

الاحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج

إعداد الباحث

سعيد بن علي بن ظافر ال كرعان القحطاني  
باحث دكتوراه - كلية ابن رشد للعلوم الإدارية

## ملخص الدراسة:

هدف البحث إلى تحديد أهم الأسباب التي تقف وراء ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، أتمد البحث على المنهج الوصفي الاستنتاجي ، وتم استخدام الاستبانات في تجميع البيانات على عينة من العاملين بإمارة منطقة عسير حجمها ٣٨٤ مفردة ، وباستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار وتحليل التباين الاحادى توصلت نتائج تحليل البيانات إلى أن لغموض الدور ولعبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث (الإنهاك العاطفي، و سوء التعامل مع الآخرين ، و الشعور بتدنى الإنجاز). أما صراع الدور فكان له تأثيراً معنوياً إيجابياً على كل من بُعد الإنهاك العاطفي ، وبُعد الشعور بتدنى الإنجاز، و لم يثبت وجود تأثير معنوي له على بُعد سوء التعامل مع الآخرين. كما أثبت نتائج تحليل البيانات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( العمر ، النوع ، المستوى التعليمي ، الخبرة) وتلخصت توصيات البحث في أنه يجب على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الإمارة مراعاة الدقة فى التوصيف الوظيفي للعاملين بالإمارة بالتحديد الواضح للسلطة والمسئولية والواجبات ووحدة الأمر للتقليل من غموض الدور لديهم لما له من أثر على الشعور بالإحترق الوظيفي.

### Abstract:

The research aimed to determine the most important reasons behind the phenomenon of job burnout among workers. The research relied on the deductive descriptive approach. The questionnaires were used in collecting data on a sample of workers in the Emirate of Asir region size of 384, and by using correlation analysis, regression analysis, and One-way Anova analysis, Data analysis indicates that role ambiguity and over-role have a positive significant effect on job burnout with its three dimensions (emotional exhaustion, Depersonalization , and Reduced personal accomplishment). While role conflict had a positive significant effect on both the dimension of emotional exhaustion and the dimension of Reduced personal accomplishment, and it was not proven that it had a significant effect on the dimension of Depersonalization. The results of the data analysis also showed that there are no statistically significant differences between the feeling of the research sample on burnout among employees in the Emirate of Asir region due to personal and functional variables (age, gender, educational level, experience). The recommendations of the research summarized that those

responsible for human resources management in the emirate must take into account the accuracy in the job description of employees in the emirate by clearly identifying the authority, responsibility, duties and unity of command to reduce the ambiguity of the role they have because of its impact on the feeling of job burnout.

### المقدمة:

تحاول المنظمات الناجحة دوماً إلي أن يكون لديها موارد تتسم بالروح المعنوية العالية، واتجاهات ايجابية نحو أعمالهم والمنظمات التي يعملون بها بما يضمن حفاظ المنظمة على العاملين وصيانتهم ضد حالات الإحباط واليأس والشعور بالعجز وتجنب تعرضهم لإغراءات المنظمات المنافسة التي قد تسعى لإجتذاب المواهب الموجودة لدي المنافسين، وأصبح الاحتراق الوظيفي من الظواهر السلبية التي لها نتائج وخيمة يمكن أن تصل إلى انفصال الفرد عن منظمته وقبول أي إغراءات للتوظيف من الشركات، وتسعى المنظمات في تحري العوامل التي يمكن أن تقف وراء هذه الظاهرة الخطيرة في محاولة منها للحد من تلك الظاهرة (Bozkurt et al ,2017).

### ١ / ١ مشكلة البحث

من خلال الإطلاع على بعض الدراسات السابقة ومن خلال المقابلات التي أمكن للباحث عقدها مع بعض العاملين بهدف الحصول على بيانات استكشافية حول الاحتراق الوظيفي من ناحية ومدى وضوح ذلك المفهوم لدي العاملين بإمارة منطقة عسير ومستوي وجود تلك الظاهرة لديهم، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة البحث وتساؤلاته وصياغة فروضة على نحو يتسم بالدقة، تبين عدم الإدراك الكافي للعاملين بالإمارة لمفهوم الاحتراق الوظيفي والأسباب التي يمكن أن تسببه. وكشفت نتائج تلك المقابلات أيضاً عن ارتفاع مستوي الاحتراق الوظيفي لديهم، كما وأن الدراسات السابقة أشارت إلى أهمية أن تبحث المنظمات عن العوامل التي يمكن أن تكون سبباً في ارتفاع مستوي الاحتراق الوظيفي، وأن هناك نتائج وخيمة للاحتراق الوظيفي على مختلف الجوانب سواء النفسية أو الفسيولوجية أو السلوكية التي تقلل من قدرة الأفراد على الانجاز أو الإبداع، ويمكن أن يكون أحد تلك النتائج انخفاض مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين (النفيعي، ٢٠٠٠).

وبناء على ما أشارت إليه الدراسات السابقة وما نتج عن مقابلة بعض العاملين يسعي الباحث إلى دراسة الاحتراق الوظيفي والأسباب التي يمكن أن تزيد من مستواه لدي العاملين ومن ثم الوصول إلى طرق علاج تلك الظاهرة أو الحد منها.

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هو مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير؟

وفى ضوء التقديم السابق عرضه, والدراسات السابقة التى سيتم عرضها في الفصل الثاني - يتضح أن مستوى الاحتراق الوظيفي يتأثر بكل من غموض الدور وصراع الدور وعبء الدور الزائد وبعض الخصائص الديموجرافية.

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:-

١/٣ ما هو مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير ؟

٣/٣ هل لغموض الدور تأثيراً معنوياً على أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير, وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٤/٣ هل لصراع الدور تأثيراً معنوياً على أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير, وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

هل لعبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً على أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير, وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٢/٣ هل للخصائص الديموجرافية - على وجه التحديد؛ العمر, والنوع , ومدة الخدمة, والمستوى التعليمي, - تأثيراً معنوياً على أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير, وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

#### - أهمية البحث

يمثل امتلاك موارد البشرية ذات طاقة إيجابية لا تعاني من أية نواحي نفسية سلبية كالإحتراق الوظيفي أحد المزايا التنافسية للمنظمات, وتستمد الدراسة أهميتها من تناولها لمتغيرات هامة في هذا الشأن ( و ضغوط العمل و الاحتراق الوظيفي), وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن بيان أهمية الدراسة فى الآتي:-

تلقت الدراسة الانتباه إلى أهمية أن يكون تصميم الوظائف بشكل خال من تضارب في الأدوار أو وغموضها أو زيادتها عن الحد المعقول ، هذه العوامل إن لم يتم مراعاتها يمكن يصل العاملون إلى حالة من الاحتراق الوظيفي، حيث أن طبيعة عمل الموظف العام وما بها من تعامل مباشر مع الجمهور تجعلهم أكثر عرضة للإصابة بالاحتراق الوظيفي.

أنه على الرغم من الاهتمام الواضح والمتزايد بأسباب الاحتراق الوظيفي بصفة عامة, إلا أن هناك قلة في الدراسات الميدانية على حد علم الباحثان التي تتناول علاقة الاحتراق الوظيفي بضغط العمل في بيئة العمل السعودية.

يستمد هذا البحث بعض من أهميته من خلال محاولته تحديد الأسباب التي يمكن أن تؤثر على مستوى الاحتراق الوظيفي, والتي تفيد القائمين على إدارة الأفراد مراعاة التصميم المناسب للوظائف لتجنب الوصول لحالة الاحتراق الوظيفي لدى شاغليها.

يتطلب التشخيص السليم لظاهرة الاحتراق التنظيمي الوقوف على الأسباب الكامنة وراء تلك الظاهرة أو العوامل المؤثرة عليها لمساعدة المسؤولين في الإمارة على تحجيمها من تصميم الوظائف بشكل مناسب.

#### - أهداف البحث

يسعى هذا البحث بصفة أساسية إلى فحص العلاقة بين غموض الدور وصراع الدور وعبء الدور الزائد من جانب ومستوى الاحتراق الوظيفي من جانب آخر, وعلى وجه التفصيل يهدف هذا البحث إلى:

تحديد مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير.

تحديد مستوى غموض الدور وصراع الدور وعبء الدور الزائد لدى العاملين بإمارة منطقة عسير

قياس تأثير صراع الدور على أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير

قياس تأثير غموض الدور على أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير

قياس تأثير عبء الدور الزائد على أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير

الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للمديرين في إمارة منطقة عسير للتعرف على بعض العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي ومن ثم الحد من تلك الظاهرة والمساهمة في محاولة لعلاجها.

#### - فرضيات البحث

بناءً على نتائج الدراسات السابقة - والتي تمت في بيئات مختلفة - فإن الدراسة الحالية تتضمن عدد من الفرضيات التي تم تطويرها وصياغتها بهدف اختبارها لتحقيق أهداف البحث, ويقوم على فرضية

عامة وهى "يؤثر غموض وصراع الدور وعبء الدور الزائد وبعض الخصائص الديموجرافية تأثيراً معنوياً على الاحتراق الوظيفى".

وينبثق من الفرضية العامة عدة فرضيات رئيسية وفرعية - والتي سعي البحث إلى اختبار مدى صحتها وهى:-

**الفرضية الأولى (١/٦) " يؤثر غموض الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الاحتراق الوظيفى".**

وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هى:

" يؤثر غموض الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على الإنهاك العاطفى "

" يؤثر غموض الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على سؤ التعامل مع الآخرين "

" يؤثر غموض الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على الشعور بتدنى الإنجاز "

**الفرضية الثانية " يؤثر صراع الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الإحتراق الوظيفى".**

وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هى:

" يؤثر صراع الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على الإنهاك العاطفى "

" يؤثر صراع الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على سؤ التعامل مع الآخرين "

" يؤثر صراع الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على الشعور بتدنى الإنجاز "

**الفرضية الثالثة) " يؤثر عبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الإحتراق الوظيفى".**

وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هى:

" يؤثر عبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الإنهاك العاطفى "

" يؤثر عبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على سؤ التعامل مع الآخرين "

" يؤثر عبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الشعور بتدنى الإنجاز "

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول سلوكيات العمل السلبية لدى العاملين بإمارة منطقة عسير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة)

## - حدود البحث

أقتصر البحث على العاملين بإمارة منطقة عسير.

هناك الكثير من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الاحتراق الوظيفي , وقد أقتصر البحث على تناول عوامل (وغموض الدور - وصراع الدور، وعبء الدور الزائد- وأربع خصائص ديموجرافية وهي: ( النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة).

اهتم البحث بدراسة بعض العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي دون التعرض للنتائج الإيجابية له والتي تستحق أن تكون موضوعاً لبحث مستقل.

تحدد النطاق الجغرافي للدراسة في منطقة عسير, نظراً لإعتبارات الوقت والتكلفة.

## - المصطلحات المستخدمة

### الاحتراق الوظيفي

" عبارة عن مجموعة الأعراض النفسية التي تشمل الإجهاد العاطفي والاستجابة العدائية تجاه الآخرين، والشعور بانخفاض الانجاز الشخصي، والتي تحدث بين الأفراد الذين يتضمن عملهم تفاعلاً مع الآخرين(عاشور وعبدالوهاب ، ٢٠١٧) .

### ضغوط العمل:

تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد (لطي، ٢٠١٩)

## - أسلوب البحث

حيث أن الهدف الرئيس من البحث هو اختبار الفرضيات، قام الباحث باستخدام البحث الوصفي الاستنتاجي.

## الإطار النظري

### مقدمة:

بدأ الاهتمام بموضوع الاحتراق الوظيفي في منتصف السبعينيات من القرن الماضي, وكان (Freudenberger,1974) أول من نبه إلى تلك الظاهرة؛ بعد أن قام بمتابعة مجموعة من المتطوعين الذين يعملون معه في إحدى مؤسسات العناية الصحية, حيث لاحظ أن لديهم درجة عالية من الإنهاك العاطفي وانخفاض مستوى الدافعية والالتزام نحو العمل مصحوباً بأعراض جسمانية وذهنية سيئة

وتبعه العديد من الباحثين الذين تناولوا تلك الأعراض بالدراسة تحت مسمى الاحتراق الوظيفي (Yea- Wen Lin, 2013)

#### أولاً : الاحتراق الوظيفي:

يعد الاحتراق الوظيفي ظاهرة من الظواهر النفسية التي لطالما نالت اهتمام الباحثين، وذلك لتأثيراتها المتعددة على أفراد المجتمع ككل، فهو إحدى نتائج الأزمات النفسية الخطيرة على الكوادر البشرية العاملة في جميع المؤسسات بشكل عام، والذي يؤثر سلباً على الجانب الاجتماعي والصحي والنفسي للأفراد الذين يعانون منه، ويأتي نتيجة الإستجابة للمتطلبات التي تقع على عاتق الفرد العامل التي تمثل عوامل توتر بالنسبة له، والتي تعمل بدورها على زيادة التزاماته ومسؤولياته الشخصية حيث أنه وبسبب المسؤوليات التي تحدثها هذه المتطلبات؛ فإن الفرد يبدأ الشعور بالإرهاك النفسي عند مواجهة هذه المتطلبات، وخاصة عندما يعمل في بيئة لا توفر له قدرأ كافيأ من التغذية الراجعة والمكافآت على عمله ( القضاة، ٢٠١٨؛ نقلا عن: الوائلي، ٢٠١٧).

#### مفهوم الاحتراق الوظيفي:

يمكن تعريف الاحتراق الوظيفي بأنه بمثابة تلك الحالة التي يصل إليها الفرد ويفقد فيها الرغبة في العمل، علاوة علي تدني الإنتاجية والتطوير في أداء أعماله، وعادة ما تصيب الفرد عندما يمكث في عمله بدون أي تغيير أو تطوير مدة طويلة من الزمن أو نتيجة للعديد من الضغوط (المسعودي، ٢٠١٦).

ويمثل الاحتراق الوظيفي مجموعة الأعراض النفسية التي تشمل الإجهاد العاطفي والاستجابة العدائية تجاه الآخرين، والشعور بانخفاض الانجاز الشخصي، والتي تحدث بين الأفراد الذين يتضمن عملهم تفاعلا مع الآخرين (عاشور وعبدالوهاب ، ٢٠١٧).

ويرى ( هوارى ، ٢٠١٤) أن الاحتراق الوظيفي هو "حالة نفسية يفقد فيها الفرد الاهتمام بنفسه وبعمله، ويشعر بالقلق، والتوتر، والإجهاد، والضغط، نتيجة أعباء العمل، وعدم قدرته علي مواجهة متطلباته". وأشار (محمد، ٢٠١٦) أنه "تغير سلبي واضح لسلوك الفرد تجاه نفسه وتجاه الآخرين، وينتج عنه تقلب في المشاعر، والميول، والرغبات، وصولاً إلي حالة متدهورة من الإعياء، والاكتئاب، كرد فعل لعدم قدرته علي التكيف مع ضغوط العمل، وعبء الحياة الزائدة عن طاقته، وعدم قدرته علي تحسين وضعه الحالي في ظل بيئة عمل سريعة التغيير".

ومن منطلق تزايد الاهتمام بموضوع الاحتراق الوظيفي خلال العقود الثلاث الأخيرة الماضية؛ ظهر في الأفق تعريفات عدة له , فقد عرفه (Schaufeli et al, 2008) على أنه حالة الاستنزاف والإنهاك التي يشعر خلالها الفرد بالتشاؤم والسخرية Cynical من قيمة العمل لديه, والتشكك في قدرته على أداء عمله.

وهناك تعريفاً لاقى قبولاً واسعاً من الباحثين ؛ ذلك التعريف الذي قدمه (Maslach, 1996) للذان عرفا الاحتراق الوظيفي على الحالة التي يصاحبها ظهور أعراض نفسية سيئة تتمثل في الإستنزاف العاطفي Emotional Exhaustion , والتعامل الجاف مع الآخرين Depersonalization , وتدنى الشعور بالإنجاز. والتي تظهر بين العاملين اللذين تنطوي أعمالهم على نوع من الاحتكاك المباشر والكثيف مع الغير.

وينظر البعض إلى الاحتراق الوظيفي على أنه بمثابة الأعراض المرضية المرتبطة بالعمل ومن بينها الشعور بالإنهاك من العمل وعدم الاندماج فيه (Jonker, & Joubert, 2009).

ويتفق (Rothmann, 2004) في الرأي بارتباط الاحتراق بالعمل؛ فعرف الاحتراق الوظيفي بأنه تلك الحالة السلبية والمزمنة المرتبطة بالعمل في أذهان "الأفراد العاديين" والتي تتصف بصفة أساسية بالإنهاك ويصاحبها الشعور بالقلق والضيق وانخفاض الكفاءة الذاتية وانخفاض الدافعية وتكوين اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه العمل.

وأشار (Cooper & Schindler, 2001) بأن الاحتراق الوظيفي يمثل المرحلة النهائية لتعرض الفرد للضغط المزمن في العمل, وكونه يمثل نتيجة لإستمرارية الضغط وعدم استطاعة الفرد السيطرة عليه.

وتوصل (Jonker & Joubert,2009) إلى أن الدراسات التي أجريت عبر العقد الماضيين تبين أن الاحتراق الوظيفي لا يقتصر تأثيره السلبي على الفرد وحسب بل أمتد ليؤثر سلباً على المنظمة مثل ارتفاع معدلات دوران العمالة والغياب وانخفاض الإنتاجية.

وتوصل (Maslach, et al., 2001) إلى أن هناك خمسة عناصر هامة في الاحتراق الوظيفي:-

- درجة عالية من أعراض عدم الارتياح Dysphoric symptoms مثل الإنهاك المشاعري والعقلي, والشعور بالإعياء والإحباط.
- يصاحب الاحتراق الوظيفي أعراض سيكولوجية وسلوكية أكثر من الأعراض العضوية.
- ترتبط الأعراض المصاحبة للاحتراق الوظيفي بالعمل.

• عند الحديث عن تلك الأعراض لدى الأفراد فالمقصود بهم الأفراد العاديين الذين لا يعانون من أية أمراض نفسية من قبل.

• تتكون الاتجاهات وتمارس السلوكيات السلبية بسبب انخفاض مستوى كفاءة الفرد في أداء وظيفته.

أما (العمرى ونصر، ٢٠١٦) فد عرفا الإحتراق الوظيفي على أنه حالة من الإجهاد الإنفعالي مصحوبا بنقص الكفاءة الشخصية، وضعف الإهتمام بالبعد الإنساني في التعامل، والذي يتعرض له العاملون في المهن والوظائف التي تتطلب التواصل والتعامل المباشر مع الناس.

وأضاف المسعودي (٢٠١٦) بأن الإحتراق الوظيفي في حالة عاطفية نفسية سماتها التعب وفقدان الإهتمام والإحباط الذي يتداخل مع العمل الوظيفي، ويكون نتيجة التعرض للضغوطات لفترات زمنية طويلة.

### أبعاد الإحتراق الوظيفي:

حدد Maslach, et al., (2001) ثلاثة أبعاد رئيسية تكون مفهوم الإحتراق الوظيفي:-

#### البعد الأول: الإنهاك العاطفي Emotional exhaustion :-

يمثل هذا البعد محور طبيعة مفهوم الإحتراق الوظيفي والعرض الأكثر وضوحاً لمجموعة الأعراض؛ بمعنى آخر؛ أنه بمثابة البعد الرئيسي أو المحورى فى الإحتراق الوظيفي، وعادةً ما يكون أول رد فعل يتكون لدى الفرد فى طريقه للإحتراق الوظيفي. (Visser & Rothmann, 009)

وأوضح (Schaufeli, 2003) أن الإنهاك العاطفي يشير إلى تلك الحقيقة بأن الفرد لم يعد قادراً على أداء المطلوب منه بسبب أن كل طاقاته العقلية والعضوية والنفسية قد استنزفت، فحينما يشعر الفرد بأن منابع مشاعره قد جفت لن يكون قادراً على المساهمة فى الوظيفة من الناحية السيكلولوجية، وهذا ما يأخذ الفرد لمسافة بعيدة عن عمله من الناحية الوجدانية والعقلية.

فى ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف الإنهاك العاطفي بأنه يُعد من أبعاد الإحتراق الوظيفي يُظهر الشعور بالاستنزاف العاطفي والجسدي للفرد العامل، وشعوره بإنخفاض طاقته، مع عدم قدرته على أداء عمله بشكل جيد، وذلك من خلال شعوره بالإحباط واليأس والشد النفسي والاكنتاب والرغبة والتبلىد تجاه العمل.

ويتمثل الانهك العاطفي بشكل عام بقدان الفرد العامل للثقة بالذات، وضعف الروح المعنوية، وكذلك فقدانه للإهتمام والعناية بمتلقي خدمات المنظمة، واستنفاده كل ما لديه من طاقة وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفه وهذا الشعور بالإنهك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والشد النفسي، خاصة عند شعور الفرد العامل بأنه لم يعد قادراً على الإستمرار في العطاء ، ولا يستطيع تأدية مسؤولياته بنفس المستوى الأداء الذي كان يقدمه من قبل.

### **البعد الثاني : سوء التعامل مع الآخرين Depersonalization**

يشير هذا البعد إلى ميل الفرد للبعد عن الآخرين والانفصال عنهم، والتعامل للإنسانى معهم، فقد تكونت لديه اتجاهات ومشاعر سلبية تجاه زملاءه وملتقى الخدمة منه، فيراهم ويعاملهم على أنهم أشياء وليسوا آدميين , فيظهر منه الجفاء وافتقاد الجوانب الإنسانية التي كانت تتوافر لديه من قبل، وتحدث تلك الفجوة الإنسانية كتطور لما لحق به من قبل من الإنهك العاطفي. ويظهر هذا البعد من الاحتراق الوظيفى بوضوح فى العاملين فى المهام التى تتطلب احتكاك مباشر بالآخرين كالأطباء والمدرسين وغيرهم، ويكمن السبب فى سوء التعامل هذا إلى طبيعة العلاقات مع الآخرين التى تتصف بتعدد المطالب وتعتها والعلاقة المباشرة مع طالبي الخدمة.

### **البعد الثالث : الشعور بتدنى الإنجاز Reduced personal accomplishment**

يعتبر الشعور بتدنى الإنجاز الشخصى بمثابة تقييم الفرد لذاته تقيماً سلبياً حيث يشعر بعدم الجدوى ونقص الإنجاز وعدم الرضاء عن نفسه وعن مستوى انجازه فى أداء وظيفته (Sadien, 2010) ويرى (Brand,2007) أن هذا البعد الثالث للإحتراق الوظيفى يحدث كنتيجة للإنهك العاطفى أو لسوء التعامل مع الآخرين أو لكليهما.

ويُنظر إلى الاحتراق الوظيفى بصفة عامة على أنه عملية تتطور عبر الزمن؛ تبدأ عند أى مرحلة أو بعد من أبعاده الثلاث والذى بدوره يؤدي إلى تولد البعد الثانى ثم حدوث البعد الثالث. (Mohammadi & Nikbakht,2014)

فطبقاً للنموذج الذى قدمه (Golembiewski, et al 1986) فإن المستوى المرتفع من الإنهك العاطفى ( البعد الأول) يمكن أن يؤدي إلى مستويات عالية من سوء التعامل مع الآخرين (البعد الثانى) والذى بدوره يؤدي إلى مستويات منخفضة من الشعور بتدنى الإنجاز الشخصى). وقد تبدأ عملية الاحتراق الوظيفى بالتأثير المباشر للإنهك العاطفى على كلاً من تدنى الإنجاز الشخصى وسوء التعامل مع الآخرين. (Lee & Ashforth,1990)

وتختلف الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي حول مسببات كل منها فقد يحدث الإنهاك العاطفي عادةً نتيجة لزيادة أعباء العمل والصراع بين الأفراد في حين يحدث الشعور بتدني الإنجاز الشخصي بسبب نقص الموارد في العمل أو انخفاض مستوى الدعم من الآخرين في مكان العمل، وقد يحدث سوء التعامل مع الآخرين لطبيعة العلاقة بين الفرد والآخرين كاتصافها بالاحتكاك المباشر وتنوع المطالب وتعقدها منهم. (Brand , 2007)

ويعتقد الكثيرون خطأً أن الاحتراق الوظيفي أحد صور الضغوط؛ فعلى الرغم من ارتباطهما ببعض إلا أنهما مختلفان؛ فيمكن تعريف ضغوط العمل على أنها حالة التوتر والانزعاج النفسي الناجم عن التعرض لعدد من العوامل المسببة له stressors , وعلى العكس من الاحتراق الوظيفي - الذي له دوماً نتائج سلبية - ليس كل الضغوط ذات نتائج سلبية؛ فالمستوى المعقول من الضغوط يمكن أن يدفع العاملين للأداء وتحسين مستوى إنتاجيتهم، فالضغط المعقول بمثابة جرس الإنذار للفرد لشد انتباهه وتركيزه نحو الأداء، ويمكن اعتبار الاحتراق الوظيفي على أنه بمثابة الناتج غير المرغوب فيه للإدارة السيئة للضغوط (Garland, et al. , 2014) .

### تعريف ضغوط العمل:

تعرف بأنها "تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الاحباط أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه وتؤثر بدورها على أدائها للعمل مما يستلزم إدارة هذه الآثار بطريقة سليمة، كما تعرف بأنها "مجملة التأثيرات التي تقع على الشخص بسبب عمله وقد تؤدي إلى معاناته جسمياً أو نفسياً وتتطلب منه تكييفاً (حسين وخالد، ٢٠١٥).

وتعرف ضغوط العمل: بأنها عبارة عن مثيرات يتعرض لها الفرد ويتفاعل معها ويستجيب لها وبالتالي تؤثر على سلوكه جسمياً ونفسياً، وهذا التأثير قد يكون سلبياً أو إيجابياً (السعودي، ٢٠٠٦).

### أنواع ضغوط العمل:

يتميز بعض الباحثين في أنواع ضغوط العمل بين أربعة أنواع رئيسية من الضغوط هي الضغوط الحادة جداً، والضغوط القليلة جداً، والضغوط المفيدة، والضغوط الضارة، وتصنف الضغوط أيضاً إلى أربعة أنواع من الضغوط هي الضغوط الطبيعية، والاصطناعية، والإيجابية، والسلبية. كما يمكن تقسيم ضغوط العمل وفقاً لمصدرها إلى نوعين من الضغوط، هما الضغوط المرتبطة بالعمل أو الوظيفة وتشمل المتغيرات الأساسية في سياسات المنظمة ومتطلبات إنجاز العمل والتغيرات المهمة في

مستويات الأنشطة الإدارية فضلا عن إعادة التنظيم. أما النوع الثاني فهي الضغوط التي ليس لها علاقة بالعمل الناجم عن إعادة البيئة الإجتماعية أو إحداث تغييرات عائلية وغيرها من الضغوط (المغربي ، ٢٠١٦)

بينما يصنف البعض الآخر من الباحثين أنواع ضغوط العمل حسب مسبباتها وهي: ضغوط ناتجة عن الأدوار وتشمل عدم وضوح الدور للموظف والآخرين وتعدد وتضارب الأدوار وعدم التأييد من جانب الإدارة. وضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف العمل وتشمل عدم ملاءمة طبيعة العمل ومكانه والصراع على الحوافز والترقيات ونوع الوظيفة ومتطلباتها ، وضغوط ناتجة عن العلاقات مع المرؤسين والرؤساء وزملاء العمل والعملاء. وضغوط ناتجة عن الجانب التنظيمي، وتشمل عدم وضوح العلاقات التنظيمية والمسار الوظيفي وتداخل الاختصاصات وعدم التوازن في توزيع السلطات والمركزية وغياب المشاركة وسوء الاتصالات وعبء ساعات العمل. أما الضغوط الأخرى فتتمثل في الضغوط الناتجة عن التغيير على المستوى التنظيمي والمستوى الفردى وضغوط الوقت وضغوط البيئة الخارجية والضغوط الرقابية والضغوط الشخصية كدافع الفرد واتجاهاته وشخصيته(عبدالفتاح، ٢٠١٣).

**أبعاد ضغوط العمل:**

### غموض الدور

يشير مصطلح الدور إلى مجموعة خاصة من الأنشطة المترابطة التي يقوم بتنفيذها فرد معين، ويُعرّف غموض الدور بأنه حالة بمقتضاها يشعر شاغل الوظيفة بأن المعلومات المتاحة له واللازمة لأداء مهام وظيفته بنجاح غير واضحة أو ناقصة. ويرى كون (1964) Kahn أن غموض الدور يشير إلى النقص في المعلومات المتعلقة بالتعريف الدقيق لوظيفة الفرد أو أهدافها أو طريقة أدائها، ويتعلق غموض الدور بالآتي:

\*الغموض فيما يتعلق بما هو مطلوب أى عدم تأكد الفرد من مسؤولياته.

\*الغموض فيما يتعلق بكيفية أداء المسؤوليات, أى عدم تأكد الفرد من السلوك اللازم لإنجاز مسؤولياته<sup>(١)</sup>.

---

1-R.L. Kahn, et al (1964), *op cit*, P: 26.

وقد عرف (Bersamin, 2006) غموض الدور بأنه نقص المعلومات التي يتلقاها الفرد عن واجبات الوظيفة والتوقعات المطلوبة منه فيها لأدائها على نحو مرضى"

ويشير غموض الدور إلى النقص في المعلومات المتعلقة بالتعريف الدقيق لوظيفة الفرد أو أهدافها أو طريقة أدائها، ويتعلق غموض الدور بالآتي:

\*الغموض فيما يتعلق بما هو مطلوب أى عدم تأكد الفرد من مسؤولياته.

\*الغموض فيما يتعلق بكيفية أداء المسؤوليات, أى عدم تأكد الفرد من السلوك اللازم لإنجاز مسؤولياته.

### صراع الدور:

صراع الدور: هو تلك الحالة التي تنشأ إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور الذي يقوم به الفرد، فصراع الدور يحدث عندما يواجه الفرد متطلبات وظيفية متناقضة. أو عندما يكون مطلوب منه القيام بأعمال لا يرغب في أدائها ولا يعتقد أنها جزء من عمله، ويمكن تقسيم صراع الدور إلى ثلاثة أنواع هي: الصراع داخل الدور، والصراع بين الفرد والدور، والصراع بين الأدوار (Atmadja & Saputra, 2018).

يبدأ الشعور بصراع الدور عندما تتعارض متطلبات العمل التي يقوم بها العامل مع الاتجاهات والمطالب الأخرى، مما يعني تناقض القناعات الشخصية داخل بيئة العمل.

فإذاً صراع الدور له علاقة بمعرفة الفرد ما هو متوقع منه من إنجاز، وما هي الأهداف التي يجب عليه تحقيقها، أو تعرض الفرد إلى مجموعتين متعارضتين من الاتجاهات في آن واحد (Huat, et al, 2018).

### منهجية البحث:

#### مجتمع البحث

تحدد مجتمع البحث بجميع العاملين بإمارة منطقة عسير والمحافظات التابعة لها في منطقة عسير والبالغ عددهم ١٦١١ حسب افادة ادارة الموارد البشرية بالإمارة،<sup>(٢)</sup>

#### عينة البحث.

لتحديد حجم العينة تم استخدام الجداول الإحصائية (بازرعة، ١٩٨٩)، حيث أن مجتمع البحث هو ٢٥٠٠ عامل وبافتراض أن حدود الخطأ عند ٥٪ ؛ يكون حجم العينة ٣٨٤ مفردة.

<sup>٢</sup> - المصدر : سجلات إدارة الموارد البشرية بالإمارة

أما بالنسبة لنوع العينة؛ فحيث أن الهدف من الدراسة هو تقدير لظاهرة معينة في مجتمع الدراسة من واقع بيانات العينة، لذلك فمن الأفضل الاعتماد على عينة احتمالية بازرعة (١٩٨٩) فتم سحب عينة عشوائية بسيطة.

### أداة وطريقة جمع البيانات

تمثلت أداة الدراسة في تصميم استبيان الكتروني يمثل المتغير المستقل اسباب الاحتراق الوظيفي والتمثلة في ضغوط العمل بأبعادها الثلاث ( غموض الدور ، وصراع الدور ، وعبء الدور الزائد) و المتغير التابع المتمثل في الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث ( الإنهاك العاطفي، و سوء التعامل مع الآخرين، و الشعور بتدني الإنجاز) ، وقد تم توزيع الاستبيان على العاملين بالامارة من خلال رابط لغرض جمع البيانات بشكل أسرع.

### المتغيرات المستقلة في البحث وكيفية قياسها

#### ● مقياس غموض الدور

ولقياس هذا المتغير قام الباحثان باستخدام مقياس غموض الدور لريزو وآخرين (Rizzo et al(1970) والمطبق في دراسة ماكينزي وآخرين(2001) Mackenzie et al والذي يتكون من ست عبارات (العبارات أرقام من ١ حتى ٦ في الجزء ثالثاً من قائمة الاستقصاء) تعكس مدى وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها من الفرد، وكذلك حدود سلطاته ومسئوليته (مثلاً، وظيفتي ذات أهداف واضحة ومخطط لها مقدماً، أعلم مسؤولياتي الوظيفية على وجه محدد وقاطع)، يقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، ويرمز لها بواحد صحيح، وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة، وتم اختيار هذا المقياس لكونه الأكثر انتشاراً واستخداماً في الدراسات الإدارية، وأثبتت الدراسات السابقة تمتع هذا المقياس بدرجة عالية من الثبات والصدق، وبينما أكد ماكينزي وآخرون(2001) Mackenzie et al أن معدل ثبات مقياس غموض الدور قد وصل إلى ٠,٨١، فإن معدل ثبات المقياس المذكور قد وصل إلى ٠,٨٤ عند تطبيقه على عينة الدراسة الحالية.

#### ● مقياس صراع الدور

أعتمد الباحثان على مقياس(1970) Rizzo et al. والمطبق في دراسة (Moss, 2014) ويتكون المقياس من ثمان عبارات (العبارات أرقام من ٧ حتى ١٤ في الجزء ثالثاً من قائمة الاستقصاء) تعكس حالة التوتر التي تنشأ نتيجة ما تتضمنه الوظيفة من أدوار تتعارض مع بعضها البعض والمطالب والتوجيهات المتضاربة والصراع بين قدرات وموارد ووقت الفرد وبين السلوك المتوقع منه( مثلاً؛ أتسلم طلبات متعارضة من شخصين أو أكثر، و يطلب من انجاز مهمة

ما دون الحصول على الموارد المادية والمالية الكافية لإنجازها), يقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة, وبينما أكد (Moss, 2014) أن معدل ثبات مقياس صراع الدور قد وصل إلى ٠,٧٨, فإن معدل ثبات المقياس المذكور قد وصل إلى ٠,٨٢ عند تطبيقه على عينة الدراسة الحالية.

### مقياس عبء الدور الزائد

يعرف عبء الدور الزائد بأنه ادراك الفرد أن متطلبات الدور المطلوب منه تفوق الموارد التي يملكها الفرد (المهارات والوقت والطاقة وما إلى ذلك), ولقياس هذا المتغير قام الباحث باستخدام مقياس (Karasek, Brisson, Kawakami, Bongers, & Amick, 1998), ويتكون المقياس من أربع عبارات (العبارات أرقام من ٦١ حتى ٦٤ في قائمة الاستقصاء) (مثلاً: أحتاج إلى ساعات أكثر في اليوم لأفعل كل الأشياء المتوقعة مني), يقاس كل منها على أداة ليكرت ذات الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, = ١, وأوافق بشدة = ٥.

### المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) وكيفية قياسه

لقياس هذا المتغير استخدم الباحثان المقياس الذي أعده وأختبر ثباته وصدقه Maslach and Jackson (1996) والمطبق في دراسة كلاً من (Clayford, 2010; ; Bosman et al. (2005) (Tsigilis et al., 2004; , والتي أثبتت أن معامل كرونباخ ألفا كمقياس لثبات المقياس يتراوح بين ٠,٧٣ و ٠,٨٩, ويتكون هذا المقياس من اثنتين وعشرين عبارة لتقييم مدى أو درجة الاحتراق الوظيفي موزعة على ثلاث مقاييس فرعية على النحو التالي: تسع عبارات لقياس بُعد "الإرهاك العاطفي" (مثلاً, أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أفضيه في عملي) وخمس عبارات لقياس بُعد "سؤ التعامل مع الآخرين" (مثلاً, أصبحت شخصاً قاسياً على الناس منذ بدأت هذا العمل), وثمان عبارات لقياس بُعد "الشعور بتدنّي الإنجاز" (مثلاً, أتعامل بفعالية عالية مع متاعب ومشاكل مرضاي) يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة, ويرمز لها بواحد صحيح, وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

وقد وصل معامل كرونباخ ألفا كمقياس لثبات المقياس إلى ٠,٨٥ عند تطبيقه على عينة الدراسة الحالية.

### اختبار الاستبيان

#### • اختبار الثبات

وتم اختبار الثبات لها من خلال حساب معامل الثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's coefficient alpha ولقد سبق وأشار الباحث إلى أن معظم المقاييس التي تتضمنها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس أستخدمت في دراسات سابقة قامت بالتأكد من توافر معيار الثبات, وحيث أن قائمة الاستقصاء في البحث الحالي تطبق على مجتمع مختلف عن المجتمعات التي طبقت فيها الدراسات السابقة, وكذلك فإنها تطبق في فترة زمنية وظروف مختلفة؛ لذلك قام الباحث باختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها الإستبيان, ويتضمن جدول رقم ( ) معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المختلفة في الدراسة.

جدول رقم( )معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

قيمة معامل ألفا	عدد العبارات	المقياس
٠,٨٥	٢٢	١- مقياس الاحتراق الوظيفي :
٠,٧٤	٩	- مقياس بعد الإنهاك العاطفي "
٠,٧٦	٥	- مقياس بُعد "سؤ التعامل مع الآخرين"
٠,٨١	٨	- مقياس بُعد "الشعور بتدنى الإنجاز"
٠,٧٩	٦	- مقياس غموض الدور
٠,٨٥	٥	- مقياس صراع الدور
٠,٨٣	٤	- مقياس عبء الدور الزائد

### ملخص النتائج:

لتحقيق أهداف الدراسة تمت مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال وتم اعداد استبانة وزعت على عينة حجمها ٣٨٤ مفردة من العاملين بإمارة منطقة عسير , ولقد كان تنبؤ

الفرضية الأولى: " يؤثر غموض الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الاحتراق الوظيفي".

وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى " يؤثر غموض الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على الإنهاك العاطفي"  
الفرضية الفرعية الثانية " يؤثر غموض الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على سوء التعامل مع الآخرين"  
الفرضية الفرعية الثالثة " يؤثر غموض الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على الشعور بتدني الإنجاز"  
وكان تنبؤ الفرضية الثانية: " يؤثر صراع الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الاحتراق الوظيفي".

وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى " يؤثر صراع الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على الإنهاك العاطفي"  
الفرضية الفرعية الثانية " يؤثر صراع الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على سوء التعامل مع الآخرين"

الفرضية الفرعية الثالثة " يؤثر صراع الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على الشعور بتدني الإنجاز"

وكان تنبؤ الفرضية الثالثة: يؤثر عبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على أبعاد الاحتراق الوظيفي".

وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى " يؤثر عبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الإنهاك العاطفي"

الفرضية الفرعية الثانية " يؤثر عبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على سوء التعامل مع الآخرين"

الفرضية الفرعية الثالثة " يؤثر عبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الشعور بتدني الإنجاز"

وكان تنبؤ الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول سلوكيات العمل السلبية لدى العاملين بإمارة منطقة عسير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة)

جدول رقم ( ) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب النوع.

م	المحور	النوع	المتوسطات الحسابية حسب النوع	t المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
١	الاحتراق الوظيفي	ذكر	3.4153	0.306	.083	لا توجد فروق جوهرية
		انثى	1.0300			

جدول رقم (١) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب العمر

م	المحور	العمر	المتوسطات الحسابية حسب العمر	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
٣	الاحتراق الوظيفي	أقل من ٣٠ سنة	3.1548	1.320	0.314	لا توجد فروق جوهرية
		من ٣٠ سنة الى أقل من ٤٠ سنة	3.2369			
		من ٤٠ سنة الى أقل من ٥٠ سنة	3.1865			
		٥٠ سنة فأكثر	2.6532			

جدول رقم (٢) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب سنوات الخبرة

م	المحور	سنوات الخبرة	المتوسطات الحسابية حسب سنوات الخبرة	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
٤	الاحتراق الوظيفي	١ - ٥ سنوات	2.5986	1.145	.365	لا توجد فروق جوهرية
		٦ - ١٠ سنوات	3.3652			
		١١ - ١٥ سنة	3.1452			
		أكثر من ١٥ سنة	3.5684			

جدول رقم ( ) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب المؤهل العلمي.

م	المحور	المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية حسب المؤهل	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
٢	الاحتراق الوظيفي	دبلوم	3.6532	1.028	.132	لا توجد فروق جوهرية
		بكالوريوس	3.4875			
		ماجستير	3.3652			
		دكتورة	2.7125			

و أثبتت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه صدق الفرضية الرابعة وتم قبول فرضية العدم بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( العمر ، النوع ، المستوى التعليمي ، الخبرة )

ولقد أثبتت نتائج كل من تحليل الارتباط والانحدار الخطى صدق الفرضية الأولى بشكل تام ، فقد ثبت أن لغموض الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث (الإنهاك العاطفي، و سوء التعامل مع الآخرين ، و الشعور بتدنى الإنجاز).

إلا أن نتائج كل من تحليل الارتباط والانحدار الخطى أثبتت صدق الفرضية الثانية ولكن بشكل جزئي ، فقد ثبت أن لصراع الدور تأثيراً معنوياً إيجابياً على كل من بُعد الإنهاك العاطفي ، و بُعد الشعور بتدنى الإنجاز، إلا أنه لم يثبت وجود تأثير معنوي على بُعد سوء التعامل مع الآخرين.

ولقد أثبتت نتائج كل من تحليل الارتباط والانحدار الخطى صدق الفرضية الثالثة بشكل تام ، فقد ثبت أن لعبء الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث (الإنهاك العاطفي، و سوء التعامل مع الآخرين ، و الشعور بتدنى الإنجاز).

#### توصيات البحث

بناء على نتائج البحث الميدانية ، وبعد ما أمكن من الوقوف على بعض الأسباب الكامنة وراء ظاهرة الاحتراق الوظيفي والتي أفترضها الباحث في بداية بحثه ثم ثبت صحة ذلك

الافتراض يمكن تقديم مجموعة من التوصيات تكون بمثابة محاولة من الباحث في علاج تلك الظاهرة السلبية أو على الأقل في الحد منها على النحو التالي :-

- مراعاة الدقة فى التوصيف الوظيفى للعاملين بالإمارة بالتحديد الواضح للسلطات والمسئوليات والواجبات ووحدة الأمر للتقليل من غموض الدور لديهم لماله من أثر على الشعور بالاحتراق الوظيفى وفقاً لم أثبتته نتائج البحث.
- الاهتمام بالبرامج التدريبية للعاملين بالإمارة لمساعدتهم على كيفية تحقيق الموائمة بين المسئوليات الوظيفية والمسئوليات الاجتماعية للتقليل من صراع الدور لديهم لما له من أثر على الشعور بالاحتراق الوظيفى وكذلك التدريب على كيفية التعامل مع الجمهور متلقي الخدمة.
- عدم تحميل الموظف بأعباء وظيفية أكثر من اللازم ؛ سواء من ناحية كم العمل أو تحميلة بمهام تفوق مهاراته.

#### مراجع البحث:

- أبو رمان، محمد عبدالرازق(٢٠١٦) أثر ضغوط العمل فى مستوى الإغتراب الوظيفى من وجهة نظر العاملين فى مستشفى الإسراء : دراسة حالة، مجلة العلوم الإدارية، مجلد٤٣، ملحق ، ص: ٤٩٥-٤٧٥.
- أبو مسعود ، سماهر . (٢٠١٠) . ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها و كيفية علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين .
- الدويش، ريم ( 2017 ) الاحتراق النفسي وعلاقته بمرونة الأنا لدي الأطباء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- السبيعي، عبدالله ( 2014 ) الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي معلمي التربية الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الغفيلي، مها صالح عبدالله (٢٠١٩) مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الرس، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد ٣٥ ، عدد ١٠ ، ص: ٤٤١-٤٧٥.
- النفيعي، ضيف الله عبدالله(٢٠٠٠)، الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، مجلد١٤، عدد١، ص: ٥٥-٨٨.
- إمام، محود السيد محمود (٢٠١٨)الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوي الاحتراق الوظيفي لدي العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، عدد ٨، ص: ٣١٧-٣٣٨.
- حسين، علياء محمد فكرى، وخالد، محمد الحجازى (٢٠١٥) " القائد الصغير ومهارات تخطيط الوقت وإدارة الذات "، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص.8 .

- حمي، سليم (٢٠١٩) الاحتراق المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات مدينة الوادي، مجلة دراسات في علم نفس الصحة، عدد ١٠، ص: ٨٩-١٠٩.
- وعواع ، صلاح الدين(٢٠١٧) ، علاقة الضغوط وأنماط الشخصية والصحة العامة : دراسة ميدانية بمؤسسات إنتاج الطاقة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد ٣١، ص: ٥٦٤-٥٥٥.

ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية:

- Atmadja & Saputra (2018),The influence of role conflict, complexity of assignment, role obscurity and locus of control on internal auditor performance, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol.22, Issue 5,, p:1-6.
- Bazami, et al, (2019), Job Burnout and Related Factors among Health Sector Employees, Iran Journal of Psychiatry, vol.,14,No.4, p:309-316.
- Huat, et al (2018), The Relationship between Role Conflict and Burnout among Secondary School Counselors in Sarawak, Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 10, No. 2 , Special Issue, p: 10-21.
- Jonker, C. S., & Joubert, S. (2009).,"Emotion work and well-being of client service workers within small and medium sized enterprises., " Management Dynamics, Vol. 18, No. 2, PP: 35-48.