

الاحترق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة

ضيف الله بن عبدالله النفيعي

أستاذ مساعد

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبدالعزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ٨/١١/١٩٤١هـ وقبل للنشر في ٢٩/١٠/٢٠١٤هـ)

المستخلص: يعتبر الاحتراق الوظيفي من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة وذلك لآثاره السلبية من الناحية النفسية والفسولوجية والسلوكية التي تقلل من قدرة الأفراد على الإنجاز والإبداع، وتنقص دافعيتهم نحو العمل مما يؤثر سلباً على الأفراد والمنظمات بشكل خاص والجمتمع بشكل عام. وتنبع أهمية هذه الدراسة من ندرتها النسبية وموضوعها الحيوي لانعكاساته غير الإيجابية على المنظمات والأفراد العاملين بها حيث إن التعرف على ماهية الاحتراق الوظيفي وتحديد العوامل المسببة له والآثار المترتبة عليه من العناصر الأساسية في مجال التطوير الإداري للمنظمات.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية الخدمية والتي لها علاقة بالجمهور بمحافظة جدة، وتحديد العوامل المسببة له والتميز بين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الاحتراق الوظيفي طبقاً لخصائصهم الديموغرافية والإدارية. وشملت هذه الدراسة (٣٧٦) موظفاً من الذين يشغلون المرتبة الثانية حتى المرتبة السابعة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يعانون من درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي وأن العوامل الديموغرافية والإدارية التي تميز بين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الاحتراق الوظيفي هي العمر ممثلاً في الذين أعمارهم من ٢٠، أقل من ٢٩ سنة، والخبرة الوظيفية ممثلة في الذين لهم خدمة من سنة إلى أقل من خمس سنوات، والمستوى التعليمي ممثلاً في الشهادة الجامعية، والمرتبة الوظيفية ممثلة في الذين يشغلون المرتبة السادسة والسابعة، والحالة الاجتماعية ممثلة في المتزوجين. كما أوضحت نتائج الدراسة أيضاً أهم المصادر الرئيسية التي تسبب الاحتراق الوظيفي والتي تمثلت في ستة مصادر وهي: مصادر تنظيمية، ومتطلبات الوظيفة، وخصائص الدور، وعلاقات العمل الشخصية، والدعم الاجتماعي، والتوقعات الشخصية.

المقدمة

إن تقدم الدول وجهودها في تحقيق التنمية الشاملة يعتمد ليس فقط على إمكانياتها المادية والتكنولوجية ولكن أيضاً على إمكانياتها البشرية وعلى قدرة كياناتها التنظيمية في استغلال هذه الموارد. إن عدم نجاح هذه الكيانات التنظيمية في تحقيق الأهداف التي أوكلت إليها يتوقف على عدة عوامل ومن أهمها المساهمات التي يقدمها العاملون بها، وتكون هذه المساهمات قليلة جداً عندما يعاني العاملون من الاحتراق الوظيفي في العمل نتيجة للضغوط والتوترات النفسية.

اكتسب موضوع الاحتراق الوظيفي (Burnout) أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين في الدول المتقدمة ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الطبية ولكن أيضاً في مجال التطوير الإداري لأنها من المشكلات الإدارية الهامة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، ويعتبر مؤشراً على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التدهور والانحدار، ويصيبها الفشل على المدى الطويل للآثار السلبية على المنظمات والعاملين بها. فالاحتراق الوظيفي -على سبيل المثال- يزيد من تسرب العاملين ويكثر القلق والكدر بالمنظمات، فيسود بها الانفعال وسرعة الغضب وتصلب الرأي وتكثر العدوانية والتخريب وتبدو على الموظفين علامات الحزن والكآبة والتعب والإحباط. كما يتسم الفرد بعدم المرونة في التفاعل مع الآخرين وضعف العلاقات الشخصية والشك في القدرات الذاتية وفي قدرات الآخرين. ويغلب على سلوكه التشاؤم وعدم اكتراثه بمن حوله ويتشتت التفكير، مما يقلل القدرة على التركيز والاسترخاء، ويضطر الفرد إلى تناول المهدئات والمخدرات (Pretty et al., 1992; Leiter & Maslach, 1988; Cherniss, 1980). كما تكثر أيضاً الأخطاء وتندم روح المبادرة والإبداع، وتنتشر روح اللامبالاة وعدم الانتماء (Greenwood, and Grumwood, 1979).

باختصار، فإن استشراف ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهيمته على سلوك عدد كبير من الأفراد يؤدي إلى زيادة التكاليف والأعباء التي تتحملها المنظمات، ويقود أيضاً إلى التقليل من كفاءتها وفعاليتها وتدهور أدائها.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع للمنظمات ولآثاره المترتبة عليها وعلى أعضائها، فقد حظي باهتمام الباحثين في الدول المتقدمة خلال العقود الثلاثة الماضية، ولكن الاهتمام به على المستوى الخليجي والعربي قليل جداً نظراً لندرة الدراسات والأبحاث، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات على المستوى المحلي. وتأتي هذه الدراسة لتسلط مزيداً من الاهتمام على الموضوع وذلك لانعكاساته المباشرة على تحقيق المنظمات العامة لأهدافها المحددة في إطار الخطط التنموية الشاملة التي تبنتها الدولة.

وعلى هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الاحتراق الوظيفي والعوامل التي تتسبب في حدوثه، والآثار المترتبة عليه، وكيفية التعامل معه لما فيه الفائدة للمنظمات والعاملين بها. كما تهدف هذه الدراسة أيضاً في جانبها التطبيقي محاولة التعرف ميدانياً من خلال عينة غير احتمالية من العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية على مستوى الاحتراق الوظيفي بها والعوامل التي تتسبب في حدوث تلك الظاهرة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والناحية العملية في الجوانب التالية :

١ - على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الاحتراق الوظيفي على المستوى العالمي إلا أن هناك نقصاً ملموساً لدى الباحثين والكتاب العرب في تناول هذا الموضوع حيث إنه لم يجد الاهتمام الكافي بما يتناسب مع أهميته في محيط الإدارة العربية والخليجية عامة والإدارة السعودية بصفة خاصة. على هذا الأساس، تأتي هذه الدراسة لتمثل خطوة علمية لتسليط الضوء البحثي على هذا الموضوع في إطار المنظمات الحكومية الخدمية والتي لها علاقة بالجمهور لتساهم بتوفير فهم أعمق لطبيعة الاحتراق الوظيفي وعوامله التي تثيره وكيفية التعامل معه.

٢ - يعتبر الاحتراق الوظيفي من الموضوعات الهامة التي لم تحظ باهتمام الباحثين إلا مؤخراً لما له من أهمية كبيرة وآثار عديدة على المنظمات مما يؤدي إلى التقليل من فعاليتها وكفاءتها وتدهور أدائها، ولما له من أثر كبير على العاملين بها فيما يتعلق بصحتهم النفسية والبدنية والسلوكية. وانطلاقاً من ذلك، تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث إنها تتفق مع ملامح خطة التنمية بالمملكة العربية السعودية والتي من أبرزها الاهتمام بالتطوير الإداري للأجهزة الحكومية من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

٣ - إن هذه الدراسة لها أهمية كبيرة من خلال توعية منظماتنا لما للاحتراق الوظيفي من آثار عديدة على المنظمات نفسها والأفراد العاملين بها نظراً لأن الاحتراق الوظيفي قد يكون أحد الأسباب لمشكلة انخفاض الأداء وكثرة الغياب، والأخطاء ودوران العمل، وضعف الانتماء والميل إلى العدوانية والتخريب.

٤ - إن هذه الدراسة تعتبر أداة للمنظمات الحكومية الخدمية من حيث اقتراح أفكار جديدة قد تفيد عند التطوير الإداري بها، أو تطوير العنصر البشري من حيث استحداث استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأفراد والعوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية والسيولوجية والسلوكية والذي ينعكس على ارتفاع مستوى أدائهم.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - توضيح مفهوم الاحتراق الوظيفي ومصادره وآثاره وكيفية التعامل معه.
- ٢ - التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي عند العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية.
- ٣ - تقسيم وتوصيف العاملين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الاحتراق الوظيفي على أساس خصائصهم الديموغرافية والإدارية.
- ٤ - تحديد الخصائص الديموغرافية والإدارية الأكثر قدرة على التمييز بين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الاحتراق الوظيفي.
- ٥ - التعرف على أهم المصادر التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية.
- ٦ - استخلاص أهم النتائج ووضع بعض التوصيات التي تتمخض عنها هذه الدراسة لتسهم في تعزيز الاهتمام بهذا الموضوع لما لها من آثار في زيادة فعالية المنظمات الحكومية الخدمية وتطويرها ولتساعد أيضاً في الجهود المبذولة للتطوير الإداري بها.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من أهمية الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، تلخص التساؤلات التي تدور حولها هذه الدراسة والتي تحاول الإجابة عليها في الآتي :

١ - ما هو مستوى الاحترق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية الخدمية ؟

٢ - هل يمكن التفرقة بين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الاحترق الوظيفي على أساس خصائصهم الديموغرافية والإدارية ؟

٣ - ما هي أهم المصادر التي تؤدي إلى حدوث الاحترق الوظيفي ؟

الإطار النظري

لقد حظي موضوع الاحترق الوظيفي بالاهتمام لدى الباحثين خلال العقود الثلاثة الماضية في الدول المتقدمة. فقد ظهرت العديد من الدراسات والبحوث التي تتعلق بهذا الموضوع. وبناء عليه، سوف نستعرض في هذا الإطار النظري مفهوم الاحترق الوظيفي ومراحل والعوامل المسببة له وآثاره ووسائل علاجه مع الإشارة إلى نتائج بعض الدراسات السابقة.

مفهوم الاحترق الوظيفي

نظرت العديد من الدراسات والبحوث إلى الاحترق الوظيفي من زوايا مختلفة ولكن في بداية الأمر لم يكن هناك تحديداً دقيقاً لمفهومه، ولم يكن هناك اتفاق حول ذلك المفهوم. فقد عرف يتس (Yates, 1979:19) الاحترق الوظيفي بأنه استجابة الجسم غير المحدد لأي ضغط أو موقف جديد. ويعرفه ليفي (Levi, 1984:2) بأنه استجابة الجسم غير المحددة لجميع التأثيرات والتغيرات والمتطلبات والضغوط التي يتعرض لها ومحاولته التكيف معها. ويعرفه أيضا ماتسون وايفانسفيتش (Matteson & Ivanceveich, 1982:9) بأنه الاستجابة الفسيولوجية أو السيكولوجية التي يقوم بها الفرد في مواجهة حدث أو حالة خارجية. كما يعرفه سيزلاقي ووالاس (Szilagy & Wallace, 1987:194) بأنه تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، وينجم عن عوامل تنشأ من البيئة الخارجية أو من المنظمة أو من الفرد. كما يعرفه بارون وقرينبيرق (Baron and Greenberg 1990 :240) بأنه "درجة الإرهاق العالية التي يتعرض لها الفرد نتيجة للضغوط التي يواجهها في عمله والتي تعوقه عن أداء وظائفه بشكل طبيعي". بينما يعرفه السالم (١٩٩٠ : ٨١) بأنه "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادراً على التكيف معها بقدراته الفعلية". ويرى بارون (Baron,1986) أن الاحترق الوظيفي من أهم الأعراض السلبية للتوتر المرتفع في بيئة العمل التي

تؤدي إلى ظهور متغيرات سلبية عديدة في تصرفات الفرد نتيجة لتعرضه إلى ضغوط بيئية بحيث يحترق كما تحترق الشمعة حتى تنطفئ ونجده يمضي الساعات الطويلة في المنظمة دون أن ينجز الشيء الكثير. وقد وضع بيرلمان وهارتمان (Perlman & Hartman, 1982:284) عدة مظاهر للاحتراق الوظيفي وهي : استنفاد طاقة الفرد النفسية والسيكولوجية، وانعدام الإبداع، وانعدام الولاء والانتماء، والتعامل السلبي والعلاقات غير الجيدة مع المراجعين والزلاء ومع المنظمة نفسها، وأنه استجابة لضغوط عمل مرتفعة ومستمرة.

على الرغم من تعدد التعاريف التي انتهجها المفكرون والباحثون وتباينها فإن هذه التعاريف لا تعني أنها تتضمن مفاهيم مختلفة وإنما تكمل بعضها وتشترك جميعها في مفهوم يشتمل على كافة العناصر التي يحتويها الاحتراق الوظيفي. ولكن لم يكن هناك اتجاه عام بينهم لتحديد مفهوم واحد حتى أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات الميلادية عندما نشرت العديد من الدراسات في هذا الموضوع والتي من خلالها تم تحديد مفهوم للاحتراق الوظيفي وأداة لقياسه كما طورها ماسلك وجاكسون (Maslach & Jackson, 1981, 1986). وخلال هذه السنين، أصبح هذا المفهوم أكثر شيوعاً وأكثر استخداماً بالإضافة إلى أداة قياسه والتي يطلق عليها "قائمة ماسلك للاحتراق الوظيفي".

إن التعريف الذي وضعه ماسلك وجاكسون للاحتراق الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية، وهي على النحو التالي :

- ١ - الإنهاك العاطفي (Emotional Exhaustion)، أو الإجهاد النفسي.
- ٢ - عدم الإنسانية (Depersonalization).
- ٣ - التقدير الذاتي السلبي (Diminished Personal Accomplishment) أو التقليل من الإنجازات الشخصية.

ويعتبر الإنهاك العاطفي أو الإجهاد النفسي البعد الأول من أبعاد الاحتراق الوظيفي والذي يشير إلى فقدان الطاقة والشعور بأن المصادر النفسية والعاطفية للفرد قد استهلكت واستنفذت. وهذا الإجهاد العاطفي يوجد مع الشعور بالإحباط والتوتر العصبي وعدم استطاعة الفرد الاستمرار بالقيام بالأعمال كما كان سابقاً. وأحد الأعراض الشائعة لهذا البعد هو عدم الرغبة في الرجوع إلى العمل في اليوم التالي كما أشار إلى ذلك ماسلك وجاكسون (Maslach & Jackson, 1981:109).

البعد الثاني هو عدم الإنسانية الذي يتصف بمعاملة المراجعين وطالبي الخدمة كأشياء وليسوا أفراداً أو بشرًا. كما يظهر العاملون قسوة في التعامل وعدم مراعاة شعور الآخرين ويسخرون من الزملاء والعملاء والمراجعين والمنظمة نفسها. ويشير إلى التعامل السلبي والعلاقة غير الجيدة مع الزملاء والمراجعين، كما تتجلى في تعالي بعض الموظفين على المراجعين كما لو كانوا يتفضلون عليهم بأداء الخدمة أو المماطلة أو الامتناع أحياناً عن أداء بعض الخدمات، أو التمسك بحرفية اللوائح والأنظمة مما يعطل الأداء ويكلف المراجعين جهداً ووقتاً ومالاً. ومن الأعراض الملحوظة لهذا البعد استخدام بعض الكلمات غير المناسبة (مثل : الزغلول في غرفة ٤١٩) والانسحاب من العمل عن طريق التأخر في الحضور أو التغيب بدون عذر، أو التحدث مع الزملاء لمدة طويلة، والسخرية من الزملاء والمراجعين بالاستخدام المستمر لبعض الكلمات غير اللائقة (Maslach & Pine, 1977:107). ومن الأساليب التقليدية تطبيق الأنظمة واللوائح بحذافيرها للتعامل مع المراجعين لمحاولة التنفير وليس التجاوب معهم (Daley, 1979:375-389).

والبعد الأخير للاحتراق الوظيفي هو تقليل الإنجازات الشخصية، ويعني ميل الفرد إلى التقييم السلبي لذاته والشعور بتدني كفاءة وفعالية أدائه الشخصي أو لتعامله مع الآخرين. تتمثل أعراض هذا البعد تتمثل في مشاعر الموظف الذي توقع عليه باستمرار عقوبات تأديبية من رئيسه، أو في الشعور كما لو كان الفرد في سفينة تغرق بوسط البحر تتلاطمها الأمواج من كل اتجاه (Cords & Dougherty, 1993: 623).

وبناءً على ما سبق، فإن تعريف الاحتراق الوظيفي كما يراه الباحث والذي سوف يستخدم في هذه الدراسة على النحو التالي : أنه الحالة المدركة من الإنهاك العاطفي أو الإجهاد النفسي والمواقف السلبية والمشاعر الساخرة مع المراجعين والزملاء التي تتكون لدى العاملين، كما تتضمن التقرير الذاتي السلبي لأنفسهم فيما يتعلق بأعمالهم المنوطة بهم وبالعلاقاتهم مع المراجعين والزملاء والمنظمة التي يعملون بها.

مراحل الاحتراق الوظيفي

اختلف المفكرون والباحثون في تحديد مراحل الاحتراق الوظيفي من خلال الأبعاد الثلاثة المكونة له. فقد وضع ماسلك (Maslach, 1981:102) أن الاستنفاد العاطفي يظهر أولاً لدى الفرد

نتيجة للتزايد المستمر لمتطلبات العمل والعوامل المؤثرة في حدوث الاحتراق الوظيفي مما يستنزف المصادر العاطفية والنفسية لديه. ويحدث الاستنفاد العاطفي من خلال ردود فعل الفرد تجاه مسببات الاحتراق الوظيفي المتعددة والمستمرة ويتشكل وفقاً لما أوضحه الهنداوي (١٩٩٤: ٩٥-٩٦) في الخطوات التالية :

الخطوة الأولى وهي الإنذار أو التنبيه للخطر بحيث يكتيف الجسم نفسه لمواجهة التهديد المسبب للاحتراق الوظيفي بتفاعلات كيميائية والتي يترتب عليها سرعة ضربات القلب وزيادة معدل التنفس نتيجة لحالة القلق والاضطراب التي يمر بها الفرد. ومع استمرار هذا الإجهاد يبدأ الفرد في محاولة المقاومة وهي الخطوة الثانية بحيث يحاول إصلاح أي ضرر أو أذى نتج من الخطوة السابقة. ويشعر الفرد بالقلق والاضطراب والتعب، وتتصف هذه الخطوة بعدم القدرة على التركيز وشرود الذهن مما يترتب عليه آثار سلبية على الفرد والمنظمة التي يعمل بها. وتأتي الخطوة الثالثة بحيث يستمر في المعاناة لمدة طويلة لمسببات الاحتراق الوظيفي وعدم استطاعته التغلب عليها وحلول الإرهاق وانهايار المقاومة مما يؤدي إلى استنفاد طاقة الفرد العاطفية والنفسية وقواه للتكيف مع الحالة التي يعيشها. ويكون الفرد عرضة للإصابة بالأمراض المتولدة من الاحتراق الوظيفي مثل الأزمات القلبية والذبجات الصدرية والقرحة . وعلى هذا الأساس، كما أشار ماسلك، تبدأ المرحلة الأولى للاحتراق الوظيفي بظهور الاستنفاد العاطفي أو الإجهاد النفسي، وينتهج الفرد استراتيجيات دفاعية للتعامل مع ذلك بتقليل الاحتكاك مع الآخرين والابتعاد نفسياً عن التفاعل معهم ومع المنظمة نفسها. إن هذه اللاإنسانية (ونعني التجرد من الصفات الشخصية) تعتبر نوعاً من الحاجز العاطفي أو النفسي بين الفرد وبين مسببات الاحتراق الوظيفي أو متطلبات العمل المستمرة عليه والوضع الذي يعيشه في المنظمة التي ينتمي إليها. وأخيراً، يدرك ويميز الفرد التناقض بين وضعه الحالي وبين توقعاته ورغباته الحقيقية لما يرغب أن يحققه حتى يساهم مساهمة فعالة في عمل المنظمة وللمجتمع الذي يعيش فيه . ونتيجة لذلك يعاني الفرد من الإحساس بالقصور أو عدم الكفاءة بقدرته وإمكانيته للتعامل مع الأفراد أو إنجاز الأعمال المنوطة به مما يؤدي إلى الشعور بتقليل مستوى الإنجازات الشخصية.

ومن جهة أخرى، يرى بعض المفكرين والباحثين أنه ليس هناك تتابع للأبعاد الثلاثة المكونة للاحتراق الوظيفي، وليس من الضروري حدوث المرحلة الأولى حتى تحدث المرحلة الثانية. فقد أشار قلمبوسكي ومينزرايدر (Golembiewski & Munzenrider, 1984:309) إلى أن عدم الإنسانية

ضروري جداً حتى تقلل من مشاعر الإنجازات الشخصية مما يؤدي إلى مستوى عال من الاستنفاد العاطفي والنفسي حتى يحدث الاحتراق الوظيفي.

العوامل المؤثرة في حدوث الاحتراق الوظيفي

إن الاحتراق الوظيفي ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل في إثارتها وتحديد اتجاهاته ومداه. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود عوامل عديدة لها تأثير ملموس على معاناة الأفراد من الاحتراق الوظيفي في العمل. وسوف نستعرض أهم هذه العوامل المسببة له على النحو التالي :

١ - علاقات العمل الشخصية

إن طبيعة العلاقات التفاعلية التي تحدث بين الفرد والمراجعين أو المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمات وبين الفرد وزملائه وبين الرئيس ومرؤوسيه لها دور كبير في إثارة الفرد مما يولد حالات الاحتراق الوظيفي. واعتبر كوردس ودورتي (Cordes & Dougherty, 1993:628) التفاعل بين العاملين والمراجعين من أهم العوامل لحدوث الاحتراق الوظيفي. إن التفاعلات التي تتم مع المراجعين والتي تكون مباشرة ومتكررة ومستمرة لمدة طويلة، أو أن تكون مشاكل المراجعين مستديمة تؤدي إلى حدوث مستويات عالية من الاحتراق الوظيفي لدى الفرد.

وتتوقف قوة ومدى الاحتراق الوظيفي تبعاً لطبيعة وضع المراجع وطبيعة احتياجاته. يكون المراجع أحياناً تعسفاً وهجومياً ويتفاعل بقسوة مع الموظف، بينما يكون أحياناً سلبياً وغير مبالٍ. وفي بعض الأحيان يكون المراجع دفاعياً لاعتماده الكلي على المنظمة لحصوله على الخدمة المطلوبة. كما يتوقف على عدد المراجعين الذين يخدمهم الموظف فكلما كان عددهم كبيراً كلما كان عرضة لحدوث الاحتراق الوظيفي. وتزداد الحالة سوءاً عندما يكون الفرد مسؤولاً عن مستقبل المراجع وحياته مما يعني عبئاً مرهقاً وحملًا رهيباً عليه مما يستنزف قدراته العاطفية والنفسية (Maslach, 1982:178). فقد وجد فان يبيرن وزملاؤه (Van Yperen, et al., 1992:185) أن هناك علاقة إيجابية بين التفاعل بين المراجعين والاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة، كما وجد ماسلك وجاكسون (Maslach & Jackson, 1981:111) أن هناك علاقة بين الاحتراق الوظيفي وأبعاده الثلاثة وبين الرغبة في التعامل مع المراجعين حتى لو كان لفترة قصيرة وأيضاً مع الزملاء.

إن طبيعة العلاقة التي تنشأ بين الفرد وزملائه داخل المنظمة لها دور في خلق جو من التوترات والاحتراقات الوظيفية أو جو من الانسجام والتآلف. كما أن العلاقات غير الجيدة التي لا تقوم على الاحترام المتبادل بين الفرد وزميله تعطي مؤشراً لمناخ غير صحي يسود المنظمة مما يسبب حدوث الاحتراق الوظيفي. فقد أشارت الدراسة التي قام بها ولش ولافان (Walsch & Lavan, 1981:1086) إلى أنه كلما كان الموظفون متعاونين وعلاقتهم طيبة كلما قل الاحتراق الوظيفي. أما بالنسبة لطبيعة علاقة الرئيس بمروؤوسيه، فقد أشارت الدراسة التي قام بها بك (Buck, 1972:128) إلى أن العلاقة التي تكون قائمة على أساس من التعسف والأنانية وعدم الاهتمام بأمور الآخرين فإن مجال حدوث الاحتراق الوظيفي كبير جداً مما يضر بمصالح المنظمة والأفراد الأمر الذي يستوجب وضع استراتيجيات للتعامل معه بحيث يكفل مصالح الأطراف ذات العلاقة. وجدت دراسة ليدر وماسلك (Leiter & Maslach, 1988:303) أن هناك علاقة إيجابية بين رئيس غير مرح وبين الإنهاك العاطفي والتقليل من الإنجازات الشخصية، بينما هناك علاقة سلبية بين رئيس مرح وعدم الإنسانية. كما وجدت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين التفاعل مع الزملاء والمراجعين وبين الإنجازات الشخصية.

٢ - عبء وغموض وصراع الدور

يعتبر عبء وغموض وصراع الدور من العوامل الرئيسية التي تسبب الاحتراق الوظيفي. ويعني عبء الدور، بنوعيه الكمي والنوعي، أن المهام والواجبات التي لا بد للفرد من القيام بها أكثر من طاقته وقدرته في جانبه الكمي، وعدم توفر المهارات والقدرات اللازمة للقيام بتلك المهام في جانبه النوعي (Khan, 1978:62). بالإضافة إلى أن زيادة كمية العمل تعني زيادة المسؤوليات التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي. وعلى سبيل المثال يعاني العاملون في وحدات العناية المركزة من مستوى عالٍ من الاحتراق الوظيفي نتيجة لمسؤولياتهم عن أرواح الأشخاص مما يستلزم عدم وجود أخطاء أو تقصير، وكذلك الذين يعملون في برج المراقبة بالمطارات (Greenberg, 1982:35). كما يحدث غموض الدور عند افتقار الفرد المعلومات اللازمة للقيام بمهامه وواجباته في المنظمة مثل المعلومات عن سياسات وأهداف المنظمة وإجراءات العمل. أما صراع الدور فيعني أن هناك تعارضاً في دور الفرد مع قيمه ومعتقداته الشخصية ومع متطلبات العمل، كمن يعمل في البنوك التجارية ولديه اعتقاد بأن التعاملات البنكية تحطيمها شبهات ربوية كما وضح ذلك النمر (١٩٩٤ : ١٢). إن عدم وضوح ودقة الأدوار المعطاة للأفراد، وكذلك السلطات غير المحددة بدقة

من شأنها أن توقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف مما يولد لديهم إحباطاً واستنفاداً عاطفياً وهو ما يقود إلى الاحترق الوظيفي. فقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين غموض وصراع الدور وبين الأبعاد الثلاثة المكونة للاحترق الوظيفي كما أشار إلى ذلك كل من (Firth & Britton, 1989; Burke & Deszca, 1986; Brooking et al., 1985). كما أشارت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين عبء الدور وبين الأبعاد المكونة للاحترق الوظيفي (Maslach & Pine, 1977; Russell, Altmaier & Van Vlzen, 1977).

٣ - نظم الأجر والحوافز

تشير نظم الأجر والحوافز إلى أن الأجر والحوافز التي يحصل عليها الفرد تتساوى مع الجهد المبذول والخدمات التي يقدمها. فإذا كانت الرواتب ضعيفة أو نظم الحوافز غير فعالة بحيث تكون أداة غير مناسبة للثواب والعقاب يتولد لدى الفرد شعوراً بالإحباط والقلق وعدم الرغبة في بذل الجهد مما يحدث لديه استنفاداً عاطفياً ويحاول احتلاق الأساليب لمحاولة التهرب من أداء المهام المطلوبة حتى لا يقع في المساءلة بالإضافة إلى أنه يزداد شعوره بالعزلة الأمر الذي يولد عدم الإنسانية وتنتابه حالات من السخط وعدم الاهتمام ويكثر غيابيه (هنداوي : ١٩٩٤، Maslach et al., 1981). كما أشار جاكسون (Jackson, 1981:105) إلى أن الحصول على الحوافز المادية أو المعنوية إحدى الطرق التي من خلالها يستطيع الأفراد قياس مستوى أدائهم ومستوى نظرة الآخرين لهم. إن لضعف أو انعدام الحوافز أثراً كبيراً على فعالية الفرد وحدوث الاحترق الوظيفي بحيث إن عدم حصول الأفراد على الحوافز يجعلهم يشعرون بأن أداءهم لا يكفل الحصول على تلك المكافآت، أو أن جهودهم ببساطة لم تصل إلى المعايير اللازمة للحصول عليها، أو أن هناك ضعفاً أو انعدام التقدير للجهد المبذول.

٤ - الاستقرار والتقدم الوظيفي

تعتبر عوائق الاستقرار الوظيفي والتقدم المهني من العوامل الرئيسية لحدوث الاحترق الوظيفي. ومن أمثلة ذلك عدم ضمان الاستمرار في العمل لأي سبب من الأسباب سواء كان لتقليص العمل أو عدم كفاءة الفرد أو التقاعد المبكر، وافتقار فرص الترقى والتقدم والنمو الوظيفي أو الإحساس بأنها ضعيفة أو تحكمها معايير شخصية غير موضوعية، وليست على أساس الكفاءة

والجدارة، وعوائق الطموح والتعيين في وظيفة لا تتناسب أو تتعارض مع طموحات الفرد . إن هذه العوائق مبعث إحباط وتملل للأفراد وتخلق لديه انفعالات نفسية وتولد حالة من السخوط واللامبالاة والتراخي مصحوبة بنوع من الخمول والعزلة (عسكر: ١٩٨٨، السالم: ١٩٩٠، النمر: ١٩٩٤). إن استمرارها يولد لديهم استنفاداً عاطفياً وحالة من عدم الإنسانية ونتيجة لذلك يحدث الاحتراق الوظيفي.

٥ - تقويم أداء العاملين

يترتب على افتقار نظام تقويم أداء العاملين في المنظمات للموضوعية وعدم الفاعلية إلى عدم حصول الأفراد الذين يؤدون أعمالهم بجدارة على حقهم المناسب من التقدير المادي والمعنوي. كما يؤدي إلى مساواة الفرد الكفاء والمجتهد بغيره وخاصة الذين لا يقدمون شيئاً يذكر. ويزداد الأمر سوءاً ويحز في نفوسهم عندما يتم حصول الأفراد غير الأكفاء على الترقيات والمكافآت والمناصب الإدارية، أو تقديم مزايا عينية أو أدبية لمن لا يستحقها . إن عدم فعالية تقويم الأداء يخلق لدى الأفراد حالة من الإحباط والمعاناة مما يستنزفه عاطفياً ويجهد نفسه نفسياً مما يؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي. كما يجعل هؤلاء الأفراد عرضة للعديد من الأمراض النفسية والبدنية والسلوكية (هنداوي، ١٩٩٤ : ١٠٠).

٦ - صرامة وحمود التنظيم

يعتبر صرامة وحمود التنظيم عاملاً آخر للاحتراق الوظيفي من خلال وجود الفرد في المنظمة وما يرافق ذلك من تهديد لحرية أو استقلالته وشخصيته، ويشتمل على عدة عوامل من أهمها: حجم المنظمة، ونمط السلطة، واتخاذ القرارات، وشدة الرقابة . إن هذه العوامل تؤثر على نفسية الأفراد مما يهدد حرمتهم ويحد من استقلاليتهم التي تؤثر في حدوث الاحتراق الوظيفي. فقد أشار عسكر (١٩٨٨ : ١٥) إلى أن عدم إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى شعورهم بالمعاناة والسلبية وانخفاض أدائهم وتدني مستوى رضاهم . ويعود سبب هذه المعاناة إلى شعورهم بعدم الاهتمام من قبل المنظمة التي يعملون بها، وشعورهم بالعجز أو فقدان التحكم في عملهم عندما لا يستطيعون التأثير على الأحداث الهامة بوظيفتهم. وقد وجد كل من بك ومارشال وكوبر (Buck, 1972; Marshal & Cooper, 1979) أنه نتيجة لعدم إتاحة الفرصة للمشاركة لا يقوم الفرد بتحسين أدائه، ويعزف عن إعطاء الاقتراحات المفيدة للمنظمة، ويناصبها العداء لأن المشاركة تعبر عن مدى ثقة الإدارة به ومدى قابليتها له .

إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وشدة الرقابة وصرامتها ولا يواكب المستجدات يساهم في حدوث الاحترق الوظيفي حيث يشعر الفرد أن قيوداً تمارس عليه وتحد من قدراته وتطلعاته واستقلاليته واحتياجاته لا مبرر لها إلا جهود التنظيم وشدة الرقابة وصرامته.

٧ - المغالاة في الطموح والتوقعات

من مسببات الاحترق الوظيفي التي تنشأ داخل الفرد الإفراط في طموحاته وتوقعاته. فقد وضح محمد (١٩٩٢ : ٧٨) "أن الفرد يفرض على جسمه وذهنه بعض المطالب التي تسبب الاحترق الوظيفي والتي تتولد من دوافعه المكتسبة كما هو الحال عندما يكذب مندوب المبيعات لكي يتخطى حصته البيعية أو عندما يكتم الفرد غيظه تجاه شخص آخر أساء إليه". كما ينضم الفرد إلى المنظمة ولديه توقعات عديدة فيما يتعلق بما يمكن أن ينجزه وما تقدمه المنظمة له من مكافآت وحوافز تساعده على زيادة أدائه وإنجاز المهام المطلوبة منه. ويقوم الفرد بمقارنة ذلك خلال حياته الوظيفية عن طريق حجم التوقعات غير المحققة والتي يكون لها تأثير كبير على التقدير الذاتي السلبي. فإذا كان الفرق بين الواقع والطموحات كبيراً جداً فإن من المحتمل أن يشعر الفرد بأن أداءه غير كافٍ، أو أنه غير فعال بينما إذا كان الفرق صغيراً فإن أثر ذلك على التقدير الذاتي السلبي سيكون بسيطاً (Cordes & Doughery, 1993:647). ويشير لوداهل وكيجنر (Lodahl & Kejner, 1985:25) إلى أن العاملين الملتحقين حديثاً بالمنظمة يتوقعون الكثير من أنفسهم ومن المنظمة التي ينتمون إليها فيما يتعلق بالاعتراف والتقدير والتحمدي والمكافآت والتقدم الوظيفي. وبالمثل بالنسبة لأفراد الذين يتوقعون مستوى عالياً من المشاركة، والذين يعطون أهمية كبيرة للعمل في هذه الحياة، تبدو توقعات هؤلاء مثالية وغير واقعية مما يجعلهم أكثر عرضة للاستنفاد العاطفي والإجهاد النفسي لأنهم يثمنون قيمة العمل وله أهمية كبيرة لديهم. إن هذه الطموحات والتوقعات غير المحققة سواء كانت تنظيمية أو شخصية تساهم إلى حد كبير في الإحساس بالاستنفاد العاطفي والشعور بعدم الإنسانية والتقدير الذاتي السلبي.

٨ - المساندة الاجتماعية

يشير مفهوم المساندة الاجتماعية كما عرفها عسكر (١٩٨٨ : ١٦) إلى "الشعور بالراحة والمساعدة أو المعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصاله الرسمي وغير الرسمي بالجماعات

والأفراد". إن وجودها له أثر كبير على التخفيف من معاناة الفرد من الاحتراق الوظيفي والعوامل المسببة له. والأمثلة على المساندة الاجتماعية كثيرة ومتعددة ومنها مساعدة الزميل لزميله في تعلم مهارات جديدة، أو في حل مشكلة تواجهه في العمل، أو الاستماع إلى ما يعانیه والتخفيف عنه، أو إقناع الفرد بامتلاكه للمهارات اللازمة لأداء العمل وذلك من زملائه القدامى.

وتتم المساندة الاجتماعية كما أشار كل من هنداي (١٩٩٤: ١٢٦) ولي واشفورت (Lee & Ashforth, 1993:16) من خلال إقامة علاقات ود وصداقات حميمة مع مجموعة من الأشخاص الذي يرتاح لهم ويتصفون بالحكمة والروية ورجاحة العقل، يتحدث معهم ويتبادل الآراء ووجهات النظر حول ما يعانیه من احتراق وظيفي ومسبباته. وهذا ما يعرف بـ "التنفيس عن النفس" عند علماء الصحة النفسية الذي يكون له أثر كبير على جوانب عديدة للصحة والاستقرار النفسي والعاطفي والشعور بالراحة النفسية بدلا من المعاناة والقلق والاكتئاب. فقد أوضحت دراسة لاروكو وزملائه (Larocco, et al.,1980:216) أن هناك علاقة قوية بين المساندة الاجتماعية وبين الاحتراق الوظيفي بحيث كلما زادت المساندة الاجتماعية قلت الشكاوى المرتبطة بصحة الأفراد.

آثار الاحتراق الوظيفي

يترك الاحتراق الوظيفي آثاراً متعددة ومتباينة ليس على الفرد نفسه فقط ولكن أيضاً على المنظمة مما يؤدي إلى اختلالات وظيفية لكل منهما. وتكون هذه الآثار فسيولوجية ونفسية وسلوكية كما أشار إلى ذلك كل من كاهيل (Kahill, 1988:291) ومكو وبرينان (Mchugh & Brennan, 1993:15) وبيرك وديسيزا (Burke & Deszca,1986:495). وتشمل الآثار الفسيولوجية المعاناة من الصداع والدوخة وأمراض القلب والشرابين والذبحة الصدرية وتقلصات المعدة والقرحة والتعب الجسمي وآلام الظهر والرقبة. أما الآثار النفسية فتتمثل في الغضب السريع والشعور بالإحباط والكآبة والشك في القدرات الذاتية وفي قدرات الآخرين واللامبالاة والأرق وعدم القدرة على الاسترخاء والشعور بالملل. كما تشمل التدهور في الحالة العقلية التي تتسم بتدهور احترام الذات والاكتئاب وسرعة الإثارة والغضب والقلق والارتباك. أما الآثار السلوكية فتظهر في السلوك التسلطي والمنفر والانعزال عن الآخرين وعدم الراحة والانفعال وزيادة التدخين وتعاطي الكحول والإدمان على المخدرات وتدهور العلاقات مع الآخرين والنزعة العدوانية.

ومن ناحية أخرى، فإن الآثار على المنظمة تتمثل في انخفاض الأداء وزيادة الغياب وترك العمل والتأخير وارتفاع نسبة الغياب والحوادث والإصابة في العمل نتيجة عدم التركيز والميل إلى العدوانية والتخريب الذي يتخذ أشكالاً عديدة منها سب الرئيس المباشر في الخفاء أو إحداث مشاحنات مع الزملاء أو تعمد إبطاء إنجاز الأعمال أو محاولة تخريب ممتلكات المنظمة وعدم الاهتمام بها وكما يعتمد إخفاء معلومات عند الحاجة لها ويتسم بالسلبية وعدم التعاون. وترتفع نسبة الشكاوى والتذمر بين العاملين وتزداد قيمة المطالبات والتعويضات الطبية نتيجة إصابتهم بأمراض نفسية أو جسدية.

وسائل علاج الاحتراق الوظيفي

إن هناك وسائل عديدة لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي في العمل والتي تهدف إلى إحداث التغيير المطلوب. ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى نوعين وهما :

١ - الوسائل الفردية.

٢ - الوسائل التنظيمية.

أما الوسائل الفردية فيقصد بها كما أشارت هنداوي (١٩٩٤ : ١٢٥) الأساليب الشخصية التي يمكن الفرد أن يتبعها للتخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي ومن أهمها الكشف الطبي والراحة والانغماس والمساندة الاجتماعية والعلاج الروحي وفرص العمل البديلة. كما أشار النمر (١٩٩٤ : ٢٤) إلى وسائل أخرى من أهمها تغيير فلسفة الحياة وإعادة تقويم أسلوب الحياة والتأييد الاجتماعي من الزملاء والتمارين الرياضية . كما اقترح كل من (Trumfio, 1994; Froiland, 1993; Dewe, 1994) أن من طرق علاجه التحدث مع الآخرين، وتفويض السلطة، والمشاركة والنظرة التفاولية، والانتماء إلى مجموعات ممارسة الرياضة، والتخطيط المسبق لكيفية التصرف مع الاحتراق، والانسحاب من مواجهة الواقع، وتغيير نمط السلوك من خلال التدريب.

ومن جهة أخرى، تتعلق الوسائل التنظيمية لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي بدور الإدارة في مساعدة العاملين بها على التخلص من الاحتراق الوظيفي والوقاية منه. وللتعامل معه فقد اقترح كل من (Koeske, 1993; William, 1992; Latack, 1992) بعض الوسائل ومن أهمها تحسين العلاقة بين كافة العاملين وحسن استغلال تقويم الأداء، وتوضيح معايير الترقية، وتغيير نظام الأجور

والخوافز، وتحليل الأدوار، وإعادة تصميم الوظيفة، والاهتمام بالإثراء الوظيفي، والتقدم المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير برامج الاختيار والتعيين، واستخدام نظم تدريب متطورة والتشجيع على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وإيجاد برامج لمساعدة العاملين.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتستقى معلوماتها وبياناتها من المصادر التالية:
(أ) مصادر ثانوية جاهزة والتي يمكن توفيرها من عدة مصادر متنوعة مثل المراجع العربية والأجنبية من كتب ومقالات ودراسات وبحوث سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

(ب) مصادر أولية تتمثل في جمع البيانات من منابعها الأساسية مباشرة من واقع الممارسة العملية للمنظمات الحكومية الخدمية المبحوثة بواسطة استبانة مصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الأجهزة الحكومية الخدمية بمحافظة جدة ممن ينطبق عليهم نظام الخدمة المدنية ويشغلون وظائف تتبع لكادر المراتب الوظيفية التي تتراوح بين المرتبة الثانية حتى المرتبة السابعة، وذلك رغبة في تقليل نسبة التباين بين مفردات العينة وزيادة درجة تجانسها من جهة، ومن جهة أخرى؛ لأهمية الدور الذي تقوم به هذه الفئة التي تمثل الإدارة التنفيذية وتتعامل مباشرة مع المراجعين وتتفاعل معهم يومياً وبشكل مباشر. فهي تعكس صورة فعالة ومشرفة عن تلك المنظمات إذا كانت تعمل في بيئة تنظيمية خالية من الاحتراقات الوظيفية وكما تكون على معرفة تامة بمشكلات الأداء ومعوقات التقدم نحو الأهداف وتعمل على إمداد الإدارة الوسطى بتلك المعلومات الحيوية التي تستند إليها الأخيرة في إعادة صياغة قراراتها والتقدم باقتراحاتها إلى الإدارة العليا.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة واستحالة استخدامهم جميعاً في سحب العينة بالطرق الإحصائية المعروفة المتعارف عليها في تحديد عينة الدراسة، فقد استخدمت الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار ثماني جهات حكومية خدمية بمحافظة جدة. وقد جاءت تلك الجهات المختارة عشوائياً على النحو التالي : أمانة مدينة جدة والبلديات الفرعية، كتاب عدل الأولى والثانية،

مصلحة المياه والصرف الصحي، مكتب العمل والعمال، إدارة الشؤون الصحية والمراكز الصحية التابعة لها، الأحوال المدنية، ميناء جدة الإسلامي، مكاتب البريد. وتم اختيار الأجهزة الحكومية الخدمية لأنها من أكثر الإدارات اتصالاً بالمواطنين ولأهمية الدور الذي تقوم به تلك الأجهزة والمتمثل في أهم الخدمات التي يحتاجها المواطن وتمس أمور الحياة والمعيشية. وكذلك الدور الحيوي الذي تلعبه تلك الخدمات في حياة المواطن، فإن فعالية تلك الأجهزة ستنعكس على الخدمة المقدمة بحيث تحقق له الرفاه والرخاء. فإن أي خلل لتلك الفعالية يسبب الاحتراق الوظيفي لموظفيها، مثلاً سيكون له انعكاس على قيام العاملين بأداء مهامهم على الشكل المطلوب مما يؤثر على نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين.

وقد اختيرت عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة رغبة في تمثيل المراتب الوظيفية المختلفة ولعدم إمكانية استخدام العينة العشوائية لصعوبة حصر مجتمع الدراسة وترقيم مفرداته ومن ثم اختيار عينة منها، ولعدم إمكانية الحصول على أعداد الموظفين في المراتب المذكورة بشكل رسمي من تلك الجهات المختارة عشوائياً. وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية :

$$n = z^2 [P (1 - p) / (e)^2]$$

وبافتراض أن نسبة انتشار الظاهرة محل الدراسة تساوي ٥٠٪ كأقصى حد للحجم المطلوب كما توضح ذلك المعادلة $[P(1-P)]$ ، وبتحديد نسبة الخطأ المسموح به لـ (٥٪)، فإن حجم العينة المطلوبة بموجب هذه المعادلة (٣٨٤) مفردة وبدرجة ثقة تبلغ (٩٥٪)، ولكن توخياً لدقة النتائج وتحسين درجة تمثيل مجتمع الدراسة، تم اختيار (٦٠٠) مفردة وتم توزيعها بأسلوب التوزيع المباشر وجمعها بالطريقة المباشرة أيضاً وبلغ العائد منها (٣٩٠) استبانة . وقد تم مراجعتها بدقة واستبعاد ما هو ناقص وغير مكتمل حيث وصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٧٦) استبانة بعد استبعاد (١٤) استبانة لوجود نقص في بياناتها. وقد بلغت نسبة الاستجابة (٦٣٪) وهي نسبة تعد معقولة للبحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية.

أداة الدراسة

الأداة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة للحصول على البيانات اللازمة من مفردات الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء. أما الجزء الأول فقد صمم لجمع البيانات عن المتغيرات

الديموغرافية والإدارية والتي تشمل العمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والخبرة الوظيفية والمرتبة الوظيفية.

أما الجزء الثاني من الاستبانة فهو عبارة عن أداة لقياس الاحتراق الوظيفي التي طورها ماسلك وجاكسون المعروفة بـ"قائمة ماسلك للاحتراق الوظيفي". وتنقسم قائمة ماسلك للاحتراق الوظيفي إلى ثلاثة مقاييس فرعية بحيث يقيس كل منها بعداً من أبعاد الاحتراق الوظيفي. ويتكون المقياس من (٢٠) عبارة بعد الاستغناء عن عبارتين لعدم مناسبتها لأهداف الدراسة. وبدلاً من تحديد تكرار الاحتراق وكتافته والإجابة مرتين على العبارات كما تقترح الأداة التي طورها ماسلك وجاكسون، فقد اكتفى الباحث بتحديد مدى ما يعانيه العاملون من احتراق وظيفي بشكل عام، وذلك تيسيراً على عينة الدراسة للإجابة على عبارات الاستبانة وتسهيلاً لتحليل البيانات. ويحدد المستجوب مدى ما يعانيه من احتراق وظيفي وذلك باستخدام مقياس ليكرت المكون من أربعة مستويات والمتمثلة في: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً. وطبقاً لما سلك وجاكسون فإن الدرجة العالية في الإنهاك العاطفي وعدم الإنسانية (انعدام الشخصية)، والدرجة المنخفضة في التقليل من الإنجازات الشخصية تعني أن الفرد يعاني من الاحتراق الوظيفي. وعلى هذا الأساس، لم يصنف الفرد على أنه محترق وظيفياً أو أنه غير محترق وظيفياً وإنما تم استخدام مقياس متدرج آخر مكون من ثلاث درجات بحيث تعني الدرجة الأولى مستوى منخفضاً من الاحتراق الوظيفي، والدرجة الثانية تعني مستوى متوسطاً من الاحتراق الوظيفي، والدرجة الثالثة تعني مستوى مرتفعاً من الاحتراق الوظيفي (Maslach & Jackson, 1981:105).

وتم التأكد من صدق الأداة باستطلاع آراء المحكمين من جامعة الملك عبدالعزيز حيث تمت مراجعة مدى مناسبة مضمون الفقرات لموضوع الدراسة، وكذلك مدى تمثيل العبارات للهدف الذي يسعى إليه الباحث. أما عن ثبات الأداة فقد تم قياسه بالاعتماد على مقياس (كروبناك ألفا) الذي تم حسابه من خلال الاختبار حيث تم اختبار الأداة وإعادة اختبارها على عشرين موظفاً وبفاصل زمني بين الاختبارين قدره ثلاثة أسابيع وقد بلغ معامل القياس (٠,٨٥).

وأخيراً، يختص الجزء الثالث بجمع البيانات اللازمة حول العوامل التي قد تسبب الاحتراق الوظيفي مستمدة من أداة قياس مسببات ضغوط العمل التي طورها ماتسون وايفانيفتش (Mattson & Ivancevich; 1982) ومقياس ماكنيل وسنفلاي (Mcneill & Snaveley, 1983). وقد تم تطبيق

المقياسين على عينة من العاملين بالمملكة (النمر، ١٩٩٤) وبالإمارات (عسكر: ١٩٨٨) وكلا المقياسين مدعم من حيث ثبات المصدقية. أما بالنسبة للمتغيرات التي تم إضافتها فقد تم حساب معامل الاعتمادية وقد بلغ (٠,٧٩) مما يشير إلى وجود درجة من المصدقية والثبات التي تستخدم هذه الدراسة. وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج والمكون من ست درجات الذي يبدأ من: لا يؤثر إطلاقاً إلى: يؤثر بدرجة كبيرة جداً.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وفقاً للترتيب التالي :

١ - أسلوب الجداول المتعامدة والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢ - أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين (Two-group Discriminant Analysis). وذلك للتمييز بين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الاحترق الوظيفي على أساس خصائصهم الديموغرافية والإدارية.

٣ - أسلوب التحليل العاملي باستخدام طريقة التدوير المتعامد (Factor Analysis Rotation Varimax) الذي يتميز بخاصية تقليص عدد كبير من البنود التي سئل عنها أفراد عينة الدراسة كعوامل تسبب الاحترق الوظيفي إلى مجموعة صغيرة من العوامل يتكون كل عامل من مجموعة من المتغيرات تشترك فيما بينها بخاصية معينة.

٤ - اختيار كاي (Chi-Square) ومعامل الارتباط وويلكس لامدا (Wilk's Lamda) واختبار ف (F-Test).

محددات الدراسة

** نظراً لمحدودية إمكانية الباحث المادية والبشرية من جهة واتساع حجم العاملين وتعدادهم في الأجهزة والإدارات الحكومية من جهة ثانية، فقد اقتصرَت هذه الدراسة على أسلوب العينة غير الاحتمالية من بين العاملين في ثماني جهات حكومية خدمية بمحافظة حدة والذين يشغلون المرتبة الثانية حتى المرتبة السابعة وفقاً لنظام الخدمة المدنية. وهذا يعني أن المراتب الأخرى والمنظمات الإنتاجية والاقتصادية الأخرى لا تدخل ضمن هذه الدراسة.

٢٢ اقتصرت هذه الدراسة من الناحية المكانية على محافظة جدة نظراً لمحدودية إمكانيات الباحث ونظراً لأن محافظة جدة تعتبر من أكبر مدن المملكة العربية السعودية وتوجد بها كافة الأجهزة الحكومية.

٢٣ اعتمدت هذه الدراسة بصورة أساسية على نتائج قوائم الاستبانة التي تم توزيعها على مفردات عينة الدراسة، وعلى الرغم من كافة المحاذير المرتبطة باستخدام قوائم الاستبانة إلا أنها تبقى أسلوباً مناسباً للقياس والبحث خاصة بعد التحقق من مصداقية الأداة وتباينها بطريقة إحصائية مناسبة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

خصائص العينة

يبين الجدول رقم (١) الصفات الديموغرافية والإدارية لأفراد العينة. ويتضح من هذا الجدول أن ٤٦٪ من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس يلي ذلك الذين حصلوا على شهادة الثانوية بنسبة (٢٨٪). كما أن غالبية أفراد العينة تقع في فئة الأعمار من (٢٠ - أقل من ٢٩) ويشكلون ما نسبته (٤١٪) من أفراد العينة بينما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠ - أقل من ٣٩) يشكلون (٢٥٪) من عينة الدراسة، يلي ذلك الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠ - إلى أقل من ٤٩) وبنسبة مئوية قدرها (٢٢٪). إضافة إلى ذلك فإن غالبية أفراد العينة من المتزوجين حيث بلغت النسبة (٧٦٪). أما بالنسبة للخبرة الوظيفية (عدد سنوات الخدمة في الوظيفة)، فإن (٤٩٪) تقريباً من أفراد العينة قد أمضوا من سنة إلى أقل من عشر سنوات في المنظمة التي يعملون بها علماً بأن (٢٨٪) منهم قد أمضوا من سنة إلى أقل من خمس سنوات في الخدمة. أما بالنسبة للمرتبة الوظيفية التي يشغلها أفراد العينة، يتضح من الجدول أن ما نسبته (٦٣٪) يشغلون المرتبة السادسة والسابعة بينما يمثل الذين يشغلون المرتبة الرابعة والخامسة (٢٧٪) من أفراد العينة.

درجة الاحتراق الوظيفي بين العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية

تضمن السؤال البحثي الأول من أسئلة الدراسة محاولة تحديد مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية الخدمية. وقد وضح ماسلك وحاكسون أن للاحتراق الوظيفي ثلاثة أبعاد والتي من خلالها يمكن قياس مستواه لدى العاملين. هذه الأبعاد هي الإنهاك العاطفي وعدم الإنسانية (انعدام الشخصية) والتقليل من الإنجازات الشخصية.

جدول رقم (١)

التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية والإدارية

النسبة %	التكرار	المتغيرات الديموغرافية والإدارية
٢,١%	٨	العمر : ١٩ فأقل
٤٠,٩%	١٥٤	٢٠ - أقل من ٢٩
٢٤,٥%	٩٢	٣٠ - أقل من ٣٩
٢٢,١%	٨٣	٤٠ - أقل من ٤٩
١٠,٤%	٣٩	٥٠ فأكثر
١٠٠%	٣٧٦	المجموع
١٠,٩%	٤١	المستوى التعليمي : المتوسطة فأقل
٢٨,٢%	١٠٦	الثانوية
٤٥,٧%	١٧٢	البكالوريوس
١٥,٢%	٥٧	الدبلوم
١٠٠%	٣٧٦	المجموع
٧٥,٨%	٢٨٥	الحالة الاجتماعية : متزوج
٢٤,٢%	٩١	أعزب
١٠٠%	٣٧٦	المجموع
٢٨,٢%	١٠٦	الخبرة الوظيفية : ١-أقل من ٥ سنوات
٢٠,٧%	٧٨	٦-أقل من ١٠ سنوات
٢٢,٦%	٨٥	١١-أقل من ١٥ سنة
١٣,٠%	٤٩	١٦-أقل من ٢٠ سنة
١٥,٥%	٥٨	أكثر من ٢٠ سنة
١٠٠%	٣٧٦	المجموع
٩,٦%	٣٦	المرتبة الوظيفية : الثانية - الثالثة
٢٧,٢%	١٠٢	الرابعة - الخامسة
٦٣,٢%	٢٣٨	السادسة - السابعة
١٠٠%	٣٧٦	المجموع

** يشير الإنهاك العاطفي إلى فقدان الطاقة والشعور بأن المصادر النفسية والعاطفية قد استهلكت واستنفدت. ويبين الجدول رقم (٢) الذي يحتوي على العبارات التي تقيس هذا البعد من أبعاد الاحترق الوظيفي أن (٥٥٪) من أفراد العينة أشاروا أنهم يشعرون عاطفياً بأن العمل يستنزف كافة جهودهم ووقتهم و (٥٣٪) تقريباً أنهم يشعرون بنهاية الدوام قد استهلكوا تماماً،

و(٣٧٪) يرون أن التعامل مع المراجعين طوال اليوم يصيبهم بالإجهاد النفسي والإنهاك العاطفي. واعتبروا أن هذه الفقرات غالباً ما تسبب لهم إنهاكاً عاطفياً. ونلاحظ أيضاً أن (٣٩٪) من أفراد العينة يشعرون بأن التعامل مباشرة مع المراجعين يصيبهم بالتوتر والإجهاد بينما (٣٥٪ و ٣٧٪) يشعرون بأن العمل يسبب استنزافاً نفسياً وإحباطاً لهم على التوالي، (٣٣٪) يشعرون بالضيق والملل عندما يستيقظون صباحاً للذهاب للعمل ومواجهة يومٍ آخر. وقد اعتبر أفراد العينة أن هذه الفقرات دائماً تسبب لهم إنهاكاً عاطفياً. أما الفقرة التي نادراً ما تسبب لهم الشعور بإنهاك العاطفي فهي شعورهم بأنهم يؤدون المهام المطلوبة منهم بصعوبة جداً.

جدول رقم (٢)

التكرارات والنسب المتوية لبعث الإنهاك العاطفي والإجهاد النفسي

العبارات	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١ - أشعر عاطفياً بأن العمل يستنزف كافة جهودي ووقتي.	١٢٩	٣٤,٣٪	٢٠٨	٥٥,٣٪	٥	١,٣٪	٣٤	٩,١٪
٢ - أشعر بأني قد استهلكت تماماً في نهاية الدوام.	٧٦	٢٠,٢٪	١٩٨	٥٢,٧٪	٥٤	١٤,٤٪	٤٨	١٢,٧٪
٣ - أشعر بالضيق عندما استيقظ صباحاً وخاصة أنني لا بد أن أواجه يوماً آخر في العمل.	١٢٥	٣٣,٢٪	٨٦	٢٢,٩٪	٩٢	٢٤,٥٪	٧٣	١٩,٤٪
٤ - التعامل مع المراجعين طوال اليوم يصيبني حقاً بالإجهاد.	١٠١	٢٦,٩٪	١٣٩	٣٦,٩٪	٤٢	١١,٢٪	٩٤	٢٥,٠٪
٥ - أشعر باستنزاف نفسي بسبب العمل	١٣٠	٣٤,٦٪	١٠٧	٢٨,٥٪	٨١	٢١,٥٪	٥٨	١٥,٤٪
٦ - أشعر بالإحباط بسبب العمل.	١٣٩	٣٧,٠٪	١٠٩	٢٩,٠٪	٦٧	١٧,٨٪	٦١	١٦,٢٪
٧ - أشعر بتأدية العمل بصعوبة جداً.	٨١	٢١,٦٪	٩٦	٢٥,٥٪	٨٤	٢٢,٣٪	١١٥	٣٠,٦٪
٨ - التعامل مباشرة مع المراجعين يصيبني بالتوتر.	١٤٧	٣٩,١٪	٩٩	٢٦,٣٪	٨٢	٢١,٨٪	٤٨	١٢,٨٪

** يشير عدم الإنسانية الذي اشتمل على خمس عبارات لقياسه إلى معاملة المراجعين كأشياء وليس بشر وعدم الأخذ في الاعتبار بمشاعرهم ورغباتهم. ويبين الجدول رقم (٣) أن (٦٧,٣) من أفراد العينة دائماً وغالباً يتعاملون مع المراجعين كأنهم أشياء وليسوا بشراً، و(٥٣٪) من أفراد العينة لا يهتمون بمشاعر الآخرين ورغباتهم وأصبحوا أشخاصاً حادّي الطباع والمزاج، بالإضافة إلى أن (٧٧٪) من أفراد العينة يشعرون بالقلق لأنهم يبدون في كثير من الأحيان غير عاطفيين بسبب العمل، بينما (٨٢٪) لا يهتمون بما يحدث للمراجعين و (٥٨٪) من أفراد العينة يشعرون بأن المراجعين يلومونهم لبعض المشاكل التي تحصل لهم. وقد اعتبر أفراد العينة أن هذه الفقرات تسبب لهم دائماً وغالباً مشاعر عدم الإنسانية.

جدول (٣)
التكرارات والنسب المتوقعة لبعدهم عدم الإنسانية

العبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١ - أتعامل مع المراجعين كأنهم أشياء وليسوا بشراً.	٩٢	٪٢٤,٥	١٦١	٪٤٢,٨	٧٠	٪١٨,٦	٥٣	٪١٤,١
٢ - لا أهتم بمشاعر الآخرين ورغباتهم وأصبحت حاد الطبع والزاج.	٧٤	٪١٩,٨	١٢٥	٪٣٣,٢	٦٣	٪١٠,٠	١٠٥	٪٢٨,٠
٣ - أبدو أنني قلق لأنني في كثير من الأحيان غير عاطفي بسبب العمل.	١٧٤	٪٤٦,٣	١١٧	٪٣١,١	٥٢	٪١٣,٨	٣٣	٪٨,٨
٤ - لا أهتم بما يحدث للمراجعين.	٨٣	٪٢٢,١	٢٢٨	٪٦٠,٦	٤١	٪١٠,٩	٢٤	٪٦,٤
٥ - أشعر بأن المراجعين يلوموني ببعض المشاكل التي تحصل لهم.	١٠٩	٪٢٩,٠	١٠٨	٪٢٨,٧	٩٧	٪٢٥,٨	٦٢	٪١٦,٥

** يشير تقليل الإنجازات الشخصية الذي اشتمل على سبع فقرات لقياسه إلى ميل الفرد إلى التقييم السلبي لذاته من ناحية أدائه وتعامله مع الآخرين. يوضح الجدول (٤) أن (٦٠٪) من أفراد العينة يشعرون نادراً وأحياناً بأنهم يتعاملون بفعالية مع طلبات المراجعين بينما (١٤٪) و (١٦٪) يشعرون دائماً أو غالباً على التوالي بذلك. كما أن (٧٥٪) من أفراد العينة يشعرون بأنهم نادراً أو أحياناً لهم تأثير إيجابي على المراجعين من خلال أعمالهم ويرى (٦٥٪) من أفراد العينة بأنهم نادراً وأحياناً يشعرون بنشاط وحيوية زائدة في العمل، بينما يرى الغالبية من أفراد العينة (٧٩٪) بأنهم يشعرون نادراً وأحياناً بأن المراجعين غير مرتاحين للمعاملة التي يتلقونها منهم. ويشعر (٧١٪) من أفراد العينة نادراً وأحياناً بعدم البهجة والسرور بعد تعامله مع المراجعين. من ناحية أخرى نجد أن (٤١٪) من أفراد العينة يشعرون بأنهم نادراً ما يحققون إنجازات كبيرة لها قيمتها في العمل بينما (٨٪) يشعرون دائماً بتحقيق إنجازات كبيرة.

جدول (٤)

التكرارات والنسب المتوقعة لبعدهم تقليل الإنجازات الشخصية

العبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١ - أتعامل بفعالية مع طلبات المراجعين	٥١	٪١٣,٦	٩٨	٪٢٦,١	٧٥	٪١٩,٩	١٥٢	٪٤٠,٤
٢ - أشعر بالتأثير إيجابياً على المراجعين من خلال عمل.	٣٥	٪٩,٣	٥٩	٪١٥,٧	٥٣	٪١٤,١	٢٢٩	٪٦٠,٩
٣ - أشعر بنشاط وحيوية زائدة في العمل	٦١	٪١٦,٢	٧٢	٪١٩,١	١١٥	٪٣٠,٦	١٢٨	٪٣٤,١
٤ - يشعر المراجعون بارتياح في معاملي	٢٦	٪٦,٩	٥٣	٪١٤,١	١٤٢	٪٣٧,٨	١٥٥	٪٤١,٢
٥ - أشعر بابتهاج و سرور بعد التعامل مع المراجعين	٦٧	٪١٧,٨	٤٤	٪١١,٧	٦٩	٪١٨,٤	١٩٦	٪٥٢,١
٦ - أشعر بتحقيق إنجازات كبيرة لها قيمتها في العمل	٣٠	٪٨,٠	٥٠	٪١٣,٣	١٤٣	٪٣٨,٠	١٥٣	٪٤٠,٧
٧ - أتعامل بهدوء مع المشاكل التي تواجهني في العمل.	٩٣	٪٢٤,٧	٨٦	٪٢٢,٩	١٢٤	٪٣٣,٠	٧٣	٪١٩,٤

وطبقا لما اقترحه كل من ماسلك وجاسكون لتحديد درجة الاحتراق الوظيفي لأفراد العينة، تم وضع جميع العبارات التي تقيسه من خلال الأبعاد الثلاثة المكونة له والمذكورة آنفاً في مقياس جديد يتراوح بين درجة واحدة والتي تعني أن هناك احتراقاً وظيفياً منخفضاً وثلاث درجات تعني أن هناك احتراقاً وظيفياً مرتفعاً . ويبين الجدول رقم (٥) أن (٤٧٪) من أفراد العينة يعانون من احتراق وظيفي متوسط و (٣٣٪) يعانون من احتراق وظيفي مرتفع بينما (٢٠٪) من أفراد العينة يشعرون باحتراق وظيفي منخفض. بمعنى آخر، أن هناك (٨٠٪) من أفراد العينة يعانون من الاحتراق الوظيفي بدرجة مرتفعة ومتوسطة بينما (٢٠٪) منهم يعانون من الاحتراق الوظيفي بدرجة منخفضة .

جدول رقم (٥)

المقياس الكلي لدرجة الاحتراق الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية الخدمية

النسبة	التكرار	درجة الاحتراق الوظيفي
٣٣,٢٪	١٢٥	احتراق وظيفي مرتفع
٤٧,١٪	١٧٧	احتراق وظيفي متوسط
١٩,٧٪	٧٤	احتراق وظيفي منخفض

التمييز بين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الاحتراق الوظيفي على أساس خصائصهم الديموغرافية والإدارية

يتعلق السؤال البحثي الثاني حول إمكانية التفرقة بين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الاحتراق الوظيفي على أساس خصائصهم الديموغرافية والإدارية. ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج استخدام أسلوب تحليل التمايز للمجموعتين والذي أمكن من خلاله التمييز بين كل من مجموعة العاملين الذين يعانون من ارتفاع في الاحتراق الوظيفي وبين الذين يعانون من انخفاض في الاحتراق الوظيفي على أساس خصائصهم الديموغرافية والإدارية (كالعمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والخبرة الوظيفية والمرتبة الوظيفية). ولقد أظهرت نتائج تحليل التمايز ما يلي :

١ - هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار كا٢) بين من يعانون من ارتفاع في الاحتراق الوظيفي والذين يعانون من انخفاض في الاحتراق الوظيفي وبين الخصائص الديموغرافية والإدارية إلا أن هذه العلاقة تعتبر متوسطة (معامل الارتباط ٠,٤٨٪).

٢ - أن نسبة التمييز بين المجموعة التي تعاني من ارتفاع في الاحتراق الوظيفي والمجموعة التي تعاني من انخفاض في الاحتراق الوظيفي على أساس خصائصهم الديموغرافية والإدارية تمثل حوالي

(٧٩٪). ومن ناحية أخرى، فإنه يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة التي تعاني من ارتفاع في الاحتراق الوظيفي "مجموعة (١)" على أساس خصائصهم الديموغرافية والإدارية بنسبة ٧٧٪. بينما يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة التي تعاني من انخفاض في الاحتراق الوظيفي "مجموعة (٢)" بنسبة (٩٣٪).

جدول رقم (٦)

دالة التمايز ومصنوفة التقسيم للذين يعانون من ارتفاع/انخفاض في الاحتراق الوظيفي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والإدارية

Discrimant Function (أ) دالة التمايز						
الدالة	قيمة الجين	٪ التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا	درجات الحرية
١	٠,٠٩٠	٪١٠٠	٠,٤٨	٠,٦٦	٢٩,٧٨	٥
Classification Matrix (ب) مصنوفة التقسيم						
الإجمالي	عضوية المجموعات		عدد المفردات	المجموعات الفعلية		
	مجموعة (٢)	مجموعة (١)				
٣٠٢	٧٠ ٪٢٣,٢	٢٣٢ ٪٧٦,٨	٣٠٢	مجموعة (١): يعانون من ارتفاع في الاحتراق الوظيفي.		
٧٤	٦٩ ٪٩٣,٢	٥ ٦,٨	٤٧	مجموعة (٢): يعانون من انخفاض في الاحتراق الوظيفي		
٣٧٦			٣٧٦	الإجمالي		
				٪٧٩	نسبة التقسيم الدقيقة إلى مجموعات :	

٣ - من بين (١٩) متغيراً مستقلاً تمثل الخصائص الديموغرافية والإدارية لأفراد العينة (العمر، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية والخدمة الوظيفية والمرتبة الوظيفية)، هناك (٥) متغيرات فقط تمثل العوامل الديموغرافية والإدارية الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري "مستوى الدالة الإحصائية ما بين (١٪)، (٥٪)" بين الذين يعانون من ارتفاع في الاحتراق الوظيفي والذين يعانون من انخفاض في الاحتراق الوظيفي كما هو موضح في الجدول (١). ويعني ذلك أنه وفقاً لأسلوب تحليل التمايز تبين أن هناك اختلافاً حقيقياً وليس راجعاً للصدفة بين المجموعتين الخاضعتين للدراسة (المتغير التابع) على أساس خصائصهم الديموغرافية والإدارية (المتغير المستقل). أما باقي الخصائص الديموغرافية والإدارية والمستخدم في نموذج التحليل فإنها لم تنجح في التمييز بين المجموعتين عند مستوى معنوية مقبول. وتتمثل العوامل الديموغرافية والإدارية الأكثر قدرة على التمييز بين هاتين المجموعتين مرتبة بحسب أهميتها في كل من العمر ممثلة في الذين أعمارهم من (٢٠-أقل من ٢٩

سنة) والخبرة (١-أقل من ٥ سنوات) والمستوى التعليمي (شهادة البكالوريوس) والمرتبتين السادسة والسابعة والحالة الاجتماعية ممثلة في المتزوجين.

وفي ضوء النتائج التي يوضحها الجدول رقم (٧) فإنه يمكن وصف المجموعة الأولى من العاملين الذين يعانون من ارتفاع في الاحتراق الوظيفي بأنهم في الغالب من الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٢٠-أقل من ٢٩ سنة) ولهم خبرة وظيفية من (١-أقل من ٥ سنوات)، والحاصلين على الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، ويشغلون المرتبتين السادسة والسابعة، ومن الأفراد المتزوجين.

جدول رقم (٧)

معاملات وعوامل التمايز بين الذين يعانون من ارتفاع أو انخفاض

في الاحتراق الوظيفي على أساس خصائصهم الديموغرافية والإدارية

معاملات التمايز	الوسط الحسابي		عوامل التمايز (الأكثر قدرة على التمييز)
	مجموعة (٢)	مجموعة (١)	
العمر	٠,٨٥	٠,٦٠	
الخبرة	٠,٧٣	٠,٥٣	
المستوى التعليمي	٠,٦٤	٠,٦٥	
المرتبة	٠,٧٢	٠,٦١	
الحالة الاجتماعية	٠,٦٣	٠,٥٦	

* مستوى الدلالة الإحصائية (١٪) وفقاً لاختبار (ف). ** مستوى الدلالة الإحصائية (٥٪) وفقاً لاختبار (ف).

مصادر الاحتراق الوظيفي

يهدف السؤال البحثي الأخير من أسئلة الدراسة إلى التعرف على أهم مصادر الاحتراق الوظيفي. ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج أسلوب التحليل العاملي باستخدام طريقة التعامد. وقد تم الحصول على ستة عوامل رئيسية تعتبر كمصادر لحدوث الاحتراق الوظيفي. هذه العوامل الستة الناتجة من التحليل العاملي فسرت حوالي (٥٥,٧٪) من التباين للبتود التي تضمنها الجزء الثالث من الاستبانة والبالغ عددها (٢٤) عاملاً تدور حول العوامل المختلفة التي تؤثر في حدوث الاحتراق الوظيفي. وتعتبر هذه النسبة عالية إذا تم مقارنتها ببقية العوامل البالغ عددها (٢١) عاملاً التي فسرت فقط (٤٤,٣٪) من إجمالي التباين. ويمكن توضيح هذه العوامل الستة على النحو الآتي:

جدول رقم (٨)

التحليل العامل بطريقة فاريتمكس للمتغيرات المسببة للاحتراق الوظيفي

المتغيرات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	درجة الشيوخ
ضعف الأجور	٠,٧٢٩						٠,٦٨٢
أمانة المسؤولين ونزاهتهم	٠,٧٠٢						٠,٥٩٩
عدم الموضوعية في الترقيات والحوافز	٠,٦٢٥						٠,٤٤٦
صرامة الهيكل وشدة الرقابة	٠,٥٩٧						٠,٥٨١
عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	٠,٥٧١						٠,٥٣٠
ضعف فرص الترقى والتقدم الوظيفي	٠,٥٥٩						٠,٥٧٦
نظام تقويم أداء غير فعال	٠,٥٢٠						٠,٥٥٤
المسئولية عن أرواح واموال الآخرين	٠,٧٦٤						٠,٦٥٢
ضغط الوقت	٠,٥٥٣						٠,٣٦٠
تكرار العمل أكثر من مرة	٠,٥٣٤						٠,٥٦٢
العجز في أعداد العاملين	٠,٤١٦						٠,٤٦٧
غموض الدور			٠,٧٦٣				٠,٦٦٨
صراع الدور			٠,٧٠١				٠,٥٤٢
إضافة مهام عشوائية			٠,٦٣٩				٠,٥٩٥
زيادة المهام			٠,٥٣٣				٠,٥٠٢
التعامل مباشرة مع المراجعين			٠,٨٠,٤				٠,٦٨٢
توتر العلاقة مع الرئيس			٠,٧٥٢				٠,٦٥٤
توتر العلاقة مع الرؤوسين			٠,٦٧٢				٠,٥٦٠
توتر العلاقة مع الزملاء			٠,٤٨٥				٠,٤٥٢
شعور الموظف بالاهتمام من المنظمة					٠,٧١٢		٠,٥٧٤
شعور الموظف بالاهتمام من الزملاء					٠,٦٧١		٠,٥٦١
شعور الموظف بالمساعدة عندما يحتاج إليها.					٠,٥٤٠		٠,٥٠٤
التوقعات الشخصية العالمية للإنجاز (الطموح العالي).						٠,٧٧٢	٠,٦٨٣
المغلاة في التوقعات من المنظمة).						٠,٧٥٠	٠,٦٦٥
الحدز الكامن (Eigen value)	٧,٣٥	٢,٩	٢,٣٥	٢,١٠	١,٤٩	١,٢٨	٢١,١٧
نسبة التباين المفسرة	٪٢٨,٩	٪٦,٧	٪٥,٩	٪٥,٦	٪٤,٩	٪٣,٧	٪٥٥,٧

العامل الأول : مصادر تنظيمية

اندرج تحت هذا العامل العوامل السبعة التالية : ضعف الأجور، أمانة المسؤولية ونزاهتهم، عدم الموضوعية في الترقيات، صرامة الهيكل وشدة الرقابة، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، ضعف الترقى والتقدم الوظيفي، عدم فعالية تقويم الأداء. ومن خلال إمعان النظر في هذه المتغيرات ونتائجها الإحصائية، نجد أن الصفة المشتركة فيما بينها أنها متغيرات تنظيمية وبذلك أطلق على هذا العامل مصادر تنظيمية. وقد بلغت قيمة الحدز الكامن لهذا العامل (٧,٣٥) كما فسر هذا العامل حوالي (٢٨,٩٪) من التباين. وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة بالعوامل الأخرى إلا أنها تبقى طبيعية وخاصة أن العامل الأول يفسر عادة أكبر نسبة للتباين. وقد تراوحت درجات ارتباط المتغيرات والعامل بين (٠,٥٢٠) و(٠,٧٢٩). كما تراوحت درجات الشيوخ بين (٠,٤٤٦) و(٠,٦٨٢).

العامل الثاني : متطلبات الوظيفة

بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٢,٩٠) ونسبة ما يفسره من التباين هو (٦,٧٪) التي تعتبر ثاني نسبة بعد العامل الأول. أما درجات الارتباط بين المتغيرات والعامل قد تراوحت بين (٠,٤١٦) و (٠,٧٦٤). وتراوحت درجات الشيوخ بين (٠,٤٦٥) و (٠,٦٥٢). وقد ارتبط بهذا لعامل أربعة متغيرات هي : المسئولية عن أرواح وأموال الآخرين، ضغط الوقت، تكرار العمل أكثر من مرة (عمل روتيني)، العجز في أعداد العاملين.

العامل الثالث : خصائص الدور

بلغت نسبة ما يفسره هذا العامل من التباين (٥,٩٪) بجذر كامن مقداره (٢,٣٥). وقد اندرج تحت هذا العامل أربعة متغيرات تراوح ارتباطها بين (٠,٥٣٣) و (٠,٧٦٣). كما تراوحت درجات الشيوخ بين (٠,٥٠٢) و (٠,٦٦٨). وبالنظر إلى المتغيرات التي تمركزت حول هذا العامل، نجد أنها تتعلق بخصائص الدور كغموض الدور، صراع الدور، إضافة مهام عشوائية، زيادة المهام عن المعدل المقبول وبالتالي أطلق على هذا العامل خصائص الدور.

العامل الرابع : علاقات العمل الشخصية

يأتي هذا العامل الرابع من حيث نسبة تفسيره للتباين حيث بلغت تلك النسبة حوالي (٥,٦٪) وبجذر كامن مقداره (٢,١٠)، وجاء تحت المتغيرات الأربعة التالية : التعامل مباشرة مع المراجعين، توتر العلاقات مع الرئيس، توتر العلاقة مع المرؤوسين، توتر العلاقة مع الزملاء. وقد بلغت درجات ارتباط هذه المتغيرات بالعامل (٠,٤١٥ و ٠,٦٧٢ و ٠,٧٥٢ و ٠,٨٠٤) على التوالي. أما درجات الشيوخ فقد تراوحت بين (٠,٤٥٢) و (٠,٦٨٢) وهو ما يدل أن هذه العوامل الستة تفسر أكبر نسبة من التباين للمتغيرات الأربعة. وبإمعان النظر في جوهر هذه المتغيرات الأربعة نجد أنها تشير إلى العلاقات التي تتم في العمل بمختلف جوانبها، وعلى هذا الأساس، أطلق على هذا العامل مسمى علاقات العمل الشخصية.

العامل الخامس : الدعم الاجتماعي

بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (١,٤٩)، بينما بلغت نسبة تفسيره للتباين من مجموع المتغيرات حوالي (٤,٩٪). واندرج تحت هذا العامل المتغيرات التالية. شعور الموظف بالاهتمام من المنظمة، شعور الموظف بالاهتمام من الزملاء، شعور الموظف بالمساعدة عندما يحتاج إليها. وبلغت

درجات هذه المتغيرات بالعامل بين (٠,٥٤٠) و (٠,٧١٢) وقد تراوحت درجة الشيعوع بين (٠,٥٠٤) و (٠,٥٧٤) مما يعني أن العوامل الستة تفسر جزءاً كبيراً من التباين لكل متغير من المتغيرات الثلاثة. وبتفحص هذه المتغيرات في هذا العامل نجد أن الرابط بينها هو الحاجة للدعم. وعلى هذا الأساس، سمي هذا العامل بالدعم الاجتماعي.

العامل السادس : التوقعات الشخصية

العامل الأخير الذي نتج من استخدام أسلوب التحليل العاملي اشتمل على المتغيرين التاليين: الطموح العالي أو التوقعات الشخصية العالية الإنجاز، المغالاة في التوقعات من المنظمة. وبإمعان النظر في هذين المتغيرين، نجد أن الصفة المشتركة بينهما هي التوقعات وبالتالي أطلق على هذا العامل التوقعات الشخصية. وقد بلغت نسبة ما فسره هذا العامل من التباين (٣,٧٪) وبجذر كامن قدره (١,٢٨). وقد بلغت درجات ارتباط المتغيرين بالعامل (٠,٧٧٢) و (٠,٧٥٠) على التوالي. أما درجة الشيعوع لكل منهما فقد بلغت (٠,٦٨٣) و (٠,٦٦٥) على التوالي.

الوصف الإحصائي للمصادر المسببة للاحتراق الوظيفي الناتجة من التحليلي العاملي

إن استخدام التحليل العاملي بطريقة التدوير المتعامد نتج عنه ستة عوامل ساعدت في تصنيف العوامل المؤثرة في حدوث الاحتراق إلا أنها لم تحدد درجة أهميتها. وباستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات المدرجة تحت كل عامل والموضحة في الجدول رقم (٩)، نجد أن أكثر العوامل في حدوث الاحتراق الوظيفي كما يراه أفراد عينة الدراسة هو المصادر التنظيمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا العامل (٤,٥٦) وانحراف معياري (١,١٢) مما يدل على أن معظم العاملين يرون أن لهذا العامل تأثيراً كبيراً على حدوث الاحتراق الوظيفي. يلي ذلك في الأهمية متطلبات الوظيفة وذلك بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وانحراف معياري (٠,٩٣). وكانت خصائص الدور العامل الثالث من حيث الترتيب في حدوث الاحتراق الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٨٦)، بينما جاءت علاقات العمل الشخصية في المرتبة الرابعة من حيث درجة تأثيرها في حدوث الاحتراق الوظيفي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (١,٠٧). وقد جاء في المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي الدعم الاجتماعي، والتوقعات الشخصية حيث بلغ المتوسط

الحسابي لكل منهما (٣,٦٤) و (٣,٥١) على التوالي بانحراف معياري لكل منهما (٠,٧٢) و (٠,٩٢). وتشير قيمة الانحرافات المعيارية بشكل عام إلى وجود تجانس لا بأس به بين أفراد العينة إلا أن هناك فئتين اختلفت إجاباتهما حول أهمية هذه العوامل كمصادر للاحتراق الوظيفي.

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصادر الاحتراق الوظيفي

العوامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مصادر تنظيمية	٤,٥٦	١,١٢
متطلبات الوظيفة	٤,٣٤	٠,٩٣
خصائص الدور	٤,٠٧	٠,٨٦
علاقات العمل الشخصية	٣,٨٤	١,٠٧
الدعم الاجتماعي	٣,٦٤	٠,٧٥
التوقعات الشخصية	٣,٥١	٠,٩٠

نتائج وتوصيات الدراسة

نتائج الدراسة

- ١ - أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية بمحافظة جدة بشكل عام يعانون من درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي حيث بلغت نسبته ٤٧٪، بينما الذين يعانون من احتراق وظيفي مرتفع بلغت نسبتهم (٣٣٪). وكان هناك (٢٠٪) من أفراد العينة يعانون من احتراق وظيفي منخفض. بمعنى آخر إن هناك (٨٠٪) من أفراد العينة يعانون من ارتفاع في الاحتراق الوظيفي بينما هناك (٢٠٪) من أفراد العينة يعانون من انخفاض في الاحتراق الوظيفي.
- ٢ - إن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين الذين يعانون من ارتفاع في الاحتراق الوظيفي والذين يعانون من انخفاض في الإحراق الوظيفي طبقاً لخصائصهم الديموغرافية والإدارية.
- ٣ - إن العوامل الديموغرافية والإدارية قد نجحت في التمييز بين المجموعتين ممن يعانون من ارتفاع أو انخفاض في الاحتراق الوظيفي بنسبة (٧٩٪).
- ٤ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل التمايز أن العوامل الديموغرافية والإدارية التي لها القدرة على التمييز بين المجموعتين تتمثل في العمر (٢٠-٢٩ سنة)، والخبرة (١-٥ سنوات)، والمستوى التعليمي (شهادة البكالوريوس)، والمرتبة (السادسة والسابعة)، والحالة الاجتماعية ممثلة في المتزوجين.

٥ - ترجع مصادر الاحترق الوظيفي التي تسبب في حدوث الاحترق الوظيفي إلى ستة مصادر رئيسية وهي: مصادر تنظيمية، ومتطلبات الوظيفة، وخصائص الدور، وعلاقات العمل الشخصية، والدعم الاجتماعي، والمتوقعات الشخصية . علمًا بأن كل مصدر من هذه المصادر يحتوي على عدة متغيرات لها دور كبير في معاناة الأفراد من الاحترق الوظيفي.

توصيات الدراسة

١ - ينتج عن الاحترق الوظيفي آثار سلبية عديدة على الأفراد والمنظمات فإن أي محاولة للتطوير الإداري بهذه المنظمات ينبغي أن تأخذ في الاعتبار الأسباب الرئيسية لانتشار هذه الظاهرة والعمل على معالجتها والتي أشارت لها الدراسة ومنها: ضعف القدرات، وغموض وصراع الدور، والأعمال الروتينية، وتوتر العلاقة مع الزملاء والرؤساء والمراجعين، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف فرص التزقي والتقدم المهني.

٢ - إيجاد قنوات اتصال فعالة بحيث تتيح للإدارة العليا التعرف على المصادر المسببة للاحتراق الوظيفي وبحيث يشعر العاملون بأن اقتراحاتهم وشكاواهم تصل إليهم وتؤكد دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات .

٣ - تطوير نظم الاختيار والتعيين، والتوفيق بين متطلبات الوظيفة وخصائص وقدرات الأفراد حيث يمكن تحقيق قدر أكبر من التوافق بين الفرد ومتطلبات الوظيفة.

٤ - استحداث برامج مساعدة للعاملين من خلال تقديم خدمات طبية وعلاجية لهم وتقديم النصح والمشورة والإجراءات الوقائية المناسبة.

٥ - النظر في أسلوب توزيع الأعمال وتحديدته بين الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف وبما يتفق ومواصفات الفرد والعمل، ومراعاة العدالة والمساواة في توزيع الأعباء على الأفراد. فقد يكون هدف إعادة التصميم هو تخفيف الأعباء أو قد يكون إثراء للوظيفة لزيادة الشعور بالمسؤولية والاستقلالية، أو قد يكون الهدف هو خلق حالة من التعاون الحماسي والمشاركة عن طريق التدوير الوظيفي أو أداء الوظيفة بالتناوب للتغلب على الشعور بالوحدة والعزلة والملل.

٦ - إعادة النظر في نظم الأجور والحوافز وتقويم الأداء على فترات دورية، وضرورة تطويرها وفق رغبات العاملين مما يؤدي إلى التخلص من أسباب الاحتراق الوظيفي والقلق

والإحباط والكآبة، لأن لاهتمام بهذه الأنظمة ووضع الأسس والقواعد التي تكفل المساواة للجميع والعمل على إزالة المعوقات سواء كانت إدارية أو مالية مما يكون له انعكاسات إيجابية على الفرد وأدائه.

٧ - الأخذ في الاعتبار بالوسائل الشخصية والتنظيمية التي ذكرت في الجزء النظري لمعالجة الاحتراق الوظيفي وآثاره.

٨ - نظراً لاقتصار هذه الدراسة على العاملين في المنظمات الخدمية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية، ونظراً لندرة الدراسات في هذا المجال حيث إن هذه الدراسة تعتبر الأولى من حيث النطاق والشمولية، يرى الباحث ضرورة إجراء دراسات أخرى حول هذا الموضوع في المنظمات العربية والخليجية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- السالم، مؤيد سليمان (١٩٩٠) التوتر التنظيمي : مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته، الإدارة العامة، ع٦٨، ص ص ٧٩-٩٥.
- عسكري، سمير أحمد (١٩٨٨) متغيرات ضغط العمل : دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، ع٦٠، ص ص ٧-٦٥.
- محمد، لطفي راشد (١٩٩٢) نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها. الإدارة العامة، ع٧٥، ص ص ٦٩-٩٥.
- النمر، سعود (١٩٩٤) دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاعين العام والخاص، المجلة العربية للإدارة، م١٦، ع٢، ص ص ١-٥٨.
- الهنداوي، وفيه (١٩٩٤) استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، الإداري، ع٥٦، ص ص ٨٩-١٣٢.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Baron, R. (1986). *Behavior in Organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Baron, R. and Greenberg, J. (1990) *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of work*. Boston : Allyn and Bacon.
- Brookings, J., Bolton, B., Brown, C. and Mc Evoy, A. (1985). Self-Reported Job Burnout among Female Human Professional. *Journal of Occupational Behavior*, 6, pp. 143-150.
- Buck, V. (1972). *Working under Pressure*. London: Staple Press.
- Burke, R. and Deszca, E. (1986). Correlated of Psychological Burnout Phases among Police Officers. *Human Relations*, 39, pp. 487-502.
- Cherniss, C.(1980) *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Prenger.
- Cords, C. Dougherty, T. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout, *Academy of Management Review*, 18 (4), pp. 621-656.
- Daley, M. (1979) Burnout: Smoldering Problem in Protective Services, *Social Work*, September, pp. 375-389.
- Dewe, P. (1991) Primary Appraisal, Secondary Appraisal, and Coping: Their Role in Stressful Work Encounters, *Journal of Occupational Psychology*, 34 (4), pp. 331-351.
- Firth, H. and Britton, P. (1989) Burnout, Absence and Turnover amongst British Nursing Staff, *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 320-333.

- Froiland, P.** (1993) What Cures Job Stress, *Training*, **39** (12), pp. 219-239.
- Golembiewski, R.** and **Munzenrider, R.** (1984) Phases of Psychological Burnout and Organizational Co-variants: A Replication Using Norms from a Large Population, *Journal of Health and Human Resources Administration*, **7**, pp. 290-323.
- Greenberg, S.** (1982) Stress and the Helping Profession, *Journal of Human Stress*, pp. 29-35.
- Greenwood, J.** and **Grumwood, J.** (1979) *Managing Executive Stress, A System Approach*, New York: John Willey & Sons.
- Jackson, S.** (1984) Organizational Practices for Preventing Burnout. In A. Sethi and R. Sehular (Eds.), *Handbook of Organizational Stress Coping Strategies*, Cambridge, MA: Ba Uinger.
- Kahill, S.** (1988) Symptoms of Professional Burnout: A Review Empirical Evidence: *Canadian Psychology*, **29**, pp. 284-297.
- Khan, R.** (1978) Job Burnout: Prevention and Remedies, *Public Welfare*, **36**, pp. 61-63.
- Koeske, G. Firk, A.** and **Koeske, R.** (1993) Coping with Job Stress: Which Strategies Work Best, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **66**, pp. 485-492.
- Larocco, J. House, J.** and **French, J.** (1980) Social Support, Occupational Stress, *Journal of Health and Social Behavior*, June, pp. 202-218.
- Latack, I.** (1992) Coping with Job Stress: A Conceptual Evaluation. Framework for Coping Measures, *Journal of Organization Behavior*, **13**(5), pp. 479-508.
- Lee, R.** and **Ashforth, B.** (1993) A Furhter Examination of Managerial Burnout : Toward an Integrated Model, *Journal of Organizational Behavior*, **14**, pp. 3-20.
- Leiter, M.** and **Maslach, C.** (1988) The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, **9**, pp. 297-308.
- Levi, L.** (1984) *Stress in Industry*, Geneva: I.L.O.
- Lodahl, T.** and **Kejner, M.** (1985) The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, **49**, pp. 24-33.
- Marshall, J** and **Cooper, C.** (1979) *Executive under Pressure*, London: The Macmillan Press Ltd.
- Maslach, C.** (1982) *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood–Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Maslach, C.** and **Jackson, C.** (1984) *The Maslach Burnout Industry*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C.** and **Jackson, S.** (1981) The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behavior*, **2**, pp. 99-113.
- Maslach, C.** and **Pine, A.** (1977) The Burnout Syndrome in the Day Care Setting. *Child Care Quarterly*, **6**, pp. 100-113.
- Mattson, M.** and **Ivancevich, J.** (1982) *Managing Job Stress and Health*. New York: The Free Press.
- Mchugh, M.** and **Brennan, S.** (1993) Managing Work Stress: A Key Issue for all Organization Members: *Employee Counseling Today*, **5** (1), pp. 16-21.
- McNeill, J.** and **Snevely, W.** (1983) Job-Related Stressors: A Sale Analysis. *Paper Presented at the Midwest Academy of Management Convection*.
- Perlman, B.** and **Hartman, E.** (1982) Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations*, **35**, pp. 283-305.
- Pretty, G., McCarthy, M.** and **Catano, V.** (1992) Psychological Environment and Burnout: Gender Considerations within the Corporation, *Journal of Organizational Behavior*, **13**, pp. 701-711.
- Russell, D., Altmair, E.** and **Van Velzen, D.** (1987). Job-Related Stress, Social Support, and Burnout among Classroom Teachers. *Journal of Applied Psychology*, **72**, pp. 269-274.
- Szilagy, A.** and **Wallace, J.** (1987) *Organizational Behavior and Performance*. Glenview, ILL: Scott, Foresman, and CO.
- Trumfio, G.** (1994) Job Stress: Seek and Destroy, *Sales and Marketing Management*, **146** (5), pp. 120-136.
- Van Yperen, N. Bunk, B.** and **Schaufeli, W.** (1992) Communal Orientation and the Burnout Syndrome among Nurses, *Journal of Applied Social Psychology*, **22**, pp. 173-189.
- Walsch, H.** and **Lavan, H.** (1981) Inter-Relationships between Organizational Commitment and Job Characteristics and Organizational Climate, *Human Relations*, **34**, pp. 1079-1089.
- William, H.** (1992) Managing the Burnout Factor, *Mortgage Banking*, **1**(53), pp. 119-123.
- Yates, J.** (1979) *Managing Burnout*, Washington. D.C.: American Management Association.

Employee Burnout in Public Service Organizations in Jeddah City

DAIFALLAH A. AL-NOFAIE

Assistant Professor

Department of Public Administration

Faculty of Economics and Administration

King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

ABSTRACT. Empirical evidence has shown that burnout has important dysfunctional ramifications, implying substantial costs for both organizations and individuals because of, for example, increase in turnover, absenteeism, reduced productivity, and human considerations. It is a unique type of stress syndrome, characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and diminished personal accomplishment.

The main objective of this study is to determine the level of burnout among employees working in public service organizations, to investigate the factors contributing to burnout, and to discuss how to deal with it. This study also aims to distinguish between those suffering from high or low level of burnout according to background and administrative variables. Non-random sample of (376) employees was drawn from public service organizations in Jeddah city.

The study found a moderate level of burnout and there were six factors which contributed to employee burnout. These factors were : organizational sources, job demands, role characteristics, interpersonal relations, social support, and personal expectations. Other results are discussed and recommendations are proposed.