

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الكويتية

إعداد

د. بندر مكارى عوض العنزي *

دكتوراه إدارة الأعمال

alenzibandar@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات
المجلد السادس عشر - العدد الأول - مارس ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

العنزي، بندر مكارى عوض، (٢٠٢٤)، "دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الكويتية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٦(١)، ١١٠-١٣٨.

رابط المجلة : <https://masf.journals.ekb.eg>

* د. بندر مكارى عوض العنزي، دكتوراه إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة المنوفية، تتمثل اهتماماته البحثية في برامج التدريب، وتنمية الموارد البشرية، وتمكين العاملين، والانتماء التنظيمي، وإدارة المعرفة، والجدارات الوظيفية، وجودة حياة العمل، والتسييس التنظيمي، والنبد في مكان العمل، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والقيادة التمكينية، وقيادات الصف الثاني.

E-mail: alenzibandar@yahoo.com

ملخص البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحديد دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وذلك بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الكويتية. حيث تم سحب عينة قوامها (٣٧٢) مفردة بالمؤسسات محل التطبيق من أجل تجميع البيانات الأولية. وأظهرت النتائج أنه يوجد تفاوت في إدراكات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء عالية الأداء المتمثلة في (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل)، وهذا التفاوت والاختلاف طبقاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل). كما وجد اختلافات في إدراكات مستوى العاملين بتلك المؤسسات نحو أبعاد ظاهرة الاحتراق الوظيفي وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية. وأخيراً وجد هناك علاقة عكسية معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء عالية الأداء وظاهرة الاحتراق الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الاحتواء العالي، الاحتراق الوظيفي، المؤسسات الحكومية الكويتية.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات السريعة والتطورات العلمية والتكنولوجية وزيادة ضغوط بيئة العمل، والتي أثرت بشكل مباشر على المورد البشري. وقد وصف الباحثين هذا العصر بعصر الضغوط النفسية التي ولدت كثيراً من المشاكل ومنها ظاهرة الاحتراق الوظيفي الذي تناوله الكتابات العلمية في مجال التطور الإداري، حيث يعد الاحتراق الوظيفي من الظواهر الإدارية الهامة التي تواجه المنظمات، ويعتبر مؤشراً هاماً على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التدهور والانحدار ويصيبها الفشل على المدى الطويل للآثار السلبية على المنظمات والعاملين بها (تيميزار، ٢٠١٤).

يعد الاحتراق الوظيفي مرض عصري شائع، فما من مجال من مجالات حياتنا المعاصرة والإنازاه يحمل تناقضات إجتماعية وضغوط نفسية تؤدي حتماً في حال استمرارها إلى النتيجة المأساوية وهي "الاحتراق الوظيفي" (أبو موسى، وكلاب، ٢٠١٢). ومن ثم تعد إدارة الموارد البشرية ومنها إدارة الاحتواء العالي مدخلاً مناسباً للعديد من المنظمات للتركيز على تطبيقات الموارد البشرية ومتطلب أساسي للحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي كأحد الظواهر السلبية التي تواجهها المنظمات.

وبناءً على ذلك، جاء البحث الحالي ليمثل مساهمة متواضعة للتعرف على دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي المتمثلة في (الاختبار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم)، وذلك بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الكويتية.

أولاً: الإطار النظري:

يشمل الإطار النظري مفهوم متغيرات البحث وأبعادها على النحو الآتي:

(١) ممارسات إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management Practices :

ظهرت إدارة الاحتواء العالي في ثمانينات القرن الماضي، وكان رائدها العالم النفسى الأمريكى "Lawler" حيث أنها الوسيلة التنظيمية والوطنية للتغلب على الأزمات الاقتصادية. وفي أواخر التسعينات استخدمت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير "ASTD" مصطلح إدارة الاحتواء العالي للإشارة إلى تلك المنظمات التي نظمت تدفق العمل حول عمليات العمل الرئيسية، وأنشأت الفرق لتنفيذ تلك العمليات (الصعوب، ٢٠٢٢).

وهناك العديد من الكتابات العلمية التي تناولت تعريف إدارة الاحتواء العالي، حيث عرفت دراسة (Ahmad et al., 2014) إدارة الاحتواء العالي بأنها ممارسات الموارد البشرية المرتبطة باختيار الموظفين بدقة وتكون من التوظيف، وبناء قدرات الموظفين على نطاق واسع من خلال برامج التدريب الانتنائية، ونظام التعويضات، وتقسيم الأداء ومشاركة الموظفين في صنع القرار. كما عرفت دراسة (Wood & De Menezes, 2016) إدارة الاحتواء العالي تلك بأنها الإدارة الهادفة والموجهة لرفع مستويات التزام العاملين، من أجل أن يكون السلوك منظماً ذاتياً وغير مرتبط بالعقوبات والضغوطات الخارجية للفرد، بالاعتماد على العلاقات الجيدة داخل المنظمة.

وعرفت أيضاً إدارة الاحتواء العالي بأنها حزمة من الممارسات التي تحفز العاملين وتعزز مهاراتهم عبر التمكين والمشاركة. (Voipio, 2015) كما أنها مجموعة من المبادرات المحددة للنتائج والتي تعزز ربحية المنظمات وبقائها، وتلبى تطلعات الموظفين واحتياجاتهم في موقع عملهم (Boxall & Winterton, 2018) وأشارت دراسة (الخفاجي، ٢٠١٩) إلى إدارة الاحتواء العالي بأنها الممارسات التي تقدم للموظف الفرص للاحتواء أو المشاركة التنظيمية، سواء كان ذلك بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي أو مسميات الوظيفة المرنة، أو بشكل غير مباشر من خلال تبادل المعلومات أو إكتساب المهارات. وأضافت دراسة (الصعوب، ٢٠٢٢) تعريفاً لإدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية وهيكلية العمل والعمليات التي تعظم معرفة الأفراد العاملين، فهو يهتم بتطوير آفاق ومعارف جميع العاملين، حيث يتمكنوا من التفكير بطرق أفضل لأداء مهامهم، وربط ما يفعلونه بما يفعله الآخرون، والتفاعل بشكل فعال مع المشاكل الجديدة.

وبعد استعراض التعريفات الخاصة بإدارة الاحتواء العالي كما تناولته الكتابات والبحوث العلمية، تمكّن الباحث من وضع تعريف لإدارة الاحتواء العالي يتماشى مع طبيعة البحث الحالي بأنها "حزمة متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، من أجل القضاء والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسات المختلفة." وتتمثل ممارسات إدارة الاحتواء العالي فيما يأتي (الخفاجي، ٢٠١٩؛ كامل، ٢٠٢١) (Peutere et al., 2020 ; Ismail & Warrak, 2020) :

- **الاختيار الكفؤ:** ويعنى اختيار الموظفين ذوى الخبرة والمهارة والكفاءة وتسكينهم فى وظائف مناسبة لهم بعد إجراء العديد من الاختبارات والمقابلات، حيث يكون هناك تنسيق شامل بين إدارات الشركة حول عملية تحليل وتصميم الوظيفة.
- **التدريب الشامل:** ويعنى تدريب العاملين فى الشركات على المهام والأعمال المخططة لها والواجب القيام بها؛ من أجل رفع كفاءتهم فى العمل والاستجابة لأى تغيرات متلاحقة فى بيئة العمل.
- **التعويضات العادلة:** وتتمثل فى شكل الرواتب والأجور والعلوات والمكافآت والحوافز المالية التى يتم تقديمها خلال فترة زمنية قصيرة (يوم / أسبوع / شهر) وتكون بشكل عادل لأى موظف باختلاف وظيفته نظير قيامه بأداء العمل بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة.
- **مرونة إجراءات العمل:** وهى إحساس الموظف بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه من غير الرجوع إلى مسئول يحاسبه أو مراقب يراقب تصرفاته وأفعاله، وله الحرية فى طريقة وأسلوب أداء أعماله .
- **تمكين العاملين:** وهى إعطاء المقدره والسلطة للعاملين فى أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج وذلك من خلال أشكال مختلفة ممثلة فى تفويض السلطة ومشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات.
- **تشكيل فرق العمل:** وهى مجموعة من العاملين تم تشكيلها داخل الهيكل التنظيمى للشركة لتحقيق أهداف محددة، ويتطلب تشكيل فرق العمل التنسيق الكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق.

(٢) الاحتراق الوظيفي Job Burnout :

تناولت العديد من البحوث والدراسات العلمية الاحتراق الوظيفي، حيث أشارت دراسة (Schaufeli & Bakker, 2004) إلى أنه يمكن النظر إلى الاحتراق الوظيفي من ثلاثة مداخل أولهما المدخل الفردي والذى يركز على أن الاحتراق الوظيفي يرجع لعدم حدوث التوافق بين توقعات وتطلعات الفرد والواقع الفعلي للعمل، وثانيهما مدخل العلاقات ويرى بأن الاحتراق الوظيفي يحدث بسبب عدم توافر فرص للتواصل وتبادل الخبرات والتجارب بين الأفراد داخل بيئة العمل. وأخيراً المدخل التنظيمي والذى أشار إلى أنه يحدث الاحتراق الوظيفي نظراً لعدم التوافق بين منظومة القيم والمعتقدات الخاصة بالفرد وبين القيم التنظيمية .

وعرفت دراسة (جابر، ٢٠٠٧) الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الإجهاد البدني والذهني والعصبي والانفعالي، وهي حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة، وفي مواقف تحتاج إلى بذل مجهود انفعالي. ويرى (Lambert et al ., 2012) أن الاحتراق الوظيفي حالة من الاستياء والتوتر والألم النفسي التي تصيب الفرد نتيجة للأعباء الزائدة في العمل وطبيعة التفاعل مع الآخرين داخل بيئة العمل سواء رؤساء أو زملاء أو عملاء ، وتؤدي إلى تعرض الفرد لاستنزاف ذهني وعاطفي وجسدي. وأيضا عرفه (أبو موسى، وكلاب، ٢٠١٢) بأنه حالة استنزاف الطاقة النفسية المخزنة لدى الفرد يؤدي به إلى حالة من عدم التوازن النفسي التي تظهر نتيجة الضغوط النفسية الشديدة التي تسببها أعباء العمل ومتطلباته مما يعكس أثاره السلبية بشكل مباشر على العملاء وعلى المؤسسة التي يعمل فيها الفرد. بينما يعرف (الحربي، ٢٠٢٠) الاحتراق الوظيفي بأنه حالة الإجهاد البدني والاستنزاف العاطفي التي يتعرض لها الموظف نتيجة تعدد مسؤولياته وقيامه بهذه المسؤوليات تحت ضغط كبير، ويتمثل في (الإرهاك العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، والشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي). أما دراسة (سعد، ٢٠٢١) فقد عرفت الاحتراق الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة من ردود الأفعال السلبية للفرد نتيجة العمل مع الآخرين، والتغيرات السلبية في اتجاهاته نحو العمل الناتجة عن التعرض المستمر لضغوطات العمل ، وسلوكه في الاستجابة للضغوط الوظيفية التي يتعرض لها، والتي لها تأثير مباشر على الصحة الجسدية والنفسية والبدنية للفرد.

وتتمثل أبعاد الاحتراق الوظيفي فيما يأتي (Lubbadah, 2020 ; Gan & Gan, 2014) جلال، ٢٠١٩؛ على، ٢٠٢٠) (Nardine, 2019) :

- **الإجهاد العاطفي:** ويقصد به فقدان إحساس الموظف الثقة بالذات والروح المعنوية، وفقدانه الاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاده لكل طاقاته، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وهذا الشعور بالإجهاد العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والشد النفسي، حيث يشعر الموظف أنه لم يعد قادراً على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل.
- **الشعور بالسلبية في العلاقات:** يتسم الفرد في هذه الحالة بالبرود واللامبالاة والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة وقلة العناية بهم. ولا شك أن هذا الشعور ينعكس على فلسفة الفرد في المواقف المختلفة داخل بيئة العمل مثل الانسحاب من العمل واللجوء إلى الراحة لفترات طويلة أو المحادثات المطولة مع الزملاء واستخدام مصطلحات فنية معقدة عند التفاعل مع الزملاء في أمور العمل.
- **انخفاض الإنجاز الشخصي:** ويتسم بميل الموظف إلى تقديم ذاته سلبياً، وشعوره من خلال ذلك بالفشل، وكذلك تدني إحساسه بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لعمله أو تفاعله مع الآخرين، ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل، وكذلك بسبب الحالات التي تخفق فيها محاولات الموظف تقديم نتائج إيجابية تؤدي إلى ظهور أعراض التوتر والاكتئاب، وعندما يعتقد الموظف أنه لن تكون لجهوده نتيجة فعالة فإنه يتخلى عن تلك المحاولات.
- **التهكم:** التهكم التنظيمي ظاهرة تعبر عن السلوك السلبي الذي يقبل عليه الفرد ويتمثل في انتقاده لدوافع وإجراءات وقيم العمل بالمنظمة التي يعمل بها، وأن هذا السلوك الناتج عن اعتقاد الفرد بأن المنظمة التي يعمل بها تفقر للنزاهة والشفافية وأن إدارة المنظمة تتصرف وفق المنافع الذاتية. ويمكن القول بأن التهكم التنظيمي هو عبارة عن معتقدات ومشاعر وسلوكيات سلبية ومواقف ساخرة من المنظمة والتي تعد استجابة طبيعية نتيجة التجارب الشخصية والتنظيمية المخيبة للأمل، بالإضافة إلى عدم قدرة المنظمة على مقابلة طموحات وتوقعات الأفراد.

ثانياً : الدراسات السابقة:

تُعدّ البحوث والدراسات السابقة الإطار الفكري المرجعي للبحث، حيث تمكن الباحث بدراستها وتحليلها أن يستفيد منها في صياغة مشكلة البحث وفروضها، وتحديد متغيرات البحث وأدواتها، ومحاولة تلافى أوجه القصور التي وقعت بها تلك الدراسات، وكذلك الاستفادة من نتائجها وتوصياتها، ومن ثم يقوم الباحث في هذا الجزء بتناول بعض الدراسات السابقة والتي أتيح له الاطلاع عليها من حيث أهم الأهداف ومجال التطبيق وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأمكن تصنيف تلك الدراسات إلى ثلاث مجموعات:

١- دراسات سابقة تناولت ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

هدفت دراسة (Al-Zu`bi, 2017) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على قدرة شركات الاتصالات الأردنية في بناء وتطوير الكفاءات الأساسية. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسات إدارة الاحتواء العالي في شركات الاتصالات الأردنية، ووجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي على تطوير وبناء الكفاءات الأساسية في تلك الشركات محل الدراسة. وتناولت دراسة (الخفاجي، ٢٠١٩) تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتحديد تأثير المتغير الوسيط إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد إدارة التنوع (عوامل ديموجرافية، وعوامل ثقافية، وبرامج إدارة التنوع) والاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعادها (الاختيار، والتدريب، والتعويضات، وفرق العمل، والمشاركة والاتصالات) وأنظمة العمل عالية الأداء.

وسعت دراسة (Ismail & Warrak, 2020) إلى تحديد تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة) على الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات المالية السورية الخاصة. وأظهرت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي قوى للمكافآت والممارسات المعرفية على الاحتفاظ بالموظفين، وأنه لا يوجد تأثير للقوة والمعلومات على الاحتفاظ بالموظفين .

بينما هدفت دراسة (Peutere et al., 2020) إلى التحقق من كيفية استخدام ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (سلطة اتخاذ القرار واستقلالية الفرق، وتشارك المعلومات، وتقييم الأداء) وارتباطه بالانتاجية في قطاع الشركات الخاصة في فنلندا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كثافة استخدام ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإنتاجية.

وركزت دراسة (كامل، ٢٠٢١) على معرفة أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الرضا التنظيمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (التمكين، ومشاركة المعلومات، والتدريب والتطوير) والرضا التنظيمية. بينما هدفت دراسة (Kee & Rubel, 2021) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي فيما يتعلق بمشاركة المعلومات والدعم الإداري ومشاركة الموظفين والمكافأة والتقدير والتدريب على تكيف تكنولوجيا المعلومات في المنظمات المصرفية. وتشير النتائج إلى أنه كلما زاد عدد الموظفين الذين يتمتعون بخبرة مشاركة المعرفة والدعم الإداري والمشاركة في صنع القرار والمكافأة والتقدير الكافيين والتدريب، تزداد احتمالية تكيفهم مع تكنولوجيا المعلومات.

وتناولت دراسة (Elorza et al., 2022) التعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف في السياق الصناعي الإسباني، بالتطبيق على الشركات الصناعية الإسبانية بشكل رئيسي الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي للعاملين بالشركات محل الدراسة، وكذلك تأثير معنوي لتلك الممارسات على رفاهية العاملين بالشركات محل الدراسة.

وسعت دراسة (Gu et al., 2023) للتعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على مرونة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، بالتطبيق على (٢٠٦) مصنع صيني. وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين لعبت الدور الأقوى في تحسين الموردين والعملاء والمرونة الداخلية، علاوة على ذلك، فإن مهارات الموظفين تسهل فقط المرونة الداخلية والعملاء ولكن ليس لها تأثير كبير على مرونة المورد، على النقيض من ذلك، لا تؤثر حوافز الموظفين على بُعد مرونة اللجنة العليا، ووجد أيضاً أن المرونة الداخلية ومرونة العملاء لها تأثيرات إيجابية على الأداء التشغيلي، في حين أن مرونة المورد ليس لها تأثير كبير.

٢- دراسات سابقة تناولت ظاهرة الاحتراق الوظيفي:

هدفت دراسة (Khamisa et al, 2015) إلى كشف العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والإجهاد المرتبط بالعمل والرضا الوظيفي والصحة العامة للممرضات في المستشفيات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يمتلكون معدلات عالية من الاحتراق الوظيفي يمتلكون معدل أقل من الصحة العامة والرضا الوظيفي وهذا له الأثر الأكبر في تهديد الإنتاجية والأداء، ومن ثم توجد علاقة ارتباط عكسي بين الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي والاداء.

سعت دراسة (Jamesson, 2018) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي لدى الممرضات العاملات بالمدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الممرضات لديهم مستوى معتدل من الاحتراق الوظيفي ومستوى معتدل من الرضا الوظيفي في بيئة العمل، ولكن الخصائص البيئية الديموجرافية مثل الفقر والموقع الجغرافي وابعاء العمل الاضافية لها دور كبير في زيادة معدلات الاحتراق الوظيفي ومن ثم نقص معدلات الرضا الوظيفي لديهم.

وتناولت دراسة (Gong et al., 2018) العلاقة بين المشاعر الإيجابية ورأس المال النفسي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الشركة الصينية. وأظهرت النتائج أن المشاعر الإيجابية للموظفين ترتبط بشكل إيجابي مع رأس المال النفسي وترتبط سلباً مع الاحتراق الوظيفي، كما لعب رأس المال النفسي دور الوسيط التام بين المشاعر الإيجابية والاحتراق الوظيفي.

وهدف دراسة (جلال، ٢٠١٩) إلى التعرف على مدى أثر الإخلال بالعقد النفسي على أبعاد الاحتراق الوظيفي في شركات البترول. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية للإخلال بالعقد النفسي على أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإجهاد العاطفي / الشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي، تبليد المشاعر، فقدان العنصر الإنساني، والسلبية في العلاقات) في شركات البترول المصري بالقطاع العام.

وكشفت دراسة (عبابنة، ٢٠١٩) عن العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الاحتراق النفسي لدى مدير المدارس الحكومية في الأردن متوسطة، وتترتب أبعاد المقياس تنازلياً كما يلي: بعد الشعور بنقص الإنجاز، ثم بعد الاستنزاف الانفعالي، وأخيراً بعد تبليد المشاعر الشخصية. وأن درجة الأداء الوظيفي لمديري المدارس كبيرة، كما توجد علاقة عكسية قليلة بين درجة احتراقهم النفسي وأدائهم الوظيفي.

وتناولت دراسة (Nardine, 2019) التعرف على مدى حدوث وشدة الاحتراق الوظيفي لدى أمناء المكتبات البحثية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك باستخدام قائمة مع إجراء مسح ميداني. وتوصلت الدراسة أن من مسببات الاحتراق الوظيفي: العمل الزائد، وعدم وجود معاملة عادلة، كما أوضحت النتائج

الحاجة إلى مزيد من الدراسة للاحتراق الوظيفي لدى المكتبيين الأكاديميين فضلا عن الحاجة الماسة إلى التغيير في الخبرات المهنية لأمناء المكتبات لتخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي لديهم. وهدفت دراسة (علي، ٢٠٢٠) إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومستويات هذه الظاهرة لدى مدرسي المعاهد الفنية التابعة للكليات التكنولوجية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزي إلى متغير التخصص فقط لأفراد مجتمع الدراسة، كما توصلت إلى أن أهم مصادر الاحتراق الوظيفي هي: الخصائص المميزة للدور، محدودية صلاحيات العمل، قلة التعزيز الإيجابي، انعدام العلاقات الاجتماعية، وصراع القيم.

وركزت دراسة (Tian et al., 2022) على تحديد تأثير القيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الاجتماعية العاطفية، بالتطبيق على (٩٩٠) مُعَلِّم مدرسة ابتدائية في بكين. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير تنبؤي سلبي كبير على الاحتراق الوظيفي للمعلمين؛ يؤثر هذا النوع من القيادة على الاحتراق الوظيفي للمعلمين من خلال التأثير الوسيط المتسلسل للكفاءة الاجتماعية والعاطفية والعلاقة بين الطالب والمعلم.

وتناولت دراسة (Irfan et al., 2023) التعرف على تأثير التوازن بين العمل والحياة مع دور الدعم التنظيمي والاحتراق الوظيفي على أداء المشروع. وتوصلت الدراسة إلى أن التوازن بين العمل والحياة أضر بأداء المشروع، وأن الدعم التنظيمي كان له الأثر الرئيسي على أداء المشروع. علاوة على ذلك، تضمنت نتائج الدراسة الارتباط الإيجابي بين الاحتراق الوظيفي وأداء المشروع. ولوحظ تأثير وساطة إجمالي بين التوازن بين العمل والحياة وأداء المشروع.

٣. دراسات سابقة تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي:

هدفت دراسة (Kilroy et al., 2016) التعرف على أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الاحتراق الوظيفي، بالتطبيق على مستشفى عام في كندا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الاحتواء العالي على الاحتراق الوظيفي المتمثل في تبديد الشخصية، والارهاق العاطفي، كما أثر تضارب الدور، وعبء الدور الزائد، وغموض الدور على الاحتراق الوظيفي للعاملين بالمستشفى محل الدراسة.

وتناولت دراسة (Kilroy et al., 2020) العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للانفصال النفسي، بالتطبيق على الممرضات في أيرلندا. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية سلبية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي ومستويات الاحتراق الوظيفي، وأن الانفصال النفسي كمتغير وسيط خفف العلاقة السلبية بين تلك الممارسات والاحتراق الوظيفي. وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Kilroy et al., 2017).

وركزت دراسة (Nazir et al., 2022) التعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على متطلبات العمل والاحتراق الوظيفي، بالتطبيق على البنوك في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي لها تأثير إيجابي على متطلبات العمل، بينما هناك تأثير معنوي سلبي لممارسات إدارة الاحتواء العالي على متغيرات الاحتراق الوظيفي للعاملين في البنوك محل الدراسة.

أما دراسة (السعداوي، ٢٠٢٢) فقامت بقياس أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية المتمثلة في الإغتراب الوظيفي، والصراع التنظيمي، والاحتراق الوظيفي، من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية، بالتطبيق على الهيئة القومية لسكك حديد مصر. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الأمراض الإدارية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الأمراض الإدارية المتمثلة في (الإغتراب الوظيفي، والصراع التنظيمي، والاحتراق الوظيفي) من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية.

وسعت دراسة (Dorta-Afonso et al., 2023) التعرف على الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والرضا الوظيفي للموظف، بالتطبيق على موظفي فندق جرين كناريا في أسبانيا. وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي المباشر لإدارة الاحتواء العالي على الرضا الوظيفي، والتأثير غير المباشر من خلال تقليل الاحتراق الوظيفي.

وبناءً على ماتم استعراضه من الدراسات السابقة، استطاع الباحث تحديد الفجوة البحثية التي يعطيها البحث الحالي، ممثلة في النقاط الآتية:

- تناولت العديد من الدراسات السابقة ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال الأبعاد : الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل الفرق العمل. ومن ثم اعتمد البحث الحالي على تلك الأبعاد بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الكويتية.
- كما تناولت العديد من الدراسات السابقة أبعاد ظاهرة الاحتراق الوظيفي ممثلة في : الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم. ومن ثم اعتمد البحث الحالي على تلك الأبعاد بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الكويتية.
- تتمثل الفجوة البحثية للبحث الحالي في أنه لم تتناول الدراسات السابقة في حدود علم الباحث دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي المتمثلة في (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل الفرق العمل) كمتغيرات مستقلة والاحتراق الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم)، بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الكويتية، وهو ما يسعى البحث الحالي لتحقيقه، بما يُضفي أهمية خاصة لمجال التطبيق وهو المؤسسات الحكومية الكويتية.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

تُمد الدراسة الاستطلاعية الباحث بالمزيد من المعرفة عن مشكلة البحث وأبعادها الرئيسية، وبناء الفروض الخاصة بها، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى زيادة المعرفة بموضوع البحث في التطبيق العملي من وجهة نظر المستقصى منهم في المؤسسات الحكومية الكويتية، وكذلك التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث وتكوين صورة مبدئية عنه.

تم إجراء مقابلات شخصية عددها (١٩) مقابلة في أواخر عام ٢٠٢٢م وبداية عام ٢٠٢٣م مع العاملين من الإدارة التنفيذية بالمؤسسات الحكومية الكويتية، حيث تم مناقشة المتغيرات المرتبطة بالبحث والتي تتمثل في ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي. وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية توصل الباحث إلى عدد من النتائج والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي :

- شعور بعض العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية بضعف الإنجاز نظراً لقلة الإمكانيات وموارد الوظيفة المتاحة داخل بيئة العمل، وشعورهم بالقلق والتوتر تجاه مستقبلهم الوظيفي.
- يتجنب بعض العاملين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل نظراً لشعورهم بعدم تقبل رؤسائهم لها، أو لخوفهم من العقاب وصعوبة تغيير الوضع الحالي.
- عدم استعداد بعض العاملين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة الحديث عن أخطاء زملاء العمل لخوفهم من الانتقادات أو إفساد العلاقات الشخصية بينهم.
- انتشار اللامبالاة في أوساط العاملين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة وظهر ذلك بوضوح في كثرة الأعداء، وعدم الالتزام لتوقيتات الحضور والانصراف، وإهدار وقت العمل.
- امتناع بعض العاملين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة عن تقديم أي مقترحات للتطوير كي لا ينتفع بها الآخرون.
- زيادة شعور بعض العاملين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة بالإرهاك النفسي والبدني نتيجة الظروف المتعلقة بطبيعة العمل مثل زيادة عدد ساعات العمل ومشكلات التعامل مع الجمهور والمرافقين لهم.
- ارتفاع مستوى الغضب والتذمر، واتضح ذلك من خلال ارتفاع أعداد الشكاوي والشائعات والميل للهروب من مسؤوليات العمل بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة.
- لجوء بعض العاملين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة بإلقاء اللوم على الآخرين والتهكم عند وقوع أخطاء في العمل.

رابعاً : مشكلة وتساؤلات البحث:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن القول بأن مشكلة البحث يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في "انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية، مما يدعو إلى بناء وتنمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي". ويمكن صياغة مشكلة البحث في عدد من التساؤلات الآتية:

١. ما مدى درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية؟ وهل يختلف مستوى هذا الدرجة توافر باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل)؟
٢. ما مدى درجة توافر أبعاد الاحتراق الوظيفي (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهمك) من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية؟ وهل يختلف مستوى هذا الدرجة توافر باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل)؟
٣. هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) والاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية؟

خامساً : أهداف البحث:

- تتمثل أهداف البحث فيما يأتي:
١. التعرف على درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها المختلفة في المؤسسات الحكومية الكويتية، والكشف عن مدى إختلاف درجة توافر تلك الممارسات باختلاف الخصائص الديموجرافية للعاملين المتمثلة في (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل).
 ٢. التعرف على درجة توافر الأبعاد المختلفة للاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة، والكشف عن مدى إختلاف درجة هذا الدرجة توافر باختلاف الخصائص الديموجرافية للعاملين المتمثلة في (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل).
 ٣. تحديد وتصنيف نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) والاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية.

سادساً : أهمية البحث:

- يستمد البحث أهميته من عدة إعتبرات علمية وعملية بياناها في ما يأتي:
١. الأهمية العلمية :
 - يعتبر موضوع ممارسات إدارة الاحتواء العالي من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الأونة الأخيرة، وفي حدود علم الباحث فإن هناك عدد محدود من الدراسات السابقة في البيئة العربية - حسب ما درجة توافر لدى الباحث - التي تناولت دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، والبيئة الكويتية بوجه خاص، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
 - إلقاء المزيد من الضوء على ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي، بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي، وطبيعة العلاقة بينهما في قطاعات صناعية أو خدمية تختلف في طبيعتها وخصائصها عن المؤسسات الحكومية الكويتية.
 ٢. الأهمية العملية :
 - تساعد نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين والعاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية بمفهوم وممارسات إدارة الاحتواء العالي، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تحسين إدارة الاحتواء العالي بالشكل الذي يمكن أن يساعد في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
 - يستمد البحث أهميته من مجال التطبيق وهو المؤسسات الحكومية الكويتية (وزارة التعليم العالي، والشئون الإجتماعية، والمالية، والنفط) والنموظ بتقديم العديد من الخدمات المتنوعة، كما أن تلك المؤسسات الحكومية تشهد حالياً طفرة تنموية في ظل التوجه الاستراتيجي للدولة. كما تستمد أهمية البحث العملية من متغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاحتراق

الوظيفي، وتستمد أيضاً الأهمية من تزايد الاهتمام في الوقت المعاصر بالتعرف على العوامل والمتغيرات التي تحاول الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في مؤسسات ووزارات دولة الكويت.

سابعاً: فروض البحث:

تتمثل فروض البحث فيما يأتي:

١. لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية نحو درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل).
٢. لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية نحو أبعاد الاحتراق الوظيفي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل).
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) والاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية.

ثامناً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

١. **الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع البحث على إختبار دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بأبعادها المتمثلة في (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهمك)، وذلك بالتطبيق المؤسسات الحكومية الكويتية.
٢. **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذا البحث على المؤسسات الحكومية الكويتية المتمثلة في وزارة التعليم العالي، ووزارة الشؤون الإجتماعية، ووزارة المالية، ووزارة النفط، لما تقدمه كل وزارة من خدمات متنوعة وطبيعة عمل مختلفه عن الأخرى.
٣. **الحدود البشرية:** تمثلت وحدة المعاينة للبحث الحالي على العاملين في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسات الحكومية الكويتية.

تاسعاً: منهجية البحث:

تتمثل منهجية البحث في البيانات المطلوبة للبحث ومصادر هذه البيانات، ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأساليب التحليل الإحصائي، على النحو الآتي:

(١) أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات اللازمة، على النحو الآتي:

(١/١) **البيانات الثانوية:** اعتمد الباحث على الدراسات السابقة المتمثلة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وشبكة المعلومات العالمية، وبنك المعرفة، والتي تناولت ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي.

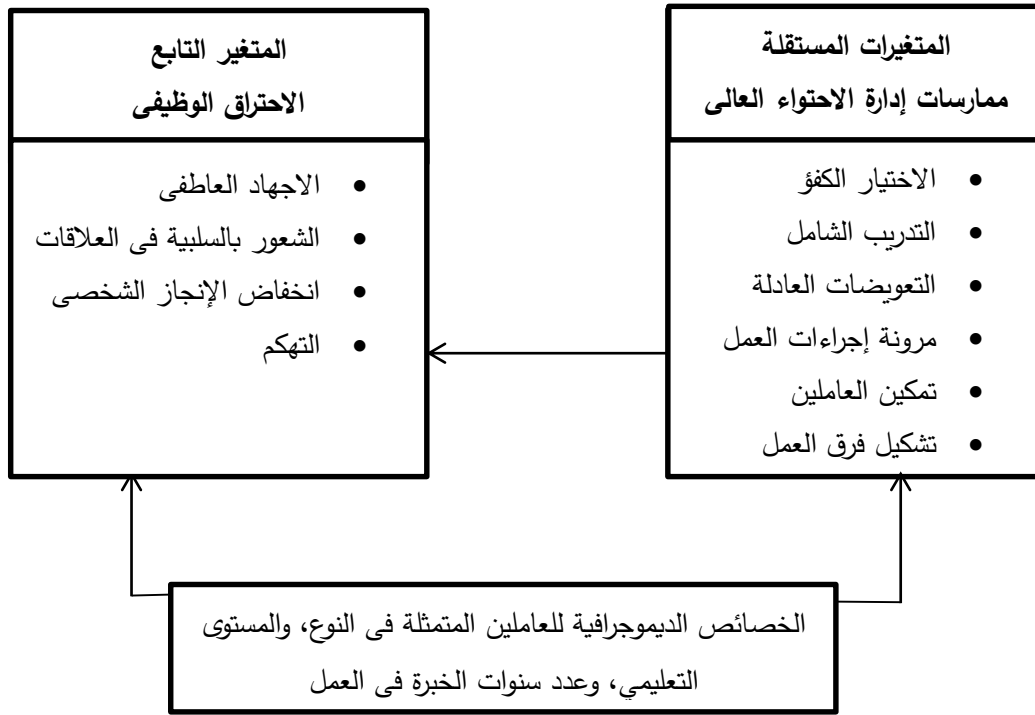
(٢/١) **البيانات الأولية:** اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للبحث على تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية؛ وذلك لتحديد دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

(٢) متغيرات البحث وأساليب القياس:

تمثلت متغيرات البحث الحالي في ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة، والاحتراق الوظيفي كمتغير تابع، "أنظر الشكل رقم (١)"، حيث يوضح الشكل نموذج البحث. وتتمثل مقاييس البحث الحالي فيما يأتي:

- اعتمد الباحث في قياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الممارسات الستة (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) التي اعتمدت عليها في بعضها الدراسات السابقة على سبيل المثال (الخفاجي، ٢٠١٩؛ كامل، ٢٠٢١)؛ (Peutere et al., 2020; Ismail & Warrak, 2020) وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً.

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية
د. بندر مكاري عوض العنزي



شكل رقم (١)

نموذج وصفي لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث.

- اعتمد الباحث في قياس الاحتراق الوظيفي على المقياس الذي أعده في الأصل (Maslach, 2016) والذي يتضمن أربعة أبعاد متمثلة في (الإجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم)، والذي يعد من أكثر المقاييس استخداماً، والذي تم الاعتماد عليه في عدد كبير من الدراسات السابقة منها (جلال، ٢٠١٩؛ علي، ٢٠٢٠؛ Lubbadeh, 2020; Nardine, 2019؛ Gan & Gan, 2014) وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً.
- مقياس الخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات البديلة، وذلك للتعرف على (النوع، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل).

(٣) مجتمع وعينة البحث:

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها، وفي ضوء ذلك تم تحديد مجتمع هذا البحث من جميع العاملين في وزارات التعليم العالي والشئون الاجتماعية والمالية والنفط بدولة الكويت، ولقد بلغ إجمالي حجم مفردات مجتمع البحث ١٢٠٩٢ مفردة. ويوضح الجدول رقم (١) مجتمع البحث من العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة

جدول رقم (١)

حجم مجتمع وعينة البحث من العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة

حجم العينة	النسبة	حجم المجتمع	المؤسسات الحكومية الكويتية
٣٤	%٩	١٠٨٨	وزارة التعليم العالي
٢١٦	%٥٨	٦٩٩٤	وزارة الشئون الاجتماعية
١٠٤	%٢٨	٣٤٤١	وزارة المالية
١٨	%٥	٥٦٩	وزارة النفط
٣٧٢	%١٠٠	١٢٠٩٢	الإجمالي

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية.....
د. بندر مكاري عوض العنزي

نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده (١٢٠٩٢) من العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية، وارتفاع التكلفة وطول الوقت كعاملين أساسيين لابد من مراعاتهم في عملية البحث العلمي، فقد تقرر اختبار أسلوب العينات لجمع البيانات الخاصة بالبحث حيث اعتمد الباحث عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع البحث محل الدراسة، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين من الإدارة التنفيذية، وبالتالي قد تم تحديد عينة البحث بالاعتماد على القانون الآتي (إدريس، ٢٠١٢):

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times p(1-p)}{Ne^2 + (Z)^2 \times p(1-p)}$$

حيث أن (n) = حجم العينة، و (N) = حجم مجتمع الدراسة، و (Z) = حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%، و (P) = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع الدراسة وهي = ٥٠%، و (e) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٥,٠%، وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$\text{حجم العينة} = \frac{(١٢٠٩٢) \times ٢(١,٩٦) \times ٥,٥٠ \times (٥٠,٠ - ١)}{(٥٠,٠ - ١) \times ٢(١,٩٦) + ٢(٥,٥) \times ١٢٠٩٢} = ٣٧٢ \text{ مفردة}$$

وتم توزيع عينة العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية، مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي كما هو موضح بالجدول أعلاه.

(٤) أداة وطريقة جمع البيانات :

تمثلت أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية في قائمة استقصاء تضمنت ثلاثة أسئلة، حيث تضمن السؤال الأول عن النوع، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل، بينما تضمن السؤال الثاني عدد (٣١) عبارة تغطي ممارسات إدارة الاحتواء العالي المتمثلة في (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) بالمؤسسات الحكومية الكويتية، في حين تضمن السؤال الثاني عدد (٢٠) عبارة تغطي أبعاد ظاهرة الاحتراق الوظيفي المتمثلة في (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهمك). وفيما يتعلق بطريقة جمع البيانات الأولية من مفردات العينة، فإنه تم الاعتماد على المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم وكذلك الإنترنت، وتم توضيح أهداف الاستقصاء لهم، وطلب التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة، وبلغت نسبة الاستمارات المستردة ٩١% وهي نسبة مرتفعة في البحوث الاجتماعية.

عاشراً : تقييم صدق وثبات أداة البحث :

بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة في المقاييس متعددة المحتوى التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء (٣١) متغير لقياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي، ٢٠ متغير لقياس الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية) فقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ. كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. ويوضح الجدول رقم (١) معاملات الثبات والصدق لممارسات إدارة الاحتواء العالي وأبعاد الاحتراق الوظيفي.

جدول رقم (٢)

تقييم الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا (Alpha)	صدق المقياس (الجذر التربيعي لمعامل ألفا)
١ ممارسات إدارة الاحتواء العالي :			
١/١ الاختيار الكفؤ.	٦	٠,٧٧	٨٨
٢/١ التدريب الشامل.	٥	٠,٨٥	٩٢
٣/١ التعويضات العادلة.	٤	٠,٧٦	٨٧
٤/١ مرونة إجراءات العمل.	٤	٠,٧٩	٨٩
٥/١ تمكين العاملين.	٥	٠,٨٣	٩١
٦/١ تشكيل فرق العمل.	٧	٠,٧٠	٨٤
المقاييس الإجمالية.	٣١	٠,٨٩	٩٤
٢ الاحتراق الوظيفي :			
١/٢ الاجهاد العاطفي.	٥	٠,٨٢	٩٠

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية

د. بندر مكاري عوض الغنزي

٢/٢	الشعور بالسلبية في العلاقات.	٥	٠,٨٧	٩٣
٣/٢	انخفاض الإنجاز الشخصي.	٥	٠,٧٢	٨٥
٤/٢	التهكم.	٥	٠,٧٦	٨٧
المقياس الإجمالي		٢٠	٠,٨٨	٩٣

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (١) أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (٠,٧٠) و(٠,٨٩) حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي ككل كان (٠,٨٩)، وكذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الاحتراق الوظيفي والذي بلغ (٠,٨٨). وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٥% حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس درجة توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث وهذه النتائج تتعزيز الثقة في متغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي اللاحقة.

كذلك يمكن القول بأن كل معاملات الصدق كانت دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ مما يؤكد على تمتع استقصاء ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي الوارد بالبحث بخصائص الاختبار الجيد، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع البحث.

حادى عشر: أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم الاعتماد في البحث الحالي على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهى :

- الأسلوب الإحصائي الوصفي Descriptive statistics : فهو يعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث، ويتضمن هذا الأسلوب المتوسط الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري وهو أحد مقاييس التشتت.

- أسلوب تحليل الارتباط البسيط Simple Correlation: يشير هذا الأسلوب إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لقياس قوة العلاقة أو الارتباط بين متغيرين إثنين، وتم استخدام هذا الأسلوب للتأكد من درجة الارتباط بين متغيرات البحث عدا المتغيرات الديموجرافية، وهو ما يعزز صدق المفاهيم للمقاييس المختلفة المستخدمة في البحث.

- أسلوب تحليل التباين أحادى الاتجاه One-Way ANOVA: يعد أسلوب تحليل التباين أحادى الاتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل العلاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة الخاضعة للبحث، كما يهدف هذا الأسلوب إلى التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أو عدد من المتغيرات المستقلة.

- أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis: يعد كل من أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة. وغالباً يتم استخدام هذين الأسلوبين معاً؛ وذلك بغرض الكشف عن العلاقة ونوعها بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (تحليل الانحدار)، وتحديد درجة هذه العلاقة (تحليل الارتباط).

ثاني عشر: تحليل الارتباط لمتغيرات البحث :

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين المتغيرات؛ وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات البحث.

جدول رقم (٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

الأبعاد	الاجهاد العاطفي	الشعور بالسلبية في العلاقات	انخفاض الإنجاز الشخصي	التهكم
الاختيار الكفؤ	٣١١-,**٠	٢٩٤-,**٠	٥٧٨-,**٠	٤٦٥-,**٠
التدريب الشامل	٤٢٨-,**٠	١٧٨-,**٠	٥٦٨-,**٠	٣٨٠-,**٠

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية
د. بندر مكاري عوض العنزي

٢٦٢, **.	٣٧٣, **.	٣٦٣, **.	٣٤٧, **.	التعويضات العادلة
٣٥٥, **.	٢٨٨, **.	٤٩٧, **.	٢٩٥, **.	مرونة إجراءات العمل
٢٧٥, **.	٣٦٨, **.	٤٦١, **.	١٩٠, **.	تمكين العاملين
٣٤٥, **.	٤٦٢, **.	٢٧٥, **.	٤٧٩, **.	تشكيل فرق العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(**) معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية معنوية عند ٠,٠١.

يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث ما يأتي:

- يرتبط الاختيار الكفو ارتباطاً معنوياً عكسياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد الاحتراق الوظيفي (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم)، وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- يرتبط التدريب الشامل ارتباطاً معنوياً عكسياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد الاحتراق الوظيفي (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم)، وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- يرتبط التعويضات العادلة ارتباطاً معنوياً عكسياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد الاحتراق الوظيفي (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم)، وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- يرتبط مرونة إجراءات العمل ارتباطاً معنوياً عكسياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد الاحتراق الوظيفي (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم)، وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- يرتبط تمكين العاملين ارتباطاً معنوياً عكسياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد الاحتراق الوظيفي (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم)، وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- يرتبط تشكيل فرق العمل ارتباطاً معنوياً عكسياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد الاحتراق الوظيفي (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم)، وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً عن مدى تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل ممارسة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

ثالث عشر: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض البحث:

١. نتائج اختبار الفرض الأول: ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية نحو درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل)". يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الأول لهذا البحث، والمتعلق بدرجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها المختلفة في المؤسسات الحكومية الكويتية، حيث يحتوي مقياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي على ستة متغيرات أساسية وواحد وثلاثين متغيراً فرعياً، وذلك بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

اتضح من نتائج التحليل الوصفي لمقياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي لإدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة أن الاختيار الكفو إحتمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٤)، ثم يأتي التدريب الشامل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٦)، ثم جاء في المرتبة الثالثة تشكيل فرق العمل بمتوسط حسابي (٣,٢٢)

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية

د. بندر مكاري عوض العنزي

وانحراف معياري (٠,٧٤٩)، وفي المرتبة الرابعة جاء تمكين العاملين بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٩٣٥)، وجاءت مرونة إجراءات العمل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٨١٠)، وأخيراً جاءت التعويضات العادلة في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وانحراف معياري (٠,٨٧٨).

ويتضح للباحث أن مستوى إدراك العاملين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة ضمن المستوى المتوسط نسبياً في معظمها لممارسات إدارة الاحتواء العالي والمتمثلة في الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، وذلك استناداً على الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول التالي.

جدول رقم (٤)

التحليل الوصفي لمقاييس ممارسات إدارة الاحتواء العالي

م	ممارسات إدارة الاحتواء العالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أولاً : الاختيار الكفؤ :		
١	تسعى الوزارة إلى اختيار واستقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة.	٢,٥٤	٠,٨٧٦
٢	تضع الوزارة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للعمل فيها.	٣,٤٢	٠,٩٢٧
٣	يخضع المتقدم للعمل في الوزارة لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسيته للعمل قبل اختياره للوظيفة.	٣,٥٠	٠,٨٨٢
٤	تصمم الوزارة دليل بالمتطلبات البشرية الواجب درجة توافرها إلى من يشغل الوظيفة وفق أسس علمية دقيقة.	٢,٩٩	٠,٩٨٤
٥	هناك تنسيق شامل وتكامل بين إدارات الوزارة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة.	٣,٤٥	٠,٨٦٣
٦	تعد عملية تحليل الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارة.	٢,٨٩	٠,٧٨١
	ثانياً : التدريب الشامل :		
٧	تخصص الوزارة جزء من مصادرها لتدريب العاملين فيها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	٢,٤٤	٠,٩٨٧
٨	تقوم الوزارة بتصميم البرامج التدريبية المختلفة وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة.	٢,٥٩	٠,٧٨٨
٩	تضع الوزارة برامج تدريبية للعاملين فيها للرفع من كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم.	٢,٦٧	٠,٦٨٩
١٠	تقدم الوزارة فرصاً كافية للتدريب والتنقيف للعاملين فيها بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال.	٣,٦٩	٠,٩٢٠
١١	تضع الوزارة برامج لتقييم أداء العاملين بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أدائهم لأعمالهم.	٢,٦٥	٠,٨٣٨
	ثالثاً : التعويضات العادلة :		
١٢	تستند الوزارة إلى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة.	٢,٥٦	٠,٨٢٧
١٣	تهدف التعويضات التي تقدمها الوزارة للعاملين إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم.	٢,٥٣	٠,٧٨٢
١٤	تمنح الوزارة للعاملين فيها فرصاً متساوية للتقدم الوظيفي.	٢,٦٩	٠,٩٨٤
١٥	تعمل الجامعة على إشباع حاجات العاملين.	٢,٧٤	٠,٨٥٥
	رابعاً : مرونة إجراءات العمل :		
١٦	يؤدى العاملون في الوزارة أعمالهم وفق برنامج مخطط له.	٢,٧٦	٠,٨٢٣
١٧	تمنح الوزارة العاملين فيها الحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب	٢,٥٧	٠,٧٦٢

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية

د. بندر مكاري عوض العنزي

م	ممارسات إدارة الاحتواء العالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المناسب لأداء أعمالهم.		
١٨	تمنح الوزارة للعاملين فيها نوعاً من المرونة في العلاقة مع رؤسائهم في العمل.	٢,٦٦	٠,٨٧٣
١٩	تمنح الوزارة للعاملين فيها الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل.	٢,٥٢	٠,٧٦٩
	خامساً : تمكين العاملين :		
٢٠	توفر الوزارة الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة العليا.	٢,٦٤	٠,٩٥٨
٢١	تشجع الوزارة كافة العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح.	٢,٤٢	٠,٨٨٣
٢٢	تسود حالة روح التعاون بين العاملين في الوزارة، وتعمل أقسامه كنظام عائلي.	٢,٥٨	٠,٩٨١
٢٣	يشارك العاملون في الوزارة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	٢,٦٤	٠,٧٨٥
٢٤	تفوض الوزارة بعض سلطاتها للعاملين فيها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة.	٢,٥٣	٠,٧٨٧
	سادساً : تشكيل فرق العمل :		
٢٥	تعمل الوزارة على تشكيل فرق عمل قائمة على التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال.	٢,٤٠	٠,٩٨٤
٢٦	تهتم الوزارة بتشكيل فرق عمل يتبع الخطط التطويرية فيها.	٢,٦٧	٠,٩٦٩
٢٧	تشجع الوزارة فرق العمل على الإبداع وتقديرهم على إنجازهم.	٢,٦١	٠,٨٦٠
٢٨	تشجع الوزارة العاملين على اتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات.	٢,٧٠	٠,٩٨٤
٢٩	تلعب فرق العمل دور مهم في حل المشاكل المتداخلة بين الأقسام في الوزارة.	٢,٤٤	٠,٨٢٣
٣٠	تهتم الوزارة بتشكيل فرق العمل والأخذ بالنتائج التي تتوصل إليها تلك الفرق.	٢,٥٩	٠,٧٣٩
٣١	تزيد فرق العمل من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل.	٢,٦٧	٠,٨٨٢

وحتى يمكن التحقق من الاختلافات في إدراكات المستقصى منهم بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفقاً للخصائص الديموجرافية الممثلة في (النوع، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة) كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (٥)

التحليل الوصفي لإدراكات المستقصى منهم نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي مع المتغيرات الديموجرافية (النوع، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغيرات الديموجرافية									التحليل الوصفي للمتغيرات
عدد سنوات الخبرة				المستوى التعليمي			النوع		
أقل من ٥ سنوات	٥-١٠ سنوات	١٠-١٥ سنوات	أكثر من ١٥ سنوات	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	أنثى	ذكر	
٣,٣٣	٣,٢٦	٣,٤٦	٢,٤٨	٣,٤٢	٣,٣٤	٣,٢٢	٣,٣٣	٣,١١	الاختبار الكفو الوسط الحسابي الانحراف
٠,٨٣	٠,٩٦	٠,٨٨	٠,٨٦	٠,٨٨	٠,٩٥	٠,٨٥	٠,٧٧	٠,٥٧	

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية.....
د. بندر مكاري عوض العنزي

المعيارى												
التدريب الشامل	الوسط الحسابى	الانحراف	المعيارى	٣,٢٩	٣,٢٢	٣,١٣	٣,٣٠	٣,٣٧	٣,٢٣	٣,٣٨	٣,١٨	٣,٢٣
التعويضات العادلة	الوسط الحسابى	الانحراف	المعيارى	٢,٣٦	٣,٠٧	٣,٢٨	٣,٢٥	٣,١٨	٢,٢٢	٣,١٩	٣,٤٠	٣,١٧
مرونة إجراءات العمل	الوسط الحسابى	الانحراف	المعيارى	٣,٥٨	٢,٦٦	٣,٣٦	٣,٤٥	٣,٤٩	٣,٢٦	٣,٤٨	٣,٦١	٢,٥٦
تمكين العاملين	الوسط الحسابى	الانحراف	المعيارى	٣,٣٤	٣,٤٦	٢,٥٧	٣,٤٤	٢,٥٩	٣,١١	٣,٢٩	٣,٤٩	٣,٣٨
تشكيل فرق العمل	الوسط الحسابى	الانحراف	المعيارى	٣,٢٨	٣,٣٧	٣,٤٣	٣,٥٥	٣,٦٢	٤,٢٨	٣,٣٠	٢,٥٥	٣,٤٤

حيث اتضح من الجدول السابق أن مستوى إدراك العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية متوسط نسبياً لممارسات إدارة الاحتواء العالي وفقاً للنوع (ذكر، وأنثى)، كذلك متوسط نسبياً وفقاً للمستوى التعليمى (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه)، وأيضاً متوسط نسبياً لعدد سنوات الخبرة فى العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر).
وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى الاختلاف فى مستوى إدراكات العاملين فى المؤسسات الحكومية الكويتية نحو درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمى، وعدد سنوات الخبرة فى العمل). وتبين من النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فى مستوى إدراكات العاملين فى المؤسسات الحكومية الكويتية نحو درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمى، وعدد سنوات الخبرة فى العمل)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥، ٠,٠١). وهو ما يوضحه الجدول التالى.

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين لإدراكات المستقصى منهم بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي مع المتغيرات الديموجرافية

م	المتغيرات	المتغيرات الديموجرافية	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
١	الاختيار الكفو	النوع	٥٥,٨٤	*٠,٠٠٠
		المستوى التعليمى	٤٣,٠٣	*٠,٠٢
		عدد سنوات الخبرة	٧٩,١٤	*٠,٠٠٠
٢	التدريب الشامل	النوع	١١٩,٤٨	*٠,٠٠٠
		المستوى التعليمى	٧٨,٦٣	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات الخبرة	٩٨,٧٢	**٠,٠٢
٣	التعويضات العادلة	النوع	٧٢,٢٩	**٠,٠٣
		المستوى التعليمى	١٠٩,٣٨	**٠,٠٢

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية

د. بندر مكاري عوض العنزي

م	المتغيرات	المتغيرات الديموجرافية	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
		عدد سنوات الخبرة	٤٩,٥٧	*٠,٠٠٠
٤	مرونة إجراءات العمل	النوع	٥٦,٢٩	*٠,٠٠٠
		المستوى التعليمي	٦٨,٢٣	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات الخبرة	٥٧,٧٣	*٠,٠٠٠
٥	تمكين العاملين	النوع	٦٥,٢٥	*٠,٠٠٠
		المستوى التعليمي	٩٣,٣٥	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات الخبرة	٧٤,٤٣	**٠,٠٢
٦	تشكيل فرق العمل	النوع	٥٦,٩١	**٠,٠٣
		المستوى التعليمي	٣٥,٨٠	**٠,٠٢
		عدد سنوات الخبرة	١٠١,٨٠	*٠,٠٠٠

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

ومن ثم يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية نحو درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل).

٢. نتائج اختبار الفرض الثاني: ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية نحو أبعاد الاحتراق الوظيفي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل)". يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الثاني لهذا البحث، والمتعلق بدرجة توافر أبعاد الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية، حيث يحتوي مقياس ممارسات الاحتراق الوظيفي على أربعة متغيرات أساسية وعشرين متغيراً فرعياً، وذلك بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

إتضح من نتائج التحليل الوصفي لمقياس الاحتراق الوظيفي لإدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة أن الشعور بالسلبية في العلاقات إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٥)، ثم يأتي انخفاض الإنجاز الشخصي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٩)، ثم جاء في المرتبة الثالثة الاجهاد العاطفي بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٨٤٧)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء التهكم بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٠٧).

ويتضح للباحث أن مستوى إدراك العاملين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة ضمن المستوى المرتفع نسبياً في معظمها لأبعاد الاحتراق الوظيفي والمتمثلة في الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهكم، وذلك استناداً على الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول التالي.

جدول رقم (٧)
التحليل الوصفي لمقياس الاحتراق الوظيفي

م	أبعاد الاحتراق الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أولاً: الاجهاد العاطفي:		
١	أشعر بالإرهاق الذهني والبدني في نهاية يوم العمل.	٤,٠١	٠,٨٤٧
٢	أشعر بالإرهاق عند استيقاظي من النوم استعداداً لبدء يوم عمل جديد.	٣,٦٤	٠,٧٧٨
٣	طبيعة عملي بالوزارة تسبب لي الشعور بالملل والإحباط.	٣,٥٦	٠,٨٩٢
٤	أشعر بالإرهاك والاستنزاف العاطفي أثناء تأدية مهام عملي.	٣,٦٢	٠,٨٦١
		٣,٧٤	٠,٧٢١

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية.....
د. بندر مكاري عوض العنزي

م	أبعاد الاحتراق الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	كثيراً ما ينتابني الشعور بالاختناق والضيق أثناء العمل.	٣,٤٥	٠,٧٨١
ثانياً : الشعور بالسلبية في العلاقات :			
٦	أشعر بأنني أصبحت أكثر قسوة وصلابة في تعاملي مع الآخرين.	٣,٥٨	٠,٨٥٦
٧	لا أكثر بما يحدث للآخرين سواء الزملاء أو الجمهور.	٣,٦٢	٠,٨٧٣
٨	أتعامل مع زملائي في الوزارة بأسلوب مجرد من العواطف.	٣,٧٧	٠,٧٦١
٩	إن طبيعة عملي في الوزارة أدت إلى تبدل إحساسي ومشاعري.	٣,٦٥	٠,٨٨٣
١٠	يوجه الآخريين اللوم لي نتيجة المشكلات التي يتعرضون لها داخل الوزارة.	٣,٥٧	٠,٧٨١
ثالثاً : انخفاض الإنجاز الشخصي :			
١١	لدي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال العمل الذي أؤديه.	٣,٦٤	٠,٩٥٨
١٢	أشعر بالحماس والحيوية عند أداء مهام عملي.	٣,٥٧	٠,٧٤٨
١٣	يحقق التعامل مع الآخرين في مجال العمل السعادة والارتياح.	٣,٥٤	٠,٩٣١
١٤	حققت إنجازات كثيرة في العمل تستحق التقدير والثناء.	٣,٦٦	٠,٧٧٥
١٥	أستطيع التغلب على المشكلات النفسية التي أتعرض لها نتيجة ممارسة مهام عملي.	٣,٦١	٠,٧٣٩
رابعاً : التهكم :			
١٦	أعتقد أن الوزارة تتصرف وفقاً للمصلحة الذاتية.	٣,٦٨	٠,٧٩٨
١٧	إن قيم وأهداف الوزارة غير منسجمة مع قيمي وأهدافي الشخصية .	٣,٧٦	٠,٩٩٢
١٨	لدي شعور بالاستياء والحزني تجاه الوزارة.	٣,٥٥	٠,٨٦١
١٩	عادة ما أقوم بإلقاء اللوم على الآخرين عند وجود أي أخطاء في العمل.	٣,٦١	٠,٧٢٥
٢٠	أستخدم أسلوب الفكاهة الساخرة للتعبير عن رأيي في المواقف المختلفة في الوزارة.	٣,٤٥	٠,٧٨١

وحتى يمكن التحقق من الاختلافات في إدراكات المستقصى منهم بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة نحو أبعاد الاحتراق الوظيفي، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفقاً للخصائص الديموجرافية الممثلة في (النوع، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة) كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (٨)

التحليل الوصفي لإدراكات المستقصى منهم نحو أبعاد الاحتراق الوظيفي مع المتغيرات الديموجرافية (النوع، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغيرات الديموجرافية									
التحليل الوصفي للمتغيرات	النوع			المستوى التعليمي			عدد سنوات الخبرة		
	ذكر	أنثى	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أقل من ٥ سنوات	٥-١٠ سنوات	أقل من ١٠ سنوات	١٥ سنوات فأكثر
الاجهاد العاطفي الوسط الحسابي الانحراف المعياري	٣,٥٥	٣,٥٩	٣,٢٩	٤,٢٠	٤٣,٤٦	٣,٥٨	٣,٦٥	٣,٥٦	٣,٥٣
	٠,٤٩	٠,٦٢	٠,٧٥	٠,٨٤	٠,٦٨	٠,٨٦	٠,٧٨	٠,٩٦	٠,٢٣
الشعور بالسلبية في العلاقات الوسط الحسابي الانحراف المعياري	٤,٦٧	٣,٥٣	٣,٢٥	٣,٤٣	٤,٥٧	٣,٨٣	٣,٧٢	٣,٦٨	٣,٧٣
	١,٠٤	٠,٥٦	٠,٧٤	٠,٦٨	٠,٥٩	٠,٧٦	١,١٨	٠,٥٨	٠,٩١
انخفاض الإنجاز الشخصي الوسط الحسابي	٣,٣٨	٣,٤٥	٣,١٧	٤,٢٥	٣,٣٨	٣,٥٢	٣,٤٥	٣,٦٠	٣,٥٩

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية

د. بندر مكاري عوض الغنزي

الانحراف المعياري	٠,٦٨	٠,٥٤	٠,٧٩	٠,٦٣	٠,٤٥	٠,٢٥	٠,٧٨	٠,٦١	٠,٦١
التهمك	٣,٦٩	٣,٧٣	٣,٦٦	٣,٤٩	٣,٥٥	٣,٧٦	٣,٥٩	٣,٦٥	٣,٥٤
الوسط الحسابي	١,٦٠	٠,٧٧	٠,٩١	٠,٨٦	٠,٧٧	٠,٨٩	٠,٩٠	٠,٨٧	٠,٦٩
الانحراف المعياري									

حيث اتضح من الجدول السابق أن مستوى إدراك العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية مرتفع نسبياً لأبعاد الاحتراق الوظيفي وفقاً للنوع (ذكر، وأنثى)، كذلك مرتفع نسبياً وفقاً للمستوى التعليمي (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه)، وأيضاً مرتفع نسبياً لعدد سنوات الخبرة في العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر).

وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى الاختلاف في مستوى إدراكات العاملين في وزارة الأشغال العامة الكويتية نحو أبعاد الاحتراق الوظيفي باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل). وتبين من النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية نحو الاحتراق الوظيفي باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥، ٠,٠١). وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين لإدراكات المستقصى منهم بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة نحو أبعاد

الاحتراق الوظيفي مع المتغيرات الديموجرافية

م	المتغيرات	المتغيرات الديموجرافية	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
١	الاجهاد العاطفي	النوع	٦٥,٣٦	*٠,٠٠٠
		المستوى التعليمي	٦٨,٥٣	**٠,٠٢
		عدد سنوات الخبرة	٧٣,٢١	*٠,٠٠٠
٢	الشعور بالسلبية في العلاقات	النوع	٥٢,٥٤	*٠,٠٠٠
		المستوى التعليمي	٢١,٦٣	**٠,٠٢
		عدد سنوات الخبرة	٧١,١٤	*٠,٠٠٠
٣	انخفاض الإنجاز الشخصي	النوع	٧٦,٠٩	*٠,٠٠٠
		المستوى التعليمي	٢٩,٧٨	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات الخبرة	٦٩,٢٧	*٠,٠٠٠
٤	التهمك	النوع	٥٣,٧٥	*٠,٠٠٠
		المستوى التعليمي	٣٤,٧١	**٠,٠٣
		عدد سنوات الخبرة	٧٣,٦٢	*٠,٠٠٠

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

ومن ثم يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية نحو أبعاد الاحتراق الوظيفي باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل).

٣. نتائج اختبار الفرض الثالث: ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) والاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية".

وبفرض اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، ولأغراض التحليل الإحصائي ولغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها المتمثلة في (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) والاحتراق الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الكويتية، وتحديد الأهمية النسبية لممارسات إدارة الاحتواء العالي وفقاً لعلاقتها بالاحتراق الوظيفي، تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis.

وأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول التالي أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل)

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية.....
د. بندر مكاري عوض العنزي

مجتمعة ترتبط معنوياً بالاحتراق الوظيفي وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ -0,823، وبلغت قيمة (ف) -9,722، وهي ذات دلالة إحصائية، ويعنى ذلك قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) كما بلغ قيمة معامل التحديد 0,677، عند مستوى معنوية 0,01، وهو ما يعنى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تسهم بنسبة 67,7% في تفسير التباين في الاحتراق الوظيفي.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الاحتراق الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة

ممارسات إدارة الاحتواء العالي	الاحتراق الوظيفي	معامل الانحدار Beta	قيمة (t) ومستوى المعنوية	قيمة (f) ومستوى المعنوية	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²
الاختيار الكفؤ التدريب الشامل التعويضات العادلة مرونة إجراءات العمل تمكين العاملين تشكيل فرق العمل	الاحتراق الوظيفي	-0,297	-3,377 (0,001)	9,317- (0,000)	-0,823	0,677
		-0,273	-3,315 (0,002)			
		-0,197	-2,675 (0,003)			
		-0,219	-2,876 (0,027)			
		-0,234	-3,144 (0,001)			
		-0,256	-3,211 (0,009)			

وأوضحت نتائج الجدول رقم (٩) أن جميع معاملات الانحدار لممارسات إدارة الاحتواء العالي ذات إشارة سالبة وفقاً لاختبار (ت)، ويؤكد ذلك وجود علاقة سلبية ومعنوية بين درجة توافر تلك الممارسات (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) والاحتراق الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة، ويمكن ترتيب ممارسات إدارة الاحتواء العالي من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير الاحتراق الوظيفي بشكل إجمالي للمؤسسات الحكومية محل الدراسة إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الثالث بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) والاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية.

رابع عشر: نتائج البحث:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب المسؤولين بالمؤسسات الحكومية الكويتية، وتتلخص أهم النتائج فيما يأتي:

- ترتبط ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) كلاً على حده ارتباطاً معنوياً عكسياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد الاحتراق الوظيفي (الاجهاد العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، وانخفاض الإنجاز الشخصي، والتهمك)، فكلما ازداد تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي كلما قل شعور العاملين بالاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية. وهو ما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل (Kilroy et al., 2020 ; Nazir et al., 2022 ; Dorta-Afonso et al., 2023)

- احتل الاختيار الكفؤ المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,59) وانحراف معياري قدره (0,984)، ثم يأتي التدريب الشامل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري قدره (0,756)، ثم جاء في

المرتبة الثالثة تشكيل فرق العمل بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٤٩)، وفي المرتبة الرابعة جاء تمكين العاملين بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٩٣٥)، وجاءت مرونة إجراءات العمل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٨١٠)، وأخيراً جاءت التعويضات العادلة في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وانحراف معياري (٠,٨٧٨).

- تتفاوت إدراكات العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة الاختيار الكفو، وأن هذا التفاوت والتباين يرجع بصفة رئيسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر منها سعى الوزارة إلى اختيار واستقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة، وتصميم الوزارة دليل يتضمن المتطلبات البشرية الواجب درجة توافرها لمن يشغل الوظيفة وفق أسس علمية دقيقة، وخضوع المتقدم للعمل لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسبتها للعمل قبل اختياره للوظيفة، واعتماد الوزارة في اختيار المتقدمين للعمل فيها على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة، كذلك التنسيق الشامل بين إدارات الوزارة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة، وأن تحليل الوظيفة تعد قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارة.

- تتفاوت إدراكات العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة التدريب الشامل، وأن هذا التفاوت والتباين يرجع بصفة رئيسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر منها قيام الوزارة بتصميم البرامج التدريبية المختلفة للعاملين وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة من أجل رفع كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم، وكذلك تخصيص جزء من مصادرها لتدريب العاملين للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل، وعقد ندوات تثقيفية للعاملين وفرصاً كافية لتدريبهم بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال، وأخيراً تُصمم الوزارة برامج لتقييم أداء العاملين بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أداؤهم لأعمالهم.

- تتفاوت إدراكات العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة التعويضات العادلة، وأن هذا التفاوت والتباين يرجع بصفة رئيسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر منها قيام الوزارة بدفع تعويضات للعاملين والتي تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم، واستنادها إلى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة، ومنح العاملين فيها فرصاً متساوية للتقدم الوظيفي، وأخيراً سعى الوزارة على إشباع حاجات العاملين.

- تتفاوت إدراكات العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة مرونة إجراءات العمل، وأن هذا التفاوت والتباين يرجع بصفة رئيسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر منها أن العاملين بالوزارة يؤدون أعمالهم وفق برنامج مخطط له، ومنح إدارة الوزارة العاملين فيها الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل، والحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء أعمالهم، وأخيراً منح العاملين نوعاً من المرونة في العلاقة مع رؤسائهم في العمل.

- تتفاوت إدراكات العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة تمكين العاملين، وأن هذا التفاوت والتباين يرجع بصفة رئيسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر منها قيام إدارة الوزارة بتشجيع كافة العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة، وتوفير الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة العليا، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات بالوزارة، وأن هناك حالة تسودها روح التعاون بين العاملين في الوزارة ويتعاملون معاً في جميع الأقسام كنظام عائل، وأخيراً قيام الوزارة بتفويض بعض سلطاتها للعاملين فيها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة.

- تتفاوت إدراكات العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة تشكيل فرق العمل، وأن هذا التفاوت والتباين يرجع بصفة رئيسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر منها قيام إدارة الوزارة بتشكيل فرق عمل قائمة على التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال، والاهتمام بتشكيل فرق عمل يتبع الخطط التطويرية فيها، وتشجيع العاملين على إتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات، والاهتمام بمبدأ الأخذ بالنتائج التي تتوصل إليها تلك الفرق، وأن فرق العمل تزيد من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل، وأخيراً تلعب فرق العمل دور مهم في حل المشاكل المتداخلة بين الأقسام في الوزارة.

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية نحو درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية

د. بندر مكاري عوض الغنزي

العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل). وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مثل (الخفاجي، ٢٠١٩؛ كامل، ٢٠٢١؛ Elorza et al., 2022).

- أن مستوى إدراك العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة مرتفع نسبياً لُبُعد الاجتهاد العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، حيث يشعر العاملون بالإرهاق الذهني والبدني في بدء ونهاية يوم العمل، كذلك شعورهم بالإرهاك والاستنزاف العاطفي أثناء تأدية مهام عملهم، وأنهم ينتابهم الشعور بالاحتراق والضيق أثناء العمل.

- أن مستوى إدراك العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة مرتفع نسبياً لُبُعد الشعور بالسلبية في العلاقات كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، حيث أصبح العاملون أكثر قسوة وصلابة في تعاملهم مع الآخرين، وأنهم لا يكثرثوا بما يحدث للآخرين سواء الزملاء أو الجمهور، وأسلوبهم مجرد من العواطف أثناء التعامل مع الزملاء، وبالتالي أصبحت طبيعة عملهم في الوزارة أدت إلى تبدل الإحساس والمشاعر، ومن ثم أصبحت هناك مشكلات كثيرة يوجه لها اللوم.

- أن مستوى إدراك العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة مرتفع نسبياً لُبُعد انخفاض الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، حيث يشعر العاملون بأن ليس لديهم القدرة على التأثير في الآخرين من خلال العمل الذي يؤدونه، وقلة شعورهم بالحماس والحيوية عند أداء عملهم، والشعور أيضاً بأن التعامل مع الآخرين في مجال العمل لا يحقق الشعور بالسعادة والارتياح، وبالتالي أصبح العمل لا يحقق إنجازات تستحق التقدير والثناء.

- أن مستوى إدراك العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة مرتفع نسبياً لُبُعد التهكم كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، حيث يشعر العاملون بأن الوزارة تتصرف وفقاً لمصلحتها الذاتية دون التفكير في الآخرين، ومن ثم أصبحت قيم وأهداف الوزارة غير منسجمة مع قيم وأهدافي الشخصية، والشعور بالاستياء والخزي تجاه الوزارة، وبالتالي أصبح عادة يقوم العاملون بإلقاء اللوم على الآخرين عند وجود أي أخطاء في العمل، واستخدم أسلوب الفكاهة الساخرة للتعبير عن رأيي في المواقف المختلفة في الوزارة.

- وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية نحو أبعاد الاحتراق الوظيفي باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل). وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مثل (Khamisa et al, 2015 ; Irfan et al., 2023).

- وجود علاقة عكسية معنوية بين درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختبار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) والاحتراق الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة. وهو نفس النتيجة التي توصلت اليها الدراسات السابقة مثل (Kilroy et al., 2020 ; Nazir et al., 2022 ; Dorta-Afonso et al., 2023).

- أمكن ترتيب ممارسات إدارة الاحتواء العالي من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

- أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختبار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)، كما بلغ قيمة معامل التحديد ٠,٦٧٧، عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يعني أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تسهم بنسبة ٦٧,٧% في تفسير التباين في الاحتراق الوظيفي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاختبار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) والاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية الكويتية.

خامس عشر: توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث ونتائج التحليل الإحصائي، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، على النحو الآتي:

- ضرورة ترسيخ ممارسات إدارة الاحتواء العالي لدى المؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة وإدارتها وتشجيعها على اعتماد تلك الممارسات كاستراتيجية علاجية لما تواجهه من ظواهر سلبية تظهر

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية

د. بندر مكاري عوض العنزي

- أثناء العمل ومنها ظاهرة الاحتراق الوظيفي المتغير التابع في بحثنا وذلك من خلال البرامج التدريبية والتوعوية.
- التوعية وتكثيف الجهود والعمل على إزالة السلوكيات السلبية والتي قد تأخذ صورة الاحتراق الوظيفي كون بقاؤه يقود إلى تعطيل الوصول إلى أهداف المنظمة، والاهتمام بالفرد بصفته العنصر المهم وتلبية جميع احتياجاته والمعاملة الحسنة القائمة على الاحترام ومراعاة الجانب الإنساني في العمل.
- تعميق مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال إرساء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير والخروج عن القوالب التقليدية، وتشجع التطوير والتجديد.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صياغة الخطط والأهداف وصناعة القرارات، وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة، ومنح العاملين قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف في حدود ما يتطلبه العمل.
- تصميم نظام اتصال فعال يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ومشاركة وتطبيق المعارف بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات المختلفة، بالإضافة إلى تبني نظام للاتصالات المفتوحة بينهم يساهم في سرعة الاستجابة للمعلومات ومعالجتها.
- وضع سياسة عادلة وفعالة للتحفيز تمزج بين المكافآت المادية والمعنوية وتعتمد على برامج تقييم الأداء الواقعية للعاملين، ومدى مساهمتهم في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات ابتكارية.
- تعزيز الثقة بالعاملين وإشعارهم بالأدوار التي يؤديونها، كذلك تشجيعهم على تقديم الأفكار الإبداعية بغرض تمكينهم من الاعتماد على أنفسهم في مواجهة مشاكلهم وحلها.
- مراعاة الدقة في التوصيف الوظيفي للعاملين، والتحديد الواضح للسلطات والمسئوليات ووحدة الأمر للتقليل من انخفاض الانجاز الشخصي لديهم لما له من أثر على الشعور بالاحتراق الوظيفي.
- عدم تحميل العامل بأعباء وظيفية أكثر من اللازم سواء من ناحية كم العمل أو تحميله بمهام تفوق مهاراته.
- يتوجب على المؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة أهمية التوازن بين العمل ومتطلبات حياة العاملين فيها، وذلك نظراً لأهمية وأثر التوازن على الجانب النفسي والمعنوي الخاص بالعاملين والذي ينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.
- ضرورة سعي الإدارة العليا لزرع روح الفريق والتعاون في العمل بين العاملين الذي يقلل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لديهم.
- العمل على تطبيق شعار "الشخص المناسب في المكان المناسب" والتأكد من مناسيته للأعمال والمهام الموكلة لقدرات العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة من أجل تجنب شعورهم بالعجز وتدني إنجازهم الشخصي.
- ضرورة الاهتمام بالعاملين من جميع الجوانب المحيطة بهم، لأن احساسهم بالاهتمام والمساندة يُضعف الشعور لديهم بالإرهاك.
- إحقاق العاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة بدورات تدريبية تهدف إلى توعيتهم وتوجيههم ورفع مستوى قدراتهم في التعامل مع الضغوط التي قد تواجههم.
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية من حيث كفاءة التدريب وعدالة الترقيات؛ من أجل إيجاد بيئة تنظيمية صحية تحد من حالات الاحتراق الوظيفي.
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين مع تعزيز جوانب الاتصال الجماعي ودعم فرق العمل، وذلك منعاً للتباعد بين العاملين وما يسببه ذلك من عزل وإحباط.
- إنتهاج سياسة لتدوير الوظائف حتى لا يمكث العامل سنوات طويلة في موقعه، وحتى لا يصاب بالملل والتضجر الذي يقوده إلى الاحتراق الوظيفي.
- الاهتمام بصحة العاملين سواء من حيث إيجاد عيادات طبية متخصصة وتأمين طبي لأسرهم، وإنشاء جو لهم للرياضة والترفيه من أجل كسر الروتين وإنعاش العاملين نفسياً.
- تعزيز الانتماء الوظيفي ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وانتشار التمكين الإداري في جميع مستويات المؤسسات، وذلك لمنح المرؤوسين الإحساس بأنهم جزء من المؤسسة وأنها بيتهم الثاني.

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية.....
د. بندر مكاري عوض الغنزي

- توطيد العلاقات مع العاملين من خلال أنشطة اجتماعية ورياضية ولقاءات بصفة دورية وإتباع سياسة الباب المفتوح والحرص على عقد اجتماعات للمشاركة وتبادل الآراء والأفكار للحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي ونتائجها السلبية.
- إعطاء المعلومات للعاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة عند شغله للوظيفة والتي تساعد على فهم دوره الوظيفي وإدراكه لعمله.
- ضرورة الموازنة بين العبء الوظيفي وقدرات العاملين ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الميدانية بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة.
- إعادة النظر في الأنظمة واللوائح الإدارية بالمؤسسات الحكومية الكويتية محل الدراسة، والعمل على تعديلها بما يناسب حل ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو موسى، أنور، كلاب، يحيى، (٢٠١٢)، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في جمعية إعمار للتنمية والتأهيل، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الحري، نايف بن العبدى بن متعب، (٢٠٢٠)، العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية و الاحتراق الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، ١٣٧، ٢١٩-١٦٧.
- الخفاجي، رشا، (٢٠١٩)، تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان، المجلة العربية للإدارة، ٣(٣٩)، ١٤٢١٢٣.
- السعداوى، إيمان فيصل السيد، (٢٠٢٢)، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية، ٥٩(٦)، ١٣١-١٨٩.
- الصعوب، سيف الله فلاح عبد الله، (٢٠٢٢)، أثر إدارة الاحتواء العالي على الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
- تيميزار، كمال، (٢٠١٤)، ذوي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، سكره، الجزائر.
- جابر، رمزي، (٢٠٠٧)، دراسة تقييمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرب"، مجلة جامعة الأقصى، ١١(١)، ١٢٩-١٥١.
- جلال، ريهام عبدالمنعم، (٢٠١٩)، أثر الإخلاء بالعقد النفسي على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع البترول المصري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣، ١٤٥-١٦٤.
- سعد، أمنية خير توفيق، (٢٠٢١)، واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ٣(٥)، ١٩٣-٢٥٤.
- عبابنة، صالح أحمد أمين، (٢٠١٩)، العلاقة بين درجة الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، ٣٤(١٦)، ٨٢-٥٣.

علي، عبد الحكم عبدالسميع رمضان، (٢٠٢٠)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي : أبعادها و مصادرها على مدرسي المعاهد الفنية التابعة للكليات التكنولوجية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ٩، ١٣٢-١٦٤.

كامل، مى مرعى، (٢٠٢١)، أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي فى تعزيز الرضاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، ١(٤١)، ٢٠٩-٢٢٨.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 230-243.
- Al-Zu'bi, H. (2017). High involvement Management Practices and Their Effect In Building Development of Core Competence. *International Business Management*, 11(11), 1802-1812.
- Boxall, P., & Winterton, J. (2018). Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research. *Economic and Industrial Democracy*, 39(1), 27-47.
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364.
- Elorza, U., Garmendia, A., Kilroy, S., Van de Voorde, K., & Van Beurden, J. (2022). The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee well-being in a Spanish industrial context. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 782-798.
- Gan, T., & Gan, Y. (2014). Sequential development among dimensions of job burnout and engagement among IT employees. *Stress and Health*, 30(2), 122-133.
- Gong, Zhun, Schooler, J. W., Wang, Y., & Tao, M. D., 2018; "Research on the Relationship Between Positive Emotions, Psychological Capital and Job Burnout in Enterprises' Employees: Based on the Broaden-and-Build in Theory of Positive Emotions", *Canadian Social Science*, VOL. 14, No. 5,P. 42 – 48 .
- Gu, M., Zhang, Y., Li, D., & Huo, B. (2023). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. *Journal of Management Science and Engineering*, 8(2), 176-190.
- Irfan, M., Khalid, R. A., Kaka Khel, S. S. U. H., Maqsoom, A., & Sherani, I. K. (2023). Impact of work-life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(1), 154-171.

- Ismail, H., & Warrak, A. (2020). The Impact of High Involvement Management on Employee Retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 223233-223233.
- Jameson, B. E. 2018. Exploring the Factors that Influencethe Role, Burnout and Job Satisfaction of the School nurse: a mixed Methods Study (Doctor Dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark).
- Kee, D. M. H., & Rubel, M. R. B. (2021). Technology adaptation is on its way: the role of high involvement work practice. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(1), 35-50.
- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Ilic, D. 2015. Work Related Stress Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 12(1), 652 – 666 .
- Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. C., & Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, 52-61.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 408-424.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). Perceptions of high-involvement work practices, person-organization fit, and burnout: a time-lagged study of health care employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821-835.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton-Bellessa, S. M., & Jiang, S. (2012). Examining the relationship between supervisor and management trust and job burnout among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 39(7), 938-957.
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.
- Nardine, J. (2019) the State of Academic Liaison Librarian Burnout in ARL libraries in the united states. *College&research libraries*. 80 (4) , 208 – 224. Retrieved 4 jan 2020.
- Nazir, M. A., Sanm, J., & Ayyaz, A. (2022). The Impact of High Involvement Work Practices on Job Demands and Employees Burnout. *Journal of Tourism, Hospitality, and Services Industries Research (JTHS)*, 2(02), 1-15.
- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2022). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 853-876.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of*

- Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3), 293-315.
- Tian, J., Zhang, W., Mao, Y., & Gurr, D. (2022). The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship. Journal of Educational Administration.
- Voipio, A. (2015). Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior?.
- Wood, S., & De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. The International Journal of Human Resource Management, 22(07), 1586-1610.

The role of high involvement management practices in reducing the phenomenon of job burnout: An applied study on Kuwaiti government institutions

Dr. Bandar Makari Awad Al-Anzi
Doctorate of Business administration
alenzibandar@yahoo.com

Abstract

The Current Research seeks to determine the role of High Involvement Management Practices in reducing the phenomenon of Job Burnout, by applying it to Kuwaiti Government Institutions. A sample of (372) individuals was drawn from the institutions under application in order to collect the primary data. The results showed that there is a discrepancy in the perceptions of workers in the institutions under study about the degree of availability of High Involvement Management Practices represented in (efficient selection, comprehensive training, fair compensation, flexibility of work procedures, empowerment of workers, and formation of work teams), and this discrepancy and difference according to their demographic characteristics (gender, educational level, and number of years of work experience). He also found differences in the perceptions of the level of workers in these institutions about the dimensions of the phenomenon of job burnout, according to their different demographic characteristics. Finally, it was found that there is a significant inverse relationship between High Involvement Management Practices and the phenomenon of Job Burnout in the institutions under study.

Key words: High Involvement Management Practices, Job Burnout, Kuwaiti government Institutions.