

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

الاحتراق الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في البنوك السعودية

أسم الطالب

أحمد عبدالواحد محمد العاقل

الرقم الجامعي

221001604

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الدراسي الثالث – يونيو 2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
7	1.6. فرضيات الدراسة
8	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. منهجية الدراسة
10	1.9. الدراسة الميدانية
11	1.10. مخطط المشروع المقترح
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13	2.1. المقدمة:
14	2.2. المتغير المستقل (الاحتراق الوظيفي)
16	2.3. المتغير التابع (الأداء الوظيفي)
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
21	2.5. الخاتمة
22	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تحتل البنوك السعودية مكانة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني عبر الابتكار والتطور الرقمي والتنموي المستمر، وهو ما يعزز من استدامة النمو المالي. ومع تصاعد وتيرة العمليات المصرفية وضغوط السوق التنافسية، يتوقع أن تؤدي ظاهرة الاحتراق الوظيفي إلى تراجع جودة الخدمات وكفاءة الأداء، مما يهدد مكتسبات التقدم ويعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تركز هذه الدراسة على رصد مستوى الاحتراق بين منسوبي البنوك، وتقييم انعكاسه على مؤشرات الأداء والإنتاجية، مع الكشف عن الفجوات البحثية في السياق المحلي. وتسعى في الوقت ذاته إلى اقتراح حزمة من الحلول الإدارية والتدخلات الوقائية التي تضمن رفاهية الموظفين واستمرارية الأداء المتميز للمؤسسة المصرفية.

1.1. المقدمة:

- في ظل التطوّر السريع للقطاع المصرفي السعودي وتوسع خدمات البنوك الخاصة، تتصاعد وتيرة العمليات المالية والتكنولوجية، مما يزيد من حجم الضغوط على العاملين في هذا القطاع ويهيئ الأرضية لظهور ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
- يُعدّ الاحتراق الوظيفي من أهم التحديات النفسية والمهنية التي تواجه المؤسسات الحديثة، حيث يؤدي إلى تراجع جودة الخدمة وتباطؤ العمليات، وتقيد قدرة البنك على المنافسة وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.
- ورغم الاهتمام العالمي بدراسة الاحتراق الوظيفي، تظل الدراسات التي تركز على انعكاس هذه الظاهرة على أداء البنوك الخاصة في السعودية قليلة ومجزأة، مما يبرز الحاجة إلى بحث ميداني يدرس أسبابه ومدى انتشاره محلياً.
- يهدف هذا البحث إلى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي بين منسوبي البنوك الخاصة في المملكة العربية السعودية، وتحليل تأثيره المباشر على مؤشرات الأداء والإنتاجية المصرفية، ثم اقتراح حلول إدارية فعّالة للتخفيف من نتائجه السلبية.
- تكمن أهمية الدراسة في تقديم توصيات عملية للإدارة المصرفية تعزز تطور وتحسن أداء الموظفين وتضمن استدامة التطور التشغيلية للمؤسسات المالية، مساهمةً بذلك في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز تنافسية البنوك السعودية.

1.2. مشكلة الدراسة

تعاني البنوك الخاصة في السعودية من ضغوط متزايدة على موظفيها نتيجة التحول الرقمي وتوسع الخدمات، مما يولد ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي تقلص إنتاجية العاملين وتؤثر سلبًا على جودة الخدمة المصرفية. ومع غياب أدوات تشخيص مبكرة وحلول إدارية فعّالة، يواجه القطاع تراجعًا في الأداء واستدامة النمو.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات المحلية: معظم الأدبيات العالمية حول الاحتراق الوظيفي لا تعكس الخصوصية الثقافية والإدارية للبنوك السعودية.
- ضعف توظيف النظريات الإدارية المعاصرة: هناك ندرة في تطبيق نماذج مثل نموذج "جوب-ديماندز" أو "ماسلاك" بشكل يتناسب مع بيئات العمل المصرفي في المملكة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب آليات تشخيص مبكرة: تفتقر البنوك إلى أدوات ممنهجة لرصد مؤشرات الاحتراق قبل تفاقمها.
- ندرة التدخلات الوقائية والإدارية: قلة البرامج التدريبية والاستشارات النفسية التي تستهدف تقليل الضغوط المهنية وتعزيز التوازن بين العمل والحياة.
- نقص الدعم النفسي والمهني: افتقار مراكز الموارد البشرية لاستشارات نفسية منتظمة أو خدمات توجيه مهني عاجل.

كيف يساهم الاحتراق الوظيفي في زيادة تسرب الموظفين وانخفاض الولاء في القطاع المصرفي بالسعودية
كيف يتم حل المشكلة وتفايدها قبل وقوعها ورفع مستوى الرضا والاستقرار للحصول على أفضل أداء

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج ظاهرة ذات أثر مباشر على جودة الخدمات المصرفية واستقرار الأداء المؤسسي في البنوك الخاصة السعودية، إذ يسهم فهم أبعاد الاحتراق الوظيفي في تمكين القائمين على إدارة الموارد البشرية من تبني سياسات تستند إلى أدلة عملية للتخفيف من المخاطر النفسية والمهنية. كما توفر الدراسة إطاراً تحليلياً يمكن من خلاله تصميم برامج دعم متكاملة تعزز التوازن بين متطلبات العمل ورفاهية الموظف، مما يساهم في رفع مستوى الانتماء المؤسسي والحد من معدلات الدوران الوظيفي المكلفة.

من الناحية الاقتصادية، فإن دعم رفاهية العاملين يُعدّ عاملاً أساسياً في الحفاظ على استدامة النمو المالي للمؤسسة المصرفية، لا سيما في ظل التحول الرقمي وتنافسية السوق المحلي. وعليه فإن التوصيات الإدارية التي ستخرج بها الدراسة والمعنية بتطوير آليات تشخيصية مبكرة وحلول تنظيمية مرنة ستعزز قدرة البنوك على الحفاظ على كفاءتها التنافسية وضمان استمرارية مساهمتها الفاعلة في تحقيق أهداف النمو والتطور والاستقرار.

1.3.1. على المستوى النظري:

يسهم البحث في تطوير الفهم الأكاديمي لظاهرة الاحتراق الوظيفي عبر إعادة صياغة نماذج "ماسلاك" و"جوب-ديماندز" بما يتوافق مع خصوصية البنوك السعودية الخاصة، ويملاً فجوة في الأدبيات المحلية حول العلاقة بين الضغوط المهنية ومستوى الأداء المصرفي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يزوّد القادة وأصحاب القرار بإطار عمل قائم على دلائل ميدانية يسمح بتفعيل آليات تشخيص مبكرة وبرامج وقائية (تدريب، ترفيه، استشارات نفسية) من شأنها تعزيز استقرار الموظف وخفض معدلات التسرب، مما يضمن استدامة الكفاءة التشغيلية للبنوك.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين موظفي البنوك السعودية الخاصة؟
- ما العوامل المسببة للاحتراق الوظيفي في البيئة المصرفية؟
- كيف يؤثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك؟
- ما العلاقة بين مستوى الاحتراق الوظيفي والولاء الوظيفي لدى الموظفين؟
- ما التدخلات الإدارية الممكنة للتقليل من آثار الاحتراق الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

- قياس مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنوك السعودية الخاصة.
- تحليل أبرز العوامل المؤدية للاحتراق الوظيفي في القطاع المصرفي.
- دراسة تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.
- تقديم توصيات إدارية عملية للحد من ظاهرة الاحتراق وتحسين بيئة العمل.

1.6. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاحتراق الوظيفي وتراجع الأداء الوظيفي لدى موظفي البنوك.

- تؤثر الضغوط المهنية وساعات العمل الطويلة بشكل مباشر على ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي.
- تؤدي برامج الدعم النفسي والمهني إلى تقليل مستوى الاحتراق الوظيفي ورفع جودة الأداء.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج تصوري يوضح العلاقة بين العوامل المسببة للاحتراق الوظيفي (مثل ضغوط العمل وضعف الدعم الإداري) وبين تأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك السعودية الخاصة. ويفترض النموذج أن الاحتراق الوظيفي يلعب دور الوسيط بين تلك العوامل ومتغير الأداء، مما يساعد على فهم أعمق لطبيعة التأثير وتحديد نقاط التدخل الممكنة.

انخفاض الأداء الوظيفي → الاحتراق الوظيفي → العوامل المؤثرة

1.8. منهجية الدراسة

المقابلات الشخصية

المنهج الطولي

المنهج الكمي

دراسة الحالة

المنهج الاستقرائي

المنهج الوصفي التحليلي

1.9. الدراسة الميدانية

ستُنَفَّذ الدراسة الميدانية في مدينة الرياض، باعتبارها العاصمة الإدارية والمالية للمملكة، ومركزاً رئيسياً للأنشطة المصرفية والتجارية. وقد تم اختيار مصرف الراجحي بوصفه أحد أكبر المصارف السعودية وأكثرها انتشاراً وتأثيراً في القطاع المالي، إلى جانب ما يتمتع به من بنية إدارية متكاملة تسمح بإجراء دراسة تطبيقية دقيقة.

وتم تحديد التطبيق على عينة من الموظفين العاملين في إدارات مختلفة داخل المصرف، تشمل:

- إدارة العمليات
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة خدمة العملاء
- إدارة تقنية المعلومات
- إدارة المبيعات

هذا التنوع في الإدارات يُتيح للباحث تغطية جوانب متعددة من بيئات العمل داخل نفس المؤسسة، مما يعزز من دقة النتائج ويساعد على تحليل مستويات الاحتراق الوظيفي عبر تخصصات وظيفية مختلفة. كما يساهم في تقديم رؤية شمولية أكثر عمقاً حول أثر الاحتراق على الأداء الوظيفي من منظور متعدد الإدارات.

1.10. مخطط المشروع المقترح



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة العمل المصرفية، يواجه الموظفون ضغوطاً مهنية متزايدة تؤثر بشكل مباشر على استقرارهم النفسي ومستوى عطائهم المهني. وقد أصبح من الضروري أن تلتفت المؤسسات المالية، وخاصة البنوك، إلى العوامل المؤثرة في أداء الموظف، ليس فقط من خلال تطوير الأنظمة والخدمات، بل أيضاً من خلال تحسين ظروف العمل والتعامل مع العوامل النفسية المؤثرة. تبرز في هذا السياق ظاهرة الاحتراق الوظيفي كأحدى المشكلات التنظيمية التي قد تؤدي إلى تدهور بيئة العمل وانخفاض الإنتاجية، مما يستدعي تحليلها بشكل علمي وربطها بمخرجات الأداء.

• الاحتراق الوظيفي (المتغير المستقل):

يُعد الاحتراق الوظيفي من الظواهر النفسية التي تنشأ نتيجة تراكم الضغوط المستمرة في بيئة العمل. وهو متغير مستقل في هذه الدراسة، باعتباره العامل المؤثر الذي يُتوقع أن يكون له تأثير مباشر على سلوك الموظف، ومدى التزامه، وحماسه تجاه أداء المهام. يتجلى هذا المتغير في عدد من الأبعاد مثل الإرهاق الجسدي والذهني، وفقدان الدافعية، واللامبالاة تجاه بيئة العمل.

• الأداء الوظيفي (المتغير التابع):

يمثل الأداء الوظيفي المخرَج النهائي الذي تسعى المؤسسات إلى تعزيزه وقياسه، وهو المتغير التابع في هذه الدراسة. ويتأثر الأداء بعدة عوامل، من بينها الضغوط النفسية والمناخ التنظيمي والدافعية. ويعكس هذا المتغير قدرة الموظف على إنجاز مهامه بجودة، وتحقيق الأهداف المطلوبة، والتفاعل الإيجابي مع متغيرات العمل اليومية.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى فهم العلاقة بين هذين المتغيرين، من خلال تحليل ما ورد في الأدبيات السابقة، واستكشاف كيف يمكن للضغوط النفسية الناتجة عن الاحتراق أن تؤثر على مستوى الأداء، بما يمكن من تطوير تدخلات إدارية تعزز من كفاءة بيئة العمل واستقرار الموارد البشرية.

2.2. المتغير المستقل (الاحتراق الوظيفي)

يُعد الاحتراق الوظيفي من المفاهيم النفسية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في مجالات الإدارة والموارد البشرية، نظرًا لتأثيره المباشر والممتد على سلوك الموظفين وجودة أدائهم داخل بيئات العمل. ويُنظر إلى هذه الظاهرة على أنها استجابة نفسية سلبية مزمنة لضغوط العمل المستمرة، وتظهر من خلال مشاعر متراكمة من التعب الذهني، والانفصال العاطفي، وتراجع الشعور بالإنجاز الشخصي. وترتبط هذه الحالة بتراكم المهام، وانخفاض مستوى السيطرة على بيئة العمل، وغياب الدعم الكافي من الإدارة، مما يجعل الموظف عرضة لفقدان حماسه وتفاعله الإيجابي مع المهام اليومية.

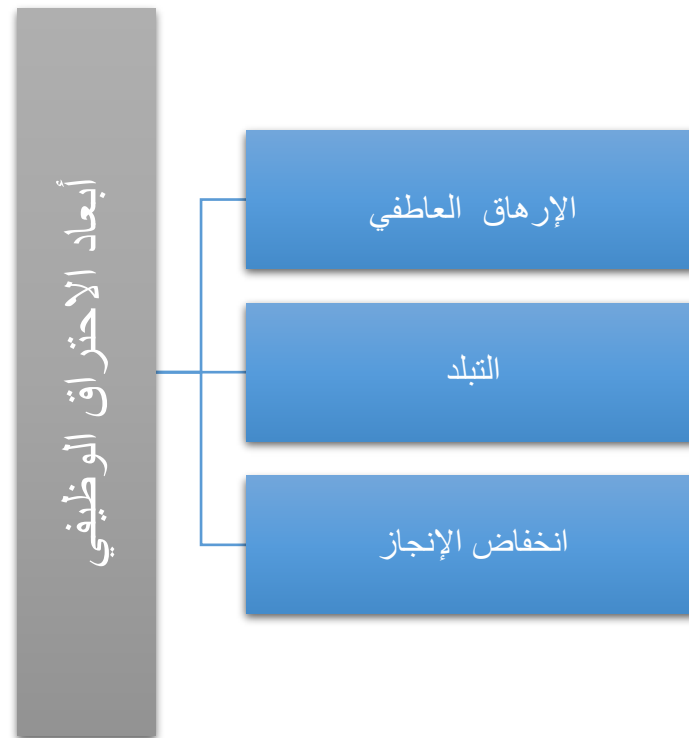
ظهر مصطلح الاحتراق الوظيفي لأول مرة في الأدبيات العلمية في سبعينيات القرن الماضي، من خلال ملاحظات الطبيب النفسي هيربرت فرويدنبرغر، الذي وصف التغيرات السلوكية والنفسية التي تصيب العاملين في القطاعات الخدمية نتيجة الإرهاق المستمر. ومع تطور البحث في هذا المجال، برزت الباحثة كريستينا ماسلاك باعتبارها من أوائل من قاموا بتطوير مفهوم نظري متكامل للاحتراق الوظيفي، وقدمت مع زملائها ما يُعرف اليوم باسم "مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي"، والذي يعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية لتشخيص الحالة، وهي: الإرهاق العاطفي، التبدل أو الانفصال عن الآخرين، وتراجع الشعور بالإنجاز الشخصي. ويُستخدم هذا المقياس على نطاق واسع في الدراسات النفسية والتنظيمية لقياس مستوى الاحتراق لدى الموظفين في قطاعات مختلفة، خصوصًا تلك التي تتطلب تفاعلًا إنسانيًا مباشرًا مثل الصحة والتعليم والمصارف.

في هذه الدراسة، يتم التعامل مع الاحتراق الوظيفي باعتباره المتغير المستقل، أي العامل المؤثر الذي يُفترض أن يُسهم في تفسير تغيرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك السعودية. ويتم اختياره بناءً على ما تشير إليه الأدبيات الحديثة من أن الضغوط المهنية المتواصلة، إذا لم يُقابلها دعم تنظيمي أو توازن بين الحياة والعمل، فإنها تؤدي تدريجيًا إلى نشوء حالة من الاحتراق تؤثر على التركيز والدافعية والانتماء. وقد بيّنت العديد من الدراسات أن الموظف المصاب بالاحتراق غالبًا ما يظهر سلوكيات مثل التجنّب، السلبية، الانسحاب، أو حتى الرغبة في ترك الوظيفة، مما ينعكس بوضوح على تراجع جودة الأداء.

وقد ظهرت عدة نماذج ونظريات لتفسير الاحتراق الوظيفي، لعل أبرزها نموذج "متطلبات-موارد العمل" (Job Demands–Resources Model)، الذي يُعد من الأطر النظرية المعاصرة لفهم العلاقة بين متطلبات الوظيفة (مثل عبء العمل، الضغط الزمني) والموارد المتاحة (مثل الدعم من الزملاء أو

المديرين). ويفترض هذا النموذج أن غياب التوازن بين المتطلبات المرتفعة والموارد المنخفضة يؤدي إلى تطور الاحتراق، وبالتالي إلى تراجع الأداء والانخراط في العمل. إلى جانب ذلك، تقدم نظرية "حفظ الموارد (Conservation of Resources Theory)" منظورًا آخر يعتمد على فكرة أن الأفراد يسعون للحفاظ على مواردهم النفسية والاجتماعية، وأن تعرضهم لفقدان تلك الموارد أو حتى التهديد بفقدانها يسبب لهم ضغطًا نفسيًا متصاعدًا قد ينتهي بحالة احتراق. كما حافظ نموذج ماسلاك الثلاثي على أهميته في تقييم الأبعاد النفسية للحالة وربطها بالبيئة التنظيمية والثقافية المحيطة بالموظف.

وعليه، فإن فهم الاحتراق الوظيفي كمفهوم مستقل في هذا البحث لا يقتصر على تعريفه بوصفه ظاهرة نفسية سلبية، بل يتعدى ذلك إلى النظر فيه كأداة تحليلية يمكن من خلالها قياس جودة بيئة العمل، ومستوى التوازن النفسي لدى الموظفين، ومدى استعداد المؤسسة لتبني سياسات وقائية من شأنها تحسين الاستقرار الوظيفي والأداء العام. ومن هنا تنبع أهمية دراسة هذا المتغير ضمن السياق المصرفي في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحديات التي يفرضها التحول الرقمي واشتداد المنافسة على بيئات العمل الداخلية في البنوك المحلية.



2.3. المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

يُعد الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم المركزية في مجالات الإدارة والموارد البشرية، إذ يمثل المعيار الأساسي الذي يُقاس من خلاله مدى نجاح الموظف في أداء المهام الموكلة إليه، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. ويكتسب هذا المتغير أهمية خاصة في القطاع المصرفي نظرًا لما تتطلبه طبيعة العمل من دقة عالية، وسرعة في الإنجاز، وقدرة على التعامل مع العملاء في بيئة متغيرة تتسم بالضغط والمنافسة المستمرة. لذا، فإن أي تغيير في مستوى أداء الموظف قد تكون له انعكاسات مباشرة على جودة الخدمة المقدمة، ورضا العملاء، بل وحتى على الاستقرار المالي للمؤسسة.

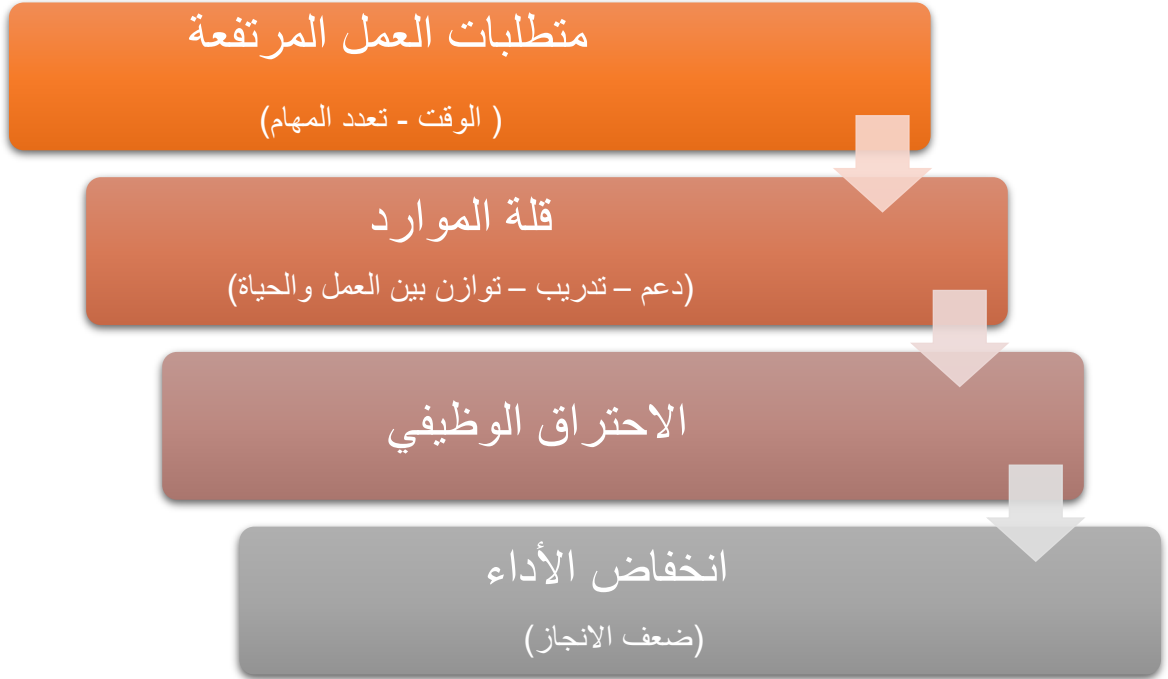
في هذه الدراسة، يُعتبر الأداء الوظيفي المتغير التابع، أي المتغير الذي يُفترض أنه يتأثر بالاحترق الوظيفي. ويهدف البحث إلى قياس مدى هذا التأثير، واستكشاف طبيعة العلاقة بين الضغط النفسي المزمن الذي يعيشه الموظف من جهة، ومدى كفاءته في تنفيذ المهام والقيام بوظيفته من جهة أخرى. وقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن الأداء ليس متغيرًا ثابتًا، بل هو متغير مرن يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والنفسية، مثل القيادة، الحوافز، وضغوط العمل، كما يتأثر أيضًا بالحالة النفسية للموظف، ومستوى رضاه المهني.

ويُقاس الأداء الوظيفي غالبًا من خلال أبعاد متعددة، تشمل: جودة الإنجاز، الكفاءة في استخدام الموارد، الالتزام بالمواعيد واللوائح، التعاون مع الفريق، والقدرة على التعامل مع المشكلات بفعالية. وتختلف طرق قياس الأداء بحسب طبيعة المؤسسة، إلا أن الاتجاه الحديث في إدارة الموارد البشرية بات يركز على الأبعاد السلوكية والتحفيزية، إلى جانب المقاييس الكمية التقليدية مثل الإنتاجية وعدد المعاملات المنجزة.

ومن المهم التأكيد على أن تراجع الأداء لا يكون بالضرورة نتيجة لضعف الكفاءة أو قلة الخبرة، بل قد يكون انعكاسًا لحالة نفسية غير مستقرة يعيشها الموظف، مثل الإرهاق العاطفي، أو فقدان الدافعية، وهي مظاهر ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالاحترق الوظيفي كما توضحه الأدبيات الحديثة. وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الموظفين المصابين بدرجات عالية من الاحتراق يكونون أقل قدرة على التركيز، وأقل رغبة في المبادرة أو الإبداع، مما يجعلهم عرضة لتكرار الأخطاء أو البطء في تنفيذ المهام.

وفي هذا الإطار، يُصبح الأداء الوظيفي بمثابة مرآة تعكس الوضع النفسي والمهني الذي يعيشه الموظف، ما يجعله أداة تحليلية فعّالة لتقييم بيئة العمل الداخلية في المؤسسات. كما أن ربط الأداء بالمتغيرات النفسية، مثل الاحتراق، يُتيح للإدارة فرصًا أوسع لتصميم تدخلات فاعلة تستهدف تحسين جودة حياة العاملين

وتعزيز أدائهم بشكل مستدام. ولا يقتصر تأثير الأداء الضعيف على المستوى الفردي فحسب، بل قد يمتد ليؤثر على صورة المؤسسة لدى عملائها، وعلى ثقافة العمل ككل، خاصة في المؤسسات المصرفية التي تعتمد بشكل كبير على تفاعل مباشر ومكثف مع الجمهور، وتستند إلى الكفاءة والثقة كركائز لنجاحها. لذلك فإن فهم الأداء الوظيفي من منظور شامل يتطلب أخذ العوامل النفسية والتنظيمية بعين الاعتبار، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة، من خلال تحليل مدى تأثير الأداء بظاهرة الاحتراق الوظيفي، ضمن سياق بيئة مصرفية سعودية معاصرة تواجه تحديات التحول الرقمي والضغط التنافسية المتزايدة.



2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي من الموضوعات المركزية في ميدان السلوك التنظيمي، لما لها من انعكاسات مباشرة على بيئة العمل، واستقرار الموظفين، وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. ويُعتبر الاحتراق الوظيفي في هذه الدراسة المتغير المستقل، لأنه يُمثل العامل المؤثر الذي ينشأ غالبًا نتيجة لعدة أسباب داخل بيئة العمل، مثل الضغوط المهنية المتكررة، غموض الدور الوظيفي، غياب العدالة التنظيمية، أو ضعف القيادة والدعم الإداري. بينما يُعتبر الأداء الوظيفي المتغير التابع، باعتباره الناتج المتوقع والمتأثر بالحالة النفسية والسلوكية التي يمر بها الموظف نتيجة لاحتراقه.

وتشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين هذين المتغيرين تتسم بطبيعة طردية عكسية، أي أن ارتفاع مستويات الاحتراق يؤدي في الغالب إلى انخفاض ملحوظ في الأداء. إذ أن الموظف الذي يُعاني من الإرهاق العاطفي المزمن يفقد تدريجيًا حماسه للعمل، ويبدأ في التراجع عن أداء المهام بالجودة المطلوبة، ويُظهر سلوكيات دفاعية مثل التأجيل، الانسحاب، أو اللامبالاة. كما تؤثر حالة التبدل التي يُنتجها الاحتراق على تفاعل الموظف مع الزملاء والعملاء، مما يؤدي إلى إضعاف العلاقات المهنية الداخلية، ويقلل من فرص التعاون والعمل الجماعي الفعّال. كذلك، فإن شعور الموظف بانخفاض الإنجاز الشخصي يجعله أقل ثقة في قدراته، وأقل رغبة في الابتكار أو اقتراح حلول أو تحمل المسؤوليات.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن هذه العلاقة لا تقتصر على السياق الفردي، بل تمتد لتؤثر على النظام المؤسسي بأكمله. حيث أن الاحتراق إذا تُرك دون معالجة، يتحول إلى ظاهرة جماعية تؤثر على ثقافة العمل، وتضعف الانتماء التنظيمي، وتؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وانخفاض الرضا المهني، وزيادة التكاليف التشغيلية نتيجة الحاجة إلى التدريب والتوظيف المستمر. لذلك فإن الإدارة الواعية تسعى دائمًا إلى رصد مؤشرات الاحتراق في مراحلها المبكرة، والتدخل من خلال برامج دعم نفسي وتنظيمي تعزز من رفاهية الموظف وتحافظ على كفاءة المؤسسة.

وقد جاءت النماذج النظرية لتفسير هذه العلاقة بطرق مختلفة. ففي نموذج "متطلبات-موارد العمل-JD" (R)، يُفترض أن ارتفاع متطلبات العمل، مثل عبء المهام، ساعات العمل الطويلة، والضغط المستمر لتحقيق الأهداف، في ظل نقص الموارد التنظيمية مثل الدعم من القيادة، أو وضوح التوقعات، يؤدي إلى تطور حالة من الاحتراق تؤثر على الأداء بشكل مباشر. أما في "نظرية حفظ الموارد (COR)"، فإن فقدان

الموظف لموارده النفسية والاجتماعية (مثل الشعور بالتقدير، أو الاستقرار، أو السيطرة على ظروف العمل)، يُعد من المحفزات المباشرة للاحتراق، والذي ينعكس بعد ذلك على التفاعل مع المهام الوظيفية ومستوى الأداء العام.

وما يؤكد أهمية هذه العلاقة أن بعض الدراسات التطبيقية أثبتت أن التأثير لا يكون فقط في اتجاه واحد، بل قد يكون دائرياً، بمعنى أن الأداء المنخفض الناتج عن الاحتراق قد يزيد من ضغط المؤسسة على الموظف لمحاولة رفع إنتاجيته، مما يزيد من الضغط عليه ويضاعف الاحتراق، فيدخل الموظف في حلقة مفرغة من الإرهاق والتراجع. وهذا بدوره يجعل من الاحتراق متغيراً استراتيجياً يجب التعامل معه بحذر، ليس فقط كأثر جانبي للعمل، بل كمؤشر حيوي على صحة بيئة العمل بشكل عام.

وفي السياق السعودي، خصوصاً في بيئة البنوك الخاصة، تتضاعف أهمية هذه العلاقة بسبب طبيعة العمل عالية التوتر، وسرعة التغيرات التنظيمية، والتحديات التنافسية التي تتطلب من الموظف بذل جهد كبير ومستمر. ومع ضعف الموارد النفسية والقيادية في بعض المؤسسات، وغياب أدوات الكشف المبكر عن الاحتراق، يصبح الموظف عرضة لانخفاض في الأداء قد يؤثر على جودة الخدمات المصرفية وسمعة المؤسسة في السوق. وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحليل هذه العلاقة بشكل دقيق داخل السياق المحلي، بهدف تقديم تصور واضح يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات تدخل مبكرة، وتوفير بيئة عمل داعمة توازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظف النفسية والمهنية.

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	8
2	منهجية الدراسة	9
3	مخطط المشروع المقترح	11
4	المتغير المستقل	15
5	المتغير التابع	17

2.5. الخاتمة

يتّضح من خلال استعراض المتغيرين الرئيسيين في هذه الدراسة، وهما الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي، وكذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، أن العلاقة بينهما تُعد من العلاقات المحورية التي تؤثر بعمق على بيئة العمل واستقرارها. فالاحتراق الوظيفي لا يقتصر تأثيره على الجانب النفسي والسلوكي للموظف فحسب، بل يمتد ليشكّل عنصرًا ضاغطًا يُفوّض من جودة الأداء، ويُضعف من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

وقد أظهرت الأدبيات أن الاحتراق يمثل نتيجة طبيعية لتراكم الضغوط المهنية، وتفاقم متطلبات العمل في ظل نقص الموارد أو ضعف القيادة، وأنه يؤثر سلبيًا على الانخراط الوظيفي، ودرجة الالتزام، وجودة الإنجاز. في المقابل، يُعد الأداء الوظيفي أحد أهم مؤشرات النجاح التنظيمي، ويعكس بشكل مباشر مدى صحة بيئة العمل وقدرة المؤسسة على تحفيز وتوجيه مواردها البشرية. ومن هنا تبرز أهمية فهم العلاقة بين هذين المتغيرين ضمن سياق واضح ومحدد، مثل القطاع المصرفي السعودي، الذي يتميز بمستوى عالٍ من المتطلبات المهنية والمنافسة التنظيمية.

وتؤكد النماذج النظرية المختلفة أن هذه العلاقة ليست بسيطة أو خطية، بل تتأثر بعدة عوامل وسيطة مثل الدعم الإداري، وضوح الدور، ثقافة المؤسسة، وجودة القيادة. كما أن تجاهل هذه العلاقة قد يؤدي إلى تفاقم مستويات الدوران الوظيفي، وانخفاض الولاء، وضعف الانتماء، وكلها عناصر تؤثر سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة على المدى الطويل.

وبذلك يمهد هذا الفصل للإطار التطبيقي للدراسة، من خلال بناء أساس نظري متماسك يستند إلى الأدبيات الحديثة والنماذج العلمية، ويُسهّل على الباحث تحليل الواقع الميداني بدقة، وفهم مدى ارتباط ظاهرة الاحتراق الوظيفي بتراجع الأداء داخل البنوك السعودية الخاصة، تمهيدًا لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في البيئة المحلية.

قائمة المراجع

1. ماسلاك، ك.، جاكسون، س.، إ.، & لايتنر، م. ب. (1996). دليل استبيان ماسلاك للاحتراق الوظيفي (الطبعة الثالثة). بالو ألتو، كاليفورنيا: دار انتشارات علماء النفس.
-المرجع الأساسي لمقياس "ماسلاك" متعدد الأبعاد لقياس الاحتراق الوظيفي.
2. ديميروتي، إ.، باكر، أ. ب.، ناخرينر، ف.، & شوافيلي، و. ب. (2001). نموذج متطلبات-موارد العمل للإرهاك المهني. المجلة التطبيقية لعلم النفس الوظيفي، 86(3)، 499-512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
-النموذج الشامل الذي يربط بين متطلبات العمل وموارده في تفسير ظاهرة الاحتراق.
3. شوافيلي، و. ب.، & باكر، أ. ب. (2004). متطلبات العمل وموارده وعلاقتها بالاحتراق والانخراط: دراسة متعددة العينات. سلوكيات المنظمات، 25(3)، 293-315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
-توسيع عملي لنموذج JD-R وربطه بمفهوم الانخراط الوظيفي.
4. دياس، ف. س.، & أنجيليكو، أ. ب. (2018). متلازمة الاحتراق لدى موظفي البنوك: مراجعة أدبيات. مواضيع في علم النفس، 26(1)، 31-46.
<https://doi.org/10.9788/TP2018.1-02En>
-مراجعة شاملة حول الاحتراق في قطاع البنوك مع توصيات تطبيقية.
5. بعلهسان، أ.، & نساني، أ. (2023). مقدمات ونتائج الإجهاد الوظيفي بين موظفي القطاع الخاص في السعودية. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 399-421.
<https://doi.org/10.21608/AJA.2023.214602.1460>
-دراسة ميدانية حديثة على موظفي البنوك الخاصة بالرياض تقيس الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الأداء.
6. العنزي، ه. م. (2024). جودة العمل في القطاع المصرفي السعودي: انعكاساتها على أداء الموظف والنتائج التنظيمية. مجلة البنية التحتية والسياسات والتنمية، 8(4)، 3210.
<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i4.3210>
-تحليلات تطبيقية تربط جودة العمل بمسألة الاحتراق الوظيفي والأداء المؤسسي في بنوك سعودية.

7. الشهري، نورة.(2024)

واقع الاحتراق الوظيفي لدى موظفي البنك الأهلي بالمملكة العربية السعودية.
المجلة الأوروبية للعلوم التربوية والنفسية، 16.(2)

 <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/6468>

8. دويدار، محمد، & البصير، عبد العزيز.(2023)

أثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الانسحاب الوظيفي: دراسة على المصارف التجارية بمنطقة القصيم.
مجلة دراسات اقتصادية وإدارية، جامعة عين شمس.

 <https://search.mandumah.com/Record/520104>

9. الباز، عادل.(2023)

أثر الاحتراق الوظيفي ونظام الحوافز على التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين في السعودية.
بحث منشور عبر ResearchGate

 <https://www.researchgate.net/publication/370579685>

10. الأنصاري، منى.(2022)

نموذج مقترح لأثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين ودرجة الرضا الوظيفي: دراسة على موظفي مؤسسة البريد السعودي.
المجلة العربية للإدارة العامة، 49.(1)

 https://aja.journals.ekb.eg/article_243221.html

11. الحارثي، خالد.(2023)

جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط بين القيادة والتحفيز وتقليل الاحتراق الوظيفي.
مجلة جامعة الأندلس للدراسات الإنسانية والاجتماعية.

 <https://andalusuniv.net/journ/index.php/AJHSS/article/view/275>

12. Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout:

A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145.

 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>

- □ Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. Jossey-Bass.

 <https://archive.org/details/banishingburnout0000leit>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

 <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

15. الشمري، ندى. (2023) الضغوط المهنية وتأثيرها على الإنتاجية في بيئة العمل المصرفي السعودي. *المجلة السعودية للعلوم الإدارية*، 11(1)، 87–105.

 <https://journals.saudijournals.com/index.php/sajebm/article/view/2219>

16. عبدالقادر، منى. (2022) قياس مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي القطاع المالي: دراسة حالة البنك العربي الوطني. *مجلة العلوم النفسية والاجتماعية*، 18(3)، 155–176.

 <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/6112>

- □ Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2015). To Be or Not to Be (Stressed): The Critical Role of a Psychologically Healthy Workplace in Effective Stress Management. *Stress and Health*, 31(4), 264–273.

 <https://doi.org/10.1002/smi.2550>

18. صالح، بدرية. (2023) أثر بيئة العمل على الصحة النفسية والاحتراق الوظيفي في البنوك التجارية السعودية. *مجلة الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبدالعزيز*، 37(1)، 223–242.

 <https://ejournal.kau.edu.sa/Article/Details/39112>

19. خالد، مها. (2023) قياس العلاقة بين الاحتراق النفسي وولاء الموظف في القطاع المصرفي السعودي. *مجلة الاقتصاد والتنمية الإدارية*، 15(2)، 91–112.

 <https://journals.ksu.edu.sa/ead/article/view/5140>

20. العنزي، ناصر. (2022) دور القيادة التحويلية في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية في البنوك السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 40(3)، 150–173.

 <https://journals.arabadmin.org/index.php/ajas/article/view/4027>