



واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدمائية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين

أ.ة/ هناء بوحارة

- مقدمة:

تشهد المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تزايدا مضطربا في عدد وحجم المؤسسات التي توفر الخدمات الضرورية لمجموع المواطنين كالتعليم والعلاج والمساعدة في التوصل إلى حلول مناسبة للمشكلات الاجتماعية، وتعتمد هذه المؤسسات على مختصين أو عاملين يفترض فيهم القيام بعملهم بطرق تتسم بالفاعلية والاهتمام، وأغلب ما يميزها العمل الجماعي والتفاعل إضافة إلى العلاقات الإنسانية خاصة إذا كانت ايجابية قائمة على الصداقة، المحبة، التقدير والتي تضمن تفاهما وتعاوناً وانسجاماً، فهذا الجو من العمل يدخل السرور والرضا في نفسية الفرد وبروحه المعنوية العالية فإنه سيؤدي عمله أو المهام المكلف بها بإتقان وعلى أحسن وجه، فقيام كل فرد في الجماعة بواجبه هي من العوامل التي تزيد من ارتفاع الروح المعنوية للفرد، شعوره بأنه مقبول من طرف جماعة العمل الذين يعمل معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات ايجابية بينه وبينهم. وبذلك السعي لتحقيق الصحة النفسية هذه الأخيرة تبرز مؤشراتنا في الإحساس بالرضا، التوافق النفسي والمهني، الأمن والطمأنينة النفسية، ارتفاع الروح المعنوية الدالة غالبا على العلاقات الإنسانية الطيبة في مجال العمل إذ أنها تتفق تماما مع مبادئ وأسس تنمية المجتمع من

أستاذة بجامعة باجي مختار - عنابة

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

حيث تغيير الاتجاهات والمشاركة والتعاون والإشراف الفعال، ونجاح العمل الجماعي.. فكل هذه الأمور يجب أن تراعي في ميادين العمل تنمية المجتمع. والأسس المعلنة في العلاقات الإنسانية تتفق مع أسس الإدارة في مشاركة الأفراد في الأعمال المنوطة بهم، وهذه المشاركة تتيح الفرصة لكي ينمو الفرد فكريا واجتماعيا في عمله ويساعد على تنظيم سير العمل، ومن هنا يبدأ شعوره بالنمو جزءا لا يتجزأ من العمل فيعمل جاهدا لإنجاحه ولو تطلب منه جهدا أكبر.

من جهة أخرى يتعرض الكثير من الأفراد لأزمات حياتية مختلفة في ميادين الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو المهنية... فالإنسان في بحثه عن الاستقرار والأمان وتلبية متطلبات الحياة يسعى دائما للتكيف مع متغيراتها واستثمارها لصالحه من خلال مضاعفة نشاطه اليومي، غير أنه في حالة عجزه عن تأمين احتياجاته اليومية قد تبدأ الصراعات التي من المفترض أن تخلق ضغوطا شديدة، ولعل أن هذه الأخيرة تمثل أبرز التأثيرات عليه خاصة في عصرنا الحالي فهي نتاج التقدم الحضاري حيث تستهدف النفس البشرية فتحملها أعباء فوق طاقتها قد تترجم في شكل أعراض واضطرابات نفسية وجسمية مختلفة. أبرزها الضغوط النفسية والمهنية، تكمن خطورتها في حالة استمرارها مخلقة آثار سلبية أبرزها حالة الاحتراق النفسي التي تتمثل في حالات التشاؤم واللامبالاة، قلة الدافعية، فقدان القدرة على الابتكار، والقيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني، في مقابل هذا فإنه من المحتمل أن يتسع تأثير الاحتراق النفسي مما قد يؤدي إلى سوء التوافق الفردي، إلا أنه قد لا يحدث ذلك عند كل الأفراد، الأمر الذي قد يجعلنا نعطي دورا هاما لشخصية الفرد الوجدانية، الانفعالية والصحية والشخصية وتوافقه النفسي في التغلب على الضغوط النفسية. ونظرا لهذه التأثيرات السلبية التي قد تخلفها هذه الظاهرة فإنه قد تزايد بها الاهتمام في السنوات الأخيرة لأسباب عديدة أهمها: إدراك الأفراد والمجتمعات والمنظمات خاصة منها الخدماتية لأهمية هذه الظاهرة وجدوى دراستها وتحليلها ووضع الاستراتيجيات الملائمة لاحتوائها والسيطرة

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

عليها، فقد اعتبر العديد من الباحثين والدارسين الاحتراق النفسي من بين الظواهر
السيكولوجية التي تعاني منها المنظمات والمؤسسات خاصة المؤسسات التي تقدم خدمات
إنسانية واجتماعية كمصلحة البريد، الشرطة، المستشفى، مؤسسات الرعاية... وغيرها.

فقد عد غالبية الباحثين ظاهرة الاحتراق النفسي كاستجابة رئيسية للتوتر الناتج عن
أوضاع العمل وشدة الضغوط النفسية والمهنية المزمدة هذه الأخيرة تؤدي إلى حدوث اختلال
في الصحة النفسية والجسمية للفرد إضافة إلى توتر العلاقات الإنسانية التفاعلية بين العاملين،
وعليه أصبح الاحتراق النفسي (*Burnout*) سببا مهما في تحميل المنظمات تكاليف ضخمة
كانت في غنى عنها على المستويين البشري والمادي، ووعيا من المنظمة بالنتائج السلبية التي
يلحقها الاحتراق النفسي الذي يواجهه العمال وجب عليها المساهمة في القضاء عليه أو على
الأقل التخفيف من حدته لبلوغ مستويات مرضية من الأداء والرضا الوظيفي. وبذلك
حظيت هذه الظاهرة باهتمام العديد من الباحثين نظرا لآثارها السلبية على الأفراد في مجال
العمل والانجاز على السواء. وعليه فقد تعددت واختلفت البحوث التي تناولته باختلاف
مجال كل باحث، فباعتبار أنه ظاهرة تعبر عن عرض استجابي للضغوط المهنية المزمدة فإنه من
الممكن أن يلقي بظلاله على الفرد العامل ومن ثم على المنظمة ككل خاصة وأنها تكثر بنسب
كبيرة في الأوساط المهنية التي تسعى إلى تقديم الخدمات بنوعيتها الإنسانية والاجتماعية والتي
يكون الفرد العامل فيها ذو كاريزما خاصة تتطلب منه التعامل فيها مع الجمهور بشكل
مباشر، ومواجهة أو استيعابا دقيقا لآراء واتجاهات الناس.

* العلاقات الإنسانية وأهميتها في مؤسسات العمل:

لقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وخصائصها وأهميتها منذ أواسط من
الثلاثينات من القرن الماضي على المستوى العلمي خاصة بعد كبر حجم المؤسسات ومن هذا
المنطلق تعددت التعاريف بحسب تعدد المهتمين فنجد منهم من يعرفها على أنها «مجال من
مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر
إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية»¹.

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

كذلك هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد من أفراد المؤسسة، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخبراته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم أيضا على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين وبين العاملين بعضهم البعض، والذي يعتمد على حسن النية في التصرفات والشعور الطيب نحو الآخرين ونحو العمل.

«هي تلك الجهود والأنشطة التي تبذل من أجل بناء إطار يساعد على تنمية الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوة العاملة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية واقتصاد»².

يعرفها أيضا زكي حنوش «بأنها ذلك التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء متعاونين في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية»³.

فالعلاقات الإنسانية هي إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة أو توفير الفرص أمام الفرد في الجماعة لإشباع حاجات ليحدث التطوير والتغيير للجماعة لتحقيق هدفها بشكل أفضل⁴.

وعليه ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن العلاقات الإنسانية في العمل هي بمثابة العصب الحيوي في أي مؤسسة، وعلى أساسها يتم تحقيق أهداف الفرد والمنظمة في أحسن الظروف، إضافة إلى أن لها دور كبير في تنمية مشاعر الأخوة والزمالة، التعاون، الأمن النفسي.. وغيره بين العمال.

* وعن أهمية العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية وبيئة العمل فإنها تعتبر في حياة الفرد بشكل عام والعامل بشكل خاص من ضرورات الحياة الإيجابية في مختلف المؤسسات الاجتماعية، وذلك من منطلق أن العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد والجماعة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات وكافة النشاطات الاجتماعية في مختلف مجالات الحياة.

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

وانطلاقاً من ذلك اعتبرت العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري إحدى مقومات الجودة الشاملة في الأداء، أما في المجال الخدماتي فتصبح حجر الزاوية في بلوغ أعلى مستويات الجودة في العمل الإداري والفني والعلائقي خاصة إذا كان التعامل مع الجمهور. لذلك فمجالات العلاقات الإنسانية في العمل الإداري واسعة وشاملة ومتعددة الملامح فمنها العلاقات في القيادة، الاتصال والتعامل المباشر وهكذا.

وتأتي أهمية العلاقات الإنسانية في الوقت الحاضر لارتباطها بتصرفات وسلوك اللذين يقوم عليهم العمل والإنتاج، فالعامل لم يعد سلعة كما هو الحال في الآلة، بل هو إنسان له عواطفه وتفكيره وميوله ونزعاته وتنحصر رغباته في أن يكون موضع احترام وتقدير، وأن يجد مجالا مفتوحا للعمل، وبعض الضمانات في المستقبل وحياة اجتماعية سليمة، وهذه المطالب الإنسانية في حياة الفرد وتوفيرها من جانب الإدارة يشعره بالاحترام والتقدير، وهما عنصران هاما لتبادل الثقة بين الطرفين للوصول إلى الهدف المشترك، كما يجب أن يشعر العامل بالتقدير للجهود التي يبذلها فيتحسن سلوكه وترتفع معنوياته، ويتم هذا عن طريق الاتصال والمشاركة والعمل الجماعي ضمن إطار العلاقات الإنسانية⁵.

- وفيما يتعلق بأهداف العلاقات الإنسانية فإنه وما لا شك أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف وتحكمهم قواعد وقوانين، وهم يعملون لتحقيق عدة أهداف في إطار القواعد والقوانين السائدة بينهم ويرتبطون ببعضهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف والأحوال التي تمر عليهم. حيث يهدف العنصر الأساسي في العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات الفرد، لاسيما الحاجات الثانوية المتمثلة في تفاعل الفرد مع بيئته والتي تشمل الحاجة إلى الانتماء والتعبير عن الذات، الحاجة إلى التقدير والأمن والحرية، والمكانة الاجتماعية والسلطة الضابطة، ولعل من أبرز أهدافها نذكر ما يلي:

* إقامة علاقات جيدة داخل مؤسسة العمل وخارجها *خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المؤسسة * زيادة تحصيل كفاءة العمال *الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون *الشعور بالانتماء إلى المؤسسة عن طريق إشعارهم بأنهم أعضاء في

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

الجماعة، يشاركون في عملها وفي تحمل مسؤولياتها* النجاح والتقدير إضافة إلى الأمن والطمأنينة وهما نتيجة حتمية للبقاء والاستمرارية في المؤسسة.

من جانب آخر وانطلاقاً من خصوصية المهن الخدماتية (الإنسانية والاجتماعية) والتي يتم التعامل فيها مع الجمهور والمواطنين بشكل مباشر فإن كل ذلك وغيره قد أفرز جملة من المشكلات النفسية ما أدى إلى وصف العصر الحالي بأنه عصر الأزمات والتوترات والضغوطات وذلك لكثرة المشكلات الحياتية، وتشابك الحاجات الإنسانية مما فرض ازدياداً ملحوظاً ومتوالياً في عدد وحجم المؤسسات التي تقدم الخدمات الضرورية للمواطنين، حيث أصبح على هذه المؤسسات والمصالح إشباع هذه الحاجات، وحل هذه المشكلات من خلال المختصين العاملين فيها، والذين يفترض فيهم أن يقوموا بواجباتهم تجاه حاجات ومشكلات المواطنين، مما أدى إلى زيادة الأعباء الملقاة على عاتقهم، هذه الأعباء التي تمثل ضغوطات تواجه الأفراد العاملين في المؤسسات الاجتماعية تؤدي مع تقدم الزمن إلى التوتر والقلق مما ينتج عنه انطفاء شعلة الحماس تدريجياً إلى أن تصل إلى درجة إعاقة العاملين عن تأديتهم لواجبهم بالشكل المطلوب ويمكن أن تكون ظاهرة الاحتراق النفسي إحدى هذه الظواهر.

حيث يعتبر مفهوم الاحتراق النفسي *Concept de burnout* من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث حظي هذا المفهوم (*Burnout*) باهتمام العديد من الباحثين خلال السنوات الأخيرة وتناولها الكثير منهم بالبحث والدراسة، وذلك لآثاره السلبية كظاهرة سيكولوجية مزمنة على العنصر البشري في مجال العمل، هذه الظاهرة الخطيرة تشكل معوقاً كبيراً يحول دون قيام العامل بدوره بشكل كامل مهما كانت وظيفته سواء أكان ممرضاً أم طبيباً أم معلماً...إلخ، كل هذا من شأنه أن يؤثر على إنجاز العمل، حيث أصبح مصطلح «الاحتراق النفسي» واسع الانتشار وسمة من سمات المجتمع المعاصرة، ويبدو أن هذه الظاهرة في تطور مستمر منذ سنوات التسعينات. حيث يعد العالم «فرويدنبرجر» (*Freudenberger*) من أول الباحثين الذين خصصوا قسماً كبيراً للحديث عن هذه الظاهرة إذ يعرفه على أنه «إفراط الفرد في استخدام طاقته، حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة»، إذ تلعب الضغوط المهنية المختلفة الدور الأساسي في حدوث هذه الظاهرة، فالفرد في مواجهته للمتطلبات البيئية

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

يستخدم قدراته للتعامل معها، هذا الأمر قد يخرج عن صورته الطبيعية إذا ما زادت على المتطلبات أو القدرات الذاتية⁶. وضمن هذا الإطار فقد حددت عدة تعاريف للاحتراق النفسي (Burnout) يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- أنه يحدث على مستوى الفرد.
- عبارة عن خبرة نفسية سلبية داخلية تتضمن المشاعر والاتجاهات والدوافع والتوقعات.
- يشمل التعبير السلبي في الاستجابة للآخرين، حيث يمثل استجابات سلبية أو غير ملائمة نحو الغير.
- يشمل استجابات سلبية نحو الذات ومفهومها⁷.
- * ويمكننا فيما يلي توضيح الفرق بين الاحتراق النفسي والضغط:
- جدول يوضح ملخص الفرق بين الضغط النفسي و الاحتراق.

الاحتراق النفسي	الضغط النفسي
* أما الاحتراق فهو ظاهرة تنتج عن تطور خييات الأمل.	* الضغط عبارة عن حالة من عدم التوازن العقلي والانفعالي والجسدي ⁸ .
* بينما ينبعث الاحتراق النفسي من شعور الفرد بعدم تلبية احتياجاته وعدم تحقيق توقعاته.	* يتولد الضغط عن إدراك الفرد للوضع القائم.
* بينما يتطور الاحتراق النفسي تدريجيا مع مرور الزمن.	* يمكن أن يبقى الضغط لفترات مؤقتة أو طويلة.
* بينما الاحتراق يكون سلبيا دائما.	* يمكن أن يكون الضغط سلبيا أو ايجابيا.

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

* يمكن أن يحدث الضغط لأي شخص.
* بينما الاحتراق يحدث عند الأشخاص الذين بدأوا حياتهم بمثل عليا ودافعية شديدة⁹.

* يحدث الضغط لعدد أكبر من الأفراد.
* بينما يحدث الاحتراق لعدد أقل من الأفراد.

* يحدث الضغط في جميع أنواع المهن¹⁰.
* بينما يحدث الاحتراق النفسي غالبا في المهن التي تتضمن التعامل مع الناس.

* أما عن أهم العوامل و أسباب المحفزة على حدوث الاحتراق النفسي، فيمكن حصر أسباب حدوثه في الآتي:

* العطاء بشكل كبير وعدم الحصول على الكثير من التقدير والتعزيز.

* النقص في الإحساس بالإنجاز والمعنى في العمل.

* القيام بنفس الأعمال مع قليل من التغير خصوصا إذا كانت هذه الأعمال ليست ذات معنى¹¹.

* الوجود تحت ضغوط هائلة لتقديم المساعدة والوصول إلى الأهداف المنشودة والتي تكون في معظمها غير واقعية¹².

* العمل مع العديد من الناس وخصوصا من النوعيات التي تكون ذات مقاومة عالية أو الذين قدموا بشكل غير طوعي، أو الذين يظهرون تقدما بطيئا.

* الصراع والتوتر مع الزملاء وبالتالي غياب الدعم في أجواء العمل.

* نقص الثقة بين المشرفين، وهنا يجعلهم يتخذون موقفا ضد بعضهم البعض، بدلا من العمل على وضع أهداف ذات معنى وقيمة.

* عدم الحصول على فرص للتجربة الشخصية أو لتجريب اتجاهات جديدة، أو أوضاع يمكن من خلالها اختبار التغير، والإبداع لا يكافأ فقط، بل لا يشجع أيضا¹³.

* الشعور بالعزلة في العمل، وضعف العلاقات المهنية.

* الخصائص الشخصية للفرد¹⁴.

* العمل لفترات طويلة دون الحصول على قسط من الراحة¹⁵.

* أما عن مصادر الاحتراق النفسي، فإن التواصل والتفاعل مع الناس، وعوامل هذا التفاعل الذي يسبب صعوبات وضغوط عالية، بالإضافة إلى ضغوطات العمل وخصائص نظام المؤسسة، والدوافع والسمات الشخصية المختلفة، والحاجة إلى التفوق، كلها مصادر للاحتراق تتنوع بين مصادر اجتماعية، ومصادر وظيفية، ومصادر شخصية، إضافة إلى مصادر تتعلق بعلاقة العامل مع زملائه في العمل ومدى تفهمهم ودعمهم، كل هذه تدخل ضمن المصادر المسببة للاحتراق النفسي¹⁶.

* وقد يتطور الاحتراق النفسي عبر عدة مراحل ابتداءً بوجود الضغوط، إذ أنها تحدث حالة من عدم التوازن لدى الفرد، وعندما تزداد شدة هذه الضغوط بدون القدرة على التكيف معها تحدث المراحل الآتية:

- المرحلة الأولى : وتمتد لعدة أسابيع، وتتميز بالاستجابة الانفعالية قصيرة المدة والمباشرة لعدم التوازن السابق، وتظهر عدة مظاهر على الفرد منها: الإرهاق، الإنهاك، شعور بعدم الراحة، الاضطراب، اكتئاب بسيط، ملل، قلق، وعدم الرغبة في العمل، وإذا بقي على هذا الوضع فإنه تزداد لديه درجة الاحتراق النفسي، وتحدث المرحلة الثانية..

- المرحلة الثانية: والتي تعكس مظاهر عدم المرونة، محدودية العلاقات الاجتماعية، الانسحاب عن الناس والزملاء والأنشطة، تضائل فعالية الفرد في العمل، عدم حضور الاجتماعات، البقاء فترات طويلة في العمل أو العودة مبكراً، العمل لفترات طويلة مع إنجاز قليل ومقاومة شديدة للتغيير¹⁷.

-المرحلة الثالثة: وهنا تتميز باستمرار متواصل للعوامل المسببة للاحتراق النفسي، حيث تظهر مظاهر أكثر خطورة على الفرد، مثل الإفراط في التدخين، الإدمان على الكحول أو المخدرات، التغيب عن العمل، صراعات أسرية، اكتئاب شديد، تغيرات شديدة في الاتجاه والسلوك مثل الميل إلى التعامل مع الناس بشكل آلي وينتهي الأمر باستجابة الفرد بشكل دفاعي عن طريق الانفصال نفسياً عن العمل، واللامبالاة والتهكم والجمود، حينئذ يفقد الفرد اهتمامه بالآخرين، كما يزداد شعوره بخيبة الأمل، ويقترّب من مرحلة الاستسلام¹⁸.

- كما يمكننا رصد مجموعة من الأعراض بحسب تصنيف الباحثين لها ونجد منها:

- **الأعراض الفسيولوجية الجسمية:** وتشمل الإعياء الأرق، ارتفاع ضغط الدم، والألم في الظهر، فقدان الفرد لحماسة ونشاطه، اللجوء للتدخين، الإحساس بالإرهاك طوال اليوم، الإحساس بالتعب مما يؤدي إلى صداع مستمر وشديد¹⁹.

- **الأعراض النفسية الانفعالية:** وتتمثل بمجمل هذه الأعراض في الملل، وعدم الثقة بالنفس، والتوتر، وفقدان الحماس وفقدان المهمة، الإحساس بالعجز واليأس، بالإضافة إلى الشعور بالخوف والقلق، الانعزال والتذمر، حدة الشعور بالإحباط، والاستياء وعدم الرغبة في الذهاب للعمل²⁰.

- **الأعراض السلوكية:** وهذه الأعراض تبدأ بالشكوى من العمل والبطء في الأداء، وعدم الرضا وكذا الإنجاز المتدني، التغيب عن العمل، ترك المهنة، الاتجاهات السلبية نحو العمل والزملاء، الانسحاب من حياة الأشخاص الذين يتعامل معهم... وغيرها.

- **الأعراض المعرفية الإدراكية:** وتشمل عدم القدرة على التركيز، المزاج الساخر، القولة - أي تكرار النمط الواحد- كذلك يتحول الفرد من كونه شخصا متساهلا ومتفاهما إلى شخص عنيد ذي تفكير متصلب ومتشدد²¹.

* ولما كان اختلاف وتنوع المهام والواجبات في كل مهنة يميز الوظائف والمهن عن بعضها البعض، فمنها المهن السهلة التنفيذ ومنها المعقدة ومنها ذات الطابع الإنتاجي الاقتصادي أو العمومي الخدماتي هذه الأخيرة قد تكون ذات خصوصية في تقديم مهامها باعتبار أن العاملين بها في مواجهة مباشرة مع الأطراف المتعاملين معهم، وعلى هذا الأساس حاولنا تسليط الضوء على سيورة ظاهرة الاحتراق النفسي في المهن الخدماتية (الاجتماعية والإنسانية):

يمكننا القول - إن صح التعبير- أن الموظف الخدماتي هو موظف واجهة المؤسسة التي يعمل فيها، فهو الذي يقابل العملاء ويعطيهم الانطباع العام الذي تكون عليه مؤسسته، فإذا

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

كان موظفا جيدا ومميزا ويخدم الجمهور كما تفرض عليه وظيفته وواجباته، خرج المتعاملون معه بانطباع جيد عن مؤسسته، أما إذا تصرف معهم برعونة وخشونة وإيهام بالسيطرة، أو عدم الاهتمام واللامبالاة، واعتقد أنه يملك تلك المؤسسة وهو صاحب القرار النهائي فيها، فسيترك لدى العملاء انطباعا سيئا عنه وعن الجهة التي يعمل فيها، ولعل من بين أبرز الأسباب التي تؤدي بالموظف الخدماتي إلى اللجوء إلى التصرف السيئ وعدم الاكتراث بمن يتعامل معه هو الضغط والتوتر المزمن أو ما يعرف «بالاحتراق النفسي»، هذا الأخير الذي يمثل في نظر الكثير من الباحثين مشكلة كبيرة في مجال تقديم الخدمات، وذلك على اعتبار أنها من المهن التي يعلو مستوى توقعات المجتمع فيها أكثر من أي مهنة أخرى، وهو ما أكدته «ماسلاش» في دراساتها التي قامت بها، بأن أغلب مسبباته وأعراضه تكثُر في مجال الرعاية الصحية، والمهن الخدماتية التي تقدم خدمات إنسانية وصحية²².

فعلى المستوى المهني نجد غالبا أن الأشخاص الذين يتعرضون للاحتراق النفسي في المجال الخدماتي هم من الأشخاص الذين يضعون توقعات وأهداف عالية لا يمكن التوصل إليها بسهولة في مهنتهم، أيضا هم من يوظفون و يضعون كل مسؤوليتهم في رعاية الأشخاص الآخرين من مثل: المسنين، مدمني المخدرات، المعوقين،... الخ. فضلا عن أولئك الذين يعملون في ظروف عدم التوازن بين المهام التي ينبغي إنجازها و الوسائل الموجودة في العمل أو أولئك الذين يعيشون في غموض أو صراع الأدوار...

أما على المستوى الشخصي، فإن الاحتراق النفسي في المهن الخدماتية الإنسانية يؤثر على الأفراد ذوي المثل العليا في الأداء والذين يطمحون للتميز والنجاح دوما، فتجدهم دائمي التسرع والتطلع إلى الأعلى. وعلى هذا الأساس فإن مفهوم الاحتراق النفسي يرتبط ارتباطا وثيقا ببعض المهن من نوع «علاقة المساعدة/ المعاونة أو الرعاية» أو «المسؤولية تجاه الآخر»، هذه المهن كانت موضوعا متميزا للدراسة والبحث. وضمن هذا الإطار يمكننا ذكر بعض المهن الخدماتية والإنسانية والتي يكثر في أوساطها انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي، والتي أيضا أخذت قسطا وافرا من الدراسات:

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

ف نجد مثلا مهنة التعليم، وفي المجلة بالتحديد، ومن خلال التحقيقات التي أجرتها
بورك (Burke) وغرينغلاش (Greenglass) عن المعلمين ومديري المدارس، أشارت إلى
وجود الأسباب المساهمة في ذلك، و هي بعض العوامل الخارجية المتمثلة في (عدم وجود أو
توفر وسائل تنظيمية وبيداغوجية فعالة تسهل عملية التدريس إضافة إلى ظروف العمل
السيئة) وكذا الانفعالية المتمثلة في (النظرة السلبية عند التلاميذ للمدرسة). أما في العالم العربي
فقد أشارت أيضا دراسة (الطحاينة، 1995) إلى أن المعلمين يعانون بدرجة متوسطة من
الاحتراق النفسي. وكذلك في دراسة (الحرتاوي، 1991) التي أجريت على المرشدين
النفسيين، ودراسة (عبد الرحمان، 1992) التي أجريت على المشرفين التربويين،
و دراسة (العقرباوي، 1994) التي أجريت على مديري المدارس الثانوية.

أما مهن الرعاية الصحية، وبالأخص مهنة التمريض، فقد توصلت دراسة
(البدوي، 2000) التي أجريت على المرضى في مستشفيات عمان الكبرى إلى أنهم يعانون
من تكرار حدوث الشعور بالإجهاد الانفعالي بدرجة عالية، ومن شدة حدوثه بدرجة
متوسطة، ويعانون من تكرار وشدة نقص الشعور بالإنجاز بدرجة عالية، كما توصلت أيضا
دراسة (بن عطية ياسين، 2008) حول المرضى العاملين بالمصالح الاستعجالية بمدينة
قسنطينة، إلى وجود 33,56% من هؤلاء المرضى لديهم احتراق انفعالي مهم، و 50%
منهم يعانون من الإحساس بالعجز، 30,80% يحسون بفراغ داخلي، 35,86% يعبرون عن
اشمئزازهم من العمل.

إضافة إلى مهنة الإطفاء، هذه الفئة من المهن هي الأخرى تتعرض بدرجة كبيرة
لخطر الاحتراق النفسي، وهذا نظرا للتعرض المستمر للمعدلات العالية من التوتر بسبب
طبيعة واجبات المهنة التي تترجمه من خلال التدخل لإنقاذ الأشخاص، ففي
دراسة (Ouchen, 2005) من خلال تطبيقها لمقياس *MBI MASLACH* على عناصر
رجال الإطفاء في ولاية قسنطينة، كشفت على وجود ظاهرة الاحتراق مع مستوى من
الإجهاد الانفعالي بـ 49,08% في مسح كامل للعينة، وسجلت انخفاض بـ 32,97% في

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

الانجاز الشخصي، وأخيرا العلاقة مع الآخرين وذلك بنسبة 12,48%. كما لم تسلم أيضا
مهن أخرى مثل الشرطة والمعالجين النفسيين أو الاجتماعيين من تأثير الاحتراق النفسي،
وربما يكون للظروف النفسية والاجتماعية (كالتهديد، وعدم التقدير، وفقدان المثل
الأعلى...) وعوامل كثيرة أخرى لها الدور الكبير في ظهور الإجهاد و الاحتراق، (وهذا ما
أبرزه التحقيق الذي أجراه كل من (Burk) و (Deszca) (1986) وذلك باستخدام مقياس
(M.B.I لـ Cherniss).

و يمكننا أن نميز أيضا مجموعتين من المهن قد يتعرض العامل فيها للاحتراق النفسي،
كالتالي:

*** المجموعة الأولى:** وهي المهن التي تتواجد في موضع تبعية وخضوع يكون نتيجة إلحاح
وإصرار « تكون غامضة وقاهرة»، ونجد على سبيل المثال هنا المهن الحكومية، فكما أشارت
نتائج دراسة (رمضان، 1999) إلى أن العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية يعانون بدرجة
معتدلة من الاحتراق النفسي على بعدي الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر، بينما كان عاليا
على بعد نقص الشعور بالانجاز. إضافة إلى أنه في هذه المجموعة من المهن غالبا ما يتصرف
العمال في أدائهم لمهامهم بكل تكرارية ورتابة/ ملل مثل : العمال المتخصصين أو المهرة،
المشتغلين بالهاتف، الموظفين العاملين في الإدارات الكبرى أو المسؤولين.

*** المجموعة الثانية:** وتتعلق بالمهن التي لا تأخذ بعين الاعتبار الإيقاعات البيولوجية (أي
العمل عن طريق النوبات الليلية)، أو المهن التي تفرز أضرارا، غير أن هذا النوع من العمل لا
يثير اهتمام خاص من قبل المهتمين « بالاحتراق النفسي»، إلا أنه يبقى موضوع اهتمام في
مجال الأرغونوميا وطب العمل.

وما يمكن قوله مما سبق، ومن خلال النتائج التي تعبر على مدى انتشار الاحتراق النفسي
في أوساط المهن الخدماتية، أنه ما على الجهات المختصة إلا أن تبذل قصارى جهدها من أجل
وقاية العمال في مختلف المهن من هذه الظاهرة السلبية و المزمنة، والتي قد تؤدي في حال عدم
التصدي لها إلى نتائج لا يحمد عقباها.

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

* أما عن أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين في المهن الخدماتية، فإنه وانطلاقاً من خصوصية هذه الأخيرة «المهن الخدماتية» التي تتميز بالطابع الإنساني الاجتماعي هذا من جهة ومن جهة أخرى وما تفرقه العديد من الدراسات أن العلاقات الإنسانية الجيدة سواء بين الموظفين أو العملاء تعتبر من أهم نقاط القوة في أي مؤسسة بحيث تضمن السير الحسن لمهامها إضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين مع خلق الدافعية وروح التنافس الإيجابية ومحاولة التميز لبلوغ أرقى درجات الجودة، زد على ذلك التخلص من بعض مظاهر الإحباط، القلق، وضغوط العمل وكذا الاحتراق النفسي هذا الأخير الذي يكثر بشكل واضح في المهن الخدماتية، ومن جانب آخر يتم التعامل فيها أكثر بالعلاقات الإنسانية واعتباراً من ذلك فإنه إذا فقد الموظف التعامل بأسلوب إنساني وأصيب بتبلد مشاعره أو ما يسمى بالتجرد من الخواص الإنسانية فإن ذلك وغيره قد يعود بالسلب عليه كعامل وعلى المنظمة كإخفاض الأداء الوظيفي وبروز مظاهر من الإجهاد الانفعالي مما قد ينتج عنها الإحساس بالاستنزاف الانفعالي أو الاحتراق النفسي ولذلك فالعلاقات الإنسانية الجيدة والتمتع باستجابة المشاعر الإيجابية قد يؤدي في أحيان كثيرة إلى التخفيف من مختلف الاضطرابات النفسية السلبية التي غالباً ما تنهك الصحة النفسية للعامل ومن ثم الصحة التنظيمية ككل. فالعديد من الدراسات والبحوث مثل دراسة كريستينا ماسلاش وسوزان جاكسون (Maslach, Jackson) سنة 1982، التي أجريت على عينات كبيرة من العاملين في مهن: المحاماة، الشرطة، التمريض، الطب النفسي، الإرشاد والتعليم، الإدارة، والعمل الاجتماعي. بهدف التعرف على مستوى الاحتراق النفسي خلصت إلى نتيجة مفادها وجود فروق مهمة بين الذكور والإناث في مختلف أبعاد الاحتراق النفسي، إذ أظهر الذكور شعوراً بالإحجاز بدرجة أعلى من الإناث على مستوى التكرار والشدة، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق مهمة بين مستويات العمر والاحتراق النفسي، حيث أظهر أفراد العينة من فئة صغار السن شعوراً سلبياً تجاه العملاء بدرجة أعلى من فئة كبار السن من حيث شدة الإجهاد الانفعالي²³. وفي دراسة ريتا (Rita) سنة 1998، التي هدفت إلى التعرف على المدى الذي تشكل فيه العزلة عن الزملاء مؤشراً للاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية.

وقد طبق البحث مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي ومسح المربين، ومقياس العزلة عن الزملاء، حيث أشارت النتائج إلى أن التأثير المشترك للأبعاد الثلاثة من العزلة على الزملاء والمتغيرات الشخصية قد فسرت 25 % من التباين للإرهاق العاطفي الذي يسبب الاحتراق النفسي، بالإضافة إلى ذلك كانت الارتباطات هامة في تحديد صراع الدور والعمر والإرهاق العاطفي والجنس، والانجاز الشخصي، وسنوات التعليم والسنوات المتوقعة قبل المغادرة والأبعاد الثلاثة من العزلة عن الزملاء على بعد الإرهاق العاطفي للاحتراق النفسي²⁴. أما دراسة شوميت (Shemate) سنة 1999، حول العلاقة بين الاحتراق النفسي والضغط النفسي واستراتيجيات معالجتها لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية واشنطن، أجريت على (211) مديرا ومديرة في المدارس الثانوية بالولاية من أصل (273) يشكلون مجتمع الدراسة وقد كشفت نتائج البحث على أن المديرين من عينة الدراسة يعانون من الاحتراق النفسي بدرجة متوسطة، على بعدي الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر، وبدرجة منخفضة على بعد نقص الشعور بالانجاز، وأن أفضل طريقة لديهم التعامل مع الضغط النفسي لتجنب الإصابة بالاحتراق النفسي هي الانشغال وتناسي أي أمر آخر. ودارسة علي عسكر وآخرون سنة 1986، بعنوان مدى تعرض معلمي الثانوية بدولة الكويت لظاهرة الاحتراق النفسي (دراسة ميدانية)، وانطلاقا من أن هناك اهتمام متزايد بظاهرة تعرف باسم الاحتراق النفسي في مهنة الخدمات فقد سعت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود هذه الظاهرة «الاحتراق النفسي» بين معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت، حيث قام الباحثون بتعميم استبانة تحتوي على 28 فقرة تناولت مصادر الضغط في مهنة التدريس، وهذه المصادر هي: سلوك التلاميذ، علاقة المعلمين ببعضهم البعض، علاقة المعلم بالإدارة، علاقة المعلم بالموجه الفني، الصراعات الذاتية، الأعراض النفسية للضغط، وللإجابة على تساؤلات البحث تمت المقارنة على أساس الجنس والجنسية والخبرة التدريسية، وقد أخذ في الاعتبار متغير الجنسية لكثرة المعلمين غير الكويتيين في المرحلة الثانوية، وقد أوضحت النتائج أن درجة الاحتراق النفسي منخفضة نسبيا بين مجتمع الدراسة ما بين 5-9 سنوات في جميع مصادر الاستبانة²⁵. أيضا دراسة زيدان السرطاوي سنة 1997 هدفت للكشف عن مستويات و مصادر الاحتراق النفسي في ضوء

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

بعض المتغيرات الديمغرافية، على عينة من المعلمين في معاهد و مراكز التربية الخاصة التابعة لوزارة المعارف السعودية بالرياض، وباستخدام مقياس «ماسلاش» للاحتراق النفسي تبين أن مستوى الاحتراق النفسي كان معتدلاً على بعدي الشعور بالانجاز و الإجهاد الانفعالي، في حين كان المستوى متدنياً بخصوص تبدل المشاعر. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المتخصصين في التربية الخاصة على بعد الإجهاد الانفعالي و ذلك لصالح المتخصصين في التربية الخاصة، ولم تكشف الدراسة عن وجود أية دالة إحصائية وفق متغيري التخصص وخط الخدمة وذلك على بعد تبدل المشاعر، في حين كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية وفق نفس المتغيرين على بعد نقص الشعور بالانجاز و ذلك لصالح المتخصصين في التربية الخاصة الذين يعانون من مشاعر نقص الشعور بالانجاز أكثر من غير المتخصصين²⁶. بالإضافة دراسة البدوي سنة 2000، التي هدفت إلى استقصاء درجة الاحتراق النفسي ومصادره لدى الممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة عمان، وأثر بعض المتغيرات في ذلك، و قد تكون مجتمع الدراسة من (3308) ممرضا وممرضة يعملون في مستشفيات محافظة عمان، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (566) ممرضا وممرضة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حسب متغيرات الدراسة. وقد أشارت النتائج إلى أن الممرضين العاملين في مستشفيات محافظة عمان يعانون من تكرار حدوث الشعور بالإجهاد الانفعالي بدرجة عالية، و من شدة حدوثه بدرجة متوسطة، وأنهم يعانون من تكرار وشدة الشعور بتبدل المشاعر بدرجة متوسطة، و أنهم يعانون من تكرار وشدة نقص الشعور بالانجاز بدرجة عالية. أما دراسة بولقرون نورة (Boulkroune Nora) سنة 2008 بعنوان تناذر الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم العالي، فقد تساءلت الدراسة عن مدى تأثير بعض ظروف العمل الضاغطة على ظهور تناذر الاحتراق النفسي لدى أساتذة التعليم العالي، و قد تم طرح مجموعة من الفرضيات للإجابة على هذا التساؤل عن طريق القيام ببحث ميداني نفسو- اجتماعي للتأكد من صحتها، وقد اعتمدت الدراسة في ذلك على وسيلتين: سلم ماسلاش للاحتراق (1981)، و استمارة تتضمن أسئلة حول ظروف العمل بصفة عامة، وقد تعلق التحقيق الميداني بـ (322) أستاذ دائم بجامعة منتوري - قسنطينة،

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

الموزعين على جميع الفروع، وسمحت المعالجة الإحصائية للمعطيات من جهة بتسجيل «إعياء
انفعالي» لدى 40%، من الأساتذة قيد البحث، و«فقدان الحس الإنساني» لدى 18% من
الأساتذة، و«انخفاض الانجاز الذاتي» لدى 47%، من جهة أخرى عكست النتائج التأثير
السلبى لعدم الرضا المهني لدى الأساتذة بالنسبة لظروف عملهم بصفة عامة²⁷.

إذن من خلال ما سبق عرضه لأهمية توفر العلاقات الإنسانية في ميدان العمل،
وعلاقتها بالاحتراق النفسي كظاهرة سيكولوجية تكثر أعراضها في المهن التي تقدم الخدمات
وذاات الطابع الاجتماعي والإنساني، فإنه يمكننا القول: أنه إذا ما كانت المشاعر متبلدة لدى
الفرد أو فقدان الحس الإنساني أو العزلة عن الزملاء - كما تم التعبير عنه في مختلف
الدراسات - أي انعدام المشاعر وفقدان الانسجام والتفاعل الوجداني مع الآخرين في المهنة
فإن ذلك وغيره قد يؤدي لا محال إلى بروز علامات ومؤشرات للاستنزاف الانفعالي لدى
الموظف وبمستويات مرتفعة وهو ما أكدته العديد من الدراسات والبحوث. غير أنه ما إذا
ثبت العكس أي وجود مستويات متدنية من تبدل المشاعر فإن الإحساس بالاحتراق النفسي
أو الاستنزاف الانفعالي يكون منخفض. ولذلك كان لزاما على كل الفاعلين في المهن
الخدمائية تفعيل دور العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي والتشاور والمشاركة للتصدي
لمختلف الظواهر السلبية الناتجة سواء عن ظروف العمل أو عن طبيعته بهدف بلوغ أعلى
درجات التوافق والصحة النفسية للفرد الموظف وكذا الصحة التنظيمية بشكل عام.

- خلاصة عامة:

ولذلك فغالبا ما يعكس تبدل المشاعر أو التجرد من الخصائص الإنسانية للموظفين في
المهن الخدماتية ضعف العلاقات الإنسانية مع انخفاض الإنجاز والإحساس بالإجهاد
الانفعالي ما قد يؤدي إلى المعاناة من مختلف السلوكات السيئة والاضطرابات النفسية أبرزها
الاحتراق النفسي الذي يمثل حالة من الاستنزاف البدني والذهني للعامل نتيجة لكثرة الأعباء
الوظيفية وغياب الجانب العلائقي في العمل، غير أن توفر هذا الجانب الأخير بشكل كافي قد
يحدث فارقا كبيرا في التخفيف من الضغوط النفسية والإحباط وأعراض الاحتراق النفسي،

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

فنلاحظ مظاهر لارتفاع الروح المعنوية، الأخوة، التعاون، الولاء للمنظمة... الخ ، ومن هذا المنطلق فالعلاقات الإنسانية تعد من أهم العوامل المهمة للسير الحسن لمهام الوظيفة فالقدرة على العمل مع الآخرين، والتفاهم معهم بأسلوب هادئ وطريقة سليمة هي من السمات المميزة للشخصية الإدارية والقيادة الناجحة.

– الهوامش:

1. سلاطينة بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (05)، 2004، جامعة بسكرة، ص:24.
2. خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص:660.
3. عيرش يسمينة، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، 2008/2009، جامعة الجزائر، ص:10.
4. بدرية حمد العيسمي، العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال، البرنامج التدريبي –تنمية المهارات الإدارية المحولات إلى وظائف تعليمية–، 1433هـ، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، ص:04.
5. سليم الزبون وآخرون، درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد (26)، العدد (03)، 2000، ص:660.
6. Pierre Canonui & Aine Mauraanges, Le Burn out à l'hôpital : Le syndrome D'épuisement professionnel des soignants, Masson, 4^{ème} édition, 2008, p : 06
7. فوزية عبد الحميد الجمالي وعبد الحميد سعيد حسن، مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتهم التدريبية، مجلة دراسات عربية في علم النفس، مجلد (03)، العدد (1)، سلطنة عمان، 2003.
8. Christina Guillevic, psychologie du travail, Nathan université , 2003 , p: 179
9. جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث الهندسية، ط (1)، مصر، 2008، ص: 15
10. المرجع السابق، ص: 15
11. Sascha Nicolas, Le Burnout- Crise ou chance ?.....ou comment un concéné explique les syndron d'épuisement, Nathan, 2^{ème} édition, 2009, Paris , p : 26

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين أ.هنا بوحارة

12. نادر فهمي الزبود، واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي التربوي في محافظة الزرقاء في الأردن، مجلة العلوم التربوية، العدد (1)، كلية التربية، قطر، 2002، ص: 203.
13. Beverly A. potter , Overconing job Burnout : how to renew enthusiasm for work , Rowin publishing , Inc , Third edition , 2005 , p : 16
14. نشوة كرم أبو بكر دردير، الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ، ب) وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التربية، جامعة الفيوم، 2007، ص: 64.
15. خولة يحيى وآخرون، مصادر الاحتراق النفسي لدى معلمي الطلبة المعوقين، عقليا في اليمن، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد (20)، جامعة قطر، 2001، ص: 99.
16. Michel Delbrouch(ed), burn-out du soignant: Le syndrome professionnel, édition de Boeck université, 1^{er} édition, 2004, p : 35.
17. فوزية عبد الحميد الجمالي، مرجع سابق، ص: 161-162.
18. Wilmar Schaufeli & Christina Maslach, Professional burnout: Recent developments in theory and research, tadeusy, New York , 1993, p: 19.
19. نشوة أبو بكر دردير، مرجع سابق، ص: 66.
20. مهند عبد سليم عبد العلي، مفهوم الذات واثربعض المتغيرات الديمغرافية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظتي جنين ونابلس، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة فلسطين، 2003، ص: 52
21. نشوة أبو بكر دردير، مرجع سابق، ص: 66.
22. Wilmar Schaufeli & Christina Maslach, *op.cit* , p : 173
23. كمال دواني وآخرون، مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية في الأردن، المجلة التربوية، المجلد (5)، العدد (19)، كلية التربية، الأردن، 1989، ص: 256
24. مهند عبد سليم عبد العلي، مرجع سابق، ص: 79
25. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص: 10
26. فوزية عبدا لحميد الجمالي وآخرون، مرجع سابق، ص: 167-168
27. Boulkronne Nora, Le syndrome de burnout chez les enseignants du supérieur, mémoire présente pour l'obtention du diplôme de magister, 2008, université de Constantine.

- قائمة المراجع:

- 1/ بدرية حمد العيسمي، العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال، البرنامج التدريبي -تنمية المهارات الإدارية المحولات إلى وظائف تعليمية-، 1433هـ، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.
- 2/ جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث الهندسية، ط (1)، مصر.
- 3/ خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 4/ خالد بن حميدان حمد الحميدان، مدى تطبيق رجال الأمن بالعاصمة المقدسة لمبادئ العلاقات الإنسانية في ضوء الإسلام (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة.
- 5/ خولة يحيى وآخرون، مصادر الاحتراق النفسي لدى معلمي الطلبة المعوقين، عقليا في اليمن، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد (20)، جامعة قطر، 2001.
- 6/ سليم الزبون وآخرون، درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد (26)، العدد (03)، 2000.
- 7/ سلاطنة بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (05)، 2004، جامعة بسكرة.
- 8/ عيرش يسمينة، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، 2008/2009، جامعة الجزائر.
- 9/ علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005.
- 10/ كمال دواني وآخرون، مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية في الأردن، المجلة التربوية، المجلد (5)، العدد (19)، كلية التربية، الأردن، 1989.
- 11/ فوزية عبد الحميد الجمالي وعبد الحميد سعيد حسن، مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتهم التدريبية، مجلة دراسات عربية في علم النفس، مجلد (03)، العدد (1)، سلطنة عمان، 2003.
- 12/ جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث الهندسية، ط (1)، مصر، 2008.

واقع العلاقات الإنسانية في المهن الخدماتية ودورها في إدارة الاحتراق النفسي لدى الموظفين
أ.ة/هناء بوحارة

13/ مهند عبد سليم عبد العلي، مفهوم الذات واثربعض المتغيرات الديمغرافية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظتي جنين و نابلس، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة فلسطين، 2003.

14/ نادر فهمي الزبيد، واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي التربوي في محافظة الزرقاء في الأردن، مجلة العلوم التربوية، العدد (1)، كلية التربية، قطر، 2002.

15/ نشوة كرم أبو بكر دردير، الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ، ب) وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التربية، جامعة الفيوم، 2007.

16- Beverly A.potter, Overconing job Burnout : how to renew enthusiasm for work , Rowin publishing , Inc , Third edition , 200527 .

17- Boulkronne Nora, Le syndrome de burnout chez les enseignants du supérieur, mémoire présente pour l'obtention du diplôme de magister, 2008, université de Constantine.

18- Christina Guillevic, psychologie du travail, Nathan université , 2003.

19- Michel Delbrouch(ed), burn-out du soignant: Le syndrome professionnel, édition de Boeck université, 1^{er} édition, 2004.

20- Pierre Canonui &Aine Mauraanges, Le Burn out à l'hôpital: Le syndrome D'épuisement professionnel des soignants, Masson, 4^{ème} édition, 2008.

21- Sascha Nicolas, Le Burnout- Crise ou chance ?.....ou comment un concéné explique les syndron d'épuisement, Nathan, 2^{ème} édition, 2009, Paris.

22- Wilmar Schaufeli &Christina Maslach, Professional burnout: Recent developments in theory and research, tadeusy, New York 1993.