JPMLD : مجلد (7)، عدد (1)، 2026 ص: 05- 51 ISSN: 2773-2983 / EISSN: 2800-1443

مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية

Journal of Public Management & Law & Development

أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام: دراسة حالة

Reasons for some South Al Batinah Education Department employees to resign from their department leadership positions: A case study

تاريخ الاستلام: 2025/06/19 تاريخ القبول: 2026/04/04 تاريخ النشر: 2026/04/26

1	الدكتور/ سعود مبارك البادري [1]، راشد بن زايد الحراصي [2]، مروان بن أحمد الخروصي [3] [1] وزارة التعليم. سلطنة عمان. [2] وزارة التعليم. سلطنة عمان. [3] وزارة التعليم. سلطنة عمان.

الملخص: هدفت الدراسة للتعرف على أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام، والتحقق من مدى تأثير بعض المتغيرات في تنازلهم عن رئاسة الأقسام. وقد تم توظيف المنهج المختلط، وذلك باستهداف (5) من الموظفين المتنازلين عن رئاسة القسم. وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود العديد من الأسباب التي أدت الى تنازلهم، وان هناك مستوى متوسط للحوافز والإرهاق المهني، ومستوى كبير للتحفيز الذاتي ونظرية الدور، وتدني مستوى الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية والضغوط النفسية المدركة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تمكين رؤساء الأقسام من خلال إشراكهم في وضع الخطط وتحديد الأهداف وتوضيح اختصاصاتهم بدقة مع ضمان ملاءمة الكادر الوظيفي لحجم العمل.

الكلمات المفتاحية: تنازل، تعليمية جنوب الباطنة، رئاسة الأقسام.

Abstract: The study aimed to identify the reasons why some South Al Batinah Education Department employees resigned from their department leadership positions. And to verify the extent to which some variables affect their resignation from the presidency of departments. The mixed approach was employed, targeting (5) employees who had resigned from the department leadership. The study concluded that there were several reasons for their resignation, including a moderate level of weak incentives and occupational burnout, a high level of self-motivation and role theory, and a low level of internal conflicts, external pressures, and perceived psychological pressures. The study recommended the need to empower department heads by involving them in developing plans, defining goals, and clearly defining their responsibilities, while ensuring that the staffing level is appropriate for the workload.

Keywords: Resignation, South Al Batinah Education, Head of Departments.

JEL Classification Codes: I21, M12, J28, D23.

مقدمة

يشهد العالم تطورا سريعا في شتى مجالات علم الإدارة مما يفرض على المؤسسات الحديثة مواكبته وذلك من خلال بناء استراتيجيات وأساليب إدارية فعالة، ويرجع ذلك لكون الإدارة نوع متميز من النشاط يختلف عن كل أنواع النشاطات الأخرى حيث توجد بدرجة كبيرة في جميع أوجه النشاط الإنساني. وتلعب الإدارة دورا مؤثرا في تحريك عجلة نمو المؤسسة وتقدمها، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على الطريقة التي يدار بها تنظيمها من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل الذي يتشارك فيه الجميع بمسئولية وفعالية في الأهداف المطلوب تحقيقها، لذلك فان تحقيق المؤسسة لأهدافها وأغراضها يتوقف على تفعيل أجهزتها الإدارية التي تعتنى بتنظيم الجهود الجماعية قصد تطوير أداءها (تونسي وبن الدين، 2022).

حيث تُعد المؤسسات الإطار التنظيمي الذي ترتكز عليه المجتمعات في تنظيم علاقاتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فهي تنشأ لتحديد القواعد والمعايير التي تنظّم سلوك الأفراد وتوجّه التفاعلات داخل المجتمع، وتشمل هذه المؤسسات الكيانات الرسمية كالحكومات والشركات والمدارس والمؤسسات غير الحكومية بالإضافة إلى الهياكل غير الرسمية كالعادات والتقاليد (Scott, 2008) وبالتالي فإن الأداء الإداري يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات؛ فهو عامل حاسم يؤثر على النجاح الشامل والقدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يتضمن الأداء الإداري الفعال إدارة الموارد البشرية بكفاءة، ومواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية، والتأكد من تحفيز الموظفين للأداء الجيد، ولذلك يعد أمر التركيز على الأداء الإداري أمرا ضروريا للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق التميز والحفاظ على القدرة التنافسية، ومن هنا فإن أداء الموظف يمثل دورا بالغ الأهمية للمؤسسة لتحقيق أهدافها في بيئة عمل دائمة التغير (القصابي وآخرين، 2025).

إن تنمية المورد البشري في نظرية رأس المال البشري ترتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة المؤسسات، إذ أن المؤسسات الفاعلة توفر بيئة حاضنة للمعرفة والمهارات، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والنمو الاقتصادي، كما أن وجود مؤسسات ضعيفة أو غير فعالة يؤدي إلى هدر الطاقات البشرية وتقييد فرص التنمية المستدامة (North, 1990) .

وفي قلب هذه المؤسسات يكمن المورد البشري بوصفه المحرّك الأساسي لنموها وفاعليتها، فالعنصر البشري ليس فقط أحد مدخلات المؤسسة، بل هو أيضًا العامل الحيوي في تطويرها واستدامتها، وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في رأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم وتحفيز الإبداع تحقق مستويات أعلى من الأداء والكفاءة (Becker, 1993) فالمورد البشري يعتبر من أهم العناصر المكونة للمؤسسة؛ إذ أن نجاح أي مؤسسة يرجع إلى كفاءة وأداء الأفراد فلا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة إلا من خلال هذا الأخير، ومصطلح المورد البشري يطلق على الأفراد الذين لديهم المعلومات والخبرات المتخصصة والذين يعملون في المؤسسات العامة أو الخاصة، وتربط بينهم مجموعة من العلاقات الوظيفية، وتقوم المؤسسة بتنظيم هذه العلاقات ضمن إطار وضيفي لتحقيق اكبر قدر ممكن من الفائدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات من خلال استثمار خبرات تلك الموارد البشرية (حمام ومراكشي، 2022).

ويُعد رئيس القسم من الركائز الأساسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية أو الإدارية، حيث يتولى مسؤوليات قيادية وإشرافية تتقاطع بين العمل الإداري والتخصصي، ويتمثل الدور المحوري لرئيس القسم في تنسيق الجهود وتوجيه الأعضاء وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية على مستوى القسم (Gmelch & Miskin, 2011)

وبالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر ينعكس بالضرورة على كفاءة الأداء الوظيفي للمؤسسة كونه يشكل حلقة وصل بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات التنظيمية وذلك في إطار ميكانيزمات تنظيمية معينة توجهه (مراح، 2021).

فرئيس القسم الناجح لا يقتصر دوره على المهام الإدارية بل يجب أن يمتلك مهارات قيادية وتواصلية عالية، إلى جانب الكفاءة العلمية والمهنية التي تؤهله لاتخاذ قرارات استراتيجية وخلق بيئة عمل محفزة ومنتجة، كما تتضمن مسؤولياته الإشراف على الخطط أو المهام التشغيلية وتقييم الأداء بالإضافة إلى تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي داخل القسم (Bryman, 2007) وتعد ضغوط العمل واحدة من العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات اليوم كونها تلامس المناخ النفسي في المنظمة وتنعكس سلبا أو إيجابا على الجانب المعنوي والنفسي للعاملين بما يثير دافعيتهم نحو أداء مُميز أو متدني (بن ميرة والساعدي، 2016).

وذلك لما له من آثار سلبية على سلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل، كما أن له آثار سلبية على حياة الفرد خارج بيئة العمل، حيث أصبح ضغط العمل جانباً طبيعيا من جوانب الحياة نتيجة حرص الأفراد على تحقيق النجاح في جميع المجالات، كما أدى تطور العلم والتكنولوجيا والتغيرات السريعة في جعل حياتنا أكثر طلبا وتحدياتنا أكثر تعقيدا مما حول العمل المستمر ولساعات طويلة في كثير من الأحيان إلى وسيلة ضرورية لتلبية احتياجات الأفراد في المجتمعات المختلفة، مما زاد من عبء العمل ونتج عنه ضغوط ذات صلة في الوظائف المختلفة (محمد، 2022) ومع تزايد الضغوط المؤسسية وتحديات التغيير، يواجه رؤساء الأقسام تحديات متعددة تتطلب منهم تحقيق توازن دقيق بين المطالب الإدارية ومتطلبات التخصص المهني (Wolverton et al, 1999).

وفي معظم الحالات يكون هناك توازن بين المتطلبات والمهام من جهة والكفاءة والقدرات الجسمية والنفسية والاجتماعية للعامل، أما إن حدث العكس فهنا تظهر مجموعة من الاضطرابات والاختلالات التي تؤدي بالعامل الى التوتر والإجهاد وصولا به الى الإنهاك (حابي وبن احمد، 2016) وبالتالي يعمد بعض رؤساء الأقسام الى ترك مناصبهم أو التنازل عنها نتيجة لمجموعة من الضغوط المؤسسية والعوامل المعقدة. ويُعد التنازل عن المنصب الوظيفي ظاهرة متكررة في بيئات العمل الحديثة، وقد تنجم عنها آثار مؤسسية وشخصية متفاوتة، تتراوح بين التحديات التنظيمية وخسارة الكفاءات، وصولًا إلى تأثيرات على الأداء العام للمؤسسة، وتتنوع أسباب تنازل الموظف عن منصبه لتشمل عوامل شخصية وتنظيمية ونفسية واقتصادية إضافة إلى بيئة العمل والثقافة المؤسسية (Allen et al, 2010).

وقد أكدت العديد من نتائج الدراسات السابقة وبشكل عام على الأسباب التي أدت الى تنازل بعض الموظفين عن مناصبهم؛ حيث أظهرت نتائج دراسة كاكمار وآخرين (Kacmar et al, 2006) إلى أن عدم وضوح الدور وضعف العدالة التنظيمية وسوء العلاقات مع الرؤساء تُعد من أبرز العوامل التي تدفع الموظفين إلى ترك مناصبهم أو البحث عن بدائل أقل توترا. في حين أشارت نتائج دراسة الحازمي (2020) إلى أن ضعف الدعم المؤسسي وكثرة الأعباء الإدارية وتداخل الصلاحيات من أبرز الأسباب التي تدفع رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى التنازل عن مناصبهم. كما بينت نتائج دراسة الين وآخرين (Allen et al, 2003) الى أن ضعف الالتزام التنظيمي وتراجع الحوافز وتعارض القيم الشخصية مع ثقافة المنظمة كانت من العوامل الجوهرية المؤدية إلى نية التنازل عن المناصب القيادية أو ترك العمل.

وقد توصلت نتائج دراسة هاينن ودارلنج (Heinen & Darling, 2009) الى أن الإرهاق الوظيفي وضعف التقدير والضغوط النفسية المزمنة تؤدي إلى انسحاب الموظفين من الأدوار الإشرافية والقيادية. وأن نتائج دراسة عبد الله والشمري (2021) فقد أظهرت أن الصراع بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، والضغوط النفسية العالية من

أهم الأسباب التي دفعت بعض المدراء التنفيذيين إلى طلب التنازل الطوعي عن مناصبهم، أما نتائج دراسة البدري (2018) فتشير الى أن ضعف الحوافز وسوء بيئة العمل وغياب العدالة التنظيمية كانت من أبرز الأسباب التي أدت إلى استقالات مبكرة أو التنازل عن المناصب الإدارية في القطاع الحكومي.

حيث تُعد الحوافز أحد المحركات الأساسية لسلوك الموظف وأدائه في بيئة العمل، إذ تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الولاء المؤسسي وتحفيز الإنتاجية، إلا أن هناك العديد من المؤسسات تعاني من ضعف أو نقص في نظام الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية الأمر الذي يؤدي إلى تدنّي الروح المعنوية، وارتفاع معدلات التنازل عن المناصب أو التسرب الوظيفي وانخفاض مستويات الأداء العام (Milkovich & Newman, 2008) وبالتالي فإن غياب الحوافز العادلة والكافية يُعد من أبرز أسباب انخفاض الدافعية، وتشير النظريات التحفيزية إلى أن الموظف يحتاج إلى نظام حوافز متوازن يجمع بين الحوافز الخارجية كالرواتب والمكافآت، والحوافز الداخلية كالاعتراف والتقدير والتطور المهني لتحقيق مستوى عالٍ من الالتزام والأداء (Ryan & Deci, 2000) وبالتالي يصبح الموظف أكثر عرضة للإجهاد المهني وعدم الرضا، مما يؤدي إلى ضعف الولاء المؤسسي، وارتفاع احتمالات ترك الوظيفة أو التنازل عنها.

وقد أكدت نتائج دراسة تشيانج وبيرتش (Chiang & Birtch, 2010) أن عدم وجود نظام حوافز عادل وشفاف يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وانخفاض الالتزام وارتفاع نية ترك العمل في المؤسسات متعددة الجنسيات. بينما أكدت نتائج دراسة الكبيسي (2017) على أن غياب الحوافز العادلة والمنظمة أدى إلى ضعف الانتماء المؤسسي وارتفاع معدل دوران الموظفين في القطاع الحكومي. وأوضحت نتائج دراسة خضير (2020) أن الموظفين الذين لم يحصلوا على حوافز كافية أظهروا مستويات أقل من الدافعية والمبادرة والإبداع في العمل.

ويُعتبر التحفيز الداخلي أحد المفاهيم الأساسية الذي يدفع الفرد لأداء نشاط معين بدافع المتعة أو الإشباع الشخصي المرتبط بالنشاط ذاته وليس نتيجة لعوامل خارجية مثل المكافآت أو العقوبات، ويُعتبر التحفيز الداخلي من أبرز المؤشرات على الانخراط الإيجابي والتفاعل العميق مع المهام سواء في السياقات التعليمية أو المهنية أو الإبداعية؛ ووفقا لنظرية التحفيز الذاتي، فإن الأفراد يكونون أكثر تحفيزا داخليا عندما تُلبى لديهم حاجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء، لذا يشعر الفرد بالرضا والدافعية الذاتية عندما توافر هذه الظروف، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء وزيادة التركيز والابتكار(Deci & Ryan, 1985) كما يسهم التحفيز الداخلي بشكل كبير في رفع جودة الأداء واستدامة الجهد، مقارنة بالتحفيز الخارجي الذي قد يكون فعالًا على المدى القصير فقط كما أن الأفراد الذين يعملون بدافع داخلي يميلون إلى التعلم الأعمق وتحقيق الإنجاز الذاتي والاستمتاع بالنشاط ذاته مما ينعكس إيجابًا على التطور المهني والشخصي (Amabile, 1996).

وقد توصلت نتائج دراسة العنزي (2020) إلى وجود ارتباط إيجابي بين التحفيز الذاتي والأداء الوظيفي والرضا عن العمل. كذلك أظهرت نتائج دراسة ديسي وريان (Deci & Ryan, 2000) أن الموظفين ذوي التحفيز الذاتي المرتفع يظهرون التزاما أكبر وأداءً أفضل ورضا وظيفيا أعلى. وأن الموظفين الذين يشعرون بالاستقلالية والكفاءة أكثر احتمالًا لتطوير حلول إبداعية وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالذين يعتمدون فقط على الحوافز الخارجية (Gagné & Deci, 2005). وأن التحفيز الذاتي يتنبأ بمستوى الالتزام الوظيفي وانخفاض نية ترك العمل وارتفاع الرضا المهني (Howard et al, 2016) وأن التحفيز الذاتي الإيجابي يرتبط بارتفاع الأداء الإداري والمبادرة الذاتية والرضا الوظيفي (العمري، 2020) وأن ضعف التحفيز الذاتي يرتبط بزيادة ضغوط العمل وتراجع الكفاءة الإنتاجية (الجهني، 2019). كما أكدت نتائج دراسة الساعدي (2021) أن الموظفين ذوي الدرجات المرتفعة في المقياس أظهروا التزاما وتعلقا أعلى وميولا أقل نحو ترك الوظيفة.

إن نمط التعلق يُعد من العوامل الجوهرية التي تشكّل الطريقة التي ينظم بها الفرد انفعالاته ويتكيف مع الضغوط والتحديات عبر مراحل الحياة المختلفة. وقد أكدت نظرية التعلق على أن العلاقات المبكرة مع مقدمي الرعاية تشكل الأساس لتكوين نمط داخلي يؤثر على الإدراك الذاتي والعلاقات المستقبلية، وخاصة في كيفية تنظيم العاطفة والتفاعل مع التوتر (Bowlby, 1988) كما انه يؤثر في طريقة استجابة الفرد للضغوط والتكيف النفسي، حيث يُظهر الأفراد المرتبطون بشكل آمن مرونة أكبر في التكيف بينما يُظهر أصحاب التعلق القلق حساسية مفرطة تجاه الرفض، ويعاني أصحاب التعلق التجنبي من صعوبة في طلب الدعم أو التعبير عن المشاعر (Cassidy & Shaver, 2016).

وقد أكدت نتائج دراسة لازاروس وفولكمان (Lazarus & Folkman, 1984) الى أن التوترات المزمنة والصراعات الداخلية تؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاض التكيف المهني. وأن الضغوط الخارجية مثل ضغط العمل وعدم الأمان الوظيفي، تؤدي إلى صراعات داخلية لدى الموظفين مثل التردد وعدم التوازن الانفعالي مما ينعكس على الصحة والأداء (Selye, 1976) بينما أظهرت نتائج دراسة خليل (2018) أن الضغوط الإدارية ونقص التقدير أسهمت في تزايد مشاعر الصراع الداخلي والقلق والتقصير في الأداء. وأن الصراعات الداخلية كفقدان المعنى في العمل وانخفاض التقدير الذاتي ناتجة عن ضغوط مثل التهديد الوظيفي ونقص الموارد (الدوسري، 2020) وأن الموظفين الذين يعانون من ضغوط تنظيمية خارجية يظهرون صراعات داخلية في اتخاذ القرارات وانخفاضًا في الانتماء والالتزام (الطائي، 2021).

ويُعد وضوح الدور من العوامل الجوهرية التي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم ضمن بيئة العمل، والذي يُشير إلى مدى فهم الفرد لمهامه ومسؤولياته وتوقعات الآخرين منه في إطار دوره الوظيفي، وعندما تكون الأدوار محددة بوضوح تقل مستويات الغموض والصراع، مما يُسهم في تعزيز الكفاءة الفردية والتكامل التنظيمي (Rizzoet al, 1970) في المقابل فإن غموض الدور يُعد من أبرز مصادر الضغوط النفسية والتنظيمية؛ إذ يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة التوتر وتراجع الأداء، بل وقد يتسبب في الانسحاب من المهام أو التنازل عن الأدوار القيادية (Jackson & Schuler, 1985) في حين يظهر صراع الأدوار عندما تُفرض على الموظف مطالب متعارضة أو غير متوافقة من جهات مختلفة أو عندما تتعارض متطلبات الدور مع القيم أو الأهداف الشخصية للفرد، مما يؤدي إلى ضغط نفسي وانخفاض الفاعلية وحتى الانسحاب من الأدوار الإدارية أو الإشرافية (Katz & Kahn, 1978).

وقد أكدت نتائج دراسة كاهن وآخرين (Kahn et al, 1964) أن صراع الدور أدى إلى ضعف الالتزام وانخفاض الرضا الوظيفي. وأن ارتفاع درجات صراع الدور ارتبط بالإجهاد النفسي وغياب الرضا الوظيفي (Rizzo et al, 1970) وأن ارتفاع صراع الدور أدى إلى زيادة الاحتراق المهني (الشمري، 2020) وأن الموظفون الأصغر سنًا والأقل خبرة أبلغوا عن مستويات أعلى من الصراع (عبدالله، 2021) وحول عامل الإجهاد المهني؛ فقد أكدت نتائج دراسة ماسلاش وجاكسون (Maslach & Jackson, 1986) على أن الإرهاق العاطفي كان البُعد الأكثر انتشارًا بين الموظفين، وأن الموظفون ذوو المهام المباشرة مع الناس أكثر عرضة للتبلد العاطفي.

وتُعتبر الضغوط النفسية المدركة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في الأداء الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين في بيئات العمل الحديثة، وهي تشير إلى الطريقة التي يُدرك بها الموظف التحديات أو المطالب البيئية التي تتجاوز قدراته أو موارده المتاحة، مما يؤدي إلى شعور بالتوتر والضغط المستمر (Lazarus & Folkman, 1984) وتختلف مستويات الضغوط المدركة بين الأفراد باختلاف سماتهم الشخصية واستراتيجياتهم في التكيف وبيئة

العمل التي ينتمون إليها، حيث تُعد بيئة العمل المعاصرة أحد أهم المصادر المحتملة لهذه الضغوط، إذ يواجه الموظفون تحديات متعددة مثل ضغط الوقت وعبء العمل الزائد وغموض الدور والصراعات التنظيمية، مما ينعكس سلبًا على صحتهم النفسية والجسدية ويؤثر على رضاهم الوظيفي ومستوى ادائهم (Sonnentag & Frese, 2003).

وقد أكدت نتائج دراسة كوهين وآخرين (Cohen et al, 1983) ارتفاع درجات الضغوط النفسية المدركة لدى الموظفين مرتبط بزيادة أعراض القلق، وقلة المرونة النفسية، وانخفاض الرضا الوظيفي. وأن الموظفون الذين أبلغوا عن ضغوط نفسية مرتفعة كانوا أكثر عرضة للإرهاق الوظيفي وانخفاض الأداء وزيادة نيات ترك العمل (Roberti et al, 1983) وأن هناك علاقة قوية بين الإدراك المرتفع للضغط والإرهاق المهني وضعف الالتزام التنظيمي (Schaufeli & Bakker, 2004) وأن الضغوط النفسية المدركة كانت أعلى بين الموظفين الذين يعانون من ضعف في الدعم الاجتماعي وغياب الحوافز، وترافقت مع انخفاض في جودة الحياة الوظيفية (محمود، 2017) وأن العلاقة بين الضغوط المدركة والإجهاد المهني كانت طردية، فكلما زادت الضغوط المدركة زادت مؤشرات الاحتراق النفسي والتغيب عن العمل (الربيعي، 2022).

إن الإجهاد المهني يُعد من أبرز التحديات التي تواجه العاملين في مختلف القطاعات، فهو استجابة نفسية وفسيولوجية غير تكيفية ناتجة عن المطالب المفرطة أو غير الواضحة أو المتعارضة في بيئة العمل، والتي تتجاوز قدرة الفرد على التكيف معها (Lazarus & Folkman, 1984) ويؤثر الإجهاد المهني سلبًا على الأداء الوظيفي والصحة النفسية والجسدية والرضا الوظيفي، ويُعد من العوامل المؤدية إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي وزيادة معدل الغياب وانخفاض الإنتاجية(Cooper & O'Driscoll, 2001) فهو يحدث نتيجة اختلال التوازن بين متطلبات العمل كضغط الوقت وعبء العمل والصراع في الأدوار، وبين الموارد المتاحة كالدعم الاجتماعي والاستقلالية والاعتراف بالأداء (Bakker & Demerouti, 2007) وعندما تتزايد المتطلبات دون دعم كاف تتراجع قدرة الفرد على التكيف مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر والإجهاد.

وقد توصلت نتائج دراسة تاريس وآخرين (Taris et al, 2005) إلى أن الإرهاق العاطفي ارتبط بزيادة التغيب عن العمل، وأن الدعم الاجتماعي والإداري خفّض مستويات التبلد ورفع الشعور بالإنجاز . وأن الإرهاق العاطفي أكثر ارتباطًا بانخفاض الأداء الوظيفي (Shirom, 2003) وأن الإرهاق العاطفي كان مرتفعًا (الزهراني، 2020) وبناء عليه يسعى الباحثون إلى الوقوف على أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام.

مشكلة الدراسة

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لقطاع التربية والتعليم باعتباره قطاع خدمي تعتمد جودة خدماته على الخدمات التي يؤديها المورد البشري من خلال الطاقم الإداري أو التنفيذ، ولا يمكن ضبط أدائه إلا من خلال أهداف مسطرة توضح إستراتيجية الإدارة العليا في تسيير القطاع. وبالتالي تعد الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في القطاع وأحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو والمتمثلة بالفرد الذي هو الأساس في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي أو اجتماعي؛ فالمورد البشري يعمل في المجالات المهنية والوظيفية ضمن تخصصاته المختلفة في القطاع التربوي مهما كان نوعها وفي أي قسم كان؛ فالموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة هي الأساس في تحقيق التفوق والتميز لأي قطاع (بن عيسى وبن حليمة، 2015).

إلا أن هناك تحديات تواجه ذلك المورد البشري لعل أبرزها الضغوط النفسية والتي يمر به الموظف أثناء فترة عمله، هذا الضغط يتولد عنه صراع بين قدرات الموظف المحدودة وبين الأمور الذي لا يستطيع تحقيق الاستجابة التلقائية لها مما يؤدي إلى فقدان الاتزان لأدائه لوظائفه وتظهر لديه العديد من التوترات النفسية ومشاكل جسدية أثرت سلبيا على نشاطه داخل المؤسسة، وبالتالي عزوفا عن الاستمرار في أداء مهامه، ورغبته في التحويل الى وظيفة أخرى ذات مهام مريحة وذات مرونة نفسية عالية (حمام ومراكشي، 2022).

ومن واقع عمل الباحثين؛ فقد لاحظوا عزوفاً ملحوظا لدى العديد من الموظفين عن الاستمرار في شغل وظيفة رئيس القسم، رغم ما تتمتع به هذه الوظيفة من مكانة إدارية وأهمية تنظيمية داخل المؤسسة، وقد تمثل هذا العزوف في تقديم بعض رؤساء الأقسام تنازلا عن رئاسة القسم ورغبتهم في تغيير مسمياتهم الى الوظائف التنفيذية كباحث تربوي أو اخصائي دراسات ومتابعة.. الخ، وبالتالي فإن هذا الأمر يثير تساؤلات حول طبيعة الدوافع والعوامل التي تقف خلف هذا التنازل الطوعي عن الموقع القيادي.

وبناء على نتائج دراسة الحضرمي (2022) التي أوصت بضرورة إجراء دراسات تحليلية معمّقة لفهم الدوافع الذاتية والتنظيمية التي تؤدي إلى استقالة الموظفين في القطاع العام، وتوصية أبو دقة وآخرين (Abu Daka et al, 2022) بضرورة دراسة العوامل المؤثرة في نية ترك العمل لمعالجة أسباب انسحاب الموظفين من مواقعهم، ودعوة يانج واسلام (Yang & Islam, 2020) إلى تطوير نماذج تنبؤية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل الأسباب المؤدية إلى مغادرة الموظفين مناصبهم، لتقليل الخسائر المؤسسية المرتبطة بها، وتوصية تقرير شركة (McKinsey & Company, 2022) بإجراء دراسات معمّقة على مستوى المؤسسات والحكومات لفهم أسباب ترك الموظفين لمناصبهم خصوصًا الفئات الشابة والقيادية. وبناء على ما سبق؛ فإن التساؤل الرئيسي يتمثل في أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام.

أسئلة الدراسة

1. ما أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟
2. ما مدى إسهام الحوافز في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟
3. ما مدى تأثير التحفيز الذاتي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟
4. ما مدى تأثير الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟
5. ما مدى تأثير الضغوط النفسية المدركة في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟
6. ما مدى تأثير نظرية الدور في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟
7. ما مدى تأثير الإرهاق المهني في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟

أهمية الدراسة

1. تكمن أهميتها في المشكلة التي يتصدى لها بالبحث والتقصي العلمي من خلال تسليط الضوء على أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام.
2. استجابة للأصوات التي تعالت في السنوات الأخيرة بضرورة التعرف على واقعها ودراسة أسبابها وكيفية تفاديها.

3. إن نتائج هذه الدراسة ستقدم إضافة علمية بسيطة تثري المعرفة العلمية حول هذا الموضوع.
4. قد تعود هذه الدراسة بالفائدة على الباحثين من خلال تقديمها استبانة حول واقع الظاهرة وأسبابها، ثم مقترحات لحلها.
5. قد تسهم في تزويد القائمين على التعليم بمعلومات عن أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام ووضع توصيات تساعد المعنيين في مواجهتها والتصدي لها.

أهداف الدراسة

1. التعرف على أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام.
2. التحقق من مدى إسهام الحوافز في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام.
3. الكشف عن مدى تأثير التحفيز الذاتي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام.
4. التحقق من مدى تأثير الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام.
5. الكشف عن مدى تأثير الضغوط النفسية المدركة في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام.
6. التحقق من مدى تأثير نظرية الدور في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام.
7. الكشف عن مدى تأثير الإرهاق المهني في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام.

حدود الدراسة

1. **الحد العلمي**: أسباب التنازل عن رئاسة الأقسام.
2. **الحد البشري**: رؤساء الأقسام السابقين.
3. **الحد المكاني**: تعليمية جنوب الباطنة بسلطنة عمان.
4. **الحد الزماني**: العام 2025.

مصطلحات الدراسة

1. **التنازل عن الوظيفة**: إجراء رسمي يتخلى بموجبه الشخص عن منصبه أو مسؤولياته الوظيفية أو الإدارية، سواء كان ذلك طواعيةً أو بموجب اتفاق أو قرار إداري مع اتباع الإجراءات القانونية والإدارية اللازمة لتوثيق هذا التنازل (Denhardt et al, 2013) ونظريا هو تغيير المسمى الوظيفي لرئيس القسم الى مسميات وظيفية تنفيذية يمارس شاغلوها مهام البحث والدراسة والتحليل والأعمال المساعدة الفنية والكتابية المرتبطة (باحث – فني – كاتب – أخصائي). وإجرائيا تقاس بالمعلومات والبيانات التي أدت الى تنازل الموظف عن رئاسة القسم من خلال استجابته على أسئلة المقابلة أو المقاييس الكمية.
2. **رئيس القسم** (Head of department): هو الشخص المعين لقيادة قسم أو إدارة محددة، وهو المسؤول عن الأداء وإعداد التقارير والامتثال لسياسات المؤسسة (Law, 2016) ونظريا هو الشخص المسؤول عن الإشراف على فريق العمل وإدارته في قسمه التابع للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة، ويسعى الى التأكد من تحقيق أهداف القسم وتسهيل التنسيق الفعال بين الموظفين وتوزيع المهام، بما يُسهم في تحقيق التوازن بين أداء الأفراد والمجموعات وتعزيز نجاح المؤسسة، وذلك بتخصيص الموارد بشكل مناسب واتخاذ القرارات الاستراتيجية والمتابعة الدورية.

منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف البحث وللإجابة على أسئلته، سيتبع الباحثون المنهج المختلط باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث، وكونه يتناسب مع طبيعة الموضوع ويهتم بتوصيف شامل ودقيق لمشكلة الدراسة، وهو ذلك النوع من البحوث الذي يجمع بين البيانات الكمية والكيفية بغرض فهم أعمق للظاهرة البحثية بدلا من الاقتصار على منهج واحد فقط (Creswell and Creswell, 2022) وسيتم ذلك من خلال استخدام التصميم التسلسلي الاستكشافي ؛ والذي يقوم على جمع البيانات النوعية وتحليلها أولا وصولا للنتائج، ثم يقوم بجمع وتحليل البيانات الكمية والتي تستخدم لفهم أعمق للبيانات النوعية التي تم الحصول عليها مسبقا (دراجي، 2024).

وسوف يتم في تحليل المقابلة اتباع التحليل الموضوعي؛ وهو أحد الطرق المستخدمة في تحليل البيانات النوعية حيث يقوم الباحث بتنظيم ووضع البيانات في موضوعات أو فئات محددة، ثم يقوم بشرحها وتفسيرها تحليلياً لإيجاد إجابة سؤاله البحثي. وقد يتم التحليل الموضوعي من خلال التركيز على القواسم المشتركة بين البيانات ولكن الموضوع الشائع أو المتكرر قد لا يكون بالضرورة مهماً أو ذا معنى في حد ذاته (بوترعة، 2018) حيث لا ينبغي النظر إلى هذه المراحل كنموذج خطي ، حيث لا يمكن للباحث الانتقال إلى المرحلة التالية دون إكمال المرحلة السابقة (بشكل صحيح)، ويمكن إيجاز هذه المراحل في التعرف على البيانات ثم توليد الرموز فالبحث عن المواضيع يليه مراجعة الموضوعات ثم تحديد الموضوعات وتسميتها وأخيرا الكتابة (Braun, V, & Clarke, V,2006,p120).

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من (7) من الموظفين الذين تنازلوا عن رئاسة القسم وتم تغيير مسمياتهم الوظيفية الى وظائف تنفيذية، وتكونت عينة الدراسة من عينة استطلاعية تكونت من (12) رئيس قسم بالمحافظات التعليمية ووزارة التربية والتعليم والذين على رأس عملهم بهدف استخراج الخصائص السيكومترية، وعينة فعلية تكونت من (5) رؤساء سابقين.

أدوات الدراسة

تكونت أدوات الدراسة من مقابلة وعدة مقاييس تهدف للكشف عن أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام، وفيما يلي تفصيل بذلك.

أولا: المقابلة:

بهدف الكشف عن أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام، وحرصا من الباحثين على توفير أكبر قدر من المعلومات التي تساعد في تحليل واستخلاص النتائج؛ فقد تم بناء المقابلة من خلال الاعتماد على خبرتهم العملية والاطار النظري للبحث، وقد تكونت المقابلة من (13) سؤالا في صورتها الأولية، تم تحكيمها من خلال عرضها على بعض المتخصصين في مجال القياس والتقويم وأساتذة علم النفس، بهدف التأكد من انتماء الأسئلة بأهداف الدراسة وسلامة اللغة ووضوحها مع إضافة بعض التعديلات على صياغة الأسئلة، وبناء على ملاحظاتهم؛ فقد تم إعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف سؤال واحد، وبذلك تكونت المقابلة بصيغتها النهائية من (12) سؤالا قابلة للتطبيق على عينة الدراسة الفعلية.

ثانيا: المقاييس:

1. **مقياس الحوافز:**

تم تبني مقياس فروم (Vroom, 1964) للحوافز، وهو مكون من (29) فقرة تقيس ثلاثة أبعاد؛ بعد التوقع ويقيس اعتقاد الفرد بأن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى أداء جيد ويتكون من (10) فقرات، والأدوات ويقيس اعتقاد

الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافآت معينة ويتكون من (10) فقرات، والقيمة ويقيس مدى أهمية المكافأة بالنسبة للفرد أو القيمة التي يضعها على النتيجة المتوقعة ويتكون من (9) فقرات، وتتم الاستجابة على المقياس بناء على الاستجابات الآتية: أوافق بشدة – أوافق– أوافق الى حد ما – لا أوافق – لا أوافق بشدة. وللتحقق من صدق المقياس، فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وذلك للتحقق من مدى ملائمة تعليمات المقياس وفقراته لأفراد العينة ودقة صياغته اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات وانتمائها للبعد الذي وضعت فيها، وبناء على ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرتين من البعد الأول، وفقرتين من البعد الثاني، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات فقرات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بتطبيقها على العينة الاستطلاعية، ووفقا لمعيار ايبل Eble الذي ينص على أن الفقرات ذات الارتباط السالب أو التي تقل عن (0.190) تعد فقرات ضعيفة وينصح بحذفها، أما الفقرات التي يتراوح ارتباطها بين (0.190-0.380) فهي فقرات جيدة، وأما التي بلغ ارتباطها (0.390) فأكثر فهي ممتازة (يعقوب وأبو فودة ، 2012) فإن جميع الفقرات تجاوزت الارتباط (0.190) ما عدا الفقرة التاسعة والتي يستوجب حذفها، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه في المقياس

المحور	معامل الارتباط								
التوقع	.561	.620*	.661*	.877**	.505	.916**	.818**	.197	
الأدوات	.957**	.914**	.992**	.890**	.917**	.948**	.969**	.739**	
القيمة	.930**	.864**	.899**	.962**	.932**	.898**	.956**	.811**	.009
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01			* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05						

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام معامل الفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (.954) وذلك يعني أن المقياس بشكل عام يتسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الفعلي، والجدول (2) يوضح معاملات الثبات لأبعاد مقياس الحوافز.

جدول (2) معاملات ثبات مقياس الحوافز

المتغير	التوقع	الأدوات	القيمة	المقياس ككل
عدد الفقرات	8	8	8	24
ثبات الفاكرونباخ	.787	.972	.968	.954

2. مقياس التحفيز الذاتي

تم تبني مقياس التحفيز الذاتي لرايان وديسي (Ryan & Deci, 2000) وهو مكون من (21) فقرة تقيس ثلاثة أبعاد؛ بعد الاستقلالية ويقيس شعور الفرد بأنه يتحكم في سلوكياته واختياراته ويتكون من (7) فقرات، وبعد الكفاءة ويقيس إدراك الفرد لقدرته على أداء المهمة بنجاح ويتكون من (6) فقرات، والانتماء ويقيس إدراك الفرد لقدرته على أداء المهمة بنجاح ويتكون من (8) فقرات، وتتم الاستجابة على المقياس بناء على الاستجابات الآتية: موافق بشدة - موافق - موافق بدرجة متوسطة - غير موافق - غير موافق بشدة.

وللتحقق من صدق المقياس، فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وذلك للتحقق من مدى ملائمة تعليمات المقياس وفقراته لأفراد العينة ودقة صياغته اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات وانتمائها للبعد الذي وضعت فيها، وبناء على ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرة للبعد الأول وحذف فقرة من البعد الثاني وإضافة فقرة في البعد الثالث، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معاملات

الارتباط بين درجات فقرات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بتطبيقها على العينة الاستطلاعية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه في المقياس

المحور	معامل الارتباط								
الاستقلالية	.704*	-.058-	.545	.492	.101	.389	.789**	.677*	
الكفاءة	.625*	.177	.447	.177	.905**				
الانتماء	.616*	.310	.248	.917**	.885**	-.090-	.114	.400	.580*
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01			* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05						

ووفقا لمعيار ايبل فإن جميع الفقرات تجاوزت الارتباط (0.190) باستثناء الفقرة الثانية والخامسة من البعد الأول، والفقرتين الثانية والرابعة من البعد الثاني، والفقرتين السادسة والسابعة من البعد الثالث. وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام معامل الفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (.597) وذلك يعني أن المقياس بشكل عام يتسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الفعلي، والجدول (4) يوضح معاملات الثبات لأبعاد مقياس التحفيز الذاتي

جدول (4) معاملات ثبات مقياس التحفيز الذاتي

المتغير	الاستقلالية	الكفاءة	الانتماء	المقياس ككل
عدد الفقرات	6	3	7	16
ثبات الفاكرونباخ	.736	.612	.761	.597

3. مقياس الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية

تم تبني مقياس الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية لكوبر وآخرين (Cooper et al, 1998) وكوهين ووليامسون (Cohen & Williamson, 1988) وهو مكون من (20) فقرة تقيس بعدين؛ بعد الصراعات الداخلية ويشير إلى التوترات النفسية التي تنشأ داخل الفرد نتيجة تناقض أو تعارض بين مكونات الذات المختلفة مثل الرغبات والقيم والمعتقدات والواقع الخارجي ويتكون من (8) فقرات، وبعد الضغوط الخارجية ويشير إلى المؤثرات والظروف البيئية والاجتماعية التي تُفرض على الفرد من الخارج، وتؤثر على حالته النفسية وقدرته على التكي. ويتكون من (12) فقرة، وتتم الاستجابة على المقياس بناء على الاستجابات الآتية: موافق بشدة - موافق -موافق بدرجة متوسطة - غير موافق - غير موافق بشدة.

وللتحقق من صدق المقياس فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وذلك للتحقق من مدى ملائمة تعليمات المقياس وفقراته لأفراد العينة ودقة صياغته اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات وانتمائها للبعد الذي وضعت فيها، وبناء على ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرة واحدة من البعد الثاني، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات فقرات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بتطبيقها على العينة الاستطلاعية، ووفقا لمعيار إيبل فإن جميع الفقرات تجاوزت الارتباط (0.190) ما عدا الفقرة السادسة من المحور الثاني، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه في المقياس

المحور	معامل الارتباط

الصراعات الداخلية	.881**	.955**	.961**	.986**	.986**	.966**	.952**	.919**		
الضغوط الخارجية	.923**	.892**	.805**	.626*	.922**	**.075**	.938**	.780**	.958**	.822**	.854**

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01 *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام معامل الفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (.982) وذلك يعني أن المقياس بشكل عام يتسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الفعلي، والجدول (6) يوضح معاملات الثبات لأبعاد مقياس الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية.

جدول (6) معاملات ثبات مقياس الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية

المتغير	الصراعات الداخلية	الضغوط الخارجية	المقياس ككل
عدد الفقرات	8	10	18
ثبات الفاكرونباخ	.982	.953	.982

4. مقياس الضغوط النفسية المدركة

تم تبني مقياس الضغوط النفسية المدركة للمعشر (2009) وهو مكون من (19) فقرة تقيس ثلاثة أبعاد؛ بعد عبء العمل ويشير إلى إدراك الموظف أن المهام الموكلة إليه كثيرة أو معقدة أو تفوق قدرته أو الوقت المتاح له لإنجازها ويتكون من (7) فقرات، والأجور والمكافآت ويشير إلى الشعور بعدم كفاية المقابل المالي الذي يتقاضاه الموظف مقارنة بجهده أو مقارنة بزملائه أو بمتطلبات الحياة، ومدى إدراك الموظف أنه يحصل على التقدير المناسب (سواء مادياً أو معنوياً) عند قيامه بإنجازات أو أداء جيد. ويتكون من (6) فقرات، الهيكل التنظيمي ويشير إلى الضغوط الناتجة عن الطريقة التي تُدار بها المؤسسة أو التنظيم بما في ذلك التسلسل الإداري واتخاذ القرار والروتين الإداري.ويتكون من (6) فقرات، وتتم الاستجابة على المقياس بناء على الاستجابات الآتية: دائما - غالبا - أحيانا -نادرا – أبدا.

وللتحقق من صدق المقياس فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وذلك للتحقق من مدى ملائمة تعليمات المقياس وفقراته لأفراد العينة ودقة صياغته اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات وانتمائها للبعد الذي وضعت فيها، وبناء على ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات فقرات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بتطبيقها على العينة الاستطلاعية، ووفقا لمعيار ايبل فإن جميع الفقرات تجاوزت الارتباط (0.190) والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه في المقياس

المحور	معامل الارتباط						
عبء العمل	.673*	.257	.981**	.786**	.939**	.600*	.975**
الأجور والمكافآت	.402	.402	.554	.703*	.732**	.650*	
الهيكل التنظيمي	.222	.836**	.790**	.936**	.720**	.875**	
	**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01			*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05			

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام معامل الفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (.905) وذلك يعني أن المقياس بشكل عام يتسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الفعلي، والجدول (8) يوضح معاملات الثبات لأبعاد مقياس الضغوط النفسية المدركة

جدول (8) معاملات ثبات مقياس الضغوط النفسية المدركة

المتغير	عبء العمل	الأجور والمكافآت	الهيكل التنظيمي	المقياس ككل

عدد الفقرات	7	6	5	18
ثبات الفاكرونباخ	.889	.524	.823	.905

5. مقياس نظرية الدور:

تم تبني مقياس نظرية الدور لريزو وآخرين (Rizzo et al, 1970) وكالب وآخرين (Caleb et al, 2017) وهو مكون من (22) فقرة تقيس ثلاثة أبعاد؛ بعد وضوح الدور ويشير إلى عدم وضوح المهام والمسؤوليات والتوقعات المرتبطة بالدور الوظيفي للفرد. ويتكون من (10) فقرات، غموض الدور حالة نفسية وتنظيمية تنشأ عندما يفتقر الفرد إلى معلومات واضحة وكافية حول واجباته، مسؤولياته، أو التوقعات المرتبطة بدوره الوظيفي، مما يؤدي إلى ارتباك وتوتر في الأداء. ويتكون من (6) فقرات، وبعد صراع الأدوار وهو حالة من التوتر النفسي والسلوكي تحدث عندما يتلقى الفرد مطالب أو توقعات متعارضة أو متناقضة مرتبطة بدوره الوظيفي أو الاجتماعي، بحيث يصعب عليه أو يستحيل تلبية هذه المطالب جميعها في آنٍ واحد ويتكون من (10) فقرات، وتتم الاستجابة على المقياس بناء على الاستجابات الآتية: موافق بشدة- موافق - موافق بدرجة متوسطة - غير موافق - غير موافق بشدة.

وللتحقق من صدق المقياس، فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وذلك للتحقق من مدى ملائمة تعليمات المقياس وفقراته لأفراد العينة ودقة صياغته اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات وانتمائها للبعد الذي وضعت فيها، وبناء على ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرة من البعد الأول وحذف بعد غموض الدور لأنه عبارة عن فقرات معكوسة لبعد وضوح الدور، وحذف فقرة من البعد الثالث. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات فقرات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بتطبيقها على العينة الاستطلاعية، ووفقا لمعيار ايبل فإن جميع الفقرات تجاوزت الارتباط (0.190)، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه في المقياس

المحور	معامل الارتباط								
وضوح الدور	.802**	.950**	.624*	.950**	.930**	.439	.564	.950**	.879**
صراع الدور	.830**	.830**	.231	.429	.878**				
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01			* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05						

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام معامل الفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (.915) وذلك يعني أن المقياس بشكل عام يتسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الفعلي، والجدول (10) يوضح معاملات الثبات لأبعاد مقياس نظرية الدور.

جدول (10) معاملات ثبات مقياس نظرية الدور

المتغير	وضوح الدور	صراع الدور	المقياس ككل
عدد الفقرات	9	5	14
ثبات الفاكرونباخ	.924	.645	.915

6. نموذج ماسلاش للإرهاق المهني:

تم تبني مقياس ماسلاش للإرهاق المهني طور من قبل ماسلاش وآخرين (Maslach et al, 2018) يقيس أعراض الاحتراق النفسي، وهو مكون من (22) فقرة تقيس ثلاثة أبعاد؛ بعد الإجهاد الانفعالي ويقيس المشاعر الانفعالية والإنهاك في العمل ويتكون من (9) فقرات، ونقص الشعور بالإنجاز ويقيس المشاعر السلبية تجاه الزملاء ويتكون من

(8) فقرات، وتبلد الشعور نحو الآخرين ويقيس الرغبة في النجاح والإنجاز الشخصي ويتكون من (5) فقرات، وتتم الاستجابة على المقياس بناء على الاستجابات الآتية: أوافق بشدة – أوافق– أوافق الى حد ما – لا أوافق – لا أوافق بشدة.

وللتحقق من صدق المقياس، فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وذلك للتحقق من مدى ملائمة تعليمات المقياس وفقراته لأفراد العينة ودقة صياغته اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات وانتمائها للبعد الذي وضعت فيها، وبناء على ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات فقرات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بتطبيقها على العينة الاستطلاعية، ووفقا لمعيار ايبل فإن جميع الفقرات تجاوزت الارتباط (0.190) والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه في المقياس

المحور	معامل الارتباط								
الإجهاد الانفعالي	.946**	.832**	.971**	.897**	.972**	.972**	.987**	.923**	.583*
نقص الشعور بالإنجاز	.926**	.593*	.926**	.785**	.641*	.706*	.732**	.641*	
تبلد الشعور نحو الآخرين	.977**	.977**	.927**	.754**	.926**				
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01			* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05						

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام معامل الفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (.826) وذلك يعني أن المقياس بشكل عام يتسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الفعلي، والجدول (12) يوضح معاملات الثبات لأبعاد مقياس ماسلاخ للإرهاق المهني.

جدول (12) معاملات ثبات مقياس ماسلاخ للإرهاق المهني

المتغير	الإجهاد الانفعالي	نقص الشعور بالإنجاز	تبلد الشعور نحو الآخرين	المقياس ككل
عدد الفقرات	9	8	5	22
ثبات الفاكرونباخ	.968	.881	.935	.826

وقد شرع الباحثون في تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات الاستبانة، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13): المحك المعتمد لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	طول الخلايا	سلم الإجابة	المستوى
1	5 - 4.2	موافق بشدة/ دائما	بدرجة كبيرة جدا
2	4.19-3.4	موافق/ غالبا	بدرجة كبيرة
3	3.39-2.6	موافق الى حد ما/ موافق بدرجة متوسطة/ أحيانا	بدرجة متوسطة
4	2.59-1.8	غير موافق/ نادرا	بدرجة ضعيفة
5	1.79-1	غير موافق بشدة/ أبدا	لا يوجد

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يستعرض الباحثون النتائج التي تم التوصل إليها بعد التحليل الإحصائي للبيانات التي تحصلوا عليها من جراء تطبيق المقابلة والمقاييس التابعة لها، وذلك بعرض نتائجها ومناقشتها والخروج بتوصيات ومقترحات تخدم المعنيين في الجهات ذات العلاقة، **وللإجابة عن السؤال الأول حول "ما أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟"** فقد تم تحليل استجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة تحليلا موضوعيا، وفيما يلي تفصيل بتلك الاستجابات كل على حدة.

الحالة الأولى قضت اربع سنوات في رئاسة القسم، ومن الأسباب التي دفعتها للتنازل عن رئاسة القسم هو غياب رؤية واضحة ومحددة من قبل الإدارة العليا بشأن مسار الترقي في وظائف الاقتصاد والمال، حيث لم تتوفر لديها خطة واضحة لتطوير المسارات الوظيفية رغم وجود توصيف وظيفي معتمد ومحدد. هذا النقص في التوجيه والدعم أثر بشكل كبير على تحفيزها واستقرارها في المنصب، مما جعلها تشعر بعدم وضوح المستقبل المهني وصعوبة التقدم، الأمر الذي دفعها في النهاية إلى اتخاذ قرار التنازل عن رئاسة القسم، وبناءً على حرص الإدارة العليا في المديرية على تعيين مدير الدائرة أو مساعده من ذوي المؤهلات المالية المتخصصة في مجال المال والاقتصاد، وذلك لضمان الكفاءة المهنية والقدرة على إدارة شؤون الدائرة بشكل سليم، وتهدف الإدارة من خلال هذا التوجه إلى تجنب الوقوع في مشاكل مشابهة لتلك التي حدثت سابقا، حيث شهدت تلك القضايا تعقيدات وإشكاليات أثرت سلباً على سير العمل، ولهذا السبب حرصت الإدارة على عدم التعمق أو الدخول في قضية أخرى مماثلة، والاكتفاء بتطبيق إجراءات الندب كحل مؤقت وعملي يسمح بضمان استمرار العمل بصورة منظمة ومنسجمة، دون التسبب في مزيد من التعقيدات القانونية أو الإدارية التي قد تعرقل سير العملية.

وقد واجهت الحالة الأولى العديد من التحديات الكبيرة من أبرزها السماح الذي منحته الجهات المسؤولة للدوائر بتنفيذ الإجراءات دون الحاجة إلى الرجوع المسبق إلى الرأي المالي المختص، هذا الأمر تسبب في صعوبات إدارية وتنظيمية، إذ أدى إلى تجاوز بعض الضوابط والرقابة المالية المعتمدة، مما أثر سلبًا على التنسيق بين الأقسام وأدى إلى ارتباك في تنفيذ السياسات المالية بشكل متكامل ومنسجم. وحول مدى تأثير منصب رئاسة القسم على حياته الشخصية والمهنية فقد أشارت الحالة الأولى إلى أن توسع دائرة المسؤوليات الملقاة على عاتقه كان له أثر إيجابي ملحوظ. فكلما زادت المسؤوليات، نما لديه قدر أكبر من المهارات والخبرات التي تساعده على تحمل هذه المسؤوليات بشكل أفضل. كما تطورت قدرته على إدارة الضغوطات المختلفة التي يواجهها، سواء على الصعيد المهني نتيجة للمهمات المكثفة والتحديات الإدارية، أو على الصعيد الشخصي من خلال التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة. وهكذا، كان لمنصب رئاسة القسم دور بارز في تعزيز نضجه المهني والشخصي على حد سواء.

كما أنها لم تتلقَ دعمًا فعليًا وملموسًا من الإدارة العليا طوال فترة تولها رئاسة القسم، مما جعلها تواجه العديد من التحديات بشكل منفرد دون الاستناد إلى دعم إداري قوي. رغم ذلك، ظلت طبيعة العلاقات بينها وبين أعضاء القسم تتميز بالود والمحبة وروح الأخوة، حيث كانت العلاقات قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون البناء، وهو ما ساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومستقرة داخل القسم رغم غياب الدعم الخارجي، بالإضافة إلى غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعه على الاستمرار في المنصب، لوحظ أن الإدارة العليا لم تتبع نهج التمكين الفعّال لكوادرها، فقد كانت الصلاحيات والتفويضات والأدوات اللازمة غير كافية، مما حال دون بناء قدرة حقيقية لدى الموظفين على تحمل مسؤوليات رئاسة الأقسام بشكل مستقل وكفء، هذا النقص في التمكين أثر سلبا على دافعيتهم، وأضعف من فرص نجاحهم في أداء أدوارهم القيادية بكفاءة وفعالية.

وحول مدى تأثير التدوير الوظيفي فيما بين رؤساء الأقسام على أدائهم سلبا أم إيجابا؛ فقد أوضحت الحالة الأولى أن التدوير يسهم ضمن نفس طبيعة العمل أو في مجالات مشابهة في تحسين الأداء من خلال تنمية المهارات واكتساب خبرات أوسع، في حين أن التدوير في تخصصات تختلف عن طبيعة المهام الأساسية قد يؤدي إلى نتائج عكسية ويؤثر سلبًا على مستوى الأداء، وان مهارات إدارة الوقت، والتواصل الفعال، وتحديد الأهداف والأولويات، إلى جانب القدرة على التكيف مع التغيير ومواكبة التطور، بالإضافة إلى تنمية قدرات المرؤوسين والتحلي بالصدق والعدل، تُعد من العناصر الأساسية للنجاح في رئاسة القسم.

وقد اقترحت الحالة الأولى التركيز على تمكين الإدارة العليا لرؤساء الأقسام من خلال إشراكهم في وضع الخطط وتحديد الأهداف، وتوضيح اختصاصات الأقسام بشكل دقيق، مع ضمان ملاءمة الكادر الوظيفي لحجم العمل داخل الأقسام. ومن الضروري أن يقوم كل من يرغب أو يفكر في التقدم لرئاسة القسم بدراسة دقيقة وشاملة لاختصاصات القسم، لفهم طبيعة المهام والمسؤوليات الملقاة عليه بدقة. كما يجب عليه تقييم نقاط القوة والضعف الموجودة داخل القسم نفسه، بالإضافة إلى تقييم نقاط القوة والضعف الشخصية لديه، وذلك من أجل بناء رؤية واضحة تساعد في وضع خطة عمل فعالة. وفي هذا السياق، ينبغي وضع مجموعة من الأهداف التطويرية المحددة التي تهدف إلى تعزيز الأداء، ومعالجة التحديات، وتحقيق تحسينات مستدامة داخل القسم، بما يضمن النجاح في تحمل المسؤولية وتحقيق التقدم.

الحالة الثانية قضت سبع سنوات في رئاسة القسم، قد دفعتها للتنازل عن رئاسة القسم مجموعة من التحديات، منها محدودية الصلاحيات مقارنة بحجم المسؤوليات الموكلة إليها، وقلة الكفاءات التخصصية في بعض الوظائف، بالإضافة إلى تعيين موظفين يفتقرون للمهارات اللازمة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف. كما تأثرت بالاعتماد المفرط على المركزية الإدارية من بعض المدراء في أوقات معينة، فضلاً عن القصور في تلبية الاحتياجات التنظيمية والمادية للقسم. ولم تغب عن بيئة العمل بعض الممارسات البيروقراطية في الأنظمة التي يمارسها بعض المدراء أو المدراء العامون، والتي تشير إلى أساليب عمل تتسم بالجمود الإداري وتعقيد الإجراءات والميل إلى التسلط والتمسك الصارم باللوائح والنظم، على حساب المرونة والإبداع والمبادرة الفردية، مما يقضي على الكفاءة ويُثبط أصحاب المبادرات، ويخلق جواً عملياً منفراً يدفع رؤساء الأقسام إلى التفكير في الابتعاد أكثر من التركيز على الإبداع والإنتاج والابتكار.

وحول مدى تأثير منصب رئاسة القسم على حياته الشخصية والمهنية فقد أشارت الحالة الأولى الى وجود تأثيرات إيجابية لعل ابرزها تطوير مهاراته؛ لأن العمل في وظيفة رئيس قسم تجعله أكثر اطلاعاً على إمكانياته ونقاط ضعفه، كما أنه لم يتلق دعما فعليا من الإدارة العليا أثناء فترة رئاسته للقسم، ولم يكن الدعم مقتصرًا إلا على عبارات تشجيعية مجردة مثل 'أحسنت' و'جزاك الله خير' و'بارك الله فيك، وأن أعضاء القسم كانوا الداعم الأول والأخير له طيلة فترة عمله، كما لم تكن هناك حوافز كافية تحفزه على الاستمرار في المنصب، كما أن منح الصلاحيات والتفويض وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لم يكن بالشكل الكافي، بعبارة أخرى لم تتبع الإدارة العليا نهج التمكين المناسب لكوادرها ليتمكنوا من تحمل مسؤولية رئاسة الأقسام بفعالية، وحول مدى تأثير التدوير الوظيفي فيما بين رؤساء الأقسام على أدائهم سلبا أم إيجابا؛ فقد أوضحت الحالة الثانية أن تأثير التدوير الوظيفي بين رؤساء الأقسام على أدائهم لم يكن دائمًا بل كان تأثيرًا مؤقتًا فقط ولم يمتد لفترة طويلة، كما أنه كان محدودًا في نطاقه وتأثيره، بحيث لم يترك أثرًا كبيرًا أو تغييرات جوهرية في مستوى الأداء العام.

وتعتبر المرونة في التعامل مع المحيطين من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح في رئاسة القسم، حيث تمكن القائد من التكيف مع مختلف الشخصيات والظروف، وتسهم في بناء علاقات عمل إيجابية، وتعزز القدرة على حل

المشكلات بكفاءة، مما يؤدي إلى بيئة عمل متناغمة تشجع على التعاون والإنتاجية، وقد اقترحت الحالة الثانية أهمية خلق بيئة عمل مريحة تحفز على الأداء الفعّال، مع ضرورة منح رؤساء الأقسام الصلاحيات والتفويض المناسبين للقيام بمهامهم بكفاءة. كما أكدت على أهمية تقدير الأفكار والمبادرات التطويرية وتشجيعها، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز روح الابتكار وتحسين الأداء العام داخل القسم، كما تعتبر عملية التعلم والتطوير المستمر من الركائز الأساسية لأي شخص يرغب أو يفكر في التقدم لمنصب رئاسة القسم، إذ تساهم هذه العملية في تعزيز المعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات الدور القيادي. كما تساعد على مواكبة التطورات المستجدة في المجال، وتطوير القدرات الشخصية والمهنية بما يضمن أداءً متميزًا وفعّالاً يمكنه من إدارة القسم بكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة.

الحالة الثالثة قضت خمس سنوات في رئاسة القسم، وقد دفعها للتنازل عن رئاسة القسم التعقيدات البيروقراطية المتواجدة في الأنظمة والإجراءات، والتي عرقلت قدرتها على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بسلاسة وكفاءة، إلى جانب ذلك كان غياب الدعم الفعلي والمساندة من الإدارة العليا عاملاً مؤثرًا بشكل كبير، إذ شعرت بأنها تعمل في بيئة تفتقر إلى التعاون والتشجيع من القادة الأعلى، مما جعل استمرارها في المنصب أمرًا صعبًا وغير محفز.

وتُعد وظيفة رئيس القسم من الوظائف التي تتطلب استعدادًا دائمًا للتعامل مع المواقف غير المتوقعة، حيث يُطلب منه التدخل السريع واتخاذ قرارات حاسمة في أوقات حساسة، فهي ليست وظيفة روتينية بل تتسم بالتقلب والضغط المستمر، وتستلزم توافر قدرة عالية على إدارة الأزمات، والتنسيق الفوري بين أفراد الفريق، وضمان سير العمل بكفاءة حتى في ظل التحديات المفاجئة، ورغم أهمية هذا الدور، فقد عانت من نقص واضح في الدعم من الإدارة المباشرة، مما أثر على قدرتها في أداء مهامها بفعالية، حيث لم تجد الدعم والمساندة الكافية التي تساعدها على تجاوز التحديات ومواجهة الصعوبات التي تصاحب هذا المنصب الحيوي، وقد كان لمنصب رئاسة القسم تأثير سلبي واضح على حياته الشخصية، حيث تزايدت الأعباء والمسؤوليات بشكل كبير، مما انعكس على وقته وحياته الخاصة، فقد أصبح مضطرًا لقضاء ساعات طويلة في العمل، سواء داخل مقر القسم أو خارجه، لمتابعة المهام واتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات اليومية، هذا الضغط المستمر أدى إلى تقليص الوقت المخصص لأسرته واهتماماته الشخصية، كما أثر على حالته النفسية والتوازن بين حياته المهنية والشخصية، مما جعله يشعر بالإرهاق والتوتر في كثير من الأحيان.

كما تبين له خلال فترة توليه رئاسة القسم أن مستوى الدعم الذي كان يتوقع الحصول عليه من الإدارة العليا لم يكن بالمستوى المأمول، فقد كان يتطلع إلى دعم فعلي ومباشر يسهل عليه أداء مهامه القيادية ويعزز من قدرته على مواجهة التحديات، إلا أن ما حصل عليه كان دون التوقعات، سواء من حيث توفير الموارد أو منح الصلاحيات، أو تقديم التوجيه والمساندة في الأوقات الحرجة. هذا التفاوت بين التوقعات والواقع شكّل مصدر إحباط وأثر على فاعلية أدائه في المنصب، ونظرًا لأن الحالة الثالثة تُولي أهمية كبيرة لبناء علاقات إيجابية ومتينة مع أعضاء القسم، فإنها ترى أن الحفاظ على جو من التعاون والاحترام المتبادل يتطلب أحيانًا تقديم بعض التضحيات الشخصية، فقد يكون من الضروري التغاضي عن بعض المواقف أو تخصيص وقت وجهد إضافيين خارج نطاق المهام الوظيفية، بهدف تعزيز روح الفريق، وخلق بيئة عمل داعمة ومتناغمة تسهم في تحقيق أهداف القسم بكفاءة، حتى وإن جاء ذلك على حساب الراحة الشخصية أو الالتزامات الخاصة.

كما أن غياب الحوافز الكافية سواء كانت مادية أو معنوية، شكّل عاملاً محبطًا أثر على رغبته في الاستمرار في المنصب، إذ لم يشعر بالتقدير الذي يتناسب مع حجم الجهود والمسؤوليات التي يتحملها كرئيس قسم، ولم تُقدّم له

مكافآت تشجيعية أو فرص تطور مهني ملموسة تعكس طبيعة عمله القيادي، هذا النقص في الحوافز أضعف من دافعيته، وقلل من شعوره بالانتماء والتحفيز، مما جعله يعيد النظر في جدوى الاستمرار في هذا الدور، كما أن الإدارة العليا لم تتبع نهج التمكين الحقيقي تجاه كوادرها، الأمر الذي حال دون إعدادهم بالشكل الكافي لتولي مهام رئاسة الأقسام بكفاءة، فقد غابت المبادرات التي تهدف إلى تأهيلهم من خلال التدريب، ومنحهم الصلاحيات المناسبة، وتوفير البيئة الداعمة التي تعزز من قدراتهم القيادية، ونتيجة لذلك لم تُمنح الكوادر الفرصة للنمو المهني والتطور التدريجي الذي يؤهلهم لتحمّل مسؤوليات إدارية عليا، مما أثر سلبًا على فاعلية أدائهم واستعدادهم لتولي مناصب قيادية بمرونة وثقة.

وقد تبين أن التدوير الوظيفي كان له أثر إيجابي واضح عليهم، حيث ساهم في إحداث تغيير ملموس في بيئة العمل، مما جدد من حيويتهم المهنية ورفع من مستوى دافعيتهم، فقد منحهم هذا التغيير فرصة للاطلاع على تجارب إدارية جديدة، والتعامل مع تحديات مختلفة، مما ساعدهم على تطوير مهاراتهم، وتوسيع آفاقهم المهنية، والخروج من إطار الروتين الوظيفي المعتاد، الأمر الذي انعكس إيجابًا على مستوى الأداء والتفاعل مع المهام الجديدة بروح أكثر نشاطًا وتقبلاً، وتُعد العلاقات الإنسانية عاملًا أساسيًا لا غنى عنه لتحقيق النجاح في منصب رئاسة القسم، إذ أن القدرة على بناء جسور من الثقة والاحترام والتفاهم مع أعضاء الفريق تساهم بشكل مباشر في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة؛ فالتعامل الإنساني الراقي يعزز من روح التعاون ويقلل من حدة التوتر أو النزاعات، كما يُشعر الموظفين بالتقدير والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم، ومن هذا المنطلق فإن من يمتلك مهارات تواصل فعّالة ويُحسن إدارة العلاقات الشخصية يكون أكثر قدرة على قيادة فريقه بكفاءة وتحقيق أهداف القسم بسلاسة واستقرار.

وقد أكدت الحالة الثالثة على أهمية توفير دعم متكامل لضمان نجاح رؤساء الأقسام في أداء مهامهم، حيث اقترحت ضرورة توفير الدعم المالي الكافي الذي يمكّنهم من تنفيذ خططهم وبرامجهم التطويرية بفاعلية، كما شددت على أهمية أن يكون هناك دعم فعلي ومستمر من قِبل الإدارة العليا، لا يقتصر على التقدير اللفظي أو المعنوي فقط، بل يشمل أيضًا توفير الصلاحيات اللازمة، وتسهيل الإجراءات، وتقديم المشورة والتوجيه عند الحاجة، بما يعزز من دور رئيس القسم ويمنحه الثقة والإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف القسم بكفاءة واستدامة، وينصح لأي شخص يرغب أو يفكر في التقدم لمنصب رئاسة القسم بأن يولي اهتمامًا خاصًا لبناء علاقات متينة ومتوازنة مع زملائه وأعضاء القسم، وينبغي أن تستند هذه العلاقات إلى مبادئ العدل والاحترام المتبادل، مع التحلي بالاعتدال في المواقف والتصرفات، كما يجب أن يكون مرنًا وقادرًا على إظهار التسامح عند الضرورة، مما يساعد على تجاوز الخلافات وتعزيز جو من الانسجام داخل الفريق، إلى جانب ذلك من المهم أن يسعى لتحقيق توازن دقيق بين المثالية والواقعية في التعامل مع التحديات والقرارات، بحيث يطمح إلى الأفضل دون إهمال الواقع العملي، مما يضمن قيادة فعالة وناجحة للقسم.

الحالة الرابعة قضت أربع عشرة سنة في رئاسة القسم، وقد دفعها للتنازل عن رئاسة القسم الظروف الصحية؛ وقد واجهته عدة تحديات خلال فترة رئاسته للقسم، كان من أبرزها ضعف التزام بعض الموظفين بمواعيد الحضور والانصراف، مما أثر بشكل مباشر على سير العمل والانضباط العام داخل القسم، كما واجهت المؤسسة مقاومة من بعض الموظفين في عملية مواءمة مهامهم واختصاصاتهم مع متطلبات منظومة إجادة ونظام إدارة الجودة، حيث أبدى البعض تحفظاً أو تردداً تجاه التغيير، نتيجة لعدة عوامل محتملة مثل ضعف الوعي بأهداف المنظومة، الخوف من زيادة الأعباء الوظيفية، أو غياب الفهم الكافي لفوائد تطبيق معايير الجودة على الأداء المؤسسي والفردي.

وقد شكل هذا التحدي أحد أبرز العوائق في مرحلة التحول، مما استدعى تنفيذ برامج توعوية وتدريبية بهدف تعزيز القناعة بأهمية هذه الأنظمة ودمجها بسلاسة في بيئة العمل.

كما لوحظت بعض التجاوزات في الالتزام بالتسلسل الوظيفي عند تنفيذ الممارسات المهنية، حيث قام بعض الموظفين بتخطي القنوات الرسمية المعتمدة في التواصل واتخاذ القرار، مما أدى إلى إرباك في سير الإجراءات، وتداخل في الاختصاصات، وأحيانًا إضعاف لهيبة ومسؤوليات المناصب الإشرافية، بالإضافة الى إسناد بعض المهام التي لا تندرج ضمن نطاق اختصاصاته الأساسية، مما تسبب في تشتيت الجهود وزيادة العبء على الكادر الوظيفي، وأدى أحيانًا إلى تأخير في إنجاز المهام الجوهرية المناطة بالقسم، كما أن هذا الإسناد غير المنسجم مع المهام المحددة في الهيكل التنظيمي أثار بعض الإرباك في توزيع المسؤوليات وخلق تداخلًا مع مهام أقسام أخرى.

وحول مدى تأثير منصب رئاسة القسم على حياته الشخصية والمهنية؛ فقد انعكست مسؤوليات منصب رئاسة القسم بشكل ملحوظ على حياته الشخصية والمهنية، حيث تطلّب الدور إشرافًا دائمًا ومتابعة مستمرة لمجريات العمل، سواء خلال ساعات الدوام الرسمي أو خارجها، وقد أدى ذلك إلى استنزاف قدر كبير من الوقت والجهد والذهن، الأمر الذي فرض عليه تحديًا في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل المكثفة واحتياجاته الشخصية والعائلية، كما أن ضغط المهام القيادية واتخاذ القرارات الإدارية اليومية تطلب منه البقاء في حالة تأهّب ذهني دائم، ما أثر أحيانًا على جودة حياته خارج بيئة العمل.

وقد حظيت الحالة الرابعة خلال فترة رئاسته للقسم بدعم ملموس وتعاون فعّال من الإدارة العليا، تمثّل في الموافقة على معظم المقترحات والمبادرات التي تقدمت بها، لا سيما تلك المتعلقة بالمشاريع والبرامج التطويرية الهادفة إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للطلبة، وقد تجلّى هذا الدعم في تسهيل الإجراءات وتوفير الموارد اللازمة والتفاعل الإيجابي مع الأفكار الجديدة، مما أسهم بشكل مباشر في تحويل العديد من التصورات إلى ممارسات واقعية لها أثر إيجابي على البيئة التعليمية.

وعلى الرغم من وجود علاقات إيجابية وبنّاءة مع عدد من الزملاء تميّزت بروح التعاون والدعم والاحترام المتبادل وأسهمت في تيسير العمل وتحقيق العديد من الأهداف، إلا أن العلاقات مع بعض الأعضاء الآخرين اتسمت أحيانًا بالتحدي والتباين في وجهات النظر، مما أدى إلى حدوث توترات أو قصور في مستوى الانسجام داخل الفريق، هذا التفاوت في طبيعة العلاقات المهنية شكّل ضغطًا نفسيًا وإداريًا وساهم بشكل غير مباشر في اتخاذ قرار التنحي عن المنصب رغبة في الحفاظ على بيئة عمل صحية، وتفادي الانشغال المفرط بالخلافات الجانبية على حساب الأهداف الجوهرية للقسم.

وحول إن كانت هناك حوافز كافية لتحفيزه على الاستمرار في المنصب؛ فقد كانت الإجابة بنعم؛ إذ توفرت مجموعة من الحوافز التي كان لها دور فعال في تحفيزها على الاستمرار في منصب رئاسة القسم، من أبرزها الدعم الذي تلقته من الجهات العليا لتلبية مختلف الاحتياجات الإدارية والفنية التي يتطلبها المنصب، سواء من حيث تسهيل الإجراءات أو توفير الموارد أو الاستجابة السريعة للمطالب التي من شأنها تعزيز كفاءة العمل داخل القسم، وبالتالي ساعد ذلك بشكل كبير في تخفيف الضغوط المرتبطة بالأعباء القيادية، ومكّنتها من تنفيذ عدد من المبادرات والمشاريع التطويرية بسلاسة، مما عزز شعورها بالتمكين والثقة. كما أن الإدارة العليا تعتمد نهجًا استراتيجيًا يقوم على تمكين الكوادر الوظيفية وتأهيلهم لتحمّل مسؤوليات المناصب القيادية، وعلى رأسها رئاسة الأقسام. ويتجلى هذا التمكين في توفير مقومات النجاح الضرورية، سواء من خلال دعم الموارد البشرية المؤهلة التي تسهم في تنفيذ المهام بكفاءة، أو من خلال تخصيص الموارد المالية اللازمة التي تتيح تنفيذ الخطط والمبادرات التطويرية دون عوائق.

وقد امتلكت الحالة الرابعة مجموعة من المهارات التي تعتبرها أساسية لنجاحها في أداء مهام رئاسة القسم، والتي أسهمت في تحقيق التوازن بين الجوانب الإدارية والفنية، ومن أبرزها التمكن العلمي والمهني؛ حيث تتمتع بإلمام عميق بالمادة العلمية المرتبطة بتخصص القسم، إلى جانب القدرة على استخدام أدوات القياس والمتابعة بكفاءة، ما مكّنها من تقييم الأداء وتحسين جودة المخرجات باستمرار، بالإضافة الى الحرص على التحلي بالمرونة في أسلوبها الإداري والتواصلي، مما ساعدها على احتواء التحديات المختلفة والتكيف مع المتغيرات وتعزيز بيئة عمل إيجابية يسودها التفاهم والتعاون، كما تتمتع الحالة الرابعة بفهم دقيق للأنظمة والقوانين والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة، وهو ما ساعدها على اتخاذ قرارات مبنية على أسس قانونية واضحة، وضمان الامتثال المؤسسي في كافة الإجراءات، ناهيك عن إدراكها للاختلافات في قدرات واحتياجات الزملاء داخل القسم، والحرص على مراعاة هذه الفروق عند توزيع المهام أو التعامل مع التحديات، مما يعزز من فعالية الفريق وتحقيق أقصى درجات الأداء، بالإضافة الى مهارة تمكين أعضاء الفريق ومنحهم الثقة والمسؤولية في أداء مهامهم من خلال التشجيع على الاستقلالية، وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين بما يعزز من تطورهم المهني، وأخيرا الحرص على توزيع المهام والاختصاصات بين أعضاء القسم وفقًا للبطاقات الوظيفية الوصفية، بما يضمن وضوح الأدوار وتكافؤ الفرص وتحقيق العدالة في بيئة العمل، مما يسهم في رفع الكفاءة وتقليل حالات التداخل أو التقصير.

وحول المقترحات المستقبلية التي تراها الحالة الرابعة ضرورية لتحسين رئاسة القسم؛ فإنها ترى أن عملية تحسين أداء رئاسة القسم تُعتبر من الأولويات التي تتطلب استراتيجية واضحة ومتكاملة، ومن بين المقترحات المستقبلية التي ترى أنها ضرورية لتحقيق هذا الهدف تمكين الرؤساء من الموارد والدعم اللازمين؛ إذ يجب توفير الدعم الكامل لرؤساء الأقسام من خلال تمكينهم بمختلف الأدوات والموارد، بالإضافة إلى توفير الدعم المعنوي والإداري اللازم الذي يضمن لهم القدرة على إدارة مهامهم بكفاءة، بالإضافة الى تعزيز التعاون مع الأقسام الرقابية؛ إذ أنه من المهم أن تعمل رئاسة القسم بتناغم وتنسيق محكم مع الأقسام الرقابية داخل المؤسسة، لضمان الالتزام بالمعايير واللوائح المعمول بها، بما يسهم في رفع مستوى الشفافية والجودة في العمل، كذلك وجوب إنشاء آليات توأمة وتكامل بين الأقسام؛ وذلك من خلال تشجيع العمل المشترك والتوأمة بين الأقسام المختلفة من خلال بناء علاقات تعاونية قوية، بحيث يتم تبادل الخبرات والدعم المتبادل، وهذا يساهم في تفعيل الدور القيادي بشكل أكثر فاعلية. وأخيرا ينبغي أن تكون هناك منظومة واضحة تربط بين المهام الموكلة لرؤساء الأقسام والاختصاصات المحددة، مع استخدام أدوات قياس مقننة ومعتمدة من قبل المؤسسة، هذا الربط يسهل تقييم الأداء بدقة ويعزز المساءلة ويضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

وحول النصائح التي يمكن تقديمها لأي شخص يفكر في تولي منصب رئاسة القسم، وجوب الإدراك الكامل لطبيعة الوظيفة؛ حيث يجب أن يكون لديه وعي تام بأن رئاسة القسم ليست مجرد منصب إداري فقط، بل هي وظيفة تتطلب القدرة على تحمل ردود الأفعال المختلفة، سواء من المرؤوسين أو من القيادة العليا، إذ قد تواجه تحديات ونقداً يتطلب منه الصبر والمرونة، بالإضافة الى سعة البال والهدوء في مواجهة الضغوط؛ فمن المهم أن تتمتع بسعة صدر وقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة بهدوء وحكمة، لأن اتخاذ القرارات الصائبة يتطلب ضبط النفس وعدم الاستسلام للانفعالات، كما يتوجب عليه القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، مع الاعتماد على المعلومات الدقيقة والتحليل المتأني للأوضاع، لأن التردد أو التأخير قد يؤثر سلباً على سير العمل ونجاح القسم، كذلك ينبغي أن يكون دائم المتابعة لأداء الفريق، مع تقديم التوجيه والنصح المستمرين، وذلك لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة، كما يجب الالتزام بالعدل في التعامل مع الجميع، ويكون صادقاً وشفافاً في قراراتك وتصرفاتك، لأن هذه القيم تبني ثقة الفريق به وتخلق بيئة عمل صحية، كما يجب أن تضع مصلحة القسم

والمؤسسة فوق أي مصالح شخصية، فتكون دائمًا موجهًا لخدمة الأهداف الأكبر، بما يعزز من استقرار العمل ونجاحه.

الحالة الخامسة قضت ثمان سنوات في رئاسة القسم، ومن أبرز الدوافع التي جعلتها تتنازل عن منصب رئاسة القسم مرورها بظروف خاصة واستثنائية أثرت على قدرتها على الاستمرار في أداء مهام المنصب على النحو المطلوب. وقد واجهتها العديد من التحديات الكبيرة من أبرزها قلة عدد الموظفين في القسم، الأمر الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى زيادة ضغط العمل، مما يفرض أعباء إضافية على الفريق ويؤثر على سير المهام بكفاءة وسلاسة، وحول مدى تأثير منصب رئاسة القسم على حياتها الشخصية والمهنية قد كان لهذا الدور وقع كبير، حيث تطلّب منها توازناً دقيقاً بين الالتزامات الإدارية والمهام الأكاديمية، مما أثر على وقتها الشخصي ومساحتها الخاصة، وبالتالي فقد شكل ذلك دافعاً قوياً لها للبحث عن حلول فعالة، وتعلم مهارات جديدة في إدارة الوقت وتنظيم الأولويات وتعزيز مهارات القيادة، وهو ما أسهم في تطويرها مهنيا بشكل ملحوظ.

أما فيما يتعلق بالدعم الذي تلقيه من الإدارة العليا خلال فترة توليها رئاسة القسم، فقد كان دعما فعليا وملموسا، تمثل بشكل رئيسي من قبل مدير الدائرة، الذي جسّد مفهوم التمكين الإداري بأرقى صوره؛ إذ أتاح لها مساحة واسعة من الصلاحيات والثقة لاتخاذ القرارات، وممارسة مهامها القيادية بكامل الاستقلالية، مما ساهم بشكل كبير في تهيئة بيئة عمل محفزة وفعالة، وأثرى تجربتها القيادية على المستويين المهني والشخصي. وحول طبيعة العلاقات مع أعضاء القسم أثناء توليّ رئاسة القسم، كانت طبيعة العلاقات المهنية والإنسانية إيجابية مع جميع الأعضاء في القسم، حيث لم يؤثر المنصب بأي شكل على مستوى التواصل أو روح التعاون القائمة بينهم. بل استمر التفاعل البنّاء والتنسيق المستمر في مختلف النواحي الإدارية، مما ساهم في تعزيز بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل والعمل الجماعي، وساعد في تحقيق الأهداف المشتركة للقسم بكفاءة ومرونة.

كما كان للبيئة المحيطة لا سيما الدعم والتشجيع الذي تلقته من الزملاء في الإشراف الفني، دورٌ كبير في تعزيز دافعيتها للاستمرار في المنصب، إذ تميزت تلك البيئة بروح التعاون وتبادل الخبرات والمساندة المستمرة، مما ساعد على تخفيف أعباء المسؤولية، وخلق مناخ عمل إيجابي ومشجع يُشعرها بالتقدير ويحفّزها على مواصلة العطاء والقيام بالمهام القيادية بفاعلية.

وقد تجلت مظاهر التمكين في حرص الإدارة العليا على إشراك رؤساء الأقسام في مختلف جوانب صنع القرار، سواء تلك المرتبطة مباشرة بالقسم أو حتى في قضايا أوسع تتعلق بالدائرة بشكل عام وقد ساهمت هذه المشاورة المستمرة في تمكينهم فعليًا من أداء مهامهم القيادية بكفاءة واستقلالية.

وفيما يتعلق بتأثير التدوير الوظيفي بين رؤساء الأقسام على أدائهم، فقد أشارت الحالة الخامسة أن لهذا التدوير أثر واضح يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً، وذلك بحسب طبيعة العمل المُسند إلى الرئيس الجديد؛ إذ يختلف تأثير التدوير باختلاف نوعية المهام الموكلة وما إذا كانت تتطلب مهارات فنية متخصصة أو قدرات إدارية، أو مزيجاً من الاثنين، فبعض الأقسام تفرض تحديات فنية دقيقة تستدعي خبرة متعمقة في المجال، في حين تتطلب أقسام أخرى مهارات قيادية وتنظيمية عالية للتعامل مع ضغوط العمل ومتغيراته، وبالتالي فإن نجاح التدوير يعتمد إلى حد كبير على مدى توافق مهارات الفرد مع متطلبات القسم الذي يُناط به.

أما بالنسبة للمهارات التي تمتلكها الحالة الخامسة وتعتبر ضرورية لنجاحها في أداء مهام رئاسة القسم، فتتمثل في مهارات الاتصال الفعّال والتواصل الواضح مع الزملاء والفرق المختلفة، والتي تعد حجر الأساس في بناء علاقات عمل متينة وتحقيق التنسيق المطلوب، وضرورة القدرة على التعامل مع ضغوط العمل بكفاءة وهدوء، لضمان

استمرار الأداء العالي تحت ظروف متغيرة ومتطلبة. بالإضافة إلى أهمية إتقان مهارات الحاسب الآلي والاطلاع المستمر على تقنيات الذكاء الاصطناعي، لما لهذه المهارات من دور جوهري في تحسين سير العمل واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة وتعزيز الابتكار داخل القسم.

وقد اقترحت الحالة الخامسة توفير فرص أفضل للدراسات العليا كوسيلة لتعزيز التطوير المهني للأعضاء، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة العلمية والبحثية داخل القسم، كما أكدت على أهمية منح العلاوة النقدية كحافز مالي يشجع على الاستمرارية والالتزام ويعزز روح المبادرة والعطاء لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام والبيئة المهنية في القسم.

وعطفا على ما سبق؛ فقد تمثلت أسباب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام في ضعف التزام بعض الموظفين بمواعيد العمل أثر على الانضباط وسير العمل داخل القسم، وأن الظروف الصحية كانت من الأسباب التي دعت الى التنازل عن رئاسة القسم، ومقاومة بعض الموظفين لتطبيق نظام الجودة خوفا من زيادة الأعباء، وتجاوز بعض الموظفين للتسلسل الوظيفي تسبب في إرباك الإجراءات وتداخل الاختصاصات، وإسناد مهام خارج الاختصاص أدى لتشتيت الجهود وتأخير الإنجاز، وأن مسؤوليات رئاسة القسم أثرت سلبًا على حياته الشخصية والمهنية بسبب ضغط العمل المستمر، كما أن وبالرغم من وجود علاقات إيجابية مع بعض الزملاء إلا أن الأمر لا يخلو من وجود توترات مع آخرين أثرت على بيئة العمل، بالإضافة الى غياب رؤية واضحة للترقيات في قسم الاقتصاد والمال أثر على تحفيز الموظفين، ونقص التوجيه والدعم من الإدارة العليا خلال فترة الرئاسة زاد من التحديات، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية كافية قلل من الدافعية للاستمرار في رئاسة القسم.

بالإضافة الى وجود صلاحيات محدودة مقارنة بحجم المسؤوليات الموكلة إليه، كذلك نقص في الكفاءات التخصصية وتعيين موظفين غير مؤهلين أدى إلى ضعف الأداء، وقصور في تلبية الاحتياجات التنظيمية والمادية للقسم، ووجود ممارسات تحزبية وشللية أضعفت الكفاءة وأحبطت المبادرات، ناهيك عن أن التعقيدات البيروقراطية أعاقت اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بكفاءة، وتأثير سلبي لمنصب الرئاسة على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية مع زيادة الضغوط النفسية، وغياب التمكين المناسب من الإدارة العليا حال دون إعداد الكوادر لتحمل المسؤولية بشكل فعّال، والمرور بظروف خاصة أثّر على القدرة على الاستمرار في المنصب، وأخيرا قلة عدد الموظفين زادت من ضغط العمل وأعباء الفريق.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كاكمار وآخرين (Kacmar et al, 2006) التي أشارت إلى أن ضعف العدالة التنظيمية وسوء العلاقات مع الرؤساء تُعد من أبرز العوامل التي تدفع الموظفين إلى ترك مناصبهم أو البحث عن بدائل أقل توترا، واتفاقها مع نتائج دراسة الحازمي (2020) التي أشارت إلى أن ضعف الدعم المؤسسي وكثرة الأعباء الإدارية وتداخل الصلاحيات من أبرز الأسباب التي تدفع رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى التنازل عن مناصبهم، ومع نتائج دراسة الين وآخرين (Allen et al, 2003) التي أشارت إلى أن ضعف الالتزام التنظيمي وتراجع الحوافز وتعارض القيم الشخصية مع ثقافة المنظمة كانت من العوامل الجوهرية المؤدية إلى نية التنازل عن المناصب القيادية أو ترك العمل، ومع نتائج دراسة هاينن ودارلنج (Heinen & Darling, 2009) التي أشارت إلى أن الإرهاق الوظيفي وضعف التقدير والضغوط النفسية المزمنة تؤدي إلى انسحاب الموظفين من الأدوار الإشرافية والقيادية، ومع نتائج دراسة عبد الله والشمري (2021) التي أظهرت أن الصراع بين متطلبات العمل والحياة الشخصية والضغوط النفسية العالية من أهم الأسباب التي دفعت بعض المدراء التنفيذيين إلى طلب التنازل الطوعي عن مناصبهم، ومع نتائج دراسة البدري (2018) التي أشارت إلى أن ضعف الحوافز وسوء بيئة العمل وغياب

العدالة التنظيمية كانت من أبرز الأسباب التي أدت إلى استقالات مبكرة أو التنازل عن المناصب الإدارية في القطاع الحكومي.

وللإجابة عن السؤال الثاني حول "ما مدى إسهام الحوافز في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد الحوافز مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى أبعاد الحوافز في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التوقع	3.53	0.49	بدرجة كبيرة
القيمة	3.30	0.76	بدرجة متوسطة
الأدوات	2.45	0.36	بدرجة ضعيفة
الحوافز	3.08	0.46	بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الحوافز حاز على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (0.46) ورغم أن الحوافز لم تكن في أدنى مستوياتها، إلا أن متوسط التقييم يشير إلى شعور الموظفين بعدم كفاية المكافآت مقابل الجهد المبذول، وقد يعود ذلك الى تدني العلاوات المالية المرتبطة بالمنصب، أو عدم وجود تقدير معنوي كافٍ من الإدارة أو الزملاء، أو غياب الحوافز غير المادية كفرص الترقّي أو الاعتراف الرسمي بالإنجازات، وقد يرجع ذلك الى أن الضغوط والمسؤوليات المرتبطة بالمنصب لا تتناسب مع الحوافز المقدمة مما ولّد لديهم شعوراً بالإجهاد وعدم الرضا الوظيفي وبالتالي التفكير في التنازل، وقد يشير إلى أن ضعف الحوافز لا يتعلق فقط بقلّتها، بل بكيفية توزيعها، حيث قد يشعر الموظف بأن الحوافز لا تُمنح بعدالة أو أنها تُمنح لأسباب غير موضوعية مما يؤدي إلى فقدان الحافز للبقاء في المنصب، وربما قد يفتقر بعض المتنازلين إلى الدوافع الذاتية مثل الإحساس بالإنجاز أو الرغبة في التأثير أو حب القيادة مما يجعلهم أقل تحمّساً للاستمرار، خصوصا إذا لم تُعزَّز هذه الدوافع من قبل بيئة العمل، وبناء عليه فان هذه النتيجة تؤكد نتائج المقابلة التي أشارت الى غياب رؤية واضحة للترقيات في قسم الاقتصاد والمال أثر على تحفيز الموظفين، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية كافية قلل من الدافعية للاستمرار في رئاسة القسم.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة تشيانج وبيرتش (Chiang & Birtch, 2010) التي أشارت إلى أن عدم وجود نظام حوافز عادل وشفاف يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وانخفاض الالتزام وارتفاع نية ترك العمل في المؤسسات متعددة الجنسيات، ومع نتائج دراسة الكبيسي (2017) التي أشارت إلى أن غياب الحوافز العادلة والمنظمة أدى إلى ضعف الانتماء المؤسسي وارتفاع معدل دوران الموظفين في القطاع الحكومي، ومع نتائج دراسة خضير (2020) التي أشارت إلى أن الموظفين الذين لم يحصلوا على حوافز كافية أظهروا مستويات أقل من الدافعية والمبادرة والإبداع في العمل.

وتفصيلا لذلك فإن بعد التوقع قد حاز على درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.49) والتي تشير الى أن سبب تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام يعود الى أن الموظف يعتقد بأن بذل الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي سيكون لديه دافع أكبر، كما أن بُعد التوقع حاز على درجة كبيرة لأن

الموظفين الذين تنازلوا عن المناصب كانوا يتمتعون بقدرات عالية وثقة بالنفس في إنجاز مهامهم، لكنهم لم يجدوا ما يحفزهم للاستمرار في ظل نظام مكافآت أو بيئة عمل غير مشجعة، مما دفعهم للتنازل رغم كفاءتهم.

بينما حاز بعد القيمة على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.76) والتي تشير الى أن الموظف ربما يعتقد أن الأداء الجيد يؤدي إلى الحصول على المكافآت التي يتوقعها، وبالتالي يشير إلى أن المتنازلين لم يرفضوا المنصب بشكل كامل ولم يعتبروه عديم الفائدة، ولكنهم لم يجدوا فيه جاذبية كافية أو قيمة عالية تُبرر الاستمرار فيه، خاصة في ظل التحديات والضغوط المرتبطة به. كما حاز بعد الأدوات على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري (0.36) والتي تشير الى أن المكافآت التي يتوقعها لا تُعتبر ذات قيمة كبيرة بالنسبة له وبالتالي سيكون التحفيز منخفضًا، مما يدلل على أن الموظفين الذين تنازلوا عن مناصبهم لا يرون أي فائدة مباشرة من الأداء الجيد في مناصبهم، لأنهم فقدوا الثقة في أن الجهد سيؤدي إلى مكافآت أو مزايا ملموسة، وهذا يفسر بشكل جوهري إحباطهم ودافعهم للتنازل. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التوقع في الحوافز مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى التوقع في الحوافز في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوقع
أعتقد أن تحقيق أداء جيد في العمل يعتمد بشكل كبير على دعم الإدارة العليا	4.60	0.55	بدرجة كبيرة جدا
أنا متأكد من أن العمل الجاد سيؤدي إلى نتائج ملموسة في أداء المهام	4.20	1.10	بدرجة كبيرة جدا
بذل المزيد من الجهد في العمل سيزيد من فرص نجاحي في المشاريع التي أعمل عليها	4.00	1.00	بدرجة كبيرة
زيادة الجهد الذي أبذله في العمل ستؤدي إلى تحسين أدائي بشكل ملحوظ	3.40	0.89	بدرجة كبيرة
أعتقد أن هناك علاقة قوية بين الجهد الذي أبذله وبين جودة العمل الذي أقدمه	3.40	0.89	بدرجة كبيرة
إذا بذلت جهدًا أكبر، سيؤدي ذلك إلى رضا المسؤولين	3.20	1.10	بدرجة متوسطة
أعتقد أن بذل المزيد من الجهد سيؤدي إلى تحسين أدائي في العمل	3.00	1.41	بدرجة متوسطة
أشعر أنه إذا بذلت جهدًا أكبر، سيكون لدي فرصة أكبر لمزيد من الحوافز	2.40	0.55	بدرجة ضعيفة

يبين الجدول السابق أن الفقرات "أعتقد أن تحقيق أداء جيد في العمل يعتمد بشكل كبير على دعم الإدارة العليا" و"أنا متأكد من أن العمل الجاد سيؤدي إلى نتائج ملموسة في أداء المهام" قد حازت على درجة كبيرة جدا بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (4.60) (4.20) وانحرافات معيارية (0.55) (1.10) وأن الفقرات " بذل المزيد من الجهد في العمل سيزيد من فرص نجاحي في المشاريع التي أعمل عليها " و" زيادة الجهد الذي أبذله في العمل ستؤدي إلى تحسين أدائي بشكل ملحوظ " و" أعتقد أن هناك علاقة قوية بين الجهد الذي أبذله وبين جودة العمل الذي أقدمه " قد حازت على درجة كبيرة بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (4.00) (3.40) (3.40) وانحرافات معيارية (1.00) (0.89) (0.89) والتي تشير الى أن الموظف يعتقد أن بذل الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء، وبالتالي سيكون لديه دافع أكبر.

ويعزو الباحثون ارتفاع تلك الفقرات الى أنها تعبّر عن معتقدات إيجابية شائعة وقوية لدى الأفراد حول العلاقة بين الجهد المبذول ونتائج العمل، وهي تشير إلى قناعة الفرد بأن زيادة الجهد تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق النجاح،

وغالباً ما يكون لدى المشاركين خبرات سابقة تؤكد أن العمل الجاد فعلاً يؤدي إلى نتائج مما يعزز استجابتهم الإيجابية لمثل هذه الفقرات، بالإضافة الى وجود الثقافة التنظيمية أو الشخصية في بيئة العمل والتي تعزز قيمة الاجتهاد والمثابرة، وكون كل فقرة تحتوي على علاقة منطقية وواضحة بين الجهد والنتيجة مما يجعلها سهلة الفهم وقابلة للاتفاق عليها من أغلب المستجيبين.

بينما حازت الفقرة "إذا بذلت جهدًا أكبر، سيؤدي ذلك إلى رضا المسؤولين" على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (1.10) والتي تشير الى ضعف الثقة في العدالة التنظيمية؛ إذ أن العديد من الموظفين لا يربطون بشكل مباشر بين الجهد ورضا المسؤولين، إلا إذا كانت هناك تجارب سابقة من التحيز أو عدم التقدير أو غياب نظام المكافآت، وحازت الفقرة "أعتقد أن بذل المزيد من الجهد سيؤدي إلى تحسين أدائي في العمل" على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغت (3.00) وانحراف معياري (1.41) والتي تشير الى أن الموظف قد يرى بأن التحسن في الأداء لا يتوقف فقط على الجهد، بل على وضوح المهام وتوافر الموارد والدعم الإداري والبيئة التنظيمية. إلا أن الفقرة "أشعر أنه إذا بذلت جهدًا أكبر، سيكون لدي فرصة أكبر لمزيد من الحوافز" حازت على درجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وانحراف معياري (0.55) والتي تشير الى أن الموظف لا يرى أن بذل المزيد من الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء مما قد يشير إلى ضعف الدافعية. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأدوات في الحوافز مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى الأدوات في الحوافز في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأدوات
إذا قدمت أداءً متميزًا، سأحصل على تقدير من الإدارة	3.00	0.00	بدرجة متوسطة
أعتقد أن المكافآت التي تمنحها الشركة تعتمد بشكل مباشر على مدى جودتي في العمل	2.80	0.45	بدرجة متوسطة
إذا عملت بجد وحققت الأهداف، سيكون لدي فرصة أكبر للحصول على مزايا إضافية	2.40	0.55	بدرجة ضعيفة
أعتقد أن العمل الجاد سيؤدي إلى زيادة فرص الحصول على مكافآت	2.40	0.55	بدرجة ضعيفة
إذا قمت بأداء جيد في المهام الموكلة إلي، سأحصل على فرصة أكبر للحصول على امتيازات	2.40	0.55	بدرجة ضعيفة
أشعر أن الأداء الممتاز في العمل سيؤدي إلى مكافآت ملموسة	2.20	0.45	بدرجة ضعيفة
أعتقد أن أداءي الجيد في العمل سيكون له تأثير إيجابي على مكافآتي أو ترقيتي	2.20	0.45	بدرجة ضعيفة
إذا حققت أهداف العمل الخاصة بي، سأحصل على المكافآت المتوقعة التي أعتبرها قيمة	2.20	0.45	بدرجة ضعيفة

يشير الجدول السابق الى أن الفقرتين "إذا قدمت أداءً متميزًا، سأحصل على تقدير من الإدارة و" أعتقد أن المكافآت التي تمنحها الشركة تعتمد بشكل مباشر على مدى جودتي في العمل " على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (3.00) (2.80) وانحرافات معيارية (0.00) (0.45) والتي تشير الى أن الموظف ربما يعتقد أن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على المكافآت التي يتوقعها، وربما ذلك يدلل على ضعف الثقة في عدالة النظام التحفيزي والإداري داخل بيئة العمل.

إلا أن الفقرات " إذا عملت بجد وحققت الأهداف، سيكون لدي فرصة أكبر للحصول على مزايا إضافية " و" أعتقد أن العمل الجاد سيؤدي إلى زيادة فرص الحصول على مكافآت " و" إذا قمت بأداء جيد في المهام الموكلة إلي، سأحصل على فرصة أكبر للحصول على امتيازات " و" أشعر أن الأداء الممتاز في العمل سيؤدي إلى مكافآت ملموسة " و" أعتقد أن أداءي الجيد في العمل سيكون له تأثير إيجابي على مكافآتي أو ترقيتي " و" إذا حققت أهداف العمل الخاصة بي، سأحصل على المكافآت المتوقعة التي أعتبرها قيمة" حازت على درجة منخفضة بمتوسط حسابية تراوحت بين بلغ (2.20-2.40) وانحرافات معيارية (0.45-0.55) والتي تشير الى أن الموظف يعتقد أنه لا توجد علاقة حقيقية بين الأداء الجيد والمكافآت أو التقدير مما قد يؤدي إلى ضعف التحفيز، كما يعبر ذلك عن فجوة إدراكية واضحة بين الأداء والمكافآت في ذهن الموظفين، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيمة في الحوافز مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى القيمة في الحوافز في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القيمة
أعتبر التقدير من الإدارة أمرًا ذا قيمة عالية بالنسبة لي	4.20	0.84	بدرجة كبيرة جدا
المكافآت التي تمنحها الشركة تعتبر جزءًا مهمًا في تحفيزي على العمل بجد	3.80	1.10	بدرجة كبيرة
الحوافز الشخصية التي يقدمها العمل تعني لي الكثير	3.60	0.89	بدرجة كبيرة
زيادة الراتب هي إحدى المكافآت التي تهمني بشدة في العمل	3.40	1.14	بدرجة كبيرة
أعتبر المكافآت التي يقدمها العمل جزءًا أساسيًا من تحقيق طموحاتي المهنية	3.40	1.52	بدرجة كبيرة
المكافآت التي سأحصل عليها في العمل مهمة جدًا بالنسبة لي	3.00	1.00	بدرجة متوسطة
أعتقد أن العلاوات والجوائز التي تقدمها الشركة تستحق بذل الجهد	2.80	1.30	بدرجة متوسطة
أعتقد أن المكافآت المادية التي تقدمها الشركة تستحق الجهد الذي أبذله	2.20	1.30	بدرجة ضعيفة

يبين الجدول السابق أن الفقرة "أعتبر التقدير من الإدارة أمرًا ذا قيمة عالية بالنسبة لي" قد حازت على درجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي بلغ على (4.20) وانحراف معياري (0.84) وبالتالي فإن هذه الفقرة تعكس احتياجًا نفسيًا أساسياً وفقًا لنظرية ماسلو ونظرية ريان وديسي، وهو الحاجة إلى التقدير والاعتراف من الآخرين. وأن الفقرات "المكافآت التي تمنحها الشركة تعتبر جزءًا مهمًا في تحفيزي على العمل بجد" و" الحوافز الشخصية التي يقدمها العمل تعني لي الكثير" و" زيادة الراتب هي إحدى المكافآت التي تهمني بشدة في العمل" و" أعتبر المكافآت التي يقدمها العمل جزءًا أساسيًا من تحقيق طموحاتي المهنية " قد حازت على درجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.40-3.80) وانحرافات معيارية (1.10-1.52) والتي تشير الى أن المكافآت التي يتوقع الحصول عليها ذات قيمة كبيرة بالنسبة له مما يعزز دافعيته للعمل، وتشير تلك الفقرات الى القيمة الذاتية للمكافأة، وانه يتأثر إيجابيًا بالحوافز ويعتبرها ضرورية لدافعيته وطموحه.

بينما الفقرتين " المكافآت التي سأحصل عليها في العمل مهمة جدًا بالنسبة لي " و" أعتقد أن العلاوات والجوائز التي تقدمها الشركة تستحق بذل الجهد " قد حازت على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (3) (2.80) وانحرافات معيارية (1) (1.30). وأن الفقرة "أعتقد أن المكافآت المادية التي تقدمها الشركة تستحق الجهد الذي أبذله" حازت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري (1.30) مما يدل على أن

المكافآت التي يتوقعها لا تُعتبر ذات قيمة كبيرة بالنسبة له، وبالتالي سيكون التحفيز منخفضًا، وهو مؤشر بالغ الأهمية يكشف خللًا إدراكيًا في العلاقة بين الجهد المبذول والمردود المادي المتوقع.

وللإجابة عن السؤال الثالث حول "ما مدى تأثير التحفيز الذاتي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد تأثير التحفيز الذاتي مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى أبعاد تأثير التحفيز الذاتي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تأثير التحفيز الذاتي
انتماء	3.69	0.21	بدرجة كبيرة
استقلال	3.60	0.09	بدرجة كبيرة
كفاءة	2.93	0.49	بدرجة متوسطة
الدرجة الكلية	3.49	0.13	بدرجة كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تأثير التحفيز الذاتي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام حاز على درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.13) وبالتالي وجود دافع قوي، مما يدل على أن قرار التنازل عن رئاسة القسم لم يكن ناتجًا عن عجز أو فشل، بل عن وعي عميق بالذات ورغبة في الحفاظ على التوازن النفسي والمهني، والبحث عن بيئة أكثر توافقًا مع الدوافع الداخلية له، وبناء عليه فان هذه النتيجة تؤكد نتائج المقابلة التي أشارت الى عدم وجود حوافز مادية ومعنوية كافية قلل من الدافعية للاستمرار في رئاسة القسم.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العنزي (2020) التي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بين التحفيز الذاتي والأداء الوظيفي والرضا عن العمل، ومع نتائج دراسة ديسي وريان (Deci & Ryan, 2000) التي أشارت إلى أن الموظفين ذوي التحفيز الذاتي المرتفع يظهرون التزاما أكبر وأداءً أفضل ورضا وظيفيا أعلى، ومع نتائج دراسة الجهني (2019) التي أشارت إلى أن ضعف التحفيز الذاتي يرتبط بزيادة ضغوط العمل وتراجع الكفاءة الإنتاجية، ومع نتيجة دراسة هوارد وآخرين (Howard et al, 2016) التي أشارت الى أن التحفيز الذاتي يتنبأ بمستوى الالتزام الوظيفي وانخفاض نية ترك العمل وارتفاع الرضا المهني.

وتفصيلا لذلك فإن بعد انتمائية تأثير التحفيز الذاتي قد حاز على درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.09) ما يدل على أن الموظفين كانوا يُقدّرون العلاقات الإيجابية والقبول الاجتماعي بدرجة عالية، وأنهم تنازلوا عن رئاسة الأقسام عندما شعروا أن هذه الوظيفة تُهدد هذا الجانب الجوهري من تحفيزهم الذاتي وشعورهم بالانتماء الجماعي. بينما حاز بعد استقلالية تأثير التحفيز الذاتي على درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.09) واللذان يشيران الى وجود دافع قوي، مما يُظهر أن رؤساء الأقسام الذين تنازلوا عن مناصبهم كانوا يتطلعون إلى بيئة عمل تمنحهم حرية اتخاذ القرار والتحكم في أسلوب إنجاز مهامهم، وعندما لم تتحقق هذه الحاجة الجوهرية، أثر ذلك على رضاهم ودافعيتهم الداخلية، وقادهم لاتخاذ قرار التنازل.

كما حاز بعد كفاءة تأثير التحفيز الذاتي على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري (0.49) وبالتالي يشير الى دافع متوسط، ما يعكس أن المتنازلين عن رئاسة الأقسام كان لديهم شعور معتدل بقدرتهم على أداء مهام المنصب بنجاح، إلا أن هذا الشعور لم يكن قويًا أو مستقرًا بما يكفي ليشكّل دافعًا للاستمرار، سواء بسبب عوامل شخصية أو بيئية داخل المؤسسة. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جاجن وديسي (Gagné & Deci, 2005) التي أشارت إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالاستقلالية والكفاءة أكثر احتمالًا لتطوير حلول إبداعية وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالذين يعتمدون فقط على الحوافز الخارجية. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استقلالية تأثير التحفيز الذاتي مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى استقلالية تأثير التحفيز الذاتي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستقلالية
أشعر أني حر في تقرير كيف أعيش حياتي	4.80	0.45	بدرجة كبيرة جدا
أشعر أنه باستطاعتي أن أ كّون نفسي إلى حد كبير في مواقفي اليومية	4.40	0.55	بدرجة كبيرة جدا
أشعر بشكل عام بحرية التعبير عن أفكاري وآرائي	4.20	0.45	بدرجة كبيرة جدا
كثيرا ما أفعل ما يقال لي في حياتي اليومية	3.20	0.45	بدرجة متوسطة
الرجوع للإدارة العليا في كل القرارات يشكل عائقا لي	2.60	0.55	بدرجة متوسطة
لا توجد لدي الكثير من الفرص لكي أقرر بنفسي ما أرغب بفعله في حياتي اليومية	2.40	0.89	بدرجة ضعيفة

يبين الجدول السابق أن الفقرات " أشعر أني حر في تقرير كيف أعيش حياتي" و" أشعر أنه باستطاعتي أن أ كّون نفسي إلى حد كبير في مواقفي اليومية " و" أشعر بشكل عام بحرية التعبير عن أفكاري وآرائي " قد حازت على درجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (4.80) (4.40) (4.20) وانحراف معياري (0.45) (0.55) (0.45) والتي تشير إلى وجود مستوى عالٍ من الشعور بالاستقلالية والسيطرة الذاتية لدى المشاركين. وأن الفقرات "كثيرا ما أفعل ما يقال لي في حياتي اليومية" و"الرجوع للإدارة العليا في كل القرارات يشكل عائقا لي" قد حازتا على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.60-3.20) وانحرافات معيارية (0.55-0.45) وتحمل تلك الفقرتين دلالة مزدوجة ويكشف عن تناقض جزئي في إدراك الموظف للاستقلالية.

بينما فقرة "لا توجد لدي الكثير من الفرص لكي أقرر بنفسي ما أرغب بفعله في حياتي اليومية" فقد حازت على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (3) (2.80) وانحرافات معيارية (1) (1.30) وهي تشير الى وجود توازن نسبي بين الشعور بالاستقلالية والقيود المفروضة على اتخاذ القرار في حياة المشاركين اليومية. وأن الفقرة "أعتقد أن المكافآت المادية التي تقدمها الشركة تستحق الجهد الذي أبذله" حازت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري (1.30) وبالتالي فهي تعكس عدة دلالات مهمة حول العلاقة بين الجهد والمكافآت المادية في بيئة العمل؛ فربما لا يرى الموظفون أن الجهد المبذول في العمل يعادله مكافآت مالية مناسبة أو كافية، أو يعكس إحساسًا بعدم العدالة أو بعدم التقدير المادي من قبل المؤسسة. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى كفاءة تأثير التحفيز الذاتي مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى كفاءة تأثير التحفيز الذاتي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الكفاءة
تمكنت مؤخرا من تعلم مهارات جديدةٍ مثيرة للاهتمام	4.00	1.00	بدرجة كبيرة
في حياتي اليومية، لا أحظى بفرص كثيرة لإظهار قدراتي	2.60	0.89	بدرجة متوسطة
غالبًا، لا أشعر بالكفاءة العالية	2.20	1.10	بدرجة ضعيفة

يبين الجدول السابق أن الفقرة " تمكنت مؤخرا من تعلم مهارات جديدةٍ مثيرة للاهتمام" قد حازت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4) وانحراف معياري (1.10) وبالتالي فان المشاركين يشعرون بأنهم قادرون على تطوير مهارات جديدة مما يدل على وجود فرص تعلم جيدة، وان ذلك يعزز الشعور بالكفاءة والنجاح المهني ويرفع من مستوى التحفيز الذاتي ويزيد من رغبة الفرد في مواجهة تحديات جديدة، وأن اكتساب مهارات جديدة غالبًا ما يرتبط بتحسين جودة الأداء والارتقاء بالوظيفة ويعزز الرضا والالتزام الوظيفي لدى الموظف.

وأن الفقرة "في حياتي اليومية لا أحظى بفرص كثيرة لإظهار قدراتي" قد حازت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.89) والتي تشير إلى وجود تقييم متوازن بين الشعور بفرص التعبير عن القدرات والقيود التي يواجهها المشاركون في حياتهم اليومية. بينما فقرة " غالبًا، لا أشعر بالكفاءة العالية " فقد حازت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحرافات معيارية (1.10) وبالتالي يدل ذلك على أن غالبية المشاركين في الدراسة يشعرون بمستوى جيد إلى مرتفع من الكفاءة الذاتية. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى انتماء تأثير التحفيز الذاتي مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (21) يوضح ذلك.

جدول (21): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى انتماء تأثير التحفيز الذاتي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الانتماء
أتأقلم مع الأشخاص الذين أتعامل معهم	4.40	0.55	بدرجة كبيرة جدا
أحب الأشخاص الذين أتفاعل معهم بحق	4.20	0.45	بدرجة كبيرة جدا
اشعر بالانتماء للمرؤوسين أو فريق العمل الذي أكون معه	4.00	0.00	بدرجة كبيرة
الناس بشكل عام ودودون جدا اتجاهي	3.80	0.45	بدرجة كبيرة
الناس في حياتي يهتمون بي	3.40	0.89	بدرجة كبيرة
أعتبر الأشخاص الذين أتفاعل معهم بانتظام بمنزلة الأصدقاء	3.40	0.55	بدرجة كبيرة
في الغالب أبقى لوحدي ولا يوجد لدي الكثير من الاتصالات الاجتماعية	2.60	0.55	بدرجة متوسطة

يبين الجدول السابق أن الفقرتان "أتأقلم مع الأشخاص الذين أتعامل معهم" و "أحب الأشخاص الذين أتفاعل معهم بحق" قد حازتا على درجة كبيرة جدا بمتوسطان حسابيان بلغا (4.40) (4.20) وانحراف معياري (0.55) (0.45) ويشير مضمون الفقرتان الى الى وجود نقاط إيجابية مهمة في العلاقات الاجتماعية والتوافق النفسي للمشاركين. وأن الفقرات "اشعر بالانتماء للمرؤوسين أو فريق العمل الذي أكون معه" و"الناس بشكل عام ودودون جدا اتجاهي" و"الناس في حياتي يهتمون بي" و"أعتبر الأشخاص الذين أتفاعل معهم بانتظام بمنزلة الأصدقاء" قد حازت على درجة

كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.40-4) وانحرافات معيارية (0.55-0) وبالتالي يشير مضمون الفقرات الى مستوى مرتفع من الدعم الاجتماعي والانتماء والعلاقات الإيجابية في حياة المشاركين، بينما فقرة "في الغالب أبقى لوحدي ولا يوجد لدي الكثير من الاتصالات الاجتماعية" فقد حازت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحرافات معيارية (0.55) وهو ما يدلل على أن المشاركين في الدراسة لا يعانون بشكل حاد من العزلة الاجتماعية ولكنهم أيضًا لا يشعرون بوفرة الاتصالات الاجتماعية في حياتهم اليومية.

وللإجابة عن السؤال الرابع حول " ما مدى تأثير الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد تأثير الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (22) يوضح ذلك.

جدول (22): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى أبعاد تأثير الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تأثير التحفيز الذاتي
الصراعات الداخلية	2.90	1.01	بدرجة متوسطة
الضغوط الخارجية	2.53	0.99	بدرجة ضعيفة
الدرجة الكلية	2.20	1.03	بدرجة ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى أبعاد تأثير الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام قد حازت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري (1.03) ما يعكس وجود ضغوط أو صراعات محدودة، وبالتالي فإن تنازلهم عن رئاسة الأقسام كان قرارًا ذاتيًا حرًا، اتخذوه استنادًا إلى تقييم موضوعي لمدى توافق المنصب مع احتياجاتهم وقيمهم وليس نتيجة لضغوط نفسية أو اجتماعية مباشرة. وبناء عليه فان هذه النتيجة تؤكد نتائج المقابلة التي أشارت الى أن مسؤوليات رئاسة القسم أثرت سلبًا على حياته الشخصية والمهنية بسبب ضغط العمل المستمر، كما أن وبالرغم من وجود علاقات إيجابية مع بعض الزملاء إلا أن الأمر لا يخلو من وجود توترات مع آخرين أثرت على بيئة العمل، ووجود ممارسات تحزبية وشللية أضعفت الكفاءة وأحبطت المبادرات، وأن التعقيدات البيروقراطية أعاقت اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بكفاءة، وأن هناك وتأثير سلبي لمنصب الرئاسة على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية مع زيادة الضغوط النفسية. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة لازاروس وفولكمان (Lazarus & Folkman, 1984) التي أشارت الى أن التوترات المزمنة والصراعات الداخلية تؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاض التكيف المهني.

وتفصيلا لذلك فإن بعد الصراعات الداخلية قد حاز على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (1.01) وبالتالي وجود صراعات متوسطة تتطلب وعيًا وإدارة، كما أنهم كانوا يعانون من توترات داخلية وأفكار متضاربة تؤثر على أدائهم ورضاهم الوظيفي، لكنها لم تكن بمستوى يدفعهم دائمًا إلى اتخاذ قرار التنازل بشكل مباشر، بل كانت أحد العوامل التي تضاف إلى بقية الضغوط أو الدوافع. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة خليل (2018) التي أشارت الى أن الضغوط الإدارية ونقص التقدير أسهمت في تزايد مشاعر الصراع الداخلي والقلق والتقصير في الأداء. واتفاقها مع نتائج دراسة الدوسري (2020) التي أشارت الى أن الصراعات الداخلية كفقدان المعنى في العمل وانخفاض التقدير الذاتي ناتجة عن ضغوط مثل التهديد الوظيفي ونقص الموارد.

بينما حاز بعد الضغوط الخارجية على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري (0.99) وهو ما يشير الى ضغوط محدودة، وبالتالي يشير إلى أن العوامل الخارجية مثل ضغوط الإدارة العليا والزملاء أو البيئة

الاجتماعية لم تكن ذات تأثير قوي أو مؤثر بشكل مباشر في قرار بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة بالتنازل عن رئاسة الأقسام، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سيلي (Selye, 1976) التي أشارت الى أن الضغوط الخارجية مثل ضغط العمل وعدم الأمان الوظيفي، تؤدي إلى صراعات داخلية لدى الموظفين مثل التردد وعدم التوازن الانفعالي مما ينعكس على الصحة والأداء، ومع نتائج دراسة الطائي (2021) التي أشارت الى أن الموظفين الذين يعانون من ضغوط تنظيمية خارجية يظهرون صراعات داخلية في اتخاذ القرارات وانخفاضًا في الانتماء والالتزام (الطائي، 2021). كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصراعات الداخلية مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (23) يوضح ذلك.

جدول (23): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى الصراعات الداخلية في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الصراعات الداخلية
شعور الذنب يطاردني عندما أختار شيء يتعارض مع ما أعتقد أنه صحيح	3.40	1.14	بدرجة كبيرة
أشعر بتناقض بين ما يطلبه الآخرون مني وما أريد أن أفعله	3.20	1.48	بدرجة متوسطة
غالبًا ما أتمزق بين الالتزامات الشخصية والمهنية	3.00	1.41	بدرجة متوسطة
أشعر أحيانًا بأنني في صراع داخلي بين ما أريده وما يجب علي فعله	3.00	1.00	بدرجة متوسطة
أحيانًا أجد نفسي في حالة من التوتر بسبب أهداف متناقضة لدي	2.80	1.10	بدرجة متوسطة
أشعر بالحيرة بين أن أكون صريحًا مع الآخرين وبين أن أكون لطيفًا معهم	2.80	1.10	بدرجة متوسطة
أحيانًا أندم على قراراتي لأنني شعرت بالتناقض بين رغباتي الداخلية والواقع	2.60	1.34	بدرجة متوسطة
أواجه صعوبة في اتخاذ قرارات مهمة لأنني أظل أتساءل إذا كنت قد اخترت الخيار الصحيح	2.40	1.14	بدرجة ضعيفة

يبين الجدول السابق أن الفقرة "شعور الذنب يطاردني عندما أختار شيء يتعارض مع ما أعتقد أنه صحيح" قد حاز على درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.14) وهو ما يدل على وجود ضمير أخلاقي حي لدى المشاركين وشعور قوي بالمسؤولية الشخصية تجاه القيم والمبادئ التي يؤمنون بها. وأن الفقرات " أشعر بتناقض بين ما يطلبه الآخرون مني وما أريد أن أفعله" و"غالبًا ما أتمزق بين الالتزامات الشخصية والمهنية" و"أشعر أحيانًا بأنني في صراع داخلي بين ما أريده وما يجب علي فعله" و"أحيانًا أجد نفسي في حالة من التوتر بسبب أهداف متناقضة لدي" و"أشعر بالحيرة بين أن أكون صريحًا مع الآخرين وبين أن أكون لطيفًا معهم" و"أحيانًا أندم على قراراتي لأنني شعرت بالتناقض بين رغباتي الداخلية والواقع" قد حازت على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.20-2.60) وانحرافات معيارية (1.48-1.34) ويشير مضمون الفقرات الى أن المشاركين يعايشون مستوى متوسطًا من الصراعات الداخلية والتناقضات النفسية والسلوكية في حياتهم اليومية.

بينما فقرة "أواجه صعوبة في اتخاذ قرارات مهمة لأنني أظل أتساءل إذا كنت قد اخترت الخيار الصحيح" فقد حازت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وانحرافات معيارية (1.14) وهو ما يدل على أن المشاركين لا يعانون بشكل كبير من التردد أو الحيرة عند اتخاذ القرارات المهمة بل يظهرون ثقة نسبية في اختياراتهم وقدرتهم على الحسم. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الضغوط الخارجية مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (24) يوضح ذلك.

جدول (24): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى الضغوط الخارجية في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الضغوط الخارجية
أشعر أنني مضطر للامتثال لتوقعات المجتمع حول كيفية التصرف	3.00	1.22	بدرجة متوسطة
أشعر بضغط مستمر في العمل لتحقيق توقعات زملائي	2.80	1.64	بدرجة متوسطة
الضغوط العائلية تجعلني أشعر بالذنب عندما لا أتمكن من تلبية توقعاتهم	2.40	1.14	بدرجة ضعيفة
الضغوط الاجتماعية تجعلني أشعر بالتوتر والقلق أحيانًا	2.40	1.14	بدرجة ضعيفة
اشعر أن متطلبات العمل تتجاوز طاقتي في بعض الأحيان	2.20	1.10	بدرجة ضعيفة
أجد صعوبة في التعامل مع الضغوط المتعلقة بالعمل، خاصة في أوقات الذروة	2.20	1.10	بدرجة ضعيفة
أشعر بضغط من أصدقائي للقيام بأشياء لا أرغب فيها	2.20	1.10	بدرجة ضعيفة
الضغوط الاقتصادية تؤثر على قدرتي على اتخاذ قرارات حياتية مهمة	1.60	1.34	بدرجة ضعيفة جدا
أشعر بالتوتر بسبب الصعوبات المالية التي أواجهها	1.60	1.34	بدرجة ضعيفة جدا
أشعر بضغط من أفراد عائلتي لتحقيق أهداف معينة في حياتي	1.60	0.55	بدرجة ضعيفة جدا

يبين الجدول السابق أن الفقرتان "أشعر أنني مضطر للامتثال لتوقعات المجتمع حول كيفية التصرف" و"أشعر بضغط مستمر في العمل لتحقيق توقعات زملائي" قد حازتا على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغا على التوالي (3) (2.80) وانحراف معياري (1.22) (1.64) وهو ما يدلل على أن المشاركين يعانون بشكل معتدل من ضغوط الامتثال للمعايير الاجتماعية وتوقعات الآخرين سواء في المجتمع عمومًا أو في بيئة العمل. وأن الفقرات "الضغوط العائلية تجعلني أشعر بالذنب عندما لا أتمكن من تلبية توقعاتهم" و"الضغوط الاجتماعية تجعلني أشعر بالتوتر والقلق أحيانًا" و"اشعر أن متطلبات العمل تتجاوز طاقتي في بعض الأحيان" و"أجد صعوبة في التعامل مع الضغوط المتعلقة بالعمل، خاصة في أوقات الذروة" و"أشعر بضغط من أصدقائي للقيام بأشياء لا أرغب فيها" قد حازت على درجة ضعيفة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.20-2.40) وانحرافات معيارية (1.10-1.14) وبالتالي فإن المشاركين في الدراسة لا يعانون بدرجة كبيرة من الضغوط النفسية أو الاجتماعية أو المهنية، بل يظهرون مستوى منخفضًا من التأثر بهذه الضغوط في حياتهم اليومية.

بينما الفقرات "الضغوط الاقتصادية تؤثر على قدرتي على اتخاذ قرارات حياتية مهمة" و"أشعر بالتوتر بسبب الصعوبات المالية التي أواجهها" و"أشعر بضغط من أفراد عائلتي لتحقيق أهداف معينة في حياتي" فقد حازت على درجة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (1.60) (1.60) (1.60) وانحرافات معيارية (1.34) (1.34) (0.55) وبالتالي تعكس حالة من الاستقرار المالي والاجتماعي لدى أفراد العينة أو يشير إلى قدرتهم العالية على التكيف مع مثل هذه الضغوط وعدم السماح لها بالتأثير السلبي على قراراتهم أو صحتهم النفسية وهو ما يعكس اتزانًا ملحوظًا في حياتهم الشخصية والمهنية.

وللإجابة عن السؤال الخامس حول "ما مدى تأثير الضغوط النفسية المدركة في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير الضغوط النفسية المدركة مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (25) يوضح ذلك.

جدول (25): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى أبعاد تأثير الضغوط النفسية المدركة في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تأثير الضغوط النفسية المدركة
الهيكل التنظيمي	2.48	0.83	بدرجة متوسطة
عبء العمل	2.31	0.44	بدرجة متوسطة
الأجور والمكافآت	2.03	0.82	بدرجة ضعيفة
الدرجة الكلية	2.26	0.12	بدرجة ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمستوى أبعاد تأثير الضغوط النفسية المدركة في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام قد حازت على درجة ضعيفة؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري (0.12) وبالتالي فإنهم لم يشعروا بكمية أو شدة ضغوط نفسية كبيرة أثناء شغلهم لمنصب رئاسة الأقسام، وأن الضغوط التي تعرضوا لها لم تصل إلى مستويات تؤثر بشكل ملموس على استمراريتهم في المنصب، وقد يكون لدى الموظفين استراتيجيات نفسية أو دعم اجتماعي يساعدهم على التعامل مع الضغوط بفعالية مما يقلل من تأثيرها على قرار التنازل، بالإضافة الى أن بيئة العمل في تعليمية جنوب الباطنة ربما توفر مناخًا نفسيًا معتدلاً نسبيًا أو أن الضغوط الموجودة ليست حاسمة في دفع الموظفين للتنازل. وبناء عليه فان هذه النتيجة تؤكد نتائج المقابلة التي أشارت الى أن مسؤوليات رئاسة القسم أثرت سلبًا على حياته الشخصية والمهنية بسبب ضغط العمل المستمر، وأن هناك وتأثير سلبي لمنصب الرئاسة على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية مع زيادة الضغوط النفسية، ومقاومة بعض الموظفين لتطبيق نظام الجودة خوفا من زيادة الأعباء.

وبالتالي تتفق مع نتائج دراسة كوهين وآخرين (Cohen et al, 1983) التي أشارت الى أن ارتفاع درجات الضغوط النفسية المدركة لدى الموظفين مرتبط بزيادة أعراض القلق وقلة المرونة النفسية وانخفاض الرضا الوظيفي. كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة محمود (2017) التي أشارت الى أن الضغوط النفسية المدركة كانت أعلى بين الموظفين الذين يعانون من ضعف في الدعم الاجتماعي وغياب الحوافز، وترافقت مع انخفاض في جودة الحياة الوظيفية، واتفاقها مع نتائج دراسة الربيعي (2022) التي أشارت الى أن العلاقة بين الضغوط المدركة والإجهاد المهني كانت طردية، فكلما زادت الضغوط المدركة زادت مؤشرات الاحتراق النفسي والتغيب عن العمل.

وتفصيلا لذلك فقد حاز بعد الهيكل التنظيمي على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري (0.83) مما يشير الى أن عناصر التنظيم والهيكلة داخل المؤسسة كان لها دور معتدل في قرار التنازل، لكنها لم تكن العامل الحاسم أو الأكبر. كما حاز بعد عبء العمل على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري (0.44) مما يعني أن رؤساء الأقسام شعروا بضغط عمل ملحوظ أثناء فترة توليهم رئاسة الأقسام، لكن هذا العبء لم يكن كافيًا لوحده لدفعهم للتنازل، بل كان أحد العوامل المتعددة التي أثرت في قرارهم. وحاز بعد الأجور والمكافآت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ (2.03) وانحراف معياري (0.12) مما يشير إلى أن المكافآت المالية والرواتب التي يتلقاها الموظفون لم تكن من العوامل المؤثرة بشكل كبير في قرارهم بالتنازل عن المنصب. كما تم

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى عبء العمل مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (26) يوضح ذلك.

جدول (26): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى عبء العمل في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى عبء العمل
توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	3.20	0.45	بدرجة متوسطة
تعقد اجتماعات كثيرة أثناء العمل الرسمي	2.60	0.89	بدرجة متوسطة
اشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي	2.40	0.89	بدرجة ضعيفة
أتلقى تعليمات متعارضة من اكثر من مسؤول	2.40	1.34	بدرجة ضعيفة
اكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي	2.00	1.00	بدرجة ضعيفة
إن وقت الدوام الرسمي لا يكفي لإنهاء العمل المطلوب	2.00	1.00	بدرجة ضعيفة
افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	1.60	0.89	بدرجة ضعيفة جدا

يبين الجدول السابق أن الفقرتان "توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت" و" تعقد اجتماعات كثيرة أثناء العمل الرسمي " قد حازتا على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغا على التوالي (3.20) (2.60) وانحراف معياري (0.45) (0.89) وبالتالي فإن المشاركين يواجهون قدرًا معتدلًا من الضغوط المرتبطة بتعدد المهام وكثرة الاجتماعات أثناء وقت العمل الرسمي. وأن الفقرات " اشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي" و"أتلقى تعليمات متعارضة من اكثر من مسؤول" و"اكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي" و "إن وقت الدوام الرسمي لا يكفي لإنهاء العمل المطلوب" قد حازت على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2-2.40) وانحرافات معيارية (1-0.89) وهو ما يدلل على أن المشاركين يواجهون مشكلات تنظيمية ومهنية بدرجة متوسطة تؤثر على تجربتهم في العمل دون أن تصل إلى مستوى التوتر أو الاستياء المرتفع.

بينما الفقرة "افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي" فقد حازت على درجة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي بلغ (1.60) وانحراف معياري (0.89) وهو ما يشير الى أنهم يشعرون بأن لديهم الكفاءة والخبرة الكافية لإنجاز المهام الموكلة إليهم مما يعكس مستوى جيد من الثقة بالنفس والمهارة. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأجور والمكافآت مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (27) يوضح ذلك.

جدول (27): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى الأجور والمكافآت في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأجور والمكافآت
تقدم الإدارة امتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية	2.60	0.55	بدرجة متوسطة
تتناسب العلاوات والامتيازات مع الجهد المبذول	2.40	1.67	بدرجة ضعيفة

يتم توزيع الحوافز مع نهاية كل سنة حسب الكفاءة	2.20	1.30	بدرجة ضعيفة
الأجر المدفوع للعمل الإضافي مناسب	1.80	1.79	بدرجة ضعيفة
إن الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به	1.80	0.84	بدرجة ضعيفة
الراتب متدني مع الوضع الاقتصادي السائد	1.40	0.89	بدرجة ضعيفة جدا

يبين الجدول السابق أن الفقرة "تقدم الإدارة امتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية" قد حازت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري (0.55) وبالتالي فإنهم يرون أن الإدارة تُقدم بعض الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية، لكن هذه الحوافز ليست واضحة أو متوفرة بشكل كامل أو منتظم، وأن الفقرات "تتناسب العلاوات والامتيازات مع الجهد المبذول" و"يتم توزيع الحوافز مع نهاية كل سنة حسب الكفاءة" و"الأجر المدفوع للعمل الإضافي مناسب" و "إن الراتب لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به" قد حازت على درجة ضعيفة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (1.80-2.40) وانحرافات معيارية (0.84-1.67) وهو ما يدلل على وجود مشكلة واضحة في نظام الحوافز المالية؛ إذ يشعر الموظفون بعدم تناسب المكافآت والعلاوات مع الجهد المبذول، ويعانون من ضعف العدالة والشفافية في توزيع الحوافز والأجور، مما قد يؤدي إلى تدني مستوى التحفيز والرضا الوظيفي.

بينما الفقرة "الراتب متدني مع الوضع الاقتصادي السائد" فقد حازت على درجة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي بلغ (1.40) وانحراف معياري (0.89) وهو ما يشير الى وجود رضا نسبي أو على الأقل عدم اعتقاد واسع بأن الراتب غير كافٍ في ظل الظروف الاقتصادية. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (28) يوضح ذلك.

جدول (28): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى الهيكل التنظيمي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الهيكل التنظيمي
هناك الكثير من الإجراءات والقيود الرسمية في الهيكل التنظيمي	3.60	1.52	بدرجة كبيرة
إن المركزية في العمل تحد من قدرتي على الأداء	3.20	1.30	بدرجة متوسطة
الواجبات الملقاة على عاتقي اكبر من الصلاحيات الموكلة لي	3.00	1.41	بدرجة متوسطة
نظام الاتصال بين وبين رؤسائي ضعيف	1.40	0.55	بدرجة ضعيفة جدا
هناك ضعف في التنسيق بين الأفراد في القسم	1.20	0.45	بدرجة ضعيفة جدا

يبين الجدول السابق أن الفقرة "هناك الكثير من الإجراءات والقيود الرسمية في الهيكل التنظيمي" قد حازت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (1.52) وهو ما يدلل على أن المشاركين يرون أن الهيكل التنظيمي يتضمن عددًا كبيرًا من الإجراءات والقيود الرسمية التي قد تؤثر على سير العمل، وأن الفقرتان "إن المركزية في العمل تحد من قدرتي على الأداء" و"الواجبات الملقاة على عاتقي اكبر من الصلاحيات الموكلة لي" قد حازتا على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3-3.20) وانحرافات معيارية (1.30-1.41) وهو ما يدلل على

الشعور بوجود بعض المشكلات المتعلقة بتوازن السلطة والصلاحيات ولكن هذا التأثير ليس قويًا جدًا أو مستمرًا للجميع، بينما الفقرتان "نظام الاتصال بين وبين رؤسائي ضعيف" و"هناك ضعف في التنسيق بين الأفراد في القسم" فقد حازتا على درجة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (1.40) (1.20) وانحراف معياري (0.55) (0.45) وبالتالي فإنهم لا يرون ضعفًا ملحوظًا في نظام الاتصال أو التنسيق بين أفراد القسم.

وللإجابة عن السؤال السادس حول "ما مدى تأثير نظرية الدور في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير نظرية الدور مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (29) يوضح ذلك.

جدول (29): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى أبعاد تأثير نظرية الدور في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تأثير نظرية الدور
وضوح الدور	4.42	0.45	بدرجة كبيرة جدا
صراع الدور	2.88	0.27	بدرجة متوسطة
الدرجة الكلية	3.91	0.32	بدرجة كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتأثير نظرية الدور في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام قد حازت على درجة كبيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.32) مما يؤكد أن مشكلات صراع الدور والضغط الناتج عنه كانت من العوامل الحاسمة التي دفعت بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة إلى التنازل عن رئاسة الأقسام. وبناء عليه فان هذه النتيجة تؤكد نتائج المقابلة التي أشارت الى تجاوز بعض الموظفين للتسلسل الوظيفي تسبب في إرباك الإجراءات وتداخل الاختصاصات، وإسناد مهام خارج الاختصاص أدى لتشتيت الجهود وتأخير الإنجاز، بالإضافة الى وجود صلاحيات محدودة مقارنة بحجم المسؤوليات الموكلة إليه.

وتفصيلا لذلك فقد حاز بعد وضوح الدور على درجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وانحراف معياري (0.45) وبالتالي فإن الدور الوظيفي كان واضحًا لديهم ويعرفون بدقة ما هو متوقع منهم مما يقلل من الضغوط والارتباك، بالإضافة الى أن وضوح الدور يعزز من قدرتهم على تحقيق أهدافه بفعالية ويرفع من مستوى رضاه الوظيفي.

كما حاز بعد صراع الدور على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (0.27) وبالتالي يشير الى وجود صراع في الأدوار حيث يواجه الفرد متطلبات متعارضة أو غير متناسقة في عمله، مما يدلل على أن رؤساء الأقسام قد واجهوا صراعات بين متطلبات وظيفية مختلفة، مثل تضارب بين مهام الإدارة والتعليم أو بين توقعات الإدارة والزملاء، وبالتالي فإن هذا التعارض خلق بعض التوتر والإجهاد لكنه لم يكن مفرطًا أو مستمرًا بشكل يعيق الأداء بشكل كامل، كما أن هذا الصراع أثر بشكل معتدل على رضا الموظفين وراحتهم النفسية أثناء تأدية مهامهم، وسبب لهم شعورا بالإرهاق أو الحيرة، إلا أنهم تمكنوا إلى حد ما من التعامل مع هذا التعارض، لكنها بقيت سببًا إضافيًا للضغط النفسي. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كاهن وآخرين (Kahn et al, 1964) التي أشارت الى أن صراع الدور أدى إلى ضعف الالتزام وانخفاض الرضا الوظيفي، ومع نتائج دراسة ريزو وآخرين (Rizzo et al, 1970) التي أشارت الى ارتبط ارتباط درجات صراع الدور بالإجهاد النفسي وغياب الرضا الوظيفي، ومع نتائج

دراسة الشمري (2020) في أنه يؤدي زيادة الاحتراق المهني، ومع نتائج دراسة عبدالله (2021) التي أشارت الى أن الموظفون الأصغر سنًا والأقل خبرة أبلغوا عن مستويات أعلى من الصراع. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى وضوح الدور مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (30) يوضح ذلك.

جدول (30): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى وضوح الدور في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى وضوح الدور
أعلم حدود الصلاحيات المخولة لي	4.80	0.45	بدرجة كبيرة جدا
أعرف الأولويات التي يجب التركيز عليها في عملي	4.60	0.89	بدرجة كبيرة جدا
لدي فهم دقيق لمسؤولياتي ومهامي اليومية	4.60	0.55	بدرجة كبيرة جدا
أعلم بوضوح ما الذي يُتوقع مني القيام به في عملي	4.60	0.55	بدرجة كبيرة جدا
المهام التي يجب أن أنفذها موضحة لي بشكل جيد	4.40	0.89	بدرجة كبيرة جدا
لدي معرفة كاملة بالنتائج التي يُتوقع مني تحقيقها	4.20	0.45	بدرجة كبيرة جدا
التعليمات المتعلقة بدوري واضحة ومحددة	4.20	0.45	بدرجة كبيرة جدا
لدي تصور دقيق لما يتوقعه الآخرون مني	4.20	0.45	بدرجة كبيرة جدا
الأهداف المرتبطة بدوري محددة وواضحة	4.20	0.45	بدرجة كبيرة جدا

يبين الجدول السابق أن جميع الفقرات حازت على درجة كبيرة جدا بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.80-4.20) وانحرافات معيارية (0.45-0.45) وهو ما يدلل على شعورهم بالدراية التامة بحدود صلاحياتهم، مما يساهم في توجيه جهودهم بشكل صحيح دون تداخل أو غموض، ومعرفتهم بالأولويات التي تؤدي إلى تنظيم العمل وتركيز الجهود على المهام الأساسية مما يعزز الأداء والكفاءة، وإن إدراكهم الواضح للمهام والمسؤوليات اليومية تساعده على تنفيذ واجباته بثقة وفعالية ويقلل من فرص الالتباس أو الخطأ، وأن التعليمات المرتبطة بالدور تكون محددة وواضحة، مما يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة ويحد من التضارب أو عدم الفهم، وبالتالي وجود تصور واضح لما يطلبه الزملاء والرؤساء يعزز التنسيق والتعاون داخل الفريق، ووجود أهداف محددة وواضحة تحفز الموظف على تحقيق نتائج ملموسة ومتابعة التقدم بشكل منتظم. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى صراع الدور مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (31) يوضح ذلك.

جدول (31): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى صراع الدور في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى صراع الدور
الأمور التي يُطلب مني القيام بها في العمل لا تتعارض مع بعضها البعض	3.60	0.55	بدرجة كبيرة
عليّ التعامل مع متطلبات متضاربة في العمل	3.40	0.55	بدرجة كبيرة
أشعر غالبًا أن أشخاصًا مختلفين يدفعونني في اتجاهات مختلفة	3.20	0.45	بدرجة متوسطة
في وظيفتي، نادرًا ما أجد نفسي في موقف يتعارض فيه واجب وظيفتي مع واجبات وظيفية أخرى	2.40	0.89	بدرجة ضعيفة
كثيرًا ما يطلب مني رؤسائي القيام بأمرين مختلفين لا يمكن إنجازهما معًا.	1.80	0.45	بدرجة ضعيفة

يبين الجدول السابق أن الفقرتان "الأمور التي يُطلب مني القيام بها في العمل لا تتعارض مع بعضها البعض" و"عليّ التعامل مع متطلبات متضاربة في العمل" قد حازتا على درجة كبيرة بمتوسطين حسابيين بلغا (3.60) (3.40) وانحرافين معياريين (0.55) (0.55) وبالتالي يدركون بأن هناك تناقض أو تعارض في بعض متطلبات العمل لكنهم بشكل عام يشعرون بأن هذه التحديات يمكن التعامل معها بفعالية. وأن الفقرة "أشعر غالبًا أن أشخاصًا مختلفين يدفعونني في اتجاهات مختلفة" قد حازت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.45) وهو ما يدلل على شعور الموظفين بوجود تأثيرات متباينة ومتعارضة من جهات متعددة ولكن هذا الشعور ليس مهيمنًا بشكل كبير.

بينما الفقرتان "في وظيفتي نادرًا ما أجد نفسي في موقف يتعارض فيه واجب وظيفتي مع واجبات وظيفية أخرى" وكثيرا ما يطلب مني رؤسائي القيام بأمرين مختلفين لا يمكن إنجازهما معًا" فقد حازتا على درجة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (2.40) (1.80) وانحراف معياري (0.89) (0.45) وبالتالي تشير تلك الفقرات الى أن المشاركين نادراً ما يواجهون تعارضاً بين واجباتهم الوظيفية، كما أنهم لا يشعرون بشكل كبير بأن رؤسائهم يطلبون منهم مهام متضاربة يصعب تنفيذها معًا.

وللإجابة عن السؤال السابع حول "ما مدى تأثير الإرهاق المهني في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد الإرهاق المهني مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (32) يوضح ذلك.

جدول (32): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى أبعاد الإرهاق المهني في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإرهاق المهني
نقص الشعور بالإنجاز	4.60	0.34	بدرجة كبيرة جدا
الإجهاد الانفعالي	2.62	1.31	بدرجة متوسطة
تبلد الشعور نحو الآخرين	1.52	0.52	بدرجة ضعيفة جدا
الدرجة الكلية	3.13	0.51	بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتأثير الإرهاق المهني في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام قد حازت على درجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.51) وبالتالي فان الموظفين الذين تنازلوا عن وظيفتهم لا يعانون من مستويات مرتفعة جدًا من الإرهاق، ولكنهم أيضًا لا يشعرون بالارتياح الكامل، مما يجعل الإرهاق أحد العوامل المشتركة وليس العامل الوحيد أو الرئيسي في اتخاذ قرار التنازل، وبناء عليه فان هذه النتيجة تؤكد نتائج المقابلة التي أشارت الى ضعف التزام بعض الموظفين بمواعيد العمل أثر على الانضباط وسير العمل داخل القسم، وأن الظروف الصحية كانت من الأسباب التي دعت الى التنازل عن رئاسة القسم.

وتفصيلا لذلك فقد حاز بعد نقص الشعور بالإنجاز على درجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي بلغ (4.60) وانحراف معياري (0.34) مما يدل على شعور بعدم القدرة على تحقيق الأهداف المهنية والرضا عن الذات، وبالتالي فإن ذلك يعكس إحساسهم بعدم النجاح أو تحقيق تأثير ملموس في مناصبهم، مما أدى إلى تراجع الدافعية والرغبة في الاستمرار. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة روبرتي وآخرين (Roberti et al, 1983) التي أشارت الى

أن الموظفون الذين أبلغوا عن ضغوط نفسية مرتفعة كانوا أكثر عرضة للإرهاق الوظيفي وانخفاض الأداء وزيادة نيات ترك العمل.

كما حاز بعد الإجهاد الانفعالي على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري (1.31) مما يدل على وجود شعور معتدل بالإجهاد والتعب الانفعالي، إضافة إلى انخفاض نسبي في القدرة على التكيف مع متطلبات العمل وضغوطه اليومية، وحاز بعد تبلد الشعور نحو الآخرين على درجة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي بلغ (1.52) وانحراف معياري (0.52) مما يدل على أن الموظفين لم يظهروا مشاعر اللامبالاة أو الانفصال العاطفي تجاه من يعملون معهم وبالتالي فإن ذلك يعكس احتفاظهم بقدر جيد من التفاعل الإنساني والاهتمام بالآخرين، كما قد يكون التواصل الجيد مع الزملاء والطلبة عاملًا مساعدًا في التخفيف من الضغوط الأخرى.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة تاريس وآخرين (Taris et al, 2005) التي أشارت الى أن الإرهاق العاطفي ارتبط بزيادة التغيب عن العمل وأن الدعم الاجتماعي والإداري خفّض مستويات التبلد ورفع الشعور بالإنجاز، ومع نتائج دراسة ماسلاش وجاكسون (Maslach & Jackson, 1986) التي أشارت الى أن الإرهاق العاطفي كان البُعد الأكثر انتشارًا بين الموظفين، وأن الموظفون ذوو المهام المباشرة مع الناس أكثر عرضة للتبلد العاطفي. ومع نتائج دراسة شيروم (Shirom, 2003) التي أشارت الى أن الإرهاق العاطفي أكثر ارتباطًا بانخفاض الأداء الوظيفي، الا أنها اختلفت مع نتيجة دراسة الزهراني (2020) التي أشارت الى أن الإرهاق العاطفي كان مرتفعًا (الزهراني، 2020). كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإجهاد الانفعالي مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (33) يوضح ذلك.

جدول (33): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى الإجهاد الانفعالي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجهاد الانفعالي
أدرك مستوى الإجهاد الذي أعانيه بسبب عملي في رئاسة القسم.	3.40	1.52	بدرجة كبيرة
أتعرض لضغوط شديدة بسبب العمل المباشر مع الآخرين	3.00	1.41	بدرجة متوسطة
أشعر مع نهاية اليوم الدراسي باستنزاف طاقتي في العمل	3.00	1.41	بدرجة متوسطة
أشعر باستنزاف انفعالي بسبب عملي برئاسة القسم.	3.00	1.41	بدرجة متوسطة
أشعر أنني أحترق نفسيا بسبب ممارستي لرئاسة القسم	2.80	1.48	بدرجة متوسطة
أؤمن بأن اليوم الإداري يشعرني بالإجهاد في تعاملي مع الآخرين	2.80	1.48	بدرجة متوسطة
هناك إحساس يراودني بأنني على شفا الهاوية بسبب عملي كرئيس للقسم	2.00	1.22	بدرجة ضعيفة
يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي كرئيس للقسم.	2.00	1.73	بدرجة ضعيفة
أتضايق كل صباح عندما أرى أنه من الواجب الذهاب إلى العمل.	1.60	0.89	بدرجة ضعيفة جدا

يبين الجدول السابق أن الفقرة "أدرك مستوى الإجهاد الذي أعانيه بسبب عملي في رئاسة القسم" قد حازت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.52) وهو ما يدلل على وعي الموظفين بمستوى الضغوط والإجهاد النفسي المرتبطين بمهام رئاسة القسم، وأن الفقرات "أتعرض لضغوط شديدة بسبب العمل المباشر مع الآخرين" و"أشعر مع نهاية اليوم الدراسي باستنزاف طاقتي في العمل" و"أشعر باستنزاف انفعالي بسبب عملي برئاسة القسم" و"أشعر أنني أحترق نفسيا بسبب ممارستي لرئاسة القسم" و"أؤمن بأن اليوم الإداري يشعرني بالإجهاد في تعاملي مع الآخرين" قد حازت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (3-2.80) وانحراف معياري

(1.41-1.48) ويبرر ذلك التوسط إلى إدراك الموظفين للضغوط النفسية الناتجة عن العمل الإداري والتعامل مع الآخرين مع وجود حاجة إلى إجراءات تدعم الصحة النفسية وتخفف من الإرهاق لتجنب التأثير السلبي على الأداء والاستمرارية.

بينما الفقرتان "هناك إحساس يراودني بأنني على شفا الهاوية بسبب عملي كرئيس للقسم" و"يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي كرئيس للقسم" فقد حازتا على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (2) (2) وانحراف معياري (1.22) (1.73) وبالتالي فإن الموظفين بشكل عام يتمتعون بحالة نفسية مستقرة نسبياً تجاه مسؤولياتهم القيادية، ولا يشعرون بأن عملهم يدفعهم إلى حد الانهيار أو الإحباط الشديد، وهو ما يشير إلى وجود قدرة جيدة على التكيف وإدارة التحديات المرتبطة بالرئاسة وعدم تعرضهم لتأثيرات نفسية مدمرة. بينما الفقرة "أتضايق كل صباح عندما أرى أنه من الواجب الذهاب إلى العمل" فقد حازت على درجة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي بلغ (1.60) وانحراف معياري (0.89) لذا فهم لا يشعرون بعدم الرغبة أو الانزعاج من الذهاب إلى العمل صباحًا، وهو ما يؤشر على غياب أو ضعف مشاعر الإجهاد الانفعالي. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى نقص الشعور بالإنجاز مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (34) يوضح ذلك.

جدول (34): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى نقص الشعور بالإنجاز في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى نقص الشعور بالإنجاز
أواجه مشكلاتي الانفعالية والعاطفية أثناء العمل بهدوء	4.80	0.45	بدرجة كبيرة جدا
أعتقد أنني استطعت تحقيق أشياء مهمة في عملي كرئيس للقسم.	4.80	0.45	بدرجة كبيرة جدا
تتجلى سعادتي في عملي عن قرب مع الموظفين	4.80	0.45	بدرجة كبيرة جدا
اعمل بفاعلية فيما يتعلق بمشكلات الموظفين	4.80	0.45	بدرجة كبيرة جدا
أملك القدرة على تهيئة الأجواء النفسية المريحة والسهلة مع الموظفين	4.60	0.55	بدرجة كبيرة جدا
أتفهم مشاعر الموظفين نحو كثير من الأمور بسهولة	4.60	0.55	بدرجة كبيرة جدا
أرى لي حضورا وتأثيرا في الآخرين بسبب عملي كرئيس للقسم	4.40	0.55	بدرجة كبيرة جدا
أشعر بدرجة عالية من النشاط والحيوية خلال رئاسة للقسم	4.00	0.71	بدرجة كبيرة

يبين الجدول السابق أن جميع الفقرات قد حازت على درجة كبيرة جدا بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.80-4.40) وانحرافات معيارية (0.45-0.55) وهو ما يشير إلى أن المشاركين لديهم استجابات إيجابية وقوية تجاه الجوانب العاطفية والمهارات القيادية المتعلقة برئاسة القسم، باستثناء الفقرة "أشعر بدرجة عالية من النشاط والحيوية خلال رئاسة للقسم" فقد حازت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4) وانحراف معياري (0.71) وبالتالي فهي تعكس نشاطا وحيوية واستعدادًا نفسيًا جيدا لمواجهة تحديات رئاسة القسم، مما يعزز من قدرة الرئيس على العمل بكفاءة وحيوية. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبلد الشعور نحو الآخرين بالإنجاز مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (35) يوضح ذلك.

جدول (35): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى تبلد الشعور نحو الآخرين في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=5).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تبلد الشعور نحو الآخرين
يوجه لي الموظفون اللوم فيما يخص مشكلاتهم	2.00	1.00	بدرجة ضعيفة
أشعر بأنني أتعامل مع الموظفين على أنهم أشياء وليسوا موظفين	2.00	1.41	بدرجة ضعيفة
يندر أن أكترث لما يتعرض له الموظفون من مشكلات	1.40	0.55	بدرجة ضعيفة جدا
أشعر أن لعملي في القسم أثرا بالغا في قسوة عواطفي	1.20	0.45	بدرجة ضعيفة جدا
ازداد إحساسي بالقسوة تجاه الناس بعد أن أصبحت رئيسا للقسم	1.00	0.00	بدرجة ضعيفة جدا

يبين الجدول السابق أن الفقرتان "يوجه لي الموظفون اللوم فيما يخص مشكلاتهم" و"أشعر بأنني أتعامل مع الموظفين على أنهم أشياء وليسوا موظفين" قد حازتا على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغا على التوالي (2) (2) وانحراف معياري (1) (1.41) وبالتالي فهم لا يشعرون بأنهم يتلقون لومًا متكررًا من الموظفين، ولا يشعرون بأنهم يتعاملون مع الموظفين بطريقة غير إنسانية أو قاسية. بينما الفقرات "يندر أن أكترث لما يتعرض له الموظفون من مشكلات" و"أشعر أن لعملي في القسم أثرا بالغا في قسوة عواطفي" و"ازداد إحساسي بالقسوة تجاه الناس بعد أن أصبحت رئيسا للقسم" قد حازت على درجة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (1.40) (1.20) (1) وانحراف معياري (0.55) (0.45) (0.00) وهو ما يدلل على رفضهم الشعور بعدم الاكتراث بمشكلات الموظفين، ويرفضون أن تكون عواطفهم قاسية أو متبلدة بسبب الدور القيادي.

خاتمة

توصلت نتائج الدراسة الى أن مستوى الحوافز حاز على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (0.46) وأن مستوى تأثير التحفيز الذاتي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام حاز على درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.13) وأن مستوى أبعاد تأثير الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام قد حازت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري (1.03).

توصلت نتائج الدراسة الى أن الدرجة الكلية لمستوى أبعاد تأثير الضغوط النفسية المدركة في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام قد حازت على درجة ضعيفة؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري (0.12) و أن الدرجة الكلية لتأثير نظرية الدور في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام قد حازت على درجة كبيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.32) و أن الدرجة الكلية لتأثير الإرهاق المهني في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام قد حازت على درجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.51).

وقد أوصى أفراد العينة بضرورة تمكين رؤساء الأقسام من خلال إشراكهم في وضع الخطط وتحديد الأهداف وتوضيح اختصاصاتهم بدقة مع ضمان ملاءمة الكادر الوظيفي لحجم العمل، ووضع أهداف تطويرية واضحة لتعزيز الأداء ومعالجة التحديات بشكل مستدام، ودعم التعلم والتطوير المستمر لرؤساء الأقسام وتشجيع الأفكار والمبادرات التطويرية وتعزيز روح الابتكار، وتوفير دعم مالي وإداري فعّال لتنفيذ الخطط التطويرية، وضرورة بناء علاقات متينة

قائمة على العدل والاحترام المتبادل، مع المرونة والتسامح لتجاوز الخلافات، وتحقيق توازن بين المثالية والواقعية في اتخاذ القرارات والتعامل مع التحديات، وتمكين رؤساء الأقسام بالأدوات والموارد اللازمة والدعم المعنوي والإداري.

كما أوصى أفراد العينة بضرورة تعزيز التعاون والتنسيق مع الأقسام الرقابية لرفع مستوى الشفافية والجودة، وتشجيع آليات التوأمة والتكامل بين الأقسام لتبادل الخبرات والدعم، ووضع منظومة واضحة لربط المهام بالاختصاصات واستخدام أدوات قياس الأداء المعتمدة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب بالاعتماد على معلومات دقيقة وتحليل متأني، والالتزام بالعدل والشفافية لبناء ثقة الفريق وخلق بيئة عمل صحية، ووضع مصلحة القسم والمؤسسة فوق المصالح الشخصية لضمان استقرار ونجاح العمل، وتوفير فرص الدراسات العليا لتعزيز التطوير المهني ورفع الكفاءة العلمية، وتطوير مهارات الاتصال والتواصل الفعّال كأساس للعلاقات العملية والتنسيق، وتعزيز القدرة على التعامل مع ضغوط العمل بكفاءة وهدوء، وإتقان مهارات الحاسب الآلي ومواكبة تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء والابتكار، ومنح علاوات نقدية كحافز مالي لتعزيز الالتزام وروح المبادرة بين الموظفين.

وبناء على نتيجة الدراسة الحالية حول حصول مستوى الحوافز على درجة متوسطة؛ فقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم مكافآت مالية مجزية تتناسب مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ومنحهم حوافز معنوية مثل شهادات التقدير وفرص التدريب والترقية، وإشراكهم في صنع القرار مما يُعزز من شعورهم بالتمكين والانتماء، وتفعيل مبدأ الشفافية والعدالة في توزيع الحوافز للحد من الإحساس بالإحباط أو التمييز.

وحول التأثير الكبير للتحفيز الذاتي في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؛ فقد أوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل داعمة تشجع على المبادرة والإبداع وتعزز الشعور بالانتماء والرضا الداخلي، ومنح الموظفين مساحة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بما يعزز من الشعور بالتحكم والحرية المهنية، و العمل على تطوير قدرات رؤساء الأقسام من خلال برامج تدريبية تركز على تنمية الكفاءة الذاتية والثقة في النفس وتحقيق الذات، و تعزيز ثقافة التقدير والتغذية الراجعة الإيجابية بما يدعم الشعور بقيمة الجهد المبذول، وتحديد أهداف مهنية واضحة وقابلة للتحقيق تُشعر الموظف بالإنجاز والتقدم المهني.

وبناء على حصول مستوى تأثير الصراعات الداخلية والضغوط الخارجية في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام على درجة ضعيفة؛ فقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في توفير بيئة عمل خالية من الصراعات الشخصية والنزاعات التنظيمية من خلال آليات واضحة لحل الخلافات والتواصل المهني البنّاء، ومراقبة مستويات الضغوط والتعامل معها قبل أن تتصاعد وتؤثر على الاستقرار الوظيفي، وتعزيز ثقافة الحوار والاحترام المتبادل بين الموظفين لتفادي نشوء صراعات داخلية مستقبلية، وتفعيل وحدات الإرشاد والدعم النفسي المهني لمساعدة الموظفين في إدارة الضغوط بطريقة صحية، والقيام بدراسات دورية لتقييم بيئة العمل التنظيمية والضغوط المحيطة كخطوة وقائية.

وبناء على الدور الضعيف لمدى تأثير الضغوط النفسية المدركة في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؛ فقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج الدعم النفسي والتأهيل المهني لرؤساء الأقسام لمساعدتهم على التعامل مع أي ضغوط محتملة، وإجراء تقييمات دورية لمستوى الضغوط النفسية المدركة لدى الموظفين لاكتشاف أي مؤشرات مبكرة للتأثيرات السلبية، وتشجيعهم على استخدام آليات التوازن بين الحياة

المهنية والشخصية لتقليل احتمالات تراكم الضغوط، وتقديم ورش تدريبية في مهارات إدارة الضغوط وحل المشكلات واتخاذ القرار تحت الضغط.

وبناء على الدور الكبير لمدى تأثير نظرية الدور في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؛ فقد أوصت الدراسة بتحديد أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام بدقة ووضوح مع توثيقها في أدلة إجرائية واضحة ومعلنة، والعمل على تقليل صراع الأدوار من خلال التنسيق بين المهام وتوضيح العلاقة بين المسؤوليات التربوية والإدارية، وإشراك رؤساء الأقسام في وضع السياسات والإجراءات المرتبطة بمهامهم مما يعزز فهمهم لدورهم ويقلل من التوترات التنظيمية، وتقديم برامج تأهيلية وتدريبية تركز على إدارة الأدوار المتعددة واتخاذ القرار في ظل التحديات، وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا ورؤساء الأقسام لضمان التوجيه المستمر وتوضيح ما يُتوقع منهم.

وبناء على التأثير المتوسط للإرهاق المهني في تنازل بعض موظفي تعليمية جنوب الباطنة عن رئاسة الأقسام؛ فقد أوصت الدراسة بضرورة تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام من خلال توزيع المهام بشكل أكثر توازنًا بين أعضاء الهيئة الإدارية، وإتاحة فترات راحة مرنة وتفعيل برامج التقدير والتحفيز المعنوي للتقليل من الشعور بالإرهاق وفقدان الإنجاز، ومراقبة مؤشرات الإرهاق المهني بشكل دوري لتحديد الحالات التي قد تتطور إلى مستويات أعلى تؤثر على الاستقرار الإداري.

وقد اقترحت الدراسة بإجراء دراسة شاملة لاختصاصات القسم وتقييم نقاط القوة والضعف الشخصية والوظيفية، وتحليل مستويات التحفيز الذاتي لدى رؤساء الأقسام ومدى انعكاسها على دافعيتهم للاستمرار في المناصب، وتحليل طبيعة الصراعات داخل بيئة العمل ومدى ارتباطها بالعلاقات المهنية بين الزملاء والإدارات، وتحليل مكونات الضغوط النفسية المدركة الأكثر شيوعًا لدى رؤساء الأقسام الإدارية، وتحليل مشكلات صراع الدور التي قد يواجهها رؤساء الأقسام ومدى تأثيرها على رضاهم ورغبتهم في الاستمرار، واقتراح برامج تدعيم نفسي وإداري للحد من الإرهاق وتحسين جودة الحياة المهنية لرؤساء الأقسام.

المراجع العربية والأجنبية

1. البدري، محمد .(2018) .تحليل أسباب تنازل بعض الموظفين الإداريين عن مناصبهم في القطاع الحكومي العراقي .*المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14(2).*
2. بوترعة، بلال. (2018). التحليل الموضوعي للمقابلات البحثية في العلوم الاجتماعية. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية،(16).*
3. تونسي، اسمهان وبن الدين، امحمد. (2022). أثر الإدارة بالأهداف على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الصحية: حالة مؤسسات القطاع الصحي لولاية ادرار. *مجلة التكامل الاقتصادي، 10(2).*
4. الجهني، عبير .(2019) .بناء مقياس للتحفيز الذاتي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات .*مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 14(1).*
5. حابي، خيرة وبن احمد، قويدر . (2016). الاحتراق النفسي لدى الأطباء المختصين. *مجلة الحوار الثقافي، 5(1).*
6. الحازمي، ناصر .(2020) .أسباب عزوف رؤساء الأقسام عن الاستمرار في مناصبهم الإدارية في الجامعات السعودية .*مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 12(3).*
7. الحضرمي، محمد بن سالم. .(2022). الاستقالة كأحد أسباب انتهاء خدمة الموظف العام: دراسة مقارنة. *مجلة كلية الحقوق، 12(79).*

8. حمام، أحمد ومراكشي، عفاف. (2022). *ضغوط العمل وأثرها على الموظف داخل المؤسسة دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر بلدية قصر البخاري، المدية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدكتور يحي فارس المدية.

9. خضير، أمل .(2020) .أثر الحوافز في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية .*المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(4)*.

10. خليل، أحمد .(2018) .الصراع النفسي والضغط المهني وعلاقتهما بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين .*مجلة كلية التربية – جامعة أسيوط، 34(2)*.

11. دراجي، زكري. (2024). المنهج المختلط ونقد تصاميمه البحثية في الدراسات البينية. *مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 9(1)*

12. الدوسري، نورة .(2020) .أثر الضغوط الخارجية والصراعات الداخلية على أداء موظفي القطاع الصحي .*المجلة السعودية للعلوم النفسية، 12(1)*.

13. الربيعي، مروان .(2022) .الضغوط النفسية المدركة وعلاقتها بالإجهاد المهني لدى موظفي الدولة العراقية .*مجلة العلوم النفسية والتربوية، 10(1)*.

14. الزهراني، ناصر .(2020) .مستوى الاحتراق النفسي لدى موظفي القطاع العام في السعودية .*مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(12)*.

15. الساعدي، محمد .(2021) .التحفيز الذاتي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام في العراق .*المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17(2)*.

16. الشمري، هيا .(2020) .أثر غموض وصراع الدور على الاحتراق النفسي لدى موظفي القطاع الصحي الكويتي .*مجلة العلوم النفسية، 28(2)*.

17. الطائي، هدى .(2021) .الضغوط التنظيمية والصراعات النفسية وعلاقتهما بالرضا الوظيفي لدى موظفي الدوائر الحكومية . *مجلة العلوم الإدارية العراقية، 19(3)*.

18. عبد الله، سارة والشمري، أحمد .(2021) .الإجهاد الوظيفي وعلاقته بقرار التنازل عن المناصب الإدارية في المؤسسات الحكومية الكويتية .*مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 19(4)*.

19. عبد الله، منى .(2021) .أثر أبعاد نظرية الدور على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية .*مجلة دراسات إدارية، 19(1)*.

20. العمري، ناصر .(2020) .التحفيز الذاتي وعلاقته بالأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي .*المجلة السعودية للإدارة العامة، 60(2)*.

21. العنزي، نورة .(2020) .التحفيز الذاتي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية . *المجلة السعودية للتربية وعلم النفس، 16(1)*.

22. بن عيسى، علال وبن حليمة، عمر. (2015). تأثير تخطيط الموارد البشرية على جودة اتخاذ القرارات. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،1(3)*.

23. الكبيسي، عبد الله .(2017) .أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية العراقية .*المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 13(1)*.

24. محمد، إرادة بنت عمر . (2022). ضغوط العمل لدى عينة من موظفات الحرمين الشريفين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للآداب والعلوم الإنسانية، 30(1)*.

25. محمود، عادل .(2017) .الضغوط النفسية المدركة وعلاقتها بجودة الحياة لدى موظفي القطاع الحكومي .*مجلة كلية التربية: جامعة بنها، 28(1)*.

26. مراح، سميرة. (2021). تأثير استثمار المورد البشري على الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، 6(2)*.

27. المعشر، عيسى إبراهيم. (2009). *اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.

28. بن ميرة، أمنة بواشري والساعدي، مؤيد نعمه. (2016). بناء مقياس ضغوط العمل في التعليم العالي بحث تجريبي في هيئة التعليم التقني/ العراق. *مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، 2(1).*

29. يعقوب، إبراهيم محمد وأبو فودة، باسل خميس. (2012). أثر مخالفة قواعد صياغة فقرات الاختيار من متعدد على الخصائص السيكومترية للاختبار وفقراته. *مجلة جامعة دمشق، 28(1).*

30. Abu Daka, A., Helmi, M. F., & Dhlan, N. (2022). The Relationship between Job Burnout, Emotional Intelligence, and Intention to Quit in the Oil and Gas Sector in the UAE. *arXiv preprint, arXiv:2208.04843.*

31. Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29(1).*

32. Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives, 24(2).*

33. Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context. Boulder, CO: Westview Press.

34. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22(3).*

35. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

36. Bowlby, J. (1988). *A Secure Base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development*. Basic Books.

37. Braun, V, & Clarke, V(2006), Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology,3.*

38. Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education, 32(6).*

39. Caleb B. Bragg, Michael R. Hoepf, Alex Barelka, Kellie Kennedy, Qiang Wang & Haiyan Li. (2017). *Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor.* scales, Work & Stress.

40. Cassidy, J., & Shaver, P. R. (Eds.). (2016). *Handbook of Attachment: Theory, Research, and Clinical Applications* (3rd ed.). Guilford Press.

41. Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2010). Appraising performance across borders: An empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context. *Journal of Management Studies, 47(7).*

42. Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (2006). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior, 24(4).*

43. Cohen, S., & Williamson, G. M. (1988). *Perceived Stress in a Probability Sample of the United States*. In: Spacapan, S., & Oskamp, S. (Eds.), Social Psychology of Health. Newbury Park, CA: Sage.

44. Cooper, M. L., Shaver, P. R., & Collins, N. L. (1998). Internal conflict and decision-making. *Journal of Personality and Social Psychology.*

45. Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory*, Research, and Applications. Sage Publications.

46. Creswell, D., & Creswell, J. (2022). *Research Design Qualitative,Quantitative,and Mixed Methodes Approaches* (Sixth edition). california, Usa: Sage.

47. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.

48. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A. (2013). *Public administration: An action orientation* (7th ed.). Wadsworth Cengage Learning.

49. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26(4).*

50. Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. Journal of Management, 39(5).

51. Gmelch, W. H., & Miskin, V. D. (2011). *Chairing an Academic Department: Leadership Among Peers* (2nd ed.). Madison, WI: Atwood Publishing.

52. Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management, 37(1).*

53. Heinen, M. M., & Darling, L. A. (2009). Nurses' intention to leave their profession: A cross-sectional observational study in 10 European countries. *International Journal of Nursing Studies, 46(7).*

54. Howard, J. L., Gagné, M., & Bureau, J. S. (2016). Testing a continuum structure of self-determined motivation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 142(12).*

55. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36(1).*

56. Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal, 49(1).*

57. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley.

58. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.

59. Law, J. (Ed.). (2016). *A dictionary of business and management* (6th ed.). Oxford University Press.

60. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.

61. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2018). *Maslach Burnout Inventory Manual* (4th ed.). Mind Garden, Inc.

62. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

63. McKinsey & Company. (2022). *The Great Attrition is Making a Comeback*. How employers can better understand and act to prevent employee departures.

64. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

65. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

66. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 15(2).*

67. Roberti, J. W., Harrington, L. N., & Storch, E. A. (2006). Further psychometric support for the 10-item version of the Perceived Stress Scale. *Journal of College Counseling, 9(2).*

68. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25(1).*

69. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55(1).*

70. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25(3).*

71. Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd ed.). Sage Publications.

72. Selye, H. (1976). *The Stress of Life*. McGraw-Hill.
73. Shirom, A. (2003). *Job-related burnout: A review*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), Handbook of Occupational Health Psychology.
74. Taris, T. W., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2005). *Job stress, job performance, and burnout. In A. S. Antoniou & C. L. Cooper* (Eds.), Research Companion to Organizational Health Psychology, 293–309.
75. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
76. Wolverton, M., Gmelch, W. H., Wolverton, M. L., & Sarros, J. C. (1999). A comparison of department chair tasks in Australia and the United States. *Higher Education, 38(3).*
77. Yang, S., & Islam, M. T. (2020). *Employee Resignation Analysis: A Case Study of IBM HR Analytics*. arXiv preprint, arXiv:2012.01286.