

## أثر الإنهاك المهني على علاقة المدرس بالمتعلم

جلال العاطي ربي

doctorja@gmail.com

(00212) 667740520

أستاذ التعليم الثانوي وباحث في سيكولوجية الشغل  
وباحث في مختبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية  
كلية ظهر المهران للآداب والعلوم الإنسانية  
فاس - المغرب

### مقدمة:

سنحاول في هذه الدراسة تقديم ورقة علمية مناهة اهتمامها الصحة النفسية للموارد البشرية، وخاصة لدى المدرسين. ومن أجل ذلك سنعمد إلى تتبع المسار التاريخي لمتلازمة الإنهاك المهني، مع تحديد دلالة الإنهاك المهني وأسبابه وأعراضه وأطواره. إضافة إلى ذلك، سوف نقوم باستعراض أهم النماذج النظرية التي من شأنها مساعدتنا في تفسير هذا العرض المزمن، وفهم مختلف أوجهه ومستوياته وأبعاده.

كما سنلقي بعض الضوء في خاتمة هذا المقال على تأثير الإنهاك المهني السلبي على علاقة المدرس بمتعلميه، على أن ننهي دراستنا بتوصيتين نرى أن لهما من الأهمية مكاناً من أجل النهوض بالصحة النفسية للمهنيين عموماً، ولهيئة التدريس خاصة.

يمكن للعمل أن يكون مؤثراً هادئاً للراحة والاستثمار والرضى الشخصي، كما يمكنه أيضاً أن يكون باعثاً على القلق ومصدراً للمشاعر السلبية من مثل الضغط النفسي والإنهاك المهني. بالفعل، كما بينت ذلك أبحاث ودراسات ميدانية كثيرة، فموظفو العديد من القطاعات أضحووا فريسة سهلة لأعراض فيزيائية وسيكولوجية ناجمة عن الإنهاك الوظيفي الذي قد يصل إلى درجة العجز عن الحركة Démobilisation. وتعتبر هذه الأعراض بمثابة مؤشرات أولية على ما يسمى بالإنهاك المهني Burnout الذي أصبح من المعلوم اليوم أنه يمس أساساً مهن المساعدة الاجتماعية، أو تلك التي تنطوي على مسؤولية أخلاقية تجاه الغير. وهو لا يظهر على ضحاياه عموماً إلا حينما ينشأ لديهم انطباع بعدم السيطرة والتحكم في محيطهم المهني، أو عند شعورهم بأنهم قد كانوا ضحية معاملة جائرة، أو عند الإحساس بغياب أي دعم خارجي.

أما بخصوص الأعراض فيبدو أن هذه المتلازمة النفسية تتميز بإرهاق عاطفي، وتبجرد من الالتزام المهني وغياب النجاعة في العمل، وتتميز أخيراً بتبخيس قيمة الذات (Truchot, 2006)؛ فتحت الضغط النفسي المزمن، أو عندما لا يتم الاعتراف كفاية أو لا يتم تثمين كفاءات الموظف أو العامل بالمرّة، أو لما يطغى اللامنطق على التنظيم الشمولي لفضاء الشغل، أو لأسباب أخرى سنميط اللثام عنها في هذه الدراسة، تشرع قوى الموظف في الفتور، وتبدأ إرهاسات أو أعراض اللامحاسة في البروز.

أثبتت الدراسات الإحصائية أن نسبة الذين يوجدون في حالة إجهاد مهني تام تتراوح بين 7% و 40% (Truchot, 2006)، وهو ما يعني أن هذه النسب تتباين بتباين الفئات السوسيو مهنية. وبالنسبة للعينة موضوع دراستنا أي فئة المدرسين فقد أصبح من المسلم به حالياً أن هذه الفئة ليست هي الأخرى بمنأى عن الإصابة بمتلازمة الإنهاك المهني، التي تحدد بنسبة هامة من المدرسين إما إلى التعايش معها، أو إلى التفكير في التقاعد المبكر، أو ترك العمل بصفة نهائية في السنوات الأولى. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، ثمة 15% من المدرسين

الجدد يغادرون أسوار المؤسسات التعليمية في السنة الأولى، وتصل نسبة المغادرين إلى 50% بعد ست سنوات من العمل الفعلي (Thomas & Kiley, 1994). أما بخصوص أولئك الذين يواصلون مهنة التدريس، فالكثير منهم يصيرون من ذوي النزعة الكليبية (cyniques) أو سلبيين ومتشائمين، ويتغيبون بشكل فاضح عن العمل (Laugaa, 2005; Bruchon-Schweitzer, 2002).

وبناء على ما سبق، فمدار هذا المقال هو الإجابة عن التساؤلات التالية: ما هو الإنهاك المهني؟ وما هي أصوله التاريخية؟ وكيف يتمظهر لدى الممارسين التربويين على الخصوص؟ وما هي أطواره ومسبباته؟ كيف يمكن تفسيره نظرياً، وكيف يمكن الحد منه عملياً؟ وكيف يؤثر على علاقة المدرس بمتعلميه؟

## 1- الإنهاك المهني: التاريخ والدلالة:

### 1-1- الأصول التاريخية لمفهوم الإنهاك المهني:

تاريخياً لم يظهر مفهوم الإنهاك المهني *épuiement professionnel* إلا في بداية سبعينيات القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية، وارتبط تحديداً بمهن مساعدة الأشخاص (Schaufeli & Enzmann, 1998). ويرجع الفضل في اكتشاف هذا العرض إلى المحلل النفسي فرويدينبجرر (Freudenberger, 1974) الذي كان يدير مركزاً لاستقبال الشبان المدمنين بنيويورك؛ إذ لاحظ فرويدينبجرر لدى هؤلاء الشباب خبواً لجذوة الحماسة، وذلك بعد فترة من العمل المتواصل، وتبدو عليهم من جهة أعراض جسدية من قبيل: آلام رأس، اضطرابات معوية، أرق، تعب، إرهاق...، ومن جهة أخرى تصدر عنهم استجابات انفعالية مثل سرعة التهيج *Irritabilité*، والغضب. بُعيد هذه الحقبة التأسيسية، سينشغل عدد كبير من الباحثين بالإنهاك المهني، وستتوسع جغرافية الاهتمام به. ومن بين أبرز هؤلاء الباحثين جاكسون وماسلاش (Maslach و Jackson) اللذين سيحددان المفهوم بشكل دقيق، وذلك عبر بلورة نظام قياس، ومن خلال تحديد علمي يأخذ في الحسبان أعراض الإنهاك المهني لدى الأفراد الذين ينهمكون بشدة في مهنتهم، وهذا أمر الذي سيضيف نوعاً من المصادقية على المفهوم.

أما في منتصف التسعينيات فسيشهد تزايداً في عدد الدراسات الميدانية التي تتوسل بأدوات منهجية كمية لتحليل المعطيات المتعلقة بعينات واسعة شبيهاً فشيئاً. كما سترى النور كذلك صيغة معدلة لتقصي وجرّد جوانب الإنهاك العام أعدها (Maslach Burnout) (Schaufeli & Buink, 1996) وبخلاف (Inventory-General Survey)، اختصاراً (MBI-GS) (Schaufeli & Buink, 1996). وبخلاف السلم الأولي لـ MBI الخاص بمهن الخدمات الاجتماعية، فهذه أداة لقياس الإجهاد المهني تستوعب قطاعات مهنية أخرى. فكما أثبتت ذلك عدة دراسات، تسمح أداة MBI-GS بقياس أبعاد الإنهاك المهني، خاصة الإرهاق الانفعالي، والفعالية المهنية (Demerouti, Bakker, De) (Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). إنها الأداة التي تتمتع بمميزات سيكومترية الأكثر صلابة وقوة في قياس الإنهاك المهني، والتي ما فتئت، إلى حدود اللحظة، توظف بغزارة من لدن الباحثين.

كانت هذه اللحظات الرئيسية في تاريخ الإنهاك المهني، الذي تعود أصوله الأولى إلى السبعينيات، ولا يزال إلى الآن موضوعاً للدراسة والبحث في قطاعات مهنية متنوعة على الرغم من أنه ارتبط منذ نشأته كمفهوم بمهن الخدمات الاجتماعية. عقب هذا التأصيل التاريخي، سنحاول فيما يأتي من فقرات تحديد دلالة مفهوم الإنهاك، أو الإرهاق المهني، وكذا الكشف عن أسبابه وأعراضه وأطواره وأبعاده:

### 1-2- محاولة تطويق معنى الإنهاك أو الإرهاق المهني:

إن المقابل الإنجليزي لمفهوم الإنهاك المهني هو *burnout*، وهي كلمة تتكون من شقين: فعل

to burn، ويحيل إلى معنى الاحتراق الداخلي للطاقات الفردية. أما في اللسان الفرنسي، فهناك ترجمات عديدة للمصطلح من بينها: usure (الإنهاك أو الاستنفاد)؛ *épuisement professionnel* (الإجهاد / الإنهاك المهني)؛ «surmenage» (الإعياء)؛ «carbonisation psychologique» (التكربن أو التفحم النفسي). وقد وقع اختيارنا على عبارة الإنهاك المهني، لأنها العبارة الأكثر تداولاً في الأدبيات الفرنسية.

جدير بالإشارة أيضاً، أن تعريفات مفهوم الإنهاك أو الإجهاد المهني لطلما كانت متشعبة وملتبسة على أكثر من صعيد، لكن الأبحاث التي أجريت في بلدان عديدة، وفي إطار مجموعات مهنية متنوعة ساهمت في الوصول إلى تعريف متفق عليها. تتضمن هذه التعاريف واحدة أو أكثر من الخصائص التالية: إرهاق (بدني، عقلي)، تأثيرات سلبية *affects négatifs*، هوة لا تجسر بين انتظارات الفرد والدافعية الأولية القوية، وبين عمل بمتطلبات كثيرة وأجر زهيد (Maslach, 1982; Pines, 1993). كما سيتحدد أيضاً الإرهاق المهني بوصفه حالة، وسيرورة تسلسلية تتطور مع الزمن وعبر مراحل (Cherniss, 1980; Edelwich et Brodsky, 1980)؛ *état dysphorique* (Brill, 1984) (أو لنقل بعبارة أخرى حالة *Golembiewski, Munzenrider et Stevenson, 1986 cités par Bruchon-Schweitzer, 2002*).

في كتابهما عن الإنهاك المهني، يلفت الانتباه كل من Enzmann و Schaufeli (1998) إلى ثلاثة تعريف متكاملة، لأنها تقارب العناصر والمكونات الأساسية للإنهاك المهني. وبذلك، سيوصف الإرهاق المهني كعرض متعدد الأبعاد (Maslach, 1982)، وباعتباره مسؤولاً عن حالة إرهاق شديدة (Pines & Aronson, 1988) وعن حالة انزعاج *état dysphorique* (Brill, 1984) (أو لنقل بعبارة أخرى حالة اضطراب للمزاج).

وفيما يلي عرض لأهم تعريف الإنهاك المهني تبعاً لترتيبها التاريخي:

#### (أ) تعريف Brill (1984):

الإنهاك المهني هو «حالة انزعاج واختلال يحس بها فرد ليست لديه سوابق مرضية، حيث كان هذا الفرد فيما مضى يحقق مردودية مهنية مقبولة، ويتمتع بمزاج طيب، غير أنه يفقد إحساسه هذا إلا إذا ما استعان بمساعدة خارجية، أو إذا ما قام بتدبير خارجي».

#### (ب) تعريف Maslach و Jackson (1986):

يعتبر هذا التعريف الأكثر قبولاً، والأكثر شعبية في الأدبيات النظرية. فوفقاً لهذين الباحثين يشير الإنهاك المهني إلى «عرض لإجهاد انفعالي، وإزالة/تذويب الذاتية، وإحساس بعدم تحقيق الذات، ويحدث لدى الأفراد الذين يشتغلون في مهن تستوجب العلاقة مع الغير».

#### (ج) تعريف Pines و Aronson (1988):

يحيل الإنهاك المهني إلى «حالة من الإرهاق البدني، والانفعالي، والذهني التي تنجم عن الوجود في وضعيات انفعالية تتطلب الكثير (من الوقت والطاقة)»

#### (د) استنتاجات:

يتضح من خلال هذه التعريفات أن الإنهاك المهني هو متلازمة متعددة الأبعاد والمكونات تؤدي إلى حالة من الإرهاق البدني والانفعالي والذهني، وتعترى أشخاصاً عاديين راضين عن عملهم، لكنهم معرضون لعوامل ضغط *strsseurs* لمدة طويلة.

#### 1 - 3 - أبعاد الإنهاك المهني:

يحدد كل من Maslach و Jackson (1981) ثلاثة أبعاد للإنهاك المهني في سلم قياسه أو MBI، سواء تعلق الأمر بمهن تفترض علاقة مع الغير، أو مهن عامة. وترتبط هذه الأبعاد، كما سبق وأسلفنا، بإرهاق انفعالي، وبنكران للذات، وشعور بعدم تحقيق الذات،

## أو بانعدام الفعالية الشخصية:

الإرهاق الانفعالي: يتعلق بحمولة انفعالية زائدة متصلة بالعمل، وترتبط بنقصان موارد الفرد، مما يعيقه على متابعة عمله مثلما كان في السابق لما كانت موارده متوافرة (Halbesleben & Buckley, 2004). يؤدي هذا التناقص على مستوى موارد الفرد إلى انخفاض في طاقته الفيزيائية، وإلى ارتفاع مستوى الإعياء (Maslach & Jackson, 1981; Shirom & Melamed, 2006).

انمحاء الذات: يوصف أيضاً بالنزعة الكلبية cynisme أو التحرر من الالتزام، وهي رد فعل حيال الإرهاق الانفعالي (Halbesleben & Buckley, 2004). كما تعتبر هذه الاستجابة نتيجة لسيرورة يتحرر فيها الفرد من عمله لكي يدرأ عن نفسه الإرهاق، وذلك عبر تبني مواقف تنعدم فيها العاطفة والطابع الشخصي (Maslach & Jackson, 1981) ويتصل ذلك بفقدان الاهتمام بالعمل والمعنى الذي يصبغه عليه (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

انخفاض الشعور بتحقيق الذات: يعرف أيضاً بعدم الشعور بالفعالية الشخصية. ويتعلق بما يدركه الفرد من نزول لمستوى قدراته على إنجاز عمله. إذ يشعر الفرد بعدم امتلاكه للكفاءة التي كانت تميزه في السابق، وبأنه ليس في مستوى العمل الذي سينجزه (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

## 1- 4 - أعراض الإنهاك المهني وأطواره:

## 1- 4 - 1 - أعراض الإنهاك المهني:

إذا كان التعريف الذي اقترحه فرودينبرجر Freudenberger للإنهاك المهني يتطابق مع لائحة من الأعراض التي صادفها لدى بعض الأفراد الذين كانوا تحت الملاحظة، ف شوفلي Schaufeli وإنزمان Enzman على النقيض من ذلك يقترحان لائحة غير نهائية من 132 عرضاً تتصل بالإنهاك المهني، وقد قاما بتبويبها في خمس فئات تتوافق مع التصنيف السيكولوجي التالي:

الأعراض العاطفية: تتعلق بالإجهاد الوجداني الذي يؤدي إلى التقليل من التعاطف الوجداني، وإلى الفتور والبرودة من جهة، وإلى تحكم قليل في الأحاسيس والمشاعر السلبية (بكاء، غضب...).

الأعراض المعرفية: يتعلق الأمر خاصة بصعوبات في التركيز، وبالنسيان المتكرر.

الأعراض الفيزيائية: يرتبط عدد من الاستجابات الفيزيولوجية بالإجهاد المهني مثل المشاكل القلبية، الآلام السيكوجسدية بمختلف أنواعها (آلام الرأس، الغثيان، الأرق...)، والقلق والتعب المزمن.

الأعراض السلوكية: لوحظت بعض السلوكيات التدميرية كاستهلاك العقاقير النفسية psychotropes، أو بعض الأنشطة والتصرفات الخطرة (الإفراط في السرعة أثناء السياقة، القفز بالمنطاد...)، إضافة إلى أفعال عنيفة موجهة ضد الغير، أو حتى العزلة الاجتماعية.

الأعراض المتعلقة بالدافعية: حيث يحل الإحباط والإهمال محل روح الحماسة والمثالية.

## 1- 4 - 2 - أطوار الإنهاك المهني:

لا يحدث الإنهاك أو الإجهاد المهني فجأة أو جملة واحدة، ولكنه في الواقع سيرورة دينامية تمر عبر مجموعة غير متجانسة من الأطوار. وإذا كان ماسلاش Maslach وجاكسون Jackson (1981) يقترحان ثلاثة أبعاد للإنهاك المهني: الإجهاد الانفعالي، اللا-ذاتية المقترنة بصعوبات علائقية واجتماعية، والتحقق الشخصي أو الذاتي. وهكذا، فنكران الذاتية التي تتوافق مع الطور الأولي للإنهاك بالعمل، تتسبب في تقليص الشعور بالتحقق الذاتي والالتزام

الشخصي في العمل، الذي يقود بدوره إلى الإجهاد الانفعالي. ومن ثمّ نصل إلى الإجهاد المهني.

في مقابل الكثير من الباحثين، يوصّف إدلويتش Edelwich وبرودسكي Brodsky (1980) أربعة أطوار في سيرورة الإنهاك المهني:

- (1) روح الحماسة المصحوبة بحركية زائدة وحيث يهيمن شعور بقدرة هائلة على أداء المهام.
- (2) حالة من الجمود الذي يترجمه التعب الحاد، والحنق الشديد، والشكاوى السيكوجسدية.
- (3) الإحباط المصحوب بالشعور بالذنب والعجز.
- (4) فقدان العزيمة والهمة اللتان تنعكسان في اللامبالاة، وبهبوط للمعنويات التي تعتري الإنجازات.

في ضوء قراءتنا للخلفيات النظرية المؤطرة لهذا الموضوع، يمكن أن نستشف أن ثمة إجماعاً بين غالبية الباحثين حول تفسير الإنهاك المهني بمسبباته الخارجية المتصلة بالوضعية المسؤولة عن الضغط وحدة العلاقات، إضافة إلى محدداته الداخلية المتعلقة بالشخص (تاريخه الشخصي، حساسيته، مثاليته) والتي تجملها «فكرة الأزمة الشخصية».

#### 1- 5 - محددات وأسباب الإنهاك المهني:

أخذاً في الحسبان بأنّ الإنهاك المهني هو حاصل تفاعل بين البيئة المهنية والفرد، فإنه يمكن تفسير هذا العرض انطلاقاً من السمات الفردية والتنظيمية. ولقد قام كل من شوفلي Schaufeli وإنزمان Enzmann (1998) من جهة، وماسلاش Maslach وشوفلي Schaufeli وليتر Leiter (2001) من جهة أخرى، بجدد لأهم مسببات الإنهاك المهني، والتي نبسطها كالآتي:

#### 1- 5 - 1 - العوامل التنظيمية:

لقد حدد ماسلاش Maslach وشوفلي Schaufeli وليتر Leiter (2001) بعض مثيرات الضغط النفسي stressors كسوابق تنظيمية antécédents organisationnels مسببة للإنهاك المهني. وتتوافق هذه السوابق التنظيمية مع ستة أسلاك أو حلقات من الحياة المهنية، وهي كالآتي:

**كلفة العمل:** على المستوى الكمي والكيفي (في حالة ما إذا كان الفرد لا يملك الكفاءات الكافية لإنجاز مهمة ما): هناك ارتباط إيجابي بين كلفة العمل والإنهاك المهني. وتجدر الإشارة هنا أنه ليس ثمة اتصال بين مدة العمل والإنهاك المهني (Barnett, Garies & Brennan, 1999).

**التحكم في العمل:** يتمثل في تملك الفرد للموارد الكافية لأداء عمله على أحسن وجه. ولكن بالنسبة للأفراد الذين يعدمون هذه الموارد (السلطة، الوسائل والأدوات...)، فهم يعانون من الإنهاك المهني أكثر من غيرهم.

**نيل الاعتراف:** يمكن للاعتراف أن يكون خارجياً (اعتراف مادي، اعتراف اجتماعي)، أو ذاتياً (الشعور بالفخر، الشعور بالفاعلية أو بالنفعية). فنكران الفضل وعدم الامتنان، وغياب المكافآت، وعدم الاعتراف بالعمل، كلها مشاعر ترتبط دلاليًا بمستوى عال من الإنهاك المهني.

**الإنصاف في مكان العمل:** يتمثل في الشعور بالمساواة أثناء التبادلات الاجتماعية. إن الإنصاف في العلاقات الاجتماعية مرادف للاحترام والاعتراف بالفضل. وهكذا فكلما كان استثمار الفرد أعلى مما يجنيه كمقابل، وكلما أدرك أن في ذلك ظلماً أو حيفاً، كان مستوى الإنهاك المهني مرتفعاً. وبخصوص رجال ونساء التعليم فقد بين بعض الباحثين أن المدرسين والمدربات الذين يشكون الحيف والظلم في سياق عملهم يعانون إنهاكاً مهنيًا، وليس اكتئاباً، أما الذين يشعرون أن علاقتهم بزملائهم ليست متكافئة أو غير عادلة فيكابدون اكتئاباً وليس الإنهاك

المهني (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld, & Van Demerouti, 2000).

الانتماء لجماعة العمل؛ يعكس العلاقات البيئشخصية، وتقاسم القيم الجماعية. فالأفراد الذين يشعرون بالأمن في وسطهم المهني لا يتأثرون عموماً بالإنهاك المهني.

القيم الخاصة بالفرد؛ إذا كان فرد ما يشعر بصراع بين قيمه الخاصة وتطلعاته، وبين قيم مؤسسته أو العمل الذي يتوجب عليه القيام به، فهو إذ ذاك يستشعر إجهاداً مهنيًا أكثر.

إذا كانت هذه بعض محددات الإنهاك المهني عامة، فيبقى من اللافت أن هذا العرض يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة النشاط أو المهنة التي يزاولها من يقع ضحية أو فريسة له، وما دام أن مقالنا يتعلق أساساً بمهنة التدريس فمن الضروري أن نوضح بعض منابع الضغط النفسي، أو حتى الإرهاق لدى هذه العينة السوسيومهنية، نقصد فئة المدرسات والمدرسين.

فبالنسبة لهذه الفئة عموماً، ينجم الضغط النفسي والإنهاك المهني عن بعض العوامل السياقية الخاصة بنوعية المهام التي يضطلعون بها. ويجرد كيرياكو (Kyriacou, 2001) عشرة مصادر رئيسية للضغط النفسي لدى عينة الأساتذة:

1. تعليم تلاميذ لا يبذلون أية دافعية للتعلم.
2. المحافظة على الانضباط.
3. إكراهات الزمن وكلفة العمل.
4. مواجهة التغيير.
5. تقويم الغير.
6. العلاقات مع زملاء العمل (والإدارة).
7. تقدير الذات والوضع.
8. الإدارة والتدبير.
9. صراع الأدوار والغموض.
10. وأخيراً أجواء العمل غير الجيدة.

وعلى العكس مما سبق، تركز أبحاث ماسلاش Maslach وليتر Leiter على السمات الفردية لتفسير الفروق الموجودة على مستوى ردود الأفعال إزاء أسباب الضغط النفسي التنظيمي. وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الفقرة الآتية.

### 1- 5- 2 - العوامل الفردية:

تتسبب السمات المميزة للفرد في إنماء وتطوير سيرورة الإجهاد المهني. فإضافة إلى المميزات السوسيوديموغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية) نجد بعض المميزات المرتبطة بأبعاد الشخصية هي المسؤولة عن الزيادة أو التخفيف من وقع الإنهاك المهني. وسنركز حصرياً فيما سيأتي على أبعاد الشخصية دون غيرها من العوامل الفردية.

أثبتت بعض الأبحاث والدراسات التي لها صلة وثيقة بهذا الشأن أن طبيعة الشخصية تؤثر سلباً أو إيجاباً في التعرض للإنهاك المهني. فالشخصية المبادرة ترتبط بمستوى ضعيف من الإنهاك المهني. لأن هذا النوع من الشخصية يتميز بـ: «الاستثمار في الأنشطة اليومية، والإحساس بالتحكم في الأحداث والوقائع، والانفتاح على التغيير» (Schaufeli & Enzmann, 1998: 77). وبنفس الطريقة، فالأفراد المبادرون إلى الفعل proactifs (أي أولئك الذين لديهم موضع سيطرة داخلي، والذين يتبنون إستراتيجيات مواجهة فاعلة) لهم ملامح شخصية يظهر عليها مستوى ضعيف من الإجهاد المهني أكثر من الأفراد الذين لديهم نوع مقابل من الشخصية (أي: من ذوي موضع السيطرة الخارجي، وإستراتيجيات المواجهة المنفعلة، والأفراد غير المبادرين).

بموازاة ذلك، تبدو بعض سمات الشخصية أكثر توافقاً مع تطور الإجهاد المهني: ويتعلق الأمر بالأفراد الذين يميلون إلى العصبية والأفراد الذين لهم شخصية من النوع أ. فقد أثبتت العشرات من الدراسات في مجموعات مهنية متنوعة أن هناك ارتباطاً بين الإجهاد المهني وأصحاب هذا النوع من الشخصية (فراغ الصبر، قوة الحركات والصوت، التهيج، الطموح، العدوانية، التنافسية) كما أشارت إلى ذلك بروشون - شفيتزر Bruchon-Schweitzer (2006) وعلاوة على ذلك، فالميل إلى العصبية الذي يتحدد باعتباره ميلاً إلى الإحساس بانفعالات سلبية (الغضب، القلق، المزاج المكتئب، المشاعر السلبية)، والذي يتمظهر من خلال سلوكيات متفردة (التوتر، التهيج، التغيير الدائم للطبع، العدوانية، القلق) يعتبر حسب بعض الدراسات مسؤولاً عن سيرورة الإنهاك المهني، خاصة الإرهاق العاطفي أو الانفعالي.

هذا في مقابل سمات أخرى للشخصية تلعب دوراً معكوساً لأن لها تأثيراً إيجابياً على الصحة والرفاه في العمل (مثل التفاؤل، وموضع السيطرة، والشعور بالفعالية الذاتية، المقاومة، الجلد والاحتمال، الشعور بالتماسك والانسجام، المشاعر الإيجابية، الوعي، المتعة). مع ذلك ينبغي التعامل مع هذه النتائج بحذر؛ لأن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تبقى قليلة، إن لم نقل نادرة، ولأن أدوات القياس ليست ذات صدقية يراهن عليها، ولأنها تتباين من دراسة إلى أخرى.

إذا كانت بعض سمات الشخصية ترتبط أكثر من غيرها بالإنهاك المهني، فهذا لا يعني أنها السبب الوحيد له. بالفعل، يؤكد كل من شوفلي Schaufeli وإنزمان Enzmann (1998) أنه على الرغم من إمكان الأفراد اختيار الوضعيات، والمهنة التي تتوافق مع شخصياتهم، فذلك لا يمنع أن تؤدي الوضعية ذاتها إلى حدوث الإنهاك المهني. ولزيد من البيان، يوضح المؤلفان أن بعض الشخصيات (التي لها نمط تفكير ميال إلى المشاعر أكثر من العقل) تكون أكثر حساسية إلى بعض المهن المعروفة بشروط عمل صعبة. ويمكن تأويل هذا بكيفية مغايرة بالصلة الممكنة بين الإنهاك المهني وإستراتيجيات مواجهته التي يفعلها الفرد للتخفيف من وطأة الضيق النفسي الناجم عن العمل.

ونلفت الانتباه أخيراً إلى أنه على الرغم من أهمية المميزات الفردية ودورها في تحريك وتطوير الإنهاك المهني، فإن كفة التأثير ترجح في اتجاه المميزات التنظيمية (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

## 2 - المقاربات النظرية والإمبيريقية المضرة للإنهاك المهني؛

ثمة العديد من النماذج النظرية والإمبيريقية التي حاولت توصيف و/ أو تفسير تطور الإجهاد المهني (Schaufeli & Enzmann, 1998؛ Truchot, 2004). بيد أن الأعمال التي وجهت عنايتها إلى تفسير العلاقات بين الإجهاد النفسي والصحة تبقى قليلة إن لم نقل نادرة. ولن نقوم في هذا المقال بعرض كرونولوجي لكل النماذج النظرية المفسرة للإنهاك المهني نظراً لأن البعض منها يصلح لتفسير الضغط النفسي أكثر من الإرهاق المهني، وكذلك لأنها أصبحت كلاسيكية، مع ذلك سنكتفي بتقديم نموذجين رئيسيين يعتبران من بين أهم النماذج والأكثر مثولاً في النقاشات النظرية والإمبيريقية في العقد الأخير، وهما تواليًا: المقاربة التبادلية ونظرية المحافظة على الموارد.

### 2 - 1 - المقاربة التبادلية Transactionnelle؛

تتصور هذه المقاربة الضغط النفسي بوصفه علاقة دينامية بين الشخص والمحيط فمثلاً فولكمان Folkman (1984) ينفى أن يكون الضغط عبارة عن مثير أو استجابة، ولكن يعتبره بدلاً من ذلك كسيرورة تامة، ويعرفه بأنه «علاقة نوعية بين الفرد، ومحيطه. هذه العلاقة الخاصة التي قيّمت بأنها صعبة التحمل من قبل الفرد أو قدّرت بأنها تتجاوز موارده الخاصة إلى درجة أنها أصبحت تتهدد راحته ورفاهيته» (Folkman, 1984: 840).

إذا سلمنا أن الفرد والمحيط هما على اتصال دائم وفي علاقة دائمة وعكسية، بمعنى أنهما يتبادلان التأثير والتأثر على نحو دائم ومستمر، من ثمّ فهذه النظرية تتصور الضغط النفسي كحركة تبادلية (تفاعلية) بين الفرد والمحيط وتتوسط هذه العلاقة سيرورات كالتقويم وإستراتيجيات المواجهة coping. فمن ناحية أولى، يقوم التقويم باعتباره سيرورة معرفية على مرحلتين أساسيتين: تقويم الوضعية وتقويم الموارد التي من شأنها الحد من وضعية الضغط النفسي (Folkman, 1984; Lazarus & Folkman, 1980).

هكذا إذن يقوم الفرد في خطوة أولى بتقويم الوضعية والمخاطر الممكنة التي تحتملها. ومن ثمّ، لا تكون الوضعية خطرة إلا إذا احتملت:

الخسارة: التي تكون في وضعيات أصبح فيها الضرر أمراً حتمياً.

التهديد بالخسارة: وهي الحالة التي يتم فيها استباق الضرر أو الخسارة.

الرهان: وهو ما يعني استباق الأرباح الممكنة.

إذا ما قاد التقويم الأول الفرد إلى تقدير الوضعية بأنها منبع مؤكد للضغط النفسي، فإنه سيقدر وقتئذٍ إذا ما كانت إستراتيجيات المواجهة التي في حوزته ستمكّنه من التخفيف أو تفادي أو الوقاية من التأثيرات المدمرة لتلك الوضعية (Folkman, 1984; Park & Folkman, 1997).

وبحسب لازاروس وفولكمان (Lazarus & Folkman, 1984) تتميز إستراتيجيات المواجهة هذه، من حيث هي مجهودات معرفية وسلوكية، بقدرتها على تحقيق هدفين رئيسيين:

تدبير العلاقة بين الشخص والمحيط، التي تعتبر مسؤولة عن الضغط النفسي (إستراتيجيات ممرّكة حول المشكلة): حيث يمكن للفرد، تبعاً لتقويمه للوضعية، إما أن يقرر قبولها أو أن يجابهها أو أن يحاول حل المشكلة.

ضبط الانفعالات (إستراتيجية ممرّكة حول الانفعالات): فتبعاً كذلك لتقويم الفرد للوضعية التي يوجد فيها، يمكنه إما أن يبحث عن التهرب من هذه الوضعية أو إنكارها، أو تحملها عبر تعاطي عقاقير خاصة. يقود هذا النوع من الإستراتيجيات الفرد إلى العزلة، ويكون في الغالب مصحوباً بضغط نفسي أكبر (Zeidner, 1994).

## 2 - 2 - نظرية المحافظة على الموارد:

حسب هذا النموذج الذي بلوره كل من هوبفل وشيرون (Hobfoll & Shirom, 2000) فكلما كان الفرد في وضعية مسببة للضغط والتوتر فأول ما سيفعل هو الذود بموارده المادية (المنزل، المال، المسكن، الاستقرار في العمل)، ثم بموارده العاطفية (شبكة العلاقات الاجتماعية)، وأخيراً بموارده الذاتية التي في ملكيته (الكفاءات الاجتماعية، تقدير الذات). ومن هنا يتبين أن مصادر الضغط النفسي ثلاثة:

- (1) في حال ما كان هناك تهديد للموارد (غياب الأمن المهني، ضبابية الدور المنوط بالفرد).
- (2) في حال فقدان الموارد (الفصل عن العمل، الطلاق).
- (3) عندما يستثمر الفرد موارده الخاصة دون أن يجني ثمار عمله المتوقعة (الحرمان من الترقية).

ولهذا، ففي مثل هذه الحالات يقوم الفرد بتفعيل إستراتيجيات المواجهة coping الموجودة لديه. فإذا نجحت هذه الإستراتيجيات، وبتأثير رجعي، فهي تعلي من شأو وقيمة موارد الشخص (دائرة الريح). أما في حالة النقيض، أي إذا ما فشلت، فلا جدوى للمجهودات التكيفية التي يقوم بها هذا الشخص ما دام أنه سيفقد موارده دون فرصة لاسترجاعها (دائرة الفشل).

وفي نهاية هذه السيرة ينشأ الإنهاك المهني إضافة إلى تأثيرات ذات طبيعة اكتئابية تحيل على معنى العجز واليأس.

إن الهدف الأساسي بالنسبة للفرد حسب هذه النظرية هو محاولة «الحصول على الأشياء التي يراها قيمة، والمحافظة عليها وحمايتها والارتقاء بها» (Hobfoll, 2001: 341).

وللنجاح في ذلك، على الفرد أمام وضعية مهددة فهو أن يعمل على:

- تجميع كل موارده الممكنة.
- تقليص هامش الخسارة غير المباشرة لموارده في حالة استثمار سيئ لها.
- التخفيف من خسارة موارده عند التعرض لعوائد سلبية في فضاء العمل (Hobfoll, 1998).

من الواضح إذن أن هذا النموذج يقوم من جهة على أهمية الموارد التي في حوزة الفرد، وخاصة تلك المتعلقة بشبكة العلاقات الاجتماعية، ومن اللافت للانتباه كذلك أن هذا النموذج يركز، من جهة أخرى، على ما يسمى بإستراتيجيات المواجهة، التي تتفرع إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي: الإستراتيجيات الفاعلة المركزة على المشكلة، والإستراتيجيات السلبية القائمة أساساً على التهرب من مصدر الضغط النفسي أو الإجهاد المهني، إضافة إلى الإستراتيجيات المتمحورة على البحث عن الدعم الاجتماعي. وفي بحث أجريناه في نهاية سنة 2013 تبين لنا أن هناك نسبة لا يستهان بها من الأساتذة تلجأ إلى إستراتيجية رابعة، وهي أسلوب التلقين التقليدي القائم على الإلقاء بدل تقنيات التنشيط البنوية على الحوار للحد أو التخفيف من الضغط النفسي الناتج عن اعتماد طرائق تعليم المدرس الديمقراطي (El Ati-Rabbi, 2013).

### 3- أثر الإنهاك المهني على العلاقة مع المتعلم:

إن الإنهاك المهني لا يصيب في الغالب إلا الأشخاص الذين يزاوون مهاماً تقتضي الولوج في علاقة مع الآخر، ويمكن لهذا الآخر أن يكون فرداً مريضاً في مصحة أو زبوناً يقضي مأرباً خاصاً في إدارة عمومية، أو طفلاً متمدرساً أو غير هؤلاء. ومن هنا فقد أضحي من اللازم أن يستتبع ذلك، بصفة عامة، تأثيراً سلبياً على أداء المهني (أو المدرس في حالتنا)، وعلى مردوديته وفعاليتها في العمل الذي يؤديه. كما يفترض ذلك انعكاساً سلبياً على علاقته بالزبون أو أي شخص تربطه به علاقة مباشرة.

سبق أن حددنا في الفقرات السابقة أبعاد الإنهاك المهني الثلاثة، وأثرها على أداء المهني (المدرس في حالتنا) وقلنا لحظة ذلك: إن الإنهاك المهني سيرورة متدرجة، أو بعبارة أخرى فهذا العرض لا يحدث بغتة، ولكنه يتدرج تبعاً لأبعاد ومستويات، فيبدأ بإرهاق انفعالي يؤدي إلى تراجع طاقة الفرد ما يؤدي بدوره إلى نوع من البرود العاطفي، ويمر بمستوى ثان يتصل بشكل أساسي بعلاقة المدرس مثلاً بتلميذه، وهو ما أسميناه بانمحاء الذاتية أو تذويب البعد الشخصي الذي يجعل المدرس يتحرر من أوزار عمله، ومن وطأة مهامه فيتعامل مع متعلميه كموضوعات أو كاشياء فارغة من أي محتوى إنساني، أو بعد ذاتي، فهي أشبه عنده بأرقام مجردة أو طاوولات صماء أو حيوانات عجموات. فيتخذ مسافة بينه وبين تلامذته، ويعاملهم معاملة خالية من أي عاطفة أو اهتمام. وكما أوضحنا أيضاً، ومن خلال دراسة ميدانية هذه المرة أن المدرس وخاصة أساتذة التعليم الثانوي يتبنون طريقة تعليمية تقليدية كنوع من الإستراتيجيات التي من شأنها الحد، أو على الأقل التقليل من حدة الإنهاك المهني عندهم. وكما نعلم فهذه الطريقة التعليمية التي يهيمن عليها الإلقاء بدل الحوار تنفي أو تقلل من التفاعلات داخل الفصل، وتجعل علاقة المدرس بمتعلمه علاقة عمودية أشبه بعلاقة الشيخ بالمريد، أو في أحسن الأحوال علاقة حشد للمعارف، أو علاقة يكون فيها المدرس محور وقطب التعلّمات بدل المتعلم، كما تشدد على ذلك الأدبيات المعاصرة في ميدان علوم التربية.

## خاتمة:

سننهي دراستنا من خلال التأكيد على اثنتين من التوصيات التي نرى أنها على قدر كبير من الأهمية:

التوصية الأولى: إذا كانت الصحة النفسية قد نالت الاعتراف في البلدان الصناعية الغربية، فالأمر بعيد عن ذلك في واقعنا العربي، إذ إن القول بوجود عالم نفس الشغل في المقابلة أو المدرسة أشبه بالقول بوجود العنقاء اليوم بين ظهرانينا. وما دام هذا هو حالنا، فلا بد من ضرورة التأكيد على حضور هؤلاء المختصين بمختلف التنظيمات حتى يتسنى تشخيص مختلف الاضطرابات النفسية التي تتهدد المهنيين بما في ذلك الضغط النفسي، أو الإنهاك المهني لمساعدة هؤلاء معنوياً ونفسياً، وبغية الرفع من مردوديتهم وعطائهم داخل مختلف بيئات العمل.

التوصية الثانية: لقد أضحى من المسلم به، هنا والآن، أي في الفترة الحالية، وفي الواقع العربي أن الإنهاك المهني بوصفه ضغطاً نفسياً مزماً أضحى واقعاً ملموساً وأصبح يتهدد مختلف الفئات المهنية، وخاصة فئة المدرسين. وأية ذلك ما أصبح يشهده مثلاً الواقع التربوي في العالم العربي، وخاصة في المغرب من إقبال متزايد على التقاعد النسبي (التقاعد قبل بلوغ السن القانوني)، وبخاصة على مستوى هذه الموارد، علاوة على ضعف مردوديتها.

وما دام هذا واقع الحال، فلا بد من التوصية وبشدة على ضرورة الوعي بمخاطر الضغط والإنهاك المهني على الصحة النفسية للمدرس، وبضرورة القيام بالتعبئة التحسيسية اللازمة للتعريف به وبأعراضه وأطواره ومستوياته وبكيفية التخفيف منه، وذلك عن طريق برامج تنمية الذكاء الوجداني أو من خلال تحريك إستراتيجيات المواجهة التي في ملكية الفرد، وخاصة تلك التي تتوجه إلى المشكلة المسببة للضغط أو التوتر لتفكيكها، وتجاوزها بكل فعالية وأريحية.

## المراجع

- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H., Bosveld, W. & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, (2), 425-441.
- Barnett, R.C., Gareis, K.C. & Brennan, R.T. (1999). Fit as a mediator of the relationship between work hours and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, (4), 307-317.
- Brill, P.L. (1984). The need for an opérationnel définition of burnout. *Family and community Health*, 6, (4), 12-24
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*. Paris: Dunod.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2006). Au-delà du modèle transactionnel. Vers un modèle intégratif en psychologie de la santé. Texte est illustré par les recherches menées par mes doctorants et collaborateurs de l'équipe de psychologie de la santé de l'université de Bordeaux 2 auxquels il rend hommage. 1-17
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P. & Schaufeli, W.B., (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control, Scandinavian. *Journal of Work and Environment and Health*, 27, 279-286
- Edelwich, J. & Brodsky A. (1980) *Burn-out: stages of disillusionnement in thé helping professions*. New York, Human Science Press.
- El Ati-Rabbi, J. (2013). L'épuisement professionnel et les strategies de coping chez les enseignants du secondaire, mémoire de master inédit. Université Mohammed V Souissi, Rabat.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, (4), 839-852.

- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issue*, 30, (1), 159-165.
- Halbesleben, J.R. & Buckley M.R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30, (6), 859-879.
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, (3), 337-421.
- Hobfoll, S.E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behaviour* (2<sup>nd</sup> Revised Edition), New York: Dekker, 57-81.
- Hobfoll, S.E. (1998). Stress, culture, and community. New York: Plenum Press.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53, 28- 35.
- Laugaa, D. (2005). Construction et validation d'une échelle de stress spécifique pour les enseignants en école primaire = A specific stress scale for primary school teachers. *Psychologie & éducation*, 1, 13-31.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*, New York: Springer.
- Maslach, C., Schaufeli W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3<sup>rd</sup> Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experience burnout. *Journal of occupational behavior*, 2, 99-113.
- Park, C.L. & Folkman, S. (1997). Meaning in the context of stress and coping. *Review of General Psychology*, 1, (2), 115-144.
- Pines, A. (1993). Burnout : An existential perspective. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, et T. Marek (Eds), *Professional burnout : Recent developments in Theory and Research*, Washington, DC: Taylor & Francis, 19-32.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York : Free Press. 257.
- Schaufeli, W. B. & Buink, B. P. (1996). Professional burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology*, 311-346. London: Wiley.
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Palo Alto: Taylor & Francis, 220.
- Shirom, A. & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals, *International Journal of Stress Management*, 13, (2). 176-200.
- Thomas, B., & Kiley, M.A. (1994). *Concerns of beginning, middle, and secondary school teachers*. Paper presented at the annual meeting of the Eastern Educational Research Association, Sarasota, FL.
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout: concepts, méthodes et intervention*. Paris: Dunod.
- Truchot, D. (2006). L'épuisement professionnel, CERVEAU & PSYCHO, n°15 - MAI – JUIN. Version électronique.  
[http://www.cerveauetpsycho.fr/ewb\\_pages/a/article-l-epuisement-professionnel-20768.php](http://www.cerveauetpsycho.fr/ewb_pages/a/article-l-epuisement-professionnel-20768.php)
- Zeidner, M. (1994). Personal and Contextual Determinants of Coping and Anxiety in an Evaluative Situation: A Prospective Study, *Personality and Individual Differences*, 16, (6), 899-918.