

أثر العوامل التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الحكومي

## The Impact of Organizational Factors on Job Burnout Among Public Sector Employees

خطة بحث مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في كلية إدارة الأعمال في جامعة  
أوشن

إعداد الطالب

متعب مطر الحربي

الرقم الجامعي: 253001468

الفصل الدراسي الثاني

1447هـ - 2025م

## فهرس المحتويات

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| 2  | فهرس المحتويات                                                  |
| 3  | فهرس الجداول                                                    |
| 4  | ملخص الدراسة:                                                   |
| 4  | Abstract                                                        |
| 5  | مقدمه البحث:                                                    |
| 5  | مشكلة البحث:                                                    |
| 6  | أهداف البحث:                                                    |
| 6  | تساؤلات البحث:                                                  |
| 6  | أهمية البحث:                                                    |
| 7  | حدود البحث                                                      |
| 7  | مصطلحات الدراسة:                                                |
| 8  | الإطار النظري والدراسات السابقة                                 |
| 8  | أولاً - الإطار النظري:                                          |
| 8  | تمهيد:                                                          |
| 9  | النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي:                              |
| 12 | العوامل التنظيمية:                                              |
| 16 | الدراسات السابقة:                                               |
| 19 | أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:                             |
| 19 | منهج الدراسة:                                                   |
| 20 | مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:                                  |
| 20 | أدوات جمع البيانات                                              |
| 20 | المعالجة الإحصائية للبيانات:                                    |
| 22 | اجراءات الصدق Validity والثبات:                                 |
| 24 | ثبات الاستبيان:                                                 |
| 25 | أولاً: نتائج الدراسة (السمات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة): |
| 26 | ثانياً: الاحصاء الوصفي لمجاور الدراسة:                          |
| 34 | مناقشة النتائج:                                                 |
| 37 | توصيات الدراسة:                                                 |

## فهرس الجداول

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول 1 : ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي                                                    | 21 |
| جدول 2 : الاتساق الداخلي لعبارات (نمط القيادة التحويلية) ومدى ارتباطها بالقيمة الاجمالية للمحور     | 23 |
| جدول 3 : الاتساق الداخلي لعبارات (نمط التعامل Transactional) ومدى ارتباطها بالقيمة الاجمالية للمحور | 23 |
| جدول 4 : الاتساق الداخلي لعبارات (الاحترق الوظيفي) ومدى ارتباطها بالقيمة الاجمالية للمحور           | 24 |
| جدول 5 : الاتساق الداخلي والثبا لمحاور الاستبانة ومدى ارتباطها بالقيمة الاجمالية للمحاور            | 25 |
| جدول 6 : الوصف الإحصائي تبعاً للسمات الديموجرافية                                                   | 25 |
| جدول 8 : التوزيع التكراري تبعاً للتأثير المثالي                                                     | 26 |
| جدول 9 : التوزيع التكراري تبعاً للدافع الملهم                                                       | 27 |
| جدول 10 : التوزيع التكراري تبعاً للاعتبار الفردي                                                    | 27 |
| جدول 11 : التوزيع التكراري تبعاً للتحفيز الفكري                                                     | 28 |
| جدول 12 : التوزيع التكراري تبعاً للإدارة الاستثنائية النشطة                                         | 29 |
| جدول 13 : التوزيع التكراري تبعاً للإدارة الاستثنائية السلبية                                        | 29 |
| جدول 14 : التوزيع التكراري تبعاً للمكافآت المشروطة                                                  | 30 |
| جدول 15 : التوزيع التكراري تبعاً لالنهك الوظيفي                                                     | 30 |
| جدول 16 : التوزيع التكراري تبعاً للسخرية                                                            | 31 |
| جدول 17 : التوزيع التكراري تبعاً للفعالية المهنية                                                   | 31 |
| جدول 18 : اختبار الفروق بين السلوك القيادي تبعاً للحالة الاجتماعية                                  | 32 |
| جدول 19 : اختبار الفروق بين السلوك القيادي تبعاً للحالة الاجتماعية                                  | 32 |
| جدول 20 : اختبار الفروق بين السلوك القيادي تبعاً للعمر                                              | 32 |
| جدول 21 : اختبار الفروق بين السلوك القيادي تبعاً للمستوى التعليمي                                   | 33 |
| جدول 22 : العلاقة بين السلوك القيادي والاحترق الوظيفي                                               | 34 |

## ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والاحتراق الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وجمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية وُزعت على عينة عمدية مكونة من 325 موظفًا، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية من أهمها يتميز المدبرون الناجحون غالباً بامتلاك التأثير المثالي والدافع الملهم والقدرة على الإدارة النشطة، بينما يقل لديهم التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية لموظفيهم، كما كشفت النتائج أن العاملين يعانون من إنهاك وظيفي، مع وجود سخرية بين الزملاء بدرجة ضعيفة، في حين يتمتعون بمستوى عالٍ من المهنية الفعال، وتمثل المكافآت المشروطة درجة متوسطة في التعاملات الإدارية، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والاحتراق الوظيفي؛ فكلما تحسن الأداء القيادي، انخفضت درجات الاحتراق لدى الموظفين، وتبين أن الشباب (18-32 سنة)، وغير المتزوجين، وحملة الدراسات العليا هم الفئات الأكثر عرضة للاحتراق الوظيفي مقارنة بغيرهم.

الكلمات المفتاحية: العوامل التنظيمية – الاحتراق الوظيفي- الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

## Abstract

This study aimed to explore the relationship between leadership behavior and job burnout within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. Adopting a descriptive survey methodology, data were collected via an electronic questionnaire administered to a purposive sample of 325 employees. The study reached several key findings: Successful managers often exhibit idealized influence, inspirational motivation, and active management-by-exception, while intellectual stimulation and individualized consideration for employees were less prevalent. Results also revealed that employees experience job exhaustion and a low degree of cynicism among colleagues, despite maintaining high levels of professional efficacy. Furthermore, contingent rewards represented a moderate level in administrative dealings. Statistical analysis confirmed a significant inverse relationship between leadership behavior and job burnout; as leadership performance improves, burnout levels among employees decrease. Demographically, the study found that younger employees (ages 18-32), unmarried individuals, and postgraduate degree holders are the groups most susceptible to job burnout compared to their counterparts.

**Keywords:** Organizational Factors – Job Burnout – Saudi Standards, Metrology and Quality Organization (SASO)

## مقدمه البحث:

تُعد القيادة الناجحة لأي منظمة تعتبر أساس ضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور المني من خلال ما تقدمه من ظروف عمل مواتية سواء تعلق الأمر بجانب الحوافز في العمل أو تقديم خدمات تشبع احتياجاتهم المادية أو المعنوية، وهذا من شأنه أن يعمل على توطيد أواصر الألفة والتعاون والانتماء ورفع مستوى الرضا الوظيفي وهو ما ينسجم مع الهدف الأساسي الذي وجدت لأجله المنظمة.

في المقابل برزت ظاهرة الاحتراق الوظيفي من أبرز المشكلات التي تعاني منها فئة العاملين خاصة في المنظمات الحكومية، وذلك بالنظر إلى آثارها السلبية من الناحية النفسية والسلوكية والتي تقلل من قدرة الفرد على الإنجاز والإبداع ونقص دافعيتهم نحو العمل. وقد أشار (النفيعي، 200) إلى أهمية هذا الموضوع بالقول: "اكتسب موضوع الاحتراق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين في الدول المتقدمة ليس فقط في جمال السلوك التنظيمي، ولكن أيضاً في جمال التطوير الإداري، لأنه من المشكلات الإدارية المهمة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، ويعد مؤشراً على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التدهور والانحدار، ويصحبها الفشل على المدى الطويل للآثار السلبية على المنظمات والعاملين بها". في هذا الصدد؛ اعتبر الباحث (تشرينس) "أن من أهم منبئات الاتجاهات السالبة والتي تشكل ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين أسلوب القيادة والإشراف.

وتلعب العوامل التنظيمية، وبخاصة العدالة في توزيع العمل، دوراً محورياً في هذا السياق؛ إذ يرتبط غياب التوازن في المهام وغياب الحوافز التقديرية بزيادة الشعور بالاحتراق الوظيفي، وتتجسد مشكلة البحث الحالية في استقصاء العلاقة الارتباطية بين ممارسات الإدارة الناجحة وشعور الموظف بالاحتراق الوظيفي، خاصة في ظل التحديات التنظيمية المعاصرة التي قد تؤدي إلى تفاوت في الأعباء والمكتسبات بين العاملين

## مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث في رصد اتساع فجوة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، وما يترتب عليها من آثار سلبية كالانخفاض في الرضا الوظيفي وتدهور مستوى الإبداع والإنجاز، وتكمن المعضلة الأساسية في تزايد الضغوط المهنية وغياب التقدير وعدم وضوح السياسات التنظيمية، مما يستوجب البحث في دور السلوك القيادي (سواء كان تحويلياً أو تبادلياً) كمتغير محوري في التخفيف من حدة هذه الظاهرة أو تفاقمها. وبناء على ذلك تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: "ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي السائد ومستوى الشعور بالاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بالملكة العربية السعودية؟"

## أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأكاديمية التالية:
- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) ومدى ممارستها فعلياً.
1. تحديد درجة تفشي أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإنهاك النفسي، السخرية، وتدني الفعالية المهنية) لدى عينة الدراسة.
  2. الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين العوامل التنظيمية والقيادية وبين شعور الموظف بالاحتراق الوظيفي.
  3. استقصاء الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الاحتراق الوظيفي التي تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي).
  4. وضع مقترحات عملية لصناع القرار لتبني أنماط قيادية تحويلية تساهم في خفض الاحتراق المهني وتعزيز الاستدامة الوظيفية.

## تساؤلات البحث:

- بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:
- ما هي درجة ممارسة الأبعاد المختلفة لسلوك القيادي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة من وجهة نظر الموظفين؟
- ما هو مستوى الشعور بالاحتراق الوظيفي (الإنهاك، السخرية، تدني الفعالية) لدى العاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟
1. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين؟
  2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

## أهمية البحث:

- تكمن الأهمية النظرية في تسليط الضوء على العلاقة الجدلية بين السلوك القيادي كمتغير مستقل والاحتراق الوظيفي كمتغير تابع في بيئة العمل السعودية، مما يثري المكتبة العربية بدراسات ميدانية حديثة حول الصحة النفسية والتنظيمية للموظف
- المساهمة في تعميق الفهم النظري لأبعاد القيادة التحويلية (مثل التأثير المثالي والدافع الملهم) ودورها كحائط صد وقائي يحد من تفاقم ظواهر الإنهاك العاطفي والسخرية الوظيفية

يوفر البحث لصناع القرار في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة مؤشرات واقعية حول مسببات الاحتراق الوظيفي، مما يساعد في وضع سياسات تنظيمية تعزز من العدالة وتوازن عبء العمل

- تبرز أهمية الدراسة في توجيه القيادات نحو تبني أنماط إدارية مرنة تعتمد على الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري، وهو ما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة
- تساعد النتائج في تصميم برامج دعم نفسي ومهني موجهة للفئات التي أظهرت الدراسة ارتفاعاً في معدلات احتراقها، مثل الموظفين الشباب وحملة الدراسات العليا

**حدود البحث:** حتى يستطيع الباحث انجاز البحث تم تقييد البحث بالحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة واختبار العلاقة بين السلوك القيادي (بأبعاده التحويلية والتبادلية) والاحتراق الوظيفي (بأبعاده الثلاثة: الإنهاك النفسي، السخرية، والفعالية المهنية)، مع التركيز على دور العوامل التنظيمية في الحد من هذا الشعور.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الجانب الميداني للبحث على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في محافظة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة عمدية قوامها (325) مفردة من الموظفين (إداريين، مديرين، مدربين، وحكام) العاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

**الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الاول من العام الجامعي 1446هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

##### المفهوم الاصطلاحي للاحتراق الوظيفي:

"مجموعة من الأعراض النفسية والسلوكية التي تصيب العاملين نتيجة ضغوط العمل المستمرة، وتتمثل في الشعور بالإنهاك العاطفي، وتبلد المشاعر الإنسانية تجاه المستفيدين، وتدني مستوى الإنجاز الشخصي" (الطلاع، 2015م، ص 189).

##### التعريف الإجرائي للاحتراق الوظيفي

هو استجابة الموظفين (ذكوراً وإناثاً) للضغوط التنظيمية والقيادية التي يتعرضون لها، وتظهر في شكل تراجع في مستوى الانتماء الوظيفي، والقدرة على الإبداع، وتدهور العلاقات الإنسانية مع الآخرين.

### السلوك القيادي:

يُقصد به النمط الذي يتبعه المدير في التعامل مع مرؤوسيه، وقد ركزت الدراسة على نمطين أساسيين:

القيادة التحويلية: النمط الذي يعتمد على التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي للموظف  
القيادة التبادلية/التعاملية: النمط الذي يركز على نظام المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء (النشطة والسلبية)

### العوامل التنظيمية:

هي مجموعة الظروف والسياسات داخل المنظمة التي توازن بين مدخلات الفرد (جهده) ومخرجاته (مكافآته)، وتشمل العدالة التنظيمية، ووضوح الأهداف، وتوزيع أعباء العمل

### الفعالية المهنية:

تعبّر عن مدى ثقة الموظف في قدرته على إنجاز المهام المطلوبة منه بكفاءة، وشعوره بالبهجة والرضا عند تحقيق الإنجازات المهنية

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً - الإطار النظري:

##### تمهيد:

يعد الاحتراق الوظيفي من الظواهر التي نالت اهتمام الباحثين في المرحلة الأخيرة باعتباره ناتج عن الضغوط المهنية ويصيب أصحاب المهن التي تقدم الخدمات الاجتماعية وبما أن العاملين بالقطاع الحكومي في عملهم يقعون تحت ضغط من مدراءهم، فالاحتراق الوظيفي من أهم الاضطرابات التي يصاب بها العامل أثناء تأدية عمله والاحتراق الوظيفي يعرقل العامل ويجعله غير راضي ومنفعل داخل العمل

تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنماطها وأشكالها إلى تعزيز إنتاجية الموظفين وتحقيق الاستفادة القصوى من أدائهم، ولكن في كثير من الأحيان -وعلى وجه الخصوص العاملين

في المنظمات الدولية – لما لهم من دور فاعل في التواصل مع أفراد المجتمع في تقديم الدعم والخدمات، والذين قد يتأثر أداءهم نتيجة لبعض الضغوط الوظيفية .

وقد يُصاب الشخص بحاله من الاحتراق الوظيفي Job Burnout نتيجة لعوامل توتر للموظف مثل عبء الدور وصراع الدور، وهي بدورها تزيد من التزاماته ومسؤولياته الشخصية. وبسبب المستويات العالية من الإثارة التي تحدثها هذه المتطلبات، فإن الموظف يبدأ بالشعور بالإرهاك العاطفي عند التعرض المتكرر لهذه المتطلبات المهمة، فيلجأ إلى فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين كوسيلة للتعامل مع هذه الحالة. بعدها يعتري الفرد شعور بتدني الإنجاز الشخصي، خصوصاً عندما يعمل في بيئة لا توفر إلا قدرًا محدوداً من التغذية الراجعة والمكافآت لتحقيق الإنجاز في العمل.

وقد يبدأ الاحتراق أولاً بتدهور العديد من الاتجاهات الإيجابية ذات الصلة بالعمل، ونتيجة لذلك ينخفض شعور الموظف بالرضا والانغماس الوظيفي، ويزيد الشد العصبي لديه أثناء أدائه للعمل. وبعد ذلك تبدأ نتائج تقويم أداء الموظف في الانخفاض، ثم تظهر بعض الأعراض الجسمية السلبية، ومن ثم يزداد مستوى التسرب الوظيفي، وينخفض مستوى تقدير الذات، وتظهر مؤشرات على تدهور الصحة النفسية، وتسوء نوعية العلاقات الشخصية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى تفكك مجموعات العمل المتلاحمة، وانهيار الدعم الاجتماعي للموظفين. وفي نهاية المطاف يتدنى الأداء الوظيفي، ولا يجد الموظف أمامه إلا السلوك نحو الانسحاب الوظيفي والذي يحدث عندما ينفصل الموظف من المنظمة سواء نفسياً أو جسدياً، والتي يمكن أن تتخذ تلك السلوكيات العديد من الأشكال غالباً ما تكون مكلفه وضارة وذات تأثير سلبي على نجاح وتقدم المنظمة ومن ثم على قدرتها التنافسية.

### مفهوم الاحترام الوظيفي:

تبرز في مجال القطاعات الحكومية بالملكة العربية السعودية العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول دون قيام العاملين بأداء أعمالهم بالشكل المطلوب، مما يولد لديهم شعور بالعجز عن تقديم العمل بشكل فعال، وهذا يؤدي الى ارتباط العاملين بعملهم يأخذ اتجاهاً سلبياً، ويؤدي هذا الشعور السلبي إلى حالة من الإتهاك والاستنزاف الانفعالي ويمكن تعريفها بالاحتراق الوظيفي، حيث تعددت المفاهيم حول هذه الظاهرة من قبل الباحثين خلال السنوات الأخيرة، حيث عرفته (الحرباوي، 1991، ص 3) بأنه حالة نفسية أو عقلية تؤرق العاملين الذين تكون من طبيعة أعمالهم التعامل المباشر مع أناس كثيرين، وذلك نتيجة لضغوط العمل والأعباء الزائدة الملقاة على عاتق هؤلاء الأفراد، وكذلك هو حالة من الاضطراب والتوتر التي تصيب العاملين في القطاع الحكومي، وذلك لوجود ضغوط نفسية شديدة يتعرض لها العاملين في القطاع الحكومي، نتيجة أعباء العمل مما يؤدي الى استنزاف طاقتهم وجهودهم بشكل يعمل على تقليل مستوى أدائهم (الحايك، 2000، ص 21). وعُرفت من قبل (أبو هدروس

الفر، 2007، ص 10) بأنها ظاهرة نفسية مرتبطة بالعمل تنتاب العاملين، وتجعلهم عاجزين على إنجاز الأعمال، ويتولد لديهم الشعور بعدم أهمية نتائج أعمالهم المطلوبة، أيضاً هو الحالة التي يصل إليها العامل، ويفقد فيها الرغبة في العمل، علاوة على تدني المستوى الإنتاجي وتطوير أدائهم، وعادة تصيب العاملين الذين يمكنون في أعمالهم دون أي تغيير لمدة سبع سنوات فأكثر (محمد، 2014، ص 159)، و عرفه (متولي، 2005، ص 36) بأنه الحالة التي تظهر لدى الأفراد المهنيين الذي منحوا أوقاتهم لمنظمتهم فأصبحوا مجاهدين من أعباء العمل، وكذلك تم تعريفه بأنه ظاهرة نفسية تصيب العاملين تنجم عن ضغوط عمل، وتظهر في صورة اتجاهات سلبية نحو العمل وتدني مستوى الإنجاز، وتنعكس آثار هذه الظاهرة على العاملين والمنظمات التي تعمل فيها وعلى المستفيدين من المنظمات (زيادة، 2020، ص 7)، وعرفته ما سلاك (Maslach, 1977) بأنه مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والتبلد الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني، إذ يحدث الاحتراق الوظيفي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الفرد الذي ينخرط في أداء العمل (بن عامر، 2017، ص 17).

ويحرص القطاع الحكومي على تطوير كفاءات منسوبيها وتوليمهم الاهتمام الكبير؛ وذلك لانعكاس هذه الكفاءات على سمعة القطاعات وتطويرها والارتقاء بأدائها؛ الأمر الذي يتطلب أن تتوفر لدى منسوبيها قدرات عقلية وجسدية جيدة، ومعرفة متخصصة وثقافة متنوعة، واتجاهات إيجابية نحو الطلبة والمهنة؛ مما يجعلهم يؤدون عملهم بكل إتقان وفاعلية ورضا (عامر، 2015م) ويبدأ الاحتراق أولاً بتدهور العديد من الاتجاهات الإيجابية ذات الصلة بالعمل، ونتيجة لذلك ينخفض شعور العاملين بالقطاع الحكومي بالرضا والانغماس الوظيفي، ويزيد الشد العصبي لديه أثناء أدائه للعمل. وبعد ذلك تبدأ نتائج تقويم أداء العاملين بالقطاع الحكومي في الانخفاض، ثم تظهر بعض الأعراض الجسمية السلبية، ومن ثم يزداد مستوى التسرب الوظيفي، وينخفض مستوى تقدير الذات، وتظهر مؤشرات على تدهور الصحة النفسية، وتسوء نوعية العلاقات الشخصية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى تفكك مجموعات العمل المتلاحمة، وانهايار الدعم الاجتماعي لدى العاملين بالقطاع الحكومي.

وفي نهاية المطاف يتدنى الأداء الوظيفي، ولا يجد العاملين بالقطاع الحكومي أمامه إلا السلوك نحو الانسحاب الوظيفي والذي يحدث عندما ينفصل الموظف من المنظمة سواء نفسياً أو جسدياً، والتي يمكن أن تتخذ تلك السلوكيات العديد من الأشكال غالباً ما تكون مكلفه وضارة وذات تأثير سلبي على نجاح وتقدم المنظمة ومن ثم على قدرتها التنافسية (تراس، 2021).

ويواجه العاملين بالقطاع الحكومي العديد من المشكلات والضغوط المهنية الناتجة عن طبيعة العمل، التي تفوق قدرتهم وتحول دون الأداء الفاعل لمهمهم وواجباتهم، وبالتالي تؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي، وقد جاء هذا البحث ليسلط الضوء على علاقة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الحكومي وأدائهم الوظيفي.

### الأنماط القيادية:

تُصنف الأنماط القيادية في هذه الدراسة إلى نمطين رئيسيين، يندرج تحت كل منهما أبعاد سلوكية محددة تم قياس أثرها على الموظفين:

1. نمط القيادة التحويلية : وهو النمط الذي أثبتت الدراسة أن المديرين يميلون إليه بدرجة مرتفعة (متوسط 3.63)، ويشمل:

التأثير المثالي: يظهر المديرون شعوراً بالقوة والثقة ويتصرفون بطرق تبني احترام الموظفين لهم.

الدافع الملهم: يتحدث المديرون بتفاؤل وحماس عما يجب تحقيقه، ويعبرون عن رؤية مقنعة للمستقبل.

التحفيز الفكري: البحث عن وجهات نظر مختلفة واقتراح طرق جديدة لإنجاز المهام .  
الاعتبار الفردي: معاملة الموظف كفرد ومساعدته في تطوير نقاط قوته، وقد سُجل هذا البعد بدرجة متوسطة .

2. نمط القيادة التبادلية/التعاملية: ويركز هذا النمط على المهام والمكافآت، ويشمل:  
المكافآت المشروطة: تقديم المساعدة والرضا مقابل تلبية التوقعات وتحقيق الأهداف (بدرجة ممارسة متوسطة).

الإدارة بالاستثناء (النشطة): تركيز الانتباه على المخالفات والأخطاء والانحرافات عن المعايير فور حدوثها.

الإدارة بالاستثناء (السلبية): الانتظار حتى تسوء الأمور أو تصبح المشكلات مزمنة قبل التدخل، وقد سُجل هذا البعد بدرجة ممارسة ضعيفة

### الأنماط القيادية:

تُصنف الأنماط القيادية في هذه الدراسة بشكل أساسي إلى نوعين رئيسيين، لكل منهما تأثير مختلف على الموظفين ومستويات الاحتراق الوظيفي لديهم:

1. القيادة التحويلية: وهي النمط الأكثر فعالية في خفض الاحتراق الوظيفي وتعزيز الرضا، وتعتمد على أربعة أبعاد:

- كسب احترام وثقة الموظفين من خلال العمل كقدوة أخلاقية.
- بث الحماس والتفاؤل وبناء رؤية مقنعة للمستقبل.
- تشجيع الموظفين على الإبداع وإعادة النظر في المشكلات من زوايا جديدة.
- الاهتمام باحتياجات كل موظف على حدة وتطوير نقاط قوتهم الشخصية.

2. القيادة التبادلية/التعاملية: وتركز على مبدأ "المقايضة" بين القائد والموظف، وتشمل:
- ربط الإنجاز بالحوافز المادية والمعنوية، وقد سجلت الدراسة ممارسة هذا البعد بدرجة متوسطة.
  - التدخل فقط عند وقوع أخطاء أو انحرافات عن المعايير.
  - التأخر في التدخل حتى تتفاقم المشكلات وتصبح مزمنة، وهو النمط الذي حذرت الدراسة من آثاره.

#### دور الأنماط القيادية في تعزيز الرضا الوظيفي:

- تعمل القيادة الداعمة كـ "حائط صد" يحمي الموظف من الوصول لمرحلة الإنهاك النفسي.
- أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بتقدير قيادتهم يتمتعون بمهنية فعالة عالية ويشعرون بالبهجة عند الإنجاز.
- ساهم تبني القيادة التحويلية في تعزيز الولاء للمنظمة وضمان استدامة الكفاءات، خاصة بين جيل الشباب.

#### التفاوت بين المرأة والرجل في القطاعين الحكومي والخاص:

أكدت دراسات ميدانية متعددة أن المرأة العاملة أعلى احتراقاً من الرجل في جانب الإنهاك الجسدي والنفسي، وأن متوسط احتراق الموظفين الإناث في القطاع الخاص أعلى من متوسط احتراق الموظفين الذكور في هذا القطاع من حيث الشعور بقصور مستوى الإنجاز الشخصي والاتجاه السلبي نحو الذات، ويرجع هذا التفاوت لأسباب منها نظرة المجتمع لعمل المرأة بأنها أقل كفاءة من عمل الرجل وبطء الترقيات في السلم والوظيفي وعدم وجود تدوير للوظائف وهضم حقوقها فيما يخص الإجازات وأوقات العمل المرنة، إضافة إلى عدم وجود عدالة في التمثيل للمرأة وعدم وجود جمعيات مهنية تدافع عن حقوقها.

#### العوامل التنظيمية:

لقد استطاعت مفاهيم ونظريات العوامل التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، وتعود جذور مفهوم العوامل التنظيمية إلى نظرية العدالة وبشكل موجز فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلات يشعر الفرد بالعدالة، أما إذا لم يتساوى

المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر.

### المناخ التنظيمي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

تبين من نتائج بعض الدراسات وجود علاقة عكسية بين درجة اللامركزية وبين درجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظف في القطاعين العام والخاص، كما ظهر وجود علاقة عكسية بين مدى وجود العلاقات الاجتماعية وبين درجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظف في القطاعين العام والخاص، ووجود علاقة إيجابية طردية بين الرسمية وبين الاحتراق الوظيفي، وتوجد علاقة إيجابية بين عدم توازن الدور والاحتراق الوظيفي بأبعاده، الإنهاك النفسي والجسمي، الشعور بقصور الإنجاز الشخصي، الشعور بالاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين درجة وضوح الأهداف وبين درجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث، كما أكدت هذه الدراسات أن مدى وجود العلاقات الاجتماعية وعدم توازن عبء الدور ومستوى الرسمية هي العوامل الثلاثة الوحيدة من عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر تأثيراً كبيراً في مستوى الاحتراق النفسي والجسمي أكثر من غيرها من عوامل المناخ التنظيمي الأخرى محل الدراسة، فيما اتضح أن مستوى الرسمية، ومدى وجود العلاقات الاجتماعية، وعدم توازن عبء الدور، واللامركزية هي العوامل المؤثرة تأثيراً عالياً في مستوى بعد الشعور بقصور الإنجاز الشخصي.

أما بقية العوامل (وضوح الهدف، نمط القيادة الديمقراطية) فتأثيرها ضعيف، فيما يشكل وجود العلاقات الاجتماعية وعدم توازن عبء الدور العوامل الوحيدة التي تؤثر في البعد الثالث للاحتراق تأثيراً عالياً في مستوى بعد الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين.

### الأقل تعرضاً للاحتراق الوظيفي:

أثبتت الدراسات أن كبار السن من الموظفين يشعرون بشكل عام بالاحتراق الوظيفي بمستوى أقل من صغار السن في كلا القطاعين العام والخاص، وكلما كان الموظف أعلى درجة علمية قل الاحتراق الوظيفي لديه. وكلما كان الموظف أكثر خبرة قل الاحتراق الوظيفي لديه، وأن الموظفين أصحاب المراتب الوظيفية العالية في القطاع الحكومي يشعرون باحتراق وظيفي بقدر أقل من الموظفين أصحاب المراتب الوظيفية الدنيا، وأن الموظفين الأعلى مستوى إدارياً في القطاع الخاص يتعرضون للاحتراق بدرجة أقل من الموظفين الأقل مستوى، وأن المتزوجين فهم أقل احتراقاً من غير المتزوجين.

### علاقة الاحتراق الوظيفي بالعوامل التنظيمية:

أكدت نتائج دراس بلال وكارا سعيد (Bilal & Kara Said, 2019)، بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والعدالة بين الموظفين من خلال وجود عوامل تنظيمية جيدة، كما أكدت نتائج عدد من الدراسات ومنها دراسة (الشمري، 2015) المطبقة على بعض القطاعات، وجود علاقة ارتباطية عكسية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والأداء الفاعل للوظائف الحكومية.

### أعراض الاحتراق الوظيفي:

- فقد الثقة لدى الفرد داخل المنظمة بزملائه ويصف جميع من حوله بالأنانية.
- شعور الفرد بالإرهاق وفقدان الأمل بنتائج عمله والشعور بالفشل والتوتر النفسي.
- كثرة الخلافات بين الفرد وزملائه بالقطاع الحكومي.
- محاولة تجنب الاجتماعات التي تتم داخل المنظمة

### الفرق بين ضغط العمل والاحتراق الوظيفي

الفرد عندما يشعر بضغط العمل، فذلك يعني أنه يهتم بعمله بشكل مستمر، بينما الفرد المصاب بالاحتراق الوظيفي لا يكثرث لعمله (محمد، 2014، ص 159) فالاحتراق الوظيفي بذلك يعني حالة متطورة من الاجهاد يفوق الاجهاد الناجم عن ضغوط العمل، كون أن آثار ضغوط العمل قد تزول مع مرور الوقت، وتزول لطرق الإنجاز والعمل كما يتولد عنها آثار إيجابية تزيد من دافعية الفرد، لكن في الاحتراق الوظيفي تكون طويلة المدى تجعل الفرد دائم الشعور بالاجهاد والتعب (نبيلة، 2020، ص 22) وأكدت الكثير من الدراسات الأجنبية أظهرت أن التأمل ورياضات "اليوجا" تساعدان كثيرا في التغلب على الإحتراق الوظيفي، ومن وجهة نظر الباحث أن التقرب إلى الله والمحافظة على الجوانب الروحية له تأثير إيجابي في نفسية الأشخاص بشكل عام حيث أن المجتمعات العربية لم تجر أبحاثا في هذا الجانب

### النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي:

لم يدرس مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد واضح، وإنما بدأ بصورة استكشافية، وتم ربطه بضغوط العمل، وعلى أي حال فقد نظرت إليه بعض النظريات من خلال الإطار العام لها، وهناك نظريات ثلاث تناولت ظاهرة الاحتراق وهي:

#### 1. نظرية التحليل النفسي:

فسرت نظرية التحليل النفسي (Psychoanalytic Theory) ظاهرة الاحتراق الوظيفي في إطار الدراسة من خلال المنظورين التاليين:

2. ترى النظرية أن الاحتراق الوظيفي ينجم عن عملية ضغط الفرد على "الأنا" لفترات طويلة وبشكل مستمر، وذلك في سبيل التركيز المفرط على متطلبات العمل.
3. تعتبر النظرية أن هذا الضغط يمثل جهداً يفوق قدرات الفرد الذاتية؛ ومع عدم قدرته على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو نتيجة لعملية الكبت، ينشأ صراع داخلي بين مكونات الشخصية ينتهي في أقصى مراحله إلى حالة الاحتراق الوظيفي.

## 2. النظرية الوجودية:

- تُفسر النظرية الوجودية (Existential Theory) ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وفقاً لما ورد في الصفحة الرابعة من الدراسة، من خلال المحاور التالية:
- تركز النظرية على أن الاحتراق ينجم عن غياب المعنى والمعزى في حياة الفرد المهنية؛ فحين يفقد الموظف الشعور بأهمية ما يقوم به، يعاني من حالة "فراغ وجودي".
  - يؤدي هذا الفراغ إلى شعور الفرد بعدم قيمة حياته، ويحرمه من التقدير الذاتي اللازم لمواصلة العطاء، مما يعجل بوصوله لمرحلة الاحتراق نتيجة عدم تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية.
  - تعتبر النظرية أن الاحتراق وفقدان المعنى "وجهان لعملة واحدة"؛ إذ إن الاحتراق الوظيفي يؤدي بالضرورة لفقدان المعنى، كما أن فقدان المعنى يعد من أبرز مسببات الاحتراق.

## الدراسات السابقة:

1. تهدف دراسة (الصبحي، 2022)، إلى محاولة معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية -أمانة محافظة جدة، ومعرفة مدى اختلاف مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أفراد العينة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل وسنوات الخبرة) وطبقت أداة الدراسة على عينة قوامها (941) من إداري أمانة محافظة جدة تم اختيارها بالطريقة العشوائية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة الشؤون البلدية والقروية -أمانة محافظة جدة يعانون بصفة عامة درجات مرتفعة من الاحتراق الوظيفي على بعدي الإجهاد الانفعالي والإنجاز الشخصي، أما على البعد الثالث عدم الإنسانية فقد أظهرت النتائج انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي لعينة الدراسة وهناك عالقة طردية ذات دالة إحصائية بين صالحيات العمل ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة كما توجد عالقة ذات دالة إحصائية بين ضغط العمل ودرجة الاحتراق الوظيفي حيث كانت العالقة بين الضغوط والاحتراق من أقوى العالقات في هذه الدراسة وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل الجهات المختصة في وزارة الشؤون البلدية والقروية -أمانة محافظة جدة بهذه الظاهرة و تبني استراتيجيات تكسر الصرامة وضغط الأعمال وأهمية الاهتمام بالدورات الإدارية المركزة لجميع الموظفين خاصة في المستويات الإدارية العليا في فن الإدارة العلمية و فن التعامل مع موظفيهم و تفويض الصالحيات و رفع معنويات موظفيهم من خلال تبني صنوف مختلفة من الحوافز المعنوية كشهادات الشكر والتقدير أو بالتعزيز القوي مما سيؤثر في نفسيات مرؤوسهم وأهمية تطوير برامج للموظفين تعمل على تقديم خدمات طبية وعالجية ومساعدة الموظفين في عملية الاندماج الوظيفي

2. هدفت دراسة (زيد، 2022)، إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي، والتعرف على مستوى العدالة التنظيمية المتحقق، وواقع الاحتراق الوظيفي لدى موظفي شركات مجتمع الدراسة و البالغ عددهم 736 وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة (موظفًا وموظفه، وتم توزيع 272) استبانة، استرجعت بالكامل، كان منها 253) استبانة صالحة للتحليل مكونة من 242) موظفًا الإحصائي، وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي لدى شركات مجتمع الدراسة، حيث كان واقع الاحتراق الوظيفي منخفضًا وبُعد الشعور بتدني الإنجاز وكان بُعد الإنهاك العاطفي متوافر بدرجة متوسطة، أما بُعد قصور التفاعلات الاجتماعية فقد حصل على درجة منخفضة، أما العدالة التنظيمية، فجاءت بدرجة متوسطة، حيث كانت العدالة التفاعلية أكثر أبعاد العدالة في الاحتراق الوظيفي، ثم بُعد عدالة المعلومات، وتاله على التوالي بُعد العدالة الإجرائية، وبُعد التنظيمية تأثيرًا د العدالة التوزيعية، كما اظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) وعدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، من التوصيات كان من أهمها؛ ضرورة الاستمرار بالاهتمام من قبل الإدارة العليا بالعدالة سنوات الخدمة)، وقدمت الدراسة عددا التنظيمية، وتحسين مستواها، لما لها من أثر إيجابي في خفض مستوى الاحتراق الوظيفي، والعمل على تحسين تصور الموظفين لها من خلال تعزيز نقاط القوة الحالية وعالج نقاط الضعف.

3. تهدف دراسة (تراس، 2021) محاولة التعرف على أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الإنسانية، وتم تطبيق هذه الدراسة على عدد من المنظمات الإنسانية تحت مظلة الأمم المتحدة في سورية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على أداة الاستبانة، وكذلك المنهج النوعي الاستكشافي الذي تضمن مجموعة التركيز المعمقة مع العاملين لاستخلاص عبارات الاستبانة، وظهرت نتائج الدراسة ان الاحتراق الوظيفي ظاهرة بين العاملين في المنظمات الإنسانية، كما ظهر ان الاحتراق الوظيفي ناتج عن عدم توفر العدالة والمساواة بين العاملين، وعدم التقدير من قبل الإدارة لجهود العاملين، ووصت الدراسة الى ضرورة ان تقوم المنظمات الإنسانية بالإحاطة أكثر بظروف العاملين لتقليل آثار الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وإتاحة المزيد من الاجازات الشهرية والسنوية، والتأكيد على المساواة والعدالة بين الموظفين، وضرورة التحفيز بتقدير الجهود.

4. يمثل الهدف الرئيسي لدراسة (زيادة، 2020) في التعرف على مستوى الاحتراق والرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريين في مستشفى عسير المركزي بأبها، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الاحتراق والرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات استخدمت الاستبيان التي أعدت خصيصاً لهذا الهدف بعد أن تأكدت الباحثة من صدقها وثباتها بالطرق العلمية الصحيحة، باستخدام عينة قدرها 354 مفردة من الإداريين، واستخدمت البرنامج الإحصائي SPSS للتحليل، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن: مستوى الاحتراق الوظيفي كان مرتفعاً لبعده الإجهاد الوظيفي وتبدل المشاعر وقلة الشعور بالإنجاز، وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي لدى الإداريين في مستشفى عسير وفقاً لاختلاف النوع والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة، وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي وأبعاد الرضا الوظيفي، قدمت الدراسة توصيات عدة لكل من المسؤولين والعاملين بالمستشفى.

5. وهدفت دراسة (مهدي & الشماسي، 2017) التعرف على أثر مكونات العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي بين موظفي مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة جدة. وذلك من خلال التعرف على العلاقة ما بين العوامل الديموغرافية وتصور الأفراد العاملين عن ممارسات العدالة التنظيمية وكذلك التعرف على العلاقة ما بين العوامل الديموغرافية وشعور الأفراد العاملين بالاحتراق الوظيفي في مراكز الرعاية الصحية الأولية. ومن خلال التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي بين الموظفين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة (100) بعد اختيار مركز صحي واحد من كل قطاع. وتم استخدام الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة عكسية لكل من عدالة الإجراءات والتوزيعات والتعاملات على الاحتراق الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها إعادة تأهيل مدراء مراكز الرعاية الصحية حتى يكونوا متخصصين في هذا النوع من الإدارة، إضافة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين وعملهم بناء على معلومات كافية وواضحة. أيضاً تقييم رضا العاملين عن الإجراءات والمعاملات والتوزيعات بشكل دوري جنب إلى جنب مع التقييم السنوي.

6. وهدفت دراسة (شليح، 2015)، إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاحتراق الوظيفي والعلاقات الاجتماعية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، وتبينت الباحثة مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي مع إجراء بعض التعديلات عليه ليناسب طبيعة البحث الحالي، واستبيان عن العلاقات الاجتماعية، وتم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (375) عضو من أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم ببعض كليات جامعة الأزهر، وتم

اختيارها بطريقة صدفية غرضية من مختلف كليات جامعة الأزهر، وتم التطبيق إلكترونياً ومن خلال كتيب لأدوات الدراسة" اثناء انتشار فيروس كورونا المستجد "COVID-19" من 20 سبتمبر 2020م حتى 20 يونيو عام 2021م، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود تأثير دال احصائياً بين الانماط القيادية لعينة البحث والعلاقات الاجتماعية في وجود الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم عينة البحث الذكور والإناث في مجموع محاور الاحتراق الوظيفي لصالح الذكور. – كما اوصت الدراسة بضرورة إيجاد قنوات اتصال فعالة ودائمة بين الإدارات بالكلية والجامعة وأعضاء هيئة التدريس، مما يساعد على مشاركة الجميع في اتخاذ القرار، وشعور أعضاء هيئة التدريس بأن اقتراحاتهم وشكاوهم تصل إلى قياداتهم ورؤسائهم، وتؤخذ بعين الاعتبار.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها:
1. الاستفادة في اختيار منهج الدراسة المناسب، واعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة.
2. تدعيم الإطار النظري وتحديد النقاط المهمة فيه.
3. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وربطها بنتائج الدراسة الحالية.
4. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.
5. التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة.

#### منهج الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة الى الدراسات المسحية الوصفية واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، من خلال الاستبانة الالكترونية، وتم اختيار العينة بطريقة عمدية قوامها (325) مفردة، وجاءت الدراسة من خلال الجمع المتأني الدقيق للبيانات ومن ثم القيام بوصفها وتحليلها لاستخلاص الاستنتاجات والدلالات المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة، وتم ذلك من خلال مراجعة أحدث الدراسات والابحاث التي ناقشت هذا الموضوع في المكتبات والمراكز البحثية.

## مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتمثل في العاملين بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، وقام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية، وقد راعى الباحث في اختيار العينة تمثيلها للمتغيرات الأساسية (العمر، والنوع، والجنسية، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة)، وتكونت العينة الاستطلاعية من (30) مفردة وقد تم استبعادها من العينة الكلية.

## أدوات جمع البيانات

قام الباحث بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة والتراكم النظري القليل في هذا المجال، ثم إعداد استمارة استقصاء إلكتروني كأداة لجمع البيانات، وتم رفع هذا الاستبيان على موقع جوجل درايف على أن تكون كل المتغيرات والعبارات اجبارية، وتتبع الاستجابات وعند اكتمال (325) استجابة تم إيقافها والحصول على ملف الاكسل الخاص بالاستجابات، وتم تحويل البيانات النصية في ملف الاكسل الى بيانات كمية وتحويلها الى ملف SPSS لاستخراج النتائج، وتم تنقيح البيانات للتأكد من صحة البيانات المدخلات وخلوها من القيم الشاذة والمفقودة، وتمثلت المتغيرات المستقلة في البيانات الديموغرافية، أما المتغيرات التابعة فتمثلت في محاور الاستبانة.

## المعالجة الاحصائية للبيانات:

بعد عملية الترميز للاستبانة الصالحة للتحليل، استخدم الباحث برنامج (حقيبة أو حزمة التحليلات الاحصائية لبحوث العلوم الاجتماعية) Statistical Package for Social Sciences Under Windows – SPSSWIN- V23

1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للتعرف على تكرارات الاجابات لدى المبحوثين.
2. المتوسطات والانحرافات المعيارية
3. معامل الفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة الاستبانة
4. معامل الارتباط Person Correlation الذي يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين
5. الاختبار التائي للعينات المستقلة لدراسة الفروق بين متوسطي متغير مستقل يتكون من فئتين فقط، ومتغير تابع كمي متصل.
6. تحليل التباين الاحادي المعروف لدراسة الفروق بين متوسطي متغير مستقل يتكون من أكثر من فئتين، ومتغير تابع كمي متصل.
7. الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر التباين واجراء المقارنات الثنائية بين المجموعات التي يثبت تحليل التباين بوجود فروق دالة احصائية بينها.

وتم استخدام معادلة المدى حيث تم توزيعها لوصف المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على عبارات ومحاوِر الاستبيان، على النحو الآتي: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (دائماً ويأخذ (5) درجات، غالباً ويأخذ (4) درجات، أحياناً يأخذ (3) درجات، نادراً وتأخذ درجتان، واخيراً مُطلقاً وتأخذ درجة واحدة، كما تم استخدام مقياس ليكرت السباعي (كل يوم ويأخذ (7) درجات، أكثر من مرة في الأسبوع ويأخذ (6) درجات، مرة في الأسبوع يأخذ (5) درجات، أكثر من مرة في الشهر يأخذ (4) درجات، مرة واحدة في الشهر يأخذ (3) درجات، مرات قليلة في السنة وتأخذ درجتان، واخيراً أبداً وتأخذ درجة واحدة،  
وتم حساب المدى لكل منهما كالآتي:

بالنسب لمقياس ليكرت الخماسي، تم طرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ( $4=1-5$ )، وتم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ( $0.8=5\div4$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (1): لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا، أما بالنسبة لمقياس ليكرت السباعي فتم طرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ( $6=1-7$ )، وتم تقسيمهم على أكبر قيمة في المقياس ( $0.86=7\div6$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (1): لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا، ولتفسير متوسطات الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والسباعي الموضح في الجدول التالي رقم (1):

جدول 1 : ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | الدرجة | المتوسط المرجح الموزون | المستوى | الاستجابة              | الدرجة | المتوسط المرجح الموزون | المستوى |
|-----------|--------|------------------------|---------|------------------------|--------|------------------------|---------|
| مُطلقاً   | 1      | من 1 إلى 1.79          | منخفض   | أبداً                  | 1      | من 1 إلى 1.85          | منخفض   |
| نادراً    | 2      | من 1.8 إلى 2.59        |         | مرات قليلة في السنة    | 2      | من 1.86 إلى 2.7        |         |
| أحياناً   | 3      | من 2.6 إلى 3.39        |         | مرة واحدة في الشهر     | 3      | من 2.71 إلى 3.56       |         |
| غالباً    | 4      | من 3.4 إلى 4.19        | مرتفع   | أكثر من مرة في الشهر   | 4      | من 3.57 إلى 4.42       | متوسط   |
| دائماً    | 5      | من 4.2 إلى 5.0         |         | مرة في الأسبوع         | 5      | من 4.43 إلى 5.28       |         |
|           |        |                        |         | أكثر من مرة في الأسبوع | 6      | من 5.29 إلى 6.13       |         |
|           |        |                        |         | كل يوم                 | 7      | من 6.14 إلى 7          |         |

وقد اقتصرَت الدلالة المعتبرة في هذه الدراسة على قيمة المعنوية أو مستوى الدلالة P-value (Significance) اقل من (0.05) ( $P<0.05$ ) وبدرجة ثقة (95%) فأكثر، واقتصر الباحث في هذه الدراسة على النتائج التي تتوافر على هذا المستوى من الدلالة.

وعليه سوف نستخدم المتوسط المرجح لإجابات العينة على عبارات المحاور باستخدام مقياس ليكرت بغرض معرفة اتجاه آراء الاستجابات، ولتفسير متوسطات الدراسة تم استخدام المقياس الخماسي الموضح في الجدول التالي رقم (١):

#### اجراءات الصدق Validity والثبات:

يتسم المقياس بالصدق Validity متى كان صالحاً لتحقيق الهدف الذي أُعد من أجله، وصدق مقياس الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الاجابات التي نحصل عليها من اسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لاجها الاسئلة.

#### الصدق الظاهري Face Validity:

ويعتبر أسلوب الصدق الظاهري Face Validity عن اتفاق المحكمين على أن المقياس أو الأداة صالحة فعلاً لتحقيق الهدف الذي أُعدت من أجله، وللتأكد من صدق استمارة الاستقصاء وصلاحيته للتطبيق ومدى تمثيلها لمحاور المقياس، تم عرض الاستمارة ومشكلة وتساؤلات الدراسة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال دراسات الإعلام\* للحكم على مدى صلاحيتها للقياس، وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين وتعديلاتهم

#### الاتساق الداخلي:

هو ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتهي اليه، وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون Person Correlation بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي ينتهي اليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS اصدار 23، وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة جميعها عند مستوى دلالة اقل من (0.01)، والجداول التالية توضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور

## أولاً: السلوك القيادي

جدول 2: الاتساق الداخلي لعبارات (نمط القيادة التحويلية) ومدى ارتباطها بالقيمة  
الاجمالية للمحور

| نمط القيادة التحويليةTransformational |             |                |                             |             |                |                              |             |                |
|---------------------------------------|-------------|----------------|-----------------------------|-------------|----------------|------------------------------|-------------|----------------|
| البعد الأول: التأثير المثالي          | رقم العبارة | معامل الارتباط | البعد الثاني: الدافع الملهم | رقم العبارة | معامل الارتباط | البعد الرابع: التحفيز الفكري | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|                                       | 1           | .378**         |                             | 9           | .790**         |                              | 17          | .835**         |
|                                       | 2           | .753**         |                             | 10          | .791**         |                              | 18          | .810**         |
|                                       | 3           | .790**         |                             | 11          | .817**         |                              | 19          | .800**         |
|                                       | 4           | .789**         | 12                          | .824**      | 20             | .794**                       |             |                |
|                                       | 5           | .738**         | 13                          | .750**      |                |                              |             |                |
|                                       | 6           | .728**         | 14                          | .433**      |                |                              |             |                |
|                                       | 7           | .798**         | 15                          | .770**      |                |                              |             |                |
|                                       | 8           | .663**         | 16                          | .823**      |                |                              |             |                |
| البعد الثالث: الاعتبار الفردي         |             |                |                             |             |                |                              |             |                |

يشير الجدول أعلاه رقم (1)، قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة مع المحور التابع لها. يلاحظ أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد الصدق الداخلي للأداة.

جدول 3: الاتساق الداخلي لعبارات (نمط التعامل Transactional) ومدى ارتباطها بالقيمة  
الاجمالية للمحور

| نمط التعامل Transactional                  |                |                   |                                              |                |                   |                                   |                |                   |
|--------------------------------------------|----------------|-------------------|----------------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------------------------|----------------|-------------------|
| الاستثنائية النشطة<br>البعد الاول: الإدارة | رقم<br>العبارة | معامل<br>الارتباط | الاستثنائية السلبية<br>البعد الثاني: الإدارة | رقم<br>العبارة | معامل<br>الارتباط | المشفطة<br>البعد الثالث: المكافآت | رقم<br>العبارة | معامل<br>الارتباط |
|                                            | 21             | .580**            |                                              | 25             | -0.098            |                                   | 29             | .631**            |
|                                            | 22             | .620**            |                                              | 26             | -.168**           |                                   | 30             | .656**            |
|                                            | 23             | .370**            |                                              | 27             | -0.026            |                                   | 31             | .745**            |
|                                            | 24             | .676**            |                                              | 28             | -0.014            |                                   | 32             | .751**            |

يعكس الجدول أعلاه قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة مع المحور التابع لها. يلاحظ أن معظم القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد الصدق الداخلي للأداة، باستثناء بعض فقرات "الإدارة الاستثنائية السلبية" في نمط التعامل التي أظهرت ارتباطات ضعيفة أو غير دالة

جدول 4 : الاتساق الداخلي لعبارات (الاحتراق الوظيفي) ومدى ارتباطها بالقيمة الاجمالية للمحور

| القسم الثاني: الاحتراق الوظيفي |             |                |         |             |                |                  |             |
|--------------------------------|-------------|----------------|---------|-------------|----------------|------------------|-------------|
| الانهاك الوظيفي                | رقم العبارة | معامل الارتباط | السخرية | رقم العبارة | معامل الارتباط | الفعالية المهنية | رقم العبارة |
|                                | 1           | .733**         |         | 6           | .638**         |                  | 11          |
|                                | 2           | .729**         |         | 7           | .650**         |                  | 12          |
|                                | 3           | .758**         |         | 8           | .617**         |                  | 13          |
|                                | 4           | .691**         |         | 9           | .653**         |                  | 14          |
|                                | 5           | .776**         |         | 10          | .533**         |                  | 15          |
|                                |             |                |         |             |                |                  | 16          |
|                                |             |                |         |             |                |                  |             |

يتضح من الجدول أعلاه رقم (4)، قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة مع المحور التابع لها. يلاحظ أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد الصديق الداخلي للأداة. من نتائج الجداول السابقة نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحاور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وعليه فإن جميع فقرات المحاور متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي

#### ثبات الاستبيان:

يعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات.

وتم اختبار ثبات الاستبيان بواسطة معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha وتأخذ قيمة بين الصفر والواحد، فعندما تكون قيمتها قريبة من الواحد نقول بأن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس أما عندما يكون قريباً من الصفر فنقول بأن الاستبيان لا يمثل المجتمع، وفي هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة أسئلة الاستبيان، واتضح ان معامل الثبات 0.84 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذين اعتمد 0.7 كحد أدنى للثبات، وكذلك اشار (Hair, et al., 2014) على أن الحد الأدنى لقبول قيمة ألفا كرونباخ هو (0.7)، وكان الصديق العام للدراسة (معامل ارتباط بيرسون) (0.92) وهي دالة عند مستوى اقل من 0.01 وذلك بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ ، وبناءً على ما سبق نستنتج وجود اتساق عال بين العبارات التي تقيس مفاهيم

الدراسة، وأن جميع العبارات الداخلة في قياس كل مفهوم ثابتة، وبالتالي فإن جميع مقاييس الدراسة تتمتع بثبات عالٍ.

جدول 5: الاتساق الداخلي والثبات لمحاوَر الاستبانة ومدى ارتباطها بالقيمة الاجمالية للمحاوَر

| اسم المحور       | معامل الارتباط | معامل الثبات |
|------------------|----------------|--------------|
| السلوك القيادي   | .756**         | 0.95         |
| الاحتراق الوظيفي | .336**         | 0.86         |
| الاجمالي         | 0.92**         | 0.84         |

أظهر الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للأداة بلغ (0.84)، وهو أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70). سجل "السلوك القيادي" ثباتاً مرتفعاً جداً (0.95)، بينما سجل "الاحتراق الوظيفي" (0.86)، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام الميداني واعتمادية نتائجها

أولاً: نتائج الدراسة (السمات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة):

جدول 6: الوصف الإحصائي تبعاً للسمات الديموغرافية

| السمات الديموغرافية | التكرار                    | النسبة |
|---------------------|----------------------------|--------|
| الجنسية             | سعودي                      | 97.2   |
|                     | غير سعودي                  | 2.8    |
| الجنس               | ذكر                        | 84.3   |
|                     | أنثى                       | 15.7   |
| العمر               | من 18- الى اقل من 32       | 12.3   |
|                     | من 32 الى اقل من 43        | 38.8   |
|                     | من 43 الى اقل من 55 سنة    | 40.0   |
|                     | من 55 سنة فأكثر            | 8.9    |
| الحالة الاجتماعية   | متزوج                      | 71.7   |
|                     | غير متزوج                  | 28.3   |
| طبيعة العمل         | إداري                      | 64.3   |
|                     | مدير                       | 20.3   |
|                     | مدرب                       | 4.6    |
|                     | حكم                        | 10.8   |
| سنوات الخبرة        | من سنة الى اقل من 10 سنوات | 28.3   |

| النسبة | التكرار | السمات الديموغرافية           |
|--------|---------|-------------------------------|
| 19.7   | 64      | من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنه |
| 39.1   | 127     | من 20 إلى أقل من 30 سنوات     |
| 12.9   | 42      | أكثر من 30 سنة                |
| 34.8   | 113     | تعليم ثانوي أو فني            |
| 48.9   | 159     | بكالوريوس                     |
| 16.3   | 53      | دراسات عليا                   |

يعرض الجدول أعلاه رقم (6) التوزيع التكراري والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية الرئيسية التي شملتها الدراسة، حيث كان حجم العينة الإجمالي بلغ (325) مفردة، وتشير النتائج إلى أن أغلبية العينة كانت من الذكور (84.3%) ونسبة السعوديين (97.2%). والفئة العمرية الأكبر كانت تتراوح بين 43 إلى أقل من 55 سنة بنسبة (40.0%)، وأغلب المشاركين كانوا متزوجين (71.7%) ويعملون كإداريين (64.3%)، ويشير الجدول إلى أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر (48.9%)، بينما يمتلك (39.1%) من العينة خبرة عملية تتراوح بين (20 إلى أقل من 30 سنة)، مما يعكس عينة ذات خبرة مهنية تراكمية عالية

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمحاو الدراسة:

#### 1. نمط القيادة التحويلية

##### جدول 7: التوزيع التكراري تبعاً للتأثير المثالي

| # | البند<br>Item                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مدى<br>الممارسة | درجة<br>الممارسة |
|---|--------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| 6 | يظهر شعوراً بالقوة والثقة                              | 3.87               | 1.30                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 4 | يتصرف بطرق تبني احتراماً له                            | 3.80               | 1.33                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 5 | يأخذ في الاعتبار التبعات الأخلاقية والمعنوية للقرارات  | 3.78               | 1.29                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 7 | يؤكد على أهمية وجود شعور جماعي بالمهمة                 | 3.78               | 1.33                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 3 | يؤكد على أهمية وجود شعور قوي بالهدف                    | 3.70               | 1.29                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 8 | يتجاوز مصالحته الشخصية لصالح المجموعة                  | 3.59               | 1.37                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 2 | يُشعري بالفخر لارتباطي به                              | 3.40               | 1.42                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 1 | يتحدث عن أهم قيمة ومعتقداته                            | 3.12               | 1.23                 | أحياناً         | متوسطة           |
|   | متوسط البعد الأول: التأثير المثالي Idealized Influence | 3.63               | 1.04                 | غالباً          | مرتفعة           |

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (8)، أن المتوسط العام لنمط القيادة التحويلية المبني على التأثير المثالي للمدراء بلغ (3.63 من 5) بتقدير "مرتفع"، وجاءت جميع عبارات هذا البند بدرجة ممارسة غالباً حيث أن المدراء يظهرون غالباً شعوراً بالقوة والثقة، ويتصرفون غالباً بطرق تبني احترامهم لهم، ويأخذون في الغالب الاعتبارات الأخلاقية والمعنوية للقرارات، ويؤكدون غالباً على

أهمية وجود شعور جماعي بالمهمة، كما يؤكدون غالباً على أهمية وجود شعور قوي بالهدف، ويتجاوزون غالباً مصلحتهم الشخصية لصالح المجموعة، بالإضافة الى انهم يشعرون غالباً بالفخر لارتباطهم بهم، بمتوسطات تراوحت بين 3.4 حتى 3.87، بينما جاءت " يتحدث عن أهم قيمة ومعتقداته: في المرتبة الأخيرة بتقدير "أحياناً"، مما يشير إلى وجود ارتفاع في استخدام المدراء لنمط القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي تجاه الموظفين، مما يقلل عندهم الشعور بالاحتراق الوظيفي

### جدول 8 : التوزيع التكراري تبعاً للدافع الملهم

| #  | البند<br>Item                                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مدى<br>الممارسة | درجة<br>الممارسة |
|----|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| 9  | يتحدث بتفاؤل عن المستقبل                                   | 3.70               | 1.26                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 10 | يتحدث بحماس عما يجب تحقيقه                                 | 3.85               | 1.27                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 11 | يُعرب بوضوح عن رؤية مقنعة للمستقبل                         | 3.59               | 1.37                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 12 | يعبر بثقة بأن الأهداف ستتحقق                               | 3.65               | 1.32                 | غالباً          | مرتفعة           |
|    | متوسط البعد الثاني: الدافع الملهم Inspirational Motivation | 3.70               | 1.20                 | غالباً          | مرتفعة           |

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه رقم (9)، أن المتوسط العام للدافع الملهم بلغ (3.7 من 5) بتقدير "مرتفع"، وجاءت جميع عبارات هذا البند بدرجة ممارسة مرتفعة حيث ان المدراء يتحدثون غالباً بتفاؤل عن المستقبل، وحماس عما يجب تحقيقه، كما يُعربون غالباً بوضوح عن رؤية مقنعة للمستقبل، واخيراً يعبرون غالباً بثقة بأن الأهداف ستتحقق، بمتوسطات تراوحت بين 3.65-3.7، مما يشير إلى وجود ارتفاع في استخدام المدراء لنمط القيادة التحويلية المتمثلة في الدافع الملهم تجاه الموظفين، مما يقلل عندهم الشعور بالاحتراق الوظيفي

### جدول 9 : التوزيع التكراري تبعاً للاعتبار الفردي

| #  | البند<br>Item                                                    | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مدى<br>الممارسة | درجة<br>الممارسة |
|----|------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| 16 | يُساعدني في تطوير نقاط قوتي                                      | 3.41               | 1.49                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 15 | يُراعي أن لدي احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين          | 3.38               | 1.35                 | أحياناً         | متوسطة           |
| 14 | يعاملني كفرد، وليس مجرد عضواً في مجموعة                          | 3.33               | 1.33                 | أحياناً         | متوسطة           |
| 13 | يقضي وقتاً في التعليم والتدريب                                   | 3.22               | 1.31                 | أحياناً         | متوسطة           |
|    | متوسط البعد الثالث: الاعتبار الفردي Individualized Consideration | 3.33               | 1.10                 | أحياناً         | متوسطة           |

يتبين من نتائج الجدول أعلاه رقم (10)، أن المتوسط العام للاعتبار الفردي بلغ (3.33 من 5) بتقدير "متوسط"، حيث اتضح ان المدراء يُساعدون الموظفين غالباً في تطوير نقاط قوتهم بمتوسط 3.41، وجاءت بقية عبارات هذا البند بدرجة ممارسة متوسطة حيث كان المدراء يُراعون

أحياناً أن لديهم احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين، ويتعاملون أحياناً مع الموظفين كأفراد، وليس مجرد عضواً في مجموعة، كما يقضون وقتاً في التعليم والتدريب بمتوسطات تراوحت بين 3.22-3.38، مما يشير إلى وجود ارتفاع متوسط في استخدام المدراء لنمط القيادة التحويلية المتمثلة في الاعتبارات الفردية تجاه الموظفين، مما يقلل عندهم الشعور بالاحتراق الوظيفي

#### جدول 10 : التوزيع التكراري تبعاً للتحفيز الفكري

| #                                                           | البند<br>Item                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مدى<br>الممارسة | درجة<br>الممارسة |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| 18                                                          | يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات          | 3.50               | 1.31                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 20                                                          | يقترح طرقاً جديدة في كيفية إنجاز المهام           | 3.43               | 1.37                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 19                                                          | يجعلني أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة              | 3.38               | 1.36                 | أحياناً         | متوسطة           |
| 17                                                          | يعيد تقييم الافتراضات الأساسية للتأكد من مناسبتها | 3.37               | 1.32                 | أحياناً         | متوسطة           |
| متوسط البعد الرابع: التحفيز الفكري Intellectual Stimulation |                                                   | 3.42               | 1.22                 | غالباً          | مرتفعة           |
| المتوسط العام لنمط القيادة التحويلية                        |                                                   | 3.52               | 1.06                 | غالباً          | مرتفعة           |

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (11)، أن المتوسط العام للتحفيز الفكري بلغ (3.52 من 5) بتقدير "مرتفع"، حيث اتضح أن المدراء يبحثون غالباً عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات بمتوسط 3.5 وانحراف معياري 1.31، ويقترحون غالباً طرقاً جديدة في كيفية إنجاز المهام بمتوسط 3.43 وانحراف معياري 1.37، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن المدراء ينظرون أحياناً لمشكلات الموظفين من زوايا مختلفة بمتوسط 3.38 وانحراف معياري 1.36، كما يعيدون أحياناً تقييم الافتراضات الأساسية للتأكد من مناسبتها بمتوسط 3.37 وانحراف معياري 1.22، مما يشير إلى وجود ارتفاع في استخدام المدراء لنمط القيادة التحويلية المتمثلة في التحفيز الفكري تجاه الموظفين، مما يقلل عندهم الشعور بالاحتراق الوظيفي

## 2. نمط التعامل Transactional

## جدول 11 : التوزيع التكراري تبعاً للإدارة الاستثنائية النشطة

| #  | البند<br>Item                                                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مدى<br>الممارسة | درجة<br>الممارسة |
|----|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| 22 | يُركز الانتباه على المخالفات والأخطاء والاستثناءات والانحرافات عن المعايير | 3.54               | 1.26                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 21 | يُركز اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء، والشكاوى، والإخفاقات           | 3.41               | 1.30                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 24 | يوجه انتباهه للإخفاقات لاستيفاء المعايير                                   | 3.34               | 1.23                 | أحياناً         | متوسطة           |
| 23 | يتتبع جميع الأخطاء                                                         | 3.27               | 1.33                 | أحياناً         | متوسطة           |
|    | البعد الأول: الإدارة النشطة (Management-by-Exception (active)              | 3.41               | 1.09                 | غالباً          | مرتفعة           |

يتضح من نتائج الجدول أعلاه رقم (12)، أن المتوسط العام لنمط التعامل والمتمثل في الإدارة الاستثنائية النشطة بلغ (3.41 من 5) بتقدير "مرتفع"، حيث اتضح أن المدراء يركزون غالباً انتباههم على المخالفات والأخطاء والاستثناءات والانحرافات عن المعايير بمتوسط 3.54 وانحراف معياري 1.26 يكما يركزون غالباً اهتماماتهم التامة على التعامل مع الأخطاء، والشكاوى، والإخفاقات بمتوسط 3.41 وانحراف معياري 1.30، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن المدراء يوجهون أحياناً انتباههم للإخفاقات لاستيفاء المعايير بمتوسط 3.34 وانحراف معياري 1.23، كما يتبعون أحياناً جميع أخطاء الموظفين بمتوسط 3.27 وانحراف معياري 1.33

## جدول 12 : التوزيع التكراري تبعاً للإدارة الاستثنائية السلبية

| #  | البند<br>Item                                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مدى<br>الممارسة | درجة<br>الممارسة |
|----|------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| 27 | يظهر إيمانه الراسخ بفكرة لا تصلح الشيء مالم ينكسر                      | 2.65               | 1.35                 | أحياناً         | متوسطة           |
| 25 | يخفق في التدخل لحل المشكلات حتى تصبح متأزمة                            | 2.57               | 1.40                 | نادراً          | ضعيفة            |
| 26 | ينتظر حتى تسوء الأمور قبل اتخاذ إجراء حيالها                           | 2.41               | 1.42                 | نادراً          | ضعيفة            |
| 28 | يوضح بأنه يجب أن تُصبح المشكلات مزمنة قبل اتخاذ إجراء حيالها           | 2.32               | 1.34                 | نادراً          | ضعيفة            |
|    | متوسط البعد الثاني: الإدارة السلبية (Management-by-Exception (passive) | 2.49               | 1.20                 | نادراً          | ضعيفة            |

يتضح من الجدول أعلاه رقم (13) أن مستوى ممارسة هذا النمط التعامل والذي يخص الإدارة الاستثنائية السلبية جاء بتقدير "ضعيف" إجمالاً، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2.49)، وكانت أعلى عبارة في هذا البعد كانت "يظهر إيمانه الراسخ بفكرة لا تصلح الشيء مالم ينكسر" بمتوسط (2.65) وتقدير "متوسط"، أما باقي العبارات التي تشير إلى التقاعس عن التدخل أو انتظار تفاقم المشكلات سجلت تقديرات "ضعيفة" ودرجة ممارسة "نادرة"، مما يعكس توجهاً إيجابياً لدى المدراء في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بالابتعاد عن النمط السلبية.

## جدول 13 : التوزيع التكراري تبعاً للمكافآت المشروطة

| #                                                       | البند<br>Item                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مدى<br>الممارسة | درجة<br>الممارسة |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| 32                                                      | يعبر عن رضاه عندما ألبى التوقعات                            | 3.65               | 1.36                 | غالباً          | مرتفعة           |
| 30                                                      | يناقش بعبارات محددة من المسؤول عن تحقيق مستهدفات الأداء     | 3.24               | 1.19                 | أحياناً         | متوسطة           |
| 29                                                      | يُقدم المساعدة للآخرين كمقابل للجهد الذي يبذلونه            | 3.24               | 1.33                 | أحياناً         | متوسطة           |
| 31                                                      | يوضح جلياً ما يمكن للفرد الحصول عليه عند تحقيق أهداف الأداء | 3.27               | 1.32                 | أحياناً         | متوسطة           |
| متوسط البعد الثالث: المكافآت المشروطة Contingent Reward |                                                             |                    |                      |                 |                  |
|                                                         |                                                             | 3.35               | 1.08                 | أحياناً         | متوسطة           |

يتضح من نتائج الجدول رقم (14)، أن المتوسط العام للمكافآت المشروطة (3.35) بتقدير "متوسط"، حيث حصلت عبارة "يعبر عن رضاه عندما ألبى التوقعات" على أعلى متوسط (3.65) بتقدير "مرتفع"، أما بقية العبارات المتعلقة بمناقشة المسؤوليات وتقديم المساعدة مقابل الجهد سجلت مستويات "متوسطة"، مما يشير إلى أن نظام الحوافز والارتباط بالنتائج يُطبق بدرجة معقولة ولكنها غير مكتملة.

## ثانياً: الاحتراق الوظيفي

## جدول 14 : التوزيع التكراري تبعاً للإنهاك الوظيفي

| الانهاك الوظيفي |                                                                 |                    |                      |                      |                  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------|
| #               | البند<br>Item                                                   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة الاحتراق        | درجة<br>الاحتراق |
| 2               | أشعر بأنني منهكاً في نهاية يوم العمل                            | 3.76               | 2.22                 | أكثر من مرة في الشهر | متوسط<br>ة       |
| 1               | اشعر باستنزاف عاطفي من عملي                                     | 3.09               | 2.06                 | مرة واحدة في الشهر   | ضعيفة            |
| 3               | اشعر باني متعب عندما استيقظ صباحاً لمواجهة يوماً آخر في الوظيفة | 2.89               | 2.06                 | مرة واحدة في الشهر   |                  |
| 4               | العمل طوال اليوم يمثل إجهاداً حقيقياً لي                        | 3.18               | 2.14                 | مرة واحدة في الشهر   |                  |
| 5               | اشعر بالاحتراق من عملي                                          | 2.86               | 2.18                 | مرة واحدة في الشهر   |                  |
|                 | متوسط البعد                                                     | 3.16               | 1.79                 | مرة واحدة في الشهر   | ضعيفة            |

كشفت نتائج الجدول أعلاه أن درجة الإنهاك الوظيفي لدى العاملين جاءت "ضعيفة" إجمالاً بمتوسط (3.16)، وكان الشعور بالإنهاك في نهاية يوم العمل هو الأكثر تكراراً (بمتوسط 3.76 - درجة متوسطة)، أما مشاعر الاستنزاف العاطفي أو الاحتراق المباشر من العمل فجاءت بمعدل "مرة واحدة في الشهر"، وهي درجة منخفضة تعكس استقراراً نسبياً في الحالة النفسية للعاملين.

## جدول 15 : التوزيع التكراري تبعاً للسخرية

| #  | البند<br>Item                                        | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مدى الممارسة           | درجة<br>الممارسة |
|----|------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|------------------|
| 8  | اريد فقط القيام بعملتي ودون ازعاج                    | 5.49               | 2.08                 | أكثر من مرة في الأسبوع | متوسطة           |
| 7  | أصبحت اقل حماساً لعملتي                              | 2.38               | 2.01                 | مرات قليلة في السنة    | ضعيفة            |
| 9  | أصبحت أكثر تهكماً بشأن ما إذا كان عملي يساهم بأي شيء | 2.25               | 1.91                 | مرات قليلة في السنة    | ضعيفة            |
| 6  | أصبحت اقل اهتماماً بعملتي منذ ان بدأت هذه الوظيفة    | 2.20               | 1.91                 | مرات قليلة في السنة    | ضعيفة            |
| 10 | أشك في أهمية عملي                                    | 1.97               | 1.88                 | مرات قليلة في السنة    | ضعيفة            |
|    | متوسط البعد                                          | 2.54               | 1.65                 | مرة واحدة في الشهر     | ضعيفة            |

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لبعد السخرية سجل متوسطاً عاماً قدره (2.54) بتقدير "ضعيف"، باستثناء الرغبة في "القيام بالعمل دون إزعاج" (متوسط 5.49)، فإن جميع العبارات التي تقيس التهكم، فقدان الحماس، أو الشك في أهمية العمل سجلت مستويات "ضعيفة" جداً (تحدث مرات قليلة في السنة)، مما يدل على ولاء وظيفي جيد وإيمان بجدوى العمل لدى العينة .

## جدول 16 : التوزيع التكراري تبعاً للفعالية المهنية

| #  | البند<br>Item                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مدى الممارسة           | درجة<br>الممارسة |
|----|----------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|------------------|
| 13 | في رأيي، أنا أجيد عملي                                   | 6.37               | 1.47                 | كل يوم                 | مرتفعة           |
| 14 | أشعر بالبهجة عندما أنجز شيئاً في العمل                   | 6.21               | 1.67                 | كل يوم                 | مرتفعة           |
| 16 | في عملي اشعر بثقة في فعاليتي في انجاز المهام             | 6.15               | 1.63                 | كل يوم                 | مرتفعة           |
| 15 | أنجزت العديد من الأشياء الجديرة بالاهتمام في هذه الوظيفة | 5.92               | 1.66                 | أكثر من مرة في الأسبوع | مرتفعة           |
| 11 | يمكنني حل المشكلات التي تظهر في عملي بفعالية             | 5.49               | 2.08                 | أكثر من مرة في الأسبوع | مرتفعة           |
|    | متوسط البعد                                              | 5.98               | 1.39                 | أكثر من مرة في الأسبوع | مرتفعة           |
|    | المتوسط العام للاحتراق الوظيفي                           | 4.02               | 1.12                 | أكثر من مرة في الشهر   | متوسطة           |

يُعد هذا الجدول الأكثر إيجابية، حيث جاء المتوسط العام (5.98) بتقدير "مرتفع"، وتم تسجيل الموظفون بمستويات عالية جداً في الثقة بالقدرة على إنجاز المهام وإجادة العمل (بمتوسطات تتجاوز 6.0)، تشير النتائج إلى أن العاملين يتميزون بمهنية فعالة عالية، ويشعرون بالفخر والبهجة عند تحقيق الإنجازات بشكل "يومي" أو "أكثر من مرة في الأسبوع".

## ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد فروق دالة إحصائية بين السلوك القيادي تبعاً للحالة الاجتماعية.

جدول 17 : اختبار الفروق بين السلوك القيادي تبعاً للحالة الاجتماعية

| مقاييس الدراسة | الحالة الاجتماعية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|----------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| السلوك القيادي | غير متزوج         | 3.20            | 0.84              | 2.89   | 0.02*         |
|                | متزوج             | 3.43            | 0.79              |        |               |

\*\* دالة عند مستوى أقل من 0.01

\* دالة عند مستوى أقل من 0.05

يوجد فرق دال إحصائياً في السلوك القيادي لصالح المتزوجين ( $m = 3.43$ )، بينما يوجد فرق دال إحصائياً في الاحتراق الوظيفي لصالح غير المتزوجين ( $m = 4.51$ )، مما يعني أن غير المتزوجين يعانون من احتراق وظيفي أعلى بشكل ملحوظ

الفرضية الثانية: توجد فروق دالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي تبعاً للحالة الاجتماعية، وللعم، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي

جدول 18 : اختبار الفروق بين السلوك القيادي تبعاً للحالة الاجتماعية

| مقاييس الدراسة   | الحالة الاجتماعية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الاحتراق الوظيفي | غير متزوج         | 4.51            | 1.24              | 5.147  | 0.00**        |
|                  | متزوج             | 3.83            | 1.01              |        |               |

\*\* دالة عند مستوى أقل من 0.01

\* دالة عند مستوى أقل من 0.05

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن قيمة ت (5.147) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، أي يوجد فروق بين متوسط المتزوجين (3.51) ومتوسط الغير متزوجين (3.83) لصالح الغير متزوجين صاحب المتوسط الأعلى.

جدول 19 : اختبار الفروق بين السلوك القيادي تبعاً للعمر

| مقاييس الدراسة   | العمر                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الاحتراق الوظيفي | من 18- الى اقل من 32    | 4.43            | 1.15              | 5.62   | **0.001       |
|                  | من 32 الى اقل من 43     | 4.20            | 1.28              |        |               |
|                  | من 43 الى اقل من 55 سنة | 3.80            | 0.94              |        |               |

| مقاييس الدراسة | العمر           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
|                | من 55 سنة فأكثر | 3.68            | 0.87              |        |               |

\*دالة عند مستوى أقل من 0.05      \*\*دالة عند مستوى أقل من 0.01

تشير بيانات الجدول أعلاه أنه قيمة ف (5.62) بمستوى دلالة (0.001) وهي أقل من (0.05) أي توجد فروق دالة احصائياً بين الاحتراق الوظيفي والعمر وذلك لصالح الأعمار الصغيرة التي تتراوح من 18- إلى أقل من 32 سنة.

وتُظهر النتائج أن الشباب هم الأكثر عرضة للضغط بمتوسط 4.43، وذلك للأسباب

التالية:

- تفتقر هذه الفئة للخبرة (20-30 سنة) التي تتمتع بها الفئات الأكبر، مما يجعلهم أقل قدرة على التعامل مع "الإدارة الاستثنائية النشطة" التي تركز على الأخطاء والانحرافات .
- قد يدخل الشباب بـ "حماس عالٍ"، ولكن عند الاصطدام بالواقع البيروقراطي أو "الإدارة السلبية" أحياناً، يتحول هذا الحماس إلى "سخرية" أو إنهاك مبكر.
- نظراً لأن أغلب الشباب في هذه الفئة قد يكونون من "غير المتزوجين"، فهم يفتقدون لشبكة الدعم الاجتماعي الأسري التي أثبتت الدراسة دورها في خفض الاحتراق (حيث سجل المتزوجون احتراقاً أقل بمتوسط 3.83) .

#### جدول 20 : اختبار الفروق بين السلوك القيادي تبعاً للمستوى التعليمي

| مقاييس الدراسة   | المستوى التعليمي   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|------------------|--------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الاحتراق الوظيفي | تعليم ثانوي أو فني | 3.69            | 1.16              | 9.64   | **0.00        |
|                  | بكالوريوس          | 4.11            | 1.12              |        |               |
|                  | دراسات عليا        | 4.45            | 0.84              |        |               |

\*دالة عند مستوى أقل من 0.05      \*\*دالة عند مستوى أقل من 0.01

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن قيمة ف (9.64) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05)، أي توجد فروق دالة احصائياً بين متوسط درجة الاحتراق لدى الموظفين والمستوى التعليمي لصالح الحاصلين على الدراسات العليا

ويُعد وصول الاحتراق لدى طلبة الدراسات العليا إلى متوسط 4.45 مؤشراً على وجود

فجوة تنظيمية، وتعود الأسباب المحتملة إلى:

- عدم التوافق الوظيفي (Job Mismatch) قد يتم تكليفهم بمهام إدارية روتينية لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية العالية، مما يولد شعوراً بهدر القدرات
- توقعات عالية للتقدير: الموظف الحاصل على دبلوم عالٍ أو ماجستير يتوقع "مكافآت مشروطة" واعتباراً فردياً أعلى، وعندما يجد ممارسة المدراء لهذه الجوانب بدرجة "متوسطة" فقط (كما في جدول 12)، يزداد لديه الشعور بالإحباط
- غالباً ما تكون هذه الفئة أكثر سعياً للترقى، وفي حال بطء المسار الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، يرتفع لديهم مستوى "الإنهاك الوظيفي"

### الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين السلوك القيادي والاحتراق الوظيفي

#### جدول 21: العلاقة بين السلوك القيادي والاحتراق الوظيفي

| الاحتراق الوظيفي      |          | القيم          |
|-----------------------|----------|----------------|
| معامل الارتباط بيرسون | -0.362** | السلوك القيادي |
| مستوى الدلالة         | 0.00     |                |
| العدد                 | 325      |                |

توجد علاقة عكسية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والاحتراق الوظيفي ( $r = -.362$ )،  $p < .01$ . هذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى السلوك القيادي الجيد لدى المدراء، انخفضت درجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين.

ويفسر هذه العلاقة أنه كلما ارتفع مستوى السلوك القيادي الإيجابي لدى المدراء (مثل القيادة التحويلية التي تشمل التأثير المثالي والدافع الملمهم)، انخفضت درجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، وتؤكد هذه النتيجة أن الأنماط القيادية الداعمة تلعب دوراً حاسماً كـ "حائط صد" يحمي الموظفين من الوصول لمرحلة الإنهاك أو السخرية من العمل

#### مناقشة النتائج:

تُظهر مناقشة نتائج هذه الدراسة تقاطعاً حيوياً بين النمط القيادي والصحة النفسية والمهنية للعاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، ويمكن تلخيص أبرز نقاط المناقشة فيما يلي:

أثبتت النتائج أن المدراء في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة يميلون للنمط التحويلي (متوسط 3.63)، وهو ما يفسر انخفاض مستويات "السخرية" و"الإنهاك" الشديد بين الموظفين.

- كما أثبتت الدراسة قدرة المدير على تقديم دافع ملهم وتأثير مثالي تعمل كحاجز وقائي يمنع تسرب مشاعر الاحتراق إلى بيئة العمل
- وتبين من الدراسة الحالية أن بند الاعتبار الفردي بتقدير "متوسط (3.33)" هذا يشير إلى حاجة المدراء لتطوير مهارات الاستماع للاحتياجات الشخصية لكل موظف على حدة، بدلاً من التعامل معهم ككتلة واحدة، وهو أمر ضروري لتقليل الاحتراق الوظيفي. وأشارت نتائج الدراسة الحالية أن العينة سجلت مهنية فعالة عالية جداً (5.98) رغم وجود إنهاك وظيفي في نهاية اليوم، هذا يعني أن الموظف السعودي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة منجز ومخلص، لكنه يبذل مجهوداً عاطفياً وجسدياً كبيراً قد يؤدي به إلى "الاستنزاف" إذا لم يتم تدعيمه بنظام حوافز وقيادة مرنة
- كما أثبتت الدراسة أن غير المتزوجين يعانون من احتراق وظيفي أعلى (بمتوسط 4.51) مقارنة بالمتزوجين، مما يشير إلى أن الدعم الاجتماعي الأسري قد يخفف من حدة ضغوط العمل
- وكانت الفئات العمرية الصغيرة: أظهرت الدراسة أن الموظفين الشباب (18 إلى أقل من 32 سنة) هم الأكثر عرضة للاحتراق الوظيفي بمتوسط (4.43)، وهي علاقة دالة إحصائياً لصالح الأعمار الصغيرة
- من نتائج الدراسة يتضح لنا وجود علاقة عكسية وذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والاحتراق الوظيفي؛ أي أنه كلما تحسن الأداء القيادي، انخفضت درجات الاحتراق لدى الموظفين، فالأنماط القيادية الداعمة، وخاصة القيادة التحويلية التي تركز على التأثير المثالي والدافع الملهم، تعمل كحاجز وقائي يمنع تسرب مشاعر الاحتراق إلى بيئة العمل، و القادة الذين يتمتعون بالقدرة على تشجيع العاملين والتعامل معهم بسلوك أخلاقي عالٍ يقللون من الشعور بالاحتراق النفسي لديهم، الابتعاد عن نمط الإدارة السلبية (مثل انتظار تفاقم المشكلات قبل اتخاذ إجراء) والتحول نحو الإدارة النشطة التي تتابع الأداء يساهم في بيئة عمل صحية
- كما تؤثر عدة عوامل على مستوى الاحتراق الوظيفي، منها الفئات العمرية فالموظفون الشباب (18-32 سنة) هم الأكثر عرضة للاحتراق الوظيفي، ربما بسبب نقص الخبرة أو غياب شبكة الدعم الاجتماعي الأسرية، وكذلك الحالة الاجتماعية فنلاحظ غير المتزوجين يعانون من احتراق وظيفي أعلى مقارنة بالمتزوجين، مما يشير إلى دور الدعم الأسري في التخفيف من ضغوط العمل، وكذلك المستوى التعليمي فنلاحظ حملة الدراسات العليا هم الفئة الأكثر عرضة للاحتراق، وقد يعود ذلك لتوقعاتهم العالية من التقدير أو عدم توافق المهام مع مؤهلاتهم.

- أكدت نتائج الدراسة أن الموظفات الإناث في بعض القطاعات قد سجلن مستويات احتراق أعلى من الذكور، وتعود أسباب هذا الارتفاع إلى عدة عوامل تنظيمية واجتماعية:

#### 1.عوامل تنظيمية ووظيفية:

- تأخر وصول المرأة إلى مراتب وظيفية أعلى في السلم الإداري.
- الاستمرار في نفس المهام لفترات طويلة دون تغيير، مما يولد شعوراً بالرتابة والملل.
- نقص الخيارات المتاحة لأوقات العمل المرنة وصعوبة الحصول على الإجازات التي تتناسب مع احتياجاتهن.
- غياب العدالة في تمثيل المرأة في بعض المستويات الإدارية، ونقص الجمعيات المهنية التي تدافع عن حقوقهن.

#### 2.عوامل اجتماعية ونفسية

- تأثر الموظفات بالنظرة المجتمعية التي قد تعتبر عمل المرأة أقل كفاءة من عمل الرجل، مما يولد ضغطاً نفسياً لإثبات الذات.
- أظهرت الدراسات الميدانية أن المرأة العاملة تعاني من مستويات أعلى من الإجهاد البدني والنفسي، وشعور أكبر بقصور مستوى الإنجاز الشخصي.

#### 3.الفئات الأكثر تأثراً

- أشارت الدراسة إلى أن متوسط احتراق الموظفات الإناث في القطاع الخاص أعلى منه في القطاعات الأخرى.
- بشكل عام، أثبتت الدراسة أن غير المتزوجين (ذكوراً وإناثاً) يعانون من احتراق وظيفي أعلى بسبب افتقارهم لشبكة الدعم الاجتماعي الأسري.

•

واخيراً يمكننا القول بأن الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة نجحت في خفض الاحتراق الوظيفي يعتمد بشكل مباشر على تطوير مهارات المدراء لتبني أنماط قيادية تحويلية بدلاً من الاكتفاء بالأنماط التقليدية أو السلبية "رأس المال الفكري" والجيل القادم للمؤسسات، وبقاؤهما في دائرة الاحتراق العالية يهدد استدامة الكفاءات.

## توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج الإحصائية التي استعرضناها، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية والموجهة للمؤسسات في المملكة العربية السعودية لتعزيز البيئة الوظيفية:

- تطوير القيادات (الاستثمار في السلوك القيادي)
- تبني النمط التحويلي حيث يمكن تدريب المدراء على أبعاد "القيادة التحويلية"، خاصة التأثير المثالي والدافع الملهم، حيث أثبتت الدراسة دورها الحاسم في خفض الاحتراق الوظيفي.
- تجنب الإدارة السلبية: التوعية بمخاطر "الإدارة الاستثنائية السلبية" (الانتظار حتى تفاقم المشكلات)، والتحول نحو الإدارة النشطة التي تتابع الأداء وتصحح الانحرافات قبل وقوعها.
- 2. دعم الفئات الأكثر عرضة للاحتراق
- برامج للموظفين الشباب: نظراً لأن الفئة العمرية (18-32 سنة) هي الأكثر عرضة للاحتراق، يجب تصميم برامج توجيه (Mentoring) ودمجهم تدريجياً في بيئة العمل.
- رعاية غير المتزوجين: توفير برامج دعم نفسي واجتماعي داخل الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة لهذه الفئة، نظراً لسجلهم الأعلى في مؤشرات الاحتراق الوظيفي مقارنة بالمتزوجين.
- 3. تحسين نظام الحوافز والتقدير
- تفعيل المكافآت المشروطة: رفع درجة ممارسة "المكافآت المشروطة" من المستوى المتوسط إلى المرتفع، من خلال ربط الإنجازات بوضوح بحوافز مادية ومعنوية، مما يعزز الرضا الوظيفي.
- التقدير اليومي: استثمار الروح المعنوية العالية (الفعالية المهنية) لدى الموظفين من خلال تعزيز عبارات الشكر والتقدير اليومية التي تزيد من شعورهم بالبهجة عند الإنجاز.
- 4. المتابعة والتقييم الدوري
- قياس نبض العمل: إجراء استبيانات دورية (مثل مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة) لقياس مستويات الإنهاك والسخرية الوظيفية والتدخل المبكر في حال ارتفاع المؤشرات.
- التركيز على الفئات العليا تعليمياً: الاهتمام بالموظفين من حملة الدراسات العليا، حيث أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاحتراق لديهم، وربما يعود ذلك لتوقعاتهم العالية أو عدم تناسب المهام مع مؤهلاتهم.

This document is classified as سري by SASO\mm.harbi on Wednesday,  
July 8, 2026 1:41:08 PM

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية

1. الحايك، هيام، (2000)، مستويات الاحتراق الوظيفي لدى معلمين الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية، جامعة اليرموك، كلية التربية والفنون، قسم المناهج والتدريس، رسالة ماجستير.
2. الحرتاوي، هند، (1991)، مستويات الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الأردن، جامعة اليرموك، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير.
3. الشمري، مرجي، (2015)، "علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف العاملين بالقطاع الحكومي لدى القيادات الجامعية السعودية والأردنية": دراسة عبر ثقافية مقارنة. مجلة العلوم التربوية، مج 27 (1)، ص ص 107-125.
4. الطلاع، سليمان. (2015). "واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظة غزة". مجلة جامعة الأزهر- سلسلة العلوم الإنسانية، 17 (2). ص ص 181-214.
5. النفيعي، ضيف الله. (2000)، الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية، جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، 14، (1).
6. الصبيحي، منار محمد، 2022، "الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداة العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية: دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين بأمانة محافظة جدة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مج(3) (27)، ص ص 478-520.
7. أبو هدروس، ياسر محمد الفراء، معمر أرحيم سليمان، (2007)، الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمحافظات قطاع غزة وعلاقته بمستوى أدائهم التدريسي وتوافقهم العلمي، مقدمة في مؤتمر الجودة في التعليم العام الفلسطيني، كمدخل للتميز، جامعة الأقصى، كلية التربية.
8. بن عامر، زكية، (2017)، مستويات الاحتراق الوظيفي النفسي لدى معلمين الأقسام النهائية وعلاقتها ببعض المتغيرات، جامعة جيلاني ليايس- سيدي بلعباس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه.
9. تراس، هبة، (2021)، " أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الانسانية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات الإنسانية تحت مظلة الأمم المتحدة في سورية، دراسة ماجستير غير منشورة، سوريا
10. خوجية، نادية، مشعر، بن ناصر، (2021)، علاقة المحددات التنظيمية بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية- جامعة محمد الصديق بن يحيى نموذجاً، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير.
11. زيادة، رانية محمد محمود، (2020)، " دور الاحتراق الوظيفي في التأثير على الرضا الوظيفي بالتطبيق على الإداريين في مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها "كدراسة حالة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج44، ع3
12. زيادة، رانية محمد محمود، (2020)، دور الاحتراق الوظيفي في التأثير على رضا الوظيفي، دراسة حالة على العاملين بالقطاع الحكومي في مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها، جامعة الملك خالد، كلية المجتمع للبنات

13. زيد، جمال درهم، (2022)، أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية بأمانة العاصمة صنعاء، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ع(34)
14. شلح، بشري، (2015)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
15. عامر، طارق، (2015)، "دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ص 84-174
16. متولي، رجوات عبد اللطيف، (2005)، الاحتراق النفسي لدى عينة من المحامين وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والمهنية، جامعة المنيا، كلية الآداب، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه.
17. محمد، جمال، (2014)، إدارة التغير والتطوير التنظيمي، عمان، دار المنهل للنشر والتوزيع.
18. مهدي، خديجة علي & الشماسي، أريج عبد الرحمن، (2017)، "أثر مكونات العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمراكز الرعاية الصحية الأولية بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1 (6)، 86-102.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bilal, B & Said, K. (2019). "Psychological Pressures and their Relationship to Functional Performance among Teachers of the Institute of Sciences and Techniques of Physical and Sports Activities". The journal sports creativity, 10 (2), 390-409.
2. Nammally & Bemetein, 1994: 264-265
3. Hair, J.F., Black W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). Multivariate Data Analysis (Seventh Edition). USA: Pearson Education Limited.