

العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي  
دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية  
في محافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا

دكتور

خالد صبيح الهادي تهامي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا، وقد تم تطبيق الدراسة على العاملين في ١٢ مستشفى من أصل ٢٤ مستشفى حكومي بمحافظة الشرقية حيث تم توزيع ٣٨٥ استمارة استقصاء على العاملين بالمستشفيات الحكومية من الأطباء وهيئة التمريض والإداريين، وكانت الاستجابة بنسبة ٨٨% أي ٣٤٠ استمارة مستوفاه، وقام الباحث بأجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة لاختبار فروض الدراسة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين المستشفيات محل الدراسة فيما يتعلق بمدى توافر ممارسات إدارة الاحتواء، وكذلك وجود اختلاف بين المستشفيات محل الدراسة فيما يتعلق بمدى توافر الاحتراق الوظيفي.

**Abstract:**

This study aimed to determine the relationship between containment and job burnout management in government hospitals in Sharkia governorate in light of the Corona pandemic, and the study was applied to workers in 12 out of 24 government hospitals in Sharkia governorate, where 385 survey

questionnaires were distributed to workers in government hospitals from doctors and staff Nursing and administrators, and the response was 88%, i.e, 340 completed questionnaires, and the researcher conducted the statistical analyzes required to test the study hypotheses, and the study concluded that there was an inverse relationship between the application of containment management practices and the reduction in job burnout in the hospitals under study, The study also found a difference between the hospitals under study regarding It is related to the degree of availability of containment management practices, as well as the existence of a difference between the hospitals under study regarding the degree of availability of job burnout,

#### أولاً : المقدمة

العنصر البشري هو أهم مقومات المنظمات التي يجب الحفاظ عليه والسعى لتطويره من أجل التقدم نحو الأفضل وتحقيق ما ترغبه المنظمة من أهداف ، وأن المنظمات لا تستطيع أن تعمل بفاعلية وكفاءة بدون الاهتمام بالعنصر البشري ، فيجب على المنظمات أن تسعى لاختيار أفضلهم وأكفاهم ، وأن تسعى إلى تمكينهم ، فتوفر لهم التدريب والتنمية المناسبين ( الحسنى ، ٢٠١٦ ) ، وكذلك تمنحهم الحوافز والأجور المناسبة لطبيعة عملهم ، وأن تمنحهم التفويض المناسب في صلاحيات عملهم ، ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، وتشجيعهم على المبادأة والإبداع (السعدون ، ٢٠١٨) ، ولكي تستطيع المنظمة من فعل ذلك عليها توفير البيئة التي يكون فيها العاملون لديهم القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية وإتاحة الفرص لهم لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات تؤدي إلى الإبداع والتفوق في العمل (العبيدي ،السعد ، ٢٠١٨).

ونتيجة لضغوط العمل قد يتعرض الفرد للاحتراق الوظيفي ، ويعبر الاحتراق الوظيفي عن حالة الإرهاق الجسدي والنفسي والشعور بالابتلاء والإحباط ونفاذ القوة والطاقة لدى الفرد نتيجة ظروف ومناخ العمل ومتطلبات العمل غير المناسبة (الفار ، ٢٠١٤) ، ويشير (Eva., Et al., 2010) إلى أن الاحتراق الوظيفي هو أعراض نفسية تحدث للفرد استجابة لمجموعة من الظروف والعوامل التي من أهمها طبيعة الوظيفة أو العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه أو بين الفرد ورؤسائه أو بين الفرد ومروؤسة ، وتتمثل استجابة الفرد للإحباط الوظيفي والاحتراق في ثلاثة أبعاد أساسية وهي (تدنى الانجاز الشخصي ، الانهك العاطفي ، الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين) ، (Carolina, 2010) (الحري، ٢٠١٧) ، (داؤد وآخرون ، ٢٠١٧) ويرى البعض (Ahmad, et al., 2014) ، (Huo, et al., 2015) ، (Oliver, Et al., 2015) أن إدارة الاحتواء مدخل مناسب لتقليل الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات ، حيث أنها تؤدي إلى تقليل الإحساس بالإحباط في العمل وتزيد من القوة والطاقة لدى الفرد لإنجاز المهام المطلوبة بكل إبداع وابتكار . وتعتبر إدارة الاحتواء أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر فلسفة وطريقة تفكير تعكس القيادة الديمقراطية التي تدفع القرارات إلى الإدارات الأقل منها في الهيكل التنظيمي ، حيث أنها ليست وسيلة لحل مشاكل العمل وحسب ، ولكن مفتاح للابتكار والإبداع في طرق العمل ، (Gollan, 2019) ، (Wood, et al., 2014).

وتعتبر إدارة الاحتواء عن بناء علاقات قوية بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات مشاركة العاملين وتمكينهم بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التغيير الناجح وتحسين القدرات الخاصة بالعاملين ، (عبد الستار ، ٢٠١٧) ، وتحقق ممارسات إدارة الاحتواء الكثير من المظاهر التي تؤدي الي تقليل الاحتراق الوظيفي ، والتي من ضمنها ، (معرفة العاملين ما هو المتوقع منهم ، ويدركون أهدافهم ومسئولياتهم ، شعور العاملين بأن عملهم جديد ووجود تلائم قوى بين قدراتهم والعمل

المطلوب منهم ، تفويض العاملين بتعظيم مشاركتهم) ، (Olivier, et al., 2015) ، (السعدون، ٢٠١٨).

وبالتالي يرى الباحث أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحترق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية في ظل جائحة كورونا.

### ثانياً : مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة الاحتواء في تقليل الاحترق الوظيفي ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي :

كيف تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء في تقليل الاحترق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية ظل جائحة كورونا ؟  
وينبثق من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية تتمثل في :-

- ١- ما هو مستوى إدراك العاملين في المستشفيات لأبعاد إدارة الاحتواء ؟
- ٢- ما هو مستوى إدراك العاملين في المستشفيات لأبعاد الاحترق الوظيفي ؟
- ٣- إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء على تقليل الاحترق الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات في ظل جائحة كورونا ؟

### ثالثاً : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال :

#### أ- الأهمية النظرية :

- ١- تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول متغيرين لم يتناولها الباحثون في حدود علم الباحث ومجتمعه مع بعضهما البعض وهي إدارة الاحتواء والاحترق الوظيفي.
- ٢- تتناول هذه الدراسة دور إدارة الاحتواء في تقليل الاحترق الوظيفي ، سيفتح المجال أمام الباحثين لدراسة متغيرات وسيطة في تلك العلاقة ، ودراستها في مؤسسات أخرى غير المستشفيات.

#### ب- الأهمية التطبيقية :

تتبع أهمية هذه الدراسة التطبيقية من مجال التطبيق ، حيث أنها تطبق على قطاع حيوي واستراتيجي في ظل الظروف الحالية عالمياً ومحلياً وهو القطاع الصحي ، وما

له من دور حيوى فى مواجهة جائحة كورونا العالمية ، الأمر الذى يدفعنا إلى الاهتمام لدراسة آراء العاملين بذلك القطاع.

#### رابعاً : أهداف البحث :

- تحقيقاً للأسئلة البحثية يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :-
- 1- التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء فى المستشفيات.
  - 2- التعرف على مدى توافر أبعاد الاحتراق الوظيفي فى المستشفيات.
  - 3- اختبار تأثير تطبيق إدارة الاحتواء على تقليل الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فى المستشفيات.

#### خامساً : فروض البحث

تحقيقاً لأهداف البحث ، تم صياغة فروض البحث على الشكل التالى :-

#### الفرض الرئيسى :

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة "

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

#### - الفرض الفرعى الأول :

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الشعور بتدنى الإنجاز الشخصى لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة "

#### - الفرض الفرعى الثانى :

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الانهاك العاطفى لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة "

#### - الفرض الفرعى الثالث :

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الشعور بالسلبية فى العلاقات مع الآخرين "

### سادساً : حدود البحث

#### تتمثل حدود البحث فيما يلي :

- **حدود تطبيقية** : طبقت تلك الدراسة على المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية.
- **حدود بشرية** : يقتصر تطبيق تلك الدراسة على العاملين في المستشفيات الحكومية محل الدراسة بمحافظة الشرقية متمثلة في ( الأطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين).
- **حدود موضوعية** : ركزت الدراسة على دور ممارسات إدارة الاحتواء وهي ( مشاركة المعلومات ، الدعم التكنولوجي للعمل ، التدريب والتطوير ، الاندماج الوظيفي ، التحفيز والتعويض ) في تقليل أبعاد الاحتراق الوظيفي والمتمثلة في ( تدنى الإنجاز الشخصي ، الانهاك العاطفي ، الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين).

### سابعاً : أسلوب البحث

اعتمد الباحث على الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ، فقد قام الباحث بإجراء مسح مكتبي للإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والدراسات الميدانية من أجل بناء الإطار النظري للدراسة ، أما على مستوى الدراسة الميدانية ، فقد قام الباحث بمقابلة عينة من العاملين بالمستشفيات لتجميع بيانات الدراسة من مفردات العينة ، وقد قام الباحث بتحليل تلك البيانات من خلال الطرق الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.

ثامناً : نموذج ومتغيرات البحث :

#### أ- متغيرات البحث :

تتحدد متغيرات البحث الأساسية في الآتي :-

- **المتغير المستقل ( ممارسات إدارة الاحتواء )** ويشمل الأبعاد التالية :

- ١- مشاركة المعلومات.
- ٢- الدعم التكنولوجي للعمل.
- ٣- التدريب والتطوير.
- ٤- الإندماج الوظيفي.
- ٥- التحفيز والتعويض.

**-المتغير التابع ( الاحتراق الوظيفي ) ويشمل الأبعاد التالية :**

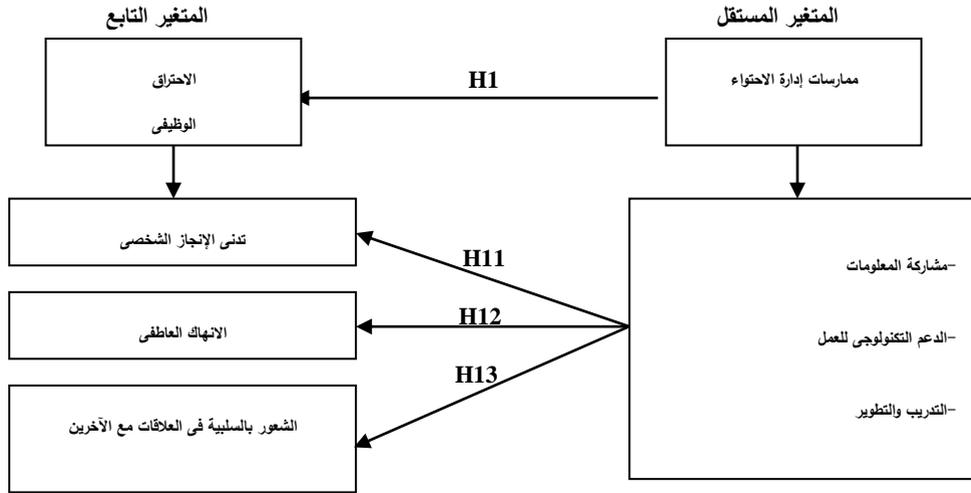
١-تدنى الإنجاز الشخصي.

٢-الإنهاك العاطفي.

٣-الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين.

**ب -نموذج البحث :**

**ويوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة :**



**شكل رقم (١)  
نموذج الدراسة**

**تاسعاً : الدراسات السابقة**

تعتبر الدراسات السابقة هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث وخاصة وأن موضوع إدارة الاحتواء من المفاهيم الإدارية الحديثة على منظماتنا المصرية التي ظهرت على الساحة المعرفية خلال الفترة الأخيرة ، وقد أسفرت جهود الباحثين عن ظهور عدة دراسات تناولت إدارة الاحتواء وسوف يتم عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي سبق أن تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه ، مع مراعاة أنه سوف يتم تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها والجوانب التي تعرضت لها ، مع

تحديد أهم النتائج التي توصلت إليها ، على أن يتم بعد عرض تلك الدراسات التعليق عليها ، وذلك لتحديد الفجوة البحثية النظرية والتطبيقية التي تقوم عليها مشكلة البحث.

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الاحتواء :

في هذا الجزء يتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت دراسة إدارة الاحتواء ، وعلى الرغم من تزايد هذه الدراسات في الدول الأجنبية عن أهمية إدارة الاحتواء وتأثيرها على أداء العاملين بالمنظمة ، إلا أن نصيب الدول النامية بصفة عامة والعربية بصفة خاصة من هذه الدراسات مازال قليل نسبياً ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

- دراسة ( السعدون ، ٢٠١٨ ) :

" إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء على رأس المال النفسي :

- وقد تم تطبيق الدراسة في مجموعة من الجامعات والكليات الأهلية العراقية.
- وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء ورأس المال النفسي.

- دراسة ( العبيدي ، السعد ، ٢٠١٨ ) :

" دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية "

- هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى دور إدارة الاحتواء في تعزيز العدالة بين العاملين في المنظمة.

- وتوصلت الدراسة إلى وجود دور لإدارة الاحتواء في تعزيز العدالة التنظيمية متمثلة في (عدالة التوزيع ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية).

- دراسة ( عبد الستار ، فرحان ، ٢٠١٧ ) :

" مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية "

وهدفت هذه الدراسة إلى :

- ١- توفير إطار فكري ونظري يعكس التفاصيل المرتبطة بإدارة الاحتواء.

٢- التعرف على مستوى ممارسات وأبعاد إدارة الاحتواء من حيث وجودها وإمكانية تطويرها والعمل بها.

٣- تقديم المقترحات اللازمة لتعزيز إدارة الاحتواء وفق الأسس العلمية.

**وتوصلت الدراسة إلى :**

١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات إدارة الاحتواء أنها كانت في الاتجاه الإيجابي مع وجود تفاوت بين أبعاد إدارة الاحتواء.

٢- أن إدارة الاحتواء تساعد الأفراد في الوصول إلى أهدافهم بكفاءة وفعالية وفقاً لآراء المستقصى منهم.

٣- الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الاحتواء تختلف باختلاف المنظمة محل الدراسة.

- دراسة (الحسنى ، ٢٠١٦) :

" أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري "

- هدفت هذه الدراسة إلى :

١- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الاحتواء (الاندماج الوظيفي ، التحفيز والتعويضات ، الدعم التكنولوجي للعمل) في مصرف الرافدين.

٢- التعرف على مستوى تنشيط رأس المال البشري ( التكامل بين رأس المال البشري، خصوصية رأس المال البشري) في مصرف الرافدين.

٣- تحديد أثر ممارسات إدارة الاحتواء على تنشيط رأس المال البشري.

٤- التعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء على التكامل بين رأس المال البشري.

٥- التعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء على خصوصية رأس المال البشري.

**وتوصلت تلك الدراسة إلى :**

١- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الاحتواء على تنشيط رأس المال البشري.

٢- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء على التكامل بين رأس المال البشري.

٣- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء على خصوصية رأس المال البشري.

- دراسة ( أبو ليفة ، ٢٠١٦ ) :

" علاقة إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري "

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء واستراتيجيات الإبداع الإداري .

**وتوصلت الدراسة إلى :**

١- أن درجة إدراك الأفراد لممارسات إدارة الاحتواء فوق المتوسط ، وكان إدراك الأفراد لاستراتيجيات الإبداع الإداري عالية.

٢- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الاحتواء واستراتيجيات الإبداع الإداري.

٣- وجود علاقة معنوية موجبة بين بعض ممارسات إدارة الاحتواء واستراتيجية الإبداع الإداري.

- دراسة (Olivier.et.al, 2015) :

" الدور المعدل لممارسات إدارة الاحتواء على العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والالتزام التنظيمي الفعال "

- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الدور المعدل لممارسات إدارة الاحتواء على العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والالتزام التنظيمي الفعال للعاملين.

- وتكونت عينة الدراسة من ٢١٩ موظف يعملون في الشركات المالية الكبرى في كندا وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال قائمة استقصاء وزعت على أفراد عينة الدراسة.

- وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ، أن هناك ثلاثة تفاعلات معنوية بين القيادة التحويلية وممارسات إدارة الاحتواء وبشكل أكثر تحديداً ، تبين بأن كلاً من ممارسة المشاركة بالمعلومات والمشاركة بالقوة تعكس القدرة على القيادة.

- دراسة (Huo. et.al, 2015) :

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الاحتواء العالي على تكامل سلسلة التوريد "

- هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الاحتواء العالي على تكامل سلسلة التوريد في عشرة بلدان ، وتكون مجتمع الدراسة من عشرة بلدان هي استراليا ، الصين ، فلندا ، ألمانيا ، إيطاليا ، اليابان ، كوريا ، إسبانيا ، سويسرا والولايات المتحدة الأمريكية.

- وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الاحتواء العالي على تكامل سلاسل التوريد.

- دراسة (Wood .et.al, 2014) :

" أبعاد موقع إدارة الاحتواء العالي "

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع والابتكار. توصلت الدراسة إلى :

١- أن إدارة الاحتواء العالي تعمل على الموائمة بين الاحتياجات الفردية وأهداف المنظمة من خلال تبني ممارسات الاحتواء العالي في تصميم العمل وفرق العمل والمرونة الوظيفية والتدريب والتمكين ومشاركة العاملين والتقييم وتطوير المعرفة والحوافز والتعويضات.

٢- وجود علاقة قوية بين تحسن الخدمة واعتماد الاحتواء العالي.

- دراسة (Ahmad . et.al, 2014) :

" دور الرضا الوظيفي في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين "

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين ، بالإضافة إلى تحديد التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك بالباكستان.

- وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين إدارة الاحتواء العالي وإدارة العاملين وأن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي مع أداء العاملين ، كما أن الرضا الوظيفي له تأثير وسيط في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك بالباكستان.

- دراسة (Kam & Wong, 2013) :

" دور إدارة الاحتواء في تحقيق الإبداع "

- هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الاحتواء في تحقيق الإبداع بالإضافة إلى توضيح علاقة إدارة الاحتواء مع كل من الإبداع التنظيمي والتكنولوجي والتسويقي في شركات صناعة الإلكترونيات الصينية.

- وتكون مجتمع البحث من ٢٥٠٠ شركة صينية تعمل في صناعة الإلكترونيات أما عينة البحث التي تم تجميع البيانات منها شملت على ١٩٦ شركة.

- وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الاحتواء تؤثر بشكل إيجابي على كل أبعاد الإبداع ، كما أن الإبداع التنظيمي يتوسط التأثير بين العلاقة بين إدارة الاحتواء والإبداع التكنولوجي.

- دراسة (ورد ، حسن ، ٢٠١٠) :

" إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي "

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الاحتواء العالي في الأداء الوظيفي.

- وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الاحتواء بالأداء التنظيمي ، واعتماد المنظمة محل الدراسة على أساليب إدارية متطورة تؤدي إلى دعم وتشجيع الموظفين لديها وتعزيز قدرات العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار ، كما أكدت الدراسة على أهمية توفير المعلومات الكاملة والمناسبة لاحتياج المستفيدين.

ب- الدراسات السابقة المتعلقة بالاحترق الوظيفي :

- دراسة ( داود وآخرون ، ٢٠١٧) :

" تأثير بيئة عمل التمريض على الاحتراق الوظيفي للممرضين في وحدات الرعاية المركزة "

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير بيئة عمل التمريض على الاحتراق الوظيفي للممرضين في وحدات الرعاية المركزة.
- وتوصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل لهيئة التمريض كانت بيئة عمل غير ملائمة ، وذلك من وجهة نظر معظم أعضاء كادر التمريض المشارك في الدراسة ، كما تبين أن التواصل والعلاقات بين الأطباء والتمريض برأى الكادر التمريضي من أكثر الأبعاد تحقيقاً في بيئة العمل ثم توافر الموارد وإعداد الممرضين ، ثم القيادة والإشراف التمريضي والدعم من قبل الإدارة ، ثم مشاركة التمريض في شؤون المستشفى.

- دراسة ( عبدالله ، ٢٠١٧ ) :

" المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى لأطباء "

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص المناخ التنظيمي السائد في مستشفى بنى سويف العام كما يدركه الأطباء ، وتأثير المناخ التنظيمي بأعباء المختلفة (الهيكل التنظيمي – نمط القيادة – الحوافز – التكنولوجيا ، المشاركة في اتخاذ القرار ، عملية الاتصال – التدريب وتنمية المهارات ) على درجة الاحتراق الوظيفي بأعباء المختلفة (الانهاك العاطفي – السلبية في التعامل مع الآخرين – تدني الإنجاز الشخصي) لدى هؤلاء الأطباء .

وقد توصلت الدراسة إلى :

- ١- جاء تقييم الأطباء للمناخ التنظيمي بالمستشفى سلبياً.
- ٢- درجة شعور الأطباء بالاحتراق الوظيفي جاءت مرتفعة.
- ٣- وجود ارتباط عكسي بين المناخ التنظيمي ودرجة الاحتراق الوظيفي.

- دراسة (الحريري ، ٢٠١٧ ) :

" دراسة العلاقة بين مكونات القيادة والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية "

- هدفت هذه الدراسة إلى :
- ١- تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة السائدة وبين الشعور بأبعاد الاحتراق الوظيفي في مستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص بالنسبة للأطباء وهيئة التمريض.
  - ٢- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في قطاع الخدمات الصحية ، باعتبار النمط القيادي احد أهم المتغيرات المؤثرة على الاحتراق الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.
  - ٣- التعرف على درجة تواجد ظاهرة الاحتراق في مستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص بالنسبة للأطباء وهيئة التمريض.
  - ٤- التعرف على أسباب الاحتراق الوظيفي في مستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص.
  - ٥- محاولة التوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد القائمين على إدارة المستشفيات على استخدام نمط القيادة الملائم الذي يحد من انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بآثارها السلبية بما يهدف إلى تحقيق كفاءة وفعالية العمل.
- وتوصلت تلك الدراسة إلى :**
- ١- لا توجد فروق معنوية بين الأنماط القيادية بالنسبة لأطباء وهيئة التمريض في مستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص.
  - ٢- أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً بالنسبة للأطباء وهيئة التمريض في مستشفيات القطاع العام هو النمط الديكتاتوري بينما النمط الأكثر شيوعاً بالنسبة للأطباء وهيئة التمريض في مستشفيات القطاع الخاص هو النمط الاجتماعي.
  - ٣- أن مستوى الاحتراق الوظيفي العام لمستشفيات القطاع العام بالنسبة للأطباء متوسطاً، في حين أن المستوى العام للاحتراق الوظيفي لمستشفيات القطاع الخاص بالنسبة للأطباء مرتفعاً.
  - ٤- أن مستوى العام للاحتراق الوظيفي لمستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص بالنسبة لهيئة التمريض جاء مرتفعاً.

٥- هناك علاقة عكسية بين الأنماط الخمسة للقيادة والاحتراق الوظيفي ، وهو ما تؤكد الإشارة السالبة لمعاملات ارتباط كندال.

- دراسة ( الشعلان ، ٢٠١٦ ) :

" مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسئولية الفرد والقيادة "

- هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعريف بالاحتواء الوظيفي كظاهرة إدارية ونفسية ، والتعرف على طبيعتها وأسبابها وأعراضها وآثارها ، ومحاولة تحديد مسئولية التعامل معها في الجانب الفردي والقيادي.

وقد توصلت الدراسة إلى :

- تقف وراء حالة الاحتراق الوظيفي العديد من الأسباب تتعلق معظمها بالمنظمة وظروفها وأسلوب تعاملها مع الموظفين وضغط العمل وغياب الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرار وانعدام التدوير الوظيفي.
- الاحتراق الوظيفي أعراض تبدو على الموظف كالعزلة وضعف الاتصال والقيام بالعمل بالحدود الدنيا ، إضافة إلى التذمر والنظرة الدونية للإنجاز.
- هناك العديد من النظريات التي تفسر الاحتراق الوظيفي كالنظرية السلوكية والنظرية المعرفية ونظرية التحليل النفسي والنظرية الوجودية.
- المسئولية في الاحتراق الوظيفي ليست محصورة على المنظمة وإنما تنحصر في المسئولية القيادية والمسئولية الفردية والمسئولية المشتركة بين القيادة والفرد

- دراسة ( الحريري ، ٢٠١٢ ) :

" أثر الرعاية المهنية على الاحتراق الوظيفي "

- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى تأثير أبعاد الرعاية المهنية في كل بعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي.

وتوصلت تلك الدراسة إلى :

- ١- ارتفاع درجات بعدى الرعاية المهنية والمقياس الكلى للرعاية المهنية إلى حد ما لدى العاملين.
- ٢- انخفاض درجات كل بعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي.

٣- إن المقياس الكلي للاحتراق الوظيفي لا يتأثر معنوياً بأى من بعدى الرعاية المهنية كل على حدة ، بينما يؤثر المقياس الكلي للرعاية المهنية تأثيراً عكسياً معنوياً في المقياس الكلي للاحتراق الوظيفي.  
- دراسة ( حجاج ، ٢٠١٢ ) :

" العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة "

- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين.  
وتوصلت الدراسة إلى :

- ١- أن مستوى الاحتراق الوظيفي كان مرتفعاً لبعده الإجهاد الوظيفي ومنخفض لبعده تبلد المشاعر وقلق الشعور بالإنجاز.
- ٢- وجود علاقة عكسية بين وضوح الدور والاحتراق الوظيفي لدى الممرضين.
- ٣- وجود علاقة طردية بين عبء العمل والاحتراق الوظيفي لدى الممرضين.
- ٤- وجود علاقة عكسية بين بيئة العمل المادية والاحتراق الوظيفي لدى الممرضين.
- ٥- وجود علاقة عكسية بين المساندة الاجتماعية والاحتراق الوظيفي.
- ٦- وجود علاقة عكسية بين التعزيز الإيجابي والاحتراق الوظيفي.
- ٧- حصول متغير التعزيز الإيجابي على المرتبة الأولى من حيث تأثيره على الاحتراق الوظيفي فيما احتل وضوح الدور المرتبة الثانية أما متغير المساندة الاجتماعية فقد احتل المرتبة الثالثة من حيث تأثيره على الاحتراق الوظيفي.

#### عاشراً : الخلفية النظرية للدراسة

يسعى الباحث من خلال تلك الجزئية استعراض الخلفية النظرية لإدارة احتواء والاحتراق الوظيفي.

## أ- إدارة الاحتواء :

### - مفهوم إدارة الاحتواء :

لقد تعددت مفاهيم إدارة الاحتواء وفقاً لوجهات نظر الكثير من الكتاب والباحثين فقد عرفها (Guy, 2003) بأنها ممارسات تحاول من خلالها إدارة المنظمة تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة محتويات العمل وتحسين العلاقات التي يكون العاملون مسؤولين عنها ، كما عرفها (Huo. et al., 2015) بأنها عبارة عن حزمة من الطرق والأساليب القائمة على علاقات مبنية على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ، والقائمة على قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يخص العمل ، والتي تمكن العاملين من تطوير مهاراتهم ومعارفهم لاتخاذ قرارات إدارية ناجحة حول نشاطات وفعاليات العمل لزيادة الإنتاجية ، كما يعرفها (ورد ، حسن ، ٢٠١٠) هي عملية مشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين لتشجيع التزامهم نحو النجاح التنظيمي ، كذلك عرفها (العبيدي ، ٢٠١٠) بأنها الدرجة أو المدى الذي يؤثر به العاملين في كيفية تنظيم وتنفيذ أعمالهم وأداء مهامهم عن طريق رؤية مستوى إدراكهم وتطوير إبداعاتهم ، ويعرفها (Olivier. et al., 2015) بأنها حزمة من الممارسات تحفيز العاملين وتعزيز مهاراتهم من خلال المزيد من التمكين والمشاركة التي تمنحها لهم المنظمة ، وعرفها (Kam & Wong, 2013) بأنها شكل من أشكال الإدارة الهادفة والموجهة لرفع مستويات التزام العاملين من أجل أن يكون السلوك منضبطاً بالاعتماد على العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة ، وفي ظل ما تقدم يمكن القول أن إدارة الاحتواء هي مجموعة من الممارسات المستخدمة من قبل المنظمة والتي تهدف إلى رفع مستويات الثقة بين العاملين وإدارة المنظمة وتزيد من قدراتهم الجوهرية، وتعزيز مشاركتهم في عمليات وإجراءات المنظمة للوصول إلى الأهداف المطلوبة والتي يتم قياسها من خلال (مشاركة المعلومات ، الدعم التكنولوجي للعمل ، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي ، التحفيز والتعويض).

- أهمية إدارة الاحتواء :

تتبع أهمية ممارسات إدارة الاحتواء على النحو التالي ( أبو ليفة ، ٢٠١٦ ) ،  
(السعدون، ٢٠١٨،) ،( ورد ، وحسن ، ٢٠١٠ ) ، ، (Huo.et.al, 2015) :  
(Doody, 2007) :

- ١- تعتبر مصدراً رئيسياً لتوليد الأفكار والإبداع وزيادة قدرات العاملين على حل مشاكل العمل ، والتأكد من ملائمة إمكانيات وقدرات العاملين مع الوظيفة.
- ٢- تساعد العاملين على اكتساب المهارات والمعارف المطلوبة ورفع مستويات رضائهم عن العمل بالمنظمة ، وتعمل على تحسين وظائف الموارد البشرية المختلفة.
- ٣- مشاركة العاملين في المعلومات يساعدهم على فهم رؤية وأهداف المنظمة ، وذلك يعزز من جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ٤- تحسن من قدرة المنظمة على صنع القرارات من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في أماكن العمل.
- ٥- تأخذ في اعتبارها تأثير البيئة الخارجية والثقافة التنظيمية على مخرجات المنظمة.
- ٦- ممارسات إدارة الاحتواء تقود المنظمة إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة ، وذلك من خلال زيادة دافعية العاملين على العمل ، مما يقلل تكلفة العمل ، ويخفض معدل دوران العمل.
- ٧- وجود قيادة قوية من قمة التنظيم تعمل على توليد رأى مشترك عن أهمية التحسين المستمر.
- ٨- تجعل العاملين قادرين على معرفة ما هو متوقع منهم ويدركون أهدافهم وقدراتهم.
- ٩- تعمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر في جميع المستويات الإدارية من أجل دعم تحسين الأداء ، وتتيح الفرصة للعاملين لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم.

#### - أهداف إدارة الاحتواء :

تهدف إدارة الاحتواء إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي أهمها (Kim & Wong, 2013) ، (Voipio, 2015) ، (عبد الستار، ٢٠١٧) :

- ١- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال إعطائهم حرية إبداء الرأي والعمل في فرق عمل.
- ٢- زيادة فرص العاملين في صناعة القرارات في أماكن العمل وتعزيز توليد الأفكار لديهم.
- ٣- زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات البحثية واقتناص الفرص ، وذلك من خلال تبادل المعلومات وفهم مسموحات وأفكار العاملين ، والعمل على رفع مستويات فهم العاملين لوظائفهم لتحسين أدائهم الوظيفي.
- ٤- العمل على تبنى المرونة التنظيمية والتدريب ومشاركة العاملين وفرق العمل والتقييم والتمكين وتطوير المعرفة ومكافأة الأداء للمواءمة بين احتياجات العاملين وأهداف المنظمة.
- ٥- اكتساب العاملين المهارات والمعارف المطلوبة واحترام الذات والقدرة على التعلم ، مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء لدى العاملين تجاه المنظمة ، وكذلك تقليل مشاكل العمل والتوتر وزيادة الإبداع والابتكار وذلك من خلال إعطاء العاملين المزيد من حرية التصرف والتمكين وحرية اتخاذ القرارات المناسبة لظروف العمل.

#### - أبعاد إدارة الاحتواء :

تناول الباحث أبعاد إدارة الاحتواء وتبويبها من خلال الرجوع إلى العديد من الدراسات والتي من أهمها ( العبيدي ،السعد ، ٢٠١٨ ) ، ( السعدون ، ٢٠١٨ ) ، (الحسنى ، ٢٠١٦) ، (Olivier, et al., 2015) ، (kam.& wong, 2013) ، (Hou. et al., 2015) :

- ١- مشاركة المعلومات : تعتبر مشاركة المعلومات من أهم أبعاد إدارة الاحتواء ، وذلك بسبب التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في بيئة العمل التي جعلت

المنظمة تسعى إلى جعل العاملين لديها قادرين على توقع مشاكل العمل وحلها ، الأمر الذي جعل من مشاركة المعلومات أمر حتمي وضروري ، بحيث تكون مشاركة المعلومات عن كمية المخرجات وجودتها والخدمات التي تقدمها المنظمة والعوائد والأرباح المحققة وردود فعل العملاء ، وعلى مديرين المنظمات أن يكونوا واضحين في مشاركة المعلومات ، لأنها تساعد العاملين على رؤية مدى مساهمة أعمالهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها، ففي المنظمات التي تطبق إدارة الاحتواء تم استبدال النظم المركزية بالنظم التي تعتمد على مشاركة المعلومات ففي ظل مشاركة المعلومات يسمح لأي فرد بغض النظر عن المسمى الوظيفي له الحصول على المعلومات ، مما يساعد العاملين من تنظيم أنفسهم بسرعة وفاعلية تجاه التغيرات البيئية والمنافسين والعملاء ، فحاجة العاملين إلى المعلومة مستمرة فهم لا يستطيعون توقع وقت احتياجهم للمعلومة ، فإن تم أعضاء العاملين المعلومات حول أداء أعمال المنظمة وخططها واستراتيجياتها سوف يؤدي إلى رفع مستوى قدرة العاملين على تقديم الأفكار والابتكارات والمقترحات لتحسين العمل وزيادة مستوى التفاهم والتجانس بين العاملين ، ويؤدي إلى احتواء العاملين وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية ، وتعتبر مشاركة المعلومات عن الدرجة التي يتم فيها إيصال المعلومة الهامة والدقيقة في الوقت المناسب وأن تكون ذات مصداقية ، حيث أن مشاركة المعلومات مع العاملين سيزيد شعورهم بأهمية ما يؤديونه من أعمال للمنظمة ويرفع من التزامهم تجاه المنظمة.

٢- **الدعم التكنولوجي للعمل :** ان الاتجاهات والمتغيرات الحالية لنظم العمل تؤكد على أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في مختلف القطاعات والمجالات ، حيث أصبحت جزء أساسي وأداة مهمة من أدوات العمل والإدارة الحديثة ومورد أساسي لدعم عمل المنظمة، ولكن التحدي الحقيقي للمنظمات المعاصرة ليس في الحصول على التكنولوجيا ولكن في كيفية استخدام التكنولوجيا كأداء استراتيجية في مواجهة التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة لضمان نجاح واستمرار

المنظمات ، وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة من الأجهزة الإلكترونية والبرامج والمعدات والموارد المرتبطة والمستخدمه لدعم من أجل العمل التي تجعل المعلومات المخزنة والتي تم توليدها من السهل مشاركتها واستخدامها. ولذلك يرى ( السعدون ، ٢٠١٨ ) بأن الدعم التكنولوجي أحد ممارسات إدارة الاحتواء والتي تعمل على ربط واحتواء العاملين بالتكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمالهم بالإضافة إلى توليد نوع من التعاون والتكامل بين هذه التكنولوجيا والإدارات والأقسام بالمنظمة ، وهو ما سيؤدي إلى زيادة رضاء العاملين عن بيئة العمل بالمنظمة والسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

**٣-التدريب والتطوير :** تتمثل الميزة التنافسية لأي منظمة في قوة العمل وذلك يتطلب من المنظمة أن تبقى قوة عملها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة باستمرار وذلك من خلال التدريب المستمر على كل أساليب وطرق العمل الجديدة واطلاعهم على كل المستجدات فيما يخص عملهم ، وذلك لأن التدريب يزود جميع العاملين في المنظمة بالمعلومات والمعارف والمهارات المطلوبة التي تمكنهم من تأدية عملهم بالشكل السليم ، وتماثياً مع الاتجاهات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية مع إدارة الاحتواء وضع خطط تدريب وتطوير تهدف إلى رفع مستوى المهارات والمعارف لدى العاملين من أجل زيادة قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي والقدرة على حل مشاكل العمل ، وتكون الغاية من التدريب في ظل إدارة الاحتواء وضع المعرفة المحددة والمهارات المطلوبة والقدرة بشكل أساسي ومركز في برنامج تدريبي محدد يساعد علي إنشاء منظمة متعلمة يحاول أفرادها استثمارها وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة.

**٤-الاندماج الوظيفي :** يتضمن الاندماج الوظيفي مزيج من المشاعر والعوامل السلوكية والعاطفية ، فالاندماج الوظيفي نشاط يكرس العاملين من خلاله جهودهم من أجل تحقيق أفضل أداء ، ويؤدي الاندماج الوظيفي إلى زيادة ثقة الفرد وقدرته على أداء العمل وتفانيه في تحقيق أفضل أداء ، فالاندماج يتميز بالطاقة والفعالية

والمشاركة العالية ، حيث أنه حالة إيجابية محسوسة تعبر عن رضا العاملين عن عملهم ، نتيجة توافق وانسجام الفرد مع وظيفته ، وهذا الاندماج يولد لدى الفرد شعور بالأهمية والفخر والتحدى والإلهام والحماس ، مما يؤدي إلى تطابق العاملين مع أدوارهم.

٥- **التحفيز والتعويض** : أن إشباع حاجات ورغبات العاملين ومدى رضائهم عن العمل يعتبر محرك أساسي لسلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ، والتحفيز والتعويض هنا يتم على كلا الجانبين المادي والمعنوي ، لأن معاملة الفرد دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة والحوافز وأنظمتها المختلفة ينعكس سلباً على أداء الفرد في إنجاز عمله ، ويقلل الرغبة لديه في التقدم وتطوير قدراته وأدائه الوظيفي ، وكفاءة الفرد في العمل تتوقف على القدرة على العمل ، الرغبة في العمل ، فالقدرة على العمل تتحقق بقدرات ومهارات وخبرات ومسارات الفرد الوظيفية ، أما الرغبة في العمل تتحقق من خلال الحوافز التي توجه سلوك الفرد إلى تحقيق أهداف المنظمة ، فعدم توافر الحوافز المناسبة سيؤثر سلباً على مستوى رضا العاملين وانتمائهم وولائهم للمنظمة.

#### ب- الاحتراق الوظيفي :

#### - مفهوم الاحتراق الوظيفي :

اختلف آراء الكتاب والباحثين في وضع تعريف محدد ودقيق للاحتراق الوظيفي ، مما أدى إلى تباين تعريفات الاحتراق الوظيفي **فالبعض (ريان ، ١٩٩٧) ، (Baverly) (2005) ، (عبدالله ، ٢٠١٧)** يعرفه من جانب أسباب حدوث الاحتراق الوظيفي " بأنه حالة نفسية متلازمة ، تنشأ عندما يتعرض العاملين إلى بيئة عمل ضاغطة بالإضافة إلى مطالب العمل المتزايدة والموارد المنخفضة.

ويعرف البعض الآخر **(Bruce,2009) ، (Maslach&micharl,2015) ، (Paul,2013) (Jay,2016)** وفقاً لأعراض الاحتراق الوظيفي بأنه " هو شعور الفرد بأعراض كلاً من الانهالك أو الاستنزاف العاطفي ، والسلبية في العلاقات ، وتدنى الإنجاز الشخصي ، وهذه الأعراض غالباً ما تحدث للأفراد الذين يقومون

بالتعامل مع الآخرين مثل أعمال الرعاية الصحية كالتربط والتعليم والشرطة والتمريض ورجال الدين ، حيث يكون فيه تركيز على إسعاد الآخرين".  
فى حين يعرفه آخرون (حجازي ، ١٩٩٩ ) ، (Jounathon, 2004) ، (الجزار ، ٢٠١٥) وفقاً للآثار المترتبة على الاحتراق الوظيفي بأنه " حالة شعورية تنتاب الفرد طالما هو معرض للضغوط النفسية ، أو يتوقعها بصفة مستمرة ، تنهكه وجدانياً ، وتؤدي إلى اكتساب اتجاهات سلبية نحو العمل والآخرين ، وتنمية السخط على الذات لديه ."

#### - أسباب حدوث الاحتراق الوظيفي :

- تتمثل الأسباب المؤدية لحدوث الاحتراق الوظيفي فى (Wilmar, et al., 2009) (الحريرى ، ٢٠١٧) ، (Paul, 2013) :
- عدم مشاركة الموظفين فى اتخاذ القرارات.
  - عدم توافر فرص للنمو الشخصى والمهنى.
  - عدم توافر ردود فعل عن الجهد المبذول من العاملين.
  - كثره التعامل المباشر مع المرضى.
  - زيادة عبء العمل وكثرة المسئوليات والعمل لساعات طويلة.
  - غموض وصراع الدور.
  - عدم تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الضغوطات وكيف يتم مواجهتها.
  - زيادة التوتر والعصبية والإجهاد.
  - سوء ظروف العمل.
  - انعدام الأمان الوظيفى.
  - تغيير نمط الحياة.
  - عدم توافر الاحتياجات المالية والمعنوية.
  - ضعف القيادة ، فالمعاملة الغير عادلة من قبل القائد تجعل الفرد يشعر بعدم الأمان الوظيفى والاحتراق الوظيفى.
  - الخوف من نتائج الخطأ.

- ضعف الاتصالات.
- وسائل التعامل مع الاحتراق الوظيفي :
- يوجد العديد من الطرق والأساليب التي تمكن المنظمة من تقليل الاحتراق الوظيفي وعلاجه (Jay. 2016) ، (الحريري ، ٢٠١٧).
- توظيف عدد كافي من الموظفين.
- تخفيض حدة التوتر في العمل ، حيث أن الأطباء وهيئة التمريض عرضة أكثر للاحتراق الوظيفي نتيجة العمل كفترات طويلة ، وعدم وجود أوقات للراحة كافية ، وعدم وجود أوقات محددة للعمل.
- التشجيع على تحقيق توازن الحياة.
- وضع أفكار لتحسين كفاءة العمل وتوفير الاحتياجات المالية والمعنوية والحد من انعزال العاملين.
- تنمية روح الابتكار والإبداع.
- التأكد من تناسب عبء العمل مع قدرات العاملين.
- التحديد الواضح للأدوار والمسئوليات.
- تصميم الوظيفة حتى تكون ذات معني ، وخلق الفرص للعاملين لاستخدام مهاراتهم.
- خلق الفرص لإقامة علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين.
- إصدار جداول توزيع العمل بما يراعى الظروف الخاصة للعاملين.
- استخدام نظم تدريب متطورة.
- تطوير برامج الاختيار والتعيين.
- الاهتمام بالإثراء الوظيفي والتقدم المهني.
- تطوير نظام الأجور والحوافز.
- مشاركة العاملين في صنع القرار والاعتراف بإنجازاتهم في العمل ، والتركيز على العمل الجماعي ، وتقديم برامج لتوجيههم وتحديد مجالات عدم الرضا لمعالجتها وتحقيق الرضا الوظيفي.

ويرى الباحث أن كل تلك الوسائل يمكن تطبيقها بفاعلية في ظل إدارة الاحتواء من خلال أبعادها المختلفة المتمثلة في (مشاركة المعلومات ، الدعم التكنولوجي للعمل ، التدريب والتطوير ، الاندماج الوظيفي ، التحفيز والتعويض).

- أبعاد الاحتراق الوظيفي :

تتمثل أبعاد الاحتراق الوظيفي وفقاً لدراسة كلاً من ( الحريري ، ٢٠١٧ ) ، (عبدالله ، ٢٠١٧)، (داؤد وآخرون، ٢٠١٧) ، (الشعلان ، ٢٠١٦) ، (حجاج ، ٢٠١٢) ، في :

١- تدنى الإنجاز الشخصي : ويشير إلى شعور الفرد بعدم تحقيق إنجازات تتناسب ومستوى التطلعات الشخصية ، وذلك نظراً للاستغراق الشديد في متطلبات العمل ، وإلى تقصير الشعور بالكفاءة وتحقيق الفشل في العمل ، وقلة الإحساس بالإنجاز الشخصي ، وضعف الإنتاجية ، والشعور بعدم القدرة على العمل بكفاءة وانخفاض الدافعية.

٢- الانهك العاطفي : وهو يرتبط بشكل أساسي بضغط العمل ويتضمن الإحساس بالاستنزاف العاطفي والجسدي والشعور بانخفاض الطاقة وعدم القدرة على أداء العمل بشكل جديد ، وقد يظهر الاستنزاف النفسي أو العاطفي في شكل أعراض جسمانية تتمثل في الشعور بالتعب الشديد عند الاستيقاظ من النوم ، وعدم وجود طاقة للقيام بأى عمل ، الصراع المستمر، الإرهاق.

٣- الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين : حيث يشير إلى محاولة الفرد إلى فصل نفسه عن العمل نفسياً وبدنياً والذي يؤدي إلى الانسحاب النفسي والعقلي كمحاولة للتعامل مع ضغوط العمل المتزايدة ، وشعور الفرد بأنه أصبح أكثر عزله ، وأن وظيفته جعلته قاسياً في التعامل مع الآخرين في العمل.

إحدى عشر : الدراسة الميدانية واختبار الفروض :

يسعى الباحث في هذا الجزء إلى توضيح كيفية جمع وتحليل ومعالجة البيانات وصولاً إلى نتائج الدراسة الميدانية ، والتي تمت من خلال تحليل البيانات الواردة بقائمة الاستقصاء للتعرف على خصائص العينة المختارة من المستشفيات محل البحث

، ثم تحليل البيانات التخصصية لاختبار مدى صحة فروض البحث من خلال النماذج الكمية.

### أ- جمع ومعالجة البيانات :

#### ١- جمع البيانات وتوصيف متغيرات البحث :

- قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تحتوى على مجموعة من الأسئلة المحددة الإجابة حتى يتمكن المستقصى منهم تسجيل إجاباتهم بسهولة ودقة ، وذلك بهدف :
- التعرف على آراء واتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بشأن أبعاد وممارسات إدارة الاحتواء.
  - التعرف على آراء واتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بشأن أبعاد الاحتراق الوظيفي.
  - التعرف على آراء واتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو مدى مساهمة ممارسات إدارة الاحتواء فى تقليل الاحتراق الوظيفي لديهم.

#### ٢- معالجة البيانات :

بعد تجميع الباحث لقوائم الاستقصاء ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي ، قام الباحث باستبعاد القوائم غير المستوفاة.

#### ب- مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث الحالى من جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية التابعة لديوان عام وزارة الصحة والسكان على مستوى مراكز محافظة الشرقية ، ولقد ساهمت طبيعة مجتمع الدراسة فى تحديد حجم عينة الدراسة فى ضوء مرحلتين متكاملتين ، وهما ( متولى ، البنوى ، ٢٠١٩ ) :

- ١- استخدام معادلة تحديد حجم العينة لتحديد عدد المستشفيات المطلوب سحبها من إجمالي عدد المستشفيات التابعة لديوان عام وزارة الصحة والسكان بمراكز الشركة والبالغة ٢٤ مستشفى ، حيث بلغ عدد المستشفيات المسحوبة وفقاً لتلك المعادلة ١٢ مستشفى أى ٥٠% تقريباً من إجمالي حجم المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية.

العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية ....

د / خالد صبيح المادي تهامي

٢- تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب على مخرجات الخطوة الأولى لتحديد عدد المستشفيات المطلوب سحبها من التصنيفات للمستشفيات الحكومية ( عامة – مركزى أ-مركزى ب-أحادى التخصص) التابعة لديوان عام وزارة الصحة والسكان بمراكز محافظة الشرقية ، كما يوضحها الجدول التالى:

#### جدول رقم (١)

وصف العينة الأساسية فى ضوء التصنيفات المختلفة للمستشفيات الحكومية بمراكز محافظة الشرقية

نوع المستشفى	عدد المستشفيات	النسبة	العدد المطلوب سحب
عام	٢	٨%	مستشفى واحد
مركزى أ	٤	١٦%	مستشفيان
مركزى ب	١٤	٦٠%	٧ مستشفيات
إحادى التخصص	٤	١٦%	مستشفيان
الإجمالى	٢٤	١٠٠%	١٢ مستشفى

المصدر : متولى والبنوى ، ٢٠١٩.

٣- تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب لتوزيع حجم العينة الثانوية على الكوادر الثلاثة القائمة بالعمل فى المستشفيات الحكومية ، وكذلك لتوزيع العينة على كل كادر بشكل متناسب فى مستشفيات العينة الأساسية ، كما يوضحها الجدول التالى

#### جدول رقم (٢)

عينة الدراسة الثانوية ونسبة الاستجابة

نسبة الاستجابة (%)	حجم العينة		إجمالى العدد لكل كادر	الأفراد	المستشفى
	المستوفاة	المطلوب			
٨٠%	٢٠	٢٥	٤٢٥	الأطباء	الزقازيق العام
٩٠%	٢٧	٣٠	٤٥٠	التمريض	
٨٣%	١٠	١٢	٢٣٠	الإداريين	
٨٣%	١٥	١٨	٢٢٢	الأطباء	بليبس (مركزى أ)
٨٧%	١٤	١٦	٢٥٠	التمريض	
٨٠%	٤	٥	٩٥	الإداريين	
٩٠%	١٠	١١	١٦٤	الأطباء	مينا القمح (مركزى أ)
١٠٠%	٢١	٢١	٣٠٢	التمريض	
١٠٠%	٣	٣	٤٥	الإداريين	

العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية ....

د / خالد صبيح المادي تهادي

تابع جدول رقم (٢)  
عينة الدراسة الثانوية ونسبة الاستجابة

١٠٠%	١٠	١٠	١٦٤	الأطباء	هيا (مركزى أ)
٨٠%	٢٥	٣١	٤٤٩	التمريض	
١٠٠%	٨	٨	١٣٦	الإداريين	
١٠٠%	٨	٨	١٤٦	الأطباء	أبو كبير (مركزى أ)
١٠٠%	١٠	١٠	١٨٨	التمريض	
٦٠%	٣	٥	١١٢	الإداريين	
٨٥%	٦	٧	١٢٤	الأطباء	أبو حماد (مركزى أ)
٦٢%	١٥	٢٤	٣٣٤	التمريض	
٧٥%	٣	٤	٧٦	الإداريين	
٨٠%	١٢	١٥	٢٠٠	الأطباء	ديرب نجم (مركزى ب)
٨٨%	١٥	١٧	١٨٠	التمريض	
١٠٠%	٧	٧	١٣٠	الإداريين	
١٠٠%	٥	٥	٧٥	الأطباء	كفر صقر (مركزى ب)
٧٦%	١٣	١٧	٢٥٠	التمريض	
١٠٠%	٣	٣	٥٦	الإداريين	
١٠٠%	٥	٥	٧٥	الأطباء	الحسينية (مركزى ب)
١٠٠%	١٧	١٧	٢٥٠	التمريض	
١٠٠%	٣	٣	٥٦	الإداريين	
١٠٠%	٤	٤	٦٥	الأطباء	الإبراهيمية (مركزى ب)
١٠٠%	١٧	١٧	٢٨٧	التمريض	
١٠٠%	٦	٦	٦٨	الإداريين	
١٠٠%	٦	٦	٨٩	الأطباء	طب وجراحة العيون (أحادى التخصص)
١٠٠%	٤	٤	٦٠	التمريض	
١٠٠%	٢	٢	١٥	الإداريين	
١٠٠%	٢	٢	١٨	الأطباء	حميات الزقازيق (أحادى التخصص)
١٠٠%	٥	٥	٥٩	التمريض	
١٠٠%	٢	٢	١٥	الإداريين	
٨٨%	٣٤٠	٣٨٥		الإجمالى	

### ج- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد تجميع الباحث لقوائم الاستقصاء ومراجعتها للتأكد من ملائمتها لأغراض التحليل الإحصائي والتأكد من الترميز الجيد للبيانات الواردة بها لجميع الأسئلة ، ثم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية Spss وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :-

- ١- مقياس الإحصاء الوصفي Descriptive statistics وذلك لتوصيف عينة البحث.
- ٢- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa وذلك لقياس معامل الثبات.
- ٣- مصفوفة الارتباط Correlation وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث.
- ٤- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple regression لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، وكذلك لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات ومعنوية النموذج ككل.

### - تحليل الصدق والثبات :

لقد قام الباحث بحساب معامل الثبات الفاكرونباخ Cronbach Alfa لمقياس البحث ، كما قام الباحث بحساب الصدق لمقياس البحث من خلال إيجاد الجزء التريبعي لمعامل ثبات المقياس كما يتضح من الجدول رقم (٣) التالي :

#### جدول رقم (٣)

#### معامل الثبات والصدق لمقياس الدراسة

معامل الصدق	معامل ألفا	المقياس
٠,٩٥	٠,٩١	مشاركة المعلومات
٠,٩٥	٠,٩٠	الدعم التكنولوجي للعمل
٠,٩٧	٠,٩٤	التدريب والتطوير
٠,٩٤	٠,٨٨	الإندماج الوظيفي
٠,٩٦	٠,٩٢	التحفيز والتعويض
٠,٩٦	٠,٩٢	معامل الثبات الكلي لمقياس إدارة الاحتواء

العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية ...

د / خالد صبيح المادي تهاصي

٠,٩٥	٠,٩٠	تدنى الإنجاز الشخصي
٠,٩٨	٠,٩٦	الانهال العاطفي
٠,٩٧	٠,٩٤	الشعور بالسلبية في العلاقة مع الآخرين
٠,٩٧	٠,٩٣	معامل الثبات الكلي لمقياس الاحتراق الوظيفي

ويتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد إدارة الاحتواء جمع أبعاد الاحتراق الوظيفي تتمتع بدرجة ثبات وصدق قوية ، وهذا يعنى أن المقياس يتمتع بالصدق والثبات في جميع الأبعاد التي يحتوى عليها ويمكن الاعتماد عليه في قياس ممارسات إدارة الاحتواء وأبعاد الاحتراق الوظيفي.

#### - عرض وتحليل النتائج :

يتناول الباحث في هذا الجزء من البحث نتائج قياس ممارسات إدارة الاحتواء في المستشفيات محل الدراسة وكذلك قياس أبعاد الاحتراق الوظيفي ، بالإضافة إلى اختبار فروض البحث ، وملخص لأهم نتائج البحث وأهم التوصيات المقدمة ، وذلك على النحو التالي :

#### ١- قياس ممارسات إدارة الاحتواء في المستشفيات محل الدراسة :

تضم ممارسات إدارة الاحتواء في هذا البحث كلاً من مشاركة المعلومات ، الدعم التكنولوجي للعمل ، التدريب والتطوير والاندماج الوظيفي والتحفيز والتعويض وذلك باستخدام مجموعة من المعايير الوصفية ، وقد يتطلب ذلك القياس :

- التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقبلية المشار إليها.

- التعرف على نتائج قياس ممارسات إدارة الاحتواء في المستشفيات محل الدراسة :

#### أ- طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل ( إدارة الاحتواء ) :

يتضح من الجدول رقم (٤) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وكذلك معامل الارتباط بين كل متغير مستقل وإجمالي المتغيرات المستقلة ( ممارسات إدارة الاحتواء ) وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعنوية العلاقة بينهما.

العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية ....

د / خالد صبيح الصادي تهاصي

جدول رقم (٤)  
العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل ( ممارسات إدارة الاحتواء )

ممارسات إدارة الاحتواء	التحفيز والتعويض	الاندماج الوظيفي	التدريب والتطوير	الدعم التكنولوجي للعمل	مشاركة المعلومات	المتغير المستقل
٠,٨٧١	٠,٥٧٩	٠,٦١٣	٠,٧٧٩	٠,٨٣٩	١	مشاركة المعلومات
٠,٧٧٩	٠,٨١١	٠,٧٦٨	٠,٧٢٣	١	٠,٨٣٩	الدعم التكنولوجي للعمل
٠,٥٦١	٠,٧١٨	٠,٥٦٠	١	٠,٧٢٣	٠,٧٧٩	التدريب والتطوير
٠,٦١٩	٠,٨٥٤	١	٠,٥٦٠	٠,٧٦٨	٠,٦١٣	الاندماج الوظيفي
٠,٧١٢	١	٠,٨٥٤	٠,٧١٨	٠,٨١١	٠,٥٧٩	التحفيز والتعويض
١	٠,٧١٢	٠,٦١٩	٠,٥٦١	٠,٧٧٩	٠,٨٧١	ممارسات إدارة الاحتواء

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) وجود علاقات ارتباط طردية موجبة بين جميع ممارسات إدارة الاحتواء وذلك بدرجات متفاوتة ، حيث أن هناك علاقات ارتباط تصل إلى درجة فوق المتوسط ، كما يتضح أن جميع علاقات الارتباط جوهرية،  
ب-نتائج قياس ممارسات إدارة الاحتواء على مستوى المستشفيات محل الدراسة  
(المتغيرات المستقلة) :

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج قياس ممارسات إدارة الاحتواء بالمستشفيات محل الدراسة كما يلي :

جدول رقم (٥)  
نتائج قياس ممارسات إدارة الاحتواء بالمستشفيات محل الدراسة

ممارسات إدارة الاحتواء	التحفيز والتعويض		الاندماج الوظيفي		التدريب والتطوير		الدعم التكنولوجي للعمل		مشاركة المعلومات		المتغيرات المستقلة	
	الانحراف الوسط الحسابي											
٠,٦١٩	٢,٢٠٤	٠,٨٩	٢,٧٦٣	٠,٩٧٧	٢,٨٩٠	٠,٩١٨	٣,٧٢	٠,٧١٥	٣,٩٠١	٠,٨١٤	٢,٧٠٤	١-الزقاق العام
٠,٧٠٩	٣,١١٠	٠,٥١٤	٢,٨٨٧	٠,٨٢٦	٣,٥١٢	٠,٧١٨	٢,٩٨٠	٠,٧٣٦	٢,٧٦٤	٠,٨٧٧	٣,٠٣١	٢-جلبيس
٠,٧٦٩	٣,٢٤٣	٠,٩٨٧	٣,٦٠٧	٠,٥١٠	٣,٣٨٨	٠,٦١٦	٣,٠١٤	٠,٨١٤	٢,٩١٣	٠,٨٠٢	٣,١١٤	٣-مينا القمح

العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية ....

د / خالد صبيح المادي تهادي

٤-ههيا	٤,٣٢١	٠,٨٥٠	٣,٢٠١	٠,٩٠٦	٢,٩١١	٠,٧٦٤	٣,٢١٠	٠,٩١٣	٣,٣١٠	٠,٧٠٨	٣,٣١٦	٠,٦٧٠
٥-ابوكبير	٢,٩١٤	٠,٧٩٠	٣,٠١١	٠,٥٦٤	٢,٨٧١	٠,٩٦٤	٣,٠٤١	٠,٨٥٠	٣,٤١١	٠,٥٠٨	٣,٢٠	٠,٧١٠
٦-ابوحماد	٣,٧٠٢	٠,٧١٩	٣,٤١٣	٠,٥٧١	٢,٦١٩	٠,٧١٤	٣,٢١٣	٠,٨٠٧	٣,٧٠٣	٠,٥١٤	٣,٠٦١	٠,٧٧٦
٧-ديرب نجم	٣,١٧٦	٠,٧٠٨	٢,٩٥١	٠,٦٨١	٢,٧١٨	٣,٠٠٦	٤,٣٢٩	٠,٧٨٧	٢,٩٨٧	٠,٦١٣	٣,٢٤١	٠,٦١٥
٨-كفر صقر	٣,٥٢٦	٠,٨١٣	٢,٧٨١	٠,٩٨١	٢,٨٩٧	٣,٥٠٦	٣,١٣٥	٠,٨١٩	٢,٥١٤	٠,٤٩٦	٢,٩٩	٠,٧٤٧
٩-الحسينية	٢,٩٨١	٠,٦١٤	٢,٩٤١	٠,٧٨٩	٢,٩١١	٣,٤٠٧	٢,٧٠٢	٠,٨٠٤	٢,٤٤٩	٠,٥٠٩	٣,٣٣٠	٠,٦٤٦
١٠-الإبراهيمية	٢,٨٦١	٠,٧٩١	٣,٤١٩	٠,٨٠٩	٣,٣١٤	٠,٧٦٠	٣,٠٠٤	٠,٧١٨	٣,٠٧١	٠,٩١٢	٣,٠٠٧	٠,٦١٨
١١-اطب وجراحة العيون	٢,٩٩١	٠,٦٩٨	٢,٧٠١	٠,٨١٤	٢,٧٨١	٠,٨٧٧	٣,٥١٠	٠,٥٩٧	٣,٦٦١	٠,٨٥٠	٣,٢٢٤	٠,٧٠٤
١٢-اجميات الزقازيق	٣,٣٠٢	٠,٦٠١	٠,٥١٩	٠,٨٠٧	٣,٧٢٥	٠,٥١٧	٢,٩٨١	٠,٨٤١	٢,٨٩٧	٠,٧٤٩	٣,١٧٠	٠,٥٦٩

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن ممارسات إدارة الاحتواء في المستشفيات محل الدراسة قد سجلت درجات توافر تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة ، حيث سجل الوسط الحسابي لممارسات إدارة الاحتواء أعلى درجة لها في مستشفى الحسينية بواقع ٣,٣٣٠ يليها مستشفى ههيا وبواقع ٣,٣١٦ وسجلت أقل درجة توافر لها بمتوسط ٢,٢٠٤ في مستشفى الزقازيق العام ، وهذا ما يفسره الباحث بتدني مستويات ممارسات إدارة الاحتواء بالمستشفيات محل الدراسة.

## ٢- قياس أبعاد الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة :

يشمل الاحتراق الوظيفي كلاً من ( تدني الإنجاز الشخصي ، الانهك العاطفي ، الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين ) وذلك باستخدام مجموعة من المعايير الوصفية، وقد تطلب القياس :

- التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات التابعة للاحتراق الوظيفي والمشار إليها سابقاً.

- التعرف على نتائج قياس أبعاد الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.

### أ- طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد المتغير التابع :

يوضح الجدول رقم (٦) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير التابع ، وكذلك معامل الارتباط بين كل متغير تابع على حدة وإجمالي هذه المتغيرات (الاحتراق الوظيفي) باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعنوية العلاقة بينهما.

جدول رقم (٦)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير التابع للاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي	الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين	الانهك العاطفي	تدنى الإنجاز الشخصي	المتغير التابع
٠,٩٥٠	٠,٨٩٧	٠,٩٦٣	١	تدنى الإنجاز الشخصي
٠,٩٤٣	٠,٨٧٨	١	٠,٩٦٣	الانهك العاطفي
٠,٩٢٤	١	٠,٨٧٨	٠,٨٩٧	الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين
١	٠,٩٢٤	٠,٩٤٣	٠,٩٥٠	الاحتراق الوظيفي

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع أبعاد المتغير التابع ترتبط ببعضها البعض بعلاقات ارتباط طردية موجبة بدرجات مختلفة ، كما يتضح قوة العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير التابع على حدة واجمالي الأبعاد الأخرى (الاحتراق الوظيفي).  
ب- نتائج قياس أبعاد الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة يوضح الجدول التالي رقم (٧) نتائج قياس أبعاد الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة في ظل جائحة كورونا كما يلي :

جدول رقم (٧)

نتائج قياس أبعاد الاحتراق الوظيفي بالمستشفيات

محل الدراسة في ظل جائحة كورونا

الاحتراق الوظيفي		الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين		الانهك العاطفي		تدنى الإنجاز الشخصي		أبعاد المتغير التابع
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٦٧٠	٤,١٥	٠,٥١٩	٣,٥١٠	٠,٧٩٧	٣,٩٦٠	٠,٦١٧	٤,٢٠	١- الزقازيق العام
٠,٧٨٤	٣,٩٨٦	٠,٧٨٠	٣,٩٦١	٠,٨٩٩	٣,٧٦	٠,٨٧٨	٣,٧٦٠	٢- بليبس
٠,٦١٥	٣,٧١٥	٠,٩٦٠	٣,٩٦٠	٠,٧٨٤	٣,٤١١	٠,٧٨٨	٣,٤١٠	٣- مينا الفمخ
٠,٨١٧	٣,٢٣٧	٠,٥٤٩	٤,١١٠	٠,٥٦١	٢,٩٨٠	٠,٦١٤	٣,١٠٤	٤- ههيا
٠,٥١٢	٣,٩٦٤	٠,٧٦٩	٤,١٠	٠,٥٩٦	٢,٩٩٤	٠,٦٧٧	٢,٩٨٧	٥- أبو كبير
٠,٧٠٤	٣,٨٩٠	٠,٦١٩	٤,٣٢٠	٠,٦٧٩	٣,٥٦١	٠,٩٥١	٣,٦٧٠	٦- أبو حماد
٠,٨١٦	٣,٦١٧	٠,٧٩٨	٤,٣١٠	٠,٥١٤	٣,٩٦٩	٠,٩٨١	٤,١٠	٧- ديرب نجم

العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية ....

د / خالد صبيح المادي تهادي

٠,٥١٦	٣,٥٢١	٠,٦٩١	٤,٥٦٠	٠,٧٩٦	٣,٤١٣	٠,٧٧٧	٤,٥٠	٨-كفر صقر
٠,٦١٢	٢,٤٩٠	٠,٦٥٣	٤,٥٦	٠,٩٣١	٣,٦٤٠	٠,٦٣٠	٢,٥٦٠	٩-الحسينية
٠,٧٢٨	٣,٦٨٧	٠,٦٤٥	٣,٩٦٩	٠,٨٧٨	٢,٨٧٨	٠,٦٤٩	٢,٧٦٠	١٠-الإبراهيمية
٠,٦٨٧	٣,٩٩٦	٠,٦٩٠	٣,٧٨٠	٠,٧٨١	٢,٦٧٠	٠,٦٩٦	٣,٤٧٥	١١-طب وحراجة العيون
٠,٧٧٦	٤,١٠	٠,٧٨١	٣,٧١٤	٠,٩١٤	٣,٦٥٦	٠,٧٦٩	٣,٥٧٣	١٢-حميات الزقازيق

ويتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن درجة توافر الاحتراق الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة مختلفة ، حيث سجل الوسط الحسابي لأبعاد الاحتراق الوظيفي في مستشفى الزقازيق العام درجة أعلى بواقع ٤,١٥٠ من المستشفيات الأخرى وأقلهم مستشفى الحسينية بواقع ٢,٤٩٠ حيث تفاوتت درجات توافر الاحتراق الوظيفي في جميع المستشفيات بين متوسطة ومتوافرة بدرجة كبيرة.

### ٣- اختبار فروض البحث :

في ضوء أهمية البحث وأهدافه تناول الباحث النتائج التي تم الحصول عليها بالتحليل الإحصائي لمعرفة إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء في تقليل الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

### ومن هنا تم صياغة الفرض الفرعي الأول على النحو التالي :

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الشعور بتدني الإنجاز الشخصي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة. وقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار صحة هذا الفرض الذي يتضح منه وجود علاقة تأثيرية بين ممارسات إدارة الاحتواء وتقليل الشعور بتدني الإنجاز الشخصي.

وبإجراء الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي :

جدول رقم (٨)

تأثير ممارسات إدارة الاحتواء في تقليل الشعور بتدني الإنجاز الشخصي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	S. e	تقديرات المربعات الصغرى				ممارسات إدارة الاحتواء
					R	Sig	T	B	
٣	٠,٠٠٠	١٩١,٨	٠,٦٠	٠,٤١	٠,٥٦	٠,٠٠٠	٣,٦٧٨-	٠,٧٤١-	X <sub>1</sub> : مشاركة المعلومات
٤					٠,٤٧	٠,٠٠٠	٤,٠٧١-	٠,٨٩٢-	X <sub>2</sub> : الدعم التكنولوجي للعمل
٢					٠,٦٨	٠,٠٠٠	٣,١٦١-	٠,٦٧٢-	X <sub>3</sub> : التدريب والتطوير
٥					٠,٣٣	٠,٠٠١	٧,٦٠١-	٠,٨٠٩-	X <sub>4</sub> : الاندماج الوظيفي
١					٠,٧٨	٠,٠٠٠	٢,٣١١-	٠,٦٧٨-	X <sub>5</sub> : التحفيز والتعويض

ويتضح من الجدول رقم (8) أى معامل التحديد  $R^2$  قد وصل ٦٠% وهو ما يعنى أن ٦٠% من التغير فى انخفاض الشعور بتدني الإنجاز الشخصي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة يرجع إلى إدارة الاحتواء المطبقة بتلك المستشفيات.

كما تبين من النتائج الإحصائية أنها تدعم صحة الفرض الفرعى الأول ، والذي يدل على وجود علاقة تأثير سالبة بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الشعور بتدني الانجاز الشخصي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة حيث أن معامل الارتباط عكسى بين جميع ممارسات إدارة الاحتواء والشعور بتدني الانجاز الشخصي ، كما أن معاملات الانحدار لممارسات إدارة الاحتواء ذات إشارات سالبة ، كما يتضح من قيم (T) فإن كلاً من المتغيرات  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  معنوية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05, 0,001$  ، كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة (F) التى تبلغ ١٩١,٨ وبمستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  ، مما يعنى قبول الفرض الفرعى الأول.

ولقد تبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٨) أن أكثر ممارسات إدارة الاحتواء تأثيراً فى الشعور بتدني الإنجاز الشخصي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة هو التحفيز والتعويض، يليه التدريب والتطوير، يليه مشاركة المعلومات ، يليه الدعم التكنولوجي للعمل ، يليه الاندماج الوظيفي،

كما استعان الباحث بأسلوب الانحدار المتعدد لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثانى والذي ينص على :

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الانهاك العاطفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة "

وبإجراء الانحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى البيانات الواردة بالجدول التالي :

جدول رقم (٩)

تأثير ممارسات إدارة الاحتواء في تقليل الانهاك العاطفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة

الترتيب	Sig,F	F	R <sup>2</sup>	S, e	تقديرات المربعات الصغرى				ممارسات إدارة الاحتواء
					R	Sig	T	B	
٤	٠,٠٠٤	٢١٤,٦٢	٠,٥٣	٠,٤٨	٠,٦١-	٠,٠٠	٣,٠٠٢-	٠,٦١-	X <sub>1</sub> : مشاركة المعلومات
٣					٠,٧٢-	٠,٠١	٤,٠٩٤-	٠,١٢٤-	X <sub>2</sub> : الدعم التكنولوجي للعمل
٥					٠,٥٤-	٠,٠٢	٢,٠٩٧-	٠,٧٤٦-	X <sub>3</sub> : التدريب والتطوير
١					٠,٧٧-	٠,٠٣	٣,٩٤٧-	٠,٠٣٤-	X <sub>4</sub> : الاندماج الوظيفي
٢					٠,٧٤-	٠,٠٤	٤,٣١٦-	٠,٨٧٠-	X <sub>5</sub> : التحفيز والتعويض

ويتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ ٠,٥٣ وهذا يعني أن ٥٣% من الانخفاض في الشعور بالانهاك العاطفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة يرجع إلى ممارسات إدارة الاحتواء والنتائج الواردة بالجدول تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني ، حيث جاء عامل الارتباط سالب طردى بين ممارسات إدارة الاحتواء والانهاك العاطفي ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات كما يتضح من قيم (T) وبمستوى معنوى  $\alpha$  ٠,٠٥ وهو ما يعنى قبول النموذج والذي يعبر عن قبول الفرض الفرعي الثاني،

ولقد تبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٩) ان اكثر ممارسات ادارة الاحتواء تأثيرا في تقليل الانهاك العاطفي لدي العاملين بالمستشفيات محل الدراسة هو الاندماج الوظيفي ، يليه التحفيز والتعويض ، يليه الدعم التكنولوجي للعمل ، يليه مشاركة المعلومات ، يليه التدريب والتطوير

كما استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على :

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين "

وقد تم التوصل إلى النتائج التي يوضحها الجدول التالي

جدول رقم (١٠)

تأثير ممارسات إدارة الاحتواء في انخفاض الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين

الترتيب	Sig,F	F	R <sup>2</sup>	S, e	تقديرات المربعات الصغرى			ممارسات إدارة الاحتواء	
					R	Sig	T		
١	٠,٠٠٠	١٩٨,٧	٠,٦٧	٠,٣٤	٠,٧٧-	٠,٠٠٠	٥,٦٠٤-	٠,٩٠٣-	X <sub>1</sub> : مشاركة المعلومات
٤					٠,٦٤-	٠,٠٠٠	٤,٨٥٠-	٠,٧٨٤-	X <sub>2</sub> : الدعم التكنولوجي للعمل
٥					٠,٥٣-	٠,٠٠٠	٣,٣٤٢-	٠,٨٦٤-	X <sub>3</sub> : التدريب والتطوير
٣					٠,٦٨-	٠,٠٠٠	٤,٧٠١-	٠,٨٧٨-	X <sub>4</sub> : الاندماج الوظيفي
٢					٠,٧٥-	٠,٠٠٠	٣,٩٢٣-	٠,٧٦٥-	X <sub>5</sub> : التحفيز والتعويض

ويتضح من الجدول رقم (١٠) أن معامل التحديد R<sup>2</sup> قد وصل إلى ٠,٦٧ وهو ما يعنى أن ٦٧% من التغيير في الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين يرجع إلى ممارسات إدارة الاحتواء،

كما تبين النتائج الإحصائية أنها تدعم صحة الفرض الفرعى ، حيث جاء معامل الارتباط سالب طردى بين ممارسات إدارة الاحتواء والشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات كما يتضح من قيمة (T) وبمستوى معنوية  $\alpha$  ٠,٠٥ ، كما تدعم هذه النتائج أيضاً قيمة (F) البالغة ١٩٨,٧ بمستوى معنوية  $\alpha$  ٠,٠٥ ، وهو ما يعنى قبول النموذج الذى يعبر عن قبول الفرض الفرعى الثالث،

- اختبار نموذج الدراسة :

استكمالاً للتحليلات الإحصائية السابقة وبغرض اختبار الفرض الرئيسى للدراسة والذى ينص على :

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة "

قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة ( مشاركة المعلومات ، الدعم التكنولوجي للعمل ، التدريب

والتطوير ، الاندماج الوظيفي ، التحفيز والتعويض) والمتغير التابع وهو الاحتراق الوظيفي ، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (١١)

تأثير ممارسات إدارة الاحتواء في تقليل الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة

الترتيب	Sig,F	F	R <sup>2</sup>	S, e	تقديرات المربعات الصغرى				ممارسات إدارة الاحتواء
					R	Sig	T	B	
٢	٠,٠٠٠	٢٣٦,٦٢	٠,٥٧	٠,٣٧	٠,٧٣-	٠,٠٠	٥,٤٣٢-	٠,٢٤٦-	X <sub>1</sub> : مشاركة المعلومات
٣					٠,٦٦-	٠,٠١	٣,٢٦٧-	٠,٠٥٧-	X <sub>2</sub> : الدعم التكنولوجي للعمل
٥					٠,٥٧-	٠,٠٢	٤,٦٧٨-	٠,١٩٦-	X <sub>3</sub> : التدريب والتطوير
٤					٠,٦٣-	٠,٠٠	٢,٦١١-	٠,٠٦٦-	X <sub>4</sub> : الاندماج الوظيفي
١					٠,٧٦-	٠,٠٠	٤,٧١٧-	٠,١٧٦-	X <sub>5</sub> : التحفيز والتعويض

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (١١) أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ ٠,٥٧ أى أن ٥٧% من التغيير في الاحتراق الوظيفي يرجع إلى ممارسات إدارة الاحتواء في المستشفيات محل الدراسة وهذا يدعم صحة الفرض الرئيسى للدراسة والذي ينص على :

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة "

حيث جاء معامل الارتباط سالب بين ممارسات إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات كما يتضح من قيم (T) وبمستوى معنوية  $\alpha$  ٠,٠٥ ، كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة (F) البالغة ٢٣٦,٨٢ وبمستوى معنوية  $\alpha$  ٠,٠٥ ، ومما يعنى قبول النموذج ، ولقد اتضح من تحليل الانحدار أن أكثر الممارسات تأثيراً في تقليل الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة هو التحفيز والتعويض، يليه مشاركة المعلومات، يليه الدعم التكنولوجي للعمل ، يليه الاندماج الوظيفي ويأتى التدريب والتطوير فى المرتبة الأخيرة.

أثنى عشر : نتائج الدراسة والدراسات المستقبلية :

أ- نتائج الدراسة :

أظهرت تلك الدراسة عدة نتائج ، أهمها :

- ١- وجود اختلاف بين المستشفيات محل الدراسة فيما يتعلق بدرجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء.
- ٢- وجود اختلاف بين المستشفيات محل الدراسة فيما يتعلق بدرجة توافر الاحتراق الوظيفي.
- ٣- وجود تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الشعور بتدنى الإنجاز الشخصي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.
- ٤- وجود تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الانهاك العاطفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.
- ٥- وجود تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الاحتواء وانخفاض الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.
- ٦- أظهرت الدراسة الحالية أن هناك علاقة تأثيرية عكسية بين ممارسات إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة في ظل جائحة كورونا. مما تترتب عليه قبول الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية.
- ٧- بالرغم من أن الاحتراق الوظيفي يتأثر بممارسات إدارة الاحتواء إلا أن الدراسة أكدت على اختلاف تأثير تلك الممارسات ، فقد جاء بعد التحفيز والتعويض في المرتبة الأولى ، ثم جاء بعد مشاركة المعلومات في المرتبة الثانية ، ثم الدعم التكنولوجي للعمل في المرتبة الثالثة ، ثم الاندماج الوظيفي في المرتبة الرابعة ، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التدريب والتطوير.
- ٨- أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر ممارسات إدارة الاحتواء تأثيراً في تقليل الشعور بتدنى الإنجاز الشخصي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة التحفيز والتعويض ثم يليه التدريب والتطوير ، ثم يليه مشاركة المعلومات ، ثم الدعم التكنولوجي للعمل ، وجاء تأثير الاندماج الوظيفي في المرتبة الأخيرة.
- ٩- كما أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر ممارسات إدارة الاحتواء تأثيراً في تقليل الانهاك العاطفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بعد الاندماج الوظيفي

، ثم جاء فى المرتبة الثانية بعد التحفيز والتعويض ، ثم جاء بعد الدعم التكنولوجى للعمل فى المرتبة الثالثة ، ثم جاء بعد مشاركة المعلومات فى المرتبة الرابعة ، وجاء بعد التدريب والتطوير فى المرتبة الأخيرة .

١٠- وأوضحت نتائج الدراسة أن أكثر ممارسات إدارة الاحتواء تأثيراً فى تقليل الشعور بالسلبية فى العلاقات مع الآخرين هو بعد مشاركة المعلومات ، ثم يليه التحفيز والتعويض فى المرتبة الثانية ، يليه الاندماج الوظيفى فى المرتبة الثالثة ، يليه الدعم التكنولوجى للعمل فى المرتبة الرابعة ، ثم جاء التدريب والتطوير فى المرتبة الأخيرة .

#### ب- التوصيات :

فى ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية حول أهمية إدارة الاحتواء فى مواجهة الاحتراق الوظيفى نوصى بما يلى :

- ١- على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية من حيث دقة اختيار مصادر الاستقطاب للعاملين والعمل جاهدين على حسن التدريب وعدالة المعاملة بين العاملين والعمل على الوصول إلى بيئة مناسبة تحد من الاحتراق الوظيفى.
- ٢- الاهتمام بقدر كافي بالجوانب النفسية والإنسانية للعاملين والعمل على تعزيز الاتصال الفعال وتشجيع العمل الجماعى وتدعيم فرق العمل مما يؤدي إلى تقليل الشعور بالسلبية فى التعامل مع الآخرين لدى العاملين.
- ٣- تصميم وإعداد دورات تدريبية تهدف إلى توعية العاملين وتوجيههم ورفع مستوى إمكانياتهم وقدراتهم فى التعامل مع ضغوط العمل ، وأن تتضمن تلك البرامج ودورات تدريبية للقيادة أيضاً لرفع مستوى مهاراتهم فى التعامل مع المرؤوسين والسعى إلى حل مشاكلهم وتحفيزهم بشكل جيد.

#### ج-البحوث المستقبلية :

لقد ساهمت هذه الدراسة فى تحديد مجموعة من ممارسات إدارة الاحتواء ، كما أنها ربطت بين تلك الممارسات وانخفاض الاحتراق الوظيفى وذلك من خلال الدراسة

- الميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية فى ظل جائحة كورونا أو مع ذلك مازال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من الدراسات التالية :
- ١- دراسة العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي فى ظل توسط التمكين النفسى تلك العلاقة.
  - ٢- إعادة دراسة نفس المتغيرات فى ظل ظروف غير ظروف جائحة كورونا وعلى عينة أخرى من المنظمات.
  - ٣- قياس أثر ممارسات إدارة الاحتواء على الأداء التنظيمى لمجموعة من الشركات.
  - ٤- دراسة العلاقة بين ادارة الاحتواء الرضاء الوظيفي.
  - ٥- دراسة العلاقة بين ادارة الاحتواء والعدالة التنظيمية.
  - ٦- دراسة العلاقة بين ادارة الاحتواء والصراع التنظيمي.

### المراجع :

#### أولاً : المراجع العربية :

- إبراهيم ، نور ، سعد ، خالد ، (٢٠١٥) ، متطلبات إدارة المواهب فى منظمات الاحتواء العالى : دراسة ميدانية فى وزارة العلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٢١ ، العدد ٨٦ ، ص ص ٤١٢-٥٧٦.
- أبو طه ، سامى سليم ، (٢٠١٠) ، أثر الاحتراق الوظيفي على فاعلية الإدارة بالتطبيق على المستشفيات الفلسطينية الحكومية فى محافظات غزة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، ص ص ٥١٩-٥٤٨.
- أبو ليفه ، سناء مصطفى محمد ، (٢٠١٦) ، علاقة إدارة الاحتواء العالى فى تعزيز الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على شركة أسيوط لتكرير البترول ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، المجلد (٣٦) ، ص ص ٢٧٩-٣٠٥.
- أبو مسعود ، سماهر ، (٢٠١٠) ، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين فى وزارة التربية والتعليم العالى بقطاع غزة أسبابها وعلاجها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، ص ص ١٢-٢٥.
- البنوى ، مها محمد ، متولى ، شريف سعيد ، (٢٠١٩) ، الدور الوسيط للملكية النفسية فى إطار العلاقة بين إدراك أخلاقية صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الاستباقي

- للأفراد ، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، المجلد السادس والخمسون ، العدد الأول.
- الجزار ، السيد يوسف ، (٢٠١٥) ، أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي للعاملين : دراسة تطبيقية على جامعة دمياط ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، الجزء الأول ، العدد الأول.
- الحريري ، ديانا أحمد عيسى ، (٢٠١٧) ، دراسة العلاقة بين مكونات القيادة والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق.
- الحريري ، أياد إدريس أحمد على ، (٢٠١٢) ، اثر الرعاية المهنية على الاحتراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على هيئة الهلال الأحمر لدى الإمارات العربية المتحدة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع.
- الحسنى ، دينا باسم كمال ، (٢٠١٦) ، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي فى تنشيط راس المال البشرى ، دراسة حالة مصرف الرافدين فى العاصمة العراقية بغداد ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، ص.ص ٨٧-٩٦.
- السعدون ، زيتون نعمه فهد ، (٢٠١٨) ، إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها فى تعزيز رأس المال النفسى : دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس فى بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية ، كلية الإدارة والاقتصاد.
- السعدنى ، نرمين أحمد عبد المنعم ، (٢٠٠٥) ، علاقة العوامل التنظيمية والوظيفية والديمقراطية بالاحتراق الوظيفي بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات القاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ص.ص ٢٣-٣٠.
- الشعلان ، فهد بنى أحمد ، (٢٠١٦) ، مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسئولية الفرد والقيادة ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، المجلد (٣٢) ، العدد (٦١).
- العبيدي .امل محمود علي ،السعد ،ضحى صالح مهدي ،(٢٠١٨) ، دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ،جامعة المنصورة ، العدد ٣٠ .
- العبيدى ، نور خليل إبراهيم ، (٢٠١٠) ، بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي فى إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعى ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

- العتيبي ، أدم غازي ، (٢٠٠٣) ، الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي وعلاقته بنمط الشخصية والرغبة في ترك العمل ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد ٣٩ ، العدد ٢٢ ، ص.ص ٣٤٥-٣٥٢.
- الفار ، إيمان السيد حامد ، (٢٠١٤) ، العلاقة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية : دراسة تطبيقية على معاوني أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد ٣٨ ، العدد الرابع ، ص.ص ٤٠١-٤٢٣.
- بولس ، مريم شحاته ، (٢٠١٠) ، أثر المتغيرات المسببة للاحتراق الوظيفي على مستوى أداء العاملين بالتطبيق على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بنها.
- حجاج ، خليل جعفر ، (٢٠١٢) ، العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة ، فلسطين.
- حجازي ، محمد محمود حافظ ، (١٩٩٩) ، محددات الاحتراق النفسي في مجال العمل بين أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الفنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ص٣٧.
- حسين ، يسرى محمد ، (٢٠١٠) ، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد ١٢ ، العدد ٣٥.
- داود ، نسرين ، جردى ، منال ، فاقون ، رشا ، (٢٠١٧) ، تأثير بيئة عمل التمريض على الاحتراق الوظيفي للممرضين في وحدات الرعاية المركزية ، مجلة العلوم الصحية ، العدد (٣٨).
- دويدار ، محمود محمد عوض ، البصير ، سليمان عبدالله ، (٢٠١٤) ، أثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الانسحاب الوظيفي ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في منطقة القصيم ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول.
- رضوان ، طارق رضوان محمد ، (٢٠١٧) ، أثر أبعاد حث العاملين في الاحتراق الوظيفي : دراسة تطبيقية ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الرابع ، ص.ص ٨٢-١٣١.
- ريان ، عادل ريان محمد ، (١٩٩٧) ، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي والاحتراق الوظيفي لدى المرؤوسين : دراسة ميدانية لفئات مختارة من العاملين ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج.
- عبد الستار ، ناجي ، فرحان ، محمد صبحي ، (٢٠١٧) ، مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد

- 
- العاملين في جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، المجلد الثالث ، العدد (٣٩) ، ص.ص ١٠٥-١٣٧ .
- عبد السميع ، جمال عبد الحميد على ، (٢٠١٠) ، دراسة تحليلية لمحددات الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بأجهزة الخدمة المدنية، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، العدد الأول.
- عبدالله ، محمد حمزة أمين ، (٢٠١٧) ، المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى الأطباء ، بحث ميداني بمستشفى بني سويف العام ، المجلد (٧٧) ، العدد الثالث ، ص.ص ٧٧-١٥٢ .
- عواد ، عمرو محمد أحمد ، (٢٠١٢) ، أثر الرعاية المهنية على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة الهلال الأحمر لدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص.ص ٦٣-٧٣ .
- محمد ، هبه محمد على ، (٢٠١٦) ، تأثير الاحتراق الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية مقارنة على المستشفيات الجامعية ، مجلة فكر وإبداع ، العدد ٩٩ ، ص.ص ٣٢٩-٣٦٨ .
- محمود ، سامية السيد ، (٢٠١٨) ، أثر السخرية التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في الوحدات الحكومية بمحافظة الشرقية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، المجلد الخامس والخمسون ، العدد الثاني .
- محمود ، سالى سيد على ، (٢٠١١) ، الانتماء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والسلوكيات الانسحابية : دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبتروك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ورد ، حسين ، حسن ، عبدالله ، (٢٠١٠) ، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية ، المجلد (١٢) ، العدد (١).

### ثانيا : المراجع الاجنبية

- Autonomy. Task identity and profession of Burnout among Health Workers in Jos, Nigeria, European Journal of social sciences, vol,14, No,1, p,p, 116 – 124.
- Ahmed, m,, Shahzad, N,, waheed, A,, (2014), High involvement management and Employees performance mediating Role of Job satisfaction, European journal of Business and management, vol,3, N,31, p,p, 230 -243.
- Andrea D,, (1987), teacher burnout in the public schools structural causes and consequences for children, state university of New York press.
- Assadej, V,, (2012), the relationship between employee involvement, partnership management and supply performance findings from adeveloping country, international journal of productivity and performance management, vol, 61, N, p,p, 157- 172.
- Amold, B,, & Evangelia,D,,(2007), the job demands – resources model: state of the Art, Journal of managerial psghology, vol ,22, P,P, 309 – 328.
- Bayerly,A, (2005), Overcoming Burnout: how to renew enthusian for work, Ronin publishing.
- Brucc , S,,(2009), Recognizing stress and avoiding Burnout, currents in pharmacy teaching and learning, vol,1, No,1, p,p 57-64.
- Carolina, D,, (2010), Correlates of job related burnout in nurse managers working in hospitals, ph,D, Rutges, the state university of New Jersy. P.19.

- Christina, m., & Michal, L., (2009), Nurse turnover the mediating role of burnout, journal of Nursing management, vol, 17, P.P 331 – 339.
- Christina M., wilmar, s, & Michale, L., (2001), Job Burnout, journal of Annual Reviews psychology, vol,52, p.p, 397 – 422.
- Cynthia, L., Thomas, W., (1993), A review and an integration of research on job burnout, Academy of Management Review, vol,18, No,4, P.P, 621 – 656.
- David ,M., Marshall, J., & Anne, O., (1999) ,Trends in Burnout and Related Measures of Organizational stress Among leaders of Department of Vetreans Affairs Medical centers, journal of Health Care Management Vol ,44, No,15, p.p, 353 – 365.
- Doody , S., (2007), High – involvement work systems: their effect on Employee turnover and organizational performance in New Zealand organisations, thesis, incola university.
- Eva, G., conceic,A& Rainho, B., (2010), The Relationship between job stressors, Hardy personality, coping resources and Burnout in a sample of nurses: Acorrelational study at two time points, international journal of nursing studies, vol, 47, P, 208.
- Gary, F., (1993), coping with job stress: which strategics work best, journal of Occupational and Organizational psychology, vol,66, P,P, 485 – 492.
- Genly, B., (2015), safety job Burnout understanding contributing factors, the well ness safety Report, P,18.
- George, B,& scott, s., (2004), Managing human resources, Ohio: south-western College publishing, P,534.,

- Gollan, p., (2019) ,High involvement and Human resource line sustainability, hand book of Business strategy.
- Gallon, P ,(2005), High involvement management and human resource sustainability; the challenges and opportunities, Asia pacific Journal of Human resources, vol, 43, N,1, P,P, 18-33.
- Guy,F,, (2003), High involvement work practices and employee Bargaining power, employee Relations, vol,25, N,5, p,p, 455-471.
- Harmon, J,, Scotti, J.,& Behson, S,, (2003), effects of High involvement work systems on Employee satisfaction and service costs in veterans' Healthcare, Journal of healthcare management, vol,48, N,6,p,p,393-406.
- Huo, B,, Zhaojun, H,, Haozhe, C,, Xiande, z,, (2015), The effect of high – involvement human resource management practices on supply chain integration, international journal of physical distribution logistics management, Vol,45 , N,8, P,P, 716 – 746.
- Jay, H,, (2016), steps to reduce radiologist burnout, Aunt Minnie.com.
- John, p.,& carrie, A,, (2002), preventing stuff Burnout, journal of applied psychology, vol, 85, p.p, 54-73.
- Jounathon, H,, (2004), Burnout in organizational life, journal of management, vol,30, No,6, p, 589.
- Kam, s,& wong, s,,(2013), the role management involvement in innovation, management decision, vol,51, N,4, p.p,709 – 729.
- Kenneth, W,,(2010), Job stress, Burnout, job satisfaction and intention to leave, Among registered Nurses Employed in Hospital settings in the state of Florida university, p,18.

- Kim, H,& sung – choon, k,, (2013),Strategic HR functions and firm performance: the moderating effects of high – involvement work practices, Asia pacific journal of management, vol,30, No,1, p.p 91 – 113.
- Malikeh, B.,& Ali,R,, (2013), causes to create job burnout in organizations, international journal of Academic Research of business and social sciences, vol,3, No,6, P.P, 109 – 111.
- Marin – Garcia,J,, conci, G,, (2009), exploratory study of high involvement work practices: indentification of the dimensions and proposal of questionnaire to measure the degree of use in the company, intangible capital, vol ,5, N,3, P.P, 278 – 300.
- Maslach, C, & micharl, P,, (2015), it is time to take action on Burnout, Burnout research ,vol, 2, p.p, 11 – 103.
- Maslach – pines, A, & Keinan, G,,(2007), stress and Burnout in Israeli police offairs during a Palestinian uprising (Intifada), international journal of stress management,vol,14, No,2, p, 160.
- Michale,L,& laschinger,s,, (2009), work place empowerment incivility and burnout impact on staff nurse recruitment and retention outcome , Journal of nursing management ,vol,17, P, 304.
- Oliver, D,, Lapalme, M,, simard, G,& tramblay, m,, (2015),High involvement management practices as leadership enhancers, international journal of manpower, vol, 36, N,7, P,P,1058-1071.
- Ordiz- Fuertes, m,& fernadez- snchez, E,, (2003), High- involvement practices in Human resource management: concept and factors that motivate their adoption, the international journal of human resource management, vol, 14, N ,4, P.P, 511 – 529.

- Ozgur, A, & Gulbahtiyar, D., (2009), Relationship between levels of Burnout of Midwives who work in sivas, Turkey province center and identified sociodemographic characteristics, international journal of Nursing and Midwifery, vol,1, No,2, P.P, 190-280.
- Paul,R., (2013), measuring Dimensions of Burnout Buffers among psychological exploratory factor Analytic, Multiriatiat – Multimethod study, ph,D, texas women's university, P,13
- Paul ,D, & Dean, B., (2002), Organizational Behavior: solutions for management, New York: MC Graw Hill, P,P, 260 – 273.
- Philip, D., (1994), primary appraisal secondary appraisal and coping: their Role in stress full work Encounters, journal of occupational psychology, vol,34, No,4, P.P, 331 – 351.
- Ranudu, B,& Alan, F., (2006), An Empirical investigation of job burnout among expatriates, personnel Review, vol,35, N,4,P, 451.
- Santee, J, & Christina, m., (1988), After – Effects of job – related stress: Families as victims, journal of organizational Behavior, vol,3, No,1, P,66.
- Shirley, B, & marie, M.,(1993), managing work stress: Akey issue for all organization members, employee counseling today, vol,5, No,1, p.p, 16 – 21.
- Stephen, B., schepman ,B., Michael, A., (2008), the relationship between Burnout, negative affectivity and organizational citizenship behavior for human services employees, proceedings of world academy of science engineering and technology, vol, 30, P, 437.
- Stephen, G., (2005), Burnout Aspiritual crisis, nursing standard E-ssential guide, vol, 19, N,39, P,5.

- Voipio, A., (2015), Do High- involvement management practices Enhance employees innovative behavior? Alto university, school of Business.
- Wilmar, B., Michael, P, & Christina, M.,(2009), Burnout 35 years of research and practice, Emerald Group publishing limited, career development international, vol,14, No,3, P, 206.
- William, D., (2008), A correlational study of job burnout and organizational commitment among correctional offairs, Capella university, P,25.
- Wilmar, s, & esther, G.,(2001), introduction to special issue on burnout and health, psychology and health, vol,16, p,p, 501 – 510.
- Wood, S, & ogbonnayu, c., (2016), high- involvement management economic Recession, well – being and organizational performance, journal of management, p,p, 1 –26.
- Wood,S,, Burridge,M,& Rudloff, D.,(2014), Dimensions and location of high involvement management, fresh evidence from the UK commission's 2011 employer skills survey, Human management journal.
- Zatzick, P., (2006), Hugh – involvement work systems and performance outcomes, the strength of varival, contingent and context-Bound Relationships,International Journal of Human Resource Management,vol,12, N,4, P,P, 568- 585.