

ظاهرة الاحتراق الوظيفي (دراسة وتحليل)

الدكتور حسين محمد صديق*

الملخص

يتسم العصر الراهن بالانتشار الكبير للضغط النفسي والإرهاق العام بسبب مشكلات العصر والسرعة والتطور والتكنولوجيا وزيادة أعباء الحياة و... الخ؛ ممّا أسهم في انتشار ما يسمى (بالاحتراق الوظيفي). يعدُّ (هربرت فرويد نبيرجر) المحلل النفسي الأمريكي أول من نادى بهذا المصطلح (burnout) عام 1974، وقد وجد (هربرت فرويد نبيرجر) أن الذين يعملون في المهن والخدمات الإنسانية كانوا أكثر تعرضاً للاحتراق الوظيفي من المهن الأخرى. سعى هذا البحث لتسليط الضوء على هذه الظاهرة والتعريف بها، والكشف عن أسبابها والعوامل المؤدية إليها، ومحاولة طرح بعض الحلول التي ربما تسهم في التخفيف من انتشارها ضمن مؤسساتنا الحكومية المختلفة. وكان من أهم نتائج البحث هو الاعتراف بوجود مشكلة الاحتراق الوظيفي ضمن مؤسساتنا المختلفة، وضرورة التعامل العلمي السليم في إيجاد بعض الحلول الواقعية المناسبة لها، وخلق بيئة عمل صحية تسهم في زيادة مستويات أداء العاملين وتحقيق الحد المقبول من الرضا الوظيفي، وتجاوز حالات الاحتراق الوظيفي.

* قسم علم الاجتماع - كلية الآداب والعلوم الانسانية- جامعة دمشق

The Phenomenon of Job Burnout (Study and Analysis)

Dr. Hussein Sidiq*

Abstract

Today, there is a great spread of psychological pressure and general fatigue because of speed of evolution and advanced technology that increases the burdens of life and thus lead to so-called phenomenon (Job Burnout).

The American psychoanalyst Herbert Freud Nbergr was the first to use this term “burnout” in 1974, he found that those who work in humanitarian jobs services were more vulnerable to job combustion than those working in other professions.

This research seeks to shed light on this phenomenon and analyze its causes and factors in order to find solutions to mitigation its effects and spread in various government institutions.

One of the findings of the research is that we recognized the existence of the problem of Job Burnout among various institutions, and the need for proper scientific dealing in finding some appropriate realistic solutions create a healthy work environment that can contribute to increased levels of employee performance, achieve acceptable job satisfaction and overcome Job Burnout cases.

*Department of Sociology - Faculty of Arts and Human Sciences- Damascus University

أولاً- موضوع البحث:

يعدُّ الإجهاد الذهني والانفعالي وعدم الرضا عن العمل وضعف الأداء وسيادة الروتين والملل وطغيان الأعمال النمطية بيئة خصبة لنشوء ما يسمى (بالاحتراق الوظيفي) إذ يجد الموظف نفسه يدور في دائرة البيروقراطية والروتين والتركيز على التفاصيل والغرق في الورقيات، ممَّا يجعل جو العمل مملاً كثيباً لا يوجد فيه أية فرصة للإبداع أو التغيير، فهو يقوم بأعمال يكررها يومياً على مدار سنوات طويلة ويتعامل فيها مع الموظفين أنفسهم؛ ممَّا يخلق لديه حالة من الإحباط، ويجد نفسه يحترق وظيفياً.

يجد المتأمل في مؤسساتنا الحكومية انتشار البيروقراطية، والتقيد الشديد باللوائح والقوانين، وزيادة في عدد الموظفين الذين يقومون بأعمال ربما تكون في أحيان معينة هامشية أو بسيطة، فتجد في بعض المؤسسات الحكومية موظفين يقومون بعمل واحد فقط يكرره يومياً، وربما يبقى في هذا العمل إلى سن التقاعد، وهناك عدد كبير من الموظفين يبقون في مكان عملهم نفسه بالقسم نفسه أو الدائرة من بداية التعيين إلى نهاية الخدمة والتقاعد، وربما في الغرفة نفسها وعلى الطاولة نفسها ويقوم بالمهام نفسها فيصبح كالألة في عمله ولا يستطيع تغيير عمله أو يطره أو يغير من نمطيته؛ وهذه سمة عامة في طبيعة عمل بعض المؤسسات الحكومية، ممَّا يجعل جو العمل غير محفز وممل وتجد بعضهم يصرف وقته في قراءة الجرائد أو متابعة الأحاديث الجانبية أو... الخ.

إن مثل هذه الأجواء تجعل الموظف فريسة سهلة للاحتراق الوظيفي وضحية سائغة لأسلوب العمل التقليدي ونظامه غير المرن، كما أن الإدارة التي يعمل فيها ضحية أيضاً، لأن أداءه وإنتاجية الإدارة التي يعمل فيها ستكون متدنية جداً، ممَّا يؤثر حتماً في إنتاجية الجهاز الإداري وكفاءته ككل، ومن هنا كان لابد من إحداث التغيير في النظام المتبع في القطاع العام والاهتمام بشكل أكبر بالموظف الحكومي؛ وهذه أصبحت ضرورة ملزمة للمؤسسات الحكومية في أن تعمل على التخلص من الالتزام المهني والنظام البيروقراطي، وأن تفعل التميز وتحض على الإبداع في سلوك كل موظف حكومي للارتقاء بمستوى الأداء بدلاً من الاستسلام للكسل والغرق في بحر الروتين.

ومن هنا كان لابداً من دراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، والعمل على مكافحتها من خلال تبني نظام وسياسة إدارية مجملها ألا يمكث أي موظف حكومي في وظيفته أكثر من خمس سنوات؛ وذلك في إطار سياسة التدوير .

اهتم الباحثون في الدول المتقدمة بهذه الظاهرة، ونالت حظها من الدراسة والاهتمام لما لها من أثر بالغ في أداء الموظفين وإنتاجيتهم ، ولم تتل حظها في الدراسات العربية أو المحلية، وهذا ما دفعني لمحاولة تسليط الضوء على هذه الظاهرة والإجابة عن تساؤلها الأساسي؛ وهو:

ما الاحتراق الوظيفي؟ ما أسبابه؟ ما نظرياته؟ ما الحلول المقترحة؟

ثانياً- أهمية البحث:

- 1- يعدُّ موضوع الاحتراق الوظيفي من الموضوعات المهمة جداً على المستوى العالمي، ولكنه لم يحصل على الاهتمام نفسه في البحوث العربية والمحلية، وربما يكون هذا البحث محلياً باكورة ونقطة انطلاق لبحوث ميدانية.
- 2- ربما يسهم هذا البحث في تبني نهج جديد يعزز عميلة التطوير الإداري ويخلق بيئة عمل إيجابية محفزة للإنتاج في مؤسساتنا الحكومية المختلفة، ويزيد الاهتمام بالعنصر البشري اجتماعياً ونفسياً وسلوكياً، لأن الاحتراق الوظيفي ملازم لكثير من الآثار السلبية عالية التكاليف للإدارة والموظف في الآن ذاته كانهخفاض مستويات الأداء، وكثرة الأخطاء، واللامبالاة، وكثرة الغياب وضعف الإحساس بالمسؤولية، وضعف الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وربما في حالات معينة قد يصل إلى العدوانية أو التخريب.

ثالثاً- أهداف البحث:

- 1- تعرّف ظاهرة الاحتراق الوظيفي، ومعرفة أسبابها وعوامل انتشارها.
- 2- محاولة وضع مقترحات عملية تسهم في تحسين بيئة العمل في مؤسساتنا الحكومية من أجل التخفيف من حدة انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

رابعاً - منهجية البحث:

يعدُّ هذا البحث بحثاً مكتتباً دُرِسَتْ فيه ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالرجوع إلى بعض الدراسات النظرية والميدانية، وعُولِجَت النقاط المرتبطة به معالجة نظرية تحليلية، ويمكن عدّه مقدّمة نظرية ونقطة انطلاق للعديد من البحوث الميدانية.

خامساً - الدراسات السابقة:

مع أهمية موضوع الاحتراق الوظيفي وعلاقته المباشرة بأداء الموظفين إلا أن المتتبع لهذا الموضوع يجد ندرة في الدراسات المحلية أو العربية التي تناولت هذا الموضوع، ومن بعض الدراسات السابقة نذكر:

1- دراسة عودة، (1998)، "ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية" هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مدى انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية، والكشف عن العلاقة بين ظاهرة الاحتراق النفسي وضغوط العمل، وبعض من المتغيرات الديموغرافية (العمر، والجنس، والخبرة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) وكان من أهم نتائج دراسته:

1. أن مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بالضفة الغربية كان معتدلاً.
2. ضغوط العمل كانت لديهم في مستوى فوق المتوسط، وكانت هناك علاقة إيجابية بين الاحتراق النفسي وضغوط العمل.
3. لا توجد تأثيرات لمتغيرات (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والخبرة) في كل من الاحتراق النفسي وضغوط العمل.

2- دراسة القرني، (2000)، "الإعلام والاحتراق النفسي دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية"

- هدف هذا البحث إلى تعرّف على حجم الضغوط المهنية ودرجة الاحتراق النفسي الذي يعاني منه المشتغلون في المؤسسات الإعلامية السعودية، ومن أهم النتائج لهذه الدراسة:
1. يبدو الاحتراق النفسي أكثر وضوحاً بين الفئات الآتية: الإناث، والسعوديون، وحملة الدكتوراه، والمتزوجون، والأصغر سناً، والأقل دخلاً وخبرة في مجال الإعلام.
 2. العاملون في المؤسسات الإعلامية في القطاع العام من إذاعة وتلفزيون ووكالة أنباء هم الأكثر تعرضاً للضغوط الإعلامية مقارنة بمؤسسات القطاع الخاص المتمثلة في الصحافة. وكذلك يتعرض المشتغلون في إدارة الإعلام لضغوط أكثر من نظرائهم في التحرير والإنتاج.
 3. الفئات الأكثر تعرضاً للضغوط المهنية في مجال الإعلام هم: الذكور، والمتزوجون، والأقل تعليماً، والأصغر سناً، والأكثر دخلاً، والأقل خبرة إعلامية.
 4. يوجد انسجام وتعاون بين زملاء العمل، في حين لا توجد فرص تدريبية كبيرة، مع توفر مساحة محدودة من التوجيهات الإدارية من الرؤساء ذات الصبغة السلبية، كما أن إتاحة الوقت لممارسة الهوايات الشخصية ظلت محدودة.
 5. أوضحت النتائج أن نحو نصف المبحوثين يرغبون في الاستمرار في محيط العمل نفسه بالمؤسسة الإعلامية، في حين أبدى الباقيون رغبة في تغيير المؤسسة إلى مؤسسة إعلامية أخرى، أو إلى عمل آخر في غير المجال الإعلامي.
- 3- دراسة الكلابي ورشيد، (2001) "الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية "
- هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات الاحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة من خلال 654 موظفاً وموظفة يعملون في القطاعين الخاص والعام في مدينة الرياض، وقيست درجات الاحتراق الوظيفي باستخدام مقياس ماسلاك، ومن أهم نتائج الدراسة:
1. الموظفون في العينة المختارة يعانون بدرجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي.

2. توجد فروق معنوية في درجات الاحتراق لبعض من مقاييس الاحتراق الوظيفي تعزى للعمر، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية.
3. لا توجد فروقات فيما يخص المستوى التعليمي أو جنس الموظفين في عينة الدراسة.
- 4- دراسة الخرابشة وعربيات، (2005) "الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر".
- هدفت هذه الدراسة تعرّف مستوى الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر، وقد طُبِّقَت الدراسة على عينة تضم (166) معلمًا ومعلمة في مديريات تربية العاصمة عمان، والبلقاء والكرّك في المملكة الأردنية الهاشمية، بنسبة (51.9%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (320) معلمًا ومعلمة، ومن نتائج الدراسة:
1. درجة الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم متوسطة على بعدي الإجهاد الانفعالي، وتبلد المشاعر، وبدرجة عالية على بعد نقص الشعور بالإنجاز.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير الجنس ولصالح الإناث بالنسبة إلى بعد نقص الشعور بالإنجاز.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير الجنس بالنسبة إلى بعدي الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأبعاد الثلاثة بالنسبة إلى متغير الخبرة، لصالح ذوي الخبرة ممن لديهم خمس سنوات فأكثر.
- 5- دارسه جابريس وايرك Gabris& Ihrke (2001)، بعنوان: "مساهمة تقييم الأداء في رفع مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظف"، سعت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مفاهيم الموظف عن تقييم الأداء وكل من الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي، وقد أجريت باستخدام المنهج الوصفي على عينة من الموظفين الحكوميين في الولايات المتحدة الأمريكية قوامها (365) موظفًا. وجاءت نتائج الدراسة كما يأتي:

• توجد علاقة ارتباط بين مفاهيم الموظف عن تقييم الأداء، وكلٌّ من الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي.

• وجود علاقة معتدلة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والرضا الوظيفي.

• وجود علاقة معتدلة بين العدل الإجرائي والتوزيعي والاحتراق الوظيفي.

6- Babcock (2003)، "urnout Among Licensed Master Level Social" Workers in Maine

إذ هدفت هذه الدراسة الاستطلاعية إلى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الباحثين الاجتماعيين حاملي شهادة الماجستير وقد بلغ حجم عينة الدراسة (600) عامل اجتماعي، اختيروا عشوائياً من قائمة بأسماء الباحثين المسجلين لدى مكتب ولاية ماين (Maine) في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان عدد المستجيبين للدراسة 208 مبحوث بما نسبته 35%، وكان من أهم نتائج الدراسة:

كان مستوى الاحتراق لدى المستجيبين معتدلاً، في حين كان هناك ما نسبته 25-14% يعانون من احتراق متوسط، وقد أظهرت النتائج أن أكثر العوامل الفردية منعاً أو تخفيفاً لمستوى الاحتراق النفسي (الإجازات، ووضع أهداف منطقية، ودعم الزملاء).
أمّا على مستوى المنظمة فكانت أكثر العوامل تخفيفاً لحدة الاحتراق (نظام الإشراف، والرقابة، وإعطاء أوقات للترفيه والاستراحة، والتدريب على مواجهة الاحتراق) كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تعزى لمتغير العمر إذ إنّ الاحتراق يقل لدى المبحوثين الأكبر سناً، وكلما ارتفع الأجر المدفوع قلّ مستوى الاحتراق.
وكانت من نتائج الدراسة غير المتوقعة أنه كلما زاد متوسط ساعات العمل كلما قلّ مستوى الاحتراق الوظيفي.

7- Ghassemi, & Yousefy (2006)، " Job Burnout in psychiatric medical nurses in Isfahan"

قام الباحثان بدراسة الإحباط المهني بين مجموعة منتقاة عشوائياً من الممرضات العاملات في وحدات الرعاية الأولية (55 ممرضة) في المستشفيات الجامعية في

أصفهان بإيران خلال عام 2003، باستخدام مقياس ماسلاك، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن ممرضات الرعاية النفسية تعرضن لدرجة أكبر من الإجهاد الانفعالي مقارنة بممرضات الرعاية الطبية عند مستوى دلالة 0.05.
 - لحظ الباحثان ترابطاً إيجابياً يعتد به إحصائياً بين العمر، وسنوات الخبرة، وتكرار الاستدعاء، ومعدل الإجهاد الانفعالي لدى ممرضات الرعاية النفسية فتكرار الاستدعاء يرافقه شعور بعدم الإنجاز، كما أن سنوات الخدمة الطويلة، ترتبط بدرجة أعلى من التباعد الشخصي الانفعالي من قبل ممرضات الرعاية الطبية
- lecturers: a comparative Burnout levels of executive " (2007) Gurbuz & Others approach in three universities"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المحاضرين العاملين في جامعة أتاتورك، وجامعة عثمان غازي وجامعة الأناضول في تركيا، استُخدم مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي، تكونت عينة الدراسة من 108 محاضر يعملون في الجامعات المذكورة من مناطق مختلفة في تركيا، وكان من أهم نتائج الدراسة:

يتأثر مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المبحوثين بمجموعة من العوامل المستقلة والصفات الشخصية مثل العمر، والجنس، ومستوى التعليم، والخبرة، ومكان السكن، والجامعة التي يعمل بها، ويتأثر مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المبحوثين بمجموعة من العوامل التابعة مثل: الرضا الوظيفي، والدعم الاجتماعي، وبيئة العمل، وظروف العمل، وطبقاً للنتائج فإن الاحتراق الوظيفي مرتبط بقوة مع المسمى الوظيفي أكثر ممّا يرتبط بالجنس.

تعقيب على الدراسات السابقة:

دُرست ظاهرة الاحتراق الوظيفي عربياً ودولياً، إلا أن المكتبة المحلية مازالت مفتقرة إلى دراسة هذا الموضوع، والدراسات السابقة تناولت الموضوع من زوايا متعددة وفي بيئات مختلفة، وفي العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وعدد من الظواهر الاجتماعية

والنفسية والادارية، ونستطيع القول: إنَّ هذا البحث يمكن أن يعدُّ باكورة جديدة ونقطة انطلاق لبحوث أخرى تسهم في معالجة هذه الظاهرة، والحد من انتشارها، وإيجاد الحلول المناسبة لها بحيث تساعد الموظفين في تهيئة المناخ المناسب لتطوير اتجاهاته نحو مهنته، من أجل أن يصبح أكثر فاعلية في حياته الاجتماعية والمهنية، وتسهم أيضاً في تحسين مستويات أدائه، ذلك كلُّه من أجل الخروج بخطط وبرامج وسياسات كفيلة بتخفيف معاناة الموظف من الاحتراق الوظيفي.

سادساً - مفاهيم الدراسة:

1- الاحتراق الوظيفي:

تعدُّ أعمال كرستين ماسلاك (Maslach) أستاذة علم النفس بجامعة بيركلي الأمريكية الرائدة في دراسة مفاهيم الاحتراق الوظيفي وتطويرها. وقد عرفت ماسلاك الاحتراق الوظيفي بأنه مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والتبدل الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني، ويحدث الاحتراق الوظيفي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي يخترط في أداء ذلك العمل، وكلما زاد التباين بين هاتين البيئتين زاد الاحتراق الوظيفي الذي يواجهه الموظف في مكان عمله. هذا وتتداخل ظاهرة الاحتراق الوظيفي للشخص مع ظواهر أخرى متشابكة، منها اتجاهات الفرد نحو المهنة، والرضا الوظيفي، وكفايات الموظف، والتفاعل الاجتماعي، والسلطة الإدارية، وربما يعدُّ اتجاه الفرد نحو المهنة هو المحدد الأساسي لمدى تحمله للمهنة وضغوطها النفسية والجسمية، ومن ثمَّ للاحتراق الوظيفي الذي يواجهه. وقد أشارت ماسلاك إلى أن جذور الاحتراق الوظيفي وأساسه يكمنان في مجموعة عوامل تتركز في الظروف الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والفلسفة الإدارية لتنظيم (www.aleqt.com من، 2009، كفاقي)

وهناك تعريف آخر للاحتراق الوظيفي (Burned out) إذ يعدُّ: حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب ناجمة عن أعباء إضافية، يشعر معها الفرد أنه غير قادر على

تحملها، وينعكس ذلك على الأفراد العاملين والمتعاملين معهم، وعلى مستوى الخدمات المقدمة لهم. (الخرابشة وعريبات، 2005، ص: 301).

وعرّفته (الحايك، 2000، ص: 2) بأنه حالة من الاضطراب والتوتر، وعدم الرضا الوظيفي، تصيب العاملين في المجال الإنساني، والاجتماعي، ناتجة عن الضغوط النفسية الشديدة التي يتعرض لها الفرد بسبب أعباء العمل تؤدي به إلى استنزاف طاقاته، وجهوده؛ ممّا تتحدر به إلى مستوى غير مقبول من الأداء.

ومع كثرة التعاريف للاحتراق الوظيفي، إلا أنها تكمل بعضها بعضاً وهناك قاسم مشترك بين التعاريف كلها بكونها ناجمة عن ضغوط العمل وتصيب الموظفين بالتعب والإرهاق وضعف الأداء وتكوين اتجاهات سلبية عن جو العمل محبطة للإبداع وتترك آثاراً سلبية على الموظف والمؤسسة التي يعمل بها.

2- الإجهاد الانفعالي: هو شعور عام بالإرهاك الانفعالي والعقلي يأتي من عبء العمل الثقيل الذي يعاني منه الموظف عند ممارسته لمسؤولياته المهنية، فعند إحساسه بالتعب الشديد يصبح غير قادر على العطاء الذي عهد به. (الرشدان، 1995، ص: 24).

3- تبدل الشعور أو عدم الإنسانية: هو حالة الموظف الذي يتولد لديه شعور سلبي ومواقف ساخرة ومتهكمة تجاه المراجعين (اللامبالاة)، ويقاس بدرجات ثلاث حسب مقياس ماسلاك (عالٍ، ومعتدلٍ، ومنتدٍ). (العلي، 2003، ص: 26).

4- نقص الشعور بالإنجاز: هو ميل الموظف إلى تقييم ذاته بطريقة سلبية فيما يتعلق بأدائه لعمله، وتقديمه للخدمة للمراجعين، وفقدان السعادة والرضا بالعمل، ويقاس بدرجات ثلاث حسب مقياس ماسلاك (عالٍ، ومعتدلٍ، ومنتدٍ). (حرتاوي، 1991، ص: 13)

1- ضغوط العمل: حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العامل الشخصية تسبب خللاً في الاتزان البدني والنفسي تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد. (جرينبرج وبارون، 2004، ص: 257)

إن العلاقة بين ضغط العمل والاحتراق الوظيفي تكمن في:

- معظم الأعمال بدرجة أو أخرى تؤدي إلى الضغوط، ويحاول بعض الأفراد التكيف معها في حين أن بعضهم الآخر لا يستطيع ذلك، ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للضغوط فإنهم يعانون من الاحتراق الوظيفي الذي يعدُّ من الأعراض الناتجة عن التعرض مدة طويلة للضغوط. فالتسلسل المنطقي لتطور الآثار السلبية للضغوط يبدأ بأعراض مبكرة كالقلق وضعف التركيز وصعوبة اتخاذ القرارات والإعياء والإرهاق الشديد وصولاً إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي تعدُّ المحصلة النهائية والمأساوية لضغوط العمل التي تتراكم على الإنسان خلال عمله.
- إن تزويد الأفراد بالوسائل والأساليب الفعالة التي تمكنهم من التكيف مع الضغوط تفيد [إلى حد كبير] في التخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي، وكذلك ابتعاد الفرد ولو مدة قصيرة عن جو الضغوط يساعد على التخفيف من حدة الإرهاق البدني والعقلي الذي قد يؤثر سلباً في أدائه المهني.

سابعاً-العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوث الاحتراق الوظيفي:

هناك كثير من العوامل والأسباب التي تسهم في حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي، يمكن عرض بعض منها: (عودة، 1998، ص: 21)

1- العوامل الخاصة بالبعد الفردي:

اتفقت معظم الدراسات على أن الإنسان الأكثر انتماء والتزاماً بعمله هو الأكثر تعرضاً للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين، ويفسر هؤلاء ذلك بأنَّ هذا الإنسان يقع تحت تأثير ضغوط العمل الذي يعمل فيه.

2- العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي:

تجد العديد من المؤسسات نفسها أحياناً ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل أفراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها، الأمر الذي يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات، وإزاء محاولات هؤلاء التوفيق بين مصلحة

العمل وأهدافه ورسالته ومصالحة المواطنين، يجد العاملون الأكثر التزاماً وانتماءً لمهنتهم أنفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة، ممّا يدفع بهم إلى الإحباط والإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم، ومن ثمّ تحدث لديهم حالة من عدم التوازن وتجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي.

3- العوامل الخاصة المتعلقة بالبعد المهني:

لما كانت المهنة ومتطلباتها هي الجانب البارز والبعد الأهم الذي يحدد للعامل فيها انتماءه لعمله والتزامه به وبأهدافه، فإنّ ظروف العمل وبيئته تسهمان [إلى حد بعيد] في زيادة حدة ضغط العمل الواقع على العامل أو انخفاضه، وعلى هذا فإنّ إحساس العامل بإخفاقه في تحقيق أهداف العمل، وكذلك إحساسه بإخفاقه في إشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقود به إلى حالة من المعنوية المنخفضة، وعدم الرضا عن العمل بأبعاد مختلفة ومن ثمّ إلى الاحتراق الوظيفي.

ومن هنا نرى أن العوامل التي تؤثر في حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي متعددة، وتتجمع هذه العوامل فيما بينها وتتفاعل لتحدث ظاهرة الاحتراق الوظيفي، فهذه الظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك إذ يتفاعل عدد من العوامل في إثارتها وتحديد اتجاهاتها.

إن الفرد الذي يعاني من أعباء العمل الزائدة يزيد تعرضه للاحتراق الوظيفي وكذلك الفرد الذي يعاني ضغطاً منخفضاً، وهذا أمر قد يبدو أنه غير منطقي لدى بعضنا، ولكن عندما نعرف أن الفرد إذا لم يجد ما يتحدى قدراته فإنه يعتاد الكسل ويشعر بالملل، ممّا يساعد في وصوله إلى مرحلة الإنهاك النفسي، وظهور مظاهره عليه فيتغيب عن العمل، وينسحب منه، ويقل تقديره لذاته ويشعر بالنقص، ويزداد نقده للمؤسسة التي يعمل فيها، لذا تعدّ أعباء العمل من مصادر الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي. (علي، 2008، ص: 54).

وترى دراسة (الخطيب، ٢٠٠٧) أن أعراض الاحتراق الوظيفي يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

- 1- أعراض نفسية انفعالية: تتمثل في الإرهاق النفسي والعصبي، والإحساس بعدم الرضا عن النفس، والعجز والدونية وعدم القيمة، والضيق والتوتر والغضب، والميل للتبرير والتقصير ولوم الآخرين عليه، وانخفاض المعنويات والسرхан في الخيال وأحلام اليقظة، وعدم الاهتمام بالتفاصيل، وقلة القدرة على التذكر والنسيان.
 - 2- أعراض جسدية: تتمثل في الإرهاق الجسدي، والعزلة النفسية، والصداع، وارتفاع ضغط الدم، والألم في العضلات، وأسفل الظهر، وزيادة النبض، وآلام المعدة، وتقوس الجسم، واضطرابات النوم والدورة الدموية.
 - 3- أعراض اجتماعية: تتمثل في وجود مشكلات في العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، وكبت المشاعر، وعدم الرغبة في الحديث مع الآخرين، والعزلة الاجتماعية.
 - 4- أعراض ترتبط بالعمل: تتمثل في الاتجاه السلبي نحو العمل، واللامبالاة والغياب والتأخير الدائم، والرغبة في ترك العمل ونقص الإبداعية، وعدم وضوح الدور، والرتابة والملل من العمل، وضعف الاستعداد للتعامل مع ضغوط العمل، وفقدان الشعور بالسيطرة على مخرجات العمل أو الإنتاج.
- وترى (ماسلاك) أن هناك مجموعة عوامل مختلفة تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين أو العاملين في المؤسسات والهيئات المختلفة المذكورة على النحو الآتي: (القرني، ٢٠٠٤).

- 1- ضغط العمل: يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منوطة به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً، من خلال إمكانيات محدودة وشحيحة، وكثير من المؤسسات والشركات سعت في العقود الماضية إلى الترشيد من خلال الاستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين والعمالة، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم.
- 2- محدودية صلاحيات العمل: إن أحد الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي هو عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، ويتأتى هذا الوضع من

- خلال وجود سياسات وأنظمة صارمة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ الإجراء المناسب من قبل الموظف.
- 3- قلة التعزيز الإيجابي: عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً بالعمل، وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية دون مقابل مادي أو معنوي، يكون ذلك مصدرًا آخر من المعاناة والاحترق الذي يعيشه الموظف.
- 4- انعدام العلاقات الاجتماعية: يحتاج الموظف أحياناً إلى مشاركة الآخرين في همومهم وأفراحهم، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلاً مادياً في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين، حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة.
- 5- عدم الإنصاف والعدل: يُحمَلُ أحياناً الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها يُحاسب، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعساً من الموظف، ولكن بسبب تواضع إمكانيات الأجهزة ومحدودية برامجها، فضلاً عن إمكانية عدم وجود كفاءات فنية قادرة على أداء الواجبات المطلوبة.
- 6- صراع القيم: يكون الموظف أحياناً بين خيارات صعبة، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما والاضطلاع بدور ما، ولا يكون ذلك متوافقاً مع قيمه ومبادئه، فمثلاً قد يضطر الموظف أن يكذب من أجل أن يتخلص من أحد المراجعين، أو غير ذلك من الظروف.
- وقد وجد كالاميداس (Calammidas) أن أعراض الاحتراق يمكن تشخيصها بالنقاط الآتية: (رمضان، 1999، ص: 14)
- 1- عندما يبدأ الموظفون أو العمال بالحرص على الإجازات والعطل الأسبوعية.
 - 2- نلاحظ كذلك عند انتهاء الدوام اليومي وانصرافهم إلى بيوتهم بسرعة.
 - 3- نلاحظ كذلك رغبتهم في التقاعد والحديث عنه، وعن ميزاتِه وعن دوره في تخلصهم من العمل.

ويرى أن هذه الأعراض تمثل الدرجة الأولى والمستوى المبكر للاحتراق، وأن هناك أعراضاً متقدمة للاحتراق تظهر على النحو الآتي:

- 1- عندما تأخذ أعراض القلق النفسي والجسمي مكانها وموقعها على الصحة الجسمية.
- 2- وعندما تبدأ أعراض الإرهاق العقلي، ومن ثمَّ عدم الانتباه والتركيز في العمل، تحتل مكانها في سلوكه المهني وتؤثر سلباً في حماسه واندفاعه في العمل الذي يقوم به.
- 3- ثم تبدأ أعراض حدة الطبع، وتغير السلوك، وعدم الرغبة في التعامل مع الآخرين، ومحاولاته الجادة لإنهاء علاقته مع الآخرين، ولا سيَّما علاقات العمل ومن ثم عدم الرغبة في الظهور أمام الناس.
- 4- ثم تكون مرحلة الاحتراق النفسي والوظيفي والانفعالي، حيث تشخص حالات من التذمر المتواصل من العمل، وعدم الرغبة في الأداء والإنجاز، والانكفاء عن الآخرين وعدم الرغبة في التعامل مع الزبائن أو مدخلات العمل الأخرى، ومن ثم الانعزال عن الآخرين في مختلف مجالات الحياة.

ثامناً - مراحل الاحتراق الوظيفي:

- لا يأتي الاحتراق الوظيفي فجأة بين الموظفين أو العاملين بمؤسسة ما، إنما يمر بمراحل معينة ن يمكن ذكر أهمها على النحو الآتي: (علي، 2008، ص: 45)
- 1- مرحلة الانهماك (Involvement): وفيها يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعاً، ولكن إذا حدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.
 - 2- مرحلة الركود (Stagnation): هذه المرحلة تنمو ببطء، وينخفض فيها مستوى الرضا عن العمل تدريجياً، وتقل الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل، ويشعر الفرد باعتلال صحته البدنية، وينقل اهتمامه إلى مظاهر أخرى في الحياة؛ كالهوايات والاتصالات الاجتماعية، وذلك لشغل أوقات فراغه.

- 3- مرحلة الانعزال (Detachment): وفيها يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ بالانسحاب النفسي والاجتماعي، واعتلال الصحة البدنية، والنفسية، مع ارتفاع مستوى الإجهاد النفسي.
- 4- المرحلة الحرجة (Juncture): وهي أقصى مرحلة في سلسلة الاحتراق، وفيها تزداد الأعراض البدنية، والنفسية، والسلوكية، سوءًا وخطرًا، ويختل تفكير الفرد نتيجة شكوك الذات، ويصل الفرد إلى مرحلة الاجتياح (الانفجار)، ويفكر الفرد في ترك العمل وربما، في حالات معينة يفكر في الانتحار.

تاسعًا - بعض نظريات الاحتراق الوظيفي:

1. نظرية التحليل النفسي: التي وجدت أن الاحتراق الوظيفي مرده إلى عملية ضغط الفرد على الأنا مدة طويلة؛ وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهدًا مستمرًا لقدرات الفرد، وعدم قدرته على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو يكون ناتجًا عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها، وحدث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلق به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها.
 2. النظرية السلوكية: التي عدت الاحتراق الوظيفي عبارة عن سلوك غير سوي تم تعلمه من البيئة غير المناسبة المحيطة بالفرد، ويمكن التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي من خلال قضية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط، والاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة.
 3. النظرية الوجودية: إذ ترى أن الفرد عندما يفقد المغزى أو القيمة من حياته فإنه يجد نوعًا من الفراغ الوجداني الذي يشعره بعدم أهمية حياته، ويحرمه التقدير الذي يجعله مثابرًا في مواصلة كفاحه في الحياة؛ مما يجعله مخفقًا في تحقيق أهدافه الأمر الذي يجعله عرضة للاحتراق الوظيفي؛ إذ إن الاحتراق الوظيفي يؤدي إلى فقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي.
- مع هذا فلا يمكن الاقتصار على نظرية واحدة، ولكن يمكن الدمج بين تلك النظريات إذ يمكن القول: إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج

عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به؛ إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي، فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء أكانت ضغوط زيادة العبء عليه، أو ضغوط قلة العبء، ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فستقل كفاءته وبترتب عليه قلة الدعم المقدم له، وكذلك قلة إنتاجه، مما يعرض الفرد للاحتراق الوظيفي بل قد يترك عمله، أو على أقل تقدير توجد النية لترك العمل إن وجد عملاً مناسباً غير عمله الحالي، مما يبيّن الأثر الخطير للاحتراق الوظيفي في المجتمع كله. (علي، 2008، ص: 49).

عاشراً - وسائل مواجهة الاحتراق الوظيفي وعلاجه:

يمكن الوقاية من الاحتراق الوظيفي والتغلب عليها من خلال ممارسة النشاطات الرياضية والغذاء السليم والاسترخاء الذهني، وأيضاً قيام المؤسسة بمجموعة من الجهود هدفها إخماد حالة الاحتراق الوظيفي، وتلافي حدوثها، والقيام بكسر روتين العمل، وخلق فرص الإبداع والترقي في سلم العمل الوظيفي.

قدمت العديد من الدراسات مقترحات حلول يمكن الاستعانة بها لتجاوز حالة الاحتراق الوظيفي والتخفيف من آثاره السلبية في العاملين، وفي جو العمل بشكل عام:

1- على مستوى الموظفين: يمكن على مستوى الموظفين اعتماد أساليب شخصية يمكن اتباعها للتخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي، كالكشف الطبي، والراحة والمساندة الاجتماعية، وتنقلات بين الموظفين، وتغيير نمطية العمل، وخلق فرص للتجديد، وممارسة النشاطات المختلفة بين الموظفين أيام العطل كالرحلات الترفيهية وغيرها من الأساليب الكفيلة بتغيير فلسفة الحياة، وإعادة تقويم أسلوب الحياة، والتأييد الاجتماعي بين الزملاء، وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية المشاركة الاجتماعية، وتعزيز النظرة النقائلية، والإعداد المسبق لكيفية التصدي للاحتراق الوظيفي، وتغيير بعض أنماط السلوك السلبية غير المرغوب فيها ضمن أجواء العمل بين الموظفين (النفيعي، 2000، ص: 69).

2- على مستوى الوسائل التنظيمية: يتجلى في دور الإدارة في معاونة موظفيها في تجاوز حالة الاحتراق الوظيفي، وكيفية التعامل السليم معها من خلال رفع وعي الموظفين بهذه الظاهرة للوقاية من حدوثها، وخلق أجواء صحية بين العاملين تعزز العمل بروح الفريق، وزيادة مستويات أداء الموظفين، وتوضيح معايير الترقية الوظيفية، وتغيير نظام الأجور والحوافز المادية والمعنوية، والاهتمام بالموظفين المبدعين والتقدم المهني، وتطوير معايير التعيين، وتعبئة الشواغر وفق المؤهلات المطلوبة، والتدريب المستمر للموظفين من أجل رفع مهاراتهم وصقل خبراتهم الوظيفية، ويمكن اتخاذ الخطوات الآتية من أجل تجاوز حالة الاحتراق الوظيفي بين الموظفين والتقليل من حدته:

- 1- عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية.
- 2- وجود وصف تفصيلي للمهام المطلوب أداؤها من قبل الموظف.
- 3- تغيير الأدوار والمسؤوليات بين الحين والآخر.
- 4- الاستعانة باختصاصي اجتماعي ونفسي للتغلب على المشكلة.
- 5- زيادة المسؤوليات والاستقلالية للموظف.
- 6- المعرفة بنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الإداري.
- 7- وجود روح التآزر والاستعداد للدعم الاجتماعي والنفسي للموظف في مواجهة المشكلات العمل اليومية، الأمر الذي يتطلب الحوار المفتوح وطرح المشكلات بطريقة دورية.
- 8- الاهتمام ببرامج التطوير ونمو الموظفين نموًا مهنيًا واجتماعيًا ونفسيًا.
- 9- التعامل الإيجابي مع الضغوط أو التحكم في الضغوط. (الزهراني، 2008، ص: 37)
- 10- فهم الموظف لعمله، وكذلك أساليبه في الاستجابة للضغوط، لأنَّ فهم الموظف لاستجاباته بشكل كامل سوف يساعده على تعرف أنماط السلوك غير الفعالة، ومن ثمَّ محاولة تغييرها.

- 11- إعادة فحص الموظف لقيمه وأهدافه وأولوياته، فالأهداف غير الواقعية - المثالية - للوظائف والأداء ستعرض الفرد للإحباط والارتباك، أو بمعنى آخر التأكد من قابلية أهدافنا للتنفيذ.
- 12- تقسيم الحياة إلى مجالات: العمل، والمنزل، والحياة الاجتماعية، والتركيز قدر الإمكان على كل مجال نعيشه، وألا نسمح لضغوط مكان أن تؤثر في مكان آخر. (يوسف، 2006، ص: 40-41).
- 13- إدراك الموظف وتعرفه الأعراض التي تشير إلى قرب حدوث الاحتراق الوظيفي.
- 14- تحديد الأسباب من خلال الحكم الذاتي أو باللجوء إلى الاختبارات التي توضح له الأسباب.
- 15- تحديد الأولويات في التعامل مع الأسباب التي حددت في الخطوة السابقة، فمن الناحية العملية يصعب التعامل معها دفعة واحدة.
- 16- تطبيق الأساليب أو اتخاذ خطوات عملية لمواجهة الضغوط منها: تكوين صداقات لضمان الحصول على دعم فني اجتماعي، وإدارة الوقت، وتنمية الهوايات، ومواجهة الحياة كتحدٍ للقدرات الذاتية، والابتعاد عن جو العمل كلما أمكن ذلك، والاستعانة بالمتخصصين، والاعتراف الشخصي بوجود المشكلة لزيادة الإيجابية في مواجهتها.
- 17- تقييم الخطوات العملية التي اتبعتها الموظف لمواجهة المشكلة؛ للحكم على مدى فعاليتها، واتخاذ بدائل إذا لزم الأمر (عسكر، 2003، ص: 127).

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- بدران، منى: الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات " دراسة ميدانية"، معهد الدراسات والبحوث التربوية، القاهرة، 1997.
- 2- الحايك، هيام: مستويات الاحتراق لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية، الأردن، 2000.
- 3- حرتاوي، هند: مستويات الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الأردن، 1991.
- 4- الخرايشة، عمر؛ وعربيات، أحمد: الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 17(2)، 2005.
- 5- الخطيب، محمد جواد: الاحتراق النفسي وعلاقته بمرونة الأنا لدى المعلمين الفلسطينيين بمحافظة غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث الجودة في التعليم الفلسطيني "مدخل للتميز"، الجامعة الإسلامية، 2007.
- 6- رمضان، جهاد: ظاهرة الاحتراق النفسي واستراتيجيات التكيف لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، نابلس، فلسطين، 1999.
- 7- الزهراني، نوال: الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 8- العلي، مهند: مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنين ونابلس، فلسطين، 2003.
- 9- عسكر، علي: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط2، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.

- 10- عسكر، علي؛ وعبد الله، أحمد: مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 16(4)، 1988.
- 11- الكلابي، سعد؛ ورشيد، مازن: الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية ، 13، 2001.
- 12- النفيعي، ضيف الله: الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية. 14(1)، 2000.
- 13- يوسف، جمعة: إدارة ضغوط العمل، القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2006.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Babcock, Jesse. H: "Burnout Among Licensed Master Level Social Workers in Maine" master study, University of Southern Maine, 2003.
- 2-Ghassemi. Gh. R, & Yousefy. A. R: Job Burnout in psychiatric and medical nurses, 2006.