

دور العمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الإتصالات بمحافظة الدقهلية

د/ أماني أحمد الشيمي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة دمياط
Amany.elshimy2020@du.edu.eg

د/ أمل جاد محمد رجب
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة دمياط
Amal.gad@du.edu.eg

ملخص البحث:

يستهدف هذا البحث التعرف على تأثير فضاظة العميل على الاحترق الوظيفي لدى العاملين بشركات الإتصالات بمحافظة الدقهلية، إضافة إلى تحديد ما إذا كان العمل العاطفي يتوسط هذه العلاقة. وقد أجري البحث على عينة قوامها ٢٨٤ مفردة من العاملين بشركات الإتصالات، وباستخدام أسلوب PLS-SEM تم اختبار فروض البحث. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي لفضاظة العميل على أبعاد الاحترق الوظيفي لدى عينة الدراسة، وأيضاً وجود تأثير إيجابي معنوي لفضاظة العميل على التمثيل السطحي، وتأثير سلبي معنوي لفضاظة العميل على التمثيل العميق. وأيضاً، توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتمثيل السطحي على أبعاد الاحترق الوظيفي، ووجود تأثير سلبي معنوي للتمثيل العميق على أبعاد الاحترق الوظيفي. كما توصلت النتائج إلى أن أبعاد العمل العاطفي تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين فضاظة العميل وأبعاد الاحترق الوظيفي. وفي ضوء النتائج، طرح البحث مجموعة من التوصيات والتي قد تساعد متخذي القرار في شركات الإتصالات، وكذلك بعض المقترحات للدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: فضاظة العميل، العمل العاطفي، الاحترق الوظيفي.

المقدمة:

تتسم بيئة العمل اليوم بالتغير الدائم والتنافسية الشديدة، ولذلك يعاني الموظفون في أغلب المنظمات، وبصفة خاصة في المنظمات الخدمية من التوتر والقلق والإرهاك، والذي يؤثر بدوره على صحتهم النفسية والجسدية. يتعرض الموظفون قطاع الخدمات لضغوط مستمرة لإرضاء عملائهم وكذلك المساهمة في الإنتاجية مما يؤدي إلى حدوث العديد من الآثار السلبية. ويعتبر الاحتراق الوظيفي أحد الآثار السلبية التي تنشأ عن الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها موظفي قطاع الخدمات، بسبب ما تتطلبه وظائفهم من التعامل مع فئات مختلفة من العملاء لديهم احتياجات كثيرة لا بد من إشباعها وتحقيق رضا العميل (Srivastava and Dey, 2020). وقد تم تصنيف الاحتراق الوظيفي على أنه "ظاهرة مهنية" من قبل منظمة الصحة العالمية، فوفقاً للتصنيف الدولي للأمراض الإصدار الحادي عشر (ICD-11)، فإن الاحتراق الوظيفي هو متلازمة ناجمة عن ضغوط بيئة العمل المزمنة التي لم يتم التعامل معها بشكل صحيح (Al Sabei et al., 2023; Anand et al., 2023). فالاحتراق الوظيفي حالة مرتبطة بالعمل تظهر عندما يقوم الموظف بالعمل لفترات طويلة يتحمل خلالها الكثير من الضغوط لإرضاء صاحب العمل والعملاء، ولكن في النهاية يشعر بعدم التقدير واللامبالاة، مما يؤدي إلى ظهور مشاعر سلبية تجاه نفسه وتجاه الآخرين (Heidari et al., 2022).

وفي ظل بيئة الأعمال شديد التنافسية، تركز المنظمات بشكل متزايد على الخدمة الممتازة للعملاء لتعزيز رضاهم والاحتفاظ بهم للحصول على ميزة تنافسية (Xie et al., 2023). وتقوم شركات الخدمات، بتدريب مقدمي الخدمات في الخطوط الأمامية على أن "العميل دائماً على حق"، و "العميل هو الملك" وأن يلتزم الموظفون "بتقديم الخدمة بابتسامة دائماً"، ويجب على موظفي الخدمة وضع ذلك في الاعتبار عند التعامل مع العملاء (Han et al., 2016). على الرغم من أن رضا العملاء يعد بلا شك أمراً بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي، إلا أن التركيز المفرط على هذا المبدأ يؤدي إلى اختلال ميزان القوة بين العملاء وموظفي الخدمة مما قد يؤدي إلى إساءة استخدام العملاء لسلطتهم وحقوقهم، وإساءة معاملة الموظفين (Hur et al. 2015). وقد أصبحت حوادث فظاظة العملاء أكثر شيوعاً وخطورة بين موظفي الخدمة، الذين يقدمون الخدمات للعملاء عبر التفاعلات وجهاً لوجه أو صوتياً (Cheng et al., 2020a). وفقاً للتقديرات، تعرض 98% من الموظفين لفظاظة العملاء، ويواجهون الفظاظة في مكان العمل أسبوعياً (Kuriakose & Sreejesh, 2023). وفي حين أن فظاظة العميل العرضية ليس لها تأثير ضار كبير على الموظفين، فإن فظاظة العميل المتكررة يمكن أن تؤدي إلى ضغوط هائلة على موظفي الخدمات، مما يؤدي إلى ظروف عمل سلبية (Li et al., 2023).

ومن الناحية العملية، يكون لدى المنظمات الخدمية متطلبات فيما يتعلق بسلوك وتعبير موظفي الخطوط الأمامية، والالتزام الصارم بمبدأ خدمة العميل بأدب، ولكن العميل ليس ملزماً بأن يكون لطيفاً أو مهذباً (Xie et al., 2023). ودائماً ما يطلب

منهم إظهار مشاعر معينة مثل الود والتعاطف أو قمع مشاعر أخرى مثل الغضب والانزعاج، حتى لو لم يشعروا فعليًا بمثل هذه المشاعر (Groth and Esmaeilikia, 2023; Singh et al., 2023). ويشار إلى إدارة العواطف في مكان العمل وإظهار مشاعر تتوافق مع متطلبات العمل بالعمل العاطفي (Erkutlu et al., 2023). وقد اكتسب العمل العاطفي مكانة بارزة في سياق الأعمال التي تتم من خلال التفاعل وجهًا لوجه مع العملاء أو الموظفين الآخرين، وخاصة في قطاع الخدمات (Güler et al., 2023).

في كثير من الأحيان، ينصح المديرون بالتسامح مع فظاظة العميل باعتبارها جزءًا من متطلبات الوظيفة، أو حتى كسر القواعد لاستيعاب العملاء غير المهذبين (Kamran-Disfani et al., 2023; Pu et al., 2024). ونظرًا لأن القواعد التنظيمية تثني موظفي الخطوط الأمامية عن إظهار المشاعر السلبية تجاه فظاظة العميل، يحتاج موظفي الخطوط الأمامية إلى استخدام مواردهم العاطفية لتنظيم مشاعرهم السلبية، مما يجعل فظاظة العميل أكثر ضررًا من الأنواع الأخرى من الفظاظة (Al-Hawari et al., 2020).

والعمل العاطفي بوصفه عملية تنطوي على إدارة الفرد لعواطفه لإظهار تعبيرات وسلوكيات تتناسب مع مكان عمله بما في ذلك إشارات الوجه والنبيرة والإيماءات أثناء التفاعل مع العميل (Lo et al., 2024). بالتالي، يعاني الموظفون الذين يقومون بتزييف مشاعرهم بشكل متكرر من التوتر الداخلي، مما يستنزف مواردهم العاطفية بمرور الوقت، ويصل بهم في النهاية إلى الشعور بالاحترق الوظيفي، فيشعر العاملون بالاستنزاف العاطفي، وتبدل المشاعر، ويشعرون أيضاً بتدني الإنجاز الشخصي (Ntima et al., 2023).

لذلك، يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر فظاظة العميل على الاحترق الوظيفي، وكذلك اختبار الدور الوسيط للعمل العاطفي في هذه العلاقة. ويمثل هذا البحث استجابة للدعوة إلى إجراء المزيد من البحوث حول نتائج فظاظة العميل (Kuriakose & Sreejesh, 2023; Liu et al., 2019). وفي حين أن معظم الدراسات السابقة حول فظاظة العميل قد أجريت في الدول المتقدمة (Al-Hawari et al., 2020; Shin and Hur, 2022). وفي قطاعات مختلفة مثل الضيافة (Zhan et al., 2023)، والتمريض (Andel et al., 2022)، والسياحة (Alola et al., 2019)، لم تتلق هذه المشكلة الاهتمام الكافي في قطاع الاتصالات. ومن ثم، تلعب هذه الدراسة دورًا مهمًا في توسيع نطاق البحث ومعالجة هذه القضية في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية كإحدى الدول الناشئة.

أولاً: الإطار النظري:

يتناول هذا القسم مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

١- فظاظة العميل:

حظيت الفظاظة في مكان العمل باهتمام متزايد من كل من الباحثين والممارسين في مجال الخدمات بسبب تكرارها وحجم تأثيرها. وركزت معظم البحوث حول الفظاظة في مكان العمل بشكل أساسي على المصادر داخل المنظمة، على سبيل

المثال، المشرفين أو زملاء العمل. وتتضمن الفظاظة التصرف بطريقة غير مهذبة أو غير محترمة، دون مراعاة للآخرين وانتهاك الأعراف الاجتماعية للاحترام المتبادل (Baker & Kim, 2020). وعرف (Andersson & Pearson, 1999) الفظاظة في مكان العمل على أنها سلوك منحرف منخفض الحدة ذو نية غامضة لإيذاء الشخص المستهدف، في انتهاك لمعايير الاحترام المتبادل في مكان العمل. وتختلف الفظاظة عن الأشكال الأخرى من السلوكيات العدوانية – العنف أو التنمر أو التقييض الاجتماعي – من حيث أنها تمثل شكلاً أكثر اعتدالاً من السلوك العدواني مع حدة ووضوح أقل (Shin et al. 2022).

وكفرع من البحوث حول الفظاظة في مكان العمل، اجتذب البحث حول فظاظة العميل اهتماماً كبيراً؛ نظراً لتأثيرها الضار على معنويات موظفي الخطوط الأمامية ورفاهيتهم (Li et al., 2021). فقد ركزت الدراسات المبكرة للفظاظة على التفاعلات بين الموظف والموظف داخل مكان العمل، في حين ركزت الدراسات الحديثة على فظاظة العميل (Han et al., 2016). وفظاظة العميل ليست متغيراً جديداً، كما أن سوء سلوك العميل ليس ظاهرة جديدة، ومع ذلك، تظل فظاظة العميل موضع اهتمام في الأدبيات الحديثة (Chan et al., 2022).

وتعد دراسة (Kern & Grandy, 2009) هي الدراسة الأولى لتناول موضوع فظاظة العميل. وبناء على تعريف (Andersson & Pearson, 1999)، عرف (Sliter et al., 2010) فظاظة العميل على أنها سلوك منحرف منخفض الحدة، يرتكبه شخص ما في دور العميل، بنية غامضة لإيذاء الموظف، وفي ذلك انتهاك للمعايير الاجتماعية للاحترام المتبادل. وتحدث فظاظة العميل باعتباره مرتكب الفظاظة وموظف المنظمة باعتباره الشخص المستهدف. أيضاً، تعرف فظاظة العميل على أنها معاملة الموظف بطريقة غير متحضرة مثل التصرف بوقاحة أو عدم احترام أو إهانة (Baker & Kim, 2020). كما يتم تعريف فظاظة العميل على أنها شكل معتدل من سوء سلوك العملاء، والذي يظهر بشكل متكرر في سياق خدمة معينة (Chan et al., 2022). كما تشير فظاظة العميل إلى المعاملة الشخصية منخفضة الجودة التي يتلقاها الموظفون من عملائهم أثناء تفاعلات الخدمة (Pu et al., 2024). وتظهر فظاظة العميل في الإساءة اللفظية (على سبيل المثال، التحدث بطريقة غير مهذبة، أو عدم قول "شكراً")، ومتطلبات العملاء المفرطة، وشكاوى العملاء غير المشروعة (Cheng et al., 2023)، وكذلك تجاهل موظفي الخطوط الأمامية أو التحدث على الهاتف أثناء تقديم الخدمة (Li et al., 2021).

على هذا النحو، تختلف فظاظة العميل عن الأشكال الأخرى لانحراف العميل من حيث إنها تظهر في سلوكيات منخفضة الحدة، وغير مقصودة غالباً (Hwang et al., 2022). وتتسم فظاظة العميل بالعديد من الخصائص التي تميزها عن الأشكال الأخرى لسوء سلوك العميل: أولاً، فظاظة العملاء أكثر اعتدالاً من العدوانية في مكان العمل، والتي تنطوي على درجة معينة من العنف الجسدي وإساءة استخدام السلطة (Hur et al., 2022). ثانياً، تتسم سلوكيات فظاظة العميل، بعدم وجود نية صريحة لإيذاء الموظفين (Sliter et al., 2012). ثالثاً، لا يمكن إهمال التأثير المتصاعد لفظاظة العميل، على الرغم من أن فظاظة العميل منخفضة الحدة وذات نية

غامضة، إلا أن التعرض المتكرر لها له تأثير ضار على موظفي الخدمة، ويمكن أن يتحول إلى سلوك عدواني وعكسي بشكل متزايد (Cheng et al., 2020a). كما أضاف Cheng et al. (2020b) أنه قد يكون من الصعب اكتشاف فظاظة العملاء ومراقبتها، وذلك لأن الاحترام المتبادل والكياسة هي أعراف اجتماعية ضمنية، ويمكن أن يكون لدى الأفراد مفاهيم مختلفة لهذه المعايير، مما يجعل من الصعب ملاحظة الفظاظة. ونظرًا لصعوبة اكتشاف سلوكيات فظاظة العملاء، فقد لا يعتبرها المديرين تهديدًا ويتم إهمالها، مما يؤدي إلى زيادة تكرارها.

وبينما يتعرض موظفو الخطوط الأمامية للسلوكيات الفظة من مصادر مختلفة (مثل زملاء العمل والمشرفين)، فإن فظاظة العميل لها تأثير أقوى على نتائج العمل من الأنواع الأخرى من الفظاظة (Hur et al., 2015). وذلك بسبب تفاعل موظفي الخطوط الأمامية مع العملاء العشوائيين والمجهولين وعدم وجود عقاب على العملاء لسلوكهم الفظ (Hwang et al., 2022). كذلك، غالبًا ما يُنظر إلى فظاظة العميل كجزء من متطلبات الوظيفة (Han et al., 2016)، ومع ذلك، لا يمكن تجاهل عواقبها كجزء من العمل في قطاع الخدمات. فقد توصلت دراسة (Sliter et al., 2012) إلى أن فظاظة العميل تؤثر على أداء مبيعات الموظف، وسلوكيات الانسحاب مثل التغيب عن العمل والتأخير (Sliter et al., 2012). أيضًا، توصلت الدراسات إلى أن فظاظة العميل ترتبط إيجابيًا بنية ترك العمل (Alola et al., 2019; Han et al., 2016; Pu et al., 2022; 2024). كما ارتبطت فظاظة العميل إيجابيًا بانتقام الموظف، وتخريب الخدمة (Chan et al., 2022; Cheng et al., 2020b; Gaan & Shin, 2024)، وارتبطت سلبًا بالرضا الوظيفي (Alola et al., 2019; Han et al., 2016).

٢- العمل العاطفي:

تم ذكر مفهوم العمل العاطفي لأول مرة من قبل (Hochschild 1983) في كتابها "القلب المُدار"، وعرفت (Hochschild 1983) العمل العاطفي بأنه قدرة الموظف على إدارة مشاعره لإظهار تعبيرات على وجهه وجسده يمكن ملاحظتها علنًا من قبل العملاء والتي تتوافق مع القواعد التنظيمية أو المهنية. ويوضح هذا أن عواطف الفرد تتأثر بالعوامل الاجتماعية والنفسية المحيطة به والتي تؤثر عليه أثناء التعبير عن مشاعره (Saleem et al., 2023). وجاء (Grandey 2000) وعرف العمل العاطفي على أنه العملية التي يقوم الموظفون من خلالها بضبط وتنظيم عواطفهم ومشاعرهم وإظهار مشاعر تتوافق مع متطلبات وظائفهم. واتفقت معه السلنتي (2016) وأكدت أن العمل العاطفي يعنى التعبير السلوكي للفرد الناتج عن إداره مشاعره عند التعامل مع الآخرين في بيئه العمل. كما عرف Erkutlu et al. (2023) العمل العاطفي بأنه جهود الموظفين لجعل مشاعرهم الداخلية وسلوكياتهم الخارجية متوافقة مع متطلبات الوظيفة التي يقومون بها. واتفق معه Wu et al. (2024) وأشار إلى أن العمل العاطفي يعنى الطرق التي يخفي بها الموظفون مشاعرهم لتلبية المتطلبات العاطفية للوظيفة. وأوضح Mastracci & Adams (2019) أن هناك حاجة إلى العمل البدني في الوظائف التي يعمل فيها العاملون مع المعدات، وهناك حاجة إلى العمل المعرفي في الوظائف التي يعمل فيها العاملون مع

البيانات والمعلومات، وهناك حاجة إلى العمل العاطفي في الوظائف التي يعمل فيها العاملون مع العملاء، وفقاً لذلك، فالعمل العاطفي هو الجهد المبذول لقمع المشاعر غير المناسبة والتعبير عن المشاعر المناسبة لمتطلبات الوظيفة. وهناك العديد من النتائج السلبية التي تحدث للعاملين نتيجة العمل العاطفي ومحاولاتهم المستمرة لإخفاء مشاعرهم مما يؤدي إلى زيادة مستوى التوتر لديهم وشعورهم بالاستنزاف العاطفي وتبديد الشخصية (Knežević et al., 2021).

أبعاد العمل العاطفي:

يتضمن العمل العاطفي استراتيجيتان رئيسيتان معترف بهما على نطاق واسع لإظهار التعبيرات الإنفعالية التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة وهما؛ التمثيل السطحي والتمثيل العميق (Grand and Sayre, 2019; Hochschild, 1983; Peng et al., 2020; Xu et al., 2020). ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١) التمثيل السطحي:

يشير التمثيل السطحي إلى تنظيم الموظف لإنفعالاته ومشاعره التي يتم التعبير عنها علناً لتتوافق مع متطلبات العمل (Ashforth & Humphrey, 1993; Rughoobur- Hochschild, 1983; Saleem et al., 2023). وقد عرف Seetah (2023) التمثيل السطحي بأنه تغيير الموظف لسلوكياته الخارجية فقط لتناسب مع مهام عمله دون إحداث أي تغيير في مشاعره الداخلية. ويتضمن التمثيل السطحي قمع المشاعر الحقيقية، أو محاكاة المشاعر الزائفة لإظهار استجابة مهنية مقبولة في مكان العمل (Wen et al., 2023). يتطلب التمثيل السطحي من الموظف قمع مشاعره الحقيقية التي يشعر بها وتزييف المشاعر المرغوبة عن طريق تغيير تعبيرات الوجه من أجل إظهار المشاعر المتوقعة مع عدم بذل أي جهد لمواءمة المشاعر التي تحدث بشكل طبيعي مع تلك التي يتم إظهارها (Peng et al., 2023). فالتمثيل السطحي يجعل الموظف يستخدم ما يسمى "بالابتسامة البلاستيكية" للتعبير عن مشاعر إيجابية تجاه العميل مما يعرضه لضغط نفسي قد لا يتحملة على المدى البعيد (Singh et al., 2023). فالتمثيل السطحي يجعل الموظفين يتصرفون بشكل مختلف عن مشاعرهم الحقيقية، مما يؤدي إلى التوتر الداخلي وبذل جهد عاطفي أكبر (Güler et al., 2023).

٢) التمثيل العميق:

عرف Öz et al. (2023) التمثيل العميق بأنه تعديل الموظف لمشاعره الداخلية لإظهار مشاعر وسلوكيات مرغوب فيها في مكان العمل. يتضمن التمثيل العميق تعديل الموظف لمشاعره الداخلية من خلال التفكير في أحداث ممتعة أو إعادة تقييم الأحداث والمواقف معرفياً لإظهار المشاعر المطلوبة في مكان العمل (Ashforth and Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Xu et al., 2020). فالتمثيل العميق يتضمن مشاعر "حقيقية" مستحثة ذاتياً، وتغيير التصورات للوصول إلى مشاعر محسوسة حقاً والتعبير عنها (Wen et al., 2023). يتطلب التمثيل العميق تنظيم العواطف التي يشعر بها الموظف، من أجل مواءمة الحالة الداخلية له مع العواطف التي يظهرها (Lo et al., 2024). وبالطبع فإن هناك تكلفة نفسية يدفعها الموظف عند تنظيم مشاعره والتعبير عن مشاعر مغايرة لما يشعر به في

الواقع، فالتمثيل العميق من الممكن أن يجعل الموظف يشعر بالانفصال النفسي ويدرك بأنه يتلاعب بمشاعره الداخلية (Grandy and Sayre, 2019). وأوضح Knežević et al. (2021) أن مفهوم التمثيل العميق جاء من المسرح، حيث يحتاج الممثل إلى تعديل مشاعره الحقيقية للعب دور ما، وبالمثل، في العديد من المنظمات يتم تدريب الموظفين على الشعور بالعواطف التي يحتاجون إلى إظهارها؛ لاستحضار الأفكار والصور والذكريات التي ستساعدهم على الشعور بالمشاعر التي يحتاجونها فعلياً، مما يجعلها تبدو حقيقية وأصيلة للعميل.

واعتمدت الباحثتان على هذه الأبعاد لقياس العمل العاطفي لأنها الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة، وتحقق أهداف البحث (Groth and Esmailikia, 2023; Gu et al., 2024; Peng et al., 2023; Singh et al., 2023; Wen et al., 2023).

٣- الاحتراق الوظيفي:

يرجع ظهور مصطلح الاحتراق الوظيفي إلى (Freudenberger 1974)، وأشار إلى أن الاحتراق الوظيفي يحدث نتيجة كثرة الضغوط النفسية الناتجة عن العمل. ومنذ ظهور مصطلح الاحتراق الوظيفي فقد اختلفت آراء الباحثين في وضع تعريف دقيق له، وبمراجعة تلك التعريفات وجد أنها تدور حول ثلاث جوانب. الجانب الأول ينظر إلى الاحتراق الوظيفي من منظور أسباب حدوثه، ومن التعريفات المؤيدة لذلك الجانب ما ذكره (Yue et al. 2022) من أن الاحتراق الوظيفي هو شعور الموظف بالمعاناة نتيجة ضغوط العمل المزمدة التي تتجاوز فيها متطلبات العمل قدراته الشخصية والموارد المتاحة بمكان العمل. واتفق معه (Yang et al 2023) وعرف الاحتراق الوظيفي على أنه متلازمة نفسية تصيب الموظفين الذين يتعرضون لضغط عمل مرتفع بشكل مستمر. وبذلك يتضح أن سبب حدوث الاحتراق الوظيفي هو متطلبات الوظيفة والتعرض للضغط المستمر في مكان العمل.

بينما ينظر الجانب الثاني إلى الاحتراق الوظيفي من ناحية الأعراض الجسدية والنفسية وردود فعل الموظف الذي يتعرض للضغوط في مكان العمل. ومن التعريفات المؤيدة لذلك الجانب ما ذكره (Peng et al. 2023) بأن الاحتراق الوظيفي يشير إلى الإنهاك الجسدي والعقلي المفرط والإحساس باستنفاد الطاقة بسبب ضغوط العمل المستمرة. وأضاف (Maria Tresita et al. 2023) أن الاحتراق هو إجهاد مهني مزمن، يؤثر على الصحة النفسية والجسدية للفرد وينتشر بشكل عام في قطاع الخدمات نظراً للتعامل المستمر مع الجمهور وتحمل المزيد من الضغوط. وفي نفس السياق عرفته (Maslach et al. 2001) وفقاً للأثار المترتبة عليه بأنه شعور الفرد بالإنهاك والاستنزاف العاطفي والسلبي في العلاقات وتدنى الإنجاز الشخصي وهذه الأعراض غالباً مع تحدث للعاملين في قطاع الخدمات نظراً لتعرضهم لمتطلبات مفرطة من بيئة العمل. واتفق معهم مرزوق (٢٠١٨) وعرف الاحتراق الوظيفي بأنه شعور الموظف بالإجهاد العاطفي وتبدل المشاعر وضعف الإنجاز الشخصي، نتيجة لما يتعرض له من تجارب شخصية وأخرى مرتبطة بالعمل. فاستنزاف الطاقة أو التعب، والانفصال العقلي عن العمل، و مشاعر التهكم أو السلبية تجاه الوظيفة، وانخفاض الكفاءة المهنية، كلها أعراض للاحتراق الوظيفي (World Health

(Organization, 2019). والعاملين في قطاع الخدمات بوجه عام يتحملون فوق طاقاتهم بشكل مستمر نتيجة لرغبتهم في مساعدة العملاء وتحقيق رضاهم؛ ولذلك فقد ينتج عن ذلك شعورهم بالإرهاق الجسدي والنفسي في العمل (Paul et al., 2021). أما الجانب الثالث، فينظر إلى الاحتراق الوظيفي من ناحية آثاره السلبية على الموظف والمنظمة. ففي هذا السياق وضح (Al Sabei et al., 2023) أن للاحتراق الوظيفي تأثير سلبي على جودة حياة الموظف وصحته الجسدية والعقلية، بما في ذلك زيادة أمراض العضلات والعظام، والاكتئاب، والسمنة، والأرق، وزيادة الصراعات داخل بيئة العمل والعدوانية تجاه زملاء العمل والعملاء. وعلى المستوى التنظيمي، يمكن أن يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى خسائر اقتصادية كبيرة بسبب زيادة التغيب عن العمل، وزيادة معدلات دوران العمل، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة نفقات الرعاية الصحية للعاملين، وانخفاض جودة الخدمة المقدمة للعميل (Al Sabei et al., 2023; Heidari et al., 2023; Peasley et al., 2020; Yang et al., 2023).

لذا ترى الباحثتان أن مصطلح الاحتراق الوظيفي يشير إلى تعرض الموظف للضغط المستمر في مكان العمل ونتيجة لذلك الضغط يشعر في النهاية بالاستنزاف العاطفي والجسدي وعدم القدرة على تحقيق إنجازات في مكان عمله وأيضاً عدم قدرته على مساعدة العملاء ومعاملتهم بطريقة قاسية وغير إنسانية.

أبعاد الاحتراق الوظيفي:

وفقاً لدراسة (Maslach & Jackson (1981 فإن الاحتراق الوظيفي بناءً على مفاهيم متعددة الأبعاد، يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في الاستنزاف العاطفي وتبدل المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي. واتفق معهم أغلب الباحثين (Bellemans et al., 2023; Choi et al., 2012; Leone et al., 2023; Maslach et al., 2001; Ren et al., 2023) على وجود ثلاثة أبعاد للاحتراق الوظيفي. واعتمدت الباحثتان على هذه الأبعاد لقياس الاحتراق الوظيفي لأنها الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة ولاتساقها مع مفهوم الاحتراق الوظيفي الموضح بالدراسة، ويمكن تناولهم كما يلي:

(١) **الاستنزاف العاطفي:** ويعني الشعور بالإرهاق واستنفاد الموارد العاطفية والجسدية (Peng et al., 2023). فالاستنزاف العاطفي هو حالة من الإنهاك العاطفي فالعامل المنهك عاطفياً يشعر دائماً بأنه أعطى كل ما لديه من طاقة لعمله ولذلك يشعر بالإرهاق عندما يستنقظ في الصباح ليواجه يوماً جديداً في عمله (Leone et al., 2023).

(٢) **تبدل المشاعر:** يعني عدم التعامل بأدمية مع الآخرين والشعور بالسلبية تجاههم ومعاملتهم كجماد والشعور بالامبالاة، وأيضاً معاملة العملاء وزملاء العمل بطريقة قاسية وغير إنسانية وبالتالي توتر العلاقات معهم (Choi et al., 2012; Ren et al., 2023).

(٣) **تدني الإنجاز الشخصي:** يعني ميل الفرد إلى تقييم أدائه ذاتياً بصورة سلبية مما يشعره بأنه غير قادر على تقديم المساعدة المطلوبة منه وأنه غير جدير بعمله (نصر، ٢٠٢٣). وارتبط هذا البعد بكيفية إدراك الموظف لذاته ويعني انخفاض

الدافعية والكفاءة لدى الموظف وشعوره بعدم قدرته على تحقيق إنجازات في عمله (Chong et al., 2024). وانخفاض الإحساس بالإنجاز الشخصي يعني أن الموظفين يفشلون في الاستمتاع بإنجازاتهم في مكان العمل وشعورهم بعدم القدرة على أداء العمل بكفاءة وفعالية (Bellemans et al., 2023).

ثانياً: العلاقة بين متغيرات البحث وبناء الفروض:

يتناول هذا القسم الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث والتي أتاحت للباحثين فرصة الإطلاع عليها، وذلك على النحو التالي:

١- العلاقة بين فضاظة العميل والاحترق الوظيفي:

تعتبر خدمة العملاء فرصة للحصول على الموارد العاطفية لموظفي الخدمة، وعندما يتفاعل الموظفون مع العملاء المهذبين ويحققون معاملات ناجحة، يتم تجديد مواردهم العاطفية (Hur et al. 2015). وعند التعرض لفضاظة العملاء، يضطر الموظفون إلى مواجهة الأفكار والمشاعر السلبية مع الحفاظ على المستوى المطلوب من الخدمة، وذلك يستنزف مواردهم المعرفية والعاطفية بشكل كبير، مما يؤثر سلباً على صحتهم النفسية (Gaan & Shin, 2024). ووفقاً لذلك، فإن فضاظة العميل تستنزف موارد موظفي الخدمة مما يؤدي للاحتراق الوظيفي.

وقد استهدفت دراسة (Han et al. 2016) التعرف على العلاقة بين فضاظة العميل والاحترق الوظيفي، ونية ترك العمل لدى موظفي الخطوط الأمامية. واعتمدت الدراسة على نظرية الحفاظ على الموارد، حيث يمكن اعتبار فضاظة العميل ضغوطاً اجتماعية تستنزف موارد الموظفين العاطفية والمعرفية. ودعمًا لهذه النظرية، تشير تلك الدراسة إلى أن فضاظة العميل قد تجعل الموظفين يستنفدون مواردهم العاطفية والنفسية، وهو ما يمثل الاحتراق الوظيفي. وأكدت نتائج تلك الدراسة أن فضاظة العميل ترتبط إيجابياً بالاحترق الوظيفي، وأن الاحتراق الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين فضاظة العميل ونية ترك العمل.

وتناولت دراسة (Yang & Lau 2019) تأثير فضاظة العميل على الاحتراق الوظيفي لدى موظفي متاجر البيع بالتجزئة. وفقاً لتلك الدراسة، يمكن أن تؤدي فضاظة العميل إلى الاحتراق الوظيفي بطرق مختلفة. أولاً، تنشأ المشاعر السلبية من سوء معاملة العملاء، على سبيل المثال الغضب والإحباط والقلق وخيبة الأمل، مما يؤدي لاحقاً إلى الاستنزاف العاطفي. ثانياً، تشير فضاظة العميل إلى فشل الموظفين في تحقيق الهدف وعدم الكفاءة، مما يؤدي إلى التعب والإرهاق. ثالثاً، وفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، فإن انتهاك العملاء لمعايير التفاعل الاجتماعي قد يؤدي إلى استنفاد الموارد النفسية. وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن فضاظة العميل تؤثر إيجابياً على الاحتراق الوظيفي، مما يشير إلى أن اللقاءات مع العملاء غير المتحضرين تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الخطوط الأمامية.

بينما تناولت دراسة (Kim and Qu 2019a) العلاقة بين فضاظة العميل والاحترق الوظيفي لدى موظفي الخطوط الأمامية الذين يعملون في قطاع المطاعم. واقتصرت تلك الدراسة على بعدي الاستنزاف العاطفي وتبادل المشاعر. واعتمدت تلك الدراسة على لنظرية الأحداث العاطفية، وفقاً لتلك النظرية، ينظر الموظفون إلى

المواقف التي ينخرط فيها العملاء في سلوكيات سوء المعاملة على أنها أحداث عاطفية سلبية. ونظرًا لتمتع العملاء بقوة أكبر من الموظفين؛ إضافة إلى ذلك، لا يستطيع الموظفون اختيار عملائهم في صناعة الضيافة. وبالتالي، لا يمكن للموظفين تجنب الأحداث العاطفية السلبية. وتثير هذه الأحداث العاطفية السلبية مشاعر سلبية لدى الموظفين، على سبيل المثال، الغضب والتعاسة، والتي بدورها تؤدي إلى حالة نفسية مزمنة مثل الاحتراق الوظيفي. وأظهرت النتائج أن فظاظة العميل ترتبط إيجابيًا بالاحتراق الوظيفي.

كما تناولت دراسة Kim and Qu (2019b) الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين فظاظة العميل، وكل من الفظاظة تجاه العملاء، والفظاظة تجاه الزملاء لدى موظفي الخطوط الأمامية الذين يعملون في قطاع المطاعم. أيضاً، اقتصرَت تلك الدراسة على بعدي الاستنزاف العاطفي وتبلد المشاعر في تناول الاحتراق الوظيفي. وترى تلك الدراسة أن فظاظة العميل تؤدي إلى فظاظة الموظف بشكل غير مباشر من خلال الاحتراق الوظيفي. وأظهرت النتائج أن الاحتراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين فظاظة العميل وفظاظة الموظف تجاه العملاء، وبين فظاظة العميل وفظاظة الموظف تجاه زملاء العمل.

وبناء على ما سبق، واستناداً إلى نظرية الحفاظ على الموارد، ونظرية الأحداث العاطفية، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: تؤثر فظاظة العميل على أبعاد الاحتراق الوظيفي.

٢- العلاقة بين فظاظة العميل والعمل العاطفي:

من المتوقع أن يقوم موظفو الخطوط الأمامية بإدارة عواطفهم والظهور بمظهر لطيف أثناء تقديم الخدمة، بغض النظر عن مشاعرهم الداخلية (Alola et al., 2019). فيطلب من موظفي الخطوط الأمامية اتباع سياسات ولوائح تنظيمية صارمة فيما يتعلق بكيفية التعبير عن مشاعرهم، حتى في المواقف التي تنطوي على سلوكيات غير متحضرة من جانب العملاء (Han et al., 2016) ويجب أن يبتسموا، بغض النظر عن المشاعر الداخلية أو العواطف الشخصية (Pu et al., 2022).

وتستكشف دراسة Li et al. (2023) تأثير فظاظة العميل على العمل العاطفي لدى موظفي الضيافة. واعتمدت الدراسة على نظرية الأحداث العاطفية، على وجه التحديد، فإن الموظفين الذين يتعرضون بشكل متكرر لفظاظة العملاء في العمل قد يستاءون من وظائفهم ويكونون عرضة للمشاعر السلبية أثناء العمل. ويقوم الموظفون بتعديل حالتهم، وإخفاء مشاعرهم السلبية، والتصرف بشكل إيجابي (التمثيل السطحي والتمثيل العميق)، حتى لو تعرضوا لفظاظة العميل. وتوصلت الدراسة إلى أن فظاظة العميل تؤثر إيجابيًا على التمثيل السطحي، وتؤثر سلبًا على التمثيل العميق.

كما سعت دراسة Cheng and Liu (2024) إلى التعرف على العلاقة بين فظاظة العميل والعمل العاطفي لموظفي الخطوط الأمامية عبر قطاعات البيع بالتجزئة والخدمات المصرفية والضيافة. وترى الدراسة أنه وفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، تؤدي فظاظة العميل إلى استنفاد الموارد الشخصية للموظفين في الخطوط الأمامية، وتقودهم إلى اتباع استراتيجيات لحماية مواردهم بدلاً من استراتيجيات استثمار الموارد. فالتمثيل العميق، مقارنة بالتمثيل السطحي، يتطلب من الموظفين بذل المزيد

من الجهود في العمل. لذلك، يميل موظفو الخطوط الأمامية إلى التمثيل السطحي (استراتيجية حماية الموارد) بدلاً من التمثيل العميق (استراتيجية استثمار الموارد) عندما يعانون من فظاظة العمل. وتوصلت تلك الدراسة إلى أن فظاظة العمل ترتبط سلباً بالتمثيل العميق، وترتبط إيجابياً بالتمثيل السطحي لموظفي الخطوط الأمامية. بينما ركزت دراسة (Hur et al., 2015) على تأثير فظاظة العمل على التمثيل السطحي كأحد أبعاد العمل العاطفي لموظفي مبيعات المتاجر الكبرى. واعتمدت تلك الدراسة أيضاً على نظرية الأحداث العاطفية، والتي تؤكد على أن الأحداث التنظيمية هي السبب الرئيس لردود الفعل العاطفية أو السلوكية، وتجربة فظاظة العمل كحدث تنظيمي قد تؤثر على اتخاذ القرار لموظفي الخدمة أثناء قيامهم بتوظيف استراتيجيات التنظيم العاطفي الخاصة بهم. وترى الدراسة أنه كلما زاد تعرض موظفي الخدمة لفظاظة العمل، زاد التمثيل السطحي، حيث من المرجح أن تحفز فظاظة العملاء استراتيجيات تنظيم عاطفية تلبي فقط متطلبات الوظيفة ظاهرياً. حيث يميل موظفو الخدمة إلى قمع المشاعر السلبية الحقيقية التي يشعرون بها وتزوير المشاعر الإيجابية التي لا يشعرون بها عندما يواجهون عملاء غير مهذبين. وتشير نتائج تلك الدراسة إلى أن فظاظة العمل ترتبط إيجابياً بالتمثيل السطحي لدى موظفي الخدمة. واتفقت معها دراسة (Andel et al., 2022) والتي ترى أن الموظفين يستجيبون لسوء معاملة العملاء من خلال الانخراط في التمثيل السطحي، وليس بالضرورة التمثيل العميق، وتوصلت تلك الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين فظاظة المريض (العميل) والتمثيل السطحي لدى الممرضات. وبناء على ماسبق، واستناداً إلى نظرية الأحداث العاطفية، يمكن صياغة

الفرض التالي:

الفرض الثاني: تؤثر فظاظة العمل على أبعاد العمل العاطفي.

٣- العلاقة بين العمل العاطفي والاحترق الوظيفي:

يمكن تفسير العلاقة بين العمل العاطفي والاحترق الوظيفي من خلال نموذج متطلبات وموارد الوظيفة (JD-R) (Wen et al., 2023). وينقسم هذا النموذج إلى متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة. تشير متطلبات الوظيفة إلى الجوانب المهنية أو التنظيمية أو الاجتماعية للوظيفة التي تتطلب جهوداً بدنية أو عقلية مستمرة وترتبط بتكاليف بدنية ونفسية محددة (Yang et al., 2023). بينما تساعد الموارد الوظيفية الموظفين على تحقيق أهداف العمل، وتقليل عوائق العمل، وتعزيز النمو الفردي وتطوير الجوانب المادية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية (Abdalla et al., 2023). وعندما تلبي موارد الوظيفة متطلبات الوظيفة، يمكن للموظفين اعتبار المتطلبات بمثابة دافع للعمل، وبالتالي تحسين الارتباط الوظيفي، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتقليل نية ترك العمل (Peasley et al., 2020). في المقابل، عندما لا تتمكن موارد الوظيفة من تلبية متطلبات الوظيفة، يشعر الموظفون تدريجياً بالاحترق الوظيفي بسبب عدم قدرتهم على مواجهة هذه المتطلبات (Nicuță et al., 2023; Wen et al., 2023).

وقد سعت دراسة (Wu and Shie (2017 إلى الوقوف على العلاقة بين العمل العاطفي والاحترق الوظيفي بالتطبيق على موظفي الخطوط الأمامية في القطاع الفندقى. واعتمدت تلك الدراسة على نظرية الحفاظ على الموارد لتفسير العلاقة بين العمل العاطفي والاحترق الوظيفى. وفقاً لذلك، يسعى العاملون جاهدين للحد من العوامل التي تؤدي إلى إهدار طاقتهم ومواردهم، فالأفراد القادرين على الحفاظ على مواردهم النفسية والجسدية قادرين على تجنب الاحتراق. وبالتالي يركز الموظفون على كيفية الحصول على الموارد والحفاظ عليها وتعزيزها وحمايتها لتجنب تعرضهم للإرهاق والاحتراق الوظيفى. وتوصلت الدراسة إلى أن التمثيل السطحي يؤدي إلى زيادة الاحتراق العاطفي لأنه يؤدي إلى استنزاف الموارد الشخصية الجسدية والنفسية أثناء العمل، أما التمثيل العميق يقلل من معدلات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين ويقلل من التوتر داخل مكان العمل وذلك لأنه في حالة التمثيل العميق فإن الموظف لديه القدرة على فهم وتنظيم وإدارة مشاعره. كما هدفت دراسة (Tolukan (2019 إلى معرفة العلاقة بين العمل العاطفي والاحتراق الوظيفي بالتطبيق على مدربي كرة القدم. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمثيل السطحي وأبعاد الاحتراق الوظيفي، وعلاقة سلبية بين التمثيل العميق وأبعاد الاحتراق الوظيفي.

في حين هدفت دراسة (Ntima et al. (2023 للتعرف على تأثير العمل العاطفي على الاحتراق الوظيفي بالتطبيق على معلمين مرحلة رياض الأطفال في غانا. وأشارت الدراسة إلى أن التمثيل السطحي يتطلب قدرًا كبيرًا من الموارد المعرفية والعاطفية، ويستنزف الموارد العاطفية للمعلم، مما يؤدي بدوره إلى مشاكل فيسيولوجية ونفسية، وبالتالي يشعر المعلمون بالاستنزاف العاطفي، وتولد المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي. ولذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين التمثيل السطحي وأبعاد الاحتراق الوظيفي. في المقابل، وجدت الدراسة أن هناك ارتباط سلبى بين التمثيل العميق والاحتراق الوظيفي وذلك لأن المعلمين القادرين على تجربة المشاعر الإيجابية يكونوا أقل عرضة للشعور بالاستنزاف العاطفي وتبدل المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي.

أيضًا هدفت دراسة (Rughoobur-Seetah (2023 إلى التعرف على العلاقة بين العمل العاطفي والاحتراق الوظيفي بالتطبيق على موظفي قطاع الاتصالات. وتوصلت إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين العمل العاطفي والاحتراق الوظيفي. وأفادت الدراسة بأن ممارسة الموظف لسلوكيات التمثيل السطحي والتمثيل العميق باستمرار تؤدي إلى استنزافه نفسياً وعاطفياً وجسدياً مما يؤدي في النهاية إلى شعوره بالاحتراق الوظيفي. في حين ركزت دراسة (Kim & Leach (2021 على التعرف على العلاقة بين التمثيل السطحي والاحتراق الوظيفي، وتوصلت إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين التمثيل السطحي والاحتراق الوظيفي بين العاملين في خدمة العملاء في قطاع الاتصالات نتيجة للضغط النفسى المزمّن.

وبناءً على ما سبق، واستناداً لنظرية الحفاظ على الموارد ونموذج متطلبات وموارد الوظيفة، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: تؤثر أبعاد العمل العاطفي على أبعاد الاحتراق الوظيفي.

٤- الدور الوسيط للعمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاحترق الوظيفي:

يتعين على موظف الخدمة إدارة عواطفه لتقديم خدمة عملاء عالية الجودة، خاصةً عند التعامل مع عملاء غير مهذبين. وقد سعت دراسة (Sliter et al. (2010 إلى التعرف على الدور الوسيط للعمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل، والاستنزاف العاطفي وأداء خدمة العملاء. وترى تلك الدراسة أن فضاظة العميل لا تؤثر بشكل مباشر على الاستنزاف العاطفي ولكن بشكل غير مباشر من خلال العمل العاطفي كوسيط في هذه العلاقة. بعبارة أخرى، فإن تجربة فضاظة العميل ليست مرهقة عاطفياً في حد ذاتها، ولكن آلية التعامل مع الفضاظة متمثلة في الزيادة المطلوبة في العمل العاطفي (على سبيل المثال، الحاجة إلى تزوير المشاعر وقمعها)، تسبب الاستنزاف العاطفي المرتبط بالفضاظة نتيجة استنزاف الموارد العاطفية المحدودة. ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، عندما يتعذر الحفاظ على الموارد يصبح الأفراد مجهدين عاطفياً. وتوصلت تلك الدراسة إلى أن العمل العاطفي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين فضاظة العميل، والاستنزاف العاطفي وأداء خدمة العملاء.

كما تناولت دراسة (Hur et al. (2015 الدور الوسيط للتمثيل السطحي في العلاقة بين فضاظة العميل والتوجه بالعميل. وفقاً لتلك الدراسة، عندما يتعرض موظفو الخدمة لفضاظة العميل يلجأون للتمثيل السطحي كإستراتيجية عاطفية للتعامل مع المواقف غير السارة التي يسببها العملاء غير المتحضرين، وهذا بدوره يؤدي إلى الاستنزاف العاطفي والذي يرتبط سلباً بالتوجه بالعميل بسبب جهودهم في الحفاظ على مواردهم. ووجدت الدراسة أن هناك وساطة متسلسلة حيث يتوسط كل من التمثيل السطحي والاستنزاف العاطفي العلاقة السلبية بين فضاظة العميل والتوجه بالعميل.

وبعد استعراض الدراسات السابقة، يلاحظ اقتصار دراسة (Sliter et al. (2010 على الاستنزاف العاطفي فقط، والذي يمثل بعداً واحداً من الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي. كما اقتصرت دراسة (Hur et al. (2015 على التمثيل السطحي والذي يمثل أحد بعدي العمل العاطفي. وبالتالي، تستخدم الدراسة الحالية نهجاً شاملاً للتعرف على الدور الوسيط لأبعاد العمل العاطفي (التمثيل السطحي، والتمثيل العميق) في العلاقة بين فضاظة العميل وأبعاد الاحتراق الوظيفي (الاستنزاف العاطفي وتبليد المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي). وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:
الفرض الرابع: تتوسط أبعاد العمل العاطفي العلاقة بين فضاظة العميل وأبعاد الاحتراق الوظيفي.

ثالثاً: مشكلة البحث:

لتحديد مشكلة البحث قامت الباحثتان بعمل دراسة استطلاعية وذلك بالاعتماد على المقابلات الشخصية والملاحظة، على عينة ميسرة قوامها ٣٠ مفردة من موظفي المبيعات وخدمة العملاء بشركات الإتصالات الأربعة بمحافظة الدقهلية، وكانوا على

النحو التالي: عشرة موظفين من شركة المصرية للإتصالات We، وثمانية من شركة فودافون، وخمسة من شركة إتصالات، وسبعة من شركة أورانج. وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات في الفترة من ١٦ إلى ٢٨ سبتمبر ٢٠٢٣، وتم إعداد إطار المقابلة الشخصية في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك للتعرف على مدى تعرض هؤلاء الموظفين لفضاظة العملاء، واستراتيجيات العمل العاطفي التي يلجأ إليها هؤلاء الموظفون، ومدى توفر أبعاد الاحتراق الوظيفي لديهم. وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية، تمثلت أهمها فيما يلي:

- ١- أفاد ٩٠% من موظفي الخطوط الأمامية في شركات الإتصالات المشاركين في الدراسة الاستطلاعية بتعرضهم لفضاظة العميل. وتمثلت سلوكيات فضاظة العميل في التحدث بطريقة غير لائقة، وإلقاء اللوم على الموظفين على مشكلات لم يتسببوا فيها، والتذمر بشأن بطء الخدمة، والقيام بحركات وإيماءات للتعبير عن الغضب ونفاذ الصبر، والتعليقات السلبية عن الشركة وخدماتها.
 - ٢- أشار ٨٦% من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية إلى أنهم يلجأون دائماً للتحكم في مشاعرهم الداخلية وتعديل سلوكياتهم لتتوافق مع متطلبات العمل المحددة، وأنهم يضطرون إلى قمع وإخفاء مشاعرهم السلبية والسعي لإظهار مشاعر إيجابية لتحقيق رضا العميل.
 - ٣- تبين أن ٨٠% من عينة الدراسة يعانون من الضغوط النفسية والوظيفية بسبب أعباء العمل الملقة على عاتقهم مما يؤدي إلى توتر علاقاتهم مع زملائهم في العمل ومع العملاء، وشعورهم بعدم قدرتهم على تحقيق الإنجازات والشعور الدائم بالاستنزاف وعدم الرغبة في العمل.
- وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثين صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما هو تأثير فضاظة العميل على كل من الاحتراق الوظيفي، والعمل العاطفي لدى موظفي شركات الإتصالات محل الدراسة؟ وما هو دور العمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاحتراق الوظيفي؟

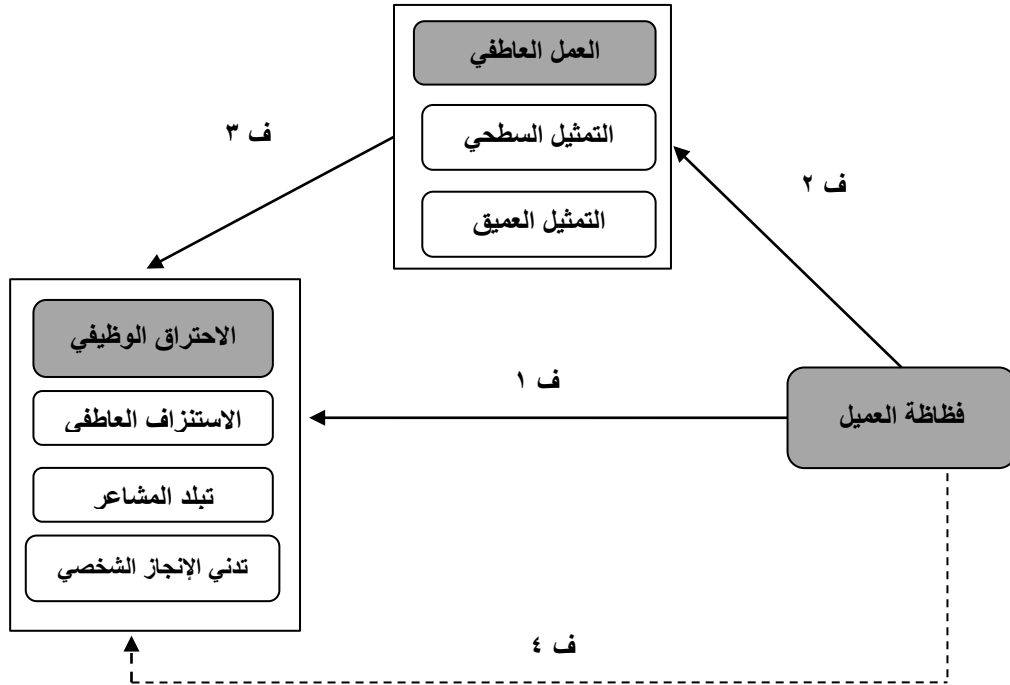
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس أربعة تساؤلات فرعية كما يلي:

١. ما هو تأثير فضاظة العميل على أبعاد الاحتراق الوظيفي؟
٢. ما هو تأثير فضاظة العميل على أبعاد العمل العاطفي؟
٣. ما هو تأثير أبعاد العمل العاطفي على أبعاد الاحتراق الوظيفي؟
٤. هل تتوسط أبعاد العمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل وأبعاد الاحتراق الوظيفي؟

رابعاً: أهداف البحث:

انطلاقاً من العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث فإن الهدف الرئيس الذي يسعى إليه هو التعرف على تأثير فضاظة العميل على كل من العمل العاطفي، والاحتراق الوظيفي، ودور العمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاحتراق

- الوظيفي بالتطبيق على موظفي شركات الإتصالات بمحافظة الدقهلية. ويشتمل هذا الهدف الرئيس على الأهداف الفرعية التالية:
- ١- التعرف على تأثير فضاظة العميل على أبعاد الاحتراق الوظيفي.
 - ٢- قياس تأثير فضاظة العميل على أبعاد العمل العاطفي.
 - ٣- الوقوف على تأثير أبعاد العمل العاطفي على أبعاد الاحتراق الوظيفي.
 - ٤- تحديد ما إذا كانت أبعاد العمل العاطفي تتوسط العلاقة بين فضاظة العميل وأبعاد الاحتراق الوظيفي.
 - ٥- التوصل إلى مجموعة التوصيات بما يسهم في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى موظفي شركات الإتصالات.
- ويوضح الشكل رقم (١): فروض الدراسة



شكل رقم (١):
فروض الدراسة

خامساً: أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى أهمية علمية وأهمية تطبيقية، وذلك كما يلي:

- ١- الأهمية العلمية:

(١) إلقاء الضوء على موضوعات حديثة مثل موضوع فضاظة العميل؛ فقد ركزت الدراسات العربية على الفضاظة في مكان العمل من الزملاء أو الرؤساء، وهناك قلة في الدراسات التي تناولت فضاظة العميل، وبالتالي يسعى البحث لسد هذه

الفجوة البحثية. كما يعمل هذا البحث على تطوير المعرفة الحالية حول فظاظة العميل من خلال دراسة نتائجها مثل الاحتراق الوظيفي.

(٢) من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين فظاظة العميل والعمل العاطفي. أيضاً، هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين فظاظة العميل والاحتراق الوظيفي ويأتي هذا البحث كمحاولة لسد هذه الفجوة.

(٣) تُعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً لاستكمال الدراسات السابقة من خلال اختبار الدور الوسيط للعمل العاطفي في العلاقة بين فظاظة العميل والاحتراق الوظيفي، وتعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية لعدم وجود دراسات - في حدود علم الباحثين- تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة.

(٤) تناولت الدراسات السابقة الآثار السلبية لفظاظة العميل على الموظفين في مختلف القطاعات الخدمية، ولم تتلق هذه المشكلة الاهتمام الكافي في قطاع الاتصالات، مما يثري أدبيات هذا الموضوع.

٢- الأهمية التطبيقية:

(١) يسلط هذا البحث الضوء على سلوكيات فظاظة العميل ونتائج تلك السلوكيات؛ حيث تؤثر فظاظة العميل على الصحة النفسية للأفراد، وكذلك على المنظمات الخدمية التي تتطلب التعامل المباشر مع العملاء. بناءً على ذلك، يهتم البحث بمساعدة المديرين في شركات الاتصالات محل التطبيق في التعرف على مفهوم فظاظة العميل وتقديم التوصيات للحد منها نظراً لآثارها الضارة على الموظفين.

(٢) يستمد هذا البحث من التعرف على مفهوم العمل العاطفي واستراتيجيات العاملين للتعامل مع ما يمرون به من مواقف مع العملاء، ومساعدة المديرين في شركات الاتصالات محل التطبيق في تصميم مجموعة من البرامج بهدف توعية العاملين بطبيعة الضغوط النفسية التي يتعرضون لها وكيفية التعامل معها وتخفيف حدتها.

(٣) إلقاء الضوء على مقدمات الاحتراق الوظيفي وزيادة وعي المديرين بشركات الاتصالات محل التطبيق بالآثار السلبية للاحتراق الوظيفي على العاملين وعلى المنظمة، وتخفيف آثاره والوقاية منه مما ينعكس في النهاية بشكل إيجابي على جودة حياة العمل وتحسين الإنتاجية وإرضاء العملاء.

(٤) تنبع أهمية البحث من أهمية قطاع الاتصالات محل الدراسة، وفقاً لبيانات الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات (٢٠٢٣) بلغت نسبة مساهمة قطاع الاتصالات ٥% من الناتج المحلي الإجمالي في العام المالي ٢٠٢١/٢٠٢٢، ويقدم القطاع خدمات الهاتف المحمول والأرضي والمحافظ النقدية الإلكترونية، فقد بلغ عدد مشتركى الهاتف المحمول ١٠٢.٤ مليون مشترك، من بينهم ٧٢.٦ مليون مشترك إنترنت محمول، كما يصل عدد المحافظ الإلكترونية إلى ٢٠.٤ مليون محفظة إلكترونية تستخدم في إجراء المعاملات النقدية. بالإضافة إلى وجود ١٢.٣ مليون مشترك تليفون ثابت، و ١٠.٢ مليون مشترك إنترنت ثابت.

ومن ثم تسهم توصيات هذا البحث في التغلب على المشكلات التي تواجه العاملين بهذا القطاع حتى يمكنهم الاستمرار في تقديم تلك الخدمات بكفاءة وفاعلية، والذي تنعكس آثاره على الاقتصاد المصري.

سادساً: منهجية البحث:

يتناول هذا القسم البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأسلوب قياسها، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١ - البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت الباحثتان على نوعين من البيانات هما: **البيانات الثانوية**، وتم الحصول عليها من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والبحوث والرسائل العلمية المرتبطة بكل من فظاظة العميل والعمل العاطفي والاحترق الوظيفي؛ وذلك بهدف بناء الإطار النظري للبحث، وكذلك الإطلاع على السجلات والنشرات والإحصائيات الخاصة بالقطاع محل الدراسة. **والبيانات الأولية** وتم جمعها من المستقضى منهم المستهدفين من خلال المقابلات الشخصية باستخدام قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض.

٢ - مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في موظفي شركات الإتصالات الأربعة (المصرية للإتصالات We، فودافون، أورانج، وإتصالات)، ونظرًا للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد ركز البحث على شركات الإتصالات بمحافظة الدقهلية ليطم سحب عينة البحث منها؛ حيث إنها أكبر محافظات الدلتا، وكذلك ارتفاع عدد فروع الشركات الأربعة بها. ويصل إجمالي عدد مفردات المجتمع من موظفي شركات الإتصالات الأربعة في محافظة الدقهلية إلى ٢٧٤٥ مفردة (وفقًا لبيانات إدارة شؤون العاملين بتلك الشركات)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (١) كما يلي:

جدول رقم (١):

بيان بأعداد مجتمع البحث:

| م | الشركة | عدد الفروع | عدد العاملين |
|----------|----------------------|------------|--------------|
| ١ | المصرية للإتصالات We | ٦٨ | ١٠٨٨ |
| ٢ | فودافون | ٤٥ | ٩٠٠ |
| ٣ | أورانج | ٢٠ | ٤٠٠ |
| ٤ | إتصالات | ٢١ | ٣٥٧ |
| الإجمالي | | | ٢٧٤٥ |

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على بيانات إدارة شؤون العاملين بشركات الإتصالات الأربعة ٢٠٢٣

وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة عشوائية طبقية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع

البحث)، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية ٥% وحدود ثقة ٩٥%، وبلغ حجمها ٣٣٨ مفردة، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع المتناسب الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة، وقد بلغت عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها ٢٨٤ قائمة بنسبة استجابة ٨٤%، ويوضح الجدول رقم (٢) بيان بأعداد مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة على شركات الاتصالات محل الدراسة.

جدول رقم (٢):

بيان بأعداد مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة على شركات الاتصالات محل التطبيق

| م | الشركة | عدد العاملين | الوزن النسبي % | عدد مفردات العينة | عدد الردود السليمة |
|----------|----------------------|--------------|----------------|-------------------|--------------------|
| ١ | المصرية للإتصالات We | ١٠٨٨ | ٣٩.٦% | ١٣٤ | ١٢٣ |
| ٢ | فودافون | ٩٠٠ | ٣٢.٨% | ١١١ | ٩١ |
| ٣ | أورانج | ٤٠٠ | ١٤.٦% | ٤٩ | ٣٦ |
| ٤ | إتصالات | ٣٥٧ | ١٣% | ٤٤ | ٣٥ |
| الإجمالي | | ٢٧٤٥ | ١٠٠% | ٣٣٨ | ٢٨٤ |

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء بيانات إدارة شؤون العاملين بشركات الإتصالات الأربعة ٢٠٢٣م

ويمكن توضيح الخصائص الديموغرافية للمستجيبين كما يلي:

من حيث طبيعة الوظيفة، بلغ عدد موظفي المبيعات ١٦٣ بنسبة ٥٧.٤%، وبلغ عدد موظفي خدمة العملاء ١٢١ بنسبة ٤٢.٦% من إجمالي حجم العينة. ومن حيث النوع، بلغ عدد الذكور ٢٠٦ بنسبة ٧٢.٥%، وبلغ عدد الإناث ٧٨ بنسبة ٢٧.٥% من إجمالي حجم العينة.

ومن حيث فئات العمر، بلغ عدد المستجيبين في فئة أقل من ٣٠ سنة ١٢١ بنسبة ٤٢.٦%، وبلغ عدد المستجيبين في فئة من ٣٠ سنة – أقل من ٤٠ سنة ٩٥ بنسبة ٣٣.٥%، وبلغ عدد المستجيبين في فئة من ٤٠ سنة – أقل من ٥٠ سنة ٦٨ بنسبة ٢٣.٩% من إجمالي حجم العينة. ووفقاً لعدد سنوات الخبرة، بلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من سنة – أقل من ٥ سنوات ١٣٥ بنسبة ٤٧.٥%، وبلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات ٧٠ بنسبة ٢٤.٦%، وبلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة، ٥٥ بنسبة ١٩.٤%، وبلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من ١٥ سنة فأكثر ٢٤ بنسبة ٨.٥% من إجمالي حجم العينة.

٣- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

يسعى هذا البحث إلى التعرف على الدور الوسيط للعمل العاطفي في العلاقة بين فظاظلة العميل والاحترق الوظيفي، وبالتالي تنقسم متغيرات هذا البحث إلى ثلاثة متغيرات تم الاسترشاد بها من واقع الدراسات السابقة وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث:

١) المتغير المستقل: فظاظة العميل:

تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على مقياس (Wilson & Holmval (2013) ويتكون هذا المقياس من ١٠ عبارات لقياس فظاظة العميل. وتم الاستعانة به في دراسات (Al-Hawari et al., 2020; Hwang et al. 2022; Shin et al (2022) ، وذلك لتمتعه بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات. وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد تكرار تعرض المستقضي منه لفظاظة العميل حيث تراوحت موافقة المستقضي منهم على العبارات من (١) أبدأً إلى (٥) دائماً.

٢) المتغير الوسيط: العمل العاطفي:

تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على مقياس (Diefendorff et al. (2005 لقياس العمل العاطفي، ويتكون هذا المقياس من بعدين هما؛ التمثيل السطحي (٧ عبارات) والتمثيل العميق (٤ عبارات). وتم الاستعانة به في العديد من الدراسات السابقة (Gabriel et al., 2015; Kim & Leach, 2021; Rughoobur-Seetah, (2019; Watkins Fischer, 2019; Tolukan, 2019; 2023. وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقضي منهم على عبارات كل مقياس من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً.

٣) المتغير التابع: الاحتراق الوظيفي:

تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على مقياس Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson (2001) لقياس الاحتراق الوظيفي. ويتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد هي: الاستنزاف العاطفي (٩ عبارات)، وقد تم حذف العبارة EE7 لانخفاض معامل ثباتها ليصبح عدد عبارات هذا البعد ٨ عبارات، وتبدل المشاعر (٥ عبارات)، وتدني الإنجاز الشخصي (٨ عبارات)، وهذا المقياس هو الأكثر استخداماً في العديد من الدراسات السابقة (Al Sabei et al., 2023; Ren et al., 2022; Yue et al., 2022; Wu & Shie, 2017; Tolukan, 2019; al., 2023. وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقضي منهم على عبارات المقياس من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً.

٤- اختبارات الصدق والثبات:

وقد اعتمد البحث على عدة معايير لقياس الثبات والصدق التقاربي، والصدق التمييزي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١) صدق المحكمين:

من أجل التحقق من صدق المحتوى أو الصدق الظاهري تم تحكيم قائمة الاستقصاء من اثنين من أساتذة متخصصين في مجال الموارد البشرية، واستناداً إلى التعليقات الواردة، تم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

٢) قياس الثبات:

لقياس الثبات والصدق التقاربي، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، والثبات التركيبي، ومتوسط نسبة التباين المفسر، ويعرض الجدول رقم (٣) نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات البحث، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (٣):

اختبارات الثبات والصدق لمتغيرات البحث

| م | الفقرة | معامل التحميل |
|---|---|---------------|
| فضافة العميل Cronbach Alpha = 0.921 CR=0.934 AVE=0.587 | | |
| Inc1 | يستمر العملاء في الشكوى على الرغم من جهودك لمساعدتهم. | 0.707 |
| Inc2 | يقوم العملاء بحركات وإيماءات للتعبير عن نفاذ صبرهم. | 0.727 |
| Inc3 | يظهر العملاء التذمر منك بسبب بطء الخدمة حتى أثناء أوقات الذروة. | 0.755 |
| Inc4 | يتحدث العملاء بشكل سلبي عن شركتك. | 0.708 |
| Inc5 | يلقي العملاء باللوم عليك في مشكلة لم تتسبب فيها. | 0.882 |
| Inc6 | يستخدم العملاء طريقة غير لائقة للتحدث معك. | 0.747 |
| Inc7 | لا يقدر العملاء جهودك حتى عندما تبذل قصارى جهديك لمساعدتهم. | 0.759 |
| Inc8 | يتذمر العملاء من قلة عدد العاملين الذين يقدمون الخدمة. | 0.876 |
| Inc9 | يقلل العملاء من قيمة الخدمة المقدمة. | 0.773 |
| Inc10 | يقوم العملاء بإيماءات غير لائقة لجذب انتباهك (مثل فرقة الأصابع). | 0.701 |
| التمثيل السطحي Cronbach Alpha = 0.897 CR=0.919 AVE=0.621 | | |
| SA1 | أظهر مشاعر غير حقيقية لأتمكن من التعامل مع العملاء بطريقة مناسبة. | 0.745 |
| SA2 | حتى لو كنت في حالة مزاجية سيئة، أحاول أن أظهر عكس ذلك عند التعامل مع العملاء. | 0.708 |
| SA3 | أشعر أنني أقوم بالتمثيل عند التعامل مع العملاء. | 0.866 |
| SA4 | أنتظر بأن لدي مشاعر إيجابية لكي أتمكن من أداء عملي. | 0.732 |
| SA5 | أشعر بأنني ارتدى قناعاً عند التعامل مع العملاء. | 0.841 |
| SA6 | أظهر للعملاء مشاعر مختلفة عما أشعر به بداخلي. | 0.783 |
| SA7 | اصطنع مشاعر غير حقيقية عند التعامل مع العملاء. | 0.828 |
| التمثيل العميق Cronbach Alpha = 0.828 CR=0.887 AVE=0.664 | | |
| DA1 | أحاول الإحساس فعلياً بالمشاعر التي يجب أن أظهرها للعملاء. | 0.760 |
| DA2 | أبذل الجهد لأشعر فعلياً بالعواطف التي أحتاج إلى إظهارها للآخرين. | 0.736 |
| DA3 | أعمل جاهداً على الإحساس بالمشاعر التي أحتاج إلى إظهارها للعملاء. | 0.912 |
| DA4 | أنمي بداخلي المشاعر التي أحتاج إلى إظهارها للعملاء. | 0.839 |
| الاستنزاف العاطفي Cronbach Alpha = 0.927 CR=0.941 AVE=0.666 | | |
| EE1 | أشعر بأنني استنزفت عاطفياً بسبب العمل. | 0.895 |
| EE2 | أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية يوم عملي. | 0.820 |
| EE3 | أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ في الصباح وأواجه يوماً جديداً في العمل. | 0.768 |
| EE4 | العمل مع الناس طوال اليوم يشكل ضغطاً حقيقياً بالنسبة لي. | 0.832 |
| EE5 | أشعر بالإرهاق في نهاية يوم عملي. | 0.709 |
| EE6 | أشعر بالإحباط في عملي. | 0.743 |
| EE8 | يعتبر العمل مع الناس طوال اليوم أمر مزعج بالنسبة لي. | 0.849 |
| EE9 | أشعر وكأنني في نهاية مسيرتي. | 0.892 |

| تبلد المشاعر Cronbach Alpha = 0.904 CR=0.930 AVE=0.728 | | |
|--|--|-----|
| 0.880 | أشعر بأنني أعامل العملاء وكأنهم كائنات لا حياة فيها | DP1 |
| 0.905 | أشعر أنني أصبحت قاسي المشاعر منذ أن بدأت هذه الوظيفة | DP2 |
| 0.902 | أشعر بالقلق من أن تتسبب هذه الوظيفة في جعلي شخصاً قاسياً | DP3 |
| 0.853 | في الحقيقة لا أهتم بما يحدث لبعض العملاء | DP4 |
| 0.711 | أشعر أن العملاء يلومونني على بعض مشاكلهم | DP5 |
| تدني الإنجاز الشخصي Cronbach Alpha =0.906 CR=0.924 AVE=0.605 | | |
| 0.795 | يمكنني تفهم شعور العملاء | PA1 |
| 0.791 | أتعامل باحترافية مع مشكلات العملاء | PA2 |
| 0.816 | أشعر بأن لي تأثير إيجابي على حياة الآخرين من خلال عملي | PA3 |
| 0.808 | أشعر بالنشاط والحيوية في العمل | PA4 |
| 0.769 | يمكنني تهيئة المناخ المناسب للتعامل مع العملاء | PA5 |
| 0.761 | أشعر بالسعادة بعد التعامل المباشر مع العملاء | PA6 |
| 0.755 | لقد حققت إنجازات جديدة بالتقدير في عملي | PA7 |
| 0.723 | أتعامل مع مشاكل العملاء بهدوء تام | PA8 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

يستخدم معامل ألفا كرونباخ في قياس الاتساق الداخلي للمقياس، ويجب ألا يقل عن 0.7. ليتم الحكم على المقياس أنه لديه ثبات قوي (Hair et al., 2017). ويتضح من النتائج، أن قيمة معامل ألفا لفظاظة العميل هي: 0.921، والتمثيل السطحي 0.897، والتمثيل العميق 0.828، وبلغت قيمة معامل ألفا للاستنزاف العاطفي 0.927، و تبلد المشاعر 0.924، وتدني الإنجاز الشخصي 0.906. مما يدل على ارتفاع معدلات الثبات لمتغيرات البحث.

الثبات التركيبي (Composite Reliability (CR):

أيضاً، يستخدم الثبات التركيبي في قياس الاتساق الداخلي للمقياس، ويجب ألا يقل عن 0.7. ليتم الحكم على المقياس أنه لديه ثبات تركيبي قوي (Hair et al., 2017). وقد بلغت درجة الثبات التركيبي لفظاظة العميل 0.934، والتمثيل السطحي 0.919، والتمثيل العميق 0.887، والاستنزاف العاطفي 0.941، و تبلد المشاعر 0.930، و تدني الإنجاز الشخصي 0.924، مما يدل على ارتفاع معدلات الثبات التركيبي لمتغيرات البحث.

متوسط نسبة التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE):

يقيس مستوى التباين بين المتغيرات المستخدمة في القياس والتي ترجع إلى أخطاء القياس والذي يجب ألا يقل عن 0.5، مما يشير إلى أن المتغير قادر على تفسير أكثر من نصف التباين المتعلق بمؤشراته، وبالتالي يشير إلى صدق تقاربي كاف (Fornell & Larcker, 1981). وقد بلغت قيمة AVE لفظاظة العميل 0.587، والتمثيل السطحي 0.621، والتمثيل العميق 0.664، والاستنزاف العاطفي 0.666، و تبلد المشاعر 0.728، وتدني الإنجاز الشخصي 0.605. مما يشير إلى وجود صدق تقاربي لمتغيرات البحث.

٢) قياس الصدق التمييزي Discriminant Validity:

يشير الصدق التمييزي إلى مدى القدرة على تمييز المتغير عن غيره من المتغيرات أو بعبارة أخرى يقيس كل متغير - دون غيره - ما يجب أن يقيسه (Hair et al., 2017). واعتمد البحث على معيار التحميل التقاطعي، ومعيار الارتباط أو التداخل بين المتغيرات لقياس الصدق التمييزي، وذلك كما يلي:

التحميل التقاطعي Cross-Loading:

يظهر الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التحميل التقاطعي. فالتحميل التقاطعي يوضح مدى انتماء العبارات المستخدمة في قياس كل متغير إلى هذا المتغير دون غيره من المتغيرات (Hair et al., 2017)، كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (٤):

نتائج التحميل التقاطعي

| كود العبارة | فضاظة العميل | التمثيل السطحي | التمثيل العميق | الاستنزاف العاطفي | تبادل المشاعر | تدني الانجاز الشخصي |
|-------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|---------------|---------------------|
| Inc1 | 0.707 | 0.153 | -0.072 | -0.177 | 0.135 | 0.134 |
| Inc2 | 0.727 | 0.078 | -0.110 | 0.124 | -0.135 | 0.115 |
| Inc3 | 0.755 | 0.077 | -0.088 | -0.047 | 0.113 | -0.060 |
| Inc4 | 0.708 | -0.194 | 0.111 | 0.107 | -0.066 | -0.19 |
| Inc5 | 0.882 | -0.013 | -0.046 | 0.003 | -0.205 | -0.038 |
| Inc6 | 0.747 | 0.166 | -0.188 | 0.013 | 0.019 | 0.166 |
| Inc7 | 0.759 | 0.008 | 0.105 | -0.032 | 0.154 | -0.071 |
| Inc8 | 0.876 | 0.006 | -0.054 | 0.036 | -0.202 | 0.027 |
| Inc9 | 0.773 | -0.140 | 0.189 | 0.098 | -0.040 | -0.150 |
| Inc10 | 0.701 | -0.145 | 0.173 | -0.144 | 0.317 | -0.089 |
| SA1 | -0.091 | 0.745 | -0.052 | -0.166 | 0.061 | 0.101 |
| SA2 | -0.076 | 0.708 | 0.229 | -0.051 | -0.168 | -0.082 |
| SA3 | -0.089 | 0.866 | -0.007 | -0.031 | 0.226 | -0.053 |
| SA4 | 0.187 | 0.732 | 0.277 | 0.150 | -0.334 | -0.044 |
| SA5 | -0.023 | 0.841 | -0.116 | 0.030 | 0.055 | -0.000 |
| SA6 | 0.137 | 0.783 | -0.131 | 0.085 | -0.050 | 0.055 |
| SA7 | -0.033 | 0.828 | -0.144 | -0.019 | 0.139 | 0.022 |
| DA1 | -0.021 | -0.128 | 0.760 | -0.049 | -0.030 | 0.007 |
| DA2 | -0.059 | 0.174 | 0.736 | 0.077 | 0.129 | -0.032 |
| DA3 | 0.016 | -0.016 | 0.912 | -0.023 | 0.043 | -0.044 |
| DA4 | 0.053 | -0.019 | 0.839 | 0.003 | -0.133 | 0.070 |
| EE1 | -0.105 | 0.013 | 0.001 | 0.895 | -0.048 | -0.008 |
| EE2 | 0.192 | -0.224 | 0.085 | 0.802 | -0.240 | 0.008 |
| EE3 | 0.150 | -0.069 | 0.012 | 0.768 | -0.006 | 0.029 |
| EE4 | -0.012 | 0.165 | -0.017 | 0.832 | 0.028 | -0.136 |
| EE5 | 0.005 | 0.084 | -0.003 | 0.709 | -0.331 | 0.143 |
| EE6 | -0.067 | 0.038 | -0.052 | 0.743 | 0.270 | -0.016 |
| EE8 | -0.024 | -0.007 | -0.039 | 0.849 | 0.337 | -0.129 |
| EE9 | -0.114 | 0.007 | 0.009 | 0.892 | -0.034 | 0.051 |
| DP1 | -0.017 | 0.072 | 0.082 | -0.124 | 0.880 | 0.033 |
| DP2 | -0.135 | 0.092 | -0.069 | 0.138 | 0.905 | -0.058 |
| DP3 | 0.031 | -0.081 | -0.014 | 0.062 | 0.902 | -0.014 |
| DP4 | -0.089 | 0.002 | 0.109 | -0.227 | 0.853 | -0.095 |
| DP5 | 0.260 | -0.107 | -0.127 | 0.173 | 0.711 | 0.164 |
| PA1 | 0.039 | 0.064 | -0.077 | 0.297 | -0.274 | 0.795 |
| PA2 | 0.050 | 0.79 | -0.145 | 0.381 | -0.278 | 0.791 |

| كود العبارة | فضاظة العميل | التمثيل السطحي | التمثيل العميق | الاستنزاف العاطفي | تبلد المشاعر | تدني الانجاز الشخصي |
|-------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|--------------|---------------------|
| PA3 | 0.055 | 0.029 | -0.052 | 0.172 | -0.140 | 0.816 |
| PA4 | -0.146 | -0.003 | 0.059 | -0.425 | 0.358 | 0.808 |
| PA5 | -0.111 | 0.003 | 0.275 | -0.152 | 0.100 | 0.769 |
| PA6 | -0.102 | 0.011 | -0.029 | -0.332 | 0.252 | 0.761 |
| PA7 | 0.150 | -0.055 | -0.092 | -0.066 | 0.065 | 0.755 |
| PA8 | 0.073 | 0.143 | 0.070 | 0.116 | -0.075 | 0.723 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن أكبر قيم للمعاملات تقع أمام المتغير المراد قياسه، وبالتالي لا يوجد تداخل بين عبارات المتغيرات المستخدمة في البحث.

معيار التداخل بين المتغيرات :Fornell-Larcker Criterion

ويعبر عن التداخل بين المتغيرات من خلال مقارنة الجذر التربيعي لقيم AVE مع معاملات الارتباط بين المتغير والمتغيرات الأخرى. ويجب أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر. ويعتمد معيار Fornell-Larcker على فكرة أن المتغير يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكثر من أي متغير آخر.

جدول رقم (٥):

التداخل بين بين متغيرات البحث

| بيان | فضاظة العميل | التمثيل السطحي | التمثيل العميق | الاستنزاف العاطفي | تبلد المشاعر | تدني الانجاز الشخصي |
|---------------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|--------------|---------------------|
| فضاظة العميل | 0.766 | | | | | |
| التمثيل السطحي | 0.532 | 0.788 | | | | |
| التمثيل العميق | -0.074 | 0.407 | 0.815 | | | |
| الاستنزاف العاطفي | 0.534 | 0.366 | -0.037 | 0.816 | | |
| تبلد المشاعر | 0.508 | 0.293 | -0.103 | 0.687 | 0.853 | |
| تدني الإنجاز الشخصي | 0.438 | 0.306 | -0.303 | 0.416 | 0.374 | 0.778 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. يقع الجذر التربيعي لـ AVE على القطر الرئيسي للمصفوفة.

يتضح من الجدول رقم (٥) أن الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر مما يدل على عدم وجود تداخل بين المتغيرات.

ويتضح من اختبارات الثبات والصدق التقاربي والصدق التمييزي السابقة كفاية هذه المقاييس لقياس متغيرات البحث، ومن ثم صلاحية قائمة الاستقصاء للتطبيق على عينة البحث والاعتماد عليها في اختبار الفروض.

سابعاً: اختبار فروض البحث:

اعتمد البحث على برنامج SPSS إصدار 25 في الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة، وعلى برنامج Warp PLS 8 في اختبار النموذج المفاهيمي المقترح، وتم الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية PLS-SEM لاختبار فروض البحث، وتم اختبار المعنوية من خلال قيم p. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١- الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لفضافة العميل على أبعاد الاحتراق الوظيفي

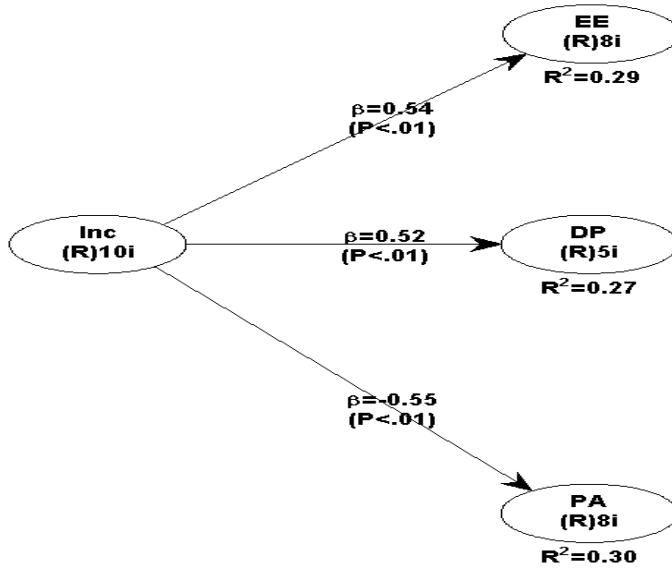
ويعرض الجدول رقم (٦) نتائج اختبار أثر فضاظة العميل على أبعاد الاحتراق الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (٦):

نتائج اختبار أثر فضاظة العميل على أبعاد الاحتراق الوظيفي

| Adjusted R ² | R ² | P Value | Beta | |
|-------------------------|----------------|---------|-------|------------------------------------|
| 0.285 | 0.288 | <0.001 | 0.536 | فضاظة العميل ← الاستنزاف العاطفي |
| 0.270 | 0.273 | <0.001 | 0.522 | فضاظة العميل ← تبدل المشاعر |
| 0.298 | 0.301 | <0.001 | 0.548 | فضاظة العميل ← تدني الإنجاز الشخصي |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل رقم (٢):

أثر فضاظة العميل على أبعاد الاحتراق الوظيفي

أ- تأثير فضاظة العميل على الاستنزاف العاطفي: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $Beta=0.536$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي لفضاظة العميل على الاستنزاف العاطفي.

كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.288$ مما يدل على أن فضاظة العميل تفسر 28.8% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالاستنزاف العاطفي.
 ب- تأثير فضاظة العميل على تبدل المشاعر: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $Beta=0.522$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي لفضاظة العميل على تبدل المشاعر. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.273$ مما يدل على أن فضاظة العميل تفسر 27.3% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بتبدل المشاعر.

ج- تأثير فضاظة العميل على تدني الإنجاز الشخصي: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $Beta=0.548$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي لفضاظة العميل على تدني الإنجاز الشخصي. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.301$ مما يدل على أن فضاظة العميل تفسر 30.1% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بتدني الإنجاز الشخصي.
 وبناء عليه يمكن قبول الفرض الأول من فروض البحث.

٢- الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لفضاظة العميل على أبعاد العمل العاطفي.

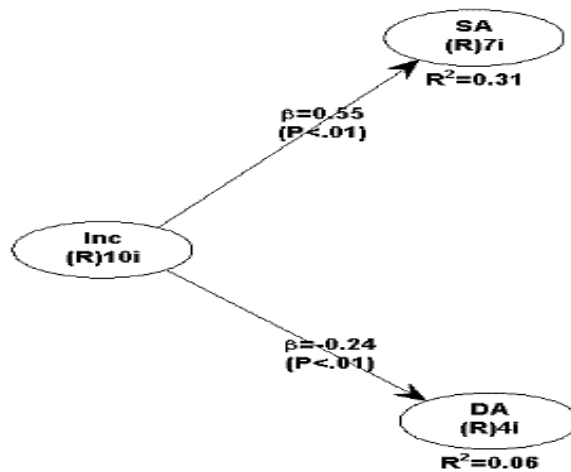
يعرض الجدول رقم (٧) نتائج اختبار أثر فضاظة العميل على أبعاد العمل العاطفي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (٧):

نتائج اختبار أثر فضاظة العميل على أبعاد العمل العاطفي

| المسار | Beta | P Value | R^2 | Adjusted R^2 |
|-------------------------------|--------|---------|-------|----------------|
| فضاظة العميل ← التمثيل السطحي | 0.553 | <0.001 | 0.306 | 0.303 |
| فضاظة العميل ← التمثيل العميق | -0.238 | <0.001 | 0.057 | 0.053 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل رقم (٣):

أثر فضاظة العميل على أبعاد العمل العاطفي

أ- تأثير فضاظة العميل على التمثيل السطحي: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $Beta = 0.553$ ، $P < 0.001$ أي $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي لفضاظة العميل على التمثيل السطحي، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.306$ مما يدل على أن فضاظة العميل تفسر 30.6% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالتمثيل السطحي.

ب- تأثير فضاظة العميل على التمثيل العميق: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $Beta = -0.238$ ، $P < 0.001$ أي $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير سلبي معنوي لفضاظة العميل على التمثيل العميق، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.057$ مما يدل على أن فضاظة العميل تفسر 5.7% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالتمثيل العميق.

وبناء عليه يمكن قبول الفرض الثاني من فروض البحث.

3- الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد العمل العاطفي على أبعاد الاحتراق الوظيفي.

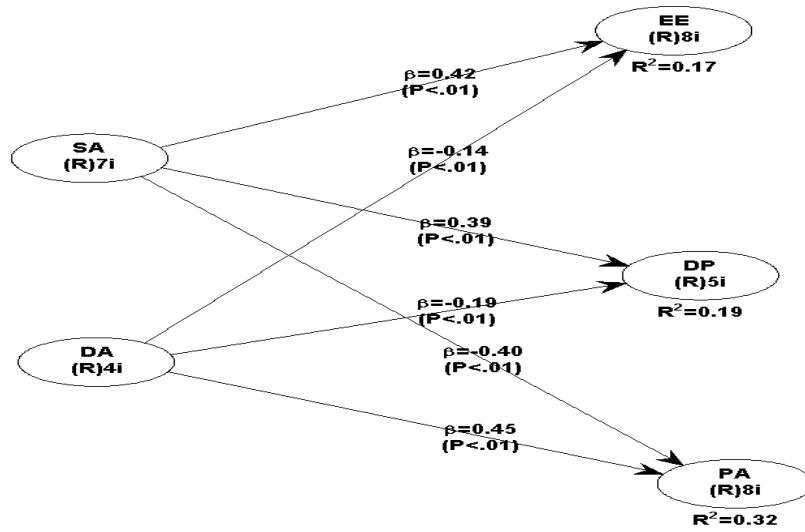
يعرض الجدول رقم (٨) نتائج اختبار أثر أبعاد العمل العاطفي على أبعاد الاحتراق الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (٨):

نتائج اختبار أثر أبعاد العمل العاطفي على أبعاد الاحتراق الوظيفي

| المسار | Beta | P Value | R ² | Adjusted R ² |
|--------------------------------------|--------|---------|----------------|-------------------------|
| التمثيل السطحي ← الاستنزاف العاطفي | 0.471 | <0.001 | 0.168 | 0.162 |
| التمثيل العميق ← الاستنزاف العاطفي | -0.144 | <0.001 | | |
| التمثيل السطحي ← تبلد المشاعر | 0.391 | <0.001 | 0.186 | 0.180 |
| التمثيل العميق ← تبلد المشاعر | -0.188 | <0.001 | | |
| التمثيل السطحي ← تدني الإنجاز الشخصي | 0.397 | <0.001 | 0.324 | 0.319 |
| التمثيل العميق ← تدني الإنجاز الشخصي | -0.453 | <0.001 | | |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل رقم (٤):

أثر أبعاد العمل العاطفي على أبعاد الاحتراق الوظيفي

أ- تأثير أبعاد العمل العاطفي على الاستنزاف العاطفي: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي للتمثيل السطحي على الاستنزاف العاطفي حيث بلغت $Beta = 0.471$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ ، ووجود تأثير سلبي معنوي للتمثيل العميق على الاستنزاف العاطفي حيث بلغت $Beta = 0.144$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.168$ مما يدل على أن أبعاد العمل العاطفي تفسر ١٦.٨% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالاستنزاف العاطفي.

ب- تأثير أبعاد العمل العاطفي على تبدل المشاعر: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي للتمثيل السطحي على تبدل المشاعر حيث بلغت $Beta = 0.391$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ ، ووجود تأثير سلبي معنوي للتمثيل العميق على تبدل المشاعر حيث $Beta = 0.188$ ، $P < 0.001$ أي $P < 0.05$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.186$ مما يدل على أن أبعاد العمل العاطفي تفسر ١٨.٦% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بتبدل المشاعر.

ج- تأثير أبعاد العمل العاطفي على تدني الإنجاز الشخصي: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي للتمثيل السطحي على تدني الإنجاز الشخصي حيث بلغت $Beta = 0.397$ ، $P < 0.001$ أي $P < 0.05$ ، ووجود تأثير سلبي معنوي للتمثيل العميق على تدني الإنجاز الشخصي حيث بلغت $Beta = 0.453$ ، $P < 0.001$ أي $P < 0.05$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.324$ مما يدل على أن أبعاد العمل العاطفي تفسر ٣٢.٤% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بتدني الإنجاز الشخصي.

وبناء عليه يمكن قبول الفرض الثالث من فروض البحث.

٤. الفرض الرابع : الدور الوسيط للعمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاحتراق الوظيفي.

تم اختبار الدور الوسيط لأبعاد العمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل وأبعاد الاحتراق الوظيفي وفقاً لمنهجية (Baron and Kenny (1986). ووفقاً لهذه المنهجية، تم تصميم ثلاثة نماذج انحدار لاختبار الدور الوسيط: الأول، يقيس انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع أي انحدار فضاظة العميل على أبعاد الاحتراق الوظيفي، والثاني، يقيس انحدار المتغير المستقل على المتغير الوسيط أي انحدار فضاظة العميل على أبعاد العمل العاطفي. والثالث، يقيس انحدار المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع أي انحدار فضاظة العميل وأبعاد العمل العاطفي على أبعاد الاحتراق الوظيفي.

وتشترط منهجية (Baron and Kenny (1986 أن تكون نماذج الانحدار الثلاثة معنوية، ولاختبار الدور الوسيط وفقاً لهذه المنهجية يتم مقارنة معامل بيتا للمتغير المستقل في العلاقة المباشرة والعلاقة غير المباشرة فإذا أصبح معامل بيتا للمتغير المستقل في العلاقة المباشرة غير معنوي كان المتغير الوسيط وسيطاً كلياً، وإذا انخفضت قيمة معامل بيتا ولكنها ظلت معنوية كان المتغير الوسيط وسيطاً جزئياً.

ويعرض الجدول رقم (٩) نتائج اختبار الدور الوسيط للعمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاحتراق الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (٩):

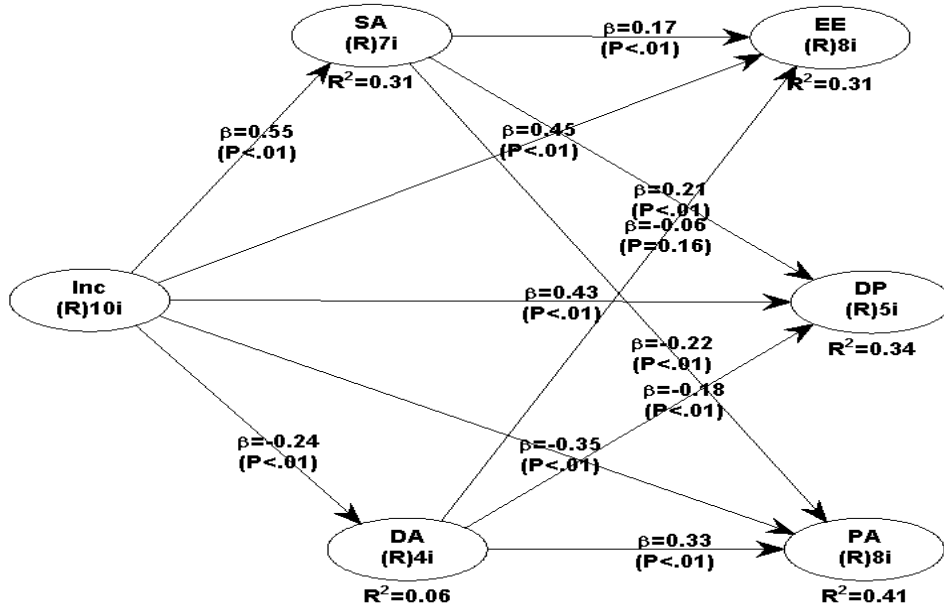
نتائج اختبار الدور الوسيط للعمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاحتراق الوظيفي

| R ² | التأثير الكلي | | التأثير غير المباشر | | التأثير المباشر | | |
|----------------|---------------|-------|---------------------|-------|-----------------|-------|------------------------------------|
| | P Value | Beta | P Value | Beta | P Value | Beta | |
| 0.307 | <0.001 | 0.553 | 0.035 | 0.107 | <0.001 | 0.446 | فضاظة العميل ← الاستنزاف العاطفي |
| 0.339 | <0.001 | 0.590 | 0.003 | 0.158 | <0.001 | 0.432 | فضاظة العميل ← تبدل المشاعر |
| 0.405 | <0.001 | 0.550 | <0.001 | 0.202 | <0.001 | 0.348 | فضاظة العميل ← تدني الإنجاز الشخصي |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

أ- الدور الوسيط لأبعاد العمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاستنزاف العاطفي: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد العمل العاطفي أدت إلى تخفيض معامل بيتا من ٠.٥٣٦ إلى ٠.٤٤٦ ولكنها ظلت معنوية وبالتالي تتوسط أبعاد العمل العاطفي جزئياً في العلاقة بين فضاظة العميل والاستنزاف العاطفي، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = ٠.٣٠٧$ مما يدل على أن فضاظة العميل

وأبعاد العمل العاطفي يفسرون ٣٠.٧% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالاستنزاف العاطفي.



شكل رقم (٥):

دور العمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاحترق الوظيفي

ب- الدور الوسيط لأبعاد العمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل وتبلد المشاعر: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد العمل العاطفي أدت إلى تخفيض معامل بيتا Beta من ٠.٥٢٢ إلى ٠.٤٣٢، ولكنها ظلت معنوية وبالتالي تتوسط أبعاد العمل العاطفي جزئياً في العلاقة بين فضاظة العميل وتبلد المشاعر، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.339$ مما يدل على أن فضاظة العميل وأبعاد العمل العاطفي يفسرون ٣٣.٩% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بتبلد المشاعر.

ج- الدور الوسيط لأبعاد العمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاستنزاف العاطفي: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد العمل العاطفي أدت إلى تخفيض معامل بيتا Beta من ٠.٥٤٨ إلى ٠.٣٤٨، ولكنها ظلت معنوية وبالتالي تتوسط أبعاد العمل العاطفي جزئياً في العلاقة بين فضاظة العميل وتبدي الإنجاز الشخصي، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.405$ مما يدل على أن فضاظة العميل وأبعاد العمل العاطفي يفسرون ٤٠.٥% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بتبدي الإنجاز الشخصي.

وبناء على ما سبق، تتوسط أبعاد العمل العاطفي جزئياً العلاقة بين فضاظة العميل وأبعاد الاحتراق الوظيفي. وبالتالي يمكن قبول الفرض الثالث من فروض البحث.

ثامناً: مناقشة النتائج والتوصيات:

١ - مناقشة نتائج البحث:

سعى هذا البحث إلى التعرف على أثر كل من فضاظة العميل، والعمل العاطفي على الاحتراق الوظيفي، واختبار الدور الوسيط للعمل العاطفي في العلاقة بين فضاظة العميل والاحتراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين في شركات الإتصالات بمحافظة الدقهلية. وتمثلت أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

(١) وجود تأثير إيجابي معنوي لفضاظة العميل على الاحتراق الوظيفي وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة (Han et al., 2016; Kim & Qu, 2019a, 2019b; Yang & Lau, 2019)، مما يؤكد أن تعرض موظفي الخطوط الأمامية لسوء المعاملة من جانب العملاء مثل التحدث بأسلوب وقح، والقيام بحركات وإيماءات غير لائقة، بالإضافة إلى إلقاء اللوم على الموظف في مشكلة لم يتسبب فيها، وتنفيس بعض العملاء عن عدم رضاهم ومشاعرهم السلبية تجاه موظفي الخطوط الأمامية، وعدم تقدير الجهود المبذولة لمساعدتهم؛ يؤدي إلى الشعور بالإحباط والإرهاق واستنفاد الطاقة، وفقدان النشاط والحيوية واللامبالاة، وانخفاض الدافعية والشعور بعدم الكفاءة وتضاؤل الإنجاز الشخصي وهو ما يمثل الاحتراق الوظيفي. وتدعم هذه النتيجة كل من نظرية الحفاظ على الموارد ونظرية الأحداث العاطفية؛ فالأحداث العاطفية السلبية مثل فضاظة العميل تؤدي إلى استنفاد الموارد العاطفية والنفسية، وتثير هذه الأحداث مشاعر سلبية لدى الموظفين، مثل الغضب والحزن والإحباط وخيبة الأمل، والتي تؤدي بدورها إلى الاحتراق الوظيفي متمثلاً في الاستنزاف العاطفي وتبدل المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي.

(٢) وجود تأثير إيجابي معنوي لفضاظة العميل على التمثيل السطحي، ووجود تأثير سلبي لفضاظة العميل على التمثيل العميق. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (Cheng and Liu, 2024; Li et al., 2023) والتي توصلت إلى أن فضاظة العميل تؤثر إيجابياً على التمثيل السطحي، وتؤثر سلبياً على التمثيل العميق، وكذلك مع دراستي (Andel et al., 2022; Hur et al., 2015) التي توصلت لوجود تأثير إيجابي لفضاظة العميل على التمثيل السطحي. فعند التعامل مع العملاء غير المهذبين يستخدم موظفي الخطوط الأمامية استراتيجيات العمل العاطفي التي تتمثل في التمثيل السطحي والتمثيل العميق، وذلك لتلبية متطلبات الوظيفة. فيلجأ الموظفون إلى اصطناع مشاعر غير حقيقية، وتعديل حالتهم المزاجية، والتظاهر بمشاعر إيجابية لكي يتمكنوا من التعامل مع العملاء بطريقة مناسبة وفقاً لمتطلبات الوظيفة وقواعد السلوك التي تفرضها المنظمة. وترى الباحثتان أنه عند تعرض موظفي الخطوط الأمامية لفضاظة العميل، ومن أجل الامتثال لقواعد العرض الخاصة بالمنظمة الخدمية، مثل "الخدمة بابتسامة"، يميل موظفو الخطوط الأمامية إلى الانخراط في التمثيل السطحي بدلاً من التمثيل العميق لتنظيم عواطفهم. وذلك لأنه بالنسبة

لموظفي الخطوط الأمامية الذين يعانون من مشاعر سلبية، فإن التعبير عن ابتسامة زائفة يتطلب جهدًا أقل من تغيير مشاعرهم الداخلية إلى إيجابية ثم التعبير بابتسامة حقيقية. وبالتالي، يؤدي التعرض المتكرر لفضافة العميل إلى ارتفاع التمثيل السطحي، وانخفاض التمثيل العميق وهو ما يفسر التأثير السلبي لفضافة العميل على التمثيل العميق. وجاءت هذه النتيجة أيضًا متوافقة مع نظرية الأحداث العاطفية، والتي تؤكد على أن الأحداث العاطفية هي السبب الرئيس لردود الفعل العاطفية أو السلوكية، وفضافة العميل كحدث تنظيمي عاطفي تؤثر على موظفي الخطوط الأمامية أثناء قيامهم بتوظيف استراتيجيات التنظيم العاطفي الخاصة بهم أثناء العمل.

(٣) وجود تأثير تأثير إيجابي معنوي للتمثيل السطحي على أبعاد الاحتراق الوظيفي (الاستنزاف العاطفي، وتبليد المشاعر، وتدني الإنجاز الشخصي)، ووجود تأثير سلبي معنوي للتمثيل العميق على أبعاد الاحتراق الوظيفي. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة (Wu and Shie, 2017; Tolukan, 2019; Kim and Leach, 2021; Ntima et al., 2023; Rughoobur-Seetah, 2023). فسعي موظفي الخطوط الأمامية إلى إظهار مشاعر غير حقيقية (استراتيجية التمثيل السطحي) ليتمكنوا من التعامل مع العملاء بالطريقة المناسبة لتلبية متطلبات الوظيفة ومحاولاتهم الدائمة لارتداء قناع وإظهار مشاعر مختلفة عما يشعروا به داخلياً كل ذلك يؤدي في النهاية إلى شعورهم بالاستنزاف العاطفي واللامبالاة والشعور بعدم الكفاءة وتبليد المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي. أما في حالة استخدام موظفي الخطوط الأمامية لاستراتيجية التمثيل العميق فإنهم يحاولون فعلياً الإحساس بالمشاعر التي يظهرونها للعملاء وينموا بداخلهم هذه المشاعر بشكل مستمر مما يجعل شعورهم بالاستنزاف العاطفي وتبليد المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي أقل حدة، وأكثر قدرة على تنظيم وفهم وإدارة مشاعرهم مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالكفاءة والفاعلية. وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع نظرية الحفاظ على الموارد ونظرية متطلبات وموارد الوظيفة، فإذا تمكن الموظف من الحفاظ على موارده النفسية والجسدية وتعزيزها فإنه بذلك سيصبح قادراً على تجنب الشعور بالاحتراق الوظيفي، وإذا لم يتمكن من الحفاظ على موارده وطاقته فإن ذلك يؤدي إلى شعوره بالاستنزاف العاطفي والتوتر الدائم وتبليد المشاعر وتدني الإنجاز الشخصي.

(٤) تتوسط أبعاد العمل العاطفي العلاقة بين فضافة العميل وأبعاد الاحتراق الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Sliter et al. 2010) والتي توصلت إلى أن أبعاد العمل العاطفي تتوسط العلاقة بين فضافة العميل والاستنزاف العاطفي (أحد أبعاد الاحتراق الوظيفي). وتشير هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين فضافة العميل والاحتراق الوظيفي تحدث بسبب الاستجابات العاطفية التي يستخدمها الموظف للتعامل مع فضافة العميل. تؤدي فضافة العميل إلى الاحتراق الوظيفي بسبب آلية التعامل مع فضافة العميل، فالجهد

المطلوب للتحكم في الاستجابات العاطفية التي تثيرها فضاظة العميل والمتمثلة في تزوير المشاعر وقمع المشاعر السلبية، يؤدي إلى استنزاف الموارد العاطفية والنفسية المحدودة، وهذا بدوره يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي. وبالتالي، إذا كان الموظف قادرًا على التعبير عن مشاعره، أو التعامل معها بطريقة مناسبة دون الحاجة إلى قمع مشاعره واصطناع المشاعر الإيجابية، فمن غير المرجح أن يحدث الاحتراق الوظيفي. وتتوافق هذه النتيجة أيضًا مع نظرية الحفاظ على الموارد، حيث يحدث الاحتراق الوظيفي عندما لا يكون لدى الأفراد موارد نفسية وعاطفية كافية لمواجهة الضغوط وتلبية متطلبات العمل. فالعمل العاطفي يستنزف الموارد العاطفية، وبالتالي يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي.

٢ - التوصيات:

الاحتراق الوظيفي هو نتاج للعمل العاطفي حيث يبذل الموظفون جهدًا كبيرًا لإظهار المشاعر المرغوبة من الناحية التنظيمية. كما أن الحد من فضاظة العملاء هو أمر خارج عن سيطرة المنظمات والمديرين، مما يعني أنه يجب تحديد الاستراتيجيات الفعالة من قبل جانب الإدارة لتخفيف التأثير السلبي لفضاظة العملاء على موظفي الخطوط الأمامية وعلى المنظمة ككل. وفي ضوء أهداف البحث والنتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الباحثتان مجموعة من التوصيات للإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومديري الأقسام بشركات الاتصالات، والتي يمكن أن تسهم في تقليل تعرض الموظفين في شركات الاتصالات لفضاظة العملاء، أو منعها وتخفيف الآثار السلبية لفضاظة العملاء وذلك من خلال تقديم الدعم المناسب بعد وقوع حوادث فضاظة العملاء. ويمكن توضيح توصيات البحث وآليات التنفيذ كما في الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠):

توصيات البحث وآليات التنفيذ

| آلية التنفيذ | التوصية |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • حضور المديرين بانتظام إلى منطقة الخدمة بحيث يكون تواجدهم مرئيًا بوضوح للموظفين والعملاء على حدٍ سواء وذلك لمنع حوادث الفضاظة قبل وقوعها. • تتبع العملاء غير المهذبين والسماح لموظفي شركات الاتصالات بإنهاء المكالمات عند تعرضهم لفضاظة العملاء. • إعداد قائمة سوداء من العملاء غير المهذبين، وتقييد بعض الخدمات أو المزايا التي يحصلون عليها، ونشر علامات التحذير. • تسهيل شركات الاتصالات لتدخل المديرين، وكذلك سهولة الوصول إلى الإدارة من قبل العملاء | <p>١- تنفيذ برامج ووضع استراتيجيات مناسبة لتقليل تعرض الموظفين لفضاظة العملاء، أو منعها تمامًا.</p> |

| آلية التنفيذ | التوصية |
|---|---|
| <p>والموظفين مما يؤى إلى تقليل العديد من المواقف التي يحتمل أن تتحول إلى حوادث فظاظة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • منح موظفي الخطوط الأمامية في شركات الاتصالات مزيدًا من التمكين للتعامل مع مواقف الفظاظة والتي يمكن أن تزيد من إحساس الموظفين بالسيطرة في لقاءات الخدمة وتقليل مستوى التوتر المرتبط بالتعامل مع هذه الحوادث. • تثقيف المديرين بشأن مخاطر فظاظة العملاء والتوعية بأضرار وأثارها السلبية، وتقديم استراتيجيات للتعامل مع مثل هذه المواقف ومنعها. عندما يواجه الموظفون فظاظة العملاء. • تدريب موظفي الخدمة بشكل كافٍ يمكن أن يساعد في التعامل مع فظاظة العملاء. على سبيل المثال، تنفيذ برامج للتدريب على مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات لتهدئة العملاء المستاءين بحيث يمكن للموظفين التعامل معهم بشكل أكثر فعالية. وتشجيع الموظفين الآخرين على تبادل المعلومات حول التجارب أو الاستراتيجيات الناجحة للتعامل مع فظاظة العملاء. • إجراء المدير استطلاعات منتظمة أو عقد اجتماعات مع الموظفين لتتبع مدى تكرار وطبيعة سلوكيات فظاظة العميل واتخاذ إجراءات لمنع حدوث هذه السلوكيات. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • تزويد موظفي الخطوط الأمامية في شركات الاتصالات الذين تعرضوا لسلوكيات فظاظة العملاء باستراحة قصيرة للتخفيف من الآثار السلبية لفظاظة العميل، مما يسمح بتخفيف التوتر والمشاعر السلبية قبل استئناف العمل. • يمكن للمديرين في شركات الاتصالات تقديم الدعم النفسي للموظفين الذين تعرضوا لفظاظة العملاء، ومساعدتهم على تحليل أسباب الفظاظة و التعرف على ما إذا كانت هذه الفظاظة قد بدأت بواسطتهم أو بسبب جهل العملاء، مما يقلل من الآثار الضارة، وتعزيز ثقتهم في التعامل مع هذه الضغوط. • تشجيع الموظفين على شرح المواقف والإبلاغ عنها بعد تعرضهم لفظاظة العملاء. • التدريب على التعاطف لمساعدتهم على فهم مشاعر العملاء بشكل أفضل وفهم أن فظاظة العملاء ليست شخصية في كثير من الأحيان، وعادةً ما تفنقر إلى أي نية ضارة. | <p>٢- تقديم الدعم والمساعدة من شركات الإتصالات لمساعدة موظفي الخطوط الأمامية بعد تعرضهم لفظاظة العملاء.</p> |

| آلية التنفيذ | التوصية |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • متابعة التغييرات العاطفية للموظفين، واسترضاء أولئك الذين تواصلوا بشكل متكرر مع العملاء غير المتحضرين ووضع آلية تعويض معقولة للموظفين. • عقد الندوات وورش العمل والبرامج الحوارية التي من شأنها التدريب وخلق الوعي بالمتطلبات العاطفية، وأضرار التمثيل السطحي وكذلك بناء ثقة العاملين في المهارات المناسبة اللازمة لأداء العمل العاطفي. • تعكس نتائج الدراسة الحالية الجانب المشرق من العمل العاطفي (أي التمثيل العميق) الذي يعزز الشعور بالإنجاز الشخصي ويخفف من الاحتراق الوظيفي. وبالتالي، يجب على مديري شركات الاتصالات الانتباه إلى نوع استراتيجيات العمل العاطفي التي يستخدمها العاملون بشكل متكرر. • تدريب موظفي شركات الاتصالات على أساليب تفعيل التمثيل العميق في مهامهم اليومية أثناء التعامل مع العملاء. وذلك لأن التمثيل العميق لا يستهلك الموارد النفسية والعاطفية بطريقة تؤدي إلى استنزافها. • تشجيع المديرين بشركات الاتصالات لكل من المشرف وزملاء العمل على تقديم تعليقات إيجابية لبعضهم البعض، لتعزيز الموارد المستنفدة بعد تعرضهم لفضافة العملاء. • تعزيز وتنمية الموارد العاطفية لموظفي شركات الاتصالات، من خلال فترات الراحة التأملية، وبرامج الحد من التوتر القائمة على اليقظة الذهنية، لمساعدة العاملين على تقليل التوتر الذي يعانون منه، ومن ثم تحسين جودة الخدمة وتعزيز رفاية الموظفين. | <p>٣- تعزيز الموارد الوظيفية لموظفي الشركات والاتصالات، وتقديم المساعدة في تنظيم وإدارة عواطفهم.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ضرورة النظر في نظم الاختيار والتعيين ومراعاة التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات شاغل الوظيفة، واختيار وتعيين الموظفين الذين لديهم القدرة على مواجهة الموقف التي يتعرضون فيها للضغوط والانفعالات النفسية، من خلال محاكاة المواقف المرتبطة بفضافة العملاء، والعمل العاطفي. • إجراء استقصاء حول الاحتراق الوظيفي بين موظفي شركات الاتصالات وذلك لتحديد من هم الأشخاص الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي. ومن ثم يتم عمل دورات تدريبية لهم، وتثقيف المديرين والموظفين حول الاحتراق الوظيفي وأضراره ومصادره وطرق الوقاية منه والتعامل معه. | <p>٤- وضع استراتيجيات لتجنب شعور العاملين بالاحتراق الوظيفي أو تخفيفه قدر الإمكان.</p> |

| آلية التنفيذ | التوصية |
|---|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> • توزيع المهام والواجبات على العاملين بما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم حتى لا يشعروا بالتعب والإرهاق. وكذلك تطبيق التناوب الوظيفي لتخفيض عدد المرات التي يتعرض فيها موظفو الخطوط الأمامية لسلوكيات فظاظة العميل للحد من الاحتراق الوظيفي. • زيادة التواصل بين العاملين ورؤسائهم وزملائهم، ومحاولة عمل فترات أو أوقات راحة يتواجد فيها العاملين مع رؤسائهم دون التحدث في نواحي العمل. • إبداء الاهتمام والتعاطف مع العاملين عندما يكون لديهم مشكلات والسعي إلى حلها. والعمل على توفير مناخ عمل يسوده علاقات طيبة بين العاملين يستطيعون خلاله تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم. | |

تاسعاً: إسهامات البحث:

يقدم هذا البحث عدة مساهمات نظرية وعملية تثري البحث الحالي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١- الآثار النظرية:

- (١) يعد هذا البحث إضافة للدراسات التي تناولت نواتج فظاظة العميل مثل العمل العاطفي والاحتراق الوظيفي. أيضاً، يعد هذا البحث للدراسات التي تناولت مقدمات كل من العمل العاطفي والاحتراق الوظيفي.
- (٢) توصلت نتائج هذا البحث لوجود أثر غير مباشر لفظاظة العميل على الاحتراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للعمل العاطفي. ومن ثم، تتمثل المساهمة الأساسية لهذا البحث في توفير فهم أعمق للألية النفسية التي تؤثر من خلالها فظاظة العميل على الاحتراق الوظيفي لموظفي الخطوط الأمامية.
- (٣) استكشفت الدراسات السابقة الآثار السلبية لفظاظة العميل على الموظفين في بعض الصناعات الخدمية مثل السياحة والتمريض، ومن ثم يمثل تطبيقها في سياق شركات الإتصالات توسيع لنطاق البحث.
- (٤) اعتمد هذا البحث في دراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث على نظريتي الحفاظ على الموارد والأحداث العاطفية، ونموذج متطلبات - موارد الوظيفة مما يؤكد على صحة تلك النظريات.

٢- الآثار العملية:

- (١) تفضل المنظمات إرضاء العملاء بدلاً من موظفي الخطوط الأمامية. ومع ذلك، إذا لم يكن هناك موظفون راضون، فلن يكون هناك عملاء راضون. لذا، يجب على المديرين والمشرفين حماية موظفي الخطوط الأمامية من التعرض لفظاظة العميل بدلاً من تلبية احتياجات العملاء غير المهذبين.

(٢) يجب التخلي عن شعار "الزبون دائماً على حق" فليس العميل دائماً على حق، ومن غير المرجح أن يلبي موظفو الخطوط الأمامية الذين ليس لديهم موارد عاطفية ونفسية كافية طلبات العملاء واحتياجاتهم. لذلك، يجب على المديرين في شركات الاتصالات مراعاة ليس فقط طلبات العملاء ولكن أيضاً احتياجات الموظفين.

(٣) أثبت نتائج هذا البحث أن استنفاد الموارد العاطفية والنفسية بسبب فظاظة العميل يرتبط بالنتائج النفسية مثل العمل العاطفي والاحترق الوظيفي، لذلك يجب أن تأخذ الإدارة في الاعتبار الآثار المترتبة على فظاظة العميل لكل من موظفي الخطوط الأمامية والمنظمة. على وجه التحديد، تحليل تكرار وشدة وأسباب فظاظة العميل، ومحاولة تقليلها إلى الحد الأدنى وتطوير استراتيجيات للتخفيف من آثارها السلبية.

عاشراً: محددات البحث وفرص البحوث المستقبلية:

توجد بعض القيود والتي قد تمثل فرصاً للبحوث في المستقبل. ويمكن توضيحها كما يلي:

- (١) هذه الدراسة مستعرضة (Cross-Sectional) لم تأخذ تأثير الزمن في الاعتبار، ومن ثم فهناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية، وذلك للتأكد من مدى إمكانية تعميم نتائج البحث.
- (٢) لم يميز هذا البحث بين الأنواع المختلفة من الفظاظة في مكان العمل، على سبيل المثال، قد تشمل الفظاظة في مكان العمل فظاظة المشرف، وفظاظة زميل العمل، بالإضافة إلى فظاظة العميل. ويمكن تحديد تأثير كل نوع منفصل من الفظاظة على العمل العاطفي، والاحترق الوظيفي.
- (٣) تم تطبيق البحث على موظفي الخطوط الأمامية في شركات الاتصالات، ومن ثم تقترح الباحثتان توسيع مجال التطبيق وإعادة اختبار نموذج الدراسة في قطاعات أخرى مثل البنوك، والمستشفيات، وفي صناعة الضيافة مثل الفنادق والمطاعم.
- (٤) تناول البحث الحالي المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للدراسة والمتمثلة في فظاظة العميل، والعمل العاطفي، والاحترق الوظيفي، ومن ثم تقترح الباحثتان دراسة نواتج أخرى مثل سلوكيات تخريب الخدمة، والارتباط الوظيفي، والأداء الوظيفي، ونية ترك العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

- الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، (٢٠٢٣)، سوق الإتصالات. https://mcit.gov.eg/ar/TeleCommunications/Industry/Telecom_Market (الإطلاع في ٢٠٢٤/١/٩)
- السلنتي، لمياء السعيد (2016). التأثيرات التفاعلية بين مناخ المنظمة الاثيرة والعمل العاطفي والصراع بين العمل والاسرة بالتطبيق على شركات المحمول في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع ٢، ١٣١-١٨٩.
- مرزوق، عبد العزيز على (٢٠١٨). أثر إيمان العمل علي الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ٤(٥)، ٣٢٨-٣٦٣.
- نصر، فرج على عمار (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ٦(١)، ١٨٥-٢٠٩.
- Abdalla, A., Li, X., & Yang, F. (2023). Stressors and job burnout of Chinese expatriate construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*. In press.
- Al Sabei, S., AbuAlRub, R., Al Yahyaei, A., Al-Rawajfah, O. M., Labrague, L. J., Burney, I. A., & Al-Maqbali, M. (2023). The influence of nurse managers' authentic leadership style and work environment characteristics on job burnout among emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 70, 101321, 1-7
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 223-240.
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., & Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17.
- Anand, A., Dalmasso, A., Vessal, S. R., Parameswar, N., Rajasekar, J., & Dhal, M. (2023). The effect of job security, insecurity, and burnout on employee organizational commitment. *Journal of Business Research*, 162, 113843, 1-14
- Andel, S. A., Porter, C. O., Amber, B., & Lukjan, K. P. (2022). Differential effects of rude coworkers and patients on nurses' safety performance: an emotional labor perspective. *Journal of managerial psychology*, 37(3), 224-242.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Baker, M. A., & Kim, K. (2020). Dealing with customer incivility: The effects of managerial support on employee psychological well-being and quality-of-life. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102503, 1-11.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bellemans, L., Devos, G., Tuytens, M., & Vekeman, E. (2023). The role of self-efficacy on feelings of burnout among Flemish school principals during the COVID-19 pandemic. *Journal of Educational Administration*, 61(6), 567-585.
- Chan, S. H. G., Lin, Z. C., Wong, I. A., & So, A. C. Y. (2022). When employees fight back: Investigating how customer incivility and procedural injustice can impel employee retaliation. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103308, 1-9.

- Cheng, B., Dong, Y., Zhou, X., Guo, G., & Peng, Y. (2020a). Does customer incivility undermine employees' service performance?. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102544, 1-10.
- Cheng, B., Guo, G., Kong, Y., & Chen, R. (2023). How do observing employees react to customer incivility toward colleagues?. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103504, 1-11.
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Shaalan, A. (2020b). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737-1754.
- Cheng, P., & Liu, Z. (2024). Predicting frontline employees' emotional labor after suffering customer incivility: A job passion perspective. *Acta Psychologica*, 244, 104178.
- Choi, S., Cheong, K. K., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(5), 492-516.
- Chong, C. A., Ng, L. P., & Chen, I. C. (2024). The impact of job insecurity on job burnout among hospitality employees during COVID-19 pandemic: the moderating role of supervisor and co-worker support. *International Hospitality Review*, 38(1), 160-181.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 339-357.
- Erkutlu, H., Chafra, J., Ucak, H., & Kolutek, R. (2023). Does emotional labor affect nurses suffering from workplace violence? A moderated mediation model. *Journal of aggression, conflict and peace research*, 16(1), 28-42.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382-388.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Gaan, N., & Shin, Y. (2024). The buffering role of collective mindfulness in customer incivility and service sabotage: a multilevel study of Indian banks. *International Journal of Bank Marketing*. In press.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: a latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of applied psychology*, 100(3), 863-879.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A., & Sayre, G. M. (2019). Emotional labor: Regulating emotions for a wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131-137.
- Groth, M., & Esmaeilikia, M. (2023). The impact of emotional labor strategy order effects on customer satisfaction within service episodes. *European Journal of Marketing*, 57(12), 3041-3071.
- Gu, X., Liu, C., Ma, J., & Du, C. (2024). Supervisor ostracism and employees' emotional labor: the moderating effect of interpersonal harmony. *Journal of Business and Psychology*, 39, 455-470.
- Güler, M., Ocak, M., & Köksal, O. (2023). The moderating role of surface and deep acting on the relationship between natural emotional labor and organizational commitment. *Current Psychology*, 42(25), 21681-21692.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage publications.
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.

- Heidari, S., Parizad, N., Goli, R., Mam-Qaderi, M., & Hassanpour, A. (2022). Job satisfaction and its relationship with burnout among nurses working in COVID-19 wards: A descriptive correlational study. *Annals of Medicine and Surgery*, 82, 104591, 1-6.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: The University of California Press.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Han, S. J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394-413.
- Hur, W. M., Shin, Y., & Shin, G. (2022). Daily relationships between customer incivility, organizational control, self-efficacy, and service performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103092, 1-11.
- Hwang, H., Hur, W. M., Shin, Y., & Kim, Y. (2022). Customer incivility and employee outcomes in the new service marketplace. *Journal of Services Marketing*, 36(4), 612-625.
- Kamran-Disfani, O., Bagherzadeh, R., Bhattarai, A., Farhang, M., & Scheer, L. K. (2023). Constructive resistance in the frontlines: how frontline employees' resistance to customer incivility affects customer observers. *Journal of Service Research*, 26(4), 560-577.
- Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: the role of race and racial identity for service employees. *Journal of occupational health psychology*, 14(1), 46-57.
- Kim, H., & Leach, R. B. (2021). Mitigating burnout through organizational justice: Customer support workers' experiences of customer injustice and emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 497-517.
- Kim, H., & Qu, H. (2019a). The effects of experienced customer incivility on employees' behavior toward customers and coworkers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 58-77.
- Kim, H., & Qu, H. (2019b). Employees' burnout and emotional intelligence as mediator and moderator in the negative spiral of incivility. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1412-1431.
- Knežević, M. N., Petrović, M. D., Kovačić, S., Mijatov, M., Vuković, D. B., & Kennell, J. (2021). Acting the part: Emotional intelligence and job satisfaction as predictors of emotional labor in travel agencies. *Tourism and Hospitality Research*, 21(2), 183-201.
- Kuriakose, V., & Sreejesh, S. (2023). Co-worker and customer incivility on employee well-being: Roles of helplessness, social support at work and psychological detachment-a study among frontline hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 443-453.
- Leone, M. C., Lambert, E. G., Keena, L. D., Hayes, S. H., & May, D. (2024). Examining the Effects of Key Workplace Variables on Job Burnout of Southern Prison Staff. *The Prison Journal*, 104(2), 173-193.
- Li, J. M., Zhang, X. F., Zhang, L. X., & Zhang, R. X. (2023). Customer incivility and emotional labor: The mediating role of dualistic work passion and the moderating role of conscientiousness. *Current Psychology*, 42(36), 32324-32337.
- Li, S., Zhan, J., Cheng, B., & Scott, N. (2021). Frontline employee anger in response to customer incivility: Antecedents and consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102985, 1-12.
- Liu, J., Washburn, I., & Qu, H. (2019). A conceptual and methodological investigation of a multilevel model of customer incivility. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 168-178.

- Lo, Y. C., Lu, C., Chang, Y. P., & Wu, S. F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10(2), 1-30.
- Maria Tresita, P. V., Aboobaker, N., & Devi, U. N. (2023, November). Family incivility and burnout: a moderated mediation model of life satisfaction and psychological capital. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 11, No. 4, pp. 541-557). Emerald Publishing Limited.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mastracci, S., & Adams, I. (2019). Is emotional labor easier in collectivist or individualist cultures? An east-west comparison. *Public Personnel Management*, 48(3), 325-344.
- Ntim, S. Y., Qin, J., Antwi, C. O., Aboagye, M. O., Chen, S., & Mensah, E. T. (2023). Early childhood educators' emotional labor and burnout in an emerging economy: The mediating roles of affective states. *Heliyon*, 9(3), 1-13.
- Öz, S. D., Karadas, A., & Baykal, U. (2023). Emotional labour behavior of nursing students: A qualitative study. *Nurse Education in Practice*, 66, 103503, 1-6.
- Paul V, M. T., Aboobaker, N., & N, U. D. (2021). Family incivility, burnout and job satisfaction: examining the mediation effect. *Benchmarking: An International Journal*, 28(6), 2110-2129.
- Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V., & Stewart, G. T. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 117, 58-70.
- Peng, S., Zhang, J., Liu, X., Pei, M., Wang, T., & Zhang, P. (2023). Job burnout and its influencing factors in Chinese medical staffs under China's prevention and control strategy for the COVID-19 pandemic. *BMC public health*, 23(1), 284-292.
- Peng, W., Liu, Y., & Peng, J. E. (2023). Feeling and acting in classroom teaching: The relationships between teachers' emotional labor, commitment, and well-being. *System*, 116, 103093, 1-14.
- Pu, B., Ji, S., & Sang, W. (2022). Effects of customer incivility on turnover intention in China's hotel employees: A chain mediating model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 327-336.
- Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J., & Phau, I. (2024). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103665. 1-10.
- Ren, Z., Zhao, H., Zhang, X., Li, X., Shi, H., He, M., ... & Liu, H. (2023). Associations of job satisfaction and burnout with psychological distress among Chinese nurses. *Current Psychology*, 42(33), 29161-29171.
- Rughoobur-Seetah, S. (2023). An assessment of the impact of emotional labour and burnout on the employees' work performance. *International Journal of Organizational Analysis*. In press.
- Saleem, A., Barbera, F., de Jong, S. B., & Hoffmann, A. O. (2023). The role of emotional labor and display latitude in preserving socioemotional wealth in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 100594. In press.
- Shin, Y., Hur, W. M., & Hwang, H. (2022). Impacts of customer incivility and abusive supervision on employee performance: A comparative study of the pre-and post-COVID-19 periods. *Service Business*, 16(2), 309-330.
- Singh, S., Kang, J. H., & Ramani, R. S. (2023). Authentic passion matters: the role of emotional labor between presenters' passion and investment decision. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(9/10), 2091-2109.

- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 468-481.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121-139.
- Srivastava, S., & Dey, B. (2020). Workplace bullying and job burnout: A moderated mediation model of emotional intelligence and hardiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 183-204.
- Tolukan, E. (2019). Relationship between Emotional Labor Behavior and Burnout Level of Football Coaches. *International Journal of Higher Education*, 8(2), 7-15.
- Watkins Fischer, M. (2019). The Impact of Emotional Labor on Burnout Over Time: How Emotional Work Impacts Well-Being at Work (Doctoral dissertation).
- Wen, J., Zou, L., Wang, Y., Liu, Y., Li, W., Liu, Z., ... & Fu, W. (2023). The relationship between personal-job fit and physical and mental health among medical staff during the two years after COVID-19 pandemic: Emotional labor and burnout as mediators. *Journal of Affective Disorders*, 327, 416-424.
- World Health Organization. (2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. Departmental News.
- Wu, T. J., Zhang, R. X., & Li, J. M. (2024). How does emotional labor influence restaurant employees' service quality during COVID-19? The roles of work fatigue and supervisor-subordinate Guanxi. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 136-154.
- Wu, X., & Shie, A. J. (2017). The relationship between customer orientation, emotional labour and job burnout. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 54-76.
- Xie, F., Zhang, X., Ye, J., Zhou, L., Zhang, W., & Tian, F. (2023). Understanding the role of customer incivility and supervisor monitoring in the relationship between customer orientation and frontline employees' emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(6), 796-819.
- Xu, S. T., Cao, Z. C., & Huo, Y. (2020). Antecedents and outcomes of emotional labour in hospitality and tourism: A meta-analysis. *Tourism Management*, 79, 104099, 1-15
- Yang, F., Fei, Y., Guo, L., Bai, X., & Li, X. (2023). Job crafting intervention for job burnout and work engagement among young construction project management practitioners in China. *Engineering, Construction and Architectural Management*. In press.
- Yang, F. X., & Lau, V. M. C. (2019). Evil customers, an angel boss and cooperative coworkers: Burnout of frontline employees. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 1-10.
- Yue, Z., Qin, Y., Li, Y., Wang, J., Nicholas, S., Maitland, E., & Liu, C. (2022). Empathy and burnout in medical staff: mediating role of job satisfaction and job commitment. *BMC public health*, 22(1), 1033, 1-13.
- Zhan, X., Guo, Y., Yang, Y., Li, Z., & Li, X. (2023). Why can customer incivility be contagious in the service context? A resource scarcity perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103418, 1-9.

**The role of emotional labor in the relationship between
customer incivility and job burnout: An empirical study on
employees of telecommunications companies in Dakahlia
Governorate**

Dr. Amal Gad Mohamed Ragab
Lecturer of Business Administration
Faculty of Commerce - Damietta
University
Amal.gad@du.edu.eg

Dr. Amany Ahmed El-Shimy
Lecturer of Business Administration
Faculty of Commerce - Damietta
University
Amany.elshimy2020@du.edu.eg

Abstract

This study aims to identify the impact of customer incivility on job burnout among employees of telecommunications companies in Dakahlia Governorate. Additionally, it examines the mediating role of emotional labor in that relationship. The study was conducted on a sample of 284 individuals working in telecommunications companies, using the PLS-SEM method to test the research hypotheses. The results of the statistical analysis revealed that there was a positive significant impact of customer incivility on the dimensions of job burnout among the study sample, and there was also a significant positive impact of customer incivility on surface acting, and a significant negative impact of customer incivility on deep acting. The research also found that there was a significant positive impact of surface acting on the dimensions of job burnout. There is a significant negative impact of deep acting on the dimensions of job burnout, and that the dimensions of emotional labor play a mediating role in the relationship between customer incivility and the dimensions of job burnout. Considering these results, this study presents a set of recommendations that would assist decision-makers in telecommunications companies, as well as some suggestions for future studies.

Keywords: Customer incivility, Emotional labor, Job burnout.