	9.5
	2500 - 4000 شيكل	161	61.5
	4001 شيكل فأكثر	76	29.0

بينت النتائج الواردة في جدول رقم (6.3) أن (9.5%) من أفراد العينة تقع رواتبهم ضمن الفئة أقل من 2500 شيكل، و(61.5%) ضمن الفئة 2500 - 4000 شيكل، ومنهم (29.0%) ضمن الفئة 4001 شيكل فأكثر.

ح. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (7.3): جدول توزيع العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
المسمى الوظيفي	معلم/ة	225	85.9
	موظف/ة	17	6.5
	مدير/ة	12	4.6
	مشرف/ة تربوي/ة	8	3.1

بينت النتائج الواردة في جدول رقم (7.3) أن (85.9%) من أفراد العينة تقع ضمن المسمى الوظيفي معلم/ة، (6.5%) ضمن الفئة موظف/ة، ومنهم (4.6%) ضمن الفئة مدير/ة، و(3.1%) مشرف تربوي/ مشرفة تربوية.

خ. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الأبناء:

جدول رقم (8.3): جدول توزيع العينة وفقاً لمتغير عدد الأبناء.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
عدد الأبناء	1 - 3 أبناء	99	37.8
	4 - 7 أبناء	118	45.0
	8 أبناء فأكثر	5	1.9
	لا يوجد	40	15.3

بينت النتائج الواردة في جدول رقم (8.3) أن (37.8%) من أفراد العينة تقع ضمن فئة عدد الأبناء 1-3 أبناء، (40.0%) ضمن الفئة 4-7 أبناء، ومنهم (1.9%) ضمن الفئة 8 أبناء فأكثر، و(15.3%) ضمن فئة لا يوجد.

6.3 أداة الدراسة "الاستبانة"

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، حيث تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك لفحص أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام "دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، حيث طورت الباحثة استبانته، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، كما هو موضح في الملحق رقم (3)، حيث تناول القسم الأول المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، الراتب، المسمى الوظيفي وعدد الأبناء)، في حين ضم القسم الثاني محاور الاستبانة، وتكون من ثلاث محاور هم: المحور الأول: تكون من جوانب أزمة انقطاع الرواتب وهي (الجوانب الاقتصادية، الجوانب الاجتماعية والجوانب النفسية)، وتكون المحور الثاني: من الاحتراق الوظيفي، أما المحور الثالث: تكون من دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي، كما هو موضح بالجدول رقم (9.3).

جدول رقم (9.3): عدد فقرات المحاور والمجالات.

أقسام الإستبانة	
القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية	
القسم الثاني: محاور الإستبانة	
عدد الفقرات	محاور الإستبانة
32	المحور الأول: جوانب أزمة انقطاع الرواتب
12	الجوانب الاقتصادية
10	الجوانب الاجتماعية
10	الجوانب النفسية
14	المحور الثاني: الاحتراق الوظيفي
10	المحور الثالث: دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي
56	مجموع عدد فقرات أداة الدراسة

بهدف قياس درجة جوانب أزمة انقطاع الرواتب في مديرية تربية بيت لحم، قامت الباحثة بتصميم مقياس ضم في صورته الأولية (32) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأدوات السابقة، كدراسة أبو هدة 2016، ودراسة الهلول 2007، ودراسة وزارة الشؤون الاجتماعية 2015 ودراسة عسليّة والطلاع 2006.

وبهدف قياس درجة الاحتراق الوظيفي للموظفين في مديرية تربية بيت لحم، قامت الباحثة بتصميم مقياس ضم في صورته الأولية (14) فقرة وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأدوات السابقة، كدراسة أبو مسعود 2010، ودراسة جبر 2010 ودراسة التالباني 2015.

وبهدف قياس دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي في مديرية بيت لحم، قامت الباحثة بتصميم مقياس ضم في صورته الأولية (10) فقرات وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأدوات السابقة وبالتنسيق والتعاون مع الدكتور المشرف.

بذلك يكون عدد فقرات أداة الدراسة (56) فقرة، كانت تشترك في قياس أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، علماً بأن طريقة الإجابة عند أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم ليكتر الخماسي (Likert Scale)، وذلك كما يلي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

جدول رقم (10.3): مقياس ليكتر الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

7.3 صدق أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق أن تشمل الاستبانة على جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين:

1.7.3 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، تألفت من (9) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس وجامعة القدس المفتوحة والجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطين الأهلية وجامعة بيرزيت وجامعة الخليل وجامعة النجاح، ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

2.7.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال ومحور، وذلك كما هو واضح في الجدول (11.3).

جدول رقم (11.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال ومحور.

الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
.1	0.690	0.000	.29	0.635	0.000
.2	0.626	0.000	.30	0.700	0.000
.3	0.706	0.000	.31	0.779	0.000
.4	0.728	0.000	.32	0.709	0.000
.5	0.734	0.000	.33	0.741	0.000
.6	0.406	0.000	.34	0.373	0.000
.7	0.651	0.000	.35	0.642	0.000
.8	0.624	0.000	.36	0.716	0.000
.9	0.598	0.000	.37	0.806	0.000
.10	0.708	0.000	.38	0.794	0.000
.11	0.704	0.000	.39	0.737	0.000
.12	0.662	0.000	.40	0.808	0.000
.13	0.694	0.000	.41	0.822	0.000
.14	0.769	0.000	.42	0.664	0.000
.15	0.734	0.000	.43	0.758	0.000
.16	0.655	0.000	.44	0.759	0.000
.17	0.690	0.000	.45	0.765	0.000
.18	0.702	0.000	.46	0.620	0.000
.19	0.754	0.000	.47	0.740	0.000
.20	0.731	0.000	.48	0.734	0.000
.21	0.769	0.000	.49	0.726	0.000
.22	0.675	0.000	.50	0.725	0.000
.23	0.552	0.000	.51	0.696	0.000
.24	0.762	0.000	.52	0.714	0.000
.25	0.778	0.000	.53	0.711	0.000
.26	0.767	0.000	.54	0.773	0.000
.27	0.675	0.000	.55	0.721	0.000
.28	0.747	0.000	.56	0.664	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى

موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، على ضوء الإطار النظري الذي بُنيَّ المقياس على أساسه.

8.3 ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك كما هو موضح في الجدول (12.3).

جدول رقم (12.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة. ن=262.

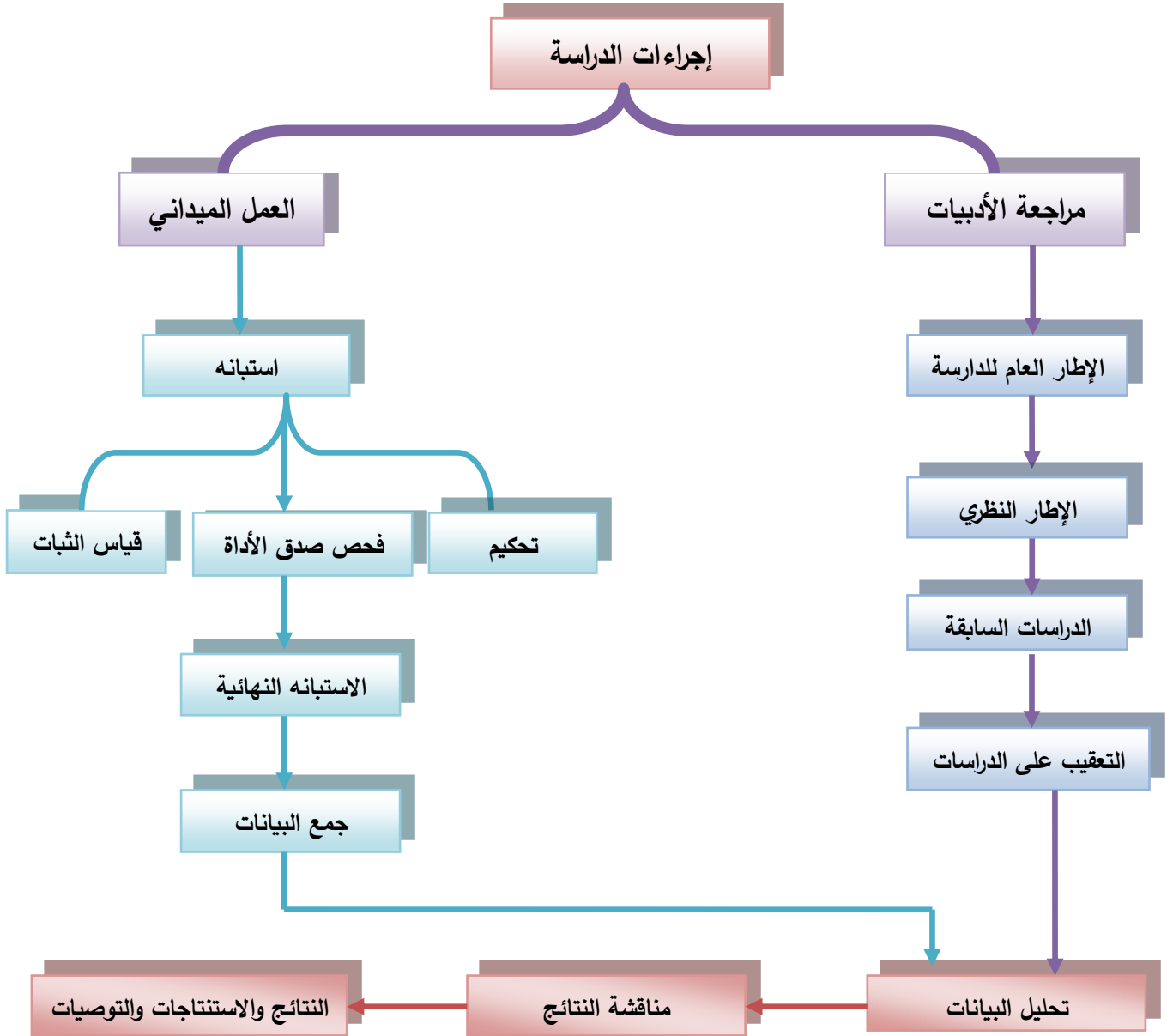
المقياس	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الجوانب الاقتصادية	12	0.871
الجوانب الاجتماعية	10	0.894
الجوانب النفسية	10	0.888
جوانب أزمة انقطاع الرواتب	32	0.941
الاحترق الوظيفي	14	0.927
دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحترق الوظيفي	10	0.893
الدرجة الكلية	56	0.965

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.3) أن قيم ثبات أداة الدراسة تراوحت ما بين (94.1%- 87.1%)، كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية لدور أزمة انقطاع الرواتب في الاحترق الوظيفي (89.3%) وعند مجال الاحترق الوظيفي بلغت (92.7%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

9.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

1. تحديد موضوع الدراسة والمتمثل في التعرف على أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم".
2. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس لغايات جمع البيانات من مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم.
3. تقديم الكتاب إلى مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم من أجل الحصول على موافقة بتوزيع الاستبانة.
4. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (282) استبانة، منها (12) استبانة على موظفي المديرية، وتوزيع (270) استبانة على موظفي المدارس في محافظة بيت لحم.
5. قام الموظفون بتعبئة الاستبانة كما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (262) استبانة من أصل (282) بنسبة (92.9%).
6. قامت الباحثة بإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب وتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
7. قامت الباحثة باستثناء مستويات المتغيرات التي كانت نسبة الإجابة فيها أقل من (10) مشاهدات التي تقل عن (5%).

شكل رقم (1.3): نموذج إجراءات تطبيق الدراسة.



المصدر: (تم إعداد هذا النموذج من قبل الباحثة بالاعتماد على الإجراءات التي اتبعتها لإتمام الرسالة).

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات وبيانات الدراسة والتأكد من صلاحيتها للتحليل، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق (2) درجتين ولا أوافق بشدة (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم".

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية (ذلك لتحديد درجات الفقرات وأيهما حصل على موافقة أو تم رفضها من قبل أفراد العينة) والانحرافات المعيارية (ذلك لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطها)، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) (للتحقق من صدق أداة الدراسة إحصائياً لفقرات الأداة)، اختبارات (T-test) (لفحص مدى صحة الفرضية تعزى لمتغير معدل وهذا المتغير يكون بمستويين فقط مثل متغير الجنس "ذكر وأنثى")، اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA analysis of variance) (لفحص مدى صحة الفرضية تعزى لمتغير معدل وهذا المتغير يكون لأكثر من مستويين مثل متغير المؤهل العلمي "دبلوم فأقل، بكالوريوس وماجستير فأعلى") ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) (للتأكد من مدى ثبات أفراد العينة على فقرات الإستبانة)، وتم ذلك باستخدام الحاسوب، وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

11.3 مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة (تصحيح المقياس):

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، بناء على المتوسطات الحسابية كما في الجدول (13.3):

جدول رقم (13.3): مفتاح المتوسطات الحسابية.

الرقم	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
.1	1.01-1.80	منخفضة جداً
.2	2.60-1.81	منخفضة
.3	3.40-2.61	متوسطة
.4	4.20-3.41	مرتفعة
.5	5.00-4.21	مرتفعة جداً

تحليل نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1.2.4 السؤال الرئيسي: ما دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم".

النسبة %	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المقياس
75.6%	مرتفعة	0.707	3.78	262	دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.4) أن أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) مع انحراف معياري (0.71)، وبوزن نسبي بلغ (75.6%).

وقد تفرع عن سؤال الدراسة الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1.1.2.4 السؤال الفرعي الأول: ما دور الجوانب الاقتصادية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي

لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الجوانب الاقتصادية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الجوانب الاقتصادية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	معامل الاختلاف	النسبة %
1	8	اضطر لتأجيل بعض الخطط والأهداف (زواج، بناء وغيرها) في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.59	0.648	مرتفعة جدا	14.12	91.8%
2	5	أجد صعوبة في الوفاء بالتزاماتي المادية (السوبر ماركت، البنك، الأقارب والأصدقاء) في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.53	0.682	مرتفعة جدا	15.06	90.6%
3	9	أقوم بتخفيض نفقات أسرتي على الترفيه في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.51	0.665	مرتفعة جدا	14.75	90.2%
4	1	أجد صعوبة في تأمين احتياجاتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.48	0.682	مرتفعة جدا	15.22	89.6%
5	2	أجد صعوبة في دفع الرسوم الدراسية المدرسية أو الجامعية لأولادي في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.35	0.829	مرتفعة جدا	19.06	87.0%
6	12	تتراكم علي فواتير (كهرباء، ماء، الجوال والاتصالات) في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.32	0.810	مرتفعة جدا	18.75	86.4%
7	4	أجد صعوبة في توفير أجرة مواصلات أبنائي للجامعات والمدارس في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.19	0.879	مرتفعة	20.98	83.8%
8	11	اضطر إلى عدم شراء ملابس لعائلتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.18	0.885	مرتفعة	21.17	83.6%
9	3	أجد صعوبة في توفير أجرة مواصلات الذهاب إلى العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.14	0.891	مرتفعة	21.52	82.8%
10	6	أسعى لإيجاد مصادر دخل أخرى لتلبية احتياجات أسرتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.13	0.961	مرتفعة	23.27	82.6%

11	10	اضطر أحيانا إلى اقتصار الوجبات الغذائية على الأطعمة الضرورية فقط بدون (أسماك، دجاج ولحوم) في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.00	0.996	مرتفعة	24.90	80.0%
12	7	ألجأ للاقتراض من الناس أو البنوك في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.96	1.094	مرتفعة	27.63	79.2%
الدرجة الكلية			4.28	0.544	مرتفعة	12.71	85.6%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.4) أن دور الجوانب الاقتصادية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28) مع انحراف معياري (0.54)، وكان أهم الجوانب الاقتصادية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي الفقرة رقم (8) والتي نصت على (اضطر لتأجيل بعض الخطط والأهداف (زواج، بناء وغيرها) في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.59)، مع انحراف معياري (0.65)، تلاها الفقرة رقم (5) والتي نصت على (أجد صعوبة في الوفاء بالتزاماتي المادية (السوبر ماركت، البنك، الأقارب والأصدقاء) في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.53)، مع انحراف معياري (0.68)، وتلاها الفقرة رقم (9) والتي نصت على (أقوم بتخفيض نفقات أسرتي على الترفيه في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.51)، مع انحراف معياري (0.67)، وتلاها الفقرة رقم (1) والتي نصت على (أجد صعوبة في تأمين احتياجاتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.48)، مع انحراف معياري (0.68)، وتلاها الفقرة رقم (2) والتي نصت على (أجد صعوبة في دفع الرسوم الدراسية المدرسية أو الجامعية لأولادي في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.35)، مع انحراف معياري (0.83).

وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (7) والتي نصت على (ألجأ للاقتراض من الناس أو البنوك في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.96)، مع انحراف معياري (1.09)، وتلاها الفقرة رقم (10) والتي نصت على (اضطر أحيانا إلى اقتصار الوجبات الغذائية على الأطعمة الضرورية فقط بدون (أسماك، دجاج ولحوم) في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.00)، مع انحراف معياري (1.00)، وتلاها الفقرة رقم (6) والتي نصت على (أسعى لإيجاد مصادر دخل أخرى لتلبية احتياجات أسرتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.13)، مع انحراف معياري (0.96).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى لجوء الموظفين في القطاع العام إلى تغيير مخططات حياتهم المعتمدة على الإنفاق بشكل أو بآخر، بحيث قاموا بتأجيل مناسباتهم، حيث أن الضائقة المالية تحتم عليهم النقل من مستويات الإنفاق، ومن أجل تغطية بعض الالتزامات لديهم، فقد أخذ البعض باللجوء إلى البنوك من أجل الاقتراض للوفاء ببعض الالتزامات الضرورية.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو هدة، 2016) والتي أظهرت نتائجها وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال الجوانب الاقتصادية الملموسة لأزمة انقطاع الرواتب حيث جاء بالدرجة الأولى عدم مقدرة العاملين على الوفاء بالتزاماتهم المادية، ومع دراسة (وزارة الشؤون الاجتماعية، 2015) والتي أظهرت أن الآثار الاقتصادية جاءت بدرجة مرتفعة وجاء في المرتبة الأولى تراكم الديون بشكل كبير.

2.1.2.4 السؤال الفرعي الثاني: ما دور الجوانب الاجتماعية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي

لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الجوانب الاجتماعية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الجوانب الاجتماعية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	معامل الاختلاف	النسبة %
1	10	تضعف بعض العلاقات بسبب المطالبة بسداد الديون في فترة يعاني فيها معظم من الضغوط الاقتصادية في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.14	0.725	مرتفعة	17.51	82.8%
2	4	يقل تبادل الزيارات الاجتماعية والأقارب في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.06	0.835	مرتفعة	20.57	81.2%
3	6	تنخفض مشاركتي بالمناسبات والأفراح في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.98	0.918	مرتفعة	23.07	79.6%
4	9	يزداد مستوى التوتر بين أفراد الأسرة في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.84	0.947	مرتفعة	24.66	76.8%

5	8	تضعف الثقة بالآخرين نتيجة عدم قدرتهم على الوفاء بالالتزامات في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.66	1.015	مرتفعة	27.73	73.2%
6	5	تزداد بعض الظواهر السلبية مثل العنف ضد النساء، أو حالات الطلاق نتيجة للظروف الاقتصادية في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.59	0.993	مرتفعة	27.66	71.8%
7	7	أصبحت أقل تحملاً لأبنائي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.	3.45	1.116	مرتفعة	32.35	69.0%
8	2	تكثر الخلافات العائلية بيني وبين زوجي/ زوجتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.32	1.156	متوسطة	34.82	66.4%
9	1	تكثر خلافاتي مع زملائي في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب	2.81	1.088	متوسطة	38.72	56.2%
10	3	تكثر الخلافات بيني وبين جيران في ظل أزمة انقطاع الرواتب	2.62	1.046	متوسطة	39.92	52.4%
		الدرجة الكلية	3.54	0.709	مرتفعة	20.03	70.8%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) أن دور الجوانب الاجتماعية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) مع انحراف معياري (0.71)، وكان أهم الجوانب الاجتماعية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي الفقرة رقم (10) والتي نصت على (تضعف بعض العلاقات بسبب المطالبة بسداد الديون في فترة يعاني فيها معظم من الضغوط الاقتصادية في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.14)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها الفقرة رقم (4) والتي نصت على (يقبل تبادل الزيارات الاجتماعية والأقارب في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.06)، مع انحراف معياري (0.34)، وتلاها الفقرة رقم (6) والتي نصت على (تنخفض مشاركتي بالمناسبات والأفراح في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.98)، مع انحراف معياري (0.92)، وتلاها الفقرة رقم (9) والتي نصت على (يزداد مستوى التوتر بين أفراد الأسرة في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.84)، مع انحراف معياري (0.95)، وتلاها الفقرة رقم (8) والتي نصت على (تضعف الثقة بالآخرين نتيجة عدم قدرتهم على الوفاء بالالتزامات في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.66)، مع انحراف معياري (1.02).

وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (3) والتي نصت على (تكثر الخلافات بيني وبين جيران في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.62)، مع انحراف معياري (1.05)، وتلاها الفقرة

رقم (1) والتي نصت على (تكثر خلافاتي مع زملائي في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.81)، مع انحراف معياري (1.09)، وتلاها الفقرة رقم (2) والتي نصت على (تكثر الخلافات العائلية بيني وبين زوجي/ زوجتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.32)، مع انحراف معياري (1.16).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العلاقات الاجتماعية تأثرت بدرجة كبيرة جداً بسبب انقطاع الرواتب حيث أن الموظفين لا يستطيعون الوفاء بالتزاماتهم من جهة، وأصحاب المصالح من دائنين وغيرهم لا يستطيعون تحمل ذلك فالجميع لديه التزاماته اتجاه مصالحه الخاصة، فتولد عنه العديد من الانقطاع في العلاقات الاجتماعية، وحدوث المشاكل حتى مع أقرب الناس لدى الموظفين الذين يعانون ويتأثرون من انقطاع الرواتب.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو هدة، 2016) والتي أظهرت نتائجها وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب، ودراسة (عسليّة والطلاع، 2007) التي أظهرت نتائجها أن الآثار الاجتماعية لعدم صرف الرواتب جاءت بدرجة مرتفعة، ومع دراسة (وزارة الشؤون الاجتماعية، 2015) التي أظهرت نتائجها أن الآثار الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة وكان أعلاها أنهم لا يستطيعون تبادل الزيارات الاجتماعية مع الأقارب ودراسة (الهلول، 2007) التي كانت نتيجتها أن الآثار الاجتماعية لعدم صرف الرواتب جاءت بدرجة مرتفعة وكان أعلاها تزداد المشكلات الزوجية والأسرية والعائلية.

3.1.2.4 السؤال الفرعي الثالث: ما دور الجوانب النفسية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الجوانب النفسية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الجوانب النفسية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	معامل الاختلاف	النسبة %
1	1	اشعر بالحزن عندما لا استطيع إعطاء أبنائي مصروفهم المدرسي في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.44	0.723	مرتفعة جدا	16.28	88.8%
2	4	أصبحت اشعر بالتوتر النفسي والقلق الدائم في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.18	0.807	مرتفعة	19.31	83.6%
3	9	اشعر بالأسى اتجاه أبنائي لأنني غير قادر على تلبية احتياجاتهم الأساسية ومتطلباتهم في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.13	0.817	مرتفعة	19.78	82.6%
4	3	اشعر بأني عصبية واحترق من الداخل لأتفه الأسباب في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.05	0.933	مرتفعة	23.04	81.0%
5	10	أشعر بالضغط النفسية لأنني غير قادر على متابعة أبنائي اجتماعيا في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.00	0.899	مرتفعة	22.48	80.0%
6	2	ازدادت عصبية زوجي/ زوجتي لأتفه الأسباب في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.91	1.002	مرتفعة	25.63	78.2%
7	11	اشعر بالإحراج لعدم القدرة على استقبال الضيوف في ظل فترة انقطاع الرواتب	3.79	0.922	مرتفعة	24.33	75.8%
8	8	اشعر بانعدام الرغبة في الذهاب للعمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.73	1.031	مرتفعة	27.64	74.6%
9	5	تأثرت دراسة أبنائي بسبب الضغوط في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.57	1.072	مرتفعة	30.03	71.4%
10	7	ازداد سلوكي العدواني تجاه الآخرين في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.07	1.193	متوسطة	38.86	61.4%
		الدرجة الكلية	3.89	0.670	مرتفعة	17.22	77.8%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) أن دور الجوانب النفسية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) مع انحراف معياري (0.67)، وكان أهم الجوانب النفسية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي الفقرة رقم (1) والتي نصت على (اشعر بالحزن عندما لا أستطيع إعطاء أبنائي مصروفهم المدرسي في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.44)، مع انحراف معياري (0.72)، تلاها الفقرة رقم (4) والتي نصت على (أصبحت اشعر بالتوتر النفسي والقلق الدائم في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.18)، مع انحراف معياري (0.81)، وتلاها الفقرة رقم (9) والتي نصت على (اشعر بالأسى اتجاه أبنائي لأنني غير قادر على تلبية احتياجاتهم الأساسية ومتطلباتهم في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.13)، مع انحراف معياري (0.82)، وتلاها الفقرة رقم (3) والتي نصت على (اشعر بأني عصبي واحترق من الداخل لأتفه الأسباب في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.05)، مع انحراف معياري (0.93)، وتلاها الفقرة رقم (10) والتي نصت على (أشعر بالضغط النفسية لأنني غير قادر على متابعة أبنائي اجتماعيا في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.00)، مع انحراف معياري (0.90).

وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (7) والتي نصت على (ازداد سلوكي العدوانية تجاه الآخرين في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.07)، مع انحراف معياري (1.19)، وتلاها الفقرة رقم (5) والتي نصت على (تأثرت دراسة أبنائي بسبب الضغوط في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.57)، مع انحراف معياري (1.07)، وتلاها الفقرة رقم (8) والتي نصت على (اشعر بانعدام الرغبة في الذهاب للعمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.73)، مع انحراف معياري (1.03).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى رغبة الموظفين دائما في توفير متطلبات أسرهم وبيوتهم وتلبية رغبات أبنائهم، فهم يرون فيهم مستقبلاً مزدهراً، إلا أن انقطاع الراتب يضعف من قدرتهم على غرس قيم الحياة الجميلة في أبنائهم، ويزيد في التهرب منهم، مما يولد لديهم ضغوط نفسية عالية، ويدفع بالموظفين إلى أخذ بعض السلوكيات العدوانية والتي تظهر في حالات من التوتر والصراع مع الآخرين.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو هدة، 2016) والتي أظهرت نتائجها وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب فجاءت بالدرجة الأولى يشعر العاملون بعدم الاستقرار الحياتي والأسري والوظيفي، ودراسة (عسليّة والطلاع، 2007) والتي أظهرت نتائجها أن الآثار النفسية لعدم صرف الرواتب جاءت بدرجة مرتفعة ومع دراسة (وزارة الشؤون الاجتماعية، 2015) التي كانت نتيجتها أن الآثار النفسية جاءت بدرجة مرتفعة جاءت بالمرتبة الأولى أنهم يشعرون بالحزن والأسى عندما لا يستطيعون إعطاء أطفالهم مصروفهم المدرسي.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (5.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدور الجوانب لأزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم".

جدول رقم (5.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدور جوانب أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم".

المقياس	الجوانب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	معامل الاختلاف	النسبة %
دور الجوانب لأزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام	الاقتصادية	4.28	0.54	مرتفعة جداً	12.62	85.6%
	الاجتماعية	3.54	0.70	مرتفعة	19.77	70.8%
	النفسية	3.89	0.67	مرتفعة	17.22	77.8%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن دور الجوانب لأزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاءت ما بين درجة مرتفعة ومرتفعة جداً، وجاء ترتيب هذه الجوانب حسب المتوسط الحسابي لها، جاءت بالدرجة الأولى الجوانب الاقتصادية بمتوسط الحسابي (4.28) وانحراف معياري (0.54) بوزن نسبي (85.6%)، وبالدرجة الثانية جاءت الجوانب النفسية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.67) بوزن نسبي (77.8%) وبالدرجة الثالثة الجوانب الاجتماعية ومتوسطها الحسابي (3.54) وانحراف معياري (0.70) وبوزن نسبي (70.8%).

4.1.2.4 السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	معامل الاختلاف	النسبة %
1	3	اشعر بالاختناق في ظل أزمة انقطاع الرواتب	4.10	0.852	مرتفعة	20.78	82.0%
2	2	اشعر بأنني ابدل جل جهدي في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.82	0.951	مرتفعة	24.90	76.4%
3	1	اشعر بالإرهاق حينما أصحو في الصباح الباكر في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.76	1.031	مرتفعة	27.42	75.2%
4	4	التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطا كبيرا علي في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.70	1.000	مرتفعة	27.03	74.0%
5	8	اشعر بفقدان رغبتي في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.62	1.090	مرتفعة	30.11	72.4%
6	10	اشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.58	1.093	مرتفعة	30.53	71.6%
7	9	غالبا ما اشعر بالانفعال أثناء تأدية عملي اليومي في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.55	1.063	مرتفعة	29.94	71.0%
8	7	اشعر أن من حولي يلومونني على بعض المشاكل التي يعانون منها في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.39	1.087	متوسطة	32.06	67.8%
9	6	تنسب لي أزمة انقطاع الرواتب بالقسوة في تعاملي بالتبذل في مشاعري	3.33	1.111	متوسطة	33.36	66.6%
10	12	لا يوجد لدي دافع للذهاب إلى العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.27	1.218	متوسطة	37.25	65.4%
11	5	أصبحت شخصا قاسيا على من حولي منذ بدأت أزمة انقطاع الرواتب	3.21	1.158	متوسطة	36.07	64.2%
12	13	انخفض الاهتمام بالمناقشات مع زملائي في ظل أزمة انقطاع الرواتب	3.18	1.111	متوسطة	34.94	63.6%

13	11	اشعر بأن أدائي الوظيفي تراجع لعدم استلام راتبي منذ أشهر	2.95	1.234	متوسطة	41.83	59.0%
14	14	أهمل عملي بدرجة كبيرة في ظل أزمة انقطاع الرواتب	2.46	1.208	متوسطة	49.11	49.2%
		الدرجة الكلية	3.42	0.781	مرتفعة	22.84	68.4%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) مع انحراف معياري (0.78)، وكان أهم مظاهر الاحتراق الوظيفي الفقرة رقم (3) والتي نصت على (اشعر بالاختناق في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.10)، مع انحراف معياري (0.85)، تلاها الفقرة رقم (2) والتي نصت على (اشعر بأنني ابذل جل جهدي في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.82)، مع انحراف معياري (0.95)، وتلاها الفقرة رقم (1) والتي نصت على (اشعر بالإرهاق حينما أصحو في الصباح الباكر في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.76)، مع انحراف معياري (1.03)، وتلاها الفقرة رقم (4) والتي نصت على (التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطا كبيرا علي في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.70)، مع انحراف معياري (1.00)، وتلاها الفقرة رقم (8) والتي نصت على (اشعر بفقدان رغبتي في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.62)، مع انحراف معياري (1.09).

وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (14) والتي نصت على (أهمل عملي بدرجة كبيرة في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.46)، مع انحراف معياري (1.21)، وتلاها الفقرة رقم (11) والتي نصت على (اشعر بأن أدائي الوظيفي تراجع لعدم استلام راتبي منذ أشهر) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.95)، مع انحراف معياري (1.23)، وتلاها الفقرة رقم (13) والتي نصت على (انخفاض الاهتمام بالمناقشات مع زملائي في ظل أزمة انقطاع الرواتب) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.18)، مع انحراف معياري (1.11).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة عمل الفئة المستهدفة بالدراسة والتي تتعامل مباشرة مع الطلاب والجمهور والمعلمين والمعلمات فهي تمثل فئة تنفيذية، بالإضافة لطبيعة الأعمال الحكومية الإدارية المدارة باللوائح والأنظمة والقوانين مما يشعرهم بالضجر والملل من وظائفهم التي تخلو من الإبداع والابتكار، وعدم شعورهم بالإنجازات الشخصية بالوظيفة وفقدانهم لإنسانيتهم، كما أن الموظفين يخضعون لنفس الظروف الروتينية للعمل مع اختلاف بيئة العمل لكل وظيفة، وهذا يعرضهم

لضغوطات العمل والمعوقات المتعلقة بالرواتب، أما عدم الانتظام في دفع الرواتب في فلسطين وخاصة خلال الظروف الراهنة التي نعيشها مع ارتفاع غلاء المعيشة وتوقف عجلة الحياة الاقتصادية والاجتماعية بسبب فيروس كورونا (Covid-19) أدت إلى ضغوط نفسية واجتماعية واقتصادية ناجمة عن عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته المادية والحياتية، ودخل الموظف الفلسطيني في غالبية الأحيان لا يغطي جميع جوانب الحياة بشكلٍ كافٍ مع مستلزماتها في الوقت الراهن، مما أدى إلى ارتفاع مستوى الاحتراق لدى الموظف في العمل وتدني نتائجه وانعكاسه سلباً على الموظف وأسرته وعلى المجتمع الفلسطيني بشكل عام.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (منصور، 2013) التي أظهرت نتائجها أن درجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة (أبو مسعود، 2010) والتي أظهرت نتائجها أن الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، ودراسة (أبو ريا، 2011) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً، ومع دراسة (Kivanc Bozkus، 2018) التي أظهرت نتائجها بأن أكثر من نصف المعلمين يعانون من الإرهاق، ودراسة (Qien Cui 1& Others، 2018) والتي كانت نتائجها أن المجتمع الحديث يضع ضغطاً كبيراً على معلمي العلوم والرياضيات في مدارس التعليم الأساسي، ودراسة (Yannis Markovits & Others، 2017) التي أظهرت نتائجها أنه تتقلص المواقف الوظيفية للموظفين بدرجة أكبر من الالتزام المعياري وأعلى استمرارية، ودراسة (جبر، 2010) التي كانت نتائجها أن استجابات العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية نحو مستوى الاحتراق الوظيفي والعوامل المسببة له كانت مرتفعة ودراسة (التلبناني وآخرون، 2015) والتي كانت نتائجها أن درجة الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية النظامية بمحافظات غزة متوسط.

5.1.2.4 السؤال الفرعي الخامس: يوجد اختلاف في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والخبرة، والراتب، والمسمى الوظيفي، وعدد الأبناء)، وللإجابة عن هذا السؤال يجب فحص واختبار فرضيات الدراسة.

3.4 فحص واختبار الفرضيات:

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين أبعاد أزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7.4).

جدول رقم (7.4): معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين أبعاد أزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم

الاحتراق الوظيفي	أبعاد أزمة الرواتب	
0.317***	معامل الارتباط	البعد الاقتصادي
0.000	مستوى الدلالة	
262	العدد	
0.692***	معامل الارتباط	البعد الاجتماعي
0.000	مستوى الدلالة	
262	العدد	
0.753***	معامل الارتباط	البعد النفسي
0.000	مستوى الدلالة	
262	العدد	
0.683***	معامل الارتباط	أبعاد أزمة انقطاع الرواتب مجتمعة
0.000	مستوى الدلالة	
262	العدد	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) إلى وجود علاقة موجبة بين كل بُعد من أبعاد أزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي، كذلك بين أبعاد أزمة انقطاع الرواتب مجتمعة والاحتراق الوظيفي، وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المجالات المذكورة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، ويتضح -أيضاً- أن هذه العلاقة قوية نسبياً وموجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.317 و0.753)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات، وقد يكون سبب ذلك متمثلاً في أن أزمة انقطاع الرواتب ومن خلال اشتغالها على عناصر تلامس حياة الموظف وتنعكس على ظروف حياته التي تتمثل في البعد الاجتماعي الذي يعبر عن علاقة الموظف بالمحيط الاجتماعي من حوله، وكذلك البعد الاقتصادي والذي يتمثل في قدرة الموظف في الانفاق على متطلبات حياته ومعيشته، كمان أن إنقطاع الراتب يولد لدى الموظفين ضغوطات نفسية تؤثر على حياته ووجوده في المجتمع.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حدوث الخلافات الاجتماعية وزيادة التوتر الاجتماعي ذات حساسية عالية في التأثير بالجوانب الاقتصادية، فإنقطاع الرواتب كاملاً أو جزء يسير منه يتولد عنه العديد من المشكلات التي تتمثل في العلاقات الاجتماعية، والتي تؤثر في الحالة النفسية للموظفين وتزيد من مستوى الضغوط النفسية لديهم، لذلك مهما كان حجم التأثير في الجانب الاقتصادي فإن الآثار الجانبية له أعلى بكثير.

وقد انبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8.4).

جدول رقم (8.4): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

المجال	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
الجوانب الاقتصادية الاحتراق الوظيفي	0.317	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.317) وهي متوسطة بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأنه مع زيادة انقطاع الرواتب يزيد التأثير في الجوانب الاقتصادية للموظفين، ويزيد حجم الضغوط التي يتعرض لها الموظفون نتيجة الضائقة المالية وهذا سوف يؤدي بالتأكيد إلى زيادة الاحتراق الوظيفي لديهم والعكس الصحيح.

2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.4).

جدول رقم (9.4): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

المجال	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
الجوانب الاجتماعية الاحتراق الوظيفي	0.629	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.629) وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن أزمة انقطاع الراتب تزيد من العوائق التي تواجه الموظفين نحو الوفاء بالالتزامات الاجتماعية التي لديهم وعلى قدرتهم في المشاركة في المناسبات الاجتماعية، مما يزيد من ظروف الاحتراق الوظيفي لديهم لشعورهم بالضعف اتجاه علاقاتهم الاجتماعية والعكس الصحيح.

3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10.4).

جدول رقم (10.4): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

المجال	قيمة معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة الإحصائية
الجوانب النفسية الاحتراق الوظيفي	0.753	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.753) وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن أزمة انقطاع الرواتب مع زيادة الضغوط الناتجة عن الجوانب الاقتصادية وضعف قدرة الموظفين على الوفاء بعلاقاتهم الاجتماعية، تزيد معها الضغوط النفسية المتولدة عن أزمة الرواتب، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالأسرة وضعف قدرتهم على الوفاء اتجاه أسرهم كتوفير الطعام وغيره وتلبية احتياجات بيته، مما يضاعف من سوء الحالة النفسية لديهم والعكس الصحيح.

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، الراتب، المسمى الوظيفي وعدد الأبناء)، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (11.4).

جدول رقم (11.4): نتائج اختبار ت للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	114	3.88	0.640	260	2.384	0.018
أنثى	148	3.68	0.745			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.018) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.284) وهي أكبر من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (2.024)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.88) وللإناث (3.68)، وكانت الفروق لصالح الذكور والذين كان دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لديهم أعلى من الإناث، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود فروق من حيث المستوى الاجتماعي والاقتصادي وعدم المساواة في العبء الوظيفي بينهم، وكثرة الواجبات والمسؤوليات الملقاة على الذكور أكثر من الإناث في

وظائفهم وفي البيت والحياة، لأنهم مكلفين بتأمين كافة الاحتياجات الحياتية والالتزامات (أقساط جامعية، أقساط شهرية، زواج وبناء... إلخ)، والإناث غير ملزمات بتحمل أعباء والتزامات حياتية وأسرية في ظل وجود الذكور لأن ذلك من مسؤولية الذكور، وبالتالي يؤدي انقطاع الرواتب إلى الاحتراق الوظيفي لدى الذكور أكثر من الإناث.

2.2.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير العمر، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (12.4).

جدول رقم (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.257	2	0.628	1.259	0.285
داخل المجموعات	129.254	259	0.499		
المجموع	130.511	261			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير العمر، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.285) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.259) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عند حدوث إنقطاع الراتب والاحتراق الوظيفي فإن كليهما لا يفرقان بين موظف شاب وموظف متقدم بالعمر وذو خبرة، فإن الموظف الشاب يكون أكثر إندفاعاً نحو العمل ولكن هذا الإندفاع يقابله نقص خبرة في مقاومة ضغوط الحياة في حين أن الموظف المتقدم

بالعمر وذو خبرة فإنه يكون أقل إندفاعاً نحو العمل ويقابله خبرة أكبر في مقاومة ضغوط الحياة نظراً لزيادة خبرته في العمل وفي شؤون الحياة بشكل عام، كما أن الموظف في كل مرحلة من مراحل عمره يكون لديه التزامات متزايدة وفقاً لظروفه الأسرية والاجتماعية، بغض النظر عن الاختلاف في العمر، فمرحلة الشباب لها التزاماتها التي تختلف على مراحل العمر المتقدمة والتي يكون أبرزها حاجة الموظف لتوفير فرص التعليم لأبنائه مثلاً.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (13.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (13.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 32 سنة	35	3.94	0.562
32 - 42 سنة	115	3.75	0.710
أكثر من 42 سنة	112	3.73	0.742
المجموع	262	3.77	0.707

3.2.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الحالة الاجتماعية، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (14.4).

جدول رقم (14.4): نتائج اختبار (ت) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الحالة الاجتماعية.

الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية
0.757	-0.312	255	0.853	3.72	27	أعزب/عزباء
			0.696	3.77	230	متزوج/ة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.757) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-0.312) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (2.024)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للموظفين والموظفات أعزب/عزباء (3.72) وعند المتزوجين (3.77)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إنقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي اللذين لا يفرقان بين أعزب و متزوج لأنه عند حدوثه يشمل الجميع بدون استثناء، وذلك نظراً لحجم الأعباء الملقاة على عاتق جميع الموظفين سواءً متزوجين أو غير متزوجين ذكوراً وإناثاً، وأيضاً لوجود التزامات اتجاه كل فرد وفقاً لحالته الاجتماعية، فالأعزب والمتزوج لا يقلون مسؤولية عن بعضهم البعض فمنهم من يخطط للزواج أو البناء أو دراسة جامعية أو أقساط جامعية وغيرها من المخططات والتي تتطلب منهم توفير مبالغ مالية قد تكون مرتفعة عليهم، ومنهم من لديه مسؤولية أسرية قد ترهقه لتوفير حياة كريمة لأسرته.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الجمال، 2012) والتي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية؛ والتي ترى أن سبب غياب الفروق في استجابات المبحوثات نظراً لتمائل حجم الأعباء والمهام الوظيفية الملقاة على عاتق المرأة بغض النظر عن حالتها الاجتماعية كما أن الدعم والمساندة التي تتلقاها المرأة العاملة من مجتمعها المحيط لا يتأثر بحالتها الاجتماعية سواءً كانت متزوجة أو غير ذلك، وعلى الرغم من الاتفاق مع هذه الدراسة إلا أنها اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة فتكونت عينة دراستها من الإناث

فقط وعينة دراستي الحالية تكونت من الذكور والإناث، واختلفت دراستي مع دراسة (أبو مسعود، 2010) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية؛ والتي خلصت إلى أن فئة غير المتزوجين من (أعزب، مطلق وأرمل) أكثر معاناة وشعوراً بالاحترق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وأن ذلك لكون المتزوجين أكثر استقراراً من الناحية النفسية والعاطفية من غيرهم حيث أن الحالة الاجتماعية بحسب اعتقاد الباحثة قد تضيف عبئاً على الموظف وتزيد شعوره بالإحباط وعدم الاستقرار وبالتالي تزيد من درجة شعوره بالاحترق ويرجع ذلك أيضاً لكون الموظف المتزوج أكثر تقبلاً لعمله وتكيفاً معه بسبب مسؤولياته الاجتماعية التي عادة ماتكون أكبر من الموظف الأعزب.

4.2.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الخبرة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (15.4).

جدول رقم (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	2.878	2	1.439	2.920	0.056
داخل المجموعات	127.633	259	0.493		
المجموع	130.511	261			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة

الإحصائية بلغت (0.056) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (2.920) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تساوي الضغوط والالتزامات المترتبة والتي يتعرض لها الموظفون في القطاع العام بغض النظر عن مدة خبرتهم، فالموظف الأقل خبرة يكون أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي بينما الموظف الأكثر خبرة يكون من السهل تعرضه للاحتراق الوظيفي بالرغم من الضغوط والالتزامات التي تكون ملقاة على عاتقه، كما أن الزيادة في راتب الموظف مع تقدم خبرته قد تكون قليلة هذا من جانب، ومن جانب آخر مع زيادة الخبرة في العمل تزداد نفقات الموظف.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (16.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم (16.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الخبرة.

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	32	3.88	0.584
5 - أقل من 10 سنوات	35	4.00	0.646
10 سنوات فأكثر	195	3.71	0.728
المجموع	262	3.77	0.707

5.2.3.4 الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الراتب.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الراتب، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (17.4).

جدول رقم (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الراتب.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	1.842	2	0.921	1.854	0.159
داخل المجموعات	128.669	259	0.497		
المجموع	130.511	261			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الراتب، وذلك لأن قيمة الدالة بلغت (0.159) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.854) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الراتب ليس له أي علاقة في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام وذلك بسبب تقارب الرواتب بين جميع الموظفين ولا يوجد تمييز كبير بالراتب من الممكن أن ينعكس على الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، وأيضاً خضوع جميع موظفي القطاع العام للسلم الوظيفي الخاص بالوظائف وفقاً لعوامل متعددة كالدرجة العلمية وغيرها.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (18.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الراتب.

جدول رقم (18.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الراتب.

الراتب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 2500 شيكل	25	3.99	0.679
2500 - 4000 شيكل	161	3.78	0.688
4001 شيكل فأكثر	76	3.68	0.746
المجموع	262	3.77	0.707

6.2.3.4 الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير المسمى الوظيفي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (19.4).

جدول رقم (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.094	2.391	1.197	2	2.394	بين المجموعات
		0.501	251	125.647	داخل المجموعات
			253	128.040	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.094) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (2.391) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لموظفي القطاع العام متساوية ومتقاربة ويتأثرون بالاحتراق الوظيفي لديهم جميعاً.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (20.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (20.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معلم/ة	225	3.79	0.734
موظف/ة	17	3.78	0.451
مدير/ة	12	3.33	0.387
المجموع	254	3.77	0.711

7.2.3.4 الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير عدد الأبناء.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير عدد الأبناء، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (21.4).

جدول رقم (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير عدد الأبناء.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.720	2	0.860	1.724	0.181
داخل المجموعات	126.74	254	0.499		
المجموع	128.467	256			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير عدد الأبناء، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.181) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.724) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إنقطاع الراتب والاحتراق الوظيفي لا يفرق بين من ليس له أبناء ومن لديه أبناء مهما كان عددهم، وأن الإنسان يسعى لتحقيق السعادة وتوفير حياة كريمة له ولعائلته وأبنائه ويرى البعض أن قدرته على العيش برفاهية تحقق له هذه السعادة، ويرغب في توفير هذه السعادة لأبنائه أكثر، فمهما كان عدد أبنائه إن قل أو أكثر، فهو يحاول تحقيق الرضا عن الحياة لدى أبنائه.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (22.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير عدد الأبناء.

جدول رقم (22.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير عدد الأبناء.

عدد الأبناء	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 - 3 أفراد	99	3.67	0.732
4 - 7 أفراد	118	3.85	0.663
لا يوجد	40	3.79	0.765
المجموع	257	3.77	0.708

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، فإن الباحثة قد توصلت إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) مع انحراف معياري (0.71).

2. أظهرت النتائج أن دور الجوانب الاقتصادية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28) مع انحراف معياري (0.54)، وكان أهم الجوانب الاقتصادية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي:

- اضطر لتأجيل بعض الخطط والأهداف (زواج، بناء وغيرها) في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
- أجد صعوبة في الوفاء بالتزاماتي المادية (السوبر ماركت، البنك، الأقارب والأصدقاء) في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
- أقوم بتخفيض نفقات أسرتي على الترفيه في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
- أجد صعوبة في تأمين احتياجاتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
- أجد صعوبة في دفع الرسوم الدراسية المدرسية أو الجامعية لأولادي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.

3. أظهرت النتائج أن دور الجوانب الاجتماعية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي (3.54) مع انحراف معياري (0.71)، وكان أهم الجوانب الاجتماعية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي:

- تضعف بعض العلاقات بسبب المطالبة بسداد الديون في فترة يعاني فيها معظم من الضغوط الاقتصادية في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
 - يقل تبادل الزيارات الاجتماعية والأقارب في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
 - تتخفف مشاركتي بالمناسبات والأفراح في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
 - يزداد مستوى التوتر بين أفراد الأسرة في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
 - تضعف الثقة بالآخرين نتيجة عدم قدرتهم على الوفاء بالالتزامات في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
4. أظهرت النتائج أن دور الجوانب النفسية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) مع انحراف معياري (0.67)، وكان أهم الجوانب النفسية لأزمة الرواتب في الاحتراق الوظيفي:

- اشعر بالحزن عندما لا أستطيع إعطاء أبنائي مصروفهم المدرسي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
- أصبحت اشعر بالتوتر النفسي والقلق الدائم في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
- اشعر بالأسى اتجاه أبنائي لأنني غير قادر على تلبية احتياجاتهم الأساسية ومتطلباتهم في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
- اشعر بأني عصبية واحترق من الداخل لأنفذه الأسباب في ظل أزمة انقطاع الرواتب.
- أشعر بالضغوط النفسية لأنني غير قادر على متابعة أبنائي اجتماعيا في ظل أزمة انقطاع الرواتب.

5. أظهرت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) مع انحراف معياري (0.78)، وكان أهم مظاهر الاحتراق الوظيفي:

- اشعر بالاختناق في ظل أزمة انقطاع الرواتب
- اشعر بأني ابذل جل جهدي في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب
- اشعر بالإرهاق حينما أصحو في الصباح الباكر في ظل أزمة انقطاع الرواتب
- التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطا كبيرا علي في ظل أزمة انقطاع الرواتب
- اشعر بفقدان رغبتني في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب.

6. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين كل بُعد من أبعاد أزمة انقطاع الرواتب والاحترق الوظيفي، كذلك بين أبعاد أزمة انقطاع الرواتب مجتمعة والاحترق الوظيفي، وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المجالات المذكورة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، ويتضح -أيضا- أن هذه العلاقة قوية نسبياً وموجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.317 و 0.753)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات، وقد يكون سبب ذلك متمثلاً في أن أزمة انقطاع الرواتب ومن خلال اشتغالها على عناصر تلامس حياة الموظف وتنعكس على ظروف حياته التي تتمثل في البعد الاجتماعي الذي يعبر عن علاقة الموظف بالمحيط الاجتماعي من حوله، وكذلك البعد الاقتصادي والذي يتمثل في قدرة الموظف في الانفاق على متطلبات حياته ومعيشته، كمان أن إنقطاع الراتب يولد لدى الموظفين ضغوطات نفسية تؤثر على حياته ووجوده في المجتمع.

7. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب والاحترق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

8. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب والاحترق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

9. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب والاحترق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم.

10. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحترق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور والذين كان دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحترق الوظيفي لديهم أعلى من الإناث، وعليه تم ترفض الفرضية الصفرية.

11. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحترق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير العمر.

12. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

13. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الخبرة.

14. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الراتب.

15. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

16. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير عدد الأبناء.

2.5 الاستنتاجات

بالاستناد إلى نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة ومناقشتها فإنها استنتجت مايلي:

1. تعتبر الدراسة الحالية من أولى الدراسات التي تقوم بدراسة جميع أبعاد أزمة انقطاع الرواتب وعلاقتها بالاحترق الوظيفي -على حد علم الباحثة- وذلك من خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية تبين أن غالبية الدراسات مرتبطة بالرضى الوظيفي وعلاقتها بالاحترق الوظيفي أو أحد أبعاد أزمة انقطاع الرواتب وعلاقته بالاحترق الوظيفي والولاء التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي وغيرها من الدراسات.

2. وجود دور لأزمة انقطاع الرواتب في الاحترق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، وهذا أمر طبيعي ناتج عن انقطاع الرواتب فأثرت عليهم وعلى حياتهم بكافة أشكالها، كون مجتمع الدراسة مقتصر على موظفي مديرية التربية والتعليم والمدارس التابعة لها وهم من فئة الدخل المحدود.

3. وجود دور للجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب في الاحترق الوظيفي بدرجة مرتفعة لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، وذلك بسبب تأثرها بانقطاع الرواتب ولجوء الموظفين في القطاع العام إلى تغيير مخططات حياتهم المعتمدة على الإنفاق بشكل أو بآخر، بحيث قاموا بتأجيل مناسباتهم، حيث أن الضائقة المالية تحتم عليهم التقليل من مستويات الإنفاق، ومن أجل تغطية بعض الالتزامات لديهم فقد أخذ البعض باللجوء إلى البنوك من أجل الاقتراض للوفاء ببعض الالتزامات الضرورية، وهذا ما يؤدي بالموظفين إلى الإضرار لتأجيل بعض الخطط والأهداف (زواج، بناء وغيرها) وصعوبة في الوفاء بالتزاماتهم المادية (السوبر ماركت، البنك، الأقارب والأصدقاء) واللجوء للاقتراض من الناس والبنوك.

4. وجود دور للجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب في الاحترق الوظيفي بدرجة مرتفعة لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، وهذا أدى إلى ضعف العلاقات الاجتماعية بسبب المطالبة بسداد الديون في فترة يعاني فيها معظم من الضغوط الاقتصادية في ظل أزمة انقطاع الرواتب وقلل من تبادل الزيارات الاجتماعية والأقارب وذلك بسبب تأثرها بانقطاع الرواتب.

5. وجود دور للجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، وذلك نتيجة للضغوطات الاقتصادية والاجتماعية ما أدى إلى حالة من التخبط والتوتر النفسي والقلق الدائم لدى الموظفين، والشعور الدائم بالحزن عندما لا يستطيع إعطاء أبنائه المصروف المدرسي، وهذا يولد لديهم ضغوط نفسية عالية، ويدفع بالموظفين إلى أخذ بعض السلوكيات العدوانية والتي تظهر في حالات من التوتر والصراع مع الآخرين.

6. أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم يرتبط ببيئة وطبيعة العمل لدى الفئة المستهدفة بالدارسة والتي تتعامل مباشرة مع الطلاب والجمهور والمعلمين والمعلمات فهي تمثل فئة تنفيذية، وشعورهم بالاختناق وبذلهم جل جهدهم في العمل بالرغم من انقطاع الرواتب.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة فإنها توصي بمجموعة من التوصيات التي ترى بأنها من الممكن أن تساهم في التخفيف من دور انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في القطاع العام، وبالإستناد إلى النتائج والإستنتاجات توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باتخاذ إجراءات من شأنها تخفيف حدة أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي، وذلك من خلال (تخفيف ضغط العمل، تقليل ساعات الدوام الرسمي لتلائم مع الظروف الراهنة والناجمة عن انقطاع الراتب، دوام الموظفين في مناطق سكنهم القريبة).

2. ضرورة قيام الحكومة بإعادة النظر في رواتب موظفي القطاع العام جميعاً وتطويرها مما يؤدي إلى التخلص من الاحتراق الوظيفي وأسبابه مما يكون له انعكاسات ايجابية على الفرد وأدائه، وإعادة النظر في أوضاعهم المعيشية.

3. يجب على وزارة المالية وسلطة النقد تأجيل الأقساط المستحقة على الموظفين في القطاع العام وإيقاف عمولة الشيكات المرتجعة وعدم رفع الغطاء القانوني خاصة عن الموظفين لعدم قدرتهم على الإيفاء بالأقساط والشيكات الصادرة من حساباتهم الشخصية والمعتمدة على الرواتب.

4. تدريب الموظفين على الاستعداد لظروف العمل بمختلف مراحلهم وذلك للتأقلم مع الاحداث التي يمرون بها، وتدريبهم على التعامل مع الطلاب والجمهور.

5. تطوير قدرات الموظفين من الناحية المهنية وتحسين أدائهم لما له آثار إيجابية عليهم بالحد من تعرضهم للاحتراق الوظيفي.

6. تشكيل لجان اجتماعية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها ومدارسها لزرع روح التعاون ورفع درجة التواصل الاجتماعي بين موظفيها وتفرغ الكبت الموجود بداخلهم بسبب انقطاع الرواتب وتعرضهم للاحتراق الوظيفي.

4.5 المقترحات

1. العمل على خلق رأي عام قد يسهم بالضغط على القطاع الخاص للتعاون ومساعدة القطاع العام لتخفيف حدة هذه الأزمة.
2. أن تحرص الحكومة على أخذ العبر والدروس من الأزمات السابقة ومن أزمة انقطاع الرواتب التي مرتب بها في الفترة الأخيرة، للاستفادة منها مستقبلاً وخاصة فيما يتعمق باتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لمنع حدوث مثل هذه الأزمات مستقبلاً.
3. حث الباحثين والعاملين في مجال البحث العلمي على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في القطاعات المختلفة في فلسطين.
4. تنظيم وعقد البرامج والدورات التدريبية التي تسهم في ما يتعلق بالاحتراق الوظيفي ومقاومته وما يتعلق بالتعامل مع الجمهور والطلاب.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

1. إبراهيم الشيخ، ل. (2012): "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بنوعية الحياة لدى المرشدين النفسيين والتربويين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المحافظات، جنين، نابلس، طولكرم"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
2. أبري، ح. وبريهامات، ل. (2016): "دور الأجور في تحقيق الرضى الوظيفي دراسة حالة ثانوية علي ملاح ذراع الميزان بولاية تيزي وزو"، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، الجزائر، رسالة ماجستير.
3. أبو حمده، ه. (2015): "محددات الأجور في القطاع الصناعي الفلسطيني دراسة حالة: قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، رسالة ماجستير.
4. أبو ريا، إ. (2011): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
5. أبو زنيد، ع. (2012): "الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية أسبابه والمتطلبات المؤسسية لمواجهته"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
6. أبو زنيد، و. (2017): "واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
7. أبو فارة، ي. (2009): "إدارة الأزمات مدخل متكامل"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. أبو مسعود، س. (2010): "ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة- أسبابها وكيفية علاجها"، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، رسالة ماجستير.
9. أبو هدة، ف. (2016): "أزمة انقطاع الرواتب وعاقبتها بأداء العاملين في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين"، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، رسالة ماجستير.

10. ادعيس، آ. (2012): "العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، جامعة الخليل، فلسطين، رسالة ماجستير.
11. الآغا، س. والحلبي، م. (2019): "سياسات معالجة تشوه هيكل الاقتصاد الفلسطيني لبناء اقتصاد مقاوم"، المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الإستراتيجية (مسارات).
12. البرغوثي، ف. (2009): "إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة: الواقع والمعوقات"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
13. تلالى، ن. (2017): "الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة دراسة ميدانية على عينة من القابلات لبعض مصالح التوليد لكل من ولايتي باتنة وبسكرة"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أطروحة دكتوراه.
14. التلباني، ن. والآغا، م. وسعد الله، ر. (2015): "علاقة العوامل التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 29 (4)، ص 1، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.
15. جبر، ن. (2010): "الاحتراق الوظيفي والعوامل المسببة له لدى العاملين في الصحة النفسية في وزارة الصحة في الضفة الغربية"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
16. جعفر، ي. (2017): "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية- المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص 293-324.
17. الجمل، أ. (2012): "الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، رسالة ماجستير.
18. الحريري، م. (2010): "إدارة الأزمات والمشكلات والاقتصادية والمالية والإدارية"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر، الجيزة، مصر.
19. الحريري، م. (2012): "إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. الحريري، م. (2012): "إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21. حمدونة، م. (2017): "العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص دورها في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين"، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، رسالة ماجستير.
22. حميض، ح. (2006): "تأثير المقاصة على الإيرادات الضريبية في فلسطين من (1995-2005)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، رسالة ماجستير.
23. الحيلة، آ. وأبو عجوة، ح. (2017): "دراسة الأزمات كمدخل للحد من الإجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني.
24. داوود، أ. (2016): "الاحترق الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مكتبة الأسد الوطنية في محافظة دمشق"، جامعة دمشق، سوريا، رسالة ماجستير.
25. درة، ع. وأحمد، م. والصبغ، ز. والعدوان، ي. (1993): "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
26. دووش، م. (2018): "تسيير الأجور في المؤسسة الإستشفائية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد بوضياف، ورقلة"، جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم، الجزائر، رسالة ماجستير.
27. السحيباني، م. (2008): "آليات نقل الملكية في الأسواق المالية"، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد 14، العدد 1، ص1-ص68.
28. الشيخ احمد، د. (2018): "واقع إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
29. صراص، م. (2015): "واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت ورام الله والبيرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
30. الظاهر، ن. (2009): "إدارة الأزمات"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.
31. عادي، ش. (2012): "واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا في مستشفيات جنوب الضفة الغربية والتصورات المقترحة لتطويرها"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
32. عايش، إ. (2012): "دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.

33. عبابنة، س. وعاشور، م. (2018): "واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 3، ص715، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
34. عبد الرحمن، إ. (2018): "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية- دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ص1-ص12.
35. عبد العلي، م. (2003): "مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنين ونابلس"، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، رسالة ماجستير.
36. عبد اللطيف، إ. (2011): "الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية والاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها"، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، العراق، أطروحة دكتوراه.
37. عبد النبي، ه. (2008): "واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الأهلية والتصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
38. العجلة، م. (2019): "القرصنة الإسرائيلية على إيرادات المقاصة الفلسطينية السياقات والخيارات والتداعيات"، المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية (مسارات)، فلسطين، ورقة عمل.
39. عسلي، م. والطلاع، ع. (2007): "الأثار النفسية والاجتماعية الناجمة عن عدم صرف الرواتب للموظفين بمحافظة غزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 21، العدد 3، ص657.
40. العماري، ع. (1993): "إدارة الأزمات في عالم متغير"، الطبعة الأولى، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، مصر.
41. عميري، ل. (2017): "دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة-دراسة حالة-"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الإنسانية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، رسالة ماجستير.

42. فاروق، ع. (2012): "اقتصاديات الأجور والمرتبات في مصر كيف تبني نظاما عادلا للأجور؟"، الطبعة الأولى، مكتبة الشروق الدولية للنشر، مصر.
43. فتحى، م. (2001): "الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
44. فلاح، م. (2008): "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد"، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، رسالة ماجستير.
45. القذافي، ز. (2017): "استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا"، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، أطروحة دكتوراه.
46. القواسمي، ص. (2009): "المسؤوليات القانونية الناشئة عن عمليات المقاصة الالكترونية للشيكات في القانون الأردني"، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، رسالة ماجستير.
47. كنفاني، ن. وصلاح، س. (2015): "تجميد أموال المقاصة أزمة متكررة وآثار اقتصادية طويلة الأمد"، نشرت في المرقب الاجتماعي والاقتصادي، رقم 40، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
48. لعنان، م. (2018): "الاحتراق الوظيفي لدى ممرضى مستشفى خليل عمران ببيجاية"، مجلة العلوم الاجتماعية- المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية- ألمانيا، برلين، العدد الخامس، ص422-ص434.
49. ماهر، أ. (2006): "إدارة الأزمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
50. المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (2006): "الفقر في قطاع غزة"، منشورات المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، غزة، فلسطين.
51. المساعدة، م. (2012): "إدارة الأزمات المداخل - المفاهيم - العمليات"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
52. مسك، ز. (2011): "واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، جامعة الخليل، فلسطين، رسالة ماجستير.

53. مصلح، ن. (2018): "التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحترق الوظيفي دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، رسالة ماجستير.
54. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). (2013): "استراتيجيات التأقلم التي طبقتها موظفو القطاع الحكومي في الضفة الغربية خلال فترة أزمة الرواتب 2012"، القدس، فلسطين، تقرير.
55. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). (2019): "أداء الموازنة العامة 2018 بالمقارنة مع 2017 وأزمة إيرادات المقاصة"، جلسة طاولة مستديرة (5)، تقرير.
56. المعهد التخصصي للدراسات. (2016): "إستراتيجية صناعة وإدارة الأزمات"، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية.
57. المغير، م. والطار، م. والباشا، ه. (2018): "واقع الإدارة العليا للزمات والكوارث في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 2، ص 67.
58. مقداد، س. (2012): "الأسباب الحقيقية للأزمة المالية الاقتصادية العالمية المعاصرة وأهم الإجراءات العالمية في مواجهتها"، الاقتصاد الإسلامي والبدائل المتاحة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، ورقة عمل.
59. مقداد، م. والكحلوت، خ. (2009): "واقع الإيرادات والنفقات الجارية للسلطة الوطنية الفلسطينية في ظل المعوقات الإسرائيلية"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص 753 - 807، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
60. المنجد، م. (2009): "الأزمة المالية"، الطبعة الأولى، مجموعة زاد للنشر، المملكة العربية السعودية.
61. منصور، ل. (2013): "الاحترق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.
62. ناصر، س. (2004): "أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا"، جامعة تشرين، سوريا، رسالة ماجستير.
63. نصر، إ. (2017): "سيكولوجية إدارة الأزمات"، دار الخليج، عمان، الأردن.

64. النفيعي، ض. (2000): "الاحترق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 14، العدد 1، ص 55_88، جدة، المملكة العربية السعودية، مقالة علمية.
65. النوري، م. (2011): "قياس أبعاد الاحتراق النفسي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية عند أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد بغداد" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (86)، ص 90.
66. الهلباوي، خ. (2006): "التعامل مع الأزمات في علوم الإدارة الحديثة"، الطبعة، الأولى، الزهراء للإعلام العربي، القاهرة، مصر.
67. الهلول، إ. (2007): "دراسة لبعض الآثار النفسية والاجتماعية والقيمية الناتجة عن تأخير صرف رواتب معلمي الحكومة مقارنة بمعلمي الوكالة"، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد 2، ص 1157.
68. وزارة الشؤون الاجتماعية. (2015): "الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية المترتبة على عدم صرف رواتب الموظفين الحكوميين في غزة"، غزة- فلسطين.
69. يوسف، ص. (2010): "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية: دراسة ميدانية تحليلية"، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

1. Akcay, Ü. & Güngen, A. (2019): "The Making of Turkey's 2018-2019 Economic Crisis". Institute for International Political Economy Berlin. Working Paper, No. 120/2019.
2. Bernanke, B. (2018): "The Real Effects of the Financial Crisis". The Brookings Institution. BPEA Conference Drafts, September 13-14, 2018.
3. Bozkus, K. (2018): "The level of burnout experienced by teachers". International Journal of Social Sciences and Education Research, 4(1), 61-67.
4. Chuan Chan, Ch & Tsai, F. (2010): "The impact of the 2008 financial crisis on psychological work stress among financial workers and lawyers". in International Archives of Occupational and Environmental Health. December 2010.
5. Cui, Q. & Chao, Q. & Han, J. & Zhang, X. & Ren, Y. & Shi, J. (2018): "Job Stress, Burnout and the Relationship among the Science and Mathematics Teachers in Basic Education Schools". EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 2018, 14(7).
6. Freudenberg, H. (1977): Burnout: The high cost of high achievement. Garden City, NY: Anhor Press.

7. Friedman, I. (1991): " High and Low-Burnout Schools: School Culture Aspects of Teacher Burnout". *The Journal of Educational Research*. 84(6):325-333 · July 1991.
8. Kumar, S. & Biomed, J. & Res, T. (2018): "Preventing and Managing Burnout: What have we learned?" *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research*.
9. Markovits, Y. & Boer, D. & Gerbers, S. & van Dick, R. (2017): "The Impact of a Lasting Economic Crisis on Employee Attitudes: A Follow-up and Extension". *Athens Journal of Business & Economics - Vol 3,(2) .P 85-100*.
10. Maslach, C. & Jackson, C. (1981): The measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, pp. 99-113.
11. Maslach, C. (1982): Understanding Burnout ; Definitional Issues in Analyzing A Complex Phenomenon , in Whiten Paine, ' Job stress and Burnout, research, theory, and intervention perspectives', sage Publication, INC, Beverly Hills, California, 1982, p.p.29 -40.
12. Mucci1, N. & Giorgio, G. & Roncaioli, M. & Perez, J. & Arcangeli, G. (2016): "The correlation between stress and economic crisis: a systematic review". *Journal of Neuropsychiatric Disease and Treatment*.
13. Pines, P. & Maslach, A. & Giora, Keinan . (2007): Stress and burnout in Israeli Police Officers During a Palestinian Uprising (Intifada). *International Journal of Stress Management*. Vol 14. No 2. 160-174.
14. Schafeli, W. & Greenkiss, E. (2000): Introduction to Special Issue In Burnout and Health. *Psychology and Health*. P521-259.
15. Szilagy, A. & Wallace, J. (1987): *Organizational Behavior and Performance*. Glenview, ILL: Scott, Foresman, and Co.
16. Yoganand, S. & I, Annie. & Felix, J. (2019): "A study on burnout syndrome among school teachers in Tamil Nadu" *IJCMPH, International Journal of Community Medicine and Public Health*". Vol (6) no (10).

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. إسماعيل، ع. (ديسمبر 2017): "أزمة رواتب موظفي السلطة .. تداعيات خطيرة على المشروع السياسي الفلسطيني"، بال Think للدراسات الإستراتيجية، مؤسسة تفكير وعمل فلسطينية. تاريخ الدخول 05- كانون الثاني - 2020. الساعة: 20:00 مساءً.

<http://www.palthink.org/?p=363>

2. الرجوب، ع. (2019): "تأثيرات سلبية صرف رواتب السلطة الفلسطينية"، موقع الجزيرة نت، تاريخ النشر 2019/4/22. تاريخ الدخول 14- كانون أول - 2019. الساعة: 12:00 ظهراً.

<https://www.aljazeera.net/news/ebusiness/2019/4/22/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%B3%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A9-%D8%B5%D8%B1%D9%81-%D8%B1%D9%88%D8%A7%D8%AA%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86%D9%8A%D8%A9>

3. مراقب الشؤون الإنسانية، مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية OCHA. (2015): "أزمة السلطة الفلسطينية المالية تقوض الخدمات وسبل العيش في الضفة الغربية"، الأرض الفلسطينية، المحتلة، تقرير شهري. تاريخ الدخول 14- تشرين الثاني - 2019. الساعة: 15:00 مساءً.

<https://www.ochaopt.org/ar/content/palestinian-authority-s-financial-crisis-undermines-services-and-livelihoods-west-bank>

4. عربي بوست. (2020): "الحكومة لن تستطيع صرف رواتب موظفيها.. هل ينهار الاقتصاد الفلسطيني تحت ضربات الاحتلال وكورونا"، مقال لموقع عربي بوست. تاريخ الدخول 19- أيار - 2020. الساعة: 15:00 مساءً.

<https://arabicpost.net/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D8%AD%D8%A9/2020/04/01/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9-%D9%84%D9%86-%D8%AA%D8%B3%D8%AA%D8%B7%D9%8A%D8%B9-%D8%B5%D8%B1%D9%81-%D8%B1%D9%88%D8%A7%D8%AA%D8%A8-%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%87%D8%A7-%D9%87%D9%84/>

5. Key difference: "Difference Between Salary and Wages" by Surbhi S.2018.

تاريخ التحديث 2018/7/26. تاريخ الدخول 15- تشرين الثاني - 2019. الساعة: 11:00 صباحاً.

<https://keydifferences.com/difference-between-salary-and-wages.html>

ملحق رقم (1): كتاب طلب تحكيم استبانة.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

السيدات والسادة العاملون في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم

تحية طيبة وبعد...

تجري الباحثة دراسة بعنوان "أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة" مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في تخصص بناء المؤسسات وتنمية وإدارة الموارد البشرية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس العلاقة المذكورة، في ضوء التعريف الذي وضعته أزمة انقطاع الرواتب، والمتمثل ب: "هي التوقف عن صرف رواتب الموظفين الحكوميين أو اقتطاع جزء من رواتبهم نتيجة احتجاز أموال المقاصة وتمثل في ثلاث جوانب: اقتصادية، اجتماعية ونفسية". وكذلك التعريف الذي وضعته للاحتراق الوظيفي والمتمثل ب: "هي الحالة النفسية التي تؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق نتيجة لتعرضهم لضغوط وأعباء إضافية ليشعر انه غير قادر على تحملها أو التعامل معها، مما ينعكس عليهم وعلى المراجعين ومستوى الخدمات المقدمة لهم"، وتناولت ثلاثة أبعاد للاحتراق الوظيفي: الإنهاك العاطفي، تبدل المشاعر الإنسانية وضعف الانجاز الشخصي". ويطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة آملاً منكم التكرم بتعبئتها بكل دقة وصدق وأمانة وموضوعية، لما لذلك من عظيم الأثر في الوصول إلى نتائج قد تؤثر على سير العمل في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، علماً بأن بيانات هذه الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل الإجابات بسرية تامة.

مع فائق الاحترام

الطالبة: حنين محمد إسماعيل حجاجه.

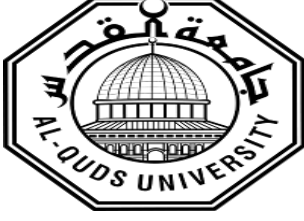
ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين.

لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	المؤسسة
1	أ. د. سلوى البرغوثي	كلية الأعمال والاقتصاد/ منسقة إدارة الأعمال في الماجستير/ عضو هيئة التدريس	جامعة القدس
2	أ. د. شريف أبو كرش	كلية العلوم الإدارية والمالية/ عضو هيئة التدريس	الجامعة العربية الأمريكية
3	د. نضال درويش	رئيس دائرتي إدارة الأعمال والتسويق/ منسق إدارة الأعمال في الماجستير / عضو هيئة التدريس	جامعة القدس
4	د. عبد الوهاب الصباغ	دائرة العلوم التنموية/ عضو هيئة التدريس	جامعة القدس
5	د. رانيا بصير	كلية العلوم الإدارية والمالية/ عضو هيئة التدريس	جامعة القدس المفتوحة
6	د. محمد حرباوي	رئيس قسم الإدارة	جامعة الخليل
7	د. عماد الزير	نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية	جامعة فلسطين الأهلية
8	د. راني شهوان	مدير مركز التعليم المستمر	جامعة النجاح
9	د. زياد زغرد	كلية العلوم الإدارية و المالية/ عضو هيئة التدريس	جامعة بيرزيت

ملحق (3): الإستبانة.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

السيدات والسادة العاملون في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم

تحية طيبة وبعد...

تجري الباحثة دراسة بعنوان "أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في تخصص بناء المؤسسات وتنمية وإدارة الموارد البشرية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس العلاقة المذكورة، في ضوء التعريف الذي وضعته أزمة انقطاع الرواتب، والمتمثل ب: "هي التوقف عن صرف رواتب الموظفين الحكوميين أو اقتطاع جزء من رواتبهم نتيجة احتجاز أموال المقاصة وتمثل في ثلاث جوانب: اقتصادية، اجتماعية ونفسية". وكذلك التعريف الذي وضعته للاحتراق الوظيفي والمتمثل ب: "هي الحالة النفسية التي تؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق نتيجة لتعرضهم لضغوط وأعباء إضافية ليشعر انه غير قادر على تحملها أو التعامل معها، مما ينعكس عليهم وعلى المراجعين ومستوى الخدمات المقدمة لهم"، وتناولت ثلاثة أبعاد للاحتراق الوظيفي: الإنهاك العاطفي، تلبد المشاعر الإنسانية وضعف الانجاز الشخصي". ويطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة آملاً منكم التكرم بتعبئتها بكل دقة وصدق وأمانة وموضوعية، لما لذلك من عظيم الأثر في الوصول إلى نتائج قد تؤثر على سير العمل في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم، علماً بأن بيانات هذه الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل الإجابات بسرية تامة.

مع فائق الاحترام

المشرف: د. عمر جبريل جبر صليبي.

الطالبة: حنين محمد إسماعيل حجاجة.

القسم الأول: البيانات

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك؛ لكل مما يلي:

1. الجنس 1. ذكر 2. أنثى
2. العمر 1. أقل من 32 2. من 32-42 3. أكثر من 42
3. الحالة الاجتماعية 1. أعزب/عزباء 2. متزوج/ة 3. مطلق/ة 4. أرمل/ة
4. الخبرة 1. أقل من 5 سنوات 2. من 5-10 سنوات 3. 10 سنوات فأكثر
5. الراتب 1. أقل من 2500 2. 2500 - 4000 3. 4000 فأكثر
6. المسمى الوظيفي 1. معلم/ة 2. موظف/ة 3. مديرة/ة 4. مشرف/ة تربوي/ة
7. عدد الأبناء 1. 1-3 2. 4-7 3. 8 فأكثر 4. لا يوجد

القسم الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي من الفقرات المعبرة عن مؤشرات قياس أزمة انقطاع الرواتب ودورها في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام، يرجى التكرم بقراءتها واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

المحور الأول: جوانب أزمة انقطاع الرواتب.					
الجانب الأول: الجوانب الاقتصادية.					
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	أجد صعوبة في تأمين احتياجاتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
2	أجد صعوبة في دفع الرسوم الدراسية المدرسية أو الجامعية لأولادي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
3	أجد صعوبة في توفير أجره مواصلات الذهاب إلى العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
4	أجد صعوبة في توفير أجره مواصلات أبنائي للجامعات والمدارس في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
5	أجد صعوبة في الوفاء بالتزاماتي المادية (السوبر ماركت، البنك، الأقارب والأصدقاء) في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
6	أسعى لإيجاد مصادر دخل أخرى لتلبية احتياجات أسرتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
7	ألجأ للاقتراض من الناس أو البنوك في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
8	اضطر لتأجيل بعض الخطط والأهداف (زواج، بناء وغيرها) في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
9	أقوم بتخفيض نفقات أسرتي على الترفيه في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
10	اضطر أحيانا إلى اقتصار الوجبات الغذائية على الأطعمة الضرورية فقط بدون (أسماك، دجاج ولحوم) في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
11	اضطر إلى عدم شراء ملابس لعائلتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
12	تتراكم علي فواتير (كهرباء، ماء، الجوال والاتصالات) في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
الجانب الثاني: الجوانب الاجتماعية.					
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
13	تكثر خلافاتي مع زملائي في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
14	تكثر الخلافات العائلية بيني وبين زوجي/ زوجتي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
15	تكثر الخلافات بيني وبين جيرانني في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				
16	يقل تبادل الزيارات الاجتماعية والأقارب في ظل أزمة انقطاع الرواتب.				

المحور الثاني: الاحتراق الوظيفي.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
33	اشعر بالإرهاق حينما أصحو في الصباح الباكر في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					
34	اشعر بأنني ابذل جل جهدي في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					
35	اشعر بالاختناق في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					
36	التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطا كبيرا علي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					
37	أصبحت شخصا قاسيا على من حولي منذ بدأت أزمة انقطاع الرواتب.					
38	تتسبب لي أزمة انقطاع الرواتب بالقسوة في تعاملي بالتبذ في مشاعري.					
39	اشعر أن من حولي يلومونني على بعض المشاكل التي يعانون منها في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					
40	اشعر بفقدان رغبتي في العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					
41	غالبا ما اشعر بالانفعال أثناء تأدية عملي اليومي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					
42	اشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					
43	اشعر بأن أدائي الوظيفي تراجع لعدم استلام راتبي منذ أشهر.					
44	لا يوجد لدي دافع للذهاب إلى العمل في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					
45	انخفض الاهتمام بالمناقشات مع زملائي في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					
46	أهمل عملي بدرجة كبيرة في ظل أزمة انقطاع الرواتب.					

المحور الثالث: دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
47	عدم قدرتي على تأمين احتياجاتي يوترني في العمل.					
48	البحث عن مصادر أخرى للدخل يشكل ضغطا كبيرا لي.					
49	عدم قدرتي على استقبال الضيوف يسبب لي تبلد في المشاعر.					
50	مطالبة الناس لي بالديون تسبب لي الشعور بالاختناق .					
51	تراكم الفواتير يشكل ضغطا كبيرا لي.					
52	خلافاتي مع زملائي توترني في العمل.					
53	عدم قدرتي على الوفاء بالتزاماتي المادية يشكل ضغطا كبيرا لي.					
54	عدم توفر أجرة الذهاب إلى العمل تؤدي إلى فقدان رغبتي في العمل.					
55	حاجتي للاقتراض من الناس أو البنوك أدت إلى تراجع أدائي الوظيفي.					
56	قسوتي على أبنائي تسبب لي تبلد في المشاعر.					

انتهى

مع جزيل الشكر

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	تواريخ ومبالغ حجز أموال المقاصة الفلسطينية في السنوات السابقة	1.2
43	الأسباب والحجج الإسرائيلية لحجز المقاصة	2.2
112	خصائص العينة الديموغرافية	1.3
113	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	2.3
113	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر	3.3
114	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	4.3
114	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة	5.3
114	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الراتب	6.3
115	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	7.3
115	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الأبناء	8.3
116	عدد فقرات المحاور والمجالات	9.3
117	مقياس ليكرت الخماسي	10.3
119	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال ومحور	11.3
120	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	12.3
124	مفتاح المتوسطات الحسابية	13.3
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"	1.4
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الجوانب الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"	2.4
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الجوانب الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"	3.4
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الجوانب النفسية لأزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"	4.4

	والتعليم في بيت لحم"	
133	الأعداء، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور جوانب أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"	5.4
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم"	6.4
137	نتائج معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين أبعاد أزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم	7.4
139	معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين المجالات الاقتصادية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم	8.4
139	معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين المجالات الاجتماعية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم	9.4
140	معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين المجالات النفسية لأزمة انقطاع الرواتب والاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مديرية التربية والتعليم في بيت لحم	10.4
141	نتائج اختبار ت للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الجنس	11.4
142	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير العمر	12.4
143	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير العمر	13.4
144	نتائج اختبار ت للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الحالة الاجتماعية	14.4

145	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الخبرة	15.4
146	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الخبرة	16.4
147	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير الراتب	17.4
147	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير الراتب	18.4
148	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير المسمى الوظيفي	19.4
149	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	20.4
149	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" بناءً على متغير عدد الأبناء	21.4
150	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في دور أزمة انقطاع الرواتب في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع العام دراسة حالة "مديرية التربية والتعليم في بيت لحم" تعزى لمتغير عدد الأبناء	22.4

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج علاقة البحث بالمتغيرات الدراسة	1.1
14	المفاهيم المرتبطة بالأزمة والعلاقة بينها	1.2
18	أسس تصنيف الأزمات	2.2
20	أسباب حدوث الأزمات	3.2
24	نتائج الأزمات (الأضرار)	4.2
31	مراحل إدارة الأزمة	5.2
56	المراحل المؤدية إلى الاحتراق الوظيفي	6.2
59	أطوار الاستجابة للاحتراقات الوظيفية ومظاهرها في نظرية سيلبي	7.2
61	نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي	8.2
63	نموذج شفاف للاحتراق الوظيفي	9.2
122	نموذج إجراءات تطبيق الدراسة	1.3

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
168	كتاب طلب تحكيم استبانة	1
169	قائمة بأسماء المحكمين	2
170	الإستبانة	3

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان المحتوى	رقم المحتوى
-	الغلاف	-
أ	إجازة الرسالة	-
ب	الإهداء	-
ج	إقرار	-
د	الشكر والعرفان	-
هـ	مصطلحات الدراسة	-
ز	الملخص بالعربية	-
ط	الملخص بالإنجليزية	-
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
5	مبررات الدراسة	3.1
5	أهمية الدراسة	4.1
6	أهداف الدراسة	5.1
6	أسئلة الدراسة	6.1
7	فرضيات الدراسة	7.1
8	متغيرات الدراسة	8.1
10	حدود الدراسة	9.1
10	هيكلية الدراسة	10.1
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
11	المبحث الأول: الأزمة	1.2
11	المقدمة	1.1.2
12	مفهوم الأزمة	2.1.2
15	أنواع الأزمات	3.1.2
18	أصناف الأزمات	4.1.2
19	خصائص الأزمات	5.1.2

20	أسباب حدوث الأزمات	6.1.2
22	مراحل الأزمة	7.1.2
23	آثار الأزمات	8.1.2
24	أساليب حل الأزمات والتعامل معها	9.1.2
26	خصائص القرار وقت الأزمات	10.1.2
27	مناهج تشخيص الأزمة	11.1.2
27	إدارة الأزمات	12.1.2
28	مفهوم إدارة الأزمات	1.12.1.2
28	إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات	2.12.1.2
29	خصائص ومميزات إدارة الأزمات	3.12.1.2
29	عوامل النجاح في إدارة الأزمات	4.12.1.2
30	مراحل إدارة الأزمة	5.12.1.2
31	أهداف عملية التخطيط لإدارة الأزمات	13.1.2
31	مشكلات علم إدارة الأزمات	14.1.2
32	المبحث الثاني: الرواتب والأجور	2.2
32	المقدمة	1.2.2
32	تطور مفهوم الأجر في الفكر الاقتصادي	2.2.2
34	مفهوم الرواتب والأجور	3.2.2
35	الاختلافات بين الراتب والأجر	4.2.2
35	أهمية الأجر	5.2.2
36	أنواع الأجر	6.2.2
37	تقسيمات الأجر	1.6.2.2
37	تحديد الأجر	7.2.2
37	العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر	1.7.2.2
38	اعتبارات تصنيف الأجر	2.7.2.2
39	الرواتب في فلسطين	8.2.2
39	مفهوم أزمة انقطاع الرواتب	1.8.2.2
40	تاريخ أزمة الرواتب	2.8.2.2
42	أسباب مشكلة عدم صرف رواتب الموظفين في فلسطين	3.8.2.2

44	أوجه الضرر التي ترتبت على أزمة انقطاع الرواتب	4.8.2.2
46	مخاطر انقطاع الرواتب	5.8.2.2
48	المبحث الثالث: الاحتراق الوظيفي	3.2
48	المقدمة	1.3.2
49	مفهوم الاحتراق الوظيفي	2.3.2
50	الفرق بين الاحتراق الوظيفي والمفاهيم الأخرى	3.3.2
53	سلوكيات الاحتراق الوظيفي	4.3.2
53	عناصر الاحتراق الوظيفي وأبعاده	5.3.2
54	أعراض الاحتراق الوظيفي وآثاره	6.3.2
55	مراحل ظاهرة الاحتراق الوظيفي	7.3.2
57	نظريات ونماذج الاحتراق الوظيفي	8.3.2
57	النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي	1.8.3.2
61	النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي	2.8.3.2
65	العوامل التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي	9.3.2
67	الوقاية والمعالجة من الاحتراق الوظيفي	10.3.2
67	السلوكيات التكيفية	1.10.3.2
67	متطلبات الوقاية من ظاهرة الاحتراق الوظيفي	2.10.3.2
68	استراتيجيات مقاومة ظاهرة الاحتراق الوظيفي	3.10.3.2
69	قياس الاحتراق الوظيفي	11.3.2
69	كيف يقاس الاحتراق الوظيفي	1.11.3.2
70	المقاييس المستخدمة لقياس ظاهرة الاحتراق الوظيفي	2.11.3.2
71	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	4.2
71	الدراسات العربية	1.4.2
71	الدراسات المتعلقة بالأزمات	1.1.4.2
81	الدراسات المتعلقة بالرواتب	2.1.4.2
90	الدراسات المتعلقة بالاحتراق الوظيفي	3.1.4.2
97	الدراسات الأجنبية	2.4.2
103	التعقيب على الدراسات السابقة	5.2
107	الاستنتاج	6.2

108	التشابه والاختلاف من حيث المنهج والأداة	7.2
108	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة	8.2
109	الاستفادة من الدراسات السابقة	9.2
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
110	المقدمة	1.3
110	منهج الدراسة	2.3
111	مجتمع الدراسة	3.3
111	عينة الدراسة	4.3
112	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	5.3
116	أداة الدراسة "الإستبانة"	6.3
118	صدق أداة الدراسة	7.3
118	الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)	1.7.3
119	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة	2.7.3
120	ثبات أداة الدراسة	8.3
121	إجراءات تطبيق الدراسة	9.3
123	المعالجة الإحصائية	10.3
123	مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة (تصحيح المقياس)	11.3
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة		
125	المقدمة	1.4
125	الإجابة عن أسئلة الدراسة	2.4
125	السؤال الرئيسي	1.2.4
126	السؤال الفرعي الأول	1.1.2.4
128	السؤال الفرعي الثاني	2.1.2.4
131	السؤال الفرعي الثالث	3.1.2.4
134	السؤال الفرعي الرابع	4.1.2.4
137	السؤال الفرعي الخامس	5.1.2.4
137	فحص واختبار الفرضيات	3.4
137	الفرضية الرئيسية الأولى	1.3.4
138	الفرضية الفرعية الأولى	1.1.3.4

139	الفرضية الفرعية الثانية	2.1.3.4
140	الفرضية الفرعية الثالثة	3.1.3.4
141	الفرضية الرئيسية الثانية	2.3.4
141	الفرضية الفرعية الأولى	1.2.3.4
142	الفرضية الفرعية الثانية	2.2.3.4
143	الفرضية الفرعية الثالثة	3.2.3.4
145	الفرضية الفرعية الرابعة	4.2.3.4
146	الفرضية الفرعية الخامسة	5.2.3.4
148	الفرضية الفرعية السادسة	6.2.3.4
149	الفرضية الفرعية السابعة	7.2.3.4
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
151	النتائج	1.5
155	الاستنتاجات	2.5
157	التوصيات	3.5
158	المقترحات	4.5
المصادر والمراجع		
159	المصادر والمراجع العربية	-
165	المصادر والمراجع الأجنبية	-
167	المواقع الإلكترونية	-
176	فهرس الجداول	-
179	فهرس الأشكال	-
179	فهرس الملاحق	-
180	فهرس المحتويات	-