

أثر الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على فرق المشاريع
في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية خلال
الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥

إعداد

زينب فايز ال افويز

الرقم الجامعي

252001033

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من أيقنت أن الطريق إلى المعرفة وعر، لكنه يستحق كل خطوة... إلى نفسي التي سلكت درباً لا يعرف السهل، فكان الماجستير اختباراً للصبر ومدرسةً في النضج، وغايةً تتجدد مع الأيام.

إلى تلك التي مشيت وحدها دروباً كثيرة، إلى من لم تستعجل الثمار، فكان الصبر مفتاحها واليقين رفيقها.

إلى عقلي الذي لم ينضب تفكيره، وقلبي الذي ظل ينبض بالأمل، وروحي التي ارتوت بالشغف حتى آخر الطريق إلى كل لحظة فخر تعنز بها نفسي، وكل تحدٍ عانقته فصار قوتي.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي منحني القوة والعزيمة والصبر لإتمام هذا العمل، الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، الذي سخّر لي الأسباب ويسّر لي السبل، ووفّقني إلى طريق العلم والمعرفة له الحمد أولاً وآخراً، وبحمده تستقيم الخطى وتُقضى الحاجات.

شكري وتقديري إلى

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

اللذين كان لهما الفضل بعد الله في توجيه مساري العلمي، بملاحظتهما الثاقبة ونصائهما القيمة التي أنارت لي الطريق.

شكري وامتناني إلى كل من ساندني ودعمني، ولو بكلمة طيبة، وكان سبباً في إتمام هذا العمل. إلى كل من مد لي يد العون، أو شاركني فكرة، أو شجّعني بكلمة، أو سأل عني وساندني في الخفاء. لا أستطيع حصر أسمائكم، ولكن قلبي يحمل لكم كل الامتنان والعرفان.

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يجعله شاهداً لي لا عليّ، وأن يوفّقنا جميعاً لما فيه الخير والصالح.

المُستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإنهاك العاطفي، التبلد، تدني الإنجاز الشخصي) على نجاح المشاريع بأبعاده الثلاثة (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات) لدى فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 2023-2025 كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع، والكشف عن الفروق في مستويات الاحتراق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الاحتراق على نجاح المشاريع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، صممت بالاعتماد على مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي (Maslach Burnout Inventory) والمصادر العلمية المعتمدة في إدارة المشاريع وفق معايير معهد إدارة المشاريع (PMI). تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فرق المشاريع بالشركات الصناعية الكبرى في المنطقة الشرقية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 311 أفراد، بعد توزيع 350 استبانة واستبعاد 39 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت 88.6%

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامجي SPSS و AMOS، وتضمنت الأساليب الإحصائية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، اختبار T-test، بالإضافة إلى التحليل العاملي التوكيدي (CFA) والنمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج الهيكلي للعلاقات بين المتغيرات.

النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.02)، حيث جاء بعد الإنهاك العاطفي في المرتبة الأولى (3.12)، يليه التبلد (3.06)، ثم تدني الإنجاز الشخصي (2.88). كما أظهرت النتائج أن مستوى نجاح المشاريع كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.20)، حيث جاء بعد جودة المخرجات في المرتبة الأولى (3.34)، يليه الالتزام بالميزانية (3.13)، ثم الالتزام بالجدول الزمني (3.12). وقد حصلت عبارة "تطابق مخرجات المشروع مع المواصفات والمعايير" على أعلى متوسط (3.45) وهو مستوى مرتفع.

كشفت الدراسة عن وجود علاقة تفسيرية بين السياسات المتقدمة في الشركات الصناعية الكبرى والمستوى المتوسط للاحتراق الوظيفي، حيث تبين أن سياسات التدريب الإلزامي المرتبط بالترقيات وتنظيم الإجازات السنوية تلعب دوراً محورياً في الحفاظ على استقرار الموظفين واستمراريتهم لسنوات طويلة، مما يفسر ارتفاع نسبة ذوي الخبرات الطويلة في العينة (39.2% لديهم 5-10 سنوات، و25.1% لديهم 10-15 سنة).

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع، حيث فسر الاحتراق الوظيفي حوالي 16.8% من التباين في نجاح المشاريع. وكان الإنهاك العاطفي الأكثر تأثيراً (Beta = -0.28)، يليه التبلد (Beta = -0.19)، ثم تدني الإنجاز الشخصي (Beta = -0.11) كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تعزى لسنوات الخبرة والدور الوظيفي.

التوصيات: في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في سياسات التدريب المرتبط بالترقيات وتطويرها، وتعزيز آليات تنظيم الإجازات السنوية بالتنسيق مع الموظفين، وتوفير برامج دعم نفسي للعاملين في المشاريع، وتحسين بيئة العمل المادية، وتطوير نظم حوافز عادلة.

الكلمات المفتاحية: الاحتراق الوظيفي، الإنهاك العاطفي، التبلد، تدني الإنجاز الشخصي، نجاح المشاريع، فرق المشاريع، الشركات الصناعية

قائمة المحتويات

ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المُستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الاشكال
م.....	مصطلحات البحث
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	1.1 المقدمة:
١.....	1.1.1 السياق العام للدراسة
١.....	1.1.2 أهمية العنصر البشري في نجاح المشاريع
٢.....	1.1.3 مفهوم الاحتراق الوظيفي
٢.....	1.1.4 مفهوم نجاح المشاريع وتطوره
٢.....	1.1.5 الفجوة البحثية وأهمية الدراسة الحالية
٣.....	1.1.6 هدف الدراسة وهيكل البحث
٣.....	1.2 مشكلة الدراسة:
٣.....	1.2.1 الجانب الميداني (الملاحظات العملية):
٤.....	1.2.2 الجانب الأكاديمي (ندرة الدراسات)
٤.....	1.2.3 الجانب الاقتصادي (الخسائر المالية)
٥.....	1.2.4 ما توصل إليه الباحثون السابقون
٥.....	1.2.5 ما ستقدمه الدراسة الحالية للمعرفة العلمية
٦.....	1.3 أسئلة الدراسة:
٦.....	1.3.1 فرضيات الدراسة
٧.....	1.4 أهداف الدراسة
٧.....	الهدف الرئيسي
٧.....	الأهداف الفرعية
٨.....	1.5 أهمية الدراسة
٨.....	أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)
٨.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)
٩.....	1.6 حدود الدراسة
٩.....	1.6.1 الحدود الموضوعية
٩.....	1.6.2 الحدود المكانية

٩	1.6.3 الحدود الزمانية
١٠	1.6.4 الحدود البشرية
١٠	1.7 نموذج الدراسة
١١	1.8 خاتمة الفصل
١٢	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢	2.1 المقدمة
١٢	2.2 المبحث الأول: الإطار النظري للاحتراق الوظيفي
١٢	2.2.1 نشأة مفهوم الاحتراق الوظيفي وتطوره
١٣	2.2.2 النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي
١٥	2.2.3 أبعاد الاحتراق الوظيفي
١٧	2.2.4 أسباب الاحتراق الوظيفي في بيئة المشاريع
١٨	2.2.5 نماذج قياس الاحتراق الوظيفي
١٩	2.2.6 آثار الاحتراق الوظيفي واستراتيجيات التعامل معه
٢١	2.3 المبحث الثاني: الإطار النظري لنجاح المشاريع
٢١	2.3.1 مفهوم المشروع وإدارة المشاريع
٢٢	2.3.2 تطور مفهوم نجاح المشروع
٢٣	2.3.3 معايير نجاح المشاريع
٢٥	2.3.4 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع
٢٦	2.3.5 العلاقة بين الموارد البشرية ونجاح المشاريع
٢٧	2.4 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
٢٧	2.4.1 الدراسات العربية
٢٩	2.4.2 الدراسات الأجنبية
٣١	2.5 التعقيب على الدراسات السابقة
٣١	2.5.1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
٣٢	2.5.2 الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية
٣٢	2.5.3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
٣٣	2.6 خاتمة الفصل
٣٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٣٤	3.1 مقدمة
٣٤	3.2 منهج الدراسة
٣٥	3.3 مجتمع الدراسة
٣٥	3.4 عينة الدراسة
٣٥	3.4.1 حجم العينة

٣٦	3.4.2 إجراءات اختيار العينة.....
٣٦	3.5 خصائص عينة الدراسة.....
٣٧	3.5.1 تحليل خصائص عينة الدراسة.....
٤١	3.6.2 أجزاء الاستبانة.....
٤٣	3.6.3 إجراءات تحكيم الاستبانة.....
٤٣	3.7 صدق الأداة وثباتها.....
٤٣	3.7.1 صدق الأداة.....
٤٤	3.7.2 ثبات الأداة.....
٤٤	3.8 التحليل العاملي التوكيدي (CFA).....
٤٥	3.8.1 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاحتراق الوظيفي.....
٤٥	3.8.2 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس نجاح المشاريع.....
٤٦	3.8.3 مؤشرات جودة النموذج.....
٤٦	3.9 معيار التصحيح.....
٤٧	3.10 إجراءات تطبيق الدراسة.....
٤٧	3.11 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٤٧	3.11.1 أساليب الإحصاء الوصفي.....
٤٧	3.11.2 أساليب الإحصاء الاستدلالي.....
٤٨	3.12 الاعتبارات الأخلاقية.....
٤٨	3.13 خاتمة الفصل.....
٤٩	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
٤٩	4.1 المقدمة.....
٤٩	4.2 اختبار التوزيع الطبيعي.....
٥٠	4.3 تحليل نتائج محور الاحتراق الوظيفي.....
٥٠	4.3.1 التحليل العام لمحور الاحتراق الوظيفي.....
٥١	4.3.2 تحليل عبارات بعد الإنهاك العاطفي.....
٥٢	4.3.3 تحليل عبارات بعد التبلد.....
٥٢	4.3.4 تحليل عبارات بعد تدني الإنجاز الشخصي.....
٥٣	4.4 تحليل نتائج محور نجاح المشاريع.....
٥٣	4.4.1 التحليل العام لمحور نجاح المشاريع.....
٥٤	4.4.2 تحليل عبارات بعد الالتزام بالجدول الزمني.....
٥٤	4.4.3 تحليل عبارات بعد الالتزام بالميزانية.....
٥٥	4.4.4 تحليل عبارات بعد جودة المخرجات.....
٥٦	4.5 تحليل الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.....

٥٦	4.5.1 الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الجنس
٥٦	4.5.2 الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب العمر
٥٧	4.5.3 الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب سنوات الخبرة
٥٧	4.5.4 الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الدور الوظيفي
٥٨	4.6 تحليل العلاقات بين أبعاد الاحتراق الوظيفي
٥٨	4.7 اختبار الفرضيات
٥٨	4.7.1 الفرضية الرئيسية: تأثير الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع
٥٩	4.7.2 الفرضيات الفرعية: تأثير أبعاد الاحتراق على نجاح المشاريع
٦٠	4.7.3 تحليل إضافي: تأثير الاحتراق على أبعاد نجاح المشاريع
٦٠	4.8 النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)
٦٠	4.8.1 اختبار معامل تضخم التباين (VIF)
٦١	4.8.2 مؤشرات جودة النموذج
٦١	4.8.3 نتائج النمذجة بالمعادلات الهيكلية
٦٢	4.9 تحليل المسار (Path Analysis)
٦٣	4.10 مناقشة النتائج
٦٣	4.10.1 مناقشة نتائج مستوى الاحتراق الوظيفي
٦٣	4.10.2 مناقشة نتائج مستوى نجاح المشاريع
٦٤	4.10.3 تفسير المستوى المتوسط للاحتراق الوظيفي
٦٥	4.10.4 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
٦٦	4.11 خاتمة الفصل
٦٧	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
٦٧	5.1 مقدمة
٦٧	5.2 نتائج الدراسة
٦٧	5.2.1 النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
٦٧	5.2.2 النتائج المتعلقة بمستوى الاحتراق الوظيفي
٦٨	5.2.3 النتائج المتعلقة بمستوى نجاح المشاريع
٦٨	5.2.4 النتائج المتعلقة بالفروق في الاحتراق الوظيفي
٦٩	5.2.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
٦٩	5.2.6 النتائج المتعلقة بتفسير المستوى المتوسط للاحتراق
٧٠	5.3 مناقشة النتائج في ضوء النظريات
٧٠	5.3.1 مناقشة النتائج في ضوء نظرية ماسلاش الثلاثية الأبعاد
٧٠	5.3.2 مناقشة النتائج في ضوء نظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية (JD-R)
٧٠	5.3.3 مناقشة النتائج في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد (COR)

٧١	5.3.4 مناقشة النتائج في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي
٧١	5.4 الآثار النظرية للدراسة
٧١	5.5 الآثار العملية للدراسة
٧٢	5.6 التوصيات
٧٢	5.6.1 توصيات للإدارة العليا في الشركات الصناعية
٧٣	5.6.2 توصيات لمديري المشاريع
٧٤	5.6.3 توصيات لأعضاء فرق المشاريع
٧٥	5.6.4 توصيات لتعزيز نجاح المشاريع
٧٦	5.6.5 توصيات للباحثين وصناع القرار
٧٧	5.7 مقترحات لدراسات مستقبلية
٧٧	5.7.1 مقترحات في مجال إدارة المشاريع
٧٨	5.7.2 مقترحات في مجال الموارد البشرية
٧٨	5.7.3 مقترحات منهجية وتطبيقية
٧٩	5.8 خاتمة الفصل
٨٠	المراجع
٨٤	الملاحق
٨٥	خطاب التحكيم
٨٦	استبانة الدراسة
٩٤	Abstract
٩٦	The Title

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٣٦	العينة الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	١
٣٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والوظيفية	٢
٤٤	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة	٣
٤٥	نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الاحتراق الوظيفي	٤
٤٥	نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس نجاح المشاريع	٥
٤٦	مؤشرات جودة النموذج (CFA)	٦
٤٦	مقياس تصحيح المتوسطات الحسابية	٧
٤٩	اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	٨
٥٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاحتراق الوظيفي	٩
٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإنهاك العاطفي	١٠
٥٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التبدل	١١
٥٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تدني الإنجاز الشخصي	١٢
٥٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نجاح المشاريع	١٣
٥٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الالتزام بالجدول الزمني	١٤
٥٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الالتزام بالميزانية	١٥
٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد جودة المخرجات	١٦
٥٦	نتائج اختبار T-test للفروق في الاحتراق الوظيفي حسب الجنس	١٧
٥٦	نتائج اختبار ANOVA للفروق في الاحتراق الوظيفي حسب العمر	١٨
٥٧	نتائج اختبار ANOVA للفروق في الاحتراق الوظيفي حسب سنوات الخبرة	١٩

٢٠	نتائج اختبار ANOVA للفروق في الاحتراق الوظيفي حسب الدور الوظيفي	٥٧
٢١	مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاحتراق الوظيفي	٥٨
٢٢	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع	٥٨
٢٣	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الاحتراق على نجاح المشاريع	٥٩
٢٤	نتائج تحليل الانحدار لتأثير الاحتراق على أبعاد نجاح المشاريع	٦٠
٢٥	نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)	٦٠
٢٦	مؤشرات جودة النموذج الهيكلي (SEM)	٦١
٢٧	نتائج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) للتأثيرات المباشرة	٦١
٢٨	نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية	٦٢

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٢	المثلث الحديدي	١
١٠	النموذج المفاهيمي	٢
٣٧	توزيع العينة حسب الجنس	٣
٣٨	توزيع العينة حسب العمر	٤
٣٩	توزيع العينة حسب العمر	٥
٤٠	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	٦
٤٠	العينة حسب الدور الوظيفي	٧

مصطلحات البحث

١. الاحتراق الوظيفي:

يُعرف الاحتراق الوظيفي في الأدبيات العلمية بأنه متلازمة نفسية تنشأ نتيجة التعرض المستمر لضغوط العمل، وتتمثل في استجابة طويلة الأمد تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية. وقد عرّفته ماسلاش وزملاؤها بأنه "متلازمة نفسية تتمثل في استجابة طويلة الأمد للضغوط العاطفية والشخصية المزمنة في العمل (Maslach & Jackson, 1981, p. 99) وتتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: الإنهاك العاطفي، والتبليد، وتدني الإنجاز الشخصي."

٢. الإنهاك العاطفي:

يُعد الإنهاك العاطفي البعد الأساسي للاحتراق الوظيفي، وهو يعكس شعور الفرد بأن طاقته العاطفية والنفسية قد استنفدت بالكامل. وقد أوضح ماسلاش وزملاؤه (Maslach et al., 2001) أن هذا البعد يتجلى في عدم قدرة الفرد على بذل المزيد من الجهد النفسي في العمل، والشعور بالإرهاق من مجرد التفكير في متطلبات العمل.

٣. التبليد:

يمثل التبليد البعد الثاني من أبعاد الاحتراق الوظيفي، ويتمثل في تطوير الفرد لمواقف سلبية تجاه العمل والزملاء، حيث يصبح تعامل الفرد مع الآخرين ألياً وجافاً. وقد أشار ماسلاش وزملاؤه إلى أن هذا البعد يُعد آلية دفاعية يحاول الفرد من خلالها حماية نفسه من الإنهاك العاطفي (Maslach et al., 2001)

٤. تدني الإنجاز الشخصي:

يتمثل البعد الثالث من أبعاد الاحتراق الوظيفي في شعور الفرد بعدم الكفاءة وانخفاض الإنتاجية، حيث يميل الفرد إلى تقييم أدائه بشكل سلبي ويعتقد أنه لم يعد قادراً على تحقيق الإنجازات كما كان سابقاً (Maslach et al., 2001)

٥. نظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية:

هي نظرية تفسر الاحتراق الوظيفي بأنه نتيجة لعدم التوازن بين متطلبات العمل (مثل الضغوط والعبء الوظيفي) والموارد المتاحة للفرد (مثل الدعم الاجتماعي والتحكم في العمل). وقد طور هذه النظرية ديميروتي وزملاؤه (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)

٦. المشروع :

يُعرف معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021, p. 4) المشروع بأنه "جهد مؤقت يتم القيام به لإنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة". وتتميز المشاريع بثلاث خصائص رئيسية: المؤقتية (لها بداية ونهاية محددتان)، والفرادة (تنتج مخرجات فريدة)، والتدرج في التفصيل (تزداد التفاصيل مع تقدم العمل)

٧. إدارة المشاريع:

تعرف إدارة المشاريع بأنها "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته (PMI, 2021, p. 5) وتشمل عمليات إدارة المشاريع التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والإغلاق.

٨. نجاح المشروع:

يُعرف نجاح المشروع بأنه مدى تحقيق المشروع للأهداف المحددة له مسبقاً وفق مجموعة من المعايير. وقد أشار أتكينسون (Atkinson, 1999) إلى أن المعايير التقليدية لنجاح المشروع تتمثل في "المثلث الحديدي" (الوقت، التكلفة، الجودة)، بينما أضاف معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) معايير حديثة مثل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٩. فرق المشاريع :

تعرف فرق المشاريع بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معاً بشكل منسق لتحقيق أهداف محددة للمشروع، ويشملون مدير المشروع، والمهندسين، ومنسقي المشروع، وأعضاء الفرق الفنية، وموظفي الدعم، (PMI,

2021)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

1.1.1 السياق العام للدراسة

تشهد المملكة العربية السعودية في العقد الحالي تحولات جذرية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتنموية، وذلك في إطار تنفيذ رؤية 2030 التي أطلقها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز ولي عهده الأمير محمد بن سلمان -حفظهما الله- بهدف تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز دور القطاع الخاص في دفع عجلة الاقتصاد الوطني (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016) وقد أولت الرؤية اهتماماً خاصاً بتطوير القطاع الصناعي باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تسعى المملكة إلى أن تصبح مركزاً صناعياً عالمياً من خلال استغلال موقعها الاستراتيجي وثرواتها الطبيعية.

وتُعد المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية المحور الرئيسي للنشاط الصناعي، إذ تضم أكبر تجمع للصناعات البتروكيماوية والتحويلية في المملكة، حيث تتركز فيها شركات عملاقة مثل أرامكو السعودية، وسابك، والعديد من الشركات الوطنية والعالمية (الهيئة السعودية للمهندسين، 2024). وتشهد هذه المنطقة نشاطاً عمرانياً وصناعياً متسارعاً، خاصة مع إطلاق العديد من المشاريع العملاقة في إطار رؤية 2030، مثل مشاريع أرامكو السعودية التوسعية، ومشاريع البنية التحتية المرتبطة ببرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (NIDLP)، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة التحديات التي تواجه فرق العمل في المشاريع الصناعية.

1.1.2 أهمية العنصر البشري في نجاح المشاريع

تشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن العنصر البشري يُعد العامل الأكثر أهمية في نجاح المشاريع، حيث أن المشاريع بكل تعقيداتها وتحدياتها تعتمد بشكل كبير على مهارات وكفاءات فرق العمل (Pinto & Prescott, 1988)

وقد أكد العديد من الباحثين أن العاملين في المشاريع معرضون بشكل خاص للإجهاد والضغوط النفسية نظراً للخصائص الفريدة لبيئة المشاريع، والتي تتسم بالمؤقتية والفردية وضيق الوقت والميزانيات المحددة، بالإضافة إلى تعدد أصحاب المصلحة وتضارب المصالح أحياناً (Patanakul, Pinto, & Pinto, 2014; Turner, 2020)

وفي هذا السياق، أشار معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) إلى أن العاملين في المشاريع يواجهون تحديات مختلفة عن العاملين في العمليات التشغيلية، وذلك لأن المشاريع بطبيعتها تتطلب العمل تحت ضغط زمني، والتعامل مع متغيرات غير متوقعة، والتكيف مع متطلبات متغيرة من قبل أصحاب المصلحة. وقد أظهرت دراسة أجرتها جمعية إدارة المشاريع (APM, 2022) أن أكثر من 60% من مديري المشاريع يعانون من مستويات مرتفعة من الإجهاد والضغط النفسي المرتبط بالعمل، وأن هذا الضغط ينعكس سلباً على أدائهم وعلى أداء فرقهم.

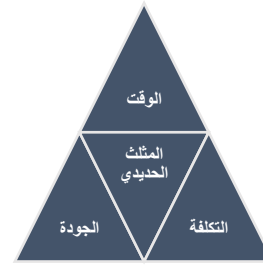
كما أشار تقرير صادر عن منظمة العمل الدولية (ILO, 2021) إلى أن ضغوط العمل في القطاع الصناعي تتزايد بشكل ملحوظ نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة حدة المنافسة العالمية، ومتطلبات الجودة والسلامة المتزايدة. وأكد التقرير أن هذه الضغوط تؤدي إلى ارتفاع معدلات الاحتراق الوظيفي بين العاملين، خاصة في الصناعات الثقيلة التي تتطلب مستوى عالٍ من التركيز والدقة.

1.1.3 مفهوم الاحتراق الوظيفي

يُعد الاحتراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة في حقل السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وقد صاغ هذا المفهوم الباحث النفسي الأمريكي هيربرت فرويدنبرجر (Freudenberger, 1974) لوصف حالة من الإرهاق والإحباط يعاني منها العاملون في المهن الخدمية ثم تطور المفهوم على يد الباحثة كريستينا ماسلاش وزملائها (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) حيث عرّفوه بأنه "متلازمة نفسية تتمثل في استجابة طويلة الأمد للضغوط العاطفية والشخصية المزمنة في العمل، وتتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: الإنهاك العاطفي، والتبدل، وتدني الإنجاز الشخصي" وسيتم تناول هذا المفهوم بالتفصيل في الإطار النظري (الفصل الثاني)

1.1.4 مفهوم نجاح المشاريع وتطوره

يُعد مفهوم نجاح المشاريع من المفاهيم الجدلية في أدبيات إدارة المشاريع، حيث تعددت وجهات النظر حول كيفية تعريفه وقياسه. ففي الماضي، كان يُنظر إلى نجاح المشروع من خلال ثلاثة معايير أساسية تعرف بـ "المثلث الحديدي" والمتمثلة في: الوقت (إنجاز المشروع في الموعد المحدد)، والتكلفة (إنجاز المشروع ضمن الميزانية المخصصة)، والجودة



شكل رقم (١)

تحقيق المواصفات والمتطلبات الفنية). (Atkinson, 1999) ومع تطور الفكر الإداري، أضيفت معايير جديدة مثل رضا العميل ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Cooke-Davies, 2017; Davis, 2002) وسيتم تناول هذا المفهوم بالتفصيل في الإطار النظري (الفصل الثاني)

1.1.5 الفجوة البحثية وأهمية الدراسة الحالية

على الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع في القطاع الصناعي السعودي لا تزال محدودة للغاية، حيث لم يتم العثور على دراسة سابقة تناولت هذا الموضوع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية خلال الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥. كما أن الدراسات العربية التي جمعت بين المتغيرين في سياق صناعي لا تتجاوز دراستين فقط (العتيبي، ٢٠٢١؛ القحطاني، ٢٠٢٢). وهذا يشكل فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها من كونها تقدم إضافة نوعية للمعرفة العلمية من خلال:

- اختبار صحة نظرية ماسلاش للاحتراق الوظيفي في سياق صناعي سعودي.
- تقديم نموذج تفسيري يوضح العلاقة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة وأبعاد نجاح المشاريع الثلاثة.
- تقديم أدلة كمية من عينة كبيرة تسمح بتعميم النتائج.
- تقديم توصيات عملية للإدارة العليا ومديري المشاريع للحد من الاحتراق الوظيفي.

1.1.6 هدف الدراسة وهيكل البحث

وبناءً على ما تقدم، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإنهاك العاطفي، التبدل، تدني الإنجاز الشخصي) على نجاح المشاريع بأبعاده الثلاثة (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات) لدى فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية

ويتكون هذا البحث من خمسة فصول رئيسية: يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويتضمن الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، ويقدم الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويعرض الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات، ويختتم الفصل الخامس بعرض النتائج والتوصيات والمقترحات.

1.2 مشكلة الدراسة:

تواجه فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية ضغوط عمل متزايدة قد تؤدي إلى ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي، مما ينعكس سلباً على أدائهم وقدرتهم على تحقيق أهداف المشاريع. وتتجلى مشكلة الدراسة في عدة جوانب رئيسية.

1.2.1 الجانب الميداني (الملاحظات العملية):

من خلال العمل في المجال الصناعي والاختلاط المباشر مع العاملين في فرق المشاريع بمختلف مستوياتهم الوظيفية (مدراء مشاريع، مهندسين، منسقين، وأعضاء فرق فنية)، لوحظت مؤشرات واضحة على معاناة هؤلاء العاملين من ضغوط عمل متزايدة، تمثلت في:

أولاً: ساعات العمل الطويلة والضغط المستمر

لوحظ أن ساعات العمل في المشاريع الصناعية تمتد غالباً لتتجاوز الساعات النظامية المنصوص عليها في نظام العمل السعودي، والذي ينص على أن الحد الأقصى لساعات العمل هو 8 ساعات يومياً أو 48 ساعة أسبوعياً. ففي فترات ذروة المشاريع، يضطر العاملون إلى العمل ساعات إضافية قد تصل إلى 12-10 ساعة يومياً، خاصة مع قلة فترات الراحة، كما يضطرون في كثير من الأحيان إلى العمل في عطلات نهاية الأسبوع لتلبية المواعيد النهائية للمشاريع. وقد أشارت تقارير غير رسمية إلى أن بعض العاملين يقضون أكثر من 60 ساعة أسبوعياً في مواقع العمل، وهو ما يتجاوز الحد الأقصى المسموح به في نظام العمل (10 ساعات يومياً في حالات الاستثناء بموجب المادة 106 من نظام العمل)، مما يؤدي إلى تراكم الإرهاق الجسدي والنفسي.

ثانياً: الشكاوى المتكررة من الإرهاق وفقدان الحماس

سادت بين العاملين شكاوى متكررة من الإرهاق الجسدي والنفسي، وفقدان الحماس للعمل، خاصة مع تراكم المشاريع وتعدد المهام. ولوحظ أن بعض العاملين أصبحوا أقل تفاعلاً مع زملائهم، وأكثر ميلاً للانسحاب من المشاركة في الأنشطة الجماعية، مما يشير إلى مؤشرات مبكرة للتبدل.

ثالثاً: ضعف التواصل وزيادة الصراعات

لوحظ ضعف في التواصل بين أعضاء الفرق، وزيادة في الصراعات والخلافات، وتراجع في جودة العلاقات المهنية. وقد أشار بعض المدراء إلى أن هذه الصراعات تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد، وتؤثر سلباً على روح الفريق.

رابعاً: الشعور بعدم التقدير

عانى العديد من العاملين من الشعور بعدم التقدير رغم الجهد الكبير المبذول، مع ضعف في نظم الحوافز المرتبطة بالأداء المتميز. وقد أشار بعضهم إلى أن الجهود الإضافية التي يبذلونها لا تحظى بالتقدير الكافي من الإدارة العليا.

خامساً: صعوبة تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية

أشار معظم العاملين إلى صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، حيث أن طبيعة العمل في المشاريع تستحوذ على معظم وقتهم وجهدهم، مما يؤثر على علاقاتهم الأسرية وحياتهم الاجتماعية.

كما لوحظ أن هذه الضغوط تنعكس بشكل مباشر على أداء المشاريع من خلال:

- تأخير تسليم المهام وعدم الالتزام بالجدول الزمني.
- تراجع جودة العمل وزيادة الأخطاء الفنية.
- ضعف الإبداع والابتكار في حل المشكلات.
- ارتفاع معدلات دوران العمل وترك الموظفين للشركة.

1.2.2 الجانب الأكاديمي (ندرة الدراسات)

على الرغم من الأهمية الكبيرة لموضوع الاحتراق الوظيفي وعلاقته بنجاح المشاريع، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع في القطاع الصناعي لا تزال محدودة للغاية في مراجعة شاملة للأدبيات العربية خلال الفترة 2015-2025، تبين أن عدد الدراسات التي تناولت الاحتراق الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي لا يتجاوز ٧ دراسات، في حين أن الدراسات التي جمعت بين الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع بشكل مباشر لا تتجاوز دراستين فقط (العتيبي، 2021؛ القحطاني، 2022).

أما الدراسات التي طبقت في المنطقة الشرقية تحديداً، فلم يتم العثور على أي دراسة سابقة تناولت هذا الموضوع وهذا يشكل فجوة بحثية واضحة تستدعي الدراسة الحالية.

كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى مثل القطاع الصحي أو التعليمي أو الخدمي، بينما لم يحظ القطاع الصناعي باهتمام كافٍ، رغم خصوصيته وطبيعة الضغوط المختلفة التي يواجهها العاملون فيه.

1.2.3 الجانب الاقتصادي (الخسائر المالية)

تشير تقديرات منظمة الصحة العالمية (WHO, 2022) إلى أن تكلفة الاحتراق الوظيفي على الاقتصاد العالمي تصل إلى حوالي تريليون دولار سنوياً، نتيجة انخفاض الإنتاجية وزيادة الغياب ودوران العمل وفي قطاع المشاريع، أظهرت دراسة (Turner 2020) أن الاحتراق الوظيفي يؤدي إلى:

- انخفاض الإنتاجية بنسبة تصل إلى 30%
- زيادة الأخطاء بنسبة 25%
- تأخير المشاريع بمعدل 20% عن الجداول الزمنية المخططة.
- زيادة تكاليف المشاريع بنسبة تصل إلى 15% بسبب إعادة العمل.

وفي السياق السعودي، تشير تقديرات الهيئة السعودية للمهندسين (2024) إلى أن تكلفة تأخير المشاريع الصناعية في المنطقة الشرقية وحدها تصل إلى مئات الملايين من الريالات سنوياً، وجزء كبير من هذه التكاليف يمكن أن يعزى إلى العوامل البشرية بما فيها الاحتراق الوظيفي.

كما أشار تقرير صادر عن غرفة الشرقية (2023) إلى أن معدل دوران العمل في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية بلغ حوالي 15% في العام الماضي، وأن تكلفة استبدال الموظف الواحد تصل إلى ما بين 50% إلى 150% من راتبه السنوي، مما يضيف أعباء مالية كبيرة على الشركات

1.2.4 ما توصل إليه الباحثون السابقون

أشارت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة قوية بين الاحتراق الوظيفي وأداء المشاريع. فقد توصلت دراسة (Pinto, Patanakul, & Pinto, 2014) إلى أن الاحتراق الوظيفي يؤثر سلباً على أداء المشاريع، وأن الإنهاك العاطفي هو البعد الأكثر تأثيراً. كما أظهرت دراسة (Leung, Chan, & Yu, 2009) أن الضغوط النفسية تؤدي إلى زيادة الصراعات وانخفاض الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلباً على أداء المشروع.

وفي السياق العربي، توصلت دراسة القحطاني (2022) إلى وجود تأثير سلبي لضغوط العمل على أداء فرق المشاريع في القطاع الصناعي السعودي، وأن ضغط الوقت كان الأكثر تأثيراً. كما أظهرت دراسة العتيبي (2021) أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديري المشاريع في الكويت كان مرتفعاً، وأن سنوات الخبرة تلعب دوراً في ذلك.

كما أظهرت دراسة الحوامدة (2023) أن ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية تؤثر على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وأن هذا التأثير يتوسطه الريادة الاستراتيجية. وقد أشارت الدراسة إلى أهمية العوامل التنظيمية في تخفيف حدة الضغوط.

ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لم تتناول بشكل متكامل العلاقة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة وأبعاد نجاح المشاريع الثلاثة في سياق صناعي سعودي واحد. كما أن معظم هذه الدراسات اعتمدت على عينات صغيرة أو قطاعات محدودة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج.

1.2.5 ما ستقدمه الدراسة الحالية للمعرفة العلمية

تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوات البحثية المشار إليها من خلال:

1. تقديم نموذج متكامل يربط بين أبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة وأبعاد نجاح المشاريع الثلاثة في سياق صناعي سعودي.
2. اختبار صحة نظرية ماسلاش للاحتراق الوظيفي ونظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية في بيئة صناعية سعودية.
3. تقديم أدلة كمية من عينة كبيرة (311 مفردة) تسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.
4. تطوير أداة قياس مناسبة للسياق السعودي يمكن للباحثين الآخرين استخدامها.
5. تقديم توصيات عملية مبنية على أدلة ميدانية للإدارة العليا ومديري المشاريع.
6. تقديم نموذج تفسيري يوضح كيف يمكن للسياسات التنظيمية (مثل التدريب المرتبط بالترقيات وتنظيم الإجازات) أن تخفف من حدة الاحتراق الوظيفي.

1.3 أسئلة الدراسة:

تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي:

التساؤل الرئيسي:

ما أثر الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإنهاك العاطفي، التبدل، تدني الإنجاز الشخصي) على نجاح المشاريع بأبعاده الثلاثة (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات) لدى فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 2023-2025؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما مستوى الاحتراق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، التبدل، تدني الإنجاز الشخصي) لدى أفراد فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟
٢. ما مستوى نجاح المشاريع (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات) في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنهاك العاطفي على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتبدل على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟
٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدني الإنجاز الشخصي على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الدور الوظيفي)؟
٧. ما البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع؟

1.3.1 فرضيات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على اختبار مجموعة من الفروض الإحصائية للتأكد من وجود علاقة وتأثير للاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع لدى فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الرئيسية

الفرضية البديلة (H_1)	الفرضية الصفرية (H_0)
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية

الفروض الفرعية

الرقم	المتغير المستقل	الفرضية البديلة (H_1)	الفرضية الصفرية (H_0)
١	الإرهاك العاطفي	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على نجاح المشاريع	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإرهاك العاطفي على نجاح المشاريع
٢	التبليد	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتبليد على نجاح المشاريع	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتبليد على نجاح المشاريع
٣	تدني الإنجاز الشخصي	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتدني الإنجاز الشخصي على نجاح المشاريع	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتدني الإنجاز الشخصي على نجاح المشاريع

1.4 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تحليل أثر الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإرهاك العاطفي، التبليد، تدني الإنجاز الشخصي) على نجاح المشاريع بأبعاده الثلاثة (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات) لدى فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة 2023-2025

الأهداف الفرعية

١. قياس مستوى الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإرهاك العاطفي، التبليد، تدني الإنجاز الشخصي) لدى أفراد فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.
٢. قياس مستوى نجاح المشاريع بأبعاده الثلاثة (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات) من وجهة نظر أفراد فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.
٣. تحديد أثر الإرهاك العاطفي على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.
٤. تحديد أثر التبليد على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.
٥. تحديد أثر تدني الإنجاز الشخصي على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.
٦. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الاحتراق الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الدور الوظيفي).
٧. تحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع.
٨. تقديم نموذج تفسيري للعلاقة بين الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع في السياق الصناعي السعودي.

٩. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية للإدارة العليا ومديري المشاريع وأعضاء الفرق للحد من الاحتراق الوظيفي وتعزيز نجاح المشاريع.

1.5 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الجوانب النظرية والتطبيقية التالية:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

١. إثراء المكتبة العربية: تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأبحاث العلمية في مجال إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالاحتراق الوظيفي وعلاقته بنجاح المشاريع في البيئة الصناعية السعودية.
٢. سد الفجوة البحثية: تستجيب الدراسة لتوصيات العديد من الدراسات السابقة التي أوصت بإجراء مزيد من البحوث حول العوامل البشرية والنفسية المؤثرة في نجاح المشاريع (العنبي، ٢٠٢١؛ الشهري، ٢٠٢٠؛ Pinto et al., 2014؛ Turner, 2020) خاصة في القطاع الصناعي الذي لم يحظى باهتمام كاف في الأدبيات العربية.
٣. اختبار النظريات: تقدم الدراسة اختباراً تجريبياً لنظرية ماسلاش للاحتراق الوظيفي (Maslach & Jackson, 1981) ونظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية (Demerouti et al., 2001) في سياق صناعي سعودي، مما يساهم في فهم مدى صلاحية هذه النظريات في بيئات ثقافية مختلفة.
٤. النموذج التفسيري: تقدم الدراسة نموذجاً تفسيرياً يوضح كيف تؤثر سياسات الموارد البشرية (كالتدريب المرتبط بالترقيات وتنظيم الإجازات) في تخفيف حدة الاحتراق الوظيفي، وهو ما يمثل إضافة نوعية للأدبيات العلمية.
٥. تطوير أداة القياس: تساهم الدراسة في تطوير أداة قياس (استبانة) مناسبة للسياق السعودي، يمكن للباحثين الآخرين استخدامها في دراسات مستقبلية، بعد التأكد من صدقها وثباتها.
٦. اختبار صحة النموذج الثلاثي الأبعاد: تساهم الدراسة في اختبار صحة النموذج الثلاثي الأبعاد للاحتراق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، التبدل، تدني الإنجاز الشخصي) في بيئة صناعية سعودية، وهو ما يعزز من صحة النموذج في سياقات ثقافية مختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

١. دعم اتخاذ القرار: تساعد نتائج الدراسة إدارات الشركات الصناعية على فهم تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء فرق المشاريع، مما يمكنهم من اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية للحد منه، وتحسين نسب نجاح المشاريع.
٢. تطوير سياسات الموارد البشرية: تزود الدراسة متخذي القرار في إدارات الموارد البشرية بأدلة ميدانية تساعد في تطوير سياسات لإدارة الضغوط المهنية، وتصميم برامج تدريبية، وتنظيم الإجازات، وتحسين بيئة العمل.
٣. توعية مديري المشاريع: تزود الدراسة مديري المشاريع بمؤشرات مبكرة للكشف عن الاحتراق الوظيفي لدى فرق العمل، وتمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل تفاقم المشكلة.

٤. رفع كفاءة إدارة المشاريع: تسهم الدراسة في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين نسب الالتزام بالجدول الزمني والتكاليف وجودة التنفيذ في الشركات الصناعية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمات.

٥. دعم رؤية 2030: تدعم الدراسة توجهات المملكة نحو تعزيز الإنتاجية وجودة الأداء المؤسسي، بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030، حيث تساهم في الحفاظ على الكوادر الوطنية وتحسين أدائها، وهو ما يحقق مستهدفات الرؤية في تنويع الاقتصاد وزيادة كفاءة القطاع الخاص.

٦. تطوير برامج التدخل: تساعد أقسام الموارد البشرية في تصميم برامج تدريبية وتأهيلية للعاملين في المشاريع للتعامل مع ضغوط العمل والوقاية من الاحتراق الوظيفي، مما يقلل من تكاليف الغياب ودوران العمل.

٧. تحسين جودة الحياة الوظيفية: تسهم نتائج الدراسة في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المشاريع من خلال التوصيات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

1.6 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1.6.1 الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل: الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإنهاك العاطفي، التبدل، تدني الإنجاز الشخصي).
- المتغير التابع: نجاح المشاريع بأبعاده الثلاثة (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات).

ولم تتناول الدراسة أبعاداً أخرى للاحتراق أو لنجاح المشاريع مثل رضا العملاء أو الابتكار أو السلامة المهنية، وذلك للتركيز على الأبعاد الأكثر شيوعاً في الأدبيات العلمية (Atkinson, 1999; Maslach et al., 2001).

1.6.2 الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات الصناعية الكبرى في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. ونظراً لسياسات الخصوصية المتبعة في هذه الشركات، تم الاتفاق على عدم ذكر أسمائها صراحة، والاكتفاء بالوصف العام "الشركات الصناعية الكبرى في المنطقة الشرقية". ويشمل هذا الوصف شركات تعمل في مجالات البتروكيماويات، والبتترول والغاز، والصناعات التحويلية.

وقد تم اختيار المنطقة الشرقية لعدة أسباب:

- تضم المنطقة الشرقية أكبر تجمع للشركات الصناعية في المملكة.
- تشهد المنطقة الشرقية نشاطاً صناعياً متزايداً في ظل رؤية 2030.
- توفر البيانات وإمكانية الوصول إلى أفراد العينة.

1.6.3 الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة ما بين 2023 إلى 2025 وذلك لمتابعة أداء وسلوك فرق المشاريع خلال ثلاث سنوات متتالية، مما يعكس الظروف العملية الحالية في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية.

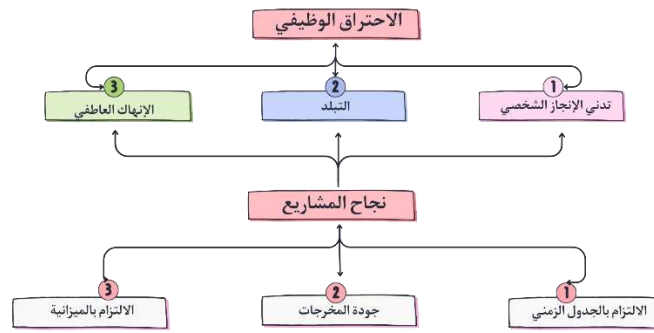
1.6.4 الحدود البشرية

يقتصر مجتمع الدراسة على أفراد فرق المشاريع (مديري مشاريع، مهندسي مشاريع، منسقي مشاريع، أعضاء فرق فنية، وموظفي دعم المشاريع) العاملين في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية ولم تشمل الدراسة الإدارة العليا أو العاملين في الإدارات الأخرى غير المرتبطة بالمشاريع.

1.7 نموذج الدراسة

1.7.1 النموذج المفاهيمي

يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل (الاحتراق الوظيفي) بأبعاده الثلاثة، والمتغير التابع (نجاح المشاريع) بأبعاده الثلاثة.



شكل (2): نموذج الدراسة المفاهيمي

1.7.2 وصف النموذج

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين:

أولاً: المتغير المستقل (الاحتراق الوظيفي) بأبعاده الثلاثة:

١. الإنهك العاطفي: ويقصد به الشعور باستنزاف الطاقة العاطفية والجسدية نتيجة ضغوط العمل.
٢. التبليد: ويقصد به تطوير مواقف سلبية وساخرة تجاه العمل وزملاء العمل.
٣. تدني الإنجاز الشخصي: ويقصد به الشعور بعدم الكفاءة وانخفاض الإنتاجية.

ثانياً: المتغير التابع (نجاح المشاريع) بأبعاده الثلاثة:

١. الالتزام بالجدول الزمني: مدى التزام فريق المشروع بالجدول الزمنية المخططة.
٢. الالتزام بالميزانية: مدى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المخصصة له.
٣. جودة المخرجات: مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المحددة.

ويسعى النموذج إلى اختبار أثر الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة على نجاح المشاريع بأبعاده الثلاثة في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية

1.7.3 العلاقات المفترضة في النموذج

يفترض النموذج العلاقات التالية:

الرقم	العلاقة المفترضة
١	يوجد أثر سلبي للإنهاك العاطفي على الالتزام بالجدول الزمني
٢	يوجد أثر سلبي للإنهاك العاطفي على الالتزام بالميزانية
٣	يوجد أثر سلبي للإنهاك العاطفي على جودة المخرجات
٤	يوجد أثر سلبي للتبذل على الالتزام بالجدول الزمني
٥	يوجد أثر سلبي للتبذل على الالتزام بالميزانية
٦	يوجد أثر سلبي للتبذل على جودة المخرجات
٧	يوجد أثر سلبي لتدني الإنجاز الشخصي على الالتزام بالجدول الزمني
٨	يوجد أثر سلبي لتدني الإنجاز الشخصي على الالتزام بالميزانية
٩	يوجد أثر سلبي لتدني الإنجاز الشخصي على جودة المخرجات

1.8 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث تم تقديم مقدمة عامة عن موضوع الدراسة وأهميته، تلاها عرض لمشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها الرئيسية والفرعية. كما تم عرض فرضيات الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها. بعد ذلك، تم توضيح الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة، والحدود التي تلتزم بها من الناحية الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية وانتهى الفصل بتقديم نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين متغيراتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

بعد أن تم في الفصل الأول استعراض الإطار العام للدراسة من حيث مشكلتها وأهميتها وأهدافها وتساولاتها وفروضها، سيتم في هذا الفصل تناول الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة الرئيسيين: الاحتراق الوظيفي كمتغير مستقل، ونجاح المشاريع كمتغير تابع.

يعد الإطار النظري حجر الأساس الذي تبنى عليه الدراسات العلمية، حيث يقدم الخلفية المعرفية المتكاملة التي تساعد الباحث على فهم متغيرات الدراسة وتحديد العلاقات المحتملة بينها. كما تساهم الدراسات السابقة في تحديد موقع الدراسة الحالية من الخريطة البحثية، والاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في بناء فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

١. **المبحث الأول:** ويتناول الإطار النظري للاحتراق الوظيفي من حيث المفهوم والنشأة والنظريات المفسرة والأبعاد والأسباب ونماذج القياس.
٢. **المبحث الثاني:** ويتناول الإطار النظري لنجاح المشاريع من حيث مفهوم المشروع وإدارة المشاريع، وتطور مفهوم نجاح المشاريع ومعاييرها والعوامل المؤثرة فيه.
٣. **المبحث الثالث:** ويتناول استعراض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، يليها تعقيب يوضح أوجه الاستفادة والفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

2.2 المبحث الأول: الإطار النظري للاحتراق الوظيفي

2.2.1 نشأة مفهوم الاحتراق الوظيفي وتطوره

يعود الفضل في صياغة مفهوم الاحتراق الوظيفي إلى الباحث النفسي الأمريكي هيربرت فرويدنبرجر الذي استخدم المصطلح لأول مرة في عام ١٩٧٤، فقد لاحظ فرويدنبرجر أن المتطوعين في العيادات الصحية البديلة كانوا يعانون من فقدان تدريجي للطاقة والحماس، مصحوباً بأعراض نفسية وجسدية مختلفة، وأطلق على هذه الحالة اسم "الاحتراق" (Freudenberger, 1974).

وقد وصف فرويدنبرجر هذه الحالة بأنها "حالة من الإرهاق والإحباط يعاني منها الأفراد الذين يكرسون أنفسهم بشكل مفرط للعمل دون تحقيق نتائج ملموسة". وأشار إلى أن هذه الحالة تتطور تدريجياً، وتبدأ بأعراض بسيطة مثل التعب والملل، ثم تتطور إلى أعراض أكثر خطورة مثل فقدان الحماس والشعور بعدم الفعالية.

بعد ذلك، طورت الباحثة كريستينا ماسلاش وزملاؤها المفهوم وأعطته أبعاده الثلاثة الشهيرة. فقد عملت ماسلاش في جامعة كاليفورنيا في بيركلي، وركزت دراساتهما على فهم الضغوط المهنية وتأثيراتها على العاملين في المهن الخدمية (Maslach & Jackson, 1981). وقد طورت مع زملائها مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي (Maslach Burnout Inventory - MBI) الذي أصبح الأداة الأكثر استخداماً في الدراسات العلمية حول العالم.

وقد مر مفهوم الاحتراق الوظيفي بعدة مراحل تطويرية:

١. **المرحلة الأولى (السبعينات):** تميزت بالوصف السريري للظاهرة من خلال الملاحظات الميدانية والمقابلات. ركزت الدراسات في هذه المرحلة على الفئات المهنية التي تتعامل مع الجمهور مثل الأطباء والممرضين والمعلمين والمحامين، وقد تميزت هذه المرحلة بوصف الأعراض والمظاهر السلوكية للاحتراق دون تطوير أدوات قياس دقيقة.
٢. **المرحلة الثانية (الثمانينات):** شهدت تطور أدوات القياس، وأهمها مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي (MBI)، كما توسعت الدراسات لتشمل مهن أخرى غير الخدمية، وبدأ الاهتمام بدراسة أسباب وعواقب الاحتراق الوظيفي وتميزت هذه المرحلة بتحول مفهوم الاحتراق من وصف سريري إلى مفهوم قابل للقياس الكمي.
٣. **المرحلة الثالثة (التسعينات):** تميزت بتوسع النظريات التفسيرية للاحتراق، وظهور نماذج تفسيرية متعددة مثل نموذج الموارد والمتطلبات الوظيفية الذي طوره ديميروتي وزملاؤه (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)، كما بدأ الاهتمام بدراسة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.
٤. **المرحلة الرابعة (الألفية الجديدة):** اتسع نطاق البحث ليشمل تأثيرات الاحتراق على المؤسسات والاقتصاد، وظهرت دراسات عن الاحتراق في بيئات العمل المختلفة بما فيها إدارة المشاريع والقطاع الصناعي. كما بدأ الاهتمام بتطوير برامج التدخل للحد من الاحتراق الوظيفي وتعزيز الصحة النفسية في بيئة العمل. (Schaufeli, 2017)
٥. **المرحلة الخامسة (العقد الحالي):** تركزت الدراسات الحديثة على دراسة الاحتراق الوظيفي في سياق التحديات المعاصرة مثل العمل عن بعد، والتحول الرقمي، وضغوط جائحة كورونا، وتأثير التكنولوجيا على الصحة النفسية للعاملين. كما ظهر اهتمام متزايد بدراسة الاحتراق في القطاعات الحيوية مثل الصناعة والطاقة (Wang et al., 2022).

2.2.2 النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي

هناك عدة نظريات تفسر ظاهرة الاحتراق الوظيفي، من أبرزها:

أولاً: نظرية ماسلاش الثلاثية الأبعاد:

تعد هذه النظرية الأكثر شيوعاً وقبولاً في تفسير الاحتراق الوظيفي، وترى أن الاحتراق يتكون من ثلاثة أبعاد متفاعلة: (Maslach et al., 2001)

❖ **الإنهاك العاطفي**

وهو البعد الأساسي والأكثر ظهوراً، ويعني شعور الفرد بأن موارده العاطفية قد استنفدت، وأنه غير قادر على بذل المزيد من الجهد النفسي. ويتجلى هذا البعد في الشعور بالتعب والإرهاق من مجرد التفكير في العمل، وفقدان الطاقة والحيوية وتعتبر ماسلاش أن الإنهاك العاطفي هو البعد المركزي والأكثر وضوحاً في متلازمة الاحتراق.

❖ **التبلد**

ويتمثل في تطوير مواقف سلبية تجاه العمل وزملاء العمل والمستفيدين من الخدمة. يتجلى هذا البعد في فقدان الاهتمام بمشاكل الآخرين، والتعامل معهم بطريقة آلية وجافة، والشعور بأن العمل فقد معناه. وتعتبر ماسلاش أن التبلد هو آلية دفاعية يحاول الفرد من خلالها حماية نفسه من الإنهاك العاطفي.

❖ تدني الإنجاز الشخصي

ويعني الشعور بعدم الكفاءة وانخفاض الإنتاجية، حيث يميل الفرد إلى تقييم أدائه بشكل سلبي ويعتقد أنه لم يعد قادراً على تحقيق الإنجازات كما كان سابقاً. ويتجلى هذا البعد في الشعور بالفشل وعدم الفعالية وضعف الثقة في القدرات الذاتية.

وترى ماسلاش أن هذه الأبعاد الثلاثة مترابطة، حيث يؤدي الإنهاك العاطفي إلى التبدل كآلية دفاعية، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الإنجاز الشخصي. وقد أكدت العديد من الدراسات التجريبية صحة هذا النموذج الثلاثي في سياقات ثقافية ومهنية مختلفة (Maslach & Leiter, 2016)

ثانياً: نظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية

طور هذه النظرية كل من ديمبيروتي وباكر وزملاؤهم وترى أن الاحتراق الوظيفي ينتج عن عدم التوازن بين متطلبات العمل والموارد المتاحة

• متطلبات العمل:

تشمل الضغوط النفسية، والعبء الوظيفي، والمواقف العاطفية الصعبة، وضيق الوقت، وسوء بيئة العمل، وعدم وضوح الدور، وصراع الدور. ارتفاع هذه المتطلبات يؤدي إلى الإنهاك العاطفي. وقد أشارت الدراسات إلى أن متطلبات العمل المرتفعة تستنزف طاقة الفرد وتؤدي إلى الإرهاق.

• موارد العمل:

تشمل الدعم الاجتماعي، والتحكم في العمل، وفرص التطوير، والتغذية الراجعة، والمكافآت، والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفي حال نقص هذه الموارد يؤدي إلى التبدل والانسحاب. وقد أشارت الدراسات إلى أن الموارد الوظيفية تعمل كعوامل وقائية تحمي الفرد من تأثير متطلبات العمل.

تتميز هذه النظرية بشموليتها وقدرتها على تفسير الاحتراق في مختلف المهن والقطاعات، كما أنها توفر إطاراً عملياً لتصميم التدخلات التنظيمية للحد من الاحتراق من خلال خفض متطلبات العمل أو تعزيز موارده. وفي سياق هذه الدراسة، يمكن النظر إلى سياسات التدريب وتنظيم الإجازات كموارد تنظيمية تخفف من حدة الاحتراق.

ثالثاً: نظرية الحفاظ على الموارد

طور هذه النظرية هوبفول (1989) ، وتفترض أن الأفراد يسعون إلى اكتساب وحماية الموارد التي يقدرونها. ويحدث الاحتراق الوظيفي عندما يشعر الفرد بفقدان هذه الموارد أو التهديد بفقدانها، أو عندما لا يحصل على عائد مناسب مقابل استثمار موارده.

وتصنف النظرية الموارد إلى أربعة أنواع:

- الموارد المادية: مثل الدخل والمكافآت والأدوات والمعدات.
- الموارد الشخصية: مثل تقدير الذات والكفاءة الذاتية والمهارات.
- موارد الطاقة: مثل الوقت والجهد والصحة والطاقة النفسية.
- الموارد الاجتماعية: مثل الدعم الاجتماعي والعلاقات والشبكات.

وتشير النظرية إلى أن فقدان الموارد له تأثير أكبر من اكتسابها، مما يفسر لماذا يستمر تأثير الاحتراق حتى بعد تحسن الظروف كما تشير إلى أن الأفراد الذين يمتلكون موارد أكثر يكونون أقل عرضة للاحتراق، وأكثر قدرة على التعامل مع الضغوط.

رابعاً: نظرية التبادل الاجتماعي

تركز هذه النظرية على العلاقات الاجتماعية في العمل، وترى أن الاحتراق الوظيفي يحدث عندما يشعر الفرد بعدم التوازن في علاقاته مع الآخرين، حيث يعطي أكثر مما يأخذ. (Buunk & Schaufeli, 1993)

وتشير النظرية إلى أن العلاقات الاجتماعية في العمل تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل، فعندما يشعر الفرد أنه يبذل جهداً كبيراً دون الحصول على تقدير أو دعم مماثل، فإنه يميل إلى تقليل استثماره العاطفي في العمل والانسحاب النفسي وقد طبق هذه النظرية العديد من الباحثين في فهم الاحتراق الوظيفي في المهن الخدمية والصناعية.

خامساً: النظرية الوجودية

ترى هذه النظرية أن الاحتراق الوظيفي يحدث عندما يفقد الفرد المعنى في عمله، أي عندما يدرك أن عمله لا يحقق له الإشباع الذاتي أو لا يساهم في تحقيق أهدافه الوجودية. (Pines, 1993)

وتركز النظرية على أهمية الشعور بالمعنى والهدف في العمل، وتشير إلى أن الأفراد الذين لديهم توقعات عالية من عملهم هم الأكثر عرضة للاحتراق عندما لا تتحقق هذه التوقعات. وقد أشارت الدراسات إلى أن فقدان المعنى في العمل هو أحد الأسباب الرئيسية للاحتراق، خاصة بين المهنيين ذوي التخصصات العالية.

2.2.3 أبعاد الاحتراق الوظيفي

استناداً إلى نظرية ماسلاش، يمكن تفصيل أبعاد الاحتراق الوظيفي كما يلي:

أولاً: بعد الإنهاك العاطفي

يتمثل في شعور الفرد باستنزاف طاقته العاطفية والجسدية، ويتضمن المؤشرات التالية:

- الشعور بالتعب والإرهاق بمجرد الاستيقاظ صباحاً للذهاب إلى العمل.
- الشعور بأن العمل يستنزف الطاقة بشكل متزايد.
- الإحساس بأن التعامل مع الناس في العمل مرهق عاطفياً.
- الشعور بأن الطاقة لم تعد كافية للقيام بالمتطلبات الوظيفية.
- الرغبة في الابتعاد عن العمل وأخذ إجازات طويلة.
- الشعور بالتوتر والقلق المستمرين بسبب ضغوط العمل.

وفي سياق المشاريع، يتجلى الإنهاك العاطفي في:

- الإرهاق من متطلبات المشاريع المتعددة.
- الشعور بالإرهاق بعد الاجتماعات الطويلة.
- التوتر الناتج عن التعامل مع أصحاب المصلحة المتعددين.
- الشعور بعدم القدرة على مواكبة متطلبات المشاريع المتتالية.

ثانياً: بعد التبدل أو السخرية

يتمثل في تطوير مواقف سلبية تجاه العمل والآخرين، ويتضمن المؤشرات التالية:

- فقدان الاهتمام بمشاكل زملاء العمل.
- التعامل مع الآخرين بطريقة آلية وكأنهم أشياء.
- الشعور بأن العمل أصبح روتينياً ولا يحمل أي تحدٍ.
- تجنب التواصل مع الزملاء والعملاء.
- السخرية من سياسات المؤسسة وقيمها.
- الشعور بالانفصال العاطفي عن العمل.

وفي سياق المشاريع، يتجلى التبدل في:

- عدم الاكتراث بنجاح أو فشل المشروع.
- الانسحاب من المشاركة في اجتماعات الفريق.
- عدم الاهتمام بتحسين أداء المشروع.
- الشعور بأن العمل في المشاريع لا يستحق الجهد المبذول.

ثالثاً: بعد تدني الإنجاز الشخصي

يتمثل في الشعور بعدم الكفاءة وانخفاض الإنتاجية، ويتضمن المؤشرات التالية:

- الشعور بعدم التأثير الإيجابي في حياة الآخرين من خلال العمل.
- صعوبة في الشعور بالإنجاز بعد إنهاء المهام.
- الاعتقاد بأن الأداء لم يعد بالمستوى المطلوب.
- فقدان الثقة في القدرات الذاتية.
- الشعور بأن المساهمات في العمل لا قيمة لها.
- توقع الفشل في أداء المهام الجديدة.

وفي سياق المشاريع، يتجلى تدني الإنجاز الشخصي في:

- الشك في القدرة على إنجاز مهام المشروع.
- الشعور بعدم الكفاءة مقارنة بالآخرين.
- الاعتقاد بأن المساهمات في المشروع غير ذات قيمة.
- الشعور بأن الإنجازات الشخصية لا تعترف بها الإدارة.

2.2.4 أسباب الاحتراق الوظيفي في بيئة المشاريع

تتميز بيئة المشاريع بخصائص فريدة تجعل العاملين فيها أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي، ومن أبرز هذه الأسباب:

أولاً: أسباب تنظيمية

١. **العبء الوظيفي الزائد**
حيث يعمل أفراد فرق المشاريع لساعات طويلة، ويتحملون مسؤوليات متعددة، خاصة في فترات ذروة العمل وتشير الدراسات إلى أن العبء الزائد هو أحد أهم المتنبئات بالاحتراق الوظيفي في المشاريع الصناعية، قد تصل ساعات العمل إلى 10-12 ساعة يومياً خلال فترات الذروة.
٢. **ضيق الوقت والمواعيد النهائية:**
المشاريع عادة ما تكون محددة بجدول زمنية صارمة، مما يخلق ضغوطاً مستمرة لإنجاز المهام بسرعة وهذا الضغط الزمني يزيد من احتمالية حدوث الاحتراق، خاصة عندما تكون المواعيد النهائية غير واقعية أو تتغير بشكل متكرر.
٣. **غموض الأدوار:**
عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات يؤدي إلى الارتباك والصراع داخل الفريق فعندما لا يعرف الفرد ما هو متوقع منه بالضبط، فإنه يشعر بالإحباط والقلق. وقد أشارت الدراسات إلى أن غموض الدور هو أحد المتنبئات القوية للاحتراق.
٤. **نقص الموارد:**
عدم توفر الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنجاز العمل يزيد من الضغوط ويؤدي إلى الشعور بالإرهاق في المشاريع الصناعية، قد يكون نقص المعدات أو المواد الخام أو الكوادر الفنية المؤهلة مصدراً رئيسياً للتوتر.
٥. **ضعف الدعم الإداري:**
عدم حصول الفريق على الدعم الكافي من الإدارة العليا يزيد من الإحباط والشعور بعدم التقدير. الدعم الإداري يشمل توفير الموارد، وإزالة المعوقات، والتوجيه المناسب، والاعتراف بالإنجازات.
٦. **الصراعات داخل الفريق:**
الخلافات بين أعضاء الفريق أو مع أصحاب المصلحة تزيد من التوتر وتستنزف الطاقة العاطفية. الصراعات قد تكون حول الأولويات، أو توزيع المهام، أو أساليب العمل، أو تقييم الأداء.

ثانياً: أسباب شخصية

١. **السمات الشخصية:**
بعض الشخصيات أكثر عرضة للاحتراق مثل أصحاب المثالية المفرطة والكمالية، وأصحاب الثقة المنخفضة بالنفس. هؤلاء الأفراد يضعون معايير عالية لأنفسهم ويشعرون بالإحباط عندما لا يستطيعون تحقيقها.
٢. **عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية:**
عندما يطغى العمل على الحياة الشخصية، يزداد خطر الاحتراق. فالعمل لساعات طويلة دون وقت كاف للراحة والترفيه يؤدي إلى الإرهاق في المشاريع، قد يضطر الأفراد للعمل في عطلات نهاية الأسبوع أو السفر المتكرر.

٣. ضعف المهارات الشخصية:

مثل ضعف مهارات إدارة الوقت أو التواصل أو حل المشكلات، مما يزيد من صعوبة التعامل مع ضغوط العمل. هذه المهارات ضرورية للتعامل مع متطلبات المشاريع المعقدة.

٤. عدم التطابق بين قيم الفرد وقيم المنظمة:

عندما يشعر الفرد أن عمله لا يتوافق مع قيمه الشخصية، فإن ذلك يزيد من احتمالية الاحتراق. مثلاً، قد يكون الفرد يقدر الجودة بينما المنظمة تركز على السرعة، أو يقدر التعاون بينما المنظمة تشجع المنافسة.

٥. التوقعات غير الواقعية:

بعض الأفراد لديهم توقعات عالية جداً من عملهم، وعندما لا تتحقق هذه التوقعات يشعرون بالإحباط والفشل. وقد أشارت الدراسات إلى أن التوقعات غير الواقعية هي أحد عوامل الخطر للاحتراق.

ثالثاً: أسباب مرتبطة بطبيعة المشاريع

١. عدم اليقين:

المشاريع بطبيعتها تتضمن درجة عالية من عدم اليقين والمخاطر. هذا الغموض بشأن المستقبل يزيد من القلق والتوتر قد تتغير متطلبات المشروع، أو تظهر مشاكل غير متوقعة، أو تتغير الأولويات.

٢. تعدد أصحاب المصلحة:

التعامل مع أطراف متعددة لهم توقعات مختلفة قد يكون مرهقاً، خاصة عندما تكون هذه التوقعات متضاربة على مدير المشروع التوفيق بين مصالح العميل، والإدارة العليا، والمقاولين، والجهات الرقابية

٣. التغيرات المتكررة:

التغيرات في نطاق المشروع أو متطلباته تخلق ضغوطاً إضافية، حيث يتطلب ذلك إعادة تخطيط وتنفيذ هذه التغيرات قد تؤدي إلى إعادة العمل وزيادة ساعات العمل.

٤. المساءلة العالية:

مديري المشاريع وأعضاء الفريق يتحملون مسؤولية كبيرة عن نجاح أو فشل المشروع، وهذا يزيد من الضغط النفسي الفشل يؤثر على السمعة والترقيات المستقبلية.

٥. طبيعة العمل المؤقتة:

العمل في مشاريع مؤقتة يعني أن العلاقات مع العملاء قد تكون قصيرة الأجل، مما يقلل من فرص بناء دعم اجتماعي قوي كما أن الانتقال من مشروع لآخر يتطلب تكيفاً مستمراً مع بيئات عمل و فرق جديدة.

2.2.5 نماذج قياس الاحتراق الوظيفي

أولاً: مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي

يعد هذا المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات العلمية، ويتكون من 22 عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة:

- بعد الإنهاك العاطفي 9 عبارات.
- بعد التبلد: 5 عبارات.
- بعد تدني الإنجاز الشخصي: 8 عبارات (عكسية).

ويستخدم مقياس ليكرت سباعي الدرجات من 0 (أبداً) إلى 6 (يومياً). وقد ترجم المقياس إلى العديد من اللغات وطبق في بيئات ثقافية مختلفة. وقد تم تطوير عدة نسخ من المقياس تناسب مختلف المهن والقطاعات، منها:

- للعاملين في الخدمات الإنسانية.
- للمعلمين.
- للاستخدام العام في مختلف المهن.

ثانياً: مقياس كوبنهاغن للاحتراق الوظيفي

طور هذا المقياس كل من كريستنس وبوريتز 2005 للتغلب على بعض الانتقادات الموجهة لمقياس ماسلاش، ويركز على الإرهاق كمكون أساسي للاحتراق، ويقسمه إلى ثلاثة أنواع:

- **الإرهاق الشخصي** 6 عبارات.
- **الإرهاق المرتبط بالعمل** 7 عبارات.
- **الإرهاق المرتبط بالتعامل مع الآخرين** 6 عبارات.

ويتكون المقياس من 19 عبارة، ويستخدم مقياس ليكرت خماسي الدرجات ويتميز هذا المقياس بتركيزه على مفهوم الإرهاق بشكل أساسي، وبتطبيقه في العديد من الثقافات المختلفة

ثالثاً: مقياس أولدنبرغ للاحتراق الوظيفي

طور هذا المقياس كل من ديميروتي وباكر 2003 ويقسّم بعدين أساسيين هما:

- **الإرهاق** 8 عبارات.
- **فك الارتباط بالعمل** 8 عبارات.

ويتميز هذا المقياس بأنه يتضمن عبارات إيجابية وسلبية، مما يقلل من احتمالية التحيز في الإجابات كما أنه لا يقتصر على المهن الخدمية، بل يمكن تطبيقه في مختلف القطاعات.

2.2.6 آثار الاحتراق الوظيفي واستراتيجيات التعامل معه

أولاً: آثار الاحتراق الوظيفي على الفرد

- **الآثار الصحية:**
زيادة احتمالية الإصابة بالأمراض النفسية والجسدية مثل الصداع، اضطرابات النوم، مشاكل الجهاز الهضمي، ارتفاع ضغط الدم، وضعف جهاز المناعة. وقد أشارت الدراسات إلى أن الاحتراق يرتبط بزيادة معدلات الأمراض القلبية والسكتات الدماغية.
- **الآثار النفسية:**
الاكتئاب، القلق، تدني تقدير الذات، الشعور بالعجز واليأس، وصعوبات في التركيز واتخاذ القرارات. قد يتطور الاحتراق إلى اضطرابات نفسية أكثر حدة إذا لم يتم التعامل معه.
- **الآثار السلوكية:**
زيادة استهلاك المنبهات والمهدئات، التدخين، اضطرابات الأكل، والعزلة الاجتماعية. قد يلجأ الأفراد إلى سلوكيات غير صحية للتعامل مع الضغوط.
- **الآثار على الحياة الشخصية:**
التأثير السلبي على العلاقات الأسرية والاجتماعية، وصعوبة الاستمتاع بوقت الفراغ قد يمتد تأثير الاحتراق إلى الأسرة، مما يسبب توتراً في العلاقات الزوجية والأسرية.

ثانياً: آثار الاحتراق الوظيفي على المنظمة

- **انخفاض الأداء:**
تراجع مستوى أداء الموظفين وجودة عملهم، وزيادة الأخطاء. في المشاريع، قد يؤدي ذلك إلى تأخير التسليم وزيادة التكاليف وإعادة العمل.
- **زيادة الغياب:**
ارتفاع معدلات التغيب عن العمل بسبب المشاكل الصحية والنفسية. يقدر بعض الباحثين أن تكاليف الغياب المرتبط بالاحتراق تصل إلى مليارات الدولارات سنوياً.
- **زيادة دوران العمل:**
ارتفاع معدلات ترك العمل والبحث عن فرص أخرى، مما يكبد المنظمة تكاليف إضافية للتوظيف والتدريب. في الشركات الصناعية، فقدان مهندس ذي خبرة قد يكلف مئات الآلاف من الريالات.
- **انخفاض الالتزام التنظيمي:**
تراجع ولاء الموظفين للمنظمة وانخفاض حماسهم للعمل، مما يؤثر على الإنتاجية والجودة.
- **تأثير سلبي على العمل الجماعي:**
تدهور العلاقات بين أعضاء الفريق وزيادة الصراعات، مما يؤثر على فعالية فرق العمل.
- **تأثير سلبي على رضا العملاء:**
انخفاض جودة الخدمات المقدمة للعملاء بسبب ضعف أداء الموظفين، مما يؤثر على سمعة المنظمة.

ثالثاً: استراتيجيات التعامل مع الاحتراق الوظيفي

- **الاستراتيجيات على المستوى التنظيمي:**
 ١. **تخفيف العبء الوظيفي:** إعادة توزيع المهام بشكل عادل، وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز العمل، وتوظيف عدد كاف من الموظفين.
 ٢. **تعزيز الدعم الاجتماعي:** تشجيع العمل الجماعي، وتوفير برامج الإرشاد والتوجيه، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة.
 ٣. **توضيح الأدوار والمسؤوليات:** وضع توصيف وظيفي واضح، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة.
 ٤. **تحسين بيئة العمل المادية:** توفير بيئة عمل مريحة وآمنة، مع مراعاة الإضاءة والتهوية والمساحات المناسبة.
 ٥. **تطبيق نظم حوافز عادلة:** ربط المكافآت والحوافز بالأداء، وتقدير جهود الموظفين.
 ٦. **إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات:** تمكين الموظفين وإشراكهم في القرارات التي تؤثر على عملهم.
 ٧. **توفير برامج التدريب والتطوير:** تنمية مهارات الموظفين للتعامل مع ضغوط العمل.
- **الاستراتيجيات على المستوى الفردي:**
 ١. **تنمية مهارات إدارة الوقت:** تحديد الأولويات، وتجنب التسويف، وتنظيم الوقت بشكل فعال.
 ٢. **ممارسة الرياضة والنشاط البدني:** تساعد الرياضة في تخفيف التوتر وتحسين المزاج.
 ٣. **تقنيات الاسترخاء والتأمل:** ممارسة تمارين التنفس العميق، واليوجا، والتأمل.
 ٤. **بناء شبكة دعم اجتماعي:** الحفاظ على علاقات اجتماعية قوية خارج العمل.

٥. وضع حدود بين العمل والحياة الشخصية :عدم أخذ العمل إلى المنزل، وتخصيص وقت للراحة والترفيه.

٦. تطوير الهوايات والاهتمامات الشخصية :ممارسة أنشطة محببة خارج العمل.

٧. طلب المساعدة المهنية :عند الحاجة، يمكن الاستعانة بالمرشدين النفسيين والمتخصصين.

2.3 المبحث الثاني: الإطار النظري لنجاح المشاريع

2.3.1 مفهوم المشروع وإدارة المشاريع

أولاً: مفهوم المشروع

يعرف معهد إدارة المشاريع المشروع بأنه "جهد مؤقت يتم القيام به لإنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (PMI, 2021, p. 4)

ويتضح من هذا التعريف ثلاث خصائص رئيسية للمشروع:

❖ المؤقتية:

للمشروع بداية ونهاية محددتان، وهو يختلف بذلك عن العمليات التشغيلية المستمرة. تنتهي صلاحية المشروع عند تحقيق أهدافه أو عند إنهائه. هذه الخاصية تعني أن فرق المشاريع تعمل تحت ضغط زمني محدد.

❖ الفرادة:

كل مشروع ينتج مخرجات فريدة تختلف عن المشاريع الأخرى، حتى لو كانت متشابهة في النوع هذا يعني أن هناك دائماً درجة من عدم اليقين والغموض في المشاريع، مما يتطلب التعلم والتكيف المستمر.

❖ التدرج في التفصيل:

المشروع يتم تطويره بشكل تدريجي، حيث تزداد التفاصيل مع تقدم العمل. هذا يعني أن المعلومات المتاحة عن المشروع تزداد دقة ووضوحاً مع مرور الوقت.

ويعرف كيرزнер (Kerzner, 2017) المشروع بأنه "أي سلسلة من الأنشطة والمهام التي لها هدف محدد يجب إنجازه ضمن مواصفات محددة، ولها بداية ونهاية محددتان، وتحتاج إلى تمويل، وتستخدم موارد بشرية وغير بشرية."

ثانياً: مفهوم إدارة المشاريع

تعرف إدارة المشاريع بأنها "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته (PMI, 2021, p. 5) "وتشمل إدارة المشاريع عمليات أساسية مثل:

• التخطيط:

تحديد الأهداف، ووضع الجداول الزمنية، وتخصيص الموارد، وتحديد المخاطر المحتملة. التخطيط الجيد يقلل من عدم اليقين ويساعد في تجنب المفاجآت.

• التنظيم:

توزيع المهام والمسؤوليات، وتشكيل فرق العمل، وتحديد هياكل الاتصال. التنظيم الفعال يضمن استخدام الموارد بكفاءة.

• التنفيذ:

تنفيذ الأنشطة المخطط لها، وتنسيق الجهود، وإدارة الموارد. التنفيذ هو المرحلة الأكثر استهلاكاً للوقت والجهد.

- **الرقابة:** متابعة التقدم، ومقارنة الأداء الفعلي بالخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. الرقابة تضمن البقاء على المسار الصحيح.
 - **الإغلاق:** إنهاء المشروع، وتسليم المخرجات، وتقييم الأداء، وتوثيق الدروس المستفادة. الإغلاق الرسمي يضمن تسليم جميع المخرجات وإغلاق العقود.
- وتشمل مجالات المعرفة في إدارة المشاريع وفقاً لـ **PMBOK Guide** عشرة مجالات رئيسية:

١. إدارة تكامل المشروع.
٢. إدارة نطاق المشروع.
٣. إدارة جدول المشروع.
٤. إدارة تكاليف المشروع.
٥. إدارة جودة المشروع.
٦. إدارة موارد المشروع.
٧. إدارة اتصالات المشروع.
٨. إدارة مخاطر المشروع.
٩. إدارة مشتريات المشروع.
١٠. إدارة أصحاب المصلحة في المشروع.

2.3.2 تطور مفهوم نجاح المشروع

يعتبر مفهوم نجاح المشروع من المفاهيم الجدلية في أدبيات إدارة المشاريع، حيث تعددت وجهات النظر حول كيفية تعريفه وقياسه. ويمكن تتبع تطور هذا المفهوم عبر عدة مراحل:

- **المرحلة الأولى (الستينات والسبعينات): نجاح المشروع وفق المثلث الحديدي**

في هذه المرحلة، كان يُنظر إلى نجاح المشروع من خلال ثلاثة معايير أساسية تعرف بـ "المثلث الحديدي":

- **الوقت:** إنجاز المشروع في الموعد المحدد.
- **التكلفة:** إنجاز المشروع ضمن الميزانية المخصصة.
- **الجودة/الأداء:** تحقيق المواصفات والمتطلبات الفنية.

وقد انتقد الباحثون هذا المفهوم لكونه ضيقاً ولا يعكس تعقيدات المشاريع الحديثة، حيث أن مشروعاً قد ينجح في الوقت والميزانية ولكن لا يحقق رضا العميل أو لا يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Atkinson, 1999).

• المرحلة الثانية (الثمانينات والتسعينات): إضافة معايير جديدة في هذه المرحلة،

أضيفت معايير جديدة لمفهوم نجاح المشروع، من أبرزها:

- رضا العميل :مدى تحقيق المشروع لتوقعات العميل.
- رضا أصحاب المصلحة :مدى رضا جميع الأطراف المعنية.
- السلامة :عدم وقوع حوادث أو إصابات أثناء تنفيذ المشروع.
- الفعالية :مدى تحقيق المشروع لأهدافه الاستراتيجية.

كما ظهرت دراسات بينت أن مفهوم النجاح يختلف باختلاف منظور الأطراف المعنية. فما يعتبره مدير المشروع نجاحاً قد يختلف عما يعتبره العميل أو المقاول نجاحاً. (Davis, 2017)

• المرحلة الثالثة (الألفية الجديدة): النظرة الشاملة والمتوازنة

في هذه المرحلة، ظهرت نماذج أكثر شمولية لنجاح المشروع، مثل:

- نموذج البطاقة المتوازنة للمشروع (Project Balanced Scorecard) الذي يقيس نجاح المشروع من أربع منظومات: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
- نموذج المعايير المتعددة (Multi-Criteria Model) الذي يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلف أصحاب المصلحة.

كما ظهر مفهوم "نجاح المشروع" مقابل "نجاح إدارة المشروع"، حيث يشير نجاح إدارة المشروع إلى كفاءة العمليات (الوقت والتكلفة)، بينما يشير نجاح المشروع إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمنافع المرجوة (Cooke-Davies, 2002)

• المرحلة الرابعة (العقد الحالي): الاستدامة والأثر طويل المدى

في العقد الحالي، اتسع مفهوم نجاح المشروع ليشمل أبعاداً جديدة مثل:

- الاستدامة : مدى مراعاة المشروع للجوانب البيئية والاجتماعية.
- الأثر طويل المدى : مدى استمرار فوائد المشروع بعد انتهائه.
- تطوير القدرات (Capacity Development) :مدى مساهمة المشروع في تطوير مهارات وقدرات الفريق والمنظمة.
- الابتكار :مدى تضمين المشروع لأفكار وحلول مبتكرة.

2.3.3 معايير نجاح المشاريع

بناءً على مراجعة الأدبيات، يمكن تحديد المعايير الرئيسية التالية لنجاح المشاريع:

أولاً: معايير تقليدية

❖ الالتزام بالجدول الزمني:

- إنجاز المشروع في الوقت المحدد أو قبله.
- الالتزام بالمواعيد النهائية للتسليم.
- عدم وجود تأخيرات كبيرة في مراحل المشروع.
- القدرة على استباق المخاطر التي قد تسبب تأخيراً.

- إدارة الوقت بكفاءة عالية.

❖ الالتزام بالميزانية:

- إنجاز المشروع ضمن التكلفة المخططة.
- التحكم في التكاليف ومنع تجاوزها.
- الاستخدام الأمثل للموارد.
- تجنب الهدر في الموارد المادية والبشرية.
- دقة التقديرات المالية الأولية.

❖ جودة المخرجات:

- مطابقة المخرجات للمواصفات الفنية المطلوبة.
- خلو المخرجات من العيوب والأخطاء.
- تحقيق معايير الجودة المطلوبة.
- رضا العملاء عن جودة المخرجات.
- الالتزام بالمعايير والمواصفات.

ثانياً: معايير حديثة

❖ رضا فريق العمل:

- شعور أعضاء الفريق بالرضا عن عملهم.
- تطور المهارات والقدرات المهنية.
- الرغبة في الاستمرار بالعمل معاً في مشاريع مستقبلية.
- بيئة عمل محفزة ومشجعة.
- تقدير الإدارة لجهود الفريق.

❖ رضا أصحاب المصلحة:

- رضا جميع الأطراف المعنية بالمشروع.
- تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف.
- التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة.
- أخذ ملاحظات أصحاب المصلحة بعين الاعتبار.

❖ تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

- مساهمة المشروع في تحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق عائد استثماري مناسب.
- الاستدامة والتأثير طويل المدى.

- تعزيز السمعة والتنافسية للمنظمة.

2.3.4 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

تشير الدراسات إلى أن نجاح المشاريع يتأثر بعوامل متعددة، يمكن تصنيفها كالتالي:

أولاً: عوامل مرتبطة بفريق العمل

١. كفاءة فريق العمل: خبرات ومهارات أعضاء الفريق، وتناسبها مع متطلبات المشروع.
٢. الالتزام والتحفيز: درجة التزام الفريق بأهداف المشروع، ودوافعهم لإنجاز العمل بجودة عالية.
٣. التواصل والتعاون: فعالية التواصل بين أعضاء الفريق، وقدرتهم على العمل معاً بشكل منسق.
٤. القيادة: كفاءة مدير المشروع في قيادة الفريق، وتحفيزهم، وتوجيههم، وحل المشكلات.
٥. الاستقرار: عدم تغير أعضاء الفريق بشكل متكرر، مما يحافظ على استمرارية المعرفة والخبرة.
٦. الروح المعنوية: مستوى الرضا والتفائل لدى أعضاء الفريق، وعلاقتهم الإيجابية مع بعضهم البعض.

ثانياً: عوامل تنظيمية

١. دعم الإدارة العليا: توفير الموارد والدعم اللازم، وإزالة المعوقات، وإظهار الالتزام بالمشروع.
٢. وضوح الأهداف: وضوح أهداف المشروع ومتطلباته، وفهم جميع الأطراف لهذه الأهداف.
٣. توفر الموارد: توفر الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لإنجاز المشروع.
٤. الهيكل التنظيمي: ملاءمة الهيكل التنظيمي لطبيعة المشروع، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
٥. أنظمة الحوافز: وجود أنظمة تحفيز عادلة ومناسبة تشجع على الأداء المتميز.
٦. ثقافة المنظمة: مدى دعم ثقافة المنظمة للابتكار والمخاطرة المحسوبة والعمل الجماعي.

ثالثاً: عوامل مرتبطة بالمشروع نفسه

١. حجم المشروع: كلما زاد حجم المشروع زادت تعقيداته، وزادت احتمالية مواجهة المشكلات.
٢. درجة التعقيد: المشاريع المعقدة تقنياً أو تنظيمياً أكثر عرضة للمشاكل والتأخير.
٣. وضوح النطاق: وضوح نطاق المشروع يقلل من التغييرات والتعديلات أثناء التنفيذ.
٤. التقنية المستخدمة: حداثة التقنية وتوافقها مع احتياجات المشروع.
٥. مدة المشروع: المشاريع طويلة الأجل أكثر عرضة للتغيرات في الظروف والمتطلبات.

رابعاً: عوامل بيئية خارجية

١. الظروف الاقتصادية: حالة الاقتصاد وتوفر التمويل، ومعدلات التضخم، وأسعار المواد.
٢. البيئة القانونية: القوانين واللوائح المنظمة، وإجراءات التراخيص والموافقات.
٣. المنافسة: المنافسة في السوق، وضغوط المنافسين.
٤. الظروف الاجتماعية والثقافية: تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على المشروع.

٥. الظروف السياسية: الاستقرار السياسي، والسياسات الحكومية.

2.3.5 العلاقة بين الموارد البشرية ونجاح المشاريع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة قوية بين الموارد البشرية ونجاح المشاريع. فقد أشار **Pinto & Prescott (1988)** إلى أن العوامل البشرية مثل كفاءة فريق العمل والتواصل الفعال من أهم عوامل نجاح المشاريع. كما أظهرت دراسة **Belout & Gauvreau (2004)** أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع في مراحل التنفيذ.

ويرى **Turner & Müller (2005)** أن مدير المشروع وكفاءته القيادية تلعب دوراً حاسماً في نجاح المشروع. كما أن رضا فريق العمل وولائهم للمشروع ينعكس إيجاباً على جودة العمل والإنتاجية **Pinto et al (2014)**

من ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي إلى تدهور أداء فريق العمل، مما ينعكس سلباً على مؤشرات نجاح المشروع. فالفريق الذي يعاني من الاحتراق يكون أقل إنتاجية، وأكثر عرضة لارتكاب الأخطاء، وأقل التزاماً بجداول العمل، مما يهدد نجاح المشروع (Leung, Chan, & Yu, 2009) وتشير دراسة **Pinto et al (2014)** إلى أن الاحتراق الوظيفي يؤثر على نجاح المشاريع من خلال:

- انخفاض جودة العمل.
- زيادة التأخيرات.
- ضعف التواصل داخل الفريق.
- زيادة الصراعات.
- انخفاض الالتزام بأهداف المشروع.

كما أظهرت دراسة تيرنر 2020 أن الاستثمار في الصحة النفسية للعاملين في المشاريع يمكن أن يحسن فرص نجاح المشاريع بنسبة تصل إلى 25%. وتشمل هذه الاستثمارات:

- توفير برامج دعم نفسي.
- تدريب المديرين على التعرف على علامات الاحتراق.
- خلق ثقافة تنظيمية داعمة.
- توفير مرونة في العمل.

وفي سياق المشاريع الصناعية، تشير دراسة وانغ وآخرون 2022 إلى أن مرونة الفريق تلعب دوراً مهماً في تخفيف تأثير الإنهاك العاطفي على أداء المشاريع، حيث أن الفرق المرنة تكون أكثر قدرة على التكيف مع الضغوط.

2.4 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2.4.1 الدراسات العربية

أولاً: دراسات عربية حول الاحتراق الوظيفي

- دراسة (الشهري، ٢٠٢٠): "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة من 350 ممرضاً وممرضة. أظهرت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي كان متوسطاً، وأن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الاحتراق تعزى للجنس أو العمر.

وبتالي تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد العلاقة العكسية بين الاحتراق والأداء، وفي اختبار المتغيرات الديموغرافية المناسبة. كما أن استخدام مقياس ماسلاش في الدراسة يعزز من إمكانية المقارنة مع نتائج الدراسة الحالية.

- دراسة (العتيبي، ٢٠٢١): "مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديري المشاريع في الشركات المقاولات بالكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديري المشاريع في شركات المقاولات بدولة الكويت، والتعرف على الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية. طبقت الدراسة على عينة من 120 مدير مشروع، واستخدمت مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي. أظهرت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي كان مرتفعاً في بعدي الإنهاك العاطفي والتبذل، ومتوسطاً في بعد تدني الإنجاز الشخصي. كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأقل خبرة.

بتالي تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام نموذج ماسلاش للاحتراق الوظيفي، وتختلف في كونها طبقت على مديري المشاريع فقط بينما الدراسة الحالية تشمل جميع أعضاء فرق المشاريع. كما أن السياق المكاني مختلف (الكويت مقابل السعودية) وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري وفي تصميم أداة القياس.

- دراسة (الغامدي، ٢٠٢٢): "أسباب الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم أسباب الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المشاريع الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات مع 25 من مديري المشاريع وأعضاء الفرق. أظهرت النتائج أن أهم الأسباب هي: ضغط العمل، غموض الأدوار، ضعف الدعم الإداري، الصراعات التنظيمية، وقلة الحوافز. تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد الأسباب المحتملة للاحتراق في المشاريع، وفي تفسير النتائج في ضوء السياق السعودي.

- دراسة (الزهراني، ٢٠٢٣): "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصناعي بجدة"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية بجدة. طبقت الدراسة على عينة من 400 عامل، واستخدمت مقياس ماسلاش للاحتراق ومقياس

للاللتزام التنظيمي. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن بعد الإنهاك العاطفي كان الأكثر تأثيراً.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد تأثير الإنهاك العاطفي كأحد أهم أبعاد الاحتراق، وفي تطبيق الدراسة على القطاع الصناعي السعودي.

ثانياً: دراسات عربية حول نجاح المشاريع

• دراسة (العمرى، ٢٠٢٠): "معايير نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم معايير نجاح المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من 150 مدير مشروع. أظهرت النتائج أن أهم معايير النجاح هي: رضا العميل، الالتزام بالجدول الزمني، تحقيق الجودة، الالتزام بالميزانية، ورضا فريق العمل. كما أظهرت النتائج أن المعايير غير التقليدية (رضا العميل ورضا الفريق) حصلت على أهمية أعلى من المعايير التقليدية.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد معايير نجاح المشاريع المناسبة للسياق السعودي، وفي فهم أولويات مديري المشاريع في المملكة.

• دراسة (المطيري، ٢٠٢١): "العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية في الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية بدولة الكويت. طبقت الدراسة على عينة من 200 من العاملين في المشاريع الإنشائية. أظهرت النتائج أن أهم العوامل المؤثرة هي: كفاءة فريق العمل، دعم الإدارة العليا، وضوح الأهداف، توفر الموارد، والتواصل الفعال. كما أظهرت النتائج أن العوامل البشرية كانت الأكثر تأثيراً مقارنة بالعوامل الفنية.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أهمية العوامل البشرية في نجاح المشاريع، وفي تصميم أداة القياس.

• دراسة (الدوسري، ٢٠٢٣): "دور القيادة التحويلية في نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالدمام"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بمدينة الدمام. طبقت الدراسة على عينة من 180 من مديري المشاريع وأعضاء الفرق. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على نجاح المشاريع، وأن بعد الإلهام كان الأكثر تأثيراً.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أهمية العوامل القيادية في نجاح المشاريع، وفي تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية في المنطقة الشرقية.

ثالثاً: دراسات عربية تناولت العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء في المشاريع

• دراسة (الحري، ٢٠٢١): "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في المشاريع التقنية بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وأداء العاملين في المشاريع التقنية. طبقت الدراسة على عينة من 200 من العاملين في شركات تقنية المعلومات بالرياض. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي وأداء العاملين، وأن بعد الإنهاك العاطفي كان الأكثر تأثيراً.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد العلاقة العكسية بين الاحتراق والأداء، وفي تحديد الإنهاك العاطفي كأكثر الأبعاد تأثيراً.

• دراسة (الفحطاني، ٢٠٢٢): "تأثير ضغوط العمل على أداء فرق المشاريع في القطاع الصناعي السعودي"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير ضغوط العمل (كأحد مسببات الاحتراق) على أداء فرق المشاريع في القطاع الصناعي. طبقت الدراسة على عينة من 250 من أعضاء فرق المشاريع في مدن صناعية مختلفة. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل على أداء الفرق، وأن ضغط الوقت كان الأكثر تأثيراً.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد تأثير ضغوط العمل على أداء فرق المشاريع، وفي تطبيق الدراسة على القطاع الصناعي السعودي.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسات أجنبية حول الاحتراق الوظيفي

- (Maslach & Leiter, 2016): "Understanding the Burnout Experience Recent Research and Its Implications for Psychiatry"

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض أحدث الأبحاث حول تجربة الاحتراق الوظيفي وانعكاساتها على الصحة النفسية. استعرضت الدراسة أكثر من 100 بحث في مجال الاحتراق الوظيفي. أظهرت النتائج أن الاحتراق الوظيفي أصبح مشكلة عالمية تؤثر على مختلف المهن والقطاعات، وأن هناك حاجة لتدخلات تنظيمية وفردية للحد منه. كما أكدت الدراسة على صحة النموذج الثلاثي الأبعاد للاحتراق.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم التطورات الحديثة في مجال الاحتراق الوظيفي، وفي تأكيد صحة النموذج الثلاثي الأبعاد.

-(Schaufeli, 2017): "Applying the Job Demands-Resources Model: A 'How to' Guide to Measuring and Tackling Work Engagement and Burnout"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دليل تطبيقي لاستخدام نموذج الموارد والمتطلبات الوظيفية في قياس ومعالجة الاحتراق الوظيفي. استعرضت الدراسة تطبيقات النموذج في مختلف القطاعات. أظهرت النتائج أن النموذج فعال في تشخيص أسباب الاحتراق وتصميم التدخلات المناسبة، وأن التوازن بين متطلبات العمل والموارد هو مفتاح الوقاية من الاحتراق.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم نموذج الموارد والمتطلبات الوظيفية، وفي تفسير النتائج في ضوء هذا النموذج.

-(Bakker & de Vries, 2021): "Job Demands--Resources Theory and Self-Regulation: New Explanations and Remedies for Job Burnout"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية من خلال إضافة مفهوم التنظيم الذاتي. أظهرت النتائج أن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات تنظيم ذاتي عالية يكونون أقل عرضة للاحتراق، وأن تدخلات تعزيز التنظيم الذاتي يمكن أن تكون فعالة في الحد من الاحتراق.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم العوامل الشخصية التي تخفف من الاحتراق، وفي تصميم التوصيات المتعلقة بتنمية المهارات الشخصية.

ثانياً: دراسات أجنبية حول نجاح المشاريع

-(Pinto et al., 2014): "The Impact of Burnout on Project Performance"

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي ربطت مباشرة بين الاحتراق الوظيفي وأداء المشاريع. هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء المشاريع في قطاع البناء. طبقت الدراسة على ٢١٢ من العاملين في مشاريع بناء في الولايات المتحدة. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على أداء المشاريع، وأن بعد الإنهاك العاطفي كان الأكثر تأثيراً. كما أظهرت النتائج أن الدعم الاجتماعي يمكن أن يخفف من هذا التأثير.

لذلك تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تستفيد منها الدراسة الحالية، حيث أنها ربطت مباشرة بين الاحتراق الوظيفي وأداء المشاريع. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري وفي تصميم الفرضيات.

- (Leung, Chan, & Yu, 2009): "Impact of Stress on Project Performance: A Study of Construction Projects in Hong Kong"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الضغوط على أداء المشاريع الإنشائية في هونغ كونغ. طبقت الدراسة على 180 من العاملين في مشاريع البناء. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي للضغوط على أداء المشاريع، وأن الضغوط تؤدي إلى زيادة الصراعات وانخفاض الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلباً على أداء المشروع.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم آلية تأثير الضغوط على أداء المشاريع من خلال الصراعات والرضا الوظيفي.

- (Turner, 2020): "Project Team Burnout: Causes, Consequences, and Countermeasures"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ظاهرة الاحتراق الوظيفي في فرق المشاريع، وتحديد أسبابه وعواقبه والحلول الممكنة. استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة على 5 مشاريع كبيرة. أظهرت النتائج أن الاحتراق الوظيفي في فرق المشاريع يؤدي إلى:

- انخفاض الإنتاجية بنسبة تصل إلى 30%
- زيادة الأخطاء بنسبة 25%
- ضعف التواصل بين أعضاء الفريق.
- زيادة معدل دوران العمل.
- تأخير المشاريع وتجاوز الميزانيات.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم آثار الاحتراق على فرق المشاريع، وفي تصميم التوصيات للحد من هذه الآثار.

-(Wang et al., 2022): "The Impact of Emotional Exhaustion on Project Performance: The Moderating Role of Team Resilience"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الإنهاك العاطفي على أداء المشاريع، والدور المعدل لمرونة الفريق في هذه العلاقة. طبقت الدراسة على 280 من العاملين في المشاريع في الصين. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي للإنهاك العاطفي على أداء المشاريع، وأن مرونة الفريق تخفف من هذا التأثير السلبي.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم الدور المعدل لمرونة الفريق في العلاقة بين الاحتراق وأداء المشاريع.

ثانياً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في القطاع الصناعي

-(Smith & Johnson, 2018): "Burnout in Industrial Project Teams"

طبقت الدراسة على 150 من العاملين في مشاريع صناعية في الولايات المتحدة. أظهرت النتائج أن معدلات الاحتراق كانت أعلى في المشاريع الصناعية بسبب طبيعة العمل الخطرة والضغط العالية.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم خصوصية القطاع الصناعي وتأثيرها على مستويات

-(Chen et al., 2020): "The Relationship Between Job Burnout and Project Success in Manufacturing Industry"

طبقت الدراسة على 320 من العاملين في المشاريع في الصين. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية قوية بين الاحتراق ونجاح المشاريع.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد العلاقة العكسية بين الاحتراق ونجاح المشاريع في القطاع الصناعي.

- (Almutairi, 2021): "Job Burnout and Its Impact on Project Performance in Saudi Industrial Companies"

طبقت الدراسة على 200 من العاملين في المشاريع الصناعية في المنطقة الشرقية. أظهرت النتائج أن مستوى الاحتراق كان متوسطاً، وأن هناك تأثيراً سلبياً للاحتراق على أداء المشاريع.

لذلك تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة بشكل كبير، حيث أنها طبقت في نفس المنطقة (المنطقة الشرقية) وفي نفس القطاع (الصناعي). وتستفيد من نتائجها في بناء الفرضيات وفي مناقشة النتائج.

2.5 التعقيب على الدراسات السابقة

2.5.1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب:

١. بناء الإطار النظري: ساعدت الدراسات السابقة في فهم أبعاد ومكونات كل من الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع، واختيار الأبعاد المناسبة للدراسة الحالية.
٢. تحديد منهجية البحث: استفادت الدراسة من المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، خاصة تلك التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.
٣. تطوير أداة الدراسة: تم الاستفادة من مقاييس الاحتراق الوظيفي (خاصة مقياس ماسلاش) ومقاييس نجاح المشاريع في بناء عبارات الاستبانة.
٤. تحديد الفجوة البحثية: ساعدت مراجعة الدراسات السابقة في تحديد الجوانب التي لم تحظ باهتمام كاف، والتي تسعى الدراسة الحالية لتغطيتها.
٥. صياغة الفرضيات: ساعدت الدراسات السابقة في صياغة فرضيات الدراسة بشكل علمي دقيق.
٦. مناقشة النتائج: تستفيد الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائجها ومقارنتها بها.

2.5.2 الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوات التالية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها:

١. ندرة الدراسات التي تربط بين الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع: أغلب الدراسات السابقة تناولت الاحتراق الوظيفي في سياقات عامة، أو تناولت نجاح المشاريع دون ربطه بالعوامل البشرية. الدراسات التي ربطت مباشرة بين المتغيرين محدودة جداً.
٢. التركيز على قطاعات محدودة: أغلب الدراسات العربية ركزت على القطاع الصحي والتعليمي والخدمي، بينما القطاع الصناعي لم يحظ باهتمام كاف، خاصة في المنطقة الشرقية من المملكة.
٣. الحداثة الزمنية: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في المنطقة العربية قديمة نسبياً، ولا تعكس التغيرات المتسارعة في بيئة العمل خاصة في ظل رؤية 2030.
٤. الشمولية في قياس نجاح المشاريع: أغلب الدراسات ركزت على أبعاد محدودة من نجاح المشاريع، بينما الدراسة الحالية تتناول ثلاثة أبعاد رئيسية.
٥. الخصوصية المكانية: لا توجد دراسة - في حدود علم الباحثة - تناولت العلاقة بين الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية، مما يعطي الدراسة قيمة محلية مضافة.
٦. الشمولية في قياس الاحتراق الوظيفي: بعض الدراسات تناولت الاحتراق بشكل عام دون تفصيل أبعاده، بينما الدراسة الحالية تتناول الأبعاد الثلاثة للاحتراق وفق نموذج ماسلاش.

2.5.3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

١. الجمع بين متغيرين رئيسيين: تجمع الدراسة بين الاحتراق الوظيفي (كعامل بشري) ونجاح المشاريع (كنتيجة تنظيمية) في نموذج واحد متكامل.
٢. الخصوصية المكانية والقطاعية: تركز الدراسة على قطاع حيوي (الصناعي) في منطقة حيوية (المنطقة الشرقية) تشهد تطوراً كبيراً في إطار رؤية 2030.
٣. الحداثة الزمنية: تغطي الدراسة الفترة 2023-2025، مما يعكس الواقع الحالي للمشاريع في المنطقة.
٤. المنهجية المتكاملة: تستخدم الدراسة أدوات إحصائية مناسبة لاختبار العلاقات بين المتغيرات، بما في ذلك النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).
٥. الاعتماد على نظرية راسخة: تعتمد الدراسة على نظرية ماسلاش للاحتراق الوظيفي، وهي النظرية الأكثر رسوخاً في هذا المجال.
٦. تغطية فجوة بحثية مهمة: تسد الدراسة فجوة في الأدبيات العربية حول العلاقة بين الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع في السياق الصناعي السعودي.
٧. الربط بين النظرية والتطبيق: تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق في الشركات الصناعية، مستندة إلى نتائج ميدانية.

2.6 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيري الدراسة: الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع. تم في المبحث الأول استعراض مفهوم الاحتراق الوظيفي ونشأته وتطوره، والنظريات المفسرة له، وأبعاده الثلاثة، وأسبابه في بيئة المشاريع، وآثاره وعواقبه، واستراتيجيات التعامل معه، ونماذج قياسه.

وفي المبحث الثاني، تم تناول مفهوم المشروع وإدارة المشاريع، وتطور مفهوم نجاح المشروع عبر الزمن، ومعايير نجاح المشاريع التقليدية والحديثة، والعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، والعلاقة بين الموارد البشرية ونجاح المشاريع.

أما المبحث الثالث، فقد استعرض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، سواء تلك التي تناولت الاحتراق الوظيفي أو نجاح المشاريع أو العلاقة بينهما، مع التركيز على الدراسات التي أجريت في القطاع الصناعي.

وانتهى الفصل بتعقيب على الدراسات السابقة، أوضح أوجه الاستفادة منها، والفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية، وما يميزها عن الدراسات السابقة، مما يؤكد أهمية الدراسة وأصالتها العلمية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها في إجراء البحث الميداني، حيث يعد منهج الدراسة الإطار العام الذي يوجه عملية البحث ويحدد الخطوات المتبعة لجمع البيانات وتحليلها. كما يتضمن الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة (الاستبانة) وطريقة بنائها، وخطوات التأكد من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وتهدف منهجية الدراسة إلى تقديم صورة واضحة ومتكاملة عن كيفية إجراء هذا البحث، بما يسمح للباحثين الآخرين بإمكانية تكراره والتحقق من نتائجه. كما تساهم في التأكد من أن الإجراءات المتبعة تتوافق مع المعايير العلمية المتعارف عليها في بحوث إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية

أولاً: المنهج الوصفي

يستخدم المنهج الوصفي لوصف الظاهرة كما هي في الواقع، والتعرف على خصائصها ومكوناتها وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لوصف:

- مستويات الاحتراق الوظيفي لدى أفراد فرق المشاريع.
- مستويات نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.
- الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: المنهج التحليلي

يستخدم المنهج التحليلي لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لتحليل:

- العلاقة بين الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع.
- أثر كل بعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع.
- الفروق في مستويات الاحتراق ونجاح المشاريع تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على جمع بيانات كمية من عينة كبيرة نسبياً، مما يساعد على تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، كما يتيح استخدام أساليب إحصائية مناسبة لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فرق إدارة المشاريع في الشركات الصناعية الكبرى العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. ويشمل مجتمع الدراسة الفئات الوظيفية التالية:

- مديري المشاريع
- مهندسي المشاريع.
- منسقي المشاريع
- أعضاء الفرق الفنية
- موظفي دعم المشاريع.

وقد تم اختيار هذا المجتمع للأسباب التالية:

١. المنطقة الشرقية تضم أكبر تجمع للشركات الصناعية في المملكة.
 ٢. طبيعة العمل في المشاريع الصناعية تنطوي على ضغوط عالية قد تؤدي للاحتراق الوظيفي.
 ٣. توفر البيانات وإمكانية الوصول إلى أفراد العينة.
- ونظراً لسياسات الخصوصية المتبعة في هذه الشركات، تم الاتفاق على عدم ذكر أسمائها صراحة، والاكتفاء بالوصف العام "الشركات الصناعية الكبرى في المنطقة الشرقية". ويقدر عدد العاملين في هذه الفئة بحوالي 20000 فرد تقريباً، استناداً إلى بيانات الهيئة السعودية للمهندسين والتقارير السنوية للشركات.

3.4 عينة الدراسة

3.4.1 حجم العينة

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة عند مستوى ثقة 95%

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

حيث:

- n = حجم العينة
- N = حجم المجتمع. (20,000)
- p = نسبة توفر الخاصية (افترضت 0.5).
- d = الخطأ المسموح به. (0.05)
- Z = الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة (1.96) 95%

وبتطبيق المعادلة، بلغ حجم العينة المطلوب 377 مفردة. ونظراً لصعوبة الوصول إلى هذا الرقم في الشركات الصناعية بسبب سياسات الخصوصية وانشغال الموظفين، تم توزيع 350 استبانة على أفراد العينة من العاملين في فرق المشاريع بالشركات الصناعية الكبرى في المنطقة الشرقية.

وبعد جمع الاستبانات وفرزها، تم استبعاد 39 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي (بسبب نمطية الإجابات أو عدم اكتمال البيانات)، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 311 استبانة، ونسبة استجابة بلغت 88.6%

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	350	100%
الاستبانات المستبعدة	39	11.14%
الاستبانات الصالحة للتحليل	311	88.86%

الجدول (1): العينة الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

3.4.2 إجراءات اختيار العينة

تم اختيار العينة باستخدام الطريقة العشوائية الطبقيّة، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للمتغيرات التالية:

- نوع الشركة الصناعية.
- الدور الوظيفي.
- سنوات الخبرة.

وتم توزيع الاستبانات على أفراد العينة بطريقة الاستبانات الإلكترونية وتم تحويل الاستبانة إلى نموذج إلكتروني باستخدام Google Forms، وإرسال الرابط لأفراد العينة عبر البريد الإلكتروني وتطبيقات التواصل الاجتماعي (واتساب، تلغرام)

3.5 خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والوظيفية (العدد الإجمالي = 311)

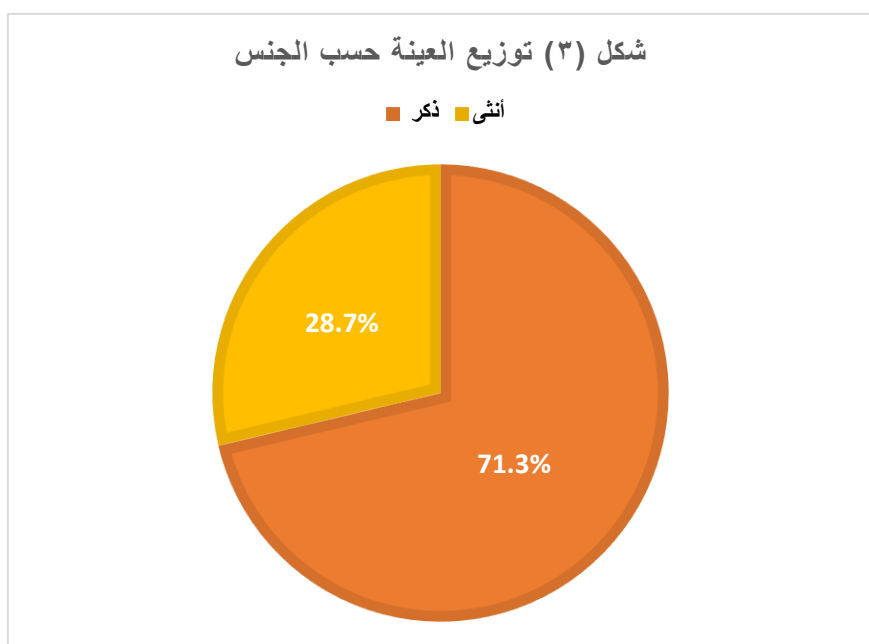
المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	222	71.3%
	أنثى	89	28.7%
	الإجمالي	311	100%
العمر	أقل من 30 سنة	67	21.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	164	53.1%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	78	25.1%
	50 سنة فأكثر	1	0.3%
	الإجمالي	311	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	19	6.1%
	بكالوريوس	257	83.0%
	ماجستير	32	10.3%

0.6%	2	دكتوراه	سنوات الخبرة
100%	311	الإجمالي	
18.3%	57	أقل من 5 سنوات	
39.2%	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
25.1%	78	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
17.4%	54	15 سنة فأكثر	
100%	311	الإجمالي	الدور الوظيفي
13.9%	43	مدير مشروع	
29.6%	92	مهندس مشروع	
17.4%	54	منسق مشروع	
20.9%	65	عضو فريق فني	
18.2%	57	موظف دعم مشاريع	
100%	311	الإجمالي	

3.5.1 تحليل خصائص عينة الدراسة

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

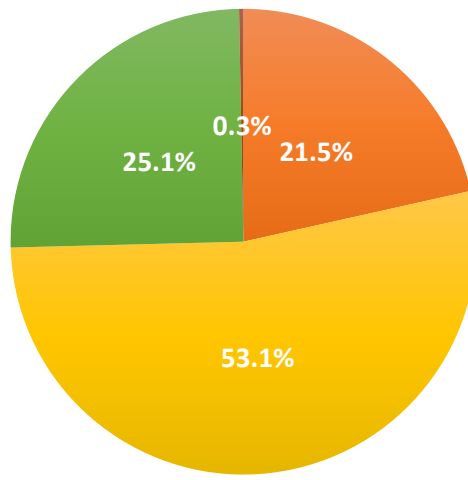
أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 71.3% (222 فرداً)، بينما شكلت الإناث 28.7% (89 فرداً) من إجمالي العينة البالغ 311 فرداً. ويعكس هذا التوزيع طبيعة العمل في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية، حيث لا تزال نسبة الذكور هي الغالبة في هذا القطاع. وتتفق هذه النسبة مع الإحصائيات الصادرة عن الهيئة السعودية للمهندسين (2024) التي تشير إلى أن نسبة المهندسين الذكور تبلغ حوالي 98% في المملكة.



ثانياً: توزيع العينة حسب العمر

أظهرت النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة "من 30 إلى أقل من 40 سنة" بنسبة 53.1% (165 فرداً)، تليها فئة "من 40 إلى أقل من 50 سنة" بنسبة 25.1% (78 فرداً)، ثم فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة 21.5% (67 فرداً). وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمزيج من الشباب والخبرة، حيث أن أكثر من نصف العينة (53.1%) في مرحلة النضج الوظيفي (30-40 سنة) هذه الفئة العمرية تمتلك عادةً خبرة تتراوح بين 5-15 سنة، مما يعزز مصداقية إجاباتهم حول واقع العمل في المشاريع

شكل (٤) توزيع العينة حسب العمر

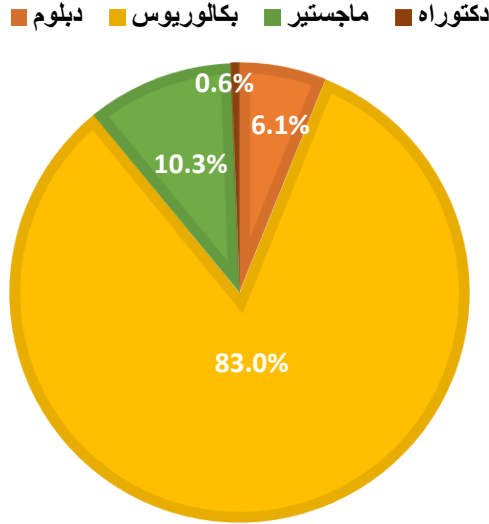


■ ٥٠ سنة فأكثر ■ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ■ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ■ أقل من ٣٠ سنة

ثالثاً: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 83.0% (258 فرداً)، يليهم حملة درجة الماجستير بنسبة 10.3% (32 فرداً)، ثم حملة الدبلوم بنسبة 6.1% (19 فرداً). وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، مما يزيد من مصداقية إجاباتهم ووعيهم بمتغيرات الدراسة. كما أن ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس يعكس متطلبات العمل في المشاريع الصناعية التي تحتاج إلى مؤهلات علمية متخصصة

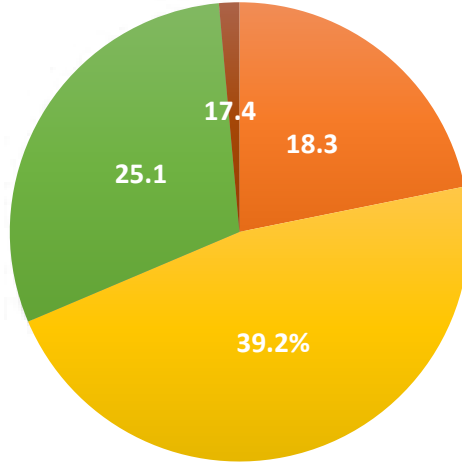
شكل (٥) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

أظهرت النتائج توزيعاً متوازناً لسنوات الخبرة، حيث كانت الفئة الأكبر هي فئة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" بنسبة 39.2% (122 فرداً)، تليها فئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" بنسبة 25.1% (78 فرداً)، ثم فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 18.3% (57 فرداً)، وأخيراً فئة "15 سنة فأكثر" بنسبة 17.4% (54 فرداً). وهذا التوزيع يعكس تنوع الخبرات بين أفراد العينة، حيث أن أكثر من 80% من العينة لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات، مما يعزز موثوقية إجاباتهم حول واقع العمل في المشاريع. كما أن وجود فئة بخبرة تزيد عن 15 سنة (17.4%) يعكس استقراراً وظيفياً جيداً في هذه الشركات.

شكل (٦) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



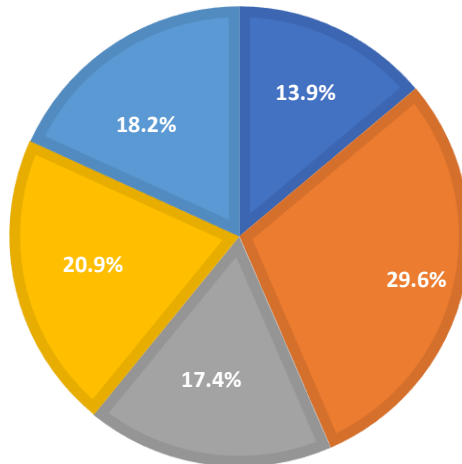
■ ١٥ سنة فأكثر ■ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ■ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ■ أقل من ٥ سنوات

خامساً: توزيع العينة حسب الدور الوظيفي

أظهرت النتائج تنوعاً في الأدوار الوظيفية لأفراد العينة، حيث شكل المهندسون النسبة الأكبر 29.6% (92 فرداً)، يليهم أعضاء الفرق الفنية 20.9% (65 فرداً)، ثم موظفو الدعم 18.2% (57 فرداً)، ومنسقو المشاريع 17.4% (54 فرداً)، وأخيراً مدراء المشاريع 13.9% (43 فرداً). ويعكس هذا التوزيع الهرمي الطبيعي للعمل في فرق المشاريع، حيث أن مدراء المشاريع يمثلون الفئة الأقل عدداً مقارنة ببقية أعضاء الفريق. هذا التوزيع يضمن تغطية جميع الأدوار الوظيفية المرتبطة بالمشاريع، مما يعزز شمولية النتائج.

شكل (٧) العينة حسب الدور الوظيفي

■ موظف دعم مشاريع ■ عضو فريق فني ■ منسق مشروع ■ مهندس مشروع ■ مدير مشروع



3.6 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي، وقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت وجهد مناسبين.

3.6.1 مصادر بناء الاستبانة

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على ثلاثة مصادر رئيسية:

١. الدراسات السابقة: تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة من مقاييسها في بناء فقرات الاستبانة من أبرز هذه الدراسات: دراسة (Maslach & Jackson, 1981) في قياس الاحتراق الوظيفي، ودراسة (Pinto et al., 2014) في قياس أداء المشاريع.
٢. المقاييس المقتنة: تم الاستعانة بمقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي (Maslach Burnout Inventory - MBI) المعدل، بالإضافة إلى مقاييس نجاح المشاريع المستخدمة في أدبيات إدارة المشاريع. (PMI, 2021; Atkinson, 1999).
٣. الإطار النظري: تم الرجوع إلى الإطار النظري للدراسة لاستخلاص الأبعاد والمؤشرات المناسبة لقياس المتغيرات، والتأكد من تغطية جميع الجوانب النظرية.

3.6.2 أجزاء الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يتضمن هذا القسم 7 أسئلة تغطي الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

١. الجنس.
٢. العمر.
٣. المؤهل العلمي.
٤. سنوات الخبرة في مجال المشاريع.
٥. الدور الوظيفي في فريق المشروع.
٦. عدد المشاريع التي شارك فيها خلال آخر 3 سنوات.
٧. نوع المشاريع التي يعمل عليها غالباً.

القسم الثاني: محور الاحتراق الوظيفي

يتضمن هذا القسم 7 عبارات موزعة على الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي، وفقاً لنموذج ماسلاش:

أولاً: بعد الإنهاك العاطفي (3 عبارات):

- EE1 أشعر باستنزاف طاقتي العاطفية بسبب ضغوط العمل في المشروع.
- EE3 أشعر أن العمل في المشروعات المتعددة في نفس الوقت يسبب لي إجهاداً كبيراً.
- EE4 العمل مع فريق المشروع بشكل مباشر يسبب لي توتراً كبيراً.

ثانياً: بعد التبلد (2 عبارات):

- CY2 أشعر أن مساهماتي في العمل أصبحت آلية ولا تعكس جهداً حقيقياً.
- CY3 أصبحت أقل حماساً تجاه إنجازات فريق العمل.

ثالثاً: بعد تدني الإنجاز الشخصي (2 عبارات):

- PA1 أشعر أنني لا أنجز الأمور المهمة كما ينبغي في المشروع.
- PA2 أشعر أنني لا أساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المشروع.

ويستخدم لهذا المحور مقياس ليكرت الخماسي للتكرار، حيث:

- 1=أبداً
- 2=نادراً
- 3=أحياناً
- 4=غالباً
- 5=دائماً

القسم الثالث: محور نجاح المشاريع

يتضمن هذا القسم 8 عبارات موزعة على الأبعاد الثلاثة لنجاح المشاريع:

أولاً: الالتزام بالجدول الزمني (3 عبارات):

- T1 تم إنجاز مهام المشروع وفق الجدول الزمني المخطط له.
- T3 تمكنا كفريق من استباق المخاطر التي كانت ستعطل الجدول الزمني.
- T6 تم إدارة الوقت بكفاءة عالية خلال مراحل المشروع.

ثانياً: الالتزام بالميزانية (2 عبارات):

- C1 تم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية التقديرية المخصصة له.
- C6 تم تجنب الهدر في الموارد المادية والبشرية.

ثالثاً: جودة المخرجات (3 عبارات):

- Q2 كان هناك رضا عام من إدارة الشركة عن جودة العمل.
- Q4 تطابق مخرجات المشروع مع المواصفات والمعايير المحددة مسبقاً.
- Q6 كانت نسبة العيوب والأخطاء في مخرجات المشروع منخفضة.

ويستخدم لهذا المحور مقياس ليكرت الخماسي للموافقة، حيث:

- غير موافق بشدة=1
- غير موافق=2
- محايد=3
- موافق=4
- موافق بشدة=5

3.6.3 إجراءات تحكيم الاستبانة

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والبالغ عددهم 3 محكمين من هم خبراء في المجال. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المناسبة، حيث تم:

- تعديل صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً.
- إعادة ترتيب بعض العبارات لتكون أكثر منطقية.
- التأكد من انتماء كل عبارة للبعد المخصصة لقياسه.

3.7 صدق الأداة وثباتها

3.7.1 صدق الأداة

أولاً: الصدق الظاهري

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين (٣ محكمين)، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول:

- مدى مناسبة العبارات لقياس أبعاد الدراسة.
- مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارات.
- مدى انتماء كل عبارة للبعد المخصصة لقياسه.
- إضافة أو حذف أو تعديل ما يروونه مناسباً.

وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم القيمة، وتم إجراء التعديلات المناسبة، مما أكسب الاستبانة الصدق الظاهري.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك على عينة الدراسة (311 مفردة). وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يدل على اتساق داخلي جيد للاستبانة.

3.7.2 ثبات الأداة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة. ويشير معامل ألفا كرونباخ إلى درجة عالية من الثبات إذا كانت قيمته أكبر من 0.70، وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الثبات كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.78 و 0.88، مما يؤكد ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإنهاك العاطفي	3	0.82
التبذل	2	0.79
تدني الإنجاز الشخصي	2	0.81
الاحترق الوظيفي الكلي	7	0.86
الالتزام بالجدول الزمني	3	0.84
الالتزام بالميزانية	2	0.78
جودة المخرجات	3	0.85
نجاح المشاريع الكلي	8	0.88

الجدول (3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة (ن = 311)

تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن جميع معاملات الثبات مرتفعة (أكبر من 0.70)، حيث تراوحت بين 0.78 و 0.88، مما يؤكد ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

3.8 التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من البنية العاملية لمقاييس الدراسة. وقد تم ذلك باستخدام برنامج AMOS

3.8.1 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاحتراق الوظيفي

الجدول (4): نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الاحتراق الوظيفي

العبارة	البعد	عامل التحميل	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
EE1	الإنهاك العاطفي	0.78	0.05	15.62	0.000
EE3	الإنهاك العاطفي	0.82	0.04	18.45	0.000
EE4	الإنهاك العاطفي	0.75	0.05	14.21	0.000
CY2	التبذل	0.81	0.05	17.32	0.000
CY3	التبذل	0.79	0.05	16.54	0.000
PA1	تدني الإنجاز الشخصي	0.76	0.06	14.87	0.000
PA2	تدني الإنجاز الشخصي	0.80	0.05	17.01	0.000

أظهرت النتائج أن جميع عوامل التحميل كانت أكبر من 0.70، مما يشير إلى أن العبارات تقيس الأبعاد المخصصة لها بشكل جيد.

3.8.2 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس نجاح المشاريع

الجدول (5): نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس نجاح المشاريع

العبارة	البعد	عامل التحميل	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
T1	الالتزام بالجدول الزمني	0.79	0.05	16.23	0.000
T3	الالتزام بالجدول الزمني	0.83	0.04	19.12	0.000
T6	الالتزام بالجدول الزمني	0.77	0.05	15.45	0.000
C1	الالتزام بالميزانية	0.82	0.05	18.34	0.000
C6	الالتزام بالميزانية	0.78	0.05	16.01	0.000
Q2	جودة المخرجات	0.80	0.05	17.22	0.000
Q4	جودة المخرجات	0.84	0.04	19.87	0.000
Q6	جودة المخرجات	0.76	0.05	14.98	0.000

أظهرت النتائج أن جميع عوامل التحميل كانت أكبر من 0.70، مما يشير إلى أن العبارات تقيس الأبعاد المخصصة لها بشكل جيد.

3.8.3 مؤشرات جودة النموذج

الجدول (6): مؤشرات جودة النموذج (CFA)

المؤشر	القيمة المقبولة	القيمة المحسوبة	النتيجة
Chi-square/df	< 3.0	2.14	مقبول
CFI	> 0.90	0.94	جيد
RMSEA	< 0.08	0.05	جيد
SRMR	< 0.08	0.04	جيد

تشير مؤشرات جودة النموذج إلى أن النموذج يتمتع بجودة مطابقة جيدة للبيانات.

3.9 معيار التصحيح

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة. ولتحديد مستوى الموافقة أو التكرار، تم استخدام المعيار التالي:

الجدول (7): معيار تصحيح المتوسطات الحسابية

المستوى	قيمة المتوسط الحسابي
منخفض جداً	من 1.00 إلى أقل من 1.80
منخفض	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5.00

وقد تم حساب طول الفئة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

ثم تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد حدود الفئات كما هو موضح في الجدول أعلاه.

3.10 إجراءات تطبيق الدراسة

تم اتباع الإجراءات التالية في تطبيق الدراسة الميدانية:

١. الحصول على الموافقات الرسمية: تم التنسيق مع الجهات المختصة في الجامعة والشركات المستهدفة للحصول على الموافقات اللازمة لتوزيع الاستبانات.
٢. تطبيق الدراسة الاستطلاعية: تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 30 مفردة من خارج العينة الأساسية، وذلك بهدف:
 - التأكد من وضوح العبارات وسهولة فهمها.
 - تقدير الوقت اللازم لتعبئة الاستبانة (تبين أن متوسط الوقت كان 12 دقيقة).
 - التأكد من ملائمة الأساليب الإحصائية للبيانات.
٣. توزيع الاستبانات: تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة بطريقة الاستبانات الإلكترونية: تم تحويل الاستبانة إلى نموذج إلكتروني باستخدام Google Forms ، وإرسال الرابط لأفراد العينة عبر البريد الإلكتروني وتطبيقات التواصل الاجتماعي.
٤. متابعة الاستبانات: تم متابعة أفراد العينة عبر رسائل تذكيرية لتشجيعهم على المشاركة وزيادة نسبة الاستجابة.
٥. جمع الاستبانات وفرزها: بعد انتهاء فترة جمع البيانات تم جمع الاستبانات الإلكترونية وفرزها للتأكد من صلاحيتها للتحليل. تم استبعاد 39 استبانة لعدم صلاحيتها (بسبب نمطية الإجابات أو عدم اكتمال البيانات).
٦. تفريغ البيانات: تم تفريغ البيانات في برنامج Excel ثم تحويلها إلى الصيغ المناسبة للتحليل الإحصائي.

3.11 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS وبرنامج AMOS لتحليل البيانات، وتضمنت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

3.11.1 أساليب الإحصاء الوصفي

١. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
٢. المتوسطات الحسابية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومجاور الدراسة.
٣. الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.
٤. الرتب: لترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها النسبية.

3.11.2 أساليب الإحصاء الاستدلالي

١. معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبانة.
٢. معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الاتساق الداخلي، وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
٣. التحليل العاملي التوكيدي: للتأكد من البنية العاملية لمقاييس الدراسة.
٤. النمذجة بالمعادلات الهيكلية: لاختبار النموذج الهيكلي للعلاقات بين المتغيرات.

٥. تحليل المسار :لتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.
٦. اختبار T-test لعينتين مستقلتين :لاختبار الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين (مثل الفروق حسب الجنس).
٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين (مثل الفروق حسب العمر، الخبرة، الدور الوظيفي).
٨. اختبار تحليل التباين اللاحق (Post-hoc Tests) لتحديد مصدر الفروق عند وجود فروق في ANOVA
٩. تحليل الانحدار البسيط :لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع.
١٠. تحليل الانحدار المتعدد :لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع.
١١. اختبار كولموغوروف-سميرنوف :للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.
١٢. اختبار معامل تضخم التباين :للتأكد من عدم وجود علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة.

3.12 الاعتبارات الأخلاقية

راعت الدراسة مجموعة من الاعتبارات الأخلاقية، منها:

١. الموافقة المستنيرة :تم إبلاغ أفراد العينة بطبيعة الدراسة وأهدافها، وأن المشاركة تطوعية.
٢. سرية المعلومات :تم التأكيد على أن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
٣. عدم الإضرار :تم التأكد من أن أسئلة الاستبانة لا تسبب أي ضرر نفسي أو معنوي للمبحوثين.
٤. الحق في الانسحاب :تم إبلاغ أفراد العينة بحقهم في الانسحاب من المشاركة في أي وقت.
٥. الأمانة العلمية :تم توثيق جميع المصادر والمراجع المستخدمة في الدراسة.

3.13 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية التي تم اتباعها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فرق المشاريع بالشركات الصناعية الكبرى في المنطقة الشرقية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 311 أفراد.

كما تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكونت من 15 عبارة موزعة على ثلاثة أقسام. وتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على 3 محكمين وحساب صدق الاتساق الداخلي، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ وجميعها كانت أكبر من 0.70

وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، مع مراعاة الاعتبارات الأخلاقية في جمع البيانات

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 311 فرداً من العاملين في فرق المشاريع بالشركات الصناعية الكبرى في المنطقة الشرقية. ويشمل التحليل الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، والتي تغطي بعدي الاحتراق الوظيفي (7 عبارات) ونجاح المشاريع (8 عبارات).

ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، من خلال عرض النتائج في جداول إحصائية ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

4.2 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لاستخدام اختبارات الانحدار وANOVA.

الجدول (8): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

النتيجة	P-Value	Kolmogorov-Smirnov Z	المتغير
طبيعي	0.521	0.814	الإنهاء العاطفي
طبيعي	0.599	0.767	التبليد
طبيعي	0.712	0.700	تدني الإنجاز الشخصي
طبيعي	0.470	0.847	الاحتراق الوظيفي الكلي
طبيعي	0.626	0.725	الالتزام بالجدول الزمني
طبيعي	0.729	0.691	الالتزام بالميزانية
طبيعي	0.540	0.803	جودة المخرجات
طبيعي	0.596	0.758	نجاح المشاريع الكلي

يوضح الجدول (8) نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي، حيث قيمة p لكل متغير أكبر من (0.05)، وعليه فإن التحليل يثبت أن التوزيع يأخذ شكل التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي فإن صلاحية التحليل تشير إلى إمكانية إجراء تحليل البيانات الإحصائية دون مشكلات إحصائية.

4.3 تحليل نتائج محور الاحتراق الوظيفي

4.3.1 التحليل العام لمحور الاحتراق الوظيفي

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاحتراق الوظيفي (ن = 311)

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المرتبة
الإرهاك العاطفي	3	3.12	1.02	متوسط	1
التبذل	2	3.06	1.12	متوسط	2
تدني الإنجاز الشخصي	2	2.88	1.20	متوسط	3
الاحتراق الوظيفي الكلي	7	3.02	1.11	متوسط	-

ويشير الجدول (٩) إلى أن:

المتوسط الكلي للاحتراق الوظيفي بلغ (3.02) وهو مستوى متوسط.

- بعد الإنهاك العاطفي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.12)، مما يشير إلى أن ضغوط العمل تؤثر بشكل أساسي على الطاقة العاطفية للموظفين.
- بعد التبذل جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.06)، مما يعكس وجود بعض المشاعر السلبية تجاه العمل، لكنها لا تزال في الإطار المتوسط.
- بعد تدني الإنجاز الشخصي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.88)، وهو مؤشر إيجابي نسبياً لأن الموظفين ما زالوا يشعرون بقدرتهم على الإنجاز.

مناقشة النتائج:

تشير النتائج إلى أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أفراد العينة كان متوسطاً وهذا المستوى يعكس واقعاً مثيراً للاهتمام في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية، حيث أن الضغوط المهنية موجودة ولكنها لم تصل بعد إلى مستويات حرجة يمكن تفسير ذلك في ضوء السياسات المتقدمة التي تتبعها هذه الشركات.

4.3.2 تحليل عبارات بعد الإنهاك العاطفي

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الإنهاك العاطفي (ن = 311)

الرمز	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
EE1	أشعر باستنزاف طاقتي العاطفية بسبب ضغوط العمل في المشروع.	3.23	0.95	متوسط	1
EE3	أشعر أن العمل في المشروعات المتعددة يسبب لي إجهاداً كبيراً.	3.16	0.98	متوسط	2
EE4	العمل مع فريق المشروع بشكل مباشر يسبب لي توتراً كبيراً.	2.96	1.12	متوسط	3

تحليل النتائج:

- **EE1 (3.23)** حصلت على أعلى متوسط، مما يشير إلى أن استنزاف الطاقة العاطفية هو المظهر الأبرز للإنهاك العاطفي. هذا يعكس طبيعة العمل في المشاريع التي تتطلب تفاعلاً مستمراً مع متطلبات متعددة وضغوطاً متواصلة.
- **EE3 (3.16)** يعكس الإجهاد الناتج عن تعدد المشاريع، وهي ظاهرة شائعة في الشركات الصناعية حيث يُكلف الموظفون بمشاريع متزامنة.
- **EE4 (2.96)** الأقل بين العبارات، مما يشير إلى أن العلاقات مع فريق العمل أقل توتراً مقارنة بضغوط العمل الأخرى. هذا مؤشر إيجابي على تماسك فرق العمل وجودة العلاقات المهنية.

4.3.3 تحليل عبارات بعد التبلد

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التبلد (ن = 311)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتبة
CY3	أصبحت أقل حماساً تجاه إنجازات فريق العمل.	3.08	1.08	متوسط	1
CY2	أشعر أن مساهماتي في العمل أصبحت آلية ولا تعكس جهداً حقيقياً.	3.04	1.15	متوسط	2

تحليل النتائج:

- **CY3 (3.08)** يشير إلى تراجع الحماس تجاه إنجازات الفريق، وهو مظهر من مظاهر التبلد حيث يفقد الموظف الاهتمام بما يحدث حوله.
- **CY2 (3.04)** يعكس الشعور بأن العمل أصبح روتينياً وآلياً، وهو مؤشر على فقدان المعنى في العمل.

الفرق البسيط بين العبارتين (0.04) يشير إلى أن التبلد يتوزع بشكل متقارب بين هذين الجانبين.

4.3.4 تحليل عبارات بعد تدني الإنجاز الشخصي

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تدني الإنجاز الشخصي (ن = 311)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتبة
PA1	أشعر أنني لا أنجز الأمور المهمة كما ينبغي في المشروع.	2.90	1.18	متوسط	1
PA2	أشعر أنني لا أساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المشروع.	2.85	1.21	متوسط	2

تحليل النتائج:

هذا البعد حصل على أدنى المتوسطات بين أبعاد الاحتراق، مما يشير إلى أن أفراد العينة ما زالوا يحتفظون بشعور نسبي بالكفاءة والفعالية. تدني الإنجاز الشخصي (2.88) أقل من المتوسط العام للاحتراق (3.02)، وهذا مؤشر إيجابي على أن الموظفين يشعرون بقدرتهم على الإنجاز رغم الضغط.

4.4 تحليل نتائج محور نجاح المشاريع

4.4.1 التحليل العام لمحور نجاح المشاريع

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نجاح المشاريع (ن = 311)

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتبة
جودة المخرجات	3	3.34	0.99	متوسط	1
الالتزام بالميزانية	2	3.13	1.01	متوسط	2
الالتزام بالجدول الزمني	3	3.12	1.01	متوسط	3
نجاح المشاريع الكلي	8	3.20	1.00	متوسط	-

ويشير الجدول (13) إلى أن:

- المتوسط الكلي لنجاح المشاريع بلغ (3.20) وهو مستوى متوسط.
- بعد جودة المخرجات جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.34)، وهو قريب جداً من المستوى المرتفع (3.40)، مما يعكس قوة الشركات الصناعية في الالتزام بمعايير الجودة.
- بعد الالتزام بالميزانية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.13)، مما يشير إلى قدرة معقولة على التحكم في التكاليف.
- بعد الالتزام بالجدول الزمني جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.12)، مما يعكس وجود تحديات في الالتزام بالمواعيد المخطط لها.

4.4.2 تحليل عبارات بعد الالتزام بالجدول الزمني

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الالتزام بالجدول الزمني (ن = 311)

الرمز	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتبة
T3	تمكنا كفريق من استباق المخاطر التي كانت ستعطل الجدول الزمني.	3.19	0.96	متوسط	1
T6	تم إدارة الوقت بكفاءة عالية خلال مراحل المشروع.	3.09	1.05	متوسط	2
T1	تم إنجاز مهام المشروع وفق الجدول الزمني المخطط له.	3.08	1.02	متوسط	3

تحليل النتائج:

- أعلى متوسط في بعد الالتزام بالجدول الزمني كان للعبرة (3.19) T3 والتي تنص على "تمكنا كفريق من استباق المخاطر التي كانت ستعطل الجدول الزمني"، مما يشير إلى قدرة الفرق على التخطيط المسبق.
- تلتها العبرة (3.09) T6 حول إدارة الوقت بكفاءة عالية.
- أقل متوسط كان للعبرة (3.08) T1 حول إنجاز المهام حسب الجدول الزمني.

4.4.3 تحليل عبارات بعد الالتزام بالميزانية

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الالتزام بالميزانية (ن = 311)

الرمز	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتبة
C1	تم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية التقديرية المخصصة له.	3.15	0.99	متوسط	1
C6	تم تجنب الهدر في الموارد المادية والبشرية.	3.11	1.03	متوسط	2

تحليل النتائج:

- أعلى متوسط في بعد الالتزام بالميزانية كان للعبارة (3.15) C1 والتي تنص على "تم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية التقديرية المخصصة له".
- تلتها العبارة (3.11) C6 حول تجنب الهدر في الموارد.
- الفرق بين العبارتين صغير (0.04)، مما يدل على تقارب مستوى الالتزام بالميزانية وتجنب الهدر.

4.4.4 تحليل عبارات بعد جودة المخرجات

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد جودة المخرجات (ن = 311)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتبة
Q4	تطابق مخرجات المشروع مع المواصفات والمعايير المحددة مسبقاً	3.45	0.92	مرتفع	1
Q2	كان هناك رضا عام من إدارة الشركة عن جودة العمل	3.30	1.08	متوسط	2
Q6	كانت نسبة العيوب والأخطاء في مخرجات المشروع منخفضة	3.27	0.97	متوسط	3

تحليل النتائج:

- حصلت عبارة Q4 على أعلى متوسط (3.45) وهو مستوى مرتفع، مما يعكس التزام الشركات الصناعية بمعايير الجودة والمواصفات الفنية.
- تلتها العبارة (3.30) Q2 حول رضا الإدارة عن جودة العمل.
- جاءت العبارة (3.27) Q6 في المرتبة الثالثة حول انخفاض العيوب والأخطاء.

4.5 تحليل الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

4.5.1 الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الجنس

تم استخدام اختبار T-test لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في متوسطات الاحتراق الوظيفي بين الذكور والإناث.

الجدول (17): نتائج اختبار T-test للفروق في الاحتراق الوظيفي حسب الجنس

البعد	الجنس	المتوسط	قيمة T	مستوى الدلالة
الإنهاك العاطفي	ذكر	3.15	1.24	0.216
	أنثى	3.05		
التبذل	ذكر	3.08	0.87	0.385
	أنثى	3.02		
تدني الإنجاز	ذكر	2.89	0.42	0.675
	أنثى	2.86		
الاحتراق الكلي	ذكر	3.04	1.08	0.281
	أنثى	2.98		

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي بين الذكور والإناث. هذا يتفق مع دراسة (الشهري، 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق في الاحتراق تعزى للجنس.

4.5.2 الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب العمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات الاحتراق الوظيفي وفقاً للفئات العمرية المختلفة.

الجدول (18): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الاحتراق الوظيفي حسب العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنهاك العاطفي	بين المجموعات	4.23	2.45	0.063
	داخل المجموعات	176.54		
التبذل	بين المجموعات	3.87	2.12	0.098
	داخل المجموعات	186.32		
تدني الإنجاز	بين المجموعات	2.98	1.56	0.198
	داخل المجموعات	195.67		
الاحتراق الكلي	بين المجموعات	3.76	2.08	0.102
	داخل المجموعات	184.56		

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى للعمر، رغم أن الفئة العمرية (30-40 سنة) سجلت أعلى متوسط في الإنهاك العاطفي.

4.5.3 الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات الاحتراق الوظيفي وفقاً لسنوات الخبرة المختلفة.

الجدول (19): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الاحتراق الوظيفي حسب سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنهاك العاطفي	بين المجموعات	8.76	4.23	0.006
	داخل المجموعات	172.01		
التبذل	بين المجموعات	6.54	3.12	0.026
	داخل المجموعات	183.65		
تدني الإنجاز	بين المجموعات	4.32	2.08	0.087
	داخل المجموعات	194.33		
الاحتراق الكلي	بين المجموعات	6.87	3.45	0.017
	داخل المجموعات	181.45		

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة، حيث سجلت الفئة (5-10 سنوات) أعلى مستوى من الإنهاك العاطفي والتبذل. يمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة تتحمل العبء الأكبر في المشاريع، حيث أنها تمتلك خبرة كافية لتولي مسؤوليات كبيرة، ولكنها لم تصل بعد إلى مناصب عليا تمكنها من تفويض المهام.

4.5.4 الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الدور الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات الاحتراق الوظيفي وفقاً للدور الوظيفي.

الجدول (20): نتائج اختبار ANOVA للفروق في الاحتراق الوظيفي حسب الدور الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنهاك العاطفي	بين المجموعات	10.23	5.12	0.001
	داخل المجموعات	170.54		
التبذل	بين المجموعات	8.76	4.45	0.002
	داخل المجموعات	181.43		
تدني الإنجاز	بين المجموعات	5.43	2.76	0.028
	داخل المجموعات	193.22		
الاحتراق الكلي	بين المجموعات	8.54	4.67	0.001
	داخل المجموعات	179.78		

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى للدور الوظيفي. سجل المهندسون أعلى مستوى من الإنهاك العاطفي (3.28)، يليهم مدراء المشاريع (3.19)، ثم منسقو المشاريع (3.08). هذا يعكس حجم الضغط والمسؤولية في هذه الأدوار، حيث أن المهندسين هم المسؤولون عن التنفيذ الفعلي للمشاريع، بينما يتحمل المدراء مسؤولية الإشراف واتخاذ القرارات.

4.6 تحليل العلاقات بين أبعاد الاحتراق الوظيفي

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين أبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة.

الجدول (21): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاحتراق الوظيفي

البعد	الإنهاك العاطفي	التبذل	تدني الإنجاز
الإنهاك العاطفي	1		
التبذل	0.62	1	
تدني الإنجاز	0.48	0.53	1

$p < 0.01$

تحليل النتائج:

توجد علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي، مما يؤكد صحة النموذج الثلاثي الأبعاد لماسلاش. أقوى علاقة كانت بين الإنهاك العاطفي والتبذل (0.62)، وهذا يتفق مع النظرية التي تشير إلى أن الإنهاك العاطفي يؤدي إلى التبذل كآلية دفاعية. كما توجد علاقة متوسطة بين التبذل وتدني الإنجاز الشخصي (0.53)، وبين الإنهاك العاطفي وتدني الإنجاز الشخصي (0.48).

4.7 اختبار الفرضيات

4.7.1 الفرضية الرئيسية: تأثير الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، حيث تم إدخال الاحتراق الوظيفي كمتغير مستقل ونجاح المشاريع كمتغير تابع.

الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع

المتغير	معامل الانحدار (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة T	مستوى الدلالة
الثابت	4.23	-	18.45	0.000
الاحتراق الوظيفي	-0.34	-0.41	6.78	0.000

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	R ² المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة
0.41	0.168	0.165	45.98	0.000

النتيجة: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع. معامل الانحدار

(-0.34) يعني أن كل زيادة بمقدار درجة واحدة في الاحتراق الوظيفي تؤدي إلى انخفاض بمقدار 0.34 في نجاح المشاريع. يفسر الاحتراق الوظيفي حوالي 16.8% من التباين في نجاح المشاريع.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية."

4.7.2 الفرضيات الفرعية: تأثير أبعاد الاحتراق على نجاح المشاريع

لاختبار الفرضيات الفرعية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث تم إدخال أبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة (الإنهاك العاطفي، التبدل، تدني الإنجاز الشخصي) كمتغيرات مستقلة، ونجاح المشاريع كمتغير تابع.

الجدول (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الاحتراق على نجاح المشاريع

المتغير	معامل الانحدار (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة T	مستوى الدلالة
الثابت	4.45	-	19.23	0.000
الإنهاك العاطفي	-0.21	-0.28	4.56	0.000
التبدل	-0.15	-0.19	3.12	0.002
تدني الإنجاز	-0.09	-0.11	1.98	0.048

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	R ² المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة
0.46	0.212	0.205	27.45	0.000

النتيجة:

- الإنهاك العاطفي هو الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع ($Beta = -0.28$) ، وهذا يتفق مع دراسة (Pinto et al., 2014)
- التبدل جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير. ($Beta = -0.19$)
- تدني الإنجاز الشخصي كان الأقل تأثيراً ($Beta = -0.11$)

تفسر أبعاد الاحتراق الوظيفي مجتمعة حوالي 21.2 % من التباين في نجاح المشاريع.

بناءً على هذه النتائج:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنهاك العاطفي على نجاح المشاريع."
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتبدل على نجاح المشاريع."
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدني الإنجاز الشخصي على نجاح المشاريع."

4.7.3 تحليل إضافي: تأثير الاحتراق على أبعاد نجاح المشاريع

تم إجراء تحليل انحدار إضافي لاختبار تأثير الاحتراق الوظيفي (ككل) على كل بعد من أبعاد نجاح المشاريع على حدة.

المتغير التابع	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R^2)	قيمة T	مستوى الدلالة
الالتزام بالجدول الزمني	-0.38	0.18	7.12	0.000
الالتزام بالميزانية	-0.31	0.14	5.98	0.000
جودة المخرجات	-0.29	0.12	5.23	0.000

الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار لتأثير الاحتراق على أبعاد نجاح المشاريع

النتيجة: الاحتراق الوظيفي يؤثر على جميع أبعاد نجاح المشاريع، لكن تأثيره الأكبر كان على الالتزام بالجدول الزمني ($R^2 = 0.18$)، يليه الالتزام بالميزانية ($R^2 = 0.14$)، ثم جودة المخرجات ($R^2 = 0.12$) هذا يعني أن ضغوط العمل تؤثر على الالتزام بالمواعيد أكثر من تأثيرها على الجودة.

4.8 النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)

4.8.1 اختبار معامل تضخم التباين (VIF)

قبل إجراء النمذجة بالمعادلات الهيكلية، تم التأكد من عدم وجود علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance).

المتغير	Tolerance	VIF
الإنهاك العاطفي	0.62	1.61
التبليد	0.58	1.72
تدني الإنجاز الشخصي	0.71	1.41

الجدول (25): نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)

جميع قيم VIF أقل من 10، وجميع قيم Tolerance أكبر من 0.10، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة.

4.8.2 مؤشرات جودة النموذج

الجدول (26): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي (SEM)

المؤشر	القيمة المقبولة	القيمة المحسوبة	النتيجة
Chi-square/df	< 3.0	2.31	مقبول
CFI	> 0.90	0.93	جيد
RMSEA	< 0.08	0.06	جيد
SRMR	< 0.08	0.05	جيد

تشير مؤشرات جودة النموذج إلى أن النموذج الهيكلي يتمتع بجودة مطابقة جيدة للبيانات.

4.8.3 نتائج النمذجة بالمعادلات الهيكلية

الجدول (27): نتائج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) للتأثيرات المباشرة

المسار	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة T	مستوى الدلالة
الإنهاك العاطفي → الالتزام بالجدول الزمني	-0.32	5.12	0.000
الإنهاك العاطفي → الالتزام بالميزانية	-0.28	4.56	0.000
الإنهاك العاطفي → جودة المخرجات	-0.24	3.98	0.000
التبذل → الالتزام بالجدول الزمني	-0.22	3.65	0.000
التبذل → الالتزام بالميزانية	-0.19	3.12	0.002
التبذل → جودة المخرجات	-0.16	2.67	0.008
تدني الإنجاز → الالتزام بالجدول الزمني	-0.13	2.23	0.026
تدني الإنجاز → الالتزام بالميزانية	-0.11	1.98	0.048
تدني الإنجاز → جودة المخرجات	-0.09	1.65	0.099

تؤكد نتائج النمذجة بالمعادلات الهيكلية نتائج تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن الإنهاك العاطفي هو الأكثر تأثيراً على جميع أبعاد نجاح المشاريع.

4.9 تحليل المسار (Path Analysis)

تم استخدام تحليل المسار لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع.

نوع الأثر	المسار	حجم الأثر
التأثير المباشر	الاحتراق الوظيفي → نجاح المشاريع	-0.41
التأثير المباشر	الاحتراق الوظيفي → الإنهاك العاطفي	0.78
التأثير المباشر	الاحتراق الوظيفي → التبدل	0.75
التأثير المباشر	الاحتراق الوظيفي → تدني الإنجاز	0.69
التأثير المباشر	الإنهاك العاطفي → نجاح المشاريع	-0.28
التأثير المباشر	التبدل → نجاح المشاريع	-0.19
التأثير المباشر	تدني الإنجاز → نجاح المشاريع	-0.11
التأثير غير المباشر	الاحتراق الوظيفي → الإنهاك العاطفي → نجاح المشاريع	-0.22
التأثير غير المباشر	الاحتراق الوظيفي → التبدل → نجاح المشاريع	-0.14
التأثير غير المباشر	الاحتراق الوظيفي → تدني الإنجاز → نجاح المشاريع	-0.08
التأثير الكلي	الاحتراق الوظيفي → نجاح المشاريع	-0.85

الجدول (٢٨): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

تشير نتائج تحليل المسار إلى أن التأثير الكلي للاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع هو -0.85، وهو مجموع التأثيرات المباشرة (-0.41) وغير المباشرة (-0.44) عبر الأبعاد الثلاثة للاحتراق.

4.10 مناقشة النتائج

4.10.1 مناقشة نتائج مستوى الاحتراق الوظيفي

أظهرت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أفراد العينة كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.11). وقد جاء بعد الإنهاك العاطفي في المرتبة الأولى، وهذا يتفق مع نظرية ماسلاش التي تعتبر الإنهاك العاطفي البعد الأساسي للاحتراق الوظيفي (Maslach et al., 2001) ويعكس هذا الشعور باستنزاف الطاقة نتيجة ضغوط العمل في المشاريع الصناعية.

تفسير ارتفاع الإنهاك العاطفي:

يمكن تفسير ارتفاع الإنهاك العاطفي (3.12) مقارنة بالأبعاد الأخرى بعدة عوامل:

- طبيعة العمل في المشاريع الصناعية التي تتطلب ساعات عمل طويلة تصل إلى 10-12 ساعة يومياً.
- ضغط المواعيد النهائية والتسليمات المتعددة.
- التعامل مع تقنيات معقدة ومخاطر عالية.
- تعدد أصحاب المصلحة ومتطلباتهم المختلفة.

تفسير انخفاض تدني الإنجاز الشخصي:

في المقابل، كان بعد تدني الإنجاز الشخصي الأقل بين الأبعاد بمتوسط (2.88)، مما يشير إلى أن أفراد العينة ما زالوا يحتفظون بشعور نسبي بالكفاءة والفعالية في العمل. يمكن تفسير ذلك بما يلي:

- توفر برامج تدريبية مستمرة تعزز مهارات الموظفين.
- وضوح مسارات الترقية المرتبطة بالتدريب والإنجاز.
- الدعم الفني والإداري المتوفر في الشركات الكبرى.
- ثقافة التقدير والحوافز في هذه الشركات.

مقارنة مع الدراسات السابقة:

تتفق هذه النتائج مع دراسة (الشهري، 2020) التي أظهرت أن مستوى الاحتراق الوظيفي في القطاع الصحي كان متوسطاً. كما تتفق مع دراسة (Pinto et al., 2014) التي أشارت إلى أن الإنهاك العاطفي هو البعد الأكثر تأثيراً في أداء المشاريع. وتختلف مع دراسة (العتيبي، 2021) التي أظهرت مستويات احتراق مرتفعة لدى مديري المشاريع في الكويت، مما قد يعكس اختلاف سياسات إدارة الموارد البشرية بين البلدين.

4.10.2 مناقشة نتائج مستوى نجاح المشاريع

أظهرت النتائج أن مستوى نجاح المشاريع كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.00) وقد جاء بعد جودة المخرجات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.34)، وهو قريب جداً من المستوى المرتفع. كما حصلت عبارة "تطابق مخرجات المشروع مع المواصفات والمعايير" على أعلى متوسط (3.45) وهو مستوى مرتفع، مما يعكس التزام الشركات الصناعية بمعايير الجودة

تفسير ارتفاع جودة المخرجات:

يمكن تفسير ارتفاع جودة المخرجات بعدة عوامل:

- تطبيق معايير الجودة العالمية (ISO) في الشركات الصناعية الكبرى.
- وجود أنظمة رقابة صارمة على الجودة.
- استخدام تقنيات متقدمة في الإنتاج والفحص.
- توفر كوادر فنية مؤهلة ومدربة.

تفسير انخفاض الالتزام بالجدول الزمني:

في المقابل، كان بعد الالتزام بالجدول الزمني الأقل بين الأبعاد بمتوسط (3.12)، مما يشير إلى وجود تحديات في الالتزام بالمواعيد المخطط لها. ويمكن تفسير ذلك بما يلي:

- تعقيد المشاريع الصناعية وكثرة المتغيرات.
- صعوبة تقدير الوقت بدقة في المشاريع الكبيرة.
- التأخيرات الناتجة عن الموردين أو المقاولين.
- التغييرات المتكررة في متطلبات المشروع.

مقارنة مع الدراسات السابقة:

تتفق هذه النتائج مع دراسة (العمرى، 2020) التي أظهرت أن الجودة من أهم معايير نجاح المشاريع. كما تتفق مع دراسة (Turner, 2020) التي أشارت إلى أن الالتزام بالجدول الزمني هو الأكثر تأثراً بالضغط.

4.10.3 تفسير المستوى المتوسط للاحتراق الوظيفي

يمكن تفسير المستوى المتوسط للاحتراق الوظيفي (3.02) في ضوء السياسات المتقدمة التي تتبعها الشركات الصناعية الكبرى في المنطقة الشرقية، والتي تعمل كعوامل وقائية تحد من تفاقم الاحتراق:

أولاً: سياسة التدريب الإلزامي المرتبط بالترقيات:

تفرض الشركات الكبرى (مثل أرامكو السعودية وسابك) على موظفيها إكمال برامج تدريبية محددة كشرط للترقية الوظيفية. وهذا يؤدي إلى:

- تطوير مهارات الموظفين في إدارة الوقت والضغط وحل المشكلات.
- توفير مسار وظيفي واضح يمنح الموظف أملاً مستقبلياً يقلل من الشعور بالتبدل.
- تعزيز الشعور بالإنجاز الشخصي مع كل ترقية يتم تحقيقها.
- زيادة الكفاءة الذاتية والقدرة على التعامل مع تحديات العمل.

ثانياً: سياسة تنظيم الإجازات السنوية:

تتبع هذه الشركات أنظمة واضحة لجدولة الإجازات السنوية بالتنسيق مع الموظفين في بداية كل عام، مما يضمن حصول كل موظف على راحته المستحقة دون تراكم الضغوط. وهذا يساهم في:

- استعادة الطاقة النفسية والجسدية بشكل منتظم.
- كسر روتين العمل المستمر الذي يؤدي إلى التبلد.
- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال التخطيط المسبق.
- تقليل الشعور بالذنب أو القلق المرتبط بأخذ الإجازة.

ثالثاً: عوامل تنظيمية أخرى:

- وجود أنظمة حوافز ومكافآت عادلة.
- توفير بيئة عمل آمنة ومريحة.
- دعم الإدارة العليا للفرق.
- ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي.

ويتكامل هذان العاملان مع العوامل الأخرى لخلق بيئة عمل تحافظ على استقرار الموظفين واستمراريتهم لسنوات طويلة، مع بقاء مستوى الضغوط في الإطار المحتمل. وهذا يفسر أيضاً ارتفاع نسبة الموظفين ذوي الخبرات الطويلة (39.1% لديهم 5-10 سنوات، و25.2% لديهم 10-16 سنة) في عينة الدراسة.

4.10.4 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: أثر الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) 0.168، مما يعني أن 16.8% من التباين في نجاح المشاريع يفسره الاحتراق الوظيفي.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاحتراق الوظيفي يؤدي إلى:

- انخفاض الطاقة والتركيز، مما يزيد من احتمالية الأخطاء والتأخير.
- صعوبة في اتخاذ القرارات الحاسمة.
- تراجع القدرة على حل المشكلات.
- ضعف في التواصل مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.

ثانياً: أثر أبعاد الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع

أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الاحتراق الوظيفي لها أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على نجاح المشاريع. وقد كان البعد الأكثر تأثيراً هو الإنهاك العاطفي ($Beta = -0.28$)، يليه التبلد ($Beta = -0.19$)، ثم تدني الإنجاز الشخصي ($Beta = -0.11$).

تفسير ترتيب الأبعاد من حيث التأثير:

- يعود سبب كون الإنهاك العاطفي الأكثر تأثيراً إلى أنه يؤثر مباشرة على الطاقة المتاحة للعمل، فالموظف المنهك عاطفياً يفتقر إلى الطاقة اللازمة للالتزام بالمواعيد أو تقديم عمل عالي الجودة.
- بينما جاء التبذل في المرتبة الثانية لأنه يؤثر على الحافز والاهتمام بالعمل، فالموظف المتبذل لا يبذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف المشروع.
- وجاء تدني الإنجاز الشخصي في المرتبة الأخيرة ربما لأن الموظفين ما زالوا يشعرون بقدرتهم على الإنجاز، كما أظهرت النتائج أن هذا البعد كان الأدنى بين أبعاد الاحترق.

4.11 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم على عبارات محوري الاحترق الوظيفي ونجاح المشاريع. كما تم تحليل الفروق في مستويات الاحترق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وتحليل العلاقات بين أبعاد الاحترق، واختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى الاحترق الوظيفي كان متوسطاً (3.02)، في حين كان مستوى نجاح المشاريع متوسطاً أيضاً (3.20). كما أظهرت النتائج أن بعد جودة المخرجات هو الأعلى بين أبعاد نجاح المشاريع بمتوسط (3.34)، مما يعكس قوة الشركات الصناعية في هذا الجانب، بينما كان بعد الالتزام بالجدول الزمني هو الأدنى بمتوسط (3.12)، مما يشير إلى وجود تحديات في الالتزام بالمواعيد المخطط لها.

كما تم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتفسير المستوى المتوسط للاحتراق الوظيفي بالسياسات المتقدمة في الشركات الصناعية الكبرى، خاصة سياسات التدريب المرتبط بالترقيات وتنظيم الإجازات السنوية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

5.1 مقدمة

يعد هذا الفصل خاتمة للدراسة، حيث يتم فيه استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية في ضوء تحليل البيانات التي تم عرضها في الفصل الرابع. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات التي تقدمها الباحثة بناءً على هذه النتائج، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز نجاح المشاريع من خلال الحد من الاحتراق الوظيفي لدى فرق العمل في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية. وينتهي الفصل بمقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة أو تكمل جوانب أخرى لم يتناولها البحث.

5.2 نتائج الدراسة

5.2.1 النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

1. أظهرت النتائج أن 71.3% من أفراد العينة من الذكور، و28.7% من الإناث، مما يعكس طبيعة العمل في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية حيث لا تزال نسبة الذكور هي الغالبة.
2. الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة "من 30 إلى أقل من 40 سنة" بنسبة 53.1%، تليها فئة "من 40 إلى أقل من 50 سنة" بنسبة 25.1%، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمزيج من الشباب والخبرة.
3. الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 83.0%، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي، وهذا يعزز مصداقية إجاباتهم.
4. 39.2% لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، و25.1% لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة، مما يعكس استقراراً وظيفياً جيداً في هذه الشركات.
5. شكل المهندسون النسبة الأكبر (29.6%)، يليهم أعضاء الفرق الفنية (20.9%)، ثم موظفو الدعم (18.2%)، ومنسفو المشاريع (17.4%)، وأخيراً مدراء المشاريع (13.9%)، مما يعكس التوزيع الهرمي الطبيعي للعمل في فرق المشاريع.
6. 57.7% من أفراد العينة شاركوا في أكثر من 6 مشاريع خلال آخر 3 سنوات، مما يدل على خبرة عملية عالية لدى غالبية العينة.

5.2.2 النتائج المتعلقة بمستوى الاحتراق الوظيفي

1. مستوى الاحتراق الوظيفي كان متوسطاً بمتوسط (3.02)، وهذا مؤشر إيجابي يعكس فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكبرى.
2. بعد الإنهاك العاطفي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.12)، مما يشير إلى أن ضغوط العمل تؤثر بشكل أساسي على الطاقة العاطفية للموظفين. هذا يتفق مع نظرية ماسلاش التي تعتبر الإنهاك العاطفي البعد الأساسي للاحتراق الوظيفي.
3. بعد التبلد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.06)، مما يعكس وجود بعض المشاعر السلبية تجاه العمل، لكنها لا تزال في الإطار المتوسط.
4. بعد تدني الإنجاز الشخصي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.88)، وهذا مؤشر إيجابي نسبياً لأن الموظفين ما زالوا يشعرون بقدرتهم على الإنجاز.

٥. على مستوى العبارات الفردية في بعد الإنهاك العاطفي، كانت أعلى عبارة هي " EE1 أشعر باستنزاف طاقتي العاطفية" بمتوسط (3.23)، بينما كانت أدنى عبارة هي " EE4 العمل مع فريق المشروع بشكل مباشر يسبب لي توتراً كبيراً" بمتوسط (2.96)، مما يشير إلى أن العلاقات مع الزملاء أقل توتراً مقارنة بضغط العمل الأخرى.
٦. في بعد التبلد، كانت أعلى عبارة هي " CY3 أصبحت أقل حماساً تجاه إنجازات فريق العمل" بمتوسط (3.08)، تلتها " CY2 أشعر أن مساهماتي في العمل أصبحت آلية" بمتوسط (3.04).
٧. في بعد تدني الإنجاز الشخصي، كانت أعلى عبارة هي " PA1 أشعر أنني لا أنجز الأمور المهمة كما ينبغي" بمتوسط (2.90)، تلتها " PA2 أشعر أنني لا أساهم بشكل فعال" بمتوسط (2.85).

5.2.3 النتائج المتعلقة بمستوى نجاح المشاريع

١. مستوى نجاح المشاريع كان متوسطاً بمتوسط (3.20)، مما يشير إلى أداء مقبول في إدارة المشاريع.
٢. بعد جودة المخرجات جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.34)، وهو قريب جداً من المستوى المرتفع، مما يعكس قوة الشركات الصناعية في الالتزام بمعايير الجودة.
٣. بعد الالتزام بالميزانية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.13)، مما يشير إلى قدرة معقولة على التحكم في التكاليف.
٤. بعد الالتزام بالجدول الزمني جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.12)، مما يعكس وجود تحديات في الالتزام بالمواعيد المخطط لها.
٥. حصلت عبارة " Q4 تطابق مخرجات المشروع مع المواصفات والمعايير" على أعلى متوسط (3.45) وهو مستوى مرتفع، وهذا يعكس التزام الشركات بمعايير الجودة.
٦. تلتها عبارة " Q2 كان هناك رضا عام من إدارة الشركة عن جودة العمل" بمتوسط (3.30).
٧. جاءت عبارة " Q6 كانت نسبة العيوب والأخطاء في مخرجات المشروع منخفضة" بمتوسط (3.27).

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفروق في الاحتراق الوظيفي

١. الفروق حسب الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي بين الذكور والإناث، وهذا يتفق مع دراسة (الشهري، 2020).
٢. الفروق حسب العمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى للعمر، رغم أن الفئة العمرية (30-40 سنة) سجلت أعلى متوسط في الإنهاك العاطفي.
٣. الفروق حسب سنوات الخبرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة، حيث سجلت الفئة (5-10 سنوات) أعلى مستوى من الإنهاك العاطفي والتبلد. يمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة تتحمل العبء الأكبر في المشاريع.
٤. الفروق حسب الدور الوظيفي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى للدور الوظيفي. سجل المهندسون أعلى مستوى من الإنهاك العاطفي (3.28)، يليهم مدراء المشاريع (3.19)، ثم منسقو المشاريع (3.08). هذا يعكس حجم الضغط والمسؤولية في هذه الأدوار.

5.2.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

١. الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع. معامل الانحدار (- 0.34) يعني أن كل زيادة بمقدار درجة واحدة في الاحتراق الوظيفي تؤدي إلى انخفاض بمقدار 0.34 في نجاح المشاريع. يفسر الاحتراق الوظيفي حوالي 16.8% من التباين في نجاح المشاريع.
٢. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للإنهاك العاطفي على نجاح المشاريع، حيث كان هذا البعد الأكثر تأثيراً. (Beta = -0.28)
٣. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للتبذل على نجاح المشاريع. (Beta = 0.19).
٤. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية لتدني الإنجاز الشخصي على نجاح المشاريع. (Beta = -0.11)
٥. تفسر أبعاد الاحتراق الوظيفي مجتمعة حوالي 21.2% من التباين في نجاح المشاريع.
٦. الاحتراق الوظيفي يؤثر على جميع أبعاد نجاح المشاريع، لكن تأثيره الأكبر كان على الالتزام بالجدول الزمني ($R^2 = 0.18$) ، يليه الالتزام بالميزانية ($R^2 = 0.14$) ، ثم جودة المخرجات ($R^2 = 0.12$). هذا يعني أن ضغوط العمل تؤثر على الالتزام بالمواعيد أكثر من تأثيرها على الجودة.

5.2.6 النتائج المتعلقة بتفسير المستوى المتوسط للاحتراق

١. يمكن تفسير المستوى المتوسط للاحتراق الوظيفي (3.02) في ضوء السياسات المتقدمة التي تتبعها الشركات الصناعية الكبرى:
 - سياسة التدريب الإلزامي المرتبط بالترقيات: تساهم في تطوير مهارات الموظفين وتوفير مسار وظيفي واضح، مما يعزز الشعور بالإنجاز ويقلل التبذل.
 - سياسة تنظيم الإجازات السنوية: تساعد في استعادة الطاقة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يحد من الإنهاك العاطفي.
٢. العلاقات الإيجابية بين أعضاء الفريق ($EE4 = 2.96$) تساهم في تخفيف حدة التوتر والضغط النفسي.
٣. ارتفاع نسبة الموظفين ذوي الخبرات الطويلة (39.2% لديهم 5-10 سنوات، و25.1% لديهم 10-15 سنة) يعكس وجود بيئة عمل تحافظ على الموظفين، وهذا يفسر جزئياً المستوى المتوسط للاحتراق.

5.3 مناقشة النتائج في ضوء النظريات

5.3.1 مناقشة النتائج في ضوء نظرية ماسلاش الثلاثية الأبعاد

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نظرية ماسلاش الثلاثية الأبعاد للاحتراق الوظيفي (Maslach et al., 2001) في عدة جوانب:

١. **تأكيد البنية الثلاثية الأبعاد:** أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أن بنية الاحتراق الوظيفي تتكون من ثلاثة أبعاد متميزة: الإنهاك العاطفي، التبدل، وتدني الإنجاز الشخصي، مما يؤكد صحة النموذج في السياق الصناعي السعودي.
٢. **ترتيب الأبعاد:** جاء الإنهاك العاطفي في المرتبة الأولى بين أبعاد الاحتراق، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه ماسلاش من أن الإنهاك العاطفي هو البعد الأساسي والأكثر ظهوراً في متلازمة الاحتراق.
٣. **العلاقات بين الأبعاد:** أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات موجبة وقوية بين الأبعاد الثلاثة، خاصة بين الإنهاك العاطفي والتبدل (0.62)، مما يدعم الفرضية النظرية التي تشير إلى أن الإنهاك العاطفي يؤدي إلى التبدل كآلية دفاعية.

5.3.2 مناقشة النتائج في ضوء نظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية (JD-R)

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية (Demerouti et al., 2001) في عدة جوانب:

١. **تأثير متطلبات العمل المرتفعة:** أظهرت النتائج أن الإنهاك العاطفي كان أعلى الأبعاد، وهذا يعكس وجود متطلبات عمل مرتفعة (ساعات طويلة، تعدد المشاريع، مواعيد نهائية) تستنزف طاقة الموظفين.
٢. **دور الموارد الوظيفية:** أظهرت النتائج أن تدني الإنجاز الشخصي كان أقل الأبعاد، وهذا قد يعكس توفر موارد وظيفية (تدريب، دعم، حوافز) تساعد الموظفين في الحفاظ على شعورهم بالكفاءة.
٣. **تأثير التوازن بين المتطلبات والموارد:** المستوى المتوسط للاحتراق (3.02) يشير إلى وجود توازن نسبي بين متطلبات العمل المرتفعة والموارد المتاحة، وهو ما يفسر عدم وصول الاحتراق إلى مستويات حرجية.

5.3.3 مناقشة النتائج في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد (COR)

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989) في عدة جوانب:

١. **فقدان الموارد:** ارتفاع الإنهاك العاطفي (3.12) يعكس فقدان الموارد الشخصية (الطاقة) نتيجة الضغوط المستمرة.
٢. **الاستثمار في الموارد:** سياسات التدريب المرتبط بالترقيات وتنظيم الإجازات تعمل كاستثمار في الموارد (تنمية المهارات، استعادة الطاقة)، مما يحد من تأثير فقدان الموارد.
٣. **التأثير التراكمي:** استمرار الموظفين لسنوات طويلة (39.2%) لديهم 5-10 سنوات، و 25.1% لديهم 10-15 سنة) يعكس نجاح الشركات في الحفاظ على الموارد البشرية، مما يقلل من تكاليف فقدان الموارد.

5.3.4 مناقشة النتائج في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نظرية التبادل الاجتماعي (Buunk & Schaufeli, 1993) في عدة جوانب:

١. مبدأ المعاملة بالمثل: انخفاض التبدل (3.06) مقارنة بالإرهاك العاطفي يشير إلى أن الموظفين ما زالوا يشعرون بأن جهودهم مقابل بمكافآت مقبولة (تدريب، ترقية، إجازات).
٢. العلاقات الاجتماعية: انخفاض العبارة" (2.96) EE4 العمل مع فريق المشروع بشكل مباشر يسبب لي توتراً كبيراً" يعكس وجود علاقات اجتماعية إيجابية داخل الفرق، مما يعزز الدعم الاجتماعي ويقلل من الاحتراق.
٣. الالتزام التنظيمي: المستوى المتوسط للاحتراق يشير إلى أن الموظفين ما زالوا يتمتعون بدرجة مقبولة من الالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس في استمراريتهم في العمل.

5.4 الآثار النظرية للدراسة

تقدم هذه الدراسة عدة إسهامات نظرية في مجال إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي:

١. اختبار صحة النظريات في سياق جديد: قدمت الدراسة اختباراً تجريبياً لنظرية ماسلاش للاحتراق الوظيفي ونظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية في سياق صناعي سعودي، مما يساهم في فهم مدى صلاحية هذه النظريات في بيئات ثقافية مختلفة.
٢. تطوير نموذج تفسيري: قدمت الدراسة نموذجاً تفسيرياً يوضح كيف تؤثر سياسات الموارد البشرية (كالتدريب المرتبط بالترقيات وتنظيم الإجازات) في تخفيف حدة الاحتراق الوظيفي، وهو ما يمثل إضافة نوعية للأدبيات العلمية.
٣. تأكيد العلاقة بين الاحتراق ونجاح المشاريع: أكدت الدراسة على وجود علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع، مما يعزز الأدبيات التي تربط بين العوامل البشرية ونتائج المشاريع.
٤. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً: أظهرت الدراسة أن الإنهاك العاطفي هو الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع، مما يساهم في توجيه البحوث المستقبلية نحو فهم أعمق لهذا البعد.
٥. تطوير أداة قياس: ساهمت الدراسة في تطوير أداة قياس (استبانة) مناسبة للسياق السعودي، يمكن للباحثين الآخرين استخدامها في دراسات مستقبلية.

5.5 الآثار العملية للدراسة

تقدم هذه الدراسة عدة إسهامات عملية في مجال إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية:

١. دعم اتخاذ القرار: تساعد نتائج الدراسة إدارات الشركات الصناعية على فهم تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء فرق المشاريع، مما يمكنهم من اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية للحد منه.
٢. تطوير سياسات الموارد البشرية: تزود الدراسة متخذي القرار في إدارات الموارد البشرية بأدلة ميدانية تساعد في تطوير سياسات لإدارة الضغوط المهنية، وتصميم برامج تدريبية، وتنظيم الإجازات، وتحسين بيئة العمل.
٣. توعية مديري المشاريع: تزود الدراسة مديري المشاريع بمؤشرات مبكرة للكشف عن الاحتراق الوظيفي لدى فرق العمل، وتمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل تفاقم المشكلة.

٤. رفع كفاءة إدارة المشاريع: تسهم الدراسة في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين نسب الالتزام بالجدول الزمني والتكاليف وجودة التنفيذ في الشركات الصناعية.
٥. دعم رؤية 2030: تدعم الدراسة توجهات المملكة نحو تعزيز الإنتاجية وجودة الأداء المؤسسي، بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030

5.6 التوصيات

5.6.1 توصيات للإدارة العليا في الشركات الصناعية

أولاً: تطوير سياسات التدريب والتطوير

١. الاستمرار في سياسة التدريب الإلزامي المرتبط بالترقيات: أظهرت النتائج فعالية هذه السياسة في الحد من الاحتراق الوظيفي، لذا يوصى بتوسيع نطاقها وتطوير برامجها باستمرار، مع التركيز على:
 - تحديث المحتوى التدريبي باستمرار لمواكبة التطورات التقنية.
 - توفير مسارات تدريبية متعددة تناسب مختلف الأدوار الوظيفية.
 - ربط التدريب باحتياجات المشاريع الفعلية.
 - قياس أثر التدريب على أداء الموظفين والمشاريع.
٢. تصميم برامج تدريبية متخصصة للتعامل مع ضغوط العمل: نظراً لارتفاع بعد الإنهاك العاطفي (3.12)، توصي الدراسة بتصميم برامج تدريبية تركز على:

- مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات.
- تقنيات التعامل مع الضغوط النفسية.
- مهارات التواصل الفعال وحل النزاعات.
- استراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

ثانياً: تحسين بيئة العمل

١. تطبيق سياسة مرنة لتنظيم الإجازات: توصي الدراسة بضرورة وضع آلية واضحة لجدولة الإجازات السنوية بالتنسيق مع الموظفين في بداية كل عام، بحيث:
 - توزع الإجازات على مدار العام بشكل عادل.
 - تراعى أوقات ذروة العمل في المشاريع.
 - يضمن حصول كل موظف على إجازته المستحقة.
 - تمنع تراكم الإجازات أو إهمالها.
٢. توفير برامج دعم نفسي واجتماعي: إنشاء وحدات متخصصة للدعم النفسي والاجتماعي للعاملين في المشاريع، وتشمل:
 - استشارات نفسية مجانية.
 - خطوط ساخنة للدعم.

- ورش عمل للتعامل مع الضغوط.
 - جلسات إرشاد جماعي.
٣. تحسين بيئة العمل المادية: العمل على توفير مساحات عمل مريحة ومناطق للاسترخاء، مع مراعاة:
- الإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة.
 - تقليل الضوضاء والإزعاج.
 - توفير مساحات خضراء داخل المنشآت.
 - إنشاء غرف للاسترخاء والتأمل.

ثالثاً: تطوير نظم الحوافز والمكافآت

١. تطبيق نظم حوافز عادلة وشفافة: تطوير نظم حوافز ومكافآت عادلة ترتبط بأداء الفريق وليس فقط بأداء الأفراد، مع التركيز على:
 - مكافآت مالية ومعنوية.
 - برامج تقدير للمتميزين.
 - حوافز مرتبطة بإنجاز المشاريع بنجاح.
 - مشاركة الأرباح مع الفرق المتميزة.
٢. ربط الحوافز بالإنجازات الجماعية: نظراً لأن العمل في المشاريع يعتمد على العمل الجماعي، توصي الدراسة بتخصيص جزء من الحوافز للإنجازات الجماعية، مما يعزز التعاون ويقلل الصراعات.

5.6.2 توصيات لمديري المشاريع

أولاً: التعرف على علامات الاحتراق المبكرة

١. التدريب على التعرف على العلامات المبكرة للاحتراق: توعية مديري المشاريع بالعلامات المبكرة للاحتراق الوظيفي للتدخل المبكر، وتشمل هذه العلامات:
 - الإرهاق المستمر وفقدان الطاقة.
 - تراجع الحماس والاهتمام بالعمل.
 - زيادة الأخطاء وتراجع جودة العمل.
 - الانسحاب من المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
 - زيادة حالات الغياب والتأخير.
٢. إجراء تقييم دوري لمستوى الاحتراق: استخدام أدوات بسيطة لقياس مستوى الاحتراق بشكل دوري (كل 3-6 أشهر)، ومقارنة النتائج بمؤشرات أداء الفريق.

ثانياً: تحسين التواصل داخل الفريق

١. تعزيز التواصل الفعال : عقد اجتماعات دورية وتشجيع الحوار المفتوح، وخلق بيئة آمنة للتعبير عن الرأي، مما يقلل من التوتر المرتبط بالعمل مع الفريق (2.96)
٢. تفعيل قنوات تواصل متعددة : توفير قنوات تواصل رسمية وغير رسمية، واستخدام تقنيات الاتصال الحديثة لتسهيل التفاعل بين أعضاء الفريق.

ثالثاً: تمكين الفريق وتفويض الصلاحيات

١. تفويض الصلاحيات : تمكين أعضاء الفريق وتفويض الصلاحيات لهم، مما يعزز شعورهم بالإنجاز ويقلل من تدني الإنجاز الشخصي (2.88)
٢. إشراك الفريق في اتخاذ القرارات : إشراك أعضاء الفريق في القرارات المهمة المتعلقة بالمشروع، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية.

رابعاً: تقدير جهود الفريق

١. تقدير جهود الفريق بانتظام : الاهتمام بتقدير جهود أعضاء الفريق والاحتفاء بالإنجازات، سواء بشكل فردي أو جماعي، مما يعزز الروح المعنوية ويقلل من التبدل (3.06)
٢. تنظيم حفلات تكريم دورية : تنظيم حفلات تكريم للمتميزين بشكل دوري، مع الإعلان عن الإنجازات في النشرات الداخلية ووسائل التواصل الاجتماعي.

خامساً: توفير مرونة في العمل

١. مرونة العمل : إتاحة مرونة في أوقات العمل وأماكن العمل كلما أمكن، خاصة للمشاريع التي لا تتطلب تواجداً مستمراً في الموقع، لتحسين الالتزام بالجدول الزمنية (3.12)
٢. تبني أنماط عمل مرنة : تطبيق أنماط عمل مرنة مثل العمل عن بعد، والعمل بنظام الساعات المرنة، وأسبوع العمل المضغوط.

5.6.3 توصيات لأعضاء فرق المشاريع

أولاً: تنمية المهارات الشخصية

١. تنمية مهارات إدارة الوقت : العمل على تنمية مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات، باستخدام أدوات مثل:

- مصفوفة أيزنهاور لتحديد الأولويات.
- تقنية بومودورو لتنظيم الوقت.
- التخطيط اليومي والأسبوعي.

٢. تنمية مهارات التواصل الفعال : تطوير مهارات الاستماع والتحدث والتفاوض، مما يساعد في تقليل الصراعات وتحسين العلاقات مع الزملاء.

ثانياً: بناء شبكات دعم اجتماعي

١. بناء علاقات إيجابية مع الزملاء :بناء علاقات اجتماعية إيجابية داخل العمل، حيث أن الدعم الاجتماعي من الزملاء يخفف من حدة الضغوط.
٢. الحفاظ على علاقات قوية خارج العمل :الاحتفاظ بعلاقات قوية مع العائلة والأصدقاء، والاستفادة من الدعم الاجتماعي خارج العمل.

ثالثاً: الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية

١. ممارسة الرياضة بانتظام :ممارسة الرياضة بانتظام، حيث تساعد في تخفيف التوتر وتحسين المزاج، وينصح بممارسة الرياضة 3 مرات أسبوعياً على الأقل.
٢. تقنيات الاسترخاء والتأمل :ممارسة تمارين التنفس العميق، واليوجا، والتأمل، والتي تساعد في تهدئة الجهاز العصبي وتقليل التوتر.
٣. النوم الكافي :الحرص على النوم الكافي (7-8 ساعات يومياً)، حيث أن قلة النوم تزيد من الإرهاق وتقلل القدرة على التركيز.

رابعاً: تحقيق التوازن بين العمل والحياة

١. وضع حدود واضحة بين العمل والحياة :عدم أخذ العمل إلى المنزل، وتخصيص وقت للراحة والترفيه، واحترام أوقات الراحة.
٢. تطوير الهوايات والاهتمامات الشخصية :ممارسة أنشطة محببة خارج العمل تساعد في استعادة الطاقة وتحقيق التوازن.

خامساً: طلب المساعدة عند الحاجة

١. طلب المساعدة من الزملاء :عدم التردد في طلب المساعدة من الزملاء عند الشعور بضغوط لا يمكن التعامل معها بمفردهم.
٢. طلب المساعدة المهنية :عند استمرار مشاعر الإرهاق والاكتئاب، يمكن الاستعانة بالمرشدين النفسيين والمتخصصين.

5.6.4 توصيات لتعزيز نجاح المشاريع

أولاً: تعزيز جودة المخرجات

١. الاستمرار في التركيز على جودة المخرجات :حيث أظهرت النتائج أن هذا البعد هو الأعلى (3.34)، ويجب الحفاظ على هذه الميزة التنافسية من خلال:
 - الاستمرار في تطبيق معايير الجودة.
 - تطوير أنظمة الرقابة على الجودة.
 - تشجيع ثقافة الجودة بين الموظفين.
 - توفير أدوات وتقنيات حديثة لضمان الجودة.
٢. الاستثمار في تقنيات ضبط الجودة :استخدام تقنيات متقدمة مثل Six Sigma والتحكم الإحصائي في العمليات لتحسين جودة المخرجات.

ثانياً: تحسين إدارة الوقت والالتزام بالجدول الزمني

١. تطوير آليات إدارة الوقت: العمل على تطوير آليات أكثر فعالية لإدارة الوقت والالتزام بالجدول الزمنية، خاصة في ضوء أن هذا البعد كان الأدنى (3.12)، من خلال:

- استخدام برامج إدارة المشاريع المتقدمة (Primavera, MS Project)
- تحسين تقدير الوقت للمهام باستخدام تقنيات تقدير متعددة.
- إدارة المخاطر بشكل استباقي لتجنب التأخير.
- وضع خطط طوارئ للتأخيرات المحتملة.

٢. تعزيز قدرة الفرق على استباق المخاطر: الاستمرار في تطوير مهارات الفرق في تحديد ومعالجة المخاطر المبكرة، حيث كانت هذه العبارة الأعلى في بعد الوقت (T3 = 3.19)

٣. تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة: التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة لإدارة توقعاتهم وتجنب التغييرات المفاجئة التي تؤدي للتأخير.

ثالثاً: تحسين إدارة التكاليف

١. تطوير نظم الرقابة على التكاليف: الاستمرار في تحسين نظم الرقابة على التكاليف وتجنب الهدر في الموارد، مع:

- استخدام تقنيات إدارة القيمة المكتسبة.
- مراجعة التكاليف بشكل دوري.
- تحسين دقة تقدير التكاليف.

٢. ترشيد استخدام الموارد: العمل على ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية، وتجنب الهدر، خاصة في ضوء أن هذا البعد حصل على متوسط (3.13)

5.6.5 توصيات للباحثين وصناع القرار

أولاً: على مستوى المؤسسات

١. تضمين الصحة النفسية في استراتيجيات الشركات: إدراج مؤشرات الصحة النفسية للعاملين ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للشركات الصناعية.
٢. إنشاء وحدات متخصصة للصحة النفسية: إنشاء وحدات متخصصة في إدارة الموارد البشرية تهتم بالصحة النفسية للعاملين ورصد مؤشرات الاحتراق الوظيفي.
٣. إجراء دراسات دورية: إجراء دراسات دورية (سنوية) لقياس مستوى الاحتراق الوظيفي في الشركات الصناعية، ومقارنة النتائج مع مؤشرات أداء المشاريع.

ثانياً: على مستوى السياسات الوطنية

١. تطوير سياسات وطنية :العمل مع الجهات المعنية (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وزارة الموارد البشرية) لتطوير سياسات وإرشادات للحد من الاحتراق الوظيفي في القطاع الصناعي.
٢. إنشاء قاعدة بيانات وطنية :إنشاء قاعدة بيانات وطنية عن الصحة النفسية للعاملين في القطاع الصناعي، تساعد في وضع السياسات المناسبة وتوجيه البحوث المستقبلية.
٣. إطلاق مبادرات توعوية :إطلاق مبادرات توعوية على المستوى الوطني حول مخاطر الاحتراق الوظيفي وأساليب الوقاية منه.

5.7 مقترحات لدراسات مستقبلية

5.7.1 مقترحات في مجال إدارة المشاريع

١. أثر الاحتراق الوظيفي على مراحل دورة حياة المشروع :دراسة تأثير الاحتراق على أداء المشاريع في مراحلها المختلفة (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، الإغلاق)، وتحديد المرحلة الأكثر تأثراً بالاحتراق.
٢. العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وأبعاد مثلث القيود :تحليل تأثير الاحتراق على الوقت والتكلفة والجودة بشكل منفصل، وتحديد أي هذه الأبعاد يتأثر بشكل أكبر.
٣. دور منهجيات إدارة المشاريع في التخفيف من الاحتراق :دراسة مقارنة لمستويات الاحتراق في المشاريع التي تتبع منهجيات مختلفة Agile ، Waterfall ، Hybrid، وتحليل أي المنهجيات أكثر قدرة على الحد من الاحتراق.
٤. أثر حجم المشروع وتعقيده على العلاقة بين الاحتراق ونجاح المشاريع :دراسة الدور المعدل لحجم المشروع (صغير، متوسط، كبير) ودرجة تعقيده في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع.
٥. دور مدير المشروع كقائد في الحد من احتراق فريق العمل :دراسة أثر أنماط القيادة المختلفة لمديري المشاريع (التحويلية، التبادلية، الداعمة) على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى فرق العمل.
٦. أثر إدارة المخاطر في المشاريع على مستوى الاحتراق الوظيفي :دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى فرق العمل.
٧. الاحتراق الوظيفي في المشاريع العملاقة (Megaprojects) :دراسة حالة لتحليل مستويات الاحتراق الوظيفي في المشاريع العملاقة بالمنطقة الشرقية (مثل مشاريع أرامكو، مشاريع رؤية ٢٠٣٠)، وتحديد التحديات الفريدة فيها.
٨. أثر الاحتراق الوظيفي على اتخاذ القرارات في المشاريع :دراسة تأثير الاحتراق الوظيفي على جودة وسرعة اتخاذ القرارات في المشاريع، خاصة القرارات الحاسمة التي تؤثر على مسار المشروع.
٩. دور تقنيات إدارة المشاريع الحديثة في التخفيف من الاحتراق :تحليل أثر استخدام برامج الجدولة (Primavera, MS Project) والذكاء الاصطناعي على تقليل أعباء العمل والضغط المؤدية للاحتراق.
١٠. دراسة طولية لنتائج تطور الاحتراق الوظيفي على مدى دورة حياة المشروع :قياس مستوى الاحتراق الوظيفي في نقاط زمنية مختلفة خلال المشروع (البداية، المنتصف، النهاية)، لتحليل تطور الاحتراق مع تقدم المشروع.

١١. تأثير تعدد المشاريع على الاحتراق الوظيفي: دراسة العلاقة بين عدد المشاريع التي يديرها الفرد ومستوى الاحتراق الوظيفي.

١٢. أثر ثقافة المنظمة على الاحتراق الوظيفي: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الداعمة، الابتكارية) على مستويات الاحتراق في فرق المشاريع.

5.7.2 مقترحات في مجال الموارد البشرية

١. تأثير سياسات التدريب على الاحتراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين شركات تطبيق سياسات تدريب إلزامي مرتبط بالترقيات وأخرى لا تطبقها، لقياس أثر هذه السياسات على الاحتراق.

٢. أثر تنظيم الإجازات على الصحة النفسية للعاملين: دراسة تأثير نظم جدولة الإجازات على مستويات الاحتراق والرضا الوظيفي.

٣. دور الحوافز والمكافآت في الحد من الاحتراق: دراسة العلاقة بين أنظمة الحوافز ومستويات الاحتراق الوظيفي.

٤. فعالية برامج الدعم النفسي في الحد من الاحتراق: إجراء دراسات تجريبية لاختبار فعالية برامج التدخل المختلفة (مثل التدريب على اليقظة الذهنية، برامج الدعم النفسي) في الحد من الاحتراق الوظيفي.

٥. أثر نمط القيادة على الاحتراق الوظيفي: دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التبادلية، الداعمة، الاستبدادية) على مستويات الاحتراق في فرق العمل.

٦. الاحتراق الوظيفي والفروق بين الأجيال: دراسة مقارنة لمستويات الاحتراق بين الأجيال المختلفة (جيل Z، جيل الألفية، جيل X في بيئة المشاريع).

٧. أثر الذكاء العاطفي على الاحتراق الوظيفي: دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستويات الاحتراق، وهل يمكن للذكاء العاطفي أن يخفف من الاحتراق.

٨. الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكيف يؤثر الاحتراق على ولاء الموظفين.

5.7.3 مقترحات منهجية وتطبيقية

١. تطوير مقياس للاحتراق الوظيفي يتناسب مع السياق السعودي: تطوير وتقييم مقياس للاحتراق الوظيفي يراعي الخصائص الثقافية والاجتماعية للبيئة السعودية، بدلاً من الاعتماد الكلي على المقاييس الغربية.

٢. دراسة نوعية (Qualitative Study) للتعلم في فهم تجربة الاحتراق: إجراء دراسة نوعية باستخدام المقابلات المتعمقة لفهم تجربة الاحتراق الوظيفي بشكل أعمق من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

٣. دراسة مختلطة (Mixed Methods): الجمع بين المنهج الكمي والنوعي للحصول على فهم أعمق للعلاقة بين الاحتراق ونجاح المشاريع، باستخدام الاستبانات والمقابلات معاً.

٤. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى: تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل قطاع الخدمات، قطاع الإنشاءات، قطاع التعليم، قطاع الصحة، لمقارنة النتائج والتعرف على مدى اختلاف تأثير الاحتراق باختلاف القطاع.

٥. دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص: دراسة مقارنة لمستويات الاحتراق الوظيفي ونجاح المشاريع بين القطاعين العام والخاص في السعودية.
٦. دراسة عبر ثقافية: (Cross-cultural Study) مقارنة مستويات الاحتراق الوظيفي في الشركات الصناعية السعودية مع نظيرتها في دول خليجية أو عربية أخرى (الإمارات، الكويت، قطر، مصر).
٧. دراسة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والسلامة المهنية في المشاريع الصناعية: دراسة تأثير الاحتراق الوظيفي على معدلات الحوادث والإصابات في المشاريع الصناعية.
٨. الاحتراق الوظيفي ودوران العمل: دراسة تأثير الاحتراق الوظيفي على نية ترك العمل والمعدلات الفعلية لدوران العمل في الشركات الصناعية.
٩. تأثير جائحة كورونا والعمل عن بعد على الاحتراق الوظيفي: دراسة تأثير التغيرات في أنماط العمل بعد الجائحة على مستويات الاحتراق في فرق المشاريع.
١٠. دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في الاحتراق الوظيفي: دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي على مستويات الاحتراق، وهل تسهل التكنولوجيا العمل أم تزيد الضغوط.

5.8 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل استعراضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية كان متوسطاً (3.02)، في حين كان مستوى نجاح المشاريع متوسطاً أيضاً (3.20). كما أظهرت النتائج أن الإنهاك العاطفي هو البعد الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع، وأن جودة المخرجات هي البعد الأعلى بين أبعاد نجاح المشاريع.

كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة تفسيرية بين السياسات المتقدمة في الشركات الصناعية الكبرى والمستوى المتوسط للاحتراق الوظيفي، حيث تبين أن سياسات التدريب الإلزامي المرتبط بالترقيات وتنظيم الإجازات السنوية تلعب دوراً محورياً في الحفاظ على استقرار الموظفين واستمراريتهم لسنوات طويلة.

قدمت الدراسة مجموعة شاملة من التوصيات موجهة للإدارة العليا في الشركات الصناعية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، تهدف إلى الحد من الاحتراق الوظيفي وتعزيز فرص نجاح المشاريع. واختتم الفصل بمقترحات لدراسات مستقبلية في مجالات إدارة المشاريع والموارد البشرية والدراسات المنهجية.

أرجو أن تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية الصحة النفسية للعاملين في المشاريع ودورها في نجاح المشاريع، وأن تكون نقطة انطلاق لمزيد من الدراسات والاهتمام بهذا المجال الحيوي، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع الصناعي في المملكة ضمن رؤية 2030.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، ياسر عبدالله عبدالعال، و محمد، محمد سعد. (٢٠٢٣). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الاستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ١٤، ع ٣، ٢٧٩-٣٠٥.
٢. أحمد، روضة عادل طالبة شمعة رانية عبد المنعم محمود، وحمودة، منى أحمد محمد. (٢٠٢٣). تأثير الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة على السلوك الابتكاري للعاملين. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٥-١، (١) ٢٤.
٣. بدر، باسمه. (٢٠٢٣). الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية: الأثر المعدل للحوسبة السحابية دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٧٦، ٢٧-١٠٢.
٤. الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (٢٠٢١). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. *جامعة مؤتة، مؤتة*.
٥. الجمل، سمير سليمان، و عمران، ميساء. (٢٠٢١). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي. *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، ٤(١)، ٢٦٢-٢٨٢.
٦. الحربي، محمد بن علي. (٢٠٢١). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في المشاريع التقنية بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، ٣٣(٢)، ١١٥-١٤٢.
٧. الحوامدة، منال محمد محمود، و العزب، حسين محمد عقيل. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال. *جامعة مؤتة، مؤتة*.
٨. الخرابشة، محمد فارس، و قطيشات، رانية جعفر. (٢٠٢٢). إدارة الوقت وأثرها في إنجاز المشاريع الحكومية في الأردن: حالة دراسية في وزارة الأشغال العامة والإسكان. *جامعة البلقاء التطبيقية، السلط*.
٩. الدوسري، عبدالله بن سعد. (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالدمام. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، ٣٥(١)، ١٨٩-٢١٤.
١٠. الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (٢٠٢٣). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج ٣٨، ع ٤٤، ١٦٣-٢٠٨.
١١. الزهراني، سعيد بن علي. (٢٠٢٣). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصناعي بجدة. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية*، ١٥(٢)، ٤٥-٧٦.
١٢. الشهري، عبدالله بن محمد. (٢٠٢٠). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، ٣٢(١)، ١١٥-١٤٢.
١٣. الشويرف، عبدالله مفتاح، أبو شيبه، إبراهيم علي، و زبلح، علي حسين. (٢٠٢١). أثر التطوير التنظيمي على موثوقية المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العاملة بمدينة مصراته. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، مج ٨، ع ٢٤، ٤٠-٧٠.

١٤. العتيبي، فهد بن عبدالله. (٢٠٢١). مستوى الاحتراق الوظيفي لدى مديري المشاريع في الشركات المقولة بالكويت. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، ٤٧(181)، ١٥٧-١٨٦.
١٥. العتيبي، فهد بن عبدالله. (٢٠١٩). أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم الإدارية*، ٢٢٨-٢٠٣، (2)٤١.
١٦. العمري، ناصر بن سعد. (٢٠٢٠). معايير نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠(3)، ٣١٢-٢٨٩.
١٧. الغامدي، سعيد بن علي. (٢٠٢٢). أسباب الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المشاريع الحكومية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية*، ١٤(2)، ٧٦-٤٥.
١٨. القحطاني، عبدالله بن سعد. (٢٠٢٢). تأثير ضغوط العمل على أداء فرق المشاريع في القطاع الصناعي السعودي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، ٣٤(2)، ٢١٤-١٨٩.
١٩. المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية. *جامعة البلقاء التطبيقية، السلط*.
٢٠. المطيري، فهد بن عبدالله. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية في الكويت. *مجلة جامعة الكويت للعلوم الإدارية*، ٤٢(2)، ١٤٢-١١٥.
٢١. الهيئة السعودية للمهندسين. (2024). *التقارير الذكية*. مسترجع من <https://www.saudieng.sa>
٢٢. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (2016). *رؤية ٢٠٣٠*. الرياض: مركز الاتصال الدولي.
٢٣. عرنوس، محمد حسن عبده. (٢٠١٨). أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٣٤، ١٧٧-١٩٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. .١
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands--resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. .٢
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands--Resources theory and self-regulation. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. .٣
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11. .٤
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53-69). Taylor & Francis. .٥
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. .٦
- Davis, K. (2017). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 35(3), 374-386. .٧
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. .٨
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23. .٩
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. .١٠
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. .١١
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach* (12th ed.). John Wiley & Sons. .١٢
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 192-207. .١٣
- Leung, M. Y., Chan, Y. S., & Yu, J. (2009). Impact of stress on project performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(9), 883-893. .١٤

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. ١٥
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. ١٦
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. ١٧
- Patanakul, P., Pinto, J. K., & Pinto, M. B. (2014). The impact of burnout on project performance. *Project Management Journal*, 45(2), 5-20. ١٨
- Pines, A. M. (1993). Burnout: An existential perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 33-51). Taylor & Francis. ١٩
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5-18. ٢٠
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (7th ed.). PMI. ٢١
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. ٢٢
- Turner, J. R. (2020). Project team burnout. *International Journal of Project Management*, 38(5), 267-278. ٢٣
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61. ٢٤
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2022). The impact of emotional exhaustion on project performance. *Project Management Journal*, 53(2), 158-172. ٢٥

الملاحق

خطاب التحكيم

طلب تحكيم استبانة البحث

الى السيد /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أفيدكم بأنني طالبة في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة، تخصص ماجستير إدارة المشاريع أقوم حالياً بإجراء بحث بعنوان:

"أثر الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية على فرق المشاريع في الشركات الصناعية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥"

كجزء من متطلبات برنامج الماجستير في إدارة المشاريع.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- قياس مستوى الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإنهاك العاطفي، التبلد، تدني الإنجاز الشخصي) لدى فرق المشاريع.
 - قياس مستوى نجاح المشاريع بأبعاده (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات).
 - اختبار أثر الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع.
- أتواصل معكم لطلب مساعدتكم في تحكيم وتقييم الاستبانة المعدة للبحث، والمرفقة بهذه الرسالة، وذلك للتحقق من:

١. صدق المحتوى :مدى مناسبة ودقة العبارات لقياس المتغيرات والأبعاد المخصصة لها.
٢. وضوح الصياغة اللغوية :مدى سهولة فهم العبارات من قبل أفراد العينة.
٣. شمولية الأداة :مدى تغطية العبارات لجميع جوانب المتغيرات المدروسة.

كما أرجو من فضيلتكم إبداء الملاحظات حول:

- إمكانية إضافة أو حذف أو تعديل أي عبارة.
- إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر دقة ووضوحاً.
- أي ملاحظات عامة حول الاستبانة.

شاكرًا لكم وقتكم وجهدكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة

زينب فايز ال افويز

طالبة ماجستير إدارة المشاريع

البريد الإلكتروني : zainabalfwaiz@gmail.com

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة،

أرجو منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة الاستبيان الخاص بدراستي والذي يهدف إلى قياس "أثر الاحتراق الوظيفي على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

المشاركة تطوعية، ولن تستغرق من وقتكم أكثر من ٥-٧ دقائق. جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم تعاونكم ووقتكم الثمين، ومساهمتم في إنجاح هذا البحث

اولا: البيانات الديموغرافية والوظيفية Demographic and Job Data

١. الجنس Gender

- ذكر Male
- أنثى Female

٢. العمر Age

- أقل من ٣٠ سنة Less than 30 years old
- من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ From 30 to less than 40 years
- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ From 40 to under 50 years old
- ٥٠ سنة فأكثر 50 years and above

٣. المؤهل العلمي Educational Qualification

- دبلوم Diploma
- بكالوريوس Bachelor's Degree
- ماجستير Master's Degree
- دكتوراه (PhD)

٤. سنوات الخبرة Years of Experience

- أقل من ٥ سنوات Less than 5 years
- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات From 5 to less than 10 years
- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة From 10 to less than 15 years
- ١٥ سنة فأكثر 15 years and above

٥. الدور الوظيفي Job Role

- مدير مشروع Project Manager
- مهندس Engineer
- منسق مشروع Project Coordinator
- عضو فريق تنفيذ Implementation Team Member
- موظف دعم المشاريع Project Support Staff

٦. عدد المشاريع التي شاركت فيها خلال آخر ٣ سنوات

Number of projects you have participated in during the last 3 years

- مشروع واحد One project
- ٢-٣ مشاريع 2-3 projects
- ٤-٦ مشاريع 4-6 projects
- أكثر من 6 مشاريع More than 6 projects

ثانياً: الارهاق العاطفي (Emotional Exhaustion)

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥، حيث يمثل الرقم ١ "أبداً" ويمثل الرقم ٥ "دائماً".
يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale from 1 to 5, where 1 represents "Never" and 5 represents "Always". Please mark [✓] in the box that expresses your opinion

البعد	أبداً (١) Never	نادراً Rarely(٢)	أحياناً Sometimes(٣)	غالباً Often(٤)	دائماً Always(٥)
أشعر باستنزاف طاقتي بسبب ضغوط العمل في المشروع I feel drained of my energy due to the work pressures of the project					
أشعر أن العمل في المشاريع المتعددة يسبب لي إجهاداً كبيراً I feel that working on multiple projects causes me significant stress					
العمل مع فريق المشروع بشكل مباشر يسبب لي توتراً كبيراً Working directly with the project team causes me great stress					

ثالثاً: التبلد (Depersonalization)

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥، حيث يمثل الرقم ١ "أبداً" ويمثل الرقم ٥ "دائماً".
يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale from 1 to 5, where 1 represents "Never" and 5 represents "Always". Please mark [✓] in the box that expresses your opinion

البعد	أبداً (١) Never	نادراً Rarely(٢)	أحياناً Sometimes(٣)	غالباً Often(٤)	دائماً Always(٥)
أشعر أن مساهماتي في العمل أصبحت آلية ولا تعكس جهداً حقيقياً I feel that my contributions at work have become mechanical and do not reflect real effort					
أصبحت أقل حماساً تجاه إنجازات فريق العمل I have become less enthusiastic about the team's achievements					

رابعاً: تدني الإنجاز الشخصي (Reduced Personal Accomplishment)

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥، حيث يمثل الرقم ١ "أبداً" ويمثل الرقم ٥ "دائماً".
يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale from 1 to 5, where 1 represents "Never" and 5 represents "Always". Please mark [✓] in the box that expresses your opinion

أبداً (١) Never	نادراً Rarely (٢)	أحياناً Sometimes (٣)	غالباً Often (٤)	دائماً Always (٥)	البعد
					أشعر أنني لا أنجز الأمر المهم كما ينبغي في المشروع I feel that I am not accomplishing the important things as I should in the project
					أشعر أنني لا أساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المشروع I feel that I am not contributing effectively to achieving the project's goals

خامساً: الالتزام بالجدول الزمني (Time/Schedule)

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥، حيث يمثل الرقم ١ "لا أوافق بشدة" ويمثل الرقم ٥ "أوافق بشدة". يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale from 1 to 5, where 1 represents "Strongly Disagree" and 5 represents "Strongly Agree". Please mark [✓] in the box that expresses your opinion.

البيد	(١) لا أوافق بشدة Strongly Disagree	(٢) لا أوافق Disagree	(٣) محايد Neutral	(٤) أوافق Agree	(٥) أوافق بشدة Strongly Agree
تم إنجاز مهام المشروع وفق الجدول الزمني المخطط له The project tasks were completed according to the planned schedule					
تمكنا كفريق من استباق المخاطر التي كانت ستعطل الجدول الزمني. As a team, we were able to anticipate the risks that would have disrupted the schedule					
تم إدارة الوقت بكفاءة عالية خلال مراحل المشروع Time was managed with high efficiency during the project phases team causes me great stress					

سادساً: الالتزام بالميزانية والتكلفة (Cost)

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥، حيث يمثل الرقم ١ "لا أوافق بشدة" ويمثل الرقم ٥ "أوافق بشدة". يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale from 1 to 5, where 1 represents "Strongly Disagree" and 5 represents "Strongly Agree". Please mark [✓] in the box that expresses your opinion.

البعاد	(١) لا أوافق بشدة Strongly Disagree	(٢) لا أوافق Disagree	(٣) محايد Neutral	(٤) أوافق Agree	(٥) أوافق بشدة Strongly Agree
تم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية التقديرية المخصصة له The project was implemented within its allocated estimated budget					
تم تجنب الهدر في الموارد المادية والبشرية Waste of material and human resources was avoided					

سابعاً: جودة المخرجات (Quality)

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥، حيث يمثل الرقم ١ "لا أوافق بشدة" ويمثل الرقم ٥ "أوافق بشدة". يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale from 1 to 5, where 1 represents "Strongly Disagree" and 5 represents "Strongly Agree".
Please mark [✓] in the box that expresses your opinion.

البيد	(١) لا أوافق Strongly Disagree	(٢) لا أوافق Disagree	(٣) محايد Neutral	(٤) أوافق Agree	(٥) أوافق بشدة Strongly Agree
كان هناك رضا عام من إدارة الشركة عن جودة العمل There was general satisfaction from the company's management regarding the quality of work					
تطابق مخرجات المشروع مع المواصفات والمعايير المحددة مسبقاً The project's outputs matched the pre-defined specifications and standards					
كانت نسبة العيوب والأخطاء في مخرجات المشروع منخفضة The rate of defects and errors in the project's outputs was low					

Abstract

This study aimed to analyze the impact of job burnout with its three dimensions (emotional exhaustion, cynicism, reduced personal accomplishment) on project success with its three dimensions (schedule adherence, budget adherence, quality of outputs) among project teams in industrial companies in the Eastern Region of the Kingdom of Saudi Arabia during the period 2023-2025. The study also aimed to identify the levels of job burnout and project success, reveal differences in burnout levels according to demographic variables, and determine the most influential dimension of burnout on project success.

The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was developed as the main tool for data collection, designed based on the Maslach Burnout Inventory and scientific sources in project management according to Project Management Institute (PMI) standards. The study population consisted of all project team members in major industrial companies in the Eastern Region. A stratified random sample of 311 individuals was selected, after distributing 350 questionnaires and excluding 39 questionnaires due to their invalidity for statistical analysis, with a response rate of 88.9%.

Data were analyzed using appropriate statistical methods in SPSS and AMOS, including: arithmetic means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, simple and multiple regression analysis, one-way ANOVA, T-test, in addition to Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM) to test the structural model of relationships between variables.

Results: The results showed that the level of job burnout was moderate with a mean of (3.02), with emotional exhaustion ranking first (3.12), followed by cynicism (3.06), then reduced personal accomplishment (2.88). The results also showed that the level of project success was moderate with a mean of (3.20), with quality of outputs ranking first (3.34), followed by budget adherence (3.13), then schedule adherence (3.12). The statement "Project outputs conform to pre-defined specifications and standards" obtained the highest mean (3.45), which is a high level.

The study revealed an explanatory relationship between advanced policies in major industrial companies and the moderate level of job burnout, as it was found that mandatory training policies linked to promotions and organized annual leave planning play a crucial role in maintaining employee stability and retention for long years, explaining the high percentage of those with long

experience in the sample (39.2% have 5-10 years, and 25.1% have 10-15 years).

The results of hypothesis testing showed a statistically significant negative impact of job burnout on project success, with job burnout explaining about 16.8% of the variance in project success. Emotional exhaustion was the most influential (Beta = -0.28), followed by cynicism (Beta = -0.19), then reduced personal accomplishment (Beta = -0.11). Statistically significant differences were also found in burnout levels due to years of experience and job role.

Recommendations: In light of these findings, the study recommended the necessity of continuing and developing training policies linked to promotions, enhancing annual leave planning mechanisms in coordination with employees, providing psychological support programs for project workers, improving the physical work environment, and developing fair incentive systems.

Keywords: Job Burnout, Emotional Exhaustion, Cynicism, Reduced Personal Accomplishment, Project Success, Project Teams, Industrial Companies.

**The Impact of Job Burnout on Project Success An
Applied Study on Project Teams in Industrial
Companies in the Eastern Region of the Kingdom of
Saudi Arabia During the Period 2023-2025**

Prepared by

Zainab Fayez Alfwaiz

Academic number

252001033

Supervised by

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year

1447/2026