

استراتيجيات مبتكرة للتغلب على الإرهاق الوظيفي من أجل المرونة في مكان العمل

إعداد الطالب / مؤيد خالد احمد عزب

إشراف / 252001604

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

وَفَرَحَ الَّذِينَ آمَنُوا بِمَوْتِهِمْ
وَلَهُمْ آلُ الْغُلَامِ دَرَجَاتٌ

الإهداء

إلى من علّمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والاجتهاد،
إلى من كان دعاؤهم سرّاً تميّزي ودافعي للاستمرار...

إلى والديّ الكريمين حفظهما الله،
اللذين قدّما لي كل الدعم والحب والتشجيع دون مقابل، وكانا لي السند في كل خطوة من
خطوات حياتي.

إلى أسرتي الكريمة،
الذين آمنوا بقدراتي ووقفوا بجانبي في كل لحظة نجاح وتعب.

إلى أساتذتي الأفاضل،
الذين لم يخلوا عليّ بالعلم والمعرفة والتوجيه، وكان لهم الأثر الكبير في مسيرتي
العلمية.

إلى كل من ساعدني وساندني ولو بكلمة...
أهدي هذا العمل المتواضع،
سائلاً الله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الأمة.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، وأسأله سبحانه أن يجعله علماً نافعاً وعملاً متقبلاً.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من كان له فضل بعد الله في إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم السديدة، وكان لهم الدور الأكبر في دعم مسيرتي العلمية وتطوير مهاراتي البحثية.

كما لا يفوتني أن أشكر أسرتي الكريمة على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم، ووقوفهم بجانبني في جميع مراحل الدراسة، مما كان له الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

وأخص بالشكر كل من قدّم لي المساعدة أو النصيحة أو الدعم، ولو بكلمة طيبة، وكان له دور في إنجاز هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

ملخص الدراسة :

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تقصي العلاقة التفاعلية بين المرونة في مكان العمل (الزمانية، المكانية، الوظيفية) والإرهاق الوظيفي (الاحتراق النفسي)، مع بيان الدور المعدل لـ المناعة النفسية الاجتماعية والرفاهية الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي . سعت الدراسة بشكل خاص إلى تحديد مدى مساهمة ترتيبات العمل المرنة في خفض حدة أبعاد الاحتراق النفسي (الإرهاق العاطفي، تبلد المشاعر، ونقص الإنجاز) لدى الموظفين في بيئات العمل الحديثة .

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الظواهر النفسية والإدارية محل البحث. تم جمع البيانات عبر استبانة إلكترونية مقننة تم التحقق من صدقها وثباتها، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ العام (0.84) . شملت عينة الدراسة 36 موظفاً خضعوا للتحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS) ، باستخدام اختبارات الارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على الأداء والاحتراق .

أهم النتائج:

كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من الوعي والممارسة لسياسات العمل المرنة بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وجاءت "مرونة استمرارية العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.09) . أثبتت التحليلات وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين توفر خيارات المرونة وزيادة الإنتاجية (بمتوسط 4.22)، حيث فسر نموذج الانحدار ما يقرب من (49.6%) من التغير في الأداء الوظيفي بناءً على أبعاد المرونة .

أظهرت الدراسة أن مستوى الإرهاق الوظيفي لدى العينة جاء منخفضاً بمتوسط عام (2.43)، مما يشير إلى أن المناعة النفسية العالية تعمل كمتغير معدل يضعف العلاقة بين ضغوط العمل وأبعاد الاحتراق الوظيفي .

ثبت وجود دور جوهري لـ الرفاهية الرقمية في تحقيق التوازن بين الحياة والعمل، حيث بلغت درجة موافقة العينة على أثر التكنولوجيا في تقليل ساعات العمل الإضافية متوسطاً قدره (4.22).

الخلاصة والتوصيات: خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى نموذج المنظمة المتعلمة وتوفر موارد تنظيمية مرنة تنجح في خلق بيئة عمل محفزة تقلل من مخاطر الاحتراق المهني. وتوصي الدراسة بضرورة دمج مفاهيم الإرجونوميكس في تصميم بيئات العمل الرقمية، وتفعيل برامج تدريبية تخصصية لتنمية المرونة النفسية واستراتيجيات المواجهة الاستباقية لدى الموظفين لضمان استدامة الأداء العالي.

الكلمات المفتاحية: المرونة في مكان العمل، الاحتراق الوظيفي، المناعة النفسية الاجتماعية، الرفاهية الرقمية، الأداء الوظيفي، الإرجونوميكس.

Abstract

Objective: This study aimed to investigate the interactive relationship between workplace flexibility (temporal, spatial, and functional) and job burnout (psychological burnout), while examining the moderating role of social psychological resilience and digital well-being in enhancing job performance. The study specifically sought to determine the extent to which flexible work arrangements contribute to reducing the severity of burnout dimensions (emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment) among employees in modern work environments.

Methodology: The study adopted the descriptive analytical approach due to its suitability for the psychological and administrative phenomena under investigation. Data were collected using a structured electronic questionnaire whose validity and reliability were verified, with a Cronbach's Alpha coefficient of (0.84). The study sample consisted of 36 employees whose data were analyzed using the SPSS program, employing Pearson correlation tests and multiple regression analysis to measure the impact of independent variables on performance and burnout.

Key Findings:

The results revealed a high level of awareness and practice of flexible work policies, with a mean score of (3.90), while "work continuity flexibility" ranked first with a mean of (4.09).

The analysis confirmed a statistically significant positive relationship between the availability of flexibility options and increased productivity (mean = 4.22), with the regression model explaining approximately (49.6%) of the variance in job performance based on flexibility dimensions.

The study also found that the level of job burnout among the sample was low, with an overall mean of (2.43), indicating that high psychological resilience acts as a moderating variable that weakens the relationship between work stress and burnout dimensions.

A significant role of digital well-being in achieving work-life balance was also confirmed, as the respondents showed a high level of agreement regarding the impact of technology in reducing overtime hours, with a mean score of (4.22).

Conclusion and Recommendations: The study concluded that organizations adopting the learning organization model and providing flexible organizational resources succeed in creating a motivating work environment that reduces the risk of occupational burnout. The study recommends integrating ergonomics principles into the design of digital work environments and activating specialized training programs to develop psychological resilience and proactive coping strategies among employees to ensure sustainable high performance.

Keywords: Workplace flexibility, job burnout, social psychological resilience, digital well-being, job performance, ergonomics.

المحتويات

الإهداء	ج
ملخص الدراسة :	٥
Abstract	و
الفصل الاول الاطار العام للدراسة	1
المقدمة :	1
أولاً: المنطلقات النظرية للدراسة	4
ثانياً: المنهجية وطرق البحث	5
ثالثاً: أدوات الدراسة	6
رابعاً: حدود الدراسة	7
الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة	8
المقدمة :	8
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإرهاق الوظيفي	9
المطلب الأول: مفهوم الإرهاق الوظيفي	9
المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الإرهاق الوظيفي	11
المطلب الثالث: مظاهر وأعراض الإرهاق الوظيفي	13
المبحث الثاني: أسباب وعوامل الإرهاق الوظيفي	15
المطلب الثاني: العوامل الفردية المؤثرة في الإرهاق	17
المطلب الثالث: العوامل الاجتماعية والمهنية	19
المبحث الثالث: المرونة في مكان العمل	21
المطلب الثالث: أهمية المرونة في مواجهة الإرهاق الوظيفي	26
المبحث الرابع: الاستراتيجيات المبتكرة للتغلب على الإرهاق الوظيفي	27
المطلب الأول: الاستراتيجيات التنظيمية	28
المطلب الثاني: الاستراتيجيات التكنولوجية الحديثة	30

33.....	المطلب الثالث: الاستراتيجيات الفردية
36.....	المبحث الخامس: العلاقة بين الإرهاق الوظيفي والمرونة في مكان العمل
36.....	المطلب الأول: العلاقة النظرية بين الإرهاق والمرونة
38.....	المطلب الثاني: أثر المرونة على تقليل الإرهاق الوظيفي
40.....	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين الإرهاق الوظيفي والمرونة
40.....	1. نموذج المطالب والموارد الوظيفية(JD-R Model)
40.....	2. نظرية الحفاظ على الموارد(COR)
41.....	3. دور الموارد التنظيمية في الحد من الإرهاق
41.....	المطلب الثالث: نماذج وتجارب عالمية في تقليل الإرهاق الوظيفي
41.....	1. تجارب الشركات والمؤسسات العالمية
41.....	2. برامج العناية بصحة الموظفين(Wellness Programs)
42.....	3. أفضل الممارسات الحديثة في المؤسسات
43.....	الدراسات السابقة :
46.....	التعليق على الدراسات السابقة:
48.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
50.....	أداة البحث:
50.....	خطوات إعداد أداة البحث:
51.....	صدق فقرات أداة الدراسة:
52.....	ثبات أداة البحث:
55.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والمقترحات
57.....	ثالثاً: تأثير العمل المرن على التوازن بين العمل والحياة:
58.....	رابعاً: أبعاد المرونة التنظيمية في بيئة العمل:
59.....	خامساً: علاقة المرونة بالأداء الوظيفي وجودة المخرجات:
60.....	سادساً: علاقة المرونة في مكان العمل بالارتباط الوظيفي (رضا الموظفين):

61.....	سابعاً: تحليل محاور المرونة في مكان العمل (الزمنية، المكانية، الكمية، الاستمرارية):
62.....	ثامناً: اختبار فرضيات الدراسة
62.....	النتائج:
63.....	التوصيات:
64.....	اختبار فرضيات البحث:
66.....	النتائج
66.....	نتائج المحور الأول: الإرهاق الوظيفي (الاحتراق النفسي)
66.....	نتائج المحور الثاني: ترتيبات العمل المرن (المتغير المستقل)
67.....	نتائج المحور الثالث: أداء الموظفين (المتغير التابع)
67.....	نتائج المحور الرابع: الرفاهية الرقمية Digital Wellness
68.....	التوصيات
68.....	أولاً: توصيات متعلقة بالسياسات التنظيمية ومرونة العمل
68.....	ثانياً: توصيات متعلقة بالتدريب والتطوير المهني
69.....	ثالثاً: توصيات متعلقة ببيئة العمل (الإرجونوميكس) والصحة المهنية
69.....	رابعاً: توصيات متعلقة بالقيادة والإدارة
69.....	خامساً: مقترحات للدراسات المستقبلية
70.....	المقترحات البحثية
71.....	المراجع:
71.....	أولاً: المراجع العربية
73.....	ثانياً: المراجع الأجنبية :
76.....	الملاحق

الجدول

- جدول 1 : توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).....48
- جدول 2 : صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة (أمثلة من مخرجات SPSS).....52
- جدول 3: معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة وللاداة ككل.....52
- جدول 4 : أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي.....53
- جدول 5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور تأثير العمل المرِن على الإنتاجية.....55
- جدول 6 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتساق الداخلي لمتغير الإرهاق الوظيفي.....56
- جدول 7 : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير تأثير العمل المرِن على التوازن.....57
- جدول 8 : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير أبعاد المرونة التنظيمية.....58
- جدول 9 : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير علاقة المرونة بالأداء.....59
- جدول 10 : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير علاقة المرونة بالارتباط الوظيفي.....60
- جدول 11 : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمحاوَر المرونة في مكان العمل.....61
- جدول 12 : اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الرئيسية.....64

الفصل الاول الاطار العام للدراسة

المقدمة :

هنالك أكثر من 120 ألف حالة وفاة في الولايات المتحدة الأمريكية سنوياً بسبب ضغوط العمل، و 10 آلاف حالة وفاة سنوياً في اليابان بسبب الإفراط في العمل، بينما في المملكة العربية السعودية أكثر من 68% من الموظفين يعانون من الاحتراق الوظيفي و 44% منهم يفكرون بالاستقالة سنوياً.

يشهد العالم المعاصر تحولات سريعة تتطلب من المؤسسات والأفراد التكيف والمرونة. يُعتبر الإرهاق الوظيفي أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الموظفين، حيث يؤثر سلباً على الإنتاجية ورفاهيتهم. يعرف الإرهاق الوظيفي بأنه حالة من الإجهاد العاطفي والجسدي والعقلي الناتجة عن التعرض المطول لضغوط العمل. تتجلى هذه الحالة في شعور بالإرهاق المستمر، فقدان الحماس، وتراجع الأداء. تشير الدراسات إلى أن 76% من الموظفين يعانون من مستويات مختلفة من الإرهاق، مثل الإحساس بالام في العضلات، صعوبة الاستيقاظ من النوم، والإحساس بضيق في التنفس عند التفكير في العمل. مما يجعل من الضروري البحث عن حلول فعالة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات مبتكرة للتغلب على الإرهاق الوظيفي وتعزيز المرونة في مكان العمل.

إن فهم الأسباب الجذرية للإرهاق الوظيفي يتطلب النظر في عدة عوامل، منها البيئة التنظيمية، وضغوط العمل، والعوامل الفردية مثل القدرة على التكيف و تطوير الذات او ممارسة الرياضات المختلفة لعدد من الساعات أسبوعياً سواء فردياً او مع المجموعة. تشير الأبحاث إلى أن بيئة العمل السلبية وعدم توفر الدعم الاجتماعي قد تسهم بشكل كبير في زيادة مستويات الإرهاق. تكشف هذه الدراسة عن كيفية استغلال استراتيجيات مبتكرة للتغلب على هذه التحديات وتحسين التجربة الوظيفية للموظفين.

علاوة على ذلك، يعد الإرهاق الوظيفي موضوعاً يتطلب اهتماماً خاصاً في المجتمعات العربية، حيث تلعب الثقافة والعادات دوراً هاماً في كيفية إدارة الضغوط النفسية. يتم تقدير العمل والنجاح المهني بشكل كبير في هذه المجتمعات، مما يضيف ضغطاً إضافياً على الأفراد لتحقيق الإنجازات. بالتالي، من الضروري البحث عن استراتيجيات مبتكرة لمعالجة هذه القضية والمساعدة في تحسين بيئات العمل لضمان الصحة النفسية والجسدية للموظفين وعدم الخسارة المادية الكبيرة بالنسبة للشركات و أصحاب العمل.

مشكلة الدراسة:

الإرهاق الوظيفي يمثل تحديًا كبيرًا على الرغم من الجهود المبذولة للحد من تأثيره. تشير الإحصائيات إلى ارتفاع معدلات الإرهاق في مختلف القطاعات، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف المرتبطة بتغيب الموظفين وانخفاض الإنتاجية. وفقًا للعالم النفسي كريستوفر إيدن، تشير الأبحاث إلى أن الإرهاق يمكن أن يكلف المؤسسات ما يقرب من 300 مليار دولار سنويًا بسبب التراجع في الأداء ورفع مستويات الخسائر. تكمن المشكلة في عدم وجود استراتيجيات فعالة ومستدامة للتغلب على الإرهاق، مما يتطلب دراسة معمقة للعوامل المؤدية إليه، وكيفية التعامل مع المرض في الوقت المناسب وتأثير ذلك على الصحة النفسية.

على الرغم من الجهود المتزايدة التي تبذلها المؤسسات والأفراد للحد من الإرهاق الوظيفي، فإنه لا يزال يمثل تحديًا كبيرًا يؤثر على مختلف القطاعات.

تشير الإحصائيات الحديثة إلى ارتفاع مقلق في معدلات الإرهاق الوظيفي، مما يؤدي إلى تزايد التكاليف المرتبطة بتغيب الموظفين، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدل دوران العمل.

أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في تقديم رؤى جديدة حول استراتيجيات مبتكرة للتغلب على الإرهاق، كما تساعد في:

- توفير فهم أعمق للعوامل المؤدية للإرهاق، مما يساهم في وضع استراتيجيات مستهدفة.
- تقييم فعالية التدخلات المختلفة، مما يمكّن المؤسسات من اختيار الأنسب.
- تطوير استراتيجيات مبتكرة لتعزيز المرونة، مما يزيد من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات.
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات، مما يساهم في تحسين بيئة العمل نحو الأفضل.
- إثراء الأدب الأكاديمي حول الموضوع، مما يوفر أساسًا لمزيد من الدراسات المستقبلية.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد العوامل المؤدية للإرهاق الوظيفي.
2. تقييم مستويات الإرهاق بين الموظفين في مختلف القطاعات.
3. تحليل العلاقة بين الإرهاق والمرونة وكيفية تأثيرهما على الأداء.
4. استكشاف استراتيجيات مبتكرة من مختلف الثقافات للتغلب على الإرهاق.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الصحة النفسية.

تشمل الأهداف الفرعية أيضاً:

- دراسة الأثر المستدام لاستراتيجيات التأقلم على الإرهاق.
- فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على مستويات الإرهاق.
- التحقق من فعالية برامج التدريب والتطوير في الحد من الإرهاق.

تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى الإرهاق الوظيفي في بيئة العمل؟
2. ما هو مستوى الإرهاق لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة؟
3. ما هي العلاقة بين الإرهاق والمرونة في الأداء؟
4. ما هي الاستراتيجيات المبتكرة التي يمكن استخدامها للتغلب على الإرهاق؟
5. ما هي أفضل الممارسات في مجال الحد من الإرهاق وتعزيز التوازن بين العمل والحياة؟

فروض الدراسة:

تستند الدراسة إلى الفروض التالية:

1. توجد علاقة إيجابية بين ضغوط العمل والإرهاق الوظيفي.
 2. توجد علاقة سلبية بين الدعم الاجتماعي والإرهاق الوظيفي.
 3. توجد علاقة إيجابية بين استخدام استراتيجيات فعالة والمرونة في الأداء.
 4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإرهاق تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
- الافتراض بأن الموظفين الذين يشتركون في أنشطة خارج العمل (مثل الرياضة) يكونون أقل عرضة للإرهاق.
 - الافتراض بأن تطبيق برامج التوازن بين الحياة والعمل يساهم في تقليل مستويات الإرهاق.

أولاً: المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى الأطر النظرية التالية التي تفسر ظاهرة الإرهاق الوظيفي وآليات مواجهته:

1. **نظرية حفظ الموارد: (Conservation of Resources Theory - COR)** تفيد هذه النظرية بأن الاحتراق الوظيفي يمكن أن يحدث عندما يدرك العاملون أن مواردهم الشخصية مهددة أو مفقودة، أو عندما لا يحصل العاملون على العائد الكافي من استثماراتهم في الموارد (خالد محمود فهمي عياد، 2022، ص 242). كما تشير إلى أن الأفراد يسعون للحفاظ على الموارد الضرورية للدعم... وبصفتها مورداً نفسياً، يمكن للمرونة النفسية أن تعوض أو تحل محل الموارد الأخرى التي يفقدها الفرد نتيجة لضغوط العمل (خالد محمود فهمي عياد، 2022، ص 242، 261).
2. **نموذج مطالب الموارد الوظيفية: (Job Demands-Resources Model - JD-R)** يقترح هذا النموذج أن بيئة العمل تتكون من بعدين: المطالب الوظيفية وهي الجوانب التي تتطلب جهداً جسدياً أو نفسياً مستمراً وتؤدي إلى استنزاف الطاقة، والموارد الوظيفية وهي العوامل التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه والحد من الآثار السلبية للضغوط (سيرين محمود عازم وأريج حلمي رابي، 2026، ص 95). وينشأ الإرهاق وفقاً للنموذج، فإن الارتفاع المزمن في المطالب في ظل نقص

الموارد يزيد من احتمالية التعرض للضغط والاحتراق المهني (سيرين محمود عازم وأريج حلمي رابي، 2026، ص 95).

3. مفهوم المرونة النفسية: (Psychological Resilience) يشير حرفياً إلى القدرة على الصمود أو التعامل بسرعة مع الظروف الصعبة (Fletcher & Sarkar, 2013)، كما ورد في: خالد محمود فهمي عياد، 2022، ص 242). وهي عملية التوافق الجيد والمواجهة الإيجابية في مواجهة الشدائد والنوائب... أو الضغوط النفسية العادية التي يواجهها البشر، مثل مشكلات الأسرة، وضغوط العمل (منيرة بنت عبد الرحمن المقرن، 2024، ص 219).

4. تطبيق النظريات على استراتيجيات العمل الحديثة:

- **نظرية الحفظ والبيئات الداعمة:** سيتم تناولها من منطلق أن توفير الموارد التنظيمية والشخصية يشكل حماية جزئية ضد انخفاض مستوى الرفاهية النفسية (سيرين محمود عازم وأريج حلمي رابي، 2026، ص 96)، وأن بيئات العمل المرنة تسهم في تقليل مستويات الضغط النفسي وتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية (علي، 2025، ص 7).
- **نموذج المطالب وتصميم البرامج:** سيتم تحليل كيفية تأثيره على برامج العمل حيث يرتبط استخدام بيئة العمل المرنة بانخفاض معدلات الغياب والإرهاق الوظيفي (علي، 2025، ص 7)، وضرورة إعادة النظر في سياسات توزيع الأعباء الوظيفية، بما يسهم في الحد من الاحتراق المهني (سيرين محمود عازم وأريج حلمي رابي، 2026، ص 94).

ثانياً: المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة في تفسير العلاقة بين مرونة العمل ومستوى أداء الموظفين (علي، 2025، ص 1).

عينة الدراسة: ستستخدم الدراسة عينة تمثيلية... مع تنوع المستويات الوظيفية لضمان شمول الدراسة لكافة الفئات (علي، 2025، ص 8، 9). وتهدف المنهجية إلى استهداف فئة محددة تتوافر فيها خصائص مجتمع الدراسة، وذلك لاستخلاص النتائج والتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة

(سيرين محمود عازم وأريج حلمي رابي، 2026، ص 107؛ حصة فاضل جدعان الشمري، 2020، ص 229).

ثالثاً: أدوات الدراسة

تشمل الأدوات المستخدمة ما يلي:

استبيان الإرهاق الوظيفي: (Maslach Burnout Inventory - MBI) يتكون هذا الاستبيان من 22 فقرة لقياس ثلاثة أبعاد هي: الإجهاد العاطفي (9 فقرات)، وتبدل المشاعر (5 فقرات)، ونقص الإنجاز الشخصي (8 فقرات) (العلاقة بين الصلابة النفسية والمرونة مع الإرهاق الوظيفي، ص 53).

مقياس المرونة: (Resilience Scale) مثل مقياس (Connor–Davidson Resilience Scale CD-RISC) الذي يقيس إدراكات الأفراد لقدراتهم على التكيف مع التغيير، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، والمشاعر غير السارة، والحفاظ على الإيجابية في مواجهة الضغوط (خالد محمود فهمي عياد، 2022، ص 253).

استبيان ضغوط العمل: (Job Stress Survey) أداة تهدف إلى الكشف عن واقع ضغوط العمل والتعرف إلى مصادر هذه الضغوط ومستوى انتشارها (سيرين محمود عازم وأريج حلمي رابي، 2026، ص 88).

دليل المقابلة: (Interview Guide) أداة مقابلة نوعية شاملة... تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة والموجهة، ما أتاح للمشاركات حرية التعبير عن آرائهن وتجاربهن.

رابعاً: حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** دراسة تركز على منطقة جغرافية محددة مثل مكتب تعليم رياض الخبراء
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2025.
- **الحدود البشرية:** تقتصر على عينة من الموظفين... لضمان شمول الدراسة لكافة الفئات .
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على قياس العلاقة بين المرونة التنظيمية بأبعادها والاستجابة للتحديات .

التحديات المحتملة: قد تواجه الدراسة تحديات مثل عدم وضوح الحدود بين العمل والحياة الشخصية، خاصة في حالات العمل من المنزل. وساعات التواصل المطلوبة من الموظفين خارج أوقات العمل الرسمية (علي، 2025، ص 1، 12). كما تبرز تحديات في كيفية المحافظة على الارتباط بالوظيفة في ظل التحول الرقمي المتسارع (علي، 2025، ص 203).

الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة :

يستعرض هذا الفصل الأطر النظرية والمفاهيمية التي تشكل حجر الزاوية للدراسة الحالية، حيث شهد العالم تطوراً علمياً وتكنولوجياً متسارعاً أدى إلى ظهور العديد من المخاطر والضغوط المهنية التي توجب على الفرد إدراكها وتجنب مسبباتها. وفي ظل تزايد متطلبات العمل الحديثة، برزت ظاهرة الاحتراق النفسي (Burnout) كاستجابة سلبية للتوتر الناتج عن البيئة التي يعيش فيها الفرد، مما يؤثر على اتزانه العاطفي وإنجازه الشخصي.

ولمواجهة هذه التحديات، يسعى الإطار النظري إلى تسليط الضوء على مدخل الإرجونوميكس (Ergonomics)، وهو العلم التطبيقي الذي يدرس خصائص وأبعاد الإنسان العامل بهدف تصميم وتنظيم العمل بما يحقق الاستخدام الأمثل والفعال والأمن، وضمان أقصى درجات الراحة والرضا للموظف. إن تكامل بيئة العمل الفيزيائية مع الموارد البشرية يجعل من هذه البيئات مكاناً يحفز على الاستقرار الوظيفي والفاعلية من خلال تكييف كل ما يحيط بالعاملين ليلئم قدراتهم.

كما يتناول هذا الفصل مفهوم المناعة النفسية الاجتماعية (Resilience) كآلية وقائية وعملية توافق إيجابية في مواجهة الشدائد والنوائب وضغوط العمل العادية. حيث يركز علم النفس الإيجابي على تعزيز هذه المناعة والتفكير الإيجابي لإعادة الشعور بالسعادة والرضا، ومساعدة الفرد على التخلص من مسببات الضغوط النفسية.

بناءً على ما تقدم، يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل معمق للنظريات المفسرة للعلاقة بين بيئة العمل المرنة، المرونة النفسية، والأداء الوظيفي، مع التركيز على كيفية مساهمة هذه العوامل في تقليل الإرهاق المهني وتعزيز الرفاهية الرقمية والوظيفية في المنظمات الحديثة .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإرهاق الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الإرهاق الوظيفي

1. تعريف الإرهاق الوظيفي في الأدبيات الإدارية والنفسية:

يُعرف الإرهاق الوظيفي (أو الاحتراق النفسي) في الأدبيات الإدارية والنفسية بأنه حالة من الإرهاق والإنهاك العاطفي والعقلي الشديد، تنجم عن التعرض المستمر للضغوط النفسية في بيئة العمل أو النشاط المهني. كما يُنظر إليه من منظور نفسي على أنه حالة من الاستنزاف الذهني والعاطفي والجسدي نتيجة الضغوط المستمرة، وينعكس ذلك في انخفاض الرضا الوظيفي، وضعف العلاقات الاجتماعية والمهنية، وتراجع الروح المعنوية، والميل إلى الانسحاب وعدم القدرة على المواجهة (الغفيلي، 2019، ص 445).

وفي السياق التربوي، يُعرّف الإرهاق الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر السلبية التي تُسبب الإجهاد النفسي والجسدي للمعلم، مثل الإحباط والقلق والاكتئاب، نتيجة الضغوط الداخلية والخارجية وتعدد المهام، مما يؤثر في شخصيته وعلاقاته الاجتماعية والمهنية ويؤدي إلى ضعف أدائه وإنجازه (عرفات، 2022، ص 43).

2. تعريفات الباحثين: (Freudenberger – Maslach)

• فرودنبيرجر:

استخدم مصطلح الاحتراق الوظيفي لوصف حالات الإنهاك العاطفي وفقدان الدافعية والالتزام لدى العاملين، خاصة في المهن الإنسانية، واعتبره نتيجة مباشرة لضغوط العمل المستمرة (Freudenberger، 1974، ص 159).

• ماسلاش:

عرّفت الإرهاق الوظيفي بأنه حالة من الإنهاك الجسدي والعاطفي والمعرفي، تظهر في صورة إعياء شديد وشعور بعدم الجدوى وفقدان الأمل، مما يؤدي إلى تكوّن اتجاهات سلبية نحو الذات والإنجازات والشك في القدرات (Maslach، 2001، ص 402).

وقد حدّدت ثلاثة أبعاد رئيسية للإرهاق الوظيفي:

الإرهاق العاطفي: الشعور بالاستنزاف العاطفي المستمر وصعوبة استعادة الطاقة.

تبلد المشاعر: فقدان التعاطف والابتعاد العاطفي عن الآخرين.

تدني الإنجاز المهني: انخفاض الشعور بالكفاءة وعدم الرضا عن الأداء (Maslach، 2001، ص 403).

3. الفرق بين الإرهاق الوظيفي والضغط الوظيفي والتوتر:

تُعرّف الضغوط النفسية بأنها استجابات انفعالية يمر بها الفرد نتيجة تعرضه لمواقف ضاغطة تفوق قدرته على التكيف (Boyd، 2005، ص 87). أما التوتر فهو حالة من التآزم النفسي المؤقت تنتج عن وجود عوائق تحول دون تحقيق الأهداف.

في حين يُعد الإرهاق الوظيفي حالة مزمنة تمثل النتيجة النهائية لتراكم الضغوط والتوترات، حيث ينشأ نتيجة التعرض المستمر لضغوط العمل دون القدرة على التكيف معها. وبعبارة أخرى، فإن الضغط يمثل استجابة مؤقتة، بينما يمثل الإرهاق الوظيفي مرحلة متقدمة من الإنهاك النفسي (Ahola & Hakanen، 2007، ص 330).

4. تطور مفهوم الإرهاق الوظيفي في الدراسات الحديثة:

شهد مفهوم الإرهاق الوظيفي تطوراً في الدراسات الحديثة، حيث ارتبط بعدد من المتغيرات التنظيمية والتقنية، من أبرزها:

المرونة التنظيمية: تسهم المرونة في ساعات العمل في تقليل مستويات الإرهاق الوظيفي وتحسين جودة الحياة المهنية (الجندي، 2020، ص 112).

نموذج المطالب والموارد الوظيفية: (JD-R) يفترض هذا النموذج أن الإرهاق الوظيفي ينتج عن ارتفاع المطالب الوظيفية مقابل نقص الموارد المتاحة للعاملين (Bakker & Demerouti، 2007، ص 312).

المناعة النفسية والتحول الرقمي: أشارت الدراسات الحديثة إلى أن سوء استخدام التكنولوجيا قد يؤدي إلى زيادة التوتر والضغوط النفسية، في حين تسهم المناعة النفسية في الحد من آثار إجهاد العمل.

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الإرهاق الوظيفي

اتفق الباحثون، ولا سيما ماسلاش، على أن الإرهاق الوظيفي ليس حالة واحدة، بل يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة تعكس طبيعة هذه الظاهرة وتعقيدها (Maslach، 2001، ص 402).

1. الإجهاد (الإنهاك) العاطفي: (Emotional Exhaustion)

يُعد هذا البعد المكون الأساسي للإرهاق الوظيفي، ويشير إلى شعور الفرد باستنزاف طاقته العاطفية والجسمانية نتيجة التعرض المستمر للضغوط المهنية. وغالبًا ما يصاحب هذا الشعور إحساس بالتوتر والعجز عن أداء المسؤوليات بالكفاءة السابقة، خاصة في التعامل مع الآخرين (عياد، 2022، ص 244).

2. تبدل المشاعر أو اللامبالاة المهنية: (Depersonalization / Cynicism)

يُعرف هذا البعد أيضًا بالتهكم أو فقدان الحس الإنساني في التعامل، ويتمثل في تبني الفرد اتجاهات سلبية تجاه العمل والآخرين، حيث يسعى إلى خلق مسافة نفسية بينه وبين وظيفته. وقد يظهر ذلك في صورة اللامبالاة، أو سوء معاملة الآخرين، أو تحميلهم مسؤولية المشكلات المهنية، واستخدام أساليب حادة في التفاعل (عياد، 2022، ص 245).

3. انخفاض الإنجاز الشخصي: (Reduced Personal Achievement)

يشير هذا البعد إلى تراجع شعور الفرد بالكفاءة المهنية، وميله إلى تقييم ذاته بصورة سلبية، مع الإحساس بعدم القدرة على أداء العمل بشكل جيد، خاصة في المهام التي تتطلب التفاعل مع الآخرين. ويؤدي ذلك إلى انخفاض الإنتاجية، والشعور بالإحباط وعدم الرضا عن الأداء المهني (عياد، 2022، ص 245).

4. نموذج ماسلاش للاحتراق الوظيفي: (Maslach Burnout Inventory - MBI)

يُعد مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي من أكثر الأدوات استخدامًا في قياس هذه الظاهرة، ويعتمد على الأبعاد الثلاثة السابقة، ويتضمن ما يلي:

• مكونات المقياس:

يتكون من (22) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: الإجهاد العاطفي (9 فقرات)، وتبلد المشاعر (5 فقرات)، وانخفاض الإنجاز الشخصي (8 فقرات) (عياد، 2022، ص 246).

• نظام التقدير:

تعتمد الاستجابات على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تكرار الشعور أو السلوك لدى الأفراد (عياد، 2022، ص 246).

• النسخة العامة: (MBI-GS)

ظهرت نسخة مطورة من المقياس تتكون من (16) عبارة، وتُستخدم لقياس الإرهاق الوظيفي في المهن التي لا تتطلب تفاعلًا مباشرًا ومستمرًا مع الآخرين، مثل المهن الإدارية (عياد، 2022، ص 246).

• أهمية النموذج:

تكمن أهميته في قدرته على قياس مستويات الإرهاق الوظيفي بدقة، والكشف عن مدى تدهور كفاءة الفرد المهنية نتيجة الاستنزاف النفسي والعاطفي (Maslach، 2001، ص 404).

المطلب الثالث: مظاهر وأعراض الإرهاق الوظيفي

تتعدد مظاهر الإرهاق الوظيفي (الاحتراق النفسي) لتشمل جوانب نفسية وجسدية وسلوكية، تؤثر مجتمعة في كفاءة الفرد والمنظمة، وذلك على النحو التالي:

1. الأعراض النفسية:

تتمثل الأعراض النفسية في اضطراب إدراك الفرد، وعدم وضوح مفهوم الذات لديه، وضعف الذاكرة والتشتت الذهني، وزيادة القابلية للإصابة بالأمراض النفسية والعقلية. كما أن تكرار الضغوط الشديدة يؤدي إلى شعور الفرد بالغضب والخوف والحزن والاكتئاب، إضافة إلى الشعور بالخلج والغيرة.

كما تظهر هذه الأعراض في صورة التوتر العصبي، والقلق النفسي، والفشل في التوافق، والانطواء، والاكتئاب، والخوف، وحالات عدم الرضا والاستياء، ويضاف إلى ذلك الشعور بالعزلة والوحدة والاكتئاب (الشمري، 2020، ص 93)، وكذلك فقدان الأمل في المستقبل والنمو المهني.

2. الأعراض الجسدية:

يؤدي التعرض المستمر للضغوط إلى إرهاق جسدي ونفسي، ويزيد من احتمال الإصابة بالاضطرابات النفسية مثل الأرق والكوابيس. ومن أبرز الأعراض الجسدية الموثقة: الصداع المستمر، والقلق، واضطرابات النوم، والتقيؤ والغثيان، والنوبات القلبية، وقرحة المعدة، وارتفاع نسبة الكوليسترول.

كما يوصف الإرهاق الجسدي بأنه شعور دائم بالإجهاد الجسدي والنفسي حتى بعد الراحة، إضافة إلى قلة النوم واضطراباته، والنوم لساعات غير كافية أو النوم المتقطع.

3. الأعراض السلوكية:

تتجلى الأعراض السلوكية في عدة صور، منها اللامبالاة، والإهمال، والعداونية، والتخريب، وضياح الوقت، والأنانية، والتشكي. كما يظهر ذلك من خلال التسبب في العمل، والتهرب منه كلما وجد الموظف سبيلاً، وعدم الحرص على الحضور المبكر، وعدم الالتزام بفترة العمل كاملة، وكثرة الخروج أثناء العمل، والانصراف المبكر.

ومن الناحية الاجتماعية المهنية، يصبح الفرد أكثر حدة في انفعالاته وأكثر قسوة في تعامله مع الآخرين نتيجة ضغوط العمل (الشمري، 2020، ص 105). كما قد يتجه الموظف إلى الانخراط في سلوكيات سلبية مثل التخريب، وعدم إتقان الأداء، وظهور الصراعات بين الأفراد (ALAT، 2020، ص 257).

4. تأثير الإرهاق على الأداء والإنتاجية:

يؤثر الإرهاق الوظيفي بشكل مباشر وسلبى على مخرجات العمل، حيث يؤدي إلى:

- تراجع الفعالية:

تراجع أداء الأفراد وفعاليتهم في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي والمهني، ويصبحون أقل قدرة على التفاعل مع الآخرين وفهم احتياجاتهم ومشكلاتهم.

- انخفاض الإنتاجية:

كلما زاد إحباط الموظف انخفض أدائه في العمل، مما يؤدي إلى تدني إنتاجيته (ALAT، 2020، ص 257). كما يترتب على ذلك انخفاض مستوى تطوير الأداء، واستنزاف القدرات العقلية والبدنية، وفقدان الحماس والرغبة في العمل (الشمري، 2020، ص 94).

- ارتفاع معدلات الغياب والدوران الوظيفي:

يؤدي ارتفاع مستوى الإرهاق الوظيفي إلى زيادة معدلات الغياب، وقد يصل الأمر إلى ترك العمل أو المهنة بشكل نهائي (الشمري، 2020، ص 111، 115).

- العلاقة العكسية مع الأداء الوظيفي:

أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الإرهاق الوظيفي والأداء، حيث تؤدي زيادة مستويات الاحتراق إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي (MFES، 2020، ص 97).

المبحث الثاني: أسباب وعوامل الإرهاق الوظيفي

المطلب الأول: العوامل التنظيمية المؤدية للإرهاق

تعتبر العوامل التنظيمية من أبرز المسببات لظاهرة الإرهاق الوظيفي، حيث (توجد عوامل عديدة لها تأثير ملموس على معاناة الأفراد من الاحتراق الوظيفي في العمل، كما تقف العديد من العوامل والأسباب وراء ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين). (حصة فاضل جدعان الشمري، 2020، ص 101).

1. عبء العمل الزائد: يعد عبء العمل من المصادر الرئيسية للضغط النفسي، حيث يشير حرفياً إلى: المطالب التي تتطلب جهداً جسدياً أو نفسياً مستمراً وتؤدي إلى استنزاف الطاقة مثل عبء العمل المرتفع، الضغط الزمني، والتحديات السلوكية). كما يظهر الإرهاق عندما يشعر الموظف بأنه مثقل بالأعباء الوظيفية (عبد الهادي بن عبد الله العمري، 2022، ص 105).

وفي السياق الإداري، فإن كثرة مهام المدير التعليمية. تسبب الإحباط الوظيفي نظراً لكثرتها: الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم، ورعاية الطلاب، وتطوير المناهج، ووضع التقارير (بارقاش والأنسي، 2006، ص 51). ويضيف باحث آخر أن الفرد يشعر بالإجهاد في العمل من منطلق سببين: الأول هو عدم القدرة الكافية للقيام بالعمل، والثاني هو حجم المهام الموكلة إليه وقلة الوقت لأدائها). (منيرة بنت عبد الرحمن المقرن، 2024، ص 89).

2. ضعف القيادة الإدارية: تلعب القيادة دوراً محورياً في استقرار الموظف أو احتراقه؛ فـ (تسبب الإدارة المدرسية. وفشلها بين أعضاء هيئة المدرسة جميعاً (مدير – مدرسين – إداريين – طلبة) من حيث تنظيم وتسيير العملية التربوية وتوجيهها الوجهة الصحيحة. يؤدي مباشرة إلى الإرهاق (بارقاش والأنسي، 2006، ص 53).

كما يتمثل ضعف القيادة في استخدام السلطة بطريقة خاطئة ومنفردة كالتوبيخ والسخرية، وجود التحيز والمحاباة وتفضيل بعض العاملين على بعض مما يؤدي إلى انقسام الإدارة). (بارقاش والأنسي، 2006، ص 54). بالإضافة إلى ذلك، فإن (الإشراف الضعيف من المعلم،

المنازعات مع الزملاء). تعد من مسببات الإرهاق الناتجة عن خلل القيادة (حصة فاضل جدعان الشمري، 2020، ص 111).

3. غموض الدور الوظيفي: يحدث الإرهاق عندما تكون التوقعات غير محددة، ويُعرف غموض الدور حرفياً بأنه): نتيجة الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون من الفرد أثناء ممارسته لمهنته وما يجب عليه القيام به بالفعل). (عبد الهادي بن عبد الله العمري، 2022، ص 105).

ويظهر هذا الغموض في بيئة العمل من خلال شعور الموظف بأن). المهام المطلوبة مني كمعلم أحياناً غير واضحة. وتطلب مني أعمال لا تدخل ضمن مسؤولياتي الأساسية). كما يرتبط غموض الدور ب). عدم الاهتمام بوضع خطة العمل المدرسي... وعدم الاهتمام بالخطة يؤدي إلى كثرة الأخطاء الإدارية والفنية، وظهور المجاملات، وتأخر تنفيذ الأعمال وهبوط الروح المعنوية لدى العاملين). (بارقارش والأنسي، 2006، ص 52).

4. بيئة العمل غير الداعمة: تفتقر البيئة الطاردة إلى الموارد والمساندة، حيث تشير المصادر إلى . نقص الموارد والدعم الإداري اللازمين لتنفيذ المهام بفعالية... وقد يجدون أنفسهم يعملون في بيئة تفتقر إلى الموارد الكافية لتنفيذ البرامج والمشاريع المخطط لها). (أطر الدعم الاجتماعي، ص 16، 19).

وتتجلى البيئة غير الداعمة أيضاً في . عدم حصول المعلم والعاملين بالمدرسة على التشجيع المناسب للمهام التي أقوم بها، وتقارير الكفاية المتدنية والتي لا تتناسب مع ما يقدمه من أعمال، وعدم وجود لائحة مكافآت مناسبة). كما أن . نقص المساندة الاجتماعية أثناء أداء الفرد لمهنته، ومن أهمها نقص المساندة الاجتماعية خاصة عندما يواجه صعوبات أو مخاطر. يعد عاملاً حاسماً في نشوء الإرهاق (عبد الهادي بن عبد الله العمري، 2022، ص 105). وفي البيئات الحديثة، تُعد . العزلة الاجتماعية. وتقليل التفاعل الوجيه مع الزملاء. من العوامل التي . تزيد من احتمالية الإرهاق النفسي. (علي، 2025، ص 8).

المطلب الثاني: العوامل الفردية المؤثرة في الإرهاق

تلعب الخصائص والقدرات الذاتية للفرد دوراً حاسماً في مدى استجابته لضغوط العمل؛ حيث إن الاحتراق الوظيفي ناتج عن مجموعة متنوعة من العوامل، أهمها السمات الشخصية. (العلاقة بين الصلابة النفسية والمرونة مع الإرهاق الوظيفي، ص 60).

1. الشخصية: (Personality)

تعتبر السمات الشخصية من أقوى المتنبئات بالإرهاق؛ (. ويعد العنصران الأساسيان لهذه العوامل الشخصية هما الصلابة النفسية والمرونة). (العلاقة بين الصلابة النفسية والمرونة مع الإرهاق الوظيفي، ص 60). وتتضح أبعادها كما يلي:

- **الصلابة النفسية:** تشمل ثلاثة مكونات: الالتزام، والتحكم، والتحدي... فالشخص الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الالتزام يكون قد أدرك تماماً أهمية ومعنى من هو وما هي الأنشطة التي يقوم بها.
- **السمات الشخصية المرتبطة:** كانت العوامل الشخصية المرتبطة بالاحتراق النفسي هي السمات الشخصية، والكفاءة الذاتية في التعليم كما يذكر البعض أن الإرهاق يرتبط بـ اضطراب إدراك الفرد، وعدم وضوح مفهوم الذات لديه.

2. القدرة على التكيف: (Adaptability)

يحدث الإرهاق عندما يفشل الفرد في إدارة ضغوطه؛ حيث إن مرحلة الإرهاق: تحدث عند استنفاد قدرة الفرد على التكيف نتيجة تعرضه المستمر للضغوط، مما قد يؤدي إلى مشكلات صحية ونفسية خطيرة

- **استراتيجيات المواجهة:** تُعرف بأنها سلسلة من الأفعال وعمليات التفكير، تُستخدم لمواجهة موقف ضاغط أو غير سار أو في تعديل استجابات الفرد (عبد، 2024، ص 202).
- **أهمية التكيف:** بما أن المرونة هي واحدة من أهم المهارات في التعامل مع مشاكل الحياة، فإنها تؤدي إلى تقليل الاحتراق الوظيفي.

3. المهارات النفسية: (Psychological Skills)

تشكل المهارات النفسية، مثل الذكاء الانفعالي والمناعة النفسية، خط دفاع ضد الاحتراق:

الذكاء الانفعالي: كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الذكاء الانفعالي والاحتراق. حيث يؤدي إلى تقليل إجهاد الموظف وإحساسه بالإرهاق). (عبد، 2024، ص 204).

المناعة النفسية: تُعرف بأنها قدرة الفرد على تحمل الضغوط، وأنها تمنح الفرد القدرة على مواجهة نوع الضغوط والتغلب على الموقف الضاغط ومحاولة استعادة الفرد لتوازنه النفسي (المقرن، 2024، ص 110).

الإلتقان الشخصي: يساهم هذا البعد لدى الفرد. في التأكيد على العمل باستمرار والتركيز والصبر والموضوعية في النظر للواقع. وتحديد الرؤية الشخصية بدقة.

4. التوازن بين العمل والحياة: (Work-Life Balance)

يعد التوازن بين المتطلبات المهنية والأسرية عاملاً وقائياً مهماً:

تأثير التوازن: تسهم بيئات العمل المرنة في تقليل مستويات الضغط النفسي وتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتقليل معدلات الغياب والإرهاق). (علي، 2025، ص 346).

تحديات التوازن: لا يزال البعض يواجه تحديات في تحقيق توازن مثالي بين مسؤولياته المهنية والشخصية، مما يعني أن الأمر يعتمد على عوامل إضافية مثل ثقافة العمل وساعات التواصل المطلوبة من الموظفين خارج أوقات العمل الرسمية (علي، 2025، ص 355).

استراتيجيات الوقاية: يُشدد على ضرورة خلق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والعناية الذاتية، والعناية بالصحة النفسية (أطر الدعم الاجتماعي، ص 2).

المطلب الثالث: العوامل الاجتماعية والمهنية

تتشابك الظروف المهنية مع العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل لتشكل محفزاً رئيساً أو كابحاً لظاهرة الإرهاق الوظيفي، وتتضح هذه العوامل في النقاط التالية:

1. العلاقات بين زملاء:

تلعب جودة الروابط الاجتماعية دوراً حاسماً في استقرار الموظف؛ حيث تشير الدراسات إلى أن تقليل التفاعل الجاهي مع الزملاء قد يؤثر سلباً على الروابط الاجتماعية، ويقلل من روح الفريق والتعاون). (علي، 2025، ص 1). كما يظهر الإرهاق نتيجة لضعف العلاقات الإنسانية... وسوء التوافق الاجتماعي بين العاملين، وإهمال الأفراد وعدم احترامهم أو تقدير ظروفهم (بارقاش والأنسي، 1427، ص 45). وعند وصول الموظف لمرحلة الاحتراق يصبح كل معلم منهم يحمل اتجاهاً سلبياً نحو مهنته ونحو زملاءه، مما يؤثر سلباً على كفاءته الشخصية (Liu & Cheung, 2015، كما ورد في: حصة الشمري، 2020، ص 93).

2. الدعم الاجتماعي في العمل:

يعد نقص المساندة من أبرز مسببات الإرهاق، فقد ورد حرفياً: أشعر أن الدعم الاجتماعي الذي أتلقيه أقل بكثير من حجم مسؤوليتي. وفي المقابل . يلعب الدعم الاجتماعي دوراً محورياً في تعزيز ممارسات العافية والرعاية الذاتية... ويسهم في التخفيف من الآثار السلبية للضغوطات، مما يعزز قدرة الموظف على التكيف مع تحديات الحياة المهنية. لذلك، تبرز أهمية . الدعم الاجتماعي والتنظيمي كعوامل وقاية (Awwad-Tabry et al., 2023)، تعزيز ثقافة الدعم النفسي والتعاون بين أطر الدعم الاجتماعي والإدارة المدرسية). (أطر الدعم الاجتماعي، ص 21).

3. ثقافة المنظمة:

تؤثر الثقافة السائدة في المؤسسة على مستويات الاحتراق؛ إذ إن . الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي... ومن المهم أن تفهم المؤسسات تأثير ثقافتها على موظفيها وتتخذ خطوات لتعزيز ثقافة إيجابية وصحية) . تعزيز التعاون والفريق كجزء من الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. وفي المقابل، فإن وجود ثقافة تنسم ب التحيز والمحابة وتفضيل بعض العاملين على بعض يؤدي إلى انقسام الإدارة وهبوط الروح المعنوية). (بارقاش والأنسي، 1427، ص 45).

4. الضغوط المهنية الحديثة:

فرضت أنماط العمل الجديدة ضغوطاً إضافية، منها:

تداخل الحدود): عدم وضوح الحدود بين العمل والحياة الشخصية، خاصة في حالات العمل من المنزل. مما يؤدي إلى تمدد ساعات العمل على حساب الوقت الشخصي والأسري، وينتج عنه الإرهاق). (علي، 2025، ص 1).

الضغوط الرقمية: يواجه الموظفون تحديات مرتبطة بـ). ساعات التواصل المطلوبة خارج أوقات العمل الرسمية). (علي، 2025، ص 3). وهو ما يتطلب برامج لتعزيز قدرة العاملين على). التحكم في الضغوط المهنية، وإدارة الوسائط الرقمية وتوجيه استخدامها نحو الشعور بالرضا والإنجاز،

التحديات الميدانية: ينشأ الاحتراق النفسي نتيجة التعامل المستمر مع التحديات المهنية والإدارية، ومع فئات متنوعة من المستفيدين الذين يعانون من مشاكل نفسية واجتماعية.

المبحث الثالث: المرونة في مكان العمل

المطلب الأول: مفهوم المرونة التنظيمية والوظيفية

تُجمع المصادر على أن المرونة أصبحت أداة استراتيجية تعتمد عليها العديد من المؤسسات العامة والشركات الخاصة. بهدف زيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا الموظفين، وتعزيز قدرتها على المنافسة في سوق العمل (علي، 2025، ص 4).

1. تعريف المرونة في الإدارة الحديثة: وردت تعريفات حرفية متعددة للمرونة في المصادر كالتالي:

تعريف الأحمد (2019): بيئة العمل المرنة بأنها إمكانية تعديل ساعات العمل، أو تقليل عدد أيام الدوام، أو العمل عن بعد، بما يساهم في تحقيق توازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظف.

تعريف التميمي (2021): المرونة هي . نظام إداري يسمح للموظفين بالتحكم في جداولهم الوظيفية بهدف تحسين الأداء وتقليل الإرهاق الوظيفي (الزهره علي، 2025، ص 11).

تعريف ليم وآخرون: (Lim et al, 2012) هي قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير الذي يحدث للظروف البيئية). (Lim et al, 2012) ، كما ورد في: عبد المعطي، 2022، ص 6).

تعريف فيليب وتولادهار: (Philip & Tuladhar, 2002) هي القدرة على الاستجابات المتعددة للبيئة المحيطة، والاحتفاظ بمخزون من الاستجابات والتحول من استجابة لأخرى متحملة تكلفة الجاهزية والاستعداد (Philip & Tuladhar, 2002) ، كما ورد في: عبد المعطي، 2022، ص 6).

تعريف سلفادور (Salvador, 199) : المرونة هي القدرة على التغير وفقا للظروف المختلفة ، كما ورد في: عمر، 2023، ص 187).

2. الفرق بين المرونة التنظيمية والمرونة النفسية: توضح المصادر الفرق الجوهرية بينهما من خلال النصوص التالية:

المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility): تُعرف بأنها . مخزون من القدرات التنظيمية والادارية التي تمكن المنظمات من التكيف السريع مع تلك التحولات . كما تشمل مرونة التنظيم (structure flexibility) أي قابلية الهيكل التنظيمي لإعادة الهيكلة، استجابة للمتغيرات البيئية .

المرونة النفسية (Psychological Resilience): تُعرف حرفياً بأنها). القدرة على الصمود أو التعامل بسرعة مع الظروف الصعبة). (Fletcher & Sarkar, 2013 ، (عياد، 2022، ص 242). وهي أيضاً). عملية التوافق الجيد والمواجهة الإيجابية في مواجهة الشدائد والنائب... أو الضغوط النفسية العادية التي يواجهها البشر، مثل مشكلات الأسرة، وضغوط العمل). (المقرن، 2024، ص 219).

3. أهمية المرونة في المؤسسات المعاصرة :تتجلى الأهمية في الأدوار الاستراتيجية التالية:

مواجهة المتغيرات :تهدف المرونة إلى). رفع قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة بكفاءة وفاعلية... بحيث تمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل تلك الظروف). (عبد المعطي، 2022، ص 8).

تحقيق التميز): تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاداء المتفوق للعاملين فيه). (Mac Duffie, 1995، كما ورد في: عمر، 2023، ص 178).

تحسين بيئة العمل :تسهم المرونة في). تحسين رضا الموظف وتقليل الضغط النفسي). (يوسف، 2016، كما ورد في: علي، 2025، ص 12).

دعم الابتكار): تساعد على تنمية وتشجيع الابتكار القائم بالأساس على الإبداع والتغيير، مما يجعل المؤسسة قادرة على تقديم كل جديد لمواجهة تحديات البيئة). (عبد المعطي، 2022، ص 8).

جذب المواهب :تُعد). عاملاً حيوياً في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، لا سيما في ظل التنافس الشديد... حيث أصبح الموظفون يفضلون أماكن العمل التي تراعي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية). (Allen & Shockley, 2020 ، كما ورد في: علي، 2025، ص 18).

المطلب الثاني: أنواع المرونة في بيئة العمل

تتعدد أشكال وأنماط المرونة في المؤسسات الحديثة لتشمل أبعادًا زمنية ومكانية وتنظيمية، ويمكن تصنيفها إلى أنماط متنوعة تهدف جميعها إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وراحة الفرد (علي، 2025، ص 22).

1. المرونة الزمنية: (Time Flexibility)

تُعد من أكثر أنواع المرونة شيوعًا، وتُعرّف بأنها المرونة التي تمنح الموظفين حرية تحديد أيام وساعات العمل اليومية والجدول، حيث تعكس قدرة الموظف على تغيير الحدود الزمنية لعمله وتتخذ الأشكال التالية:

• نظام الساعات المرنة: (Flexible Hours)

عبارة عن جدولة مبرمجة للموظفين بدوام كامل، تسمح لهم باختيار أوقات بدء وانتهاء العمل يوميًا، بشرط إكمال عدد محدد من الساعات، حيث يُمنح الموظف حرية تحديد أوقات العمل ضمن حدود معينة، مما يساعد في تقليل الضغط النفسي (علي، 2025، ص 23).

• الدوام المضغوط: (Compressed Workweek)

نظام يتيح للموظف العمل لساعات أطول يوميًا مقابل تقليل عدد أيام العمل الأسبوعية، مثل العمل أربعة أيام بدلاً من خمسة (علي، 2025، ص 24).

• العمل الجزئي المرن: (Part-time Flexibility)

يتيح للموظفين اختيار عدد الساعات الأسبوعية التي يعملون بها، ويُعد مناسبًا للآباء والطلاب أو من لديهم التزامات أخرى (علي، 2025، ص 24).

2. المرونة الوظيفية: (Functional Flexibility)

تركز على قدرات الموظف وتوزيع المهام، وتتمثل في تفويض السلطة، والإدارة التشاركية، والتدريب (عمر، 2023، ص 112). وتُعد من المكونات الرئيسة لمرونة الموارد البشرية، حيث تؤثر بشكل مباشر في أداء المنظمات، إذ تقع مسؤولية العديد من الأنشطة على عاتق هذا النوع من المرونة (عمر، 2023، ص 112).

ويرتبط بها مفهوم مرونة المهارات، التي تشير إلى مدى سهولة وسرعة اكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة (عمر، 2023، ص 114).

3. المرونة التنظيمية: (Organizational Flexibility)

تتعلق بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، وتشمل عدة أبعاد، من أبرزها:

- **المرونة الاستراتيجية: (Strategic Flexibility)**
قدرة المؤسسة على تبني وتنفيذ بدائل استراتيجية متعددة بسرعة، مثل تغيير أساليب الإنتاج أو تقديم الخدمات (عبد المعطي، 2022، ص 189).
- **المرونة التكتيكية: (Tactical Flexibility)**
تعني قدرة الهياكل والوحدات التنظيمية على التكيف السريع مع التحديات من خلال سرعة اتخاذ القرار وتحقيق الاتصال الفعال (عبد المعطي، 2022، ص 190).
- **المرونة التشغيلية: (Operational Flexibility)**
تركز على العمليات التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة عالية، مع تقليل المخاطر (عبد المعطي، 2022، ص 190).
- **مرونة الهيكل التنظيمي: (Structure Flexibility)**
تعني قابلية الهيكل التنظيمي لإعادة التشكيل والتعديل استجابةً للمتغيرات البيئية (عبد المعطي، 2022، ص 191).

4. العمل عن بُعد والعمل الهجين: (Remote and Hybrid Work)

فرضت التطورات التكنولوجية والظروف الحديثة أنماطاً مرنة في مكان العمل، من أبرزها:

- **العمل عن بُعد: (Remote Work)**
يُتيح للموظفين أداء مهامهم خارج مقر العمل الرسمي، مما يساهم في تقليل تكاليف التنقل وزيادة التركيز (علي، 2025، ص 22). ويُعرف أيضاً بنمط الموظف الجوال، حيث يمكن للفرد العمل من أي مكان باستخدام الحاسب الشخصي أو المحمول، سواء من المنزل أو أثناء التنقل (حجازي، 2008، ص 91).

- **العمل الهجين: (Hybrid Work Model)**

يمزج بين العمل من المكتب والعمل عن بُعد بشكل مرّن، ويُعد من أكثر النماذج انتشارًا بعد جائحة كوفيد-19، حيث يحقق توازنًا بين التفاعل المباشر والعمل المستقل (علي، 2025، ص 24-25).

- **المرونة في مكان العمل: (Flexplace)**

تشير إلى قدرة الموظف على اختيار مكان العمل، بحيث يمكنه أداء مهامه من المنزل أو أي موقع آخر .

المطلب الثالث: أهمية المرونة في مواجهة الإرهاق الوظيفي

تُعد المرونة في بيئة العمل صمام أمان للموظف والمؤسسة على حد سواء؛ حيث تسهم بيانات العمل المرنة في تقليل مستويات الضغط النفسي، وتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتقليل معدلات الغياب والإرهاق (علي، 2025، ص 27). وتنضح هذه الأهمية من خلال المحاور التالية:

1. تعزيز الصحة النفسية للموظفين:

تؤدي المرونة دورًا جوهريًا في حماية الفرد من الانهيار النفسي، حيث أثبتت النتائج وجود ارتباط قوي بين العمل المرن وتحسين الرضا الوظيفي وتقليل الإرهاق النفسي (علي، 2025، ص 8). كما أن خيارات الدوام المرن تساعد في تقليل الضغط النفسي وتحقيق التوازن الحياتي (علي، 2025، ص 23).

وفي هذا السياق، تبرز المرونة النفسية كآلية مواجهة، إذ إن ارتفاع مستوى المرونة النفسية يضعف العلاقة بين ضغوط العمل وأبعاد الاحتراق الوظيفي، مما يقلل من مشاعر الإرهاق (عياد، 2022، ص 207).

كما تشير الدراسات إلى أن المرونة في ساعات العمل تؤدي إلى تقليل الإرهاق الوظيفي وتحسين جودة الحياة العملية (الجندي، 2020، ص 37).

2. زيادة الرضا الوظيفي:

تُعد المرونة محركًا رئيسًا لشعور الموظف بالرضا تجاه عمله؛ فقد أكدت البيانات أن الرضا الوظيفي يتعزز من خلال تطبيق العمل المرن، حيث سجلت الفقرة المتعلقة برضا الموظف عن سياسات المرونة متوسطًا مرتفعًا بلغ (4.19) (علي، 2025، ص 65).

كما تشير الدراسات إلى أن توفير خيارات عمل مرنة يساهم في تحسين رضا الموظفين (التميمي، 2021، ص 33).

وتؤكد الأدبيات أن أنظمة العمل المرنة تعزز الشعور بالرضا الوظيفي، وأن الموظفين يفضلون بيانات العمل التي تراعي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية (علي، 2025، ص 47، 28).

3. تحسين الإنتاجية:

على عكس الاعتقاد التقليدي، تسهم المرونة في رفع كفاءة الأداء؛ حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المرنة وزيادة إنتاجية الموظفين (علي، 2025، ص 16).

كما أظهرت الدراسات أن العمل عن بُعد أدى إلى زيادة إنتاجية الموظفين مقارنة بالعمل التقليدي (Bloom et al., 2017، ص 39).

وقد فسّر الموظفون ذلك بقدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة أعلى عند العمل وفق جدول زمني مرن (علي، 2025، ص 52)، وأن المرونة الوظيفية تعزز الإنتاجية من خلال تمكينهم من اختيار الأوقات التي يكونون فيها أكثر تركيزاً وإبداعاً (علي، 2025، ص 54).

4. تقليل معدل دوران العمل:

تسهم المرونة في استبقاء الكفاءات وتقليل رغبتهم في ترك العمل؛ حيث إن تبني بيئة عمل مرنة يحقق العديد من الفوائد، منها زيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات الغياب والاستقالات (الزهراني، 2020، ص 26).

كما تؤكد الأدبيات أن بيئة العمل المرنة تُعد عاملاً حيوياً في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، خاصة في ظل التنافس المهني (علي، 2025، ص 28).

كذلك فإن تحسين الرفاهية الرقمية والارتباط الوظيفي الناتج عن المرونة يسهم في تقليل نية ترك العمل ومعدل الدوران الوظيفي (عبد الشكور، 2023، ص 264).

وفي السياق الإداري، فإن الحرية الممنوحة للموظف في تنظيم ساعات عمله تعزز شعوره بالانتماء والولاء المؤسسي (علي، 2025، ص 27).

المبحث الرابع: الاستراتيجيات المبتكرة للتغلب على الإرهاق الوظيفي

تؤكد الدراسات أن مواجهة الإرهاق تتطلب تبني استراتيجيات فعّالة من قبل الجهات التعليمية للحد من هذه الظاهرة، بما ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين وجودة التعليم (الشمري، 2020، ص 91).

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنظيمية

تتعلق هذه الاستراتيجيات بمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي، ودور الإدارة في مساعدة العاملين على التخلص منه والوقاية منه (الشمري، 2020، ص 108).

1. إعادة تصميم الوظائف:

تُعد هيكلية المهام مدخلاً رئيساً للوقاية من الإرهاق الوظيفي، وتشمل ما يلي:

- **الإثراء الوظيفي:** الاهتمام بالإثراء الوظيفي والتقدم المهني (الشمري، 2020، ص 109).
- **تغيير الأدوار:** إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات (الشمري، 2020، ص 109).
- **توزيع المسؤوليات:** إعادة النظر في توزيع الأعباء المهنية والوظيفية، وتوفير حوافز مادية ومعنوية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والحد من آثار الضغوط المهنية (7-1-60، 2020، ص 46).
- **وضوح العلاقات:** وضوح علاقات العمل داخل المؤسسة (الشمري، 2020، ص 110).

2. تقليل عبء العمل:

يُعد تخفيف الأعباء من أهم الخطوات التنظيمية، ويتضمن ما يلي:

- **تخفيف المسؤوليات:** تحسين ظروف العمل وتخفيف المسؤوليات الزائدة، والالتزام بالمهام المحددة (جريفي، 2023، ص 8-9).
- **تقليل الأعباء الإدارية:** خلق بيئة عمل إيجابية من خلال تقليل الأعباء الإدارية، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة.
- **فترات الراحة:** تنظيم فترات راحة دورية وأوقات عمل مرنة لتقليل الإرهاق البدني والعقلي الناتج عن العمل لساعات طويلة.
- **التخفيف النوعي:** التخفيف قدر الإمكان من أعباء العمل الملقاة على المعلم والتي تزيد من ضغوط المهنة (الشمري، 2020، ص 112).

3. برامج الدعم النفسي:

يجب أن توفر المنظمة آليات دعم مؤسسية متخصصة، تشمل:

- **المساندة الاجتماعية:** تعزيز ثقافة الدعم النفسي والتعاون بين العاملين والإدارة (جريفي، 2023، ص 8).
- **الاستشارات المتخصصة:** إتاحة الحصول على استشارات نفسية متخصصة للتعامل مع الصدمات، وتفعيل برامج التعافي النفسي بعد الحوادث المؤثرة .
- **ورش العمل:** إقامة جلسات توعية وورش عمل حول أساليب مواجهة الضغوط والتكيف النفسي، مثل تقنيات التنفس العميق والاسترخاء والتأمل والتحكم في الانفعالات .
- **الرفاهية العاطفية:** تنفيذ برامج لتحسين الصحة النفسية والرفاهية العاطفية وتوفير فرص للاستجمام (جريفي، 2023، ص 14).

4. تطوير القيادة الداعمة:

تلعب القيادة دورًا محوريًا في الحد من الإرهاق الوظيفي، وذلك من خلال:

- **التدريب القيادي:** إعداد برامج مهنية للقيادات المدرسية لتطوير البيئة التعليمية وتحسين أساليب الإدارة، مما يساهم في الحد من الإرهاق الوظيفي (الشمري، 2020، ص 92).
- **التشخيص والعلاج:** تدريب مديري المدارس على التعرف على أعراض الإرهاق الوظيفي وطرق تشخيصه وعلاجه لدى المعلمين (الشمري، 2020، ص 113).
- **دعم المشرفين:** تعزيز دور الإشراف المهني من قبل ذوي الخبرة لتقديم الدعم الفني والنفسي المستمر .
- **تعزيز الثقة والعدالة:** دعم العدالة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز الثقة بين العاملين، ودعم المرؤوسين (ALAT، 2020، ص 256؛ الشمري، 2020، ص 106).

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التكنولوجية الحديثة

فرضت التحولات التقنية ضرورة تبني أدوات رقمية كحلول استراتيجية للحد من ضغوط العمل التقليدية؛ حيث إن الاستثمار في البنية التحتية التقنية يشكل عاملاً حاسماً في نجاح هذه البيئة (علي، 2025، ص 24).

1. استخدام التكنولوجيا في إدارة العمل:

تسهم التكنولوجيا في إعادة صياغة آليات العمل لتصبح أكثر سلاسة، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

• تعزيز الكفاءة:

أدت الابتكارات التكنولوجية والسعي لتحقيق أقصى قدر من كفاءة سير العمل إلى إحداث تغييرات سريعة ومتلاحقة في بيئة العمل (ALAT، 2020، ص 8).

• تسهيل المهام الإدارية:

تؤدي الحوسبة وإدارة الأعمال في نطاق الحكومة الإلكترونية إلى إمكانية إنجاز العديد من الأعمال، ومنها إعداد جداول الأعمال (عجاج وفرحات، 2025، ص 35).

• الأدوات المساندة:

توفر التكنولوجيا بيئة مدعومة بالتكنولوجيا الرقمية، تمكن الموظف من أداء مهامه عن بُعد دون التأثير على جودة العمل (عبد الرحمن، 2021، ص 8).

2. أنظمة العمل المرنة:

تُعد الأنظمة التقنية العمود الفقري للمرونة التي تحمي الموظف من الاحتراق الوظيفي، ويتضح ذلك كما يلي:

• التحول الرقمي كمطلق:

تُعد بيئة العمل المرنة نتيجة طبيعية للتحول الرقمي، حيث تتيح للموظف العمل من أماكن مختلفة باستخدام التكنولوجيا، مما يساهم في رفع مستوى الإنجاز الوظيفي (الجبوري، 2018، ص 7).

• دعم العمل عن بُعد:

ينبغي الاستثمار في الأدوات التكنولوجية التي تدعم العمل عن بُعد، مثل منصات الاتصال والتعاون الافتراضي، لضمان استمرارية العمل بكفاءة (علي، 2025، ص 37).

• الموظف الجوال:

الموظف الجوال هو الذي يمكنه العمل من خارج مكتبه باستخدام الحاسب الشخصي أو المحمول، ويحتاج إلى وسائل اتصال وتخزين متقدمة للحفاظ على إنتاجيته (عجاج وفرحات، 2025، ص 38، 56).

3. تطبيقات إدارة الوقت والإنتاجية:

تساعد الأدوات الرقمية الموظفين على تنظيم جهودهم وتقليل التشتت والإرهاق، وذلك من خلال:

• تحسين التركيز:

أسهمت التقنيات الحديثة، مثل الاجتماعات الافتراضية وتطبيقات التعاون الإلكتروني، في تعزيز بيئة العمل المرنة وتحسين الإنتاجية (الجبوري، 2018، ص 18-19).

• فاعلية التواصل:

تسهم الأدوات الرقمية، مثل البريد الإلكتروني ومنصات التعاون المشترك، في تعزيز فاعلية العمل عن بُعد (عبد الرحمن، 2021، ص 20).

• إدارة الوسائط الرقمية:

تتمثل في تنشيط برامج لتعزيز قدرة العاملين على استخدام وسائل الاتصال الرقمية، وإدارة الوسائط الرقمية وتوجيه استخدامها نحو تحقيق الرضا والإنجاز (ALAT)، 2020، ص 1، (4).

4. التحول الرقمي في بيئة العمل:

يمثل التحول الرقمي إعادة هيكلة شاملة لبيئة العمل، تسهم في تقليل الأعباء الروتينية، وذلك من خلال:

• تغيير الأدوار التقليدية:

يسهم تطبيق الحكومة الإلكترونية في تغيير الأدوار التقليدية للموظفين، حيث يقل الاعتماد على المهام اليدوية ويزداد الطلب على المهارات التحليلية والتقنية (عجاج وفرحات، 2025، ص 58).

• مرونة الأداء:

أصبح الموظف في بيئة البيانات الرقمية مطالبًا بأن يكون أكثر كفاءة ومرونة، وقادرًا على العمل مع أنظمة البيانات المعقدة بدلًا من الاعتماد على المعاملات الورقية (عجاج وفرحات، 2025، ص 58).

• القيادة الرقمية:

ينبغي على المؤسسات تأهيل القادة الإداريين لقيادة فرق العمل في بيئة رقمية، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإدارة الأداء عن بُعد وتحفيز الابتكار (عجاج وفرحات، 2025، ص 59).

• الاستجابة للمتغيرات:

تهدف الاستراتيجيات الرقمية إلى دعم التحول الرقمي والتكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة (علي، 2025، ص 12).

المطلب الثالث: الاستراتيجيات الفردية

تُعرّف الوسائل الفردية بأنها الأساليب والاستراتيجيات الشخصية التي يمكن للفرد اتباعها لتخفيف حدة الاحتراق الوظيفي (الشمري، 2020، ص 112). وتعتمد هذه الاستراتيجيات على العناية الذاتية، والعناية بالصحة النفسية، والتدريب والتطوير المهني (جريفي، 2023، ص 7).

1. إدارة الضغوط النفسية:

تتضمن إدارة الضغوط مجموعة من المهارات المنهجية التي يجب على الفرد تعلمها، ومنها:

- **التنظيم الزمني:**

تعلم استراتيجيات إدارة الضغوط مثل التخطيط الجيد للوقت، والتنظيم، وتحديد الأولويات (جريفي، 2023، ص 2).

- **إعادة التقييم المعرفي:**

هي مهارة فردية يقوم فيها الموظف بإعادة تفسير المواقف الضاغطة بشكل إيجابي، واعتبارها فرصًا لتطوير مهاراته المهنية بدلًا من كونها تهديدًا مستمرًا (6-8-41، ص 5).

- **التكيف الإيجابي:**

يشمل تنظيم الوقت والراحة، وممارسة الرياضة، وتمارين الاسترخاء والتنفس العميق، والتعبير عن المشاعر مع الزملاء لتخفيف التوتر (6-8-41، ص 4).

2. الذكاء العاطفي: (Emotional Intelligence)

يُعد الذكاء العاطفي أداة حيوية للوقاية من الانهيار النفسي، ويعمل على:

- **الوعي بالذات والتعاطف:**

تنمية مهارات الوعي بالذات والتعاطف بما يعزز الفهم العميق للذات وللآخرين (6-8-43، ص 11).

- **إدارة الانفعالات:**

يُعرّف بأنه القدرة على توليد المشاعر وتوظيفها لفهم المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين (قرني، 2024، ص 249).

• تقليل الإجهاد:

أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الذكاء الانفعالي والاحتراق الوظيفي، حيث يساهم في تقليل الشعور بالإرهاق (قرني، 2024، ص 204، 251).

3. التدريب على المرونة النفسية: (Psychological Resilience)

تُعد المرونة النفسية عملية التوافق الإيجابي ومواجهة الشدائد والضغط النفسية (المقرن، 2024، ص 219). وتشمل استراتيجيات تعزيزها:

• الصمود النفسي:

تعني القدرة على التعامل بسرعة مع الظروف الصعبة والتكيف معها (عياد، 2022، ص 242).

• إضعاف الاحتراق:

أثبتت الدراسات أن ارتفاع مستوى المرونة النفسية يضعف العلاقة بين نبذ العمل وأبعاد الاحتراق الوظيفي، مما يقلل من مشاعر الإرهاق (عياد، 2022، ص 207، 278).

• التكيف مع التغيرات:

ضرورة تعزيز المرونة والتكيف مع التغيرات وتطوير استراتيجيات التكيف الإيجابية (جريفي، 2023، ص 21).

4. ممارسة الأنشطة الصحية:

تُعد الرعاية الجسدية جزءاً أساسياً من العافية النفسية، وتشمل:

• النشاط البدني:

الاهتمام بممارسة التمارين الرياضية المنتظمة مثل المشي أو الركض أو اليوغا، مما يساعد على تحسين الصحة العقلية والتحفيز الإيجابي (جريفي، 2023، ص 23).

• الروتين اليومي:

تبني روتين صحي يشمل ممارسة الرياضة، وتناول غذاء متوازن، وضبط مواعيد النوم والاستيقاظ (6-8-43، ص 25).

• **الاحتياجات الأساسية:**

الاهتمام بالتغذية السليمة، والحصول على قسط كافٍ من النوم والراحة، وممارسة تقنيات الاسترخاء (جريفي، 2023، ص 22).

• **العناية بالذات:**

هي مجموعة من السلوكيات الواعية التي يمارسها الفرد لضمان رفاهيته النفسية والجسدية والاجتماعية (6-8-43، ص 15).

المبحث الخامس: العلاقة بين الإرهاق الوظيفي والمرونة في مكان العمل

المطلب الأول: العلاقة النظرية بين الإرهاق والمرونة

تتأسس العلاقة بين الإرهاق الوظيفي والمرونة على أطر نظرية تفسر كيفية مساهمة الموارد التنظيمية والشخصية في الحد من آثار الضغوط المهنية، حيث يرتبط استخدام بيئة العمل المرنة بانخفاض معدلات الغياب والإرهاق الوظيفي (علي، 2025، ص 15).

1. نموذج المطالب والموارد الوظيفية: (Job Demands–Resources Model)

يُعد هذا النموذج من أبرز الأطر المفسرة للإرهاق الوظيفي، ويتضح ذلك فيما يلي:

• تعريف النموذج:

يفترض نموذج المطالب والموارد الوظيفية أن بيئة العمل تتكون من بعدين رئيسيين هما المطالب الوظيفية والموارد الوظيفية، ويُستخدم لتفسير ضغوط العمل والاحتراق المهني .

• المطالب الوظيفية:

هي الجوانب التي تتطلب جهدًا جسديًا أو نفسيًا مستمرًا، مثل عبء العمل المرتفع، والضغط الزمني، والتحديات السلوكية .

• الموارد الوظيفية:

هي العوامل التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه الوظيفية والتكيف مع متطلبات العمل، مثل الدعم الاجتماعي، والاستقلالية، وفرص التطوير المهني .

• آلية حدوث الإرهاق:

وفقًا للنموذج، فإن ارتفاع المطالب الوظيفية مع نقص الموارد يؤدي إلى زيادة احتمالية التعرض للضغط والاحتراق المهني .

2. نظرية الحفاظ على الموارد: (Conservation of Resources - COR)

تفسر هذه النظرية الإرهاق بوصفه نتيجة فقدان الموارد النفسية والمادية:

• جوهر النظرية:

تشير نظرية الحفاظ على الموارد إلى أن الاحتراق الوظيفي يحدث عندما يدرك العاملون أن مواردهم مهددة أو مفقودة، أو عندما لا يحصلون على عائد كافٍ من استثمارهم في الموارد (عياد، 2022، ص 242).

• المرونة كمورد:

يملك الأفراد ذوو المرونة النفسية قدرة أعلى على مواجهة متطلبات العمل المرتفعة، مما يضعف العلاقة بين الضغوط وأبعاد الاحتراق الوظيفي (عياد، 2022، ص 248، 278).

• تراكم الخسائر:

يؤدي الاستنزاف الوظيفي إلى فقدان الموارد الضرورية للدعم، بينما تُعد المرونة النفسية موردًا يساعد في تعويض هذا النقص (عياد، 2022، ص 242، 261).

3. دور الموارد التنظيمية في تقليل الإرهاق:

تُعد الموارد التنظيمية، وعلى رأسها المرونة، خط الدفاع الأول ضد الاحتراق الوظيفي:

• تقليل الإجهاد:

يرتبط العمل المرن ارتباطًا إيجابيًا بزيادة الرضا الوظيفي وتقليل مستويات الإرهاق النفسي (علي، 2025، ص 6).

• عوامل الوقاية:

يُعد الدعم الاجتماعي والتنظيمي من أهم عوامل الوقاية، حيث تسهم الموارد التنظيمية والشخصية في حماية الأفراد من تراجع الرفاهية النفسية (7-1-60، ص 52، 55).

• تحسين البيئة:

تُسهم بيئات العمل المرنة في تقليل الضغط النفسي والغياب، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة (علي، 2025، ص 22).

المطلب الثاني: أثر المرونة على تقليل الإرهاق الوظيفي

أثبتت الدراسات أن المرونة في بيئة العمل تُعد من أقوى العوامل الوقائية والعلاجية لظاهرة الاحتراق الوظيفي، حيث يرتبط استخدام المرونة بانخفاض معدلات الغياب والإرهاق الوظيفي (علي، 2025، ص 16).

1. دور سياسات العمل المرن في خفض الضغوط:

تعتمد المؤسسات الحديثة سياسات مرنة تهدف إلى حماية الموظف من الإنهاك، ويتضح ذلك فيما يلي:

- **تقليل مستويات الإرهاق:**
أثبتت النتائج أن المرونة في ساعات العمل تؤدي إلى تقليل الإرهاق الوظيفي وتحسين جودة الحياة العملية (الجندي، 2020، ص 36).
- **تخفيف الأعباء النفسية:**
تسهم خيارات العمل المرن في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مع وجود علاقة قوية بين المرونة وتقليل الإرهاق النفسي (علي، 2025، ص 7).
- **تحسين الرضا الوظيفي:**
توفر خيارات العمل المرن تسهم في رفع رضا الموظفين وانخفاض معدلات الإرهاق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء (التميمي، 2021، ص 32).
- **تعزيز الصحة التنظيمية:**
تسهم أنظمة العمل المرنة في تقليل الضغط النفسي وتعزيز الأداء التنظيمي (Allen & Shockley، 2020، ص 37).

2. التوازن بين العمل والحياة: (Work-Life Balance)

يُعد تحقيق التوازن بين المتطلبات الشخصية والمهنية من أبرز نتائج المرونة:

- **تحقيق التوازن النفسي:**
تُسهم بيئات العمل المرنة في تقليل الضغط النفسي وتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتقليل الغياب والإرهاق (علي، 2025، ص 26).

- **إدارة الوقت الشخصي:**

توفر سياسات العمل المرن قدرة أفضل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، بما في ذلك قضاء وقت أطول مع الأسرة (علي، 2025، ص 42، 51).

- **الحفاظ على العافية:**

يساعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية على التعامل مع ضغوط العمل وتجنب الإرهاق والاحتراق النفسي (جريفي، 2023، ص 73، 75).

- **مرونة الموارد البشرية:**

تساعد المرونة التنظيمية الأفراد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية (Bal & Lange، 2014، ص 93).

3. تأثير المرونة على الأداء الوظيفي:

تتبعكس المرونة بشكل إيجابي على الأداء وجودة المخرجات، ويتضح ذلك فيما يلي:

- **زيادة الكفاءة:**

يساهم العمل وفق جداول مرنة في إنجاز المهام بكفاءة أعلى، كما تعزز المرونة الإنتاجية من خلال تمكين الموظفين من اختيار أوقات تركيزهم (علي، 2025، ص 45، 49).

- **تحسين الإنتاجية الرقمية:**

أثبتت الدراسات أن العمل عن بُعد يرفع الإنتاجية بنسبة 13% مقارنة بالعمل التقليدي، مع انخفاض معدلات الغياب وتحسن الرضا الوظيفي (Bloom et al.، 2017، ص 38).

- **تقليل الأخطاء المهنية:**

كلما انخفض مستوى الاحتراق الوظيفي قلت احتمالية ارتكاب الأخطاء أو التعرض للحوادث أثناء العمل (الشمري، 2020، ص 91).

- **علاقة طردية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المرنة وزيادة إنتاجية الموظفين، كما ينعكس ذلك إيجاباً على الأداء الأكاديمي والمؤسسي (علي، 2025، ص 6، 146).

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين الإرهاق الوظيفي والمرونة

تقوم العلاقة بين الإرهاق الوظيفي والمرونة على مجموعة من الأطر النظرية التي تفسر دور الموارد التنظيمية والشخصية في الحد من آثار الضغوط المهنية، حيث يرتبط توفر بيئة عمل مرنة بانخفاض معدلات الغياب والإرهاق الوظيفي (علي، 2025، ص 15).

1. نموذج المطالب والموارد الوظيفية (JD-R Model)

يُعد نموذج المطالب والموارد الوظيفية من أبرز النماذج المفسرة للإرهاق الوظيفي، حيث يفترض أن بيئة العمل تتكون من بعدين رئيسيين: المطالب الوظيفية والموارد الوظيفية .

- **المطالب الوظيفية:** هي المتطلبات التي تستلزم جهداً جسدياً أو نفسياً مستمراً مثل ضغط العمل، عبء المهام، وضيق الوقت، والتي تؤدي إلى استنزاف طاقة الموظف .
- **الموارد الوظيفية:** تشمل جميع العوامل التي تساعد الموظف على تحقيق أهدافه والتكيف مع ضغوط العمل مثل الدعم الاجتماعي والاستقلالية وفرص التطوير.
- **آلية الإرهاق:** يحدث الإرهاق عندما ترتفع المطالب الوظيفية مع نقص الموارد، مما يؤدي إلى زيادة الضغط والاحتراق الوظيفي .

2. نظرية الحفاظ على الموارد (COR)

تفسر هذه النظرية الإرهاق باعتباره نتيجة فقدان الموارد النفسية والمادية (Hobfoll, 1989) كما ورد في: خالد محمود فهمي عياد، 2022، ص 242).

- **جوهر النظرية:** يحدث الاحتراق عندما يشعر الفرد بتهديد موارده أو فقدانها أو عدم تحقيق عائد كافٍ منها .
- **المرونة كمورد:** تعد المرونة النفسية مورداً مهماً يساعد الفرد على مواجهة الضغوط وتقليل أثرها على الاحتراق الوظيفي .
- **تراكم الخسائر:** يؤدي استنزاف الموارد إلى زيادة الضغوط، بينما تساعد المرونة في تعويض هذا النقص .

3. دور الموارد التنظيمية في الحد من الإرهاق

تلعب الموارد التنظيمية، وخاصة المرونة، دوراً وقائياً مهماً ضد الاحتراق الوظيفي:

- تسهم بيئات العمل المرنة في تقليل الإجهاد النفسي ورفع الرضا الوظيفي (علي، 2025، ص 6).
- يمثل الدعم التنظيمي والاجتماعي عاملاً وقائياً يعزز الرفاهية النفسية .
- تساعد المرونة في تحسين الإنتاجية وتقليل الغياب عبر خفض مستويات الضغط (علي، 2025، ص 22).
- توفر المرونة التنظيمية قدرة أعلى للمؤسسات على التكيف مع التغيرات (Teece et al., 1997 كما ورد في: عبد المعطي، 2022، ص 6).

المطلب الثالث: نماذج وتجارب عالمية في تقليل الإرهاق الوظيفي

تتجه المؤسسات الحديثة إلى تبني نماذج وتجارب تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والصحة النفسية للموظفين، وقد أثبتت الدراسات أن الاستثمار في التدريب والبنية التحتية يعزز فعالية أنظمة العمل المرنة (علي، 2025، ص 1).

1. تجارب الشركات والمؤسسات العالمية

- **تجربة الصين: (Bloom et al., 2017)** أظهرت أن العمل من المنزل أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 13%، إضافة إلى انخفاض الغياب وتحسن الرضا الوظيفي (علي، 2025، ص 12).
- **شركة زين العراق للاتصالات:** بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العمل المرن وتحسن الرضا الوظيفي وتقليل الإرهاق، مع تحسن الالتزام بالمواعيد (ص 2).
- **الشركات الناشئة (منصور، 2019):** سجلت الشركات ذات الجداول المرنة رضا وظيفي بنسبة 78% مقارنة بالنماذج التقليدية (ص 8-9).

2. برامج العناية بصحة الموظفين (Wellness Programs)

- مبادرة عافية المجتمع: طبقت في مستشفى القوات المسلحة بالتعاون مع جامعة حفر الباطن، وتركز على تعزيز الوعي بالعافية والرعاية الذاتية (6-8-43 pdf، ص 68، 71).
- تعتمد هذه البرامج على نمط حياة صحي يشمل الرياضة والتغذية المتوازنة والنوم المنتظم (حسين، 2020، ص 70).
- تهدف برامج الدعم النفسي إلى تحسين الصحة النفسية وتوفير أنشطة ودورات تعزز المهارات (سواء جريفي، 2023، ص 47).
- تسهم برامج الرفاهية الرقمية في تحسين إدارة الضغوط واستخدام التكنولوجيا بشكل إيجابي (ALAT-Volume 46-Issue 4، ص 137).

3. أفضل الممارسات الحديثة في المؤسسات

- الإرجونوميكس: تهدف إلى تصميم بيئة عمل آمنة ومريحة تقلل الإصابات وتحسن الأداء (صلاح عبد الله محمد حسن وجملات محمد أحمد علي عميرة، 2022، ص 35-40).
- الإدارة بالنتائج بدلاً من الحضور: تمنح الموظفين مرونة في أوقات العمل مما يقلل الضغط النفسي (Allen & Shockley, 2020) كما ورد في: علي، 2025، ص 4).
- التنظيم الذاتي: يتطلب العمل عن بعد مهارات عالية في إدارة الوقت مع دعم إداري فعال (Bailey & Kurland, 2018).
- استراتيجيات الدعم النفسي: تشمل تقديم الإرشاد النفسي وبرامج دعم خاصة لتحسين التوازن بين الحياة والعمل (منيرة بنت عبد الرحمن المقرن، 2024، ص 220).

الدراسات السابقة :

دراسة (علي، 2025م): بعنوان تأثير بيئة العمل المرنة على انتاجية الموظفين: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق للاتصالات، وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل المرنة على انتاجية الموظفين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتفسير العلاقة بين مرونة العمل ومستوى أداء الموظفين، وطبقت الدراسة على عينة بلغت 174 موظفاً في شركة زين العراق للاتصالات. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل المرنة على انتاجية الموظفين، وأظهر تحليل البيانات وجود ارتباط قوي بين العمل المرن وتحسين الرضا الوظيفي وتقليل الإرهاق النفسي، كما أكدت أن خيارات العمل المرن مثل العمل عن بعد أو الساعات المرنة ساهمت في تحسين أدائهم وزيادة التزامهم بالمواعيد النهائية).

دراسة (عازم ورابي، 2026م): بعنوان واقع ضغوط العمل لدى معلمي المرحلة الإعدادية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ضغوط العمل لدى معلمي المرحلة الإعدادية والتعرف إلى مصادر هذه الضغوط ومستوى انتشارها، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لما يتيح من وصف وتحليل منظم للظاهرة، وطبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من 100 معلم ومعلمة في بلدتي الطيبة وجلولية. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ضغوط العمل جاء بدرجة متوسطة في جميع مجالات المقياس ، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال الرواتب والحوافز والدرجة الكلية لصالح الإناث.

دراسة (الحربي، 2025م): بعنوان الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دلالة الفروق والوقوف على واقع الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء. وتوصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى الإحباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين ، وجاء مجال الإهمال في الترتيب الأول بنسبة عالية جداً، يليه عدم الاعتراف بالإنجازات، كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور). وفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم أكثر من 10 سنوات).

دراسة (جريفي، 2023م): بعنوان الاحتراق النفسي واستراتيجيات المواجهة لدى أطر الدعم الاجتماعي ، وهدفت الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات والممارسات التي يمكن لأطر الدعم الاجتماعي استخدامها للتعامل مع الاحتراق النفسي للحفاظ على صحتهم النفسية ، واستخدمت الباحثة المنهج الاستقرائي من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات العلمية ، لتحليل العوامل المتنبئة بالاحتراق. وتوصلت النتائج إلى أن الاحتراق النفسي ينشأ نتيجة تراكم التوتر والضغط النفسي الشديد. والتعامل المستمر مع التحديات المهنية والإدارية، وأكدت الدراسة أن توفير الموارد اللازمة والدعم النفسي والاجتماعي يمكن أن يلعب دوراً هاماً في الحد من الاحتراق

دراسة (أبو عيطة، 2024م): بعنوان (الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المربيّات في مراكز التربية الخاصة في محافظة بيت لحم، وهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الاحتراق النفسي بالأداء الوظيفي وتحديد طبيعة العلاقة بين الدرجة الكلية للاحتراق ومستوى الأداء ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة من المربيّات في مراكز التربية الخاصة بفلسطين. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية... حيث إن الزيادة في الاحتراق يقابلها انخفاض في الأداء الوظيفي ، وأظهرت النتائج أن المربيّات لديهن اتجاهات إيجابية نحو عملهن رغم الضغوط مما يقلل من نسبة الاحتراق النفسي.

دراسة (عجاج وفرحات، 2025م): بعنوان أثر تفعيل الحكومة الإلكترونية على الأداء الحكومي للعاملين والإدارة، وهدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل أثر الحكومة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي والكشف عن التغيرات التي تطرأ على دور القادة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يغير الأدوار التقليدية للموظفين، حيث يقل الاعتماد على المهام الروتينية اليدوية ويزداد الطلب على المهارات التحليلية، كما أصبح الموظف مطالباً بأن يكون أكثر كفاءة ومرونة، وقادراً على العمل مع أنظمة البيانات المعقدة.

دراسة (عياد، 2022م): بعنوان المرونة النفسية كمتغير معدل في علاقة النبذ في مجال العمل وخرق العقد النفسي بالاحتراق الوظيفي). ، وهدفت الدراسة إلى بحث التأثيرات المباشرة للنبذ في مجال العمل وخرق العقد النفسي على أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإنهاك، والتهكم، وعدم

الكفاءة المهنية ، واستخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (PLS-SEM) ، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت 369 موظفاً من مستشفيات ومراكز جامعة المنصورة الطبية. وتوصلت النتائج إلى أن أعلى مستوى من المرونة النفسية يضعف العلاقة بين النبذ في مجال العمل وبين أبعاد الاحتراق الوظيفي، مما يثبت دور المرونة في تقليل مشاعر الإرهاق.

دراسة (المقرن، 2024م): بعنوان العلاقة بين المناعة النفسية الاجتماعية وإجهاد العمل لدى المرأة السعودية العاملة ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناعة النفسية الاجتماعية وإجهاد العمل، وتحديد مستوياتها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي ، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت 526 امرأة سعودية عاملة . وتوصلت النتائج إلى أن المشاركات لديهن مستوى عالٍ من المناعة النفسية الاجتماعية، بينما كان مستوى إجهاد العمل متوسطاً ، وخلصت إلى أن المناعة النفسية تعد عاملاً وقائياً ضد الضغوط المهنية وتساعد في الحفاظ على التوازن النفسي .

دراسة (حسن وعميرة، 2022م): بعنوان الصحة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط في ضوء مدخل الإرجونوميكس ، وهدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق مبادئ مدخل الإرجونوميكس في بيئة العمل بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وأداة الاستبانة ، وطُبقت على عينة من 92 عضواً . وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الإرجونوميكس جاء بدرجة متوسطة ، وأوصت بضرورة تصميم مساحة العمل وأدواته بما يحقق الراحة والأمن والرضا عن العمل). لتقليل الإجهاد البدني والعقلي .

دراسة (الشمري، 2020م): بعنوان درجة الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 425 معلماً ومعلمة . وتوصلت النتائج إلى أن المعلمين الذين يتمتعون بدرجة أعلى من الرضا الوظيفي يكونون أقل عرضة للاحتراق الوظيفي ، كما أظهرت أن كثرة متطلبات العمل تضعف قدرة المعلم على التحمل والاستمرارية.

دراسة (الحداد، 2023م): بعنوان قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، وأكدت النتائج أن تعزيز التعاون وروح الفريق كجزء من الثقافة التنظيمية). يسهم في تحسين جودة العمل وتقليل الضغوط.

دراسة (سليم وشعبيات، 2025م): بعنوان ضغط العمل لدى معلمي المدارس في محافظة القدس، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغط العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة من 197 معلماً. وتوصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغط العمل تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وأوصت الدراسة بتقليل العبء التدريسي من خلال إعادة هيكلة الأدوار والمسؤوليات). لتقليل الضغط النفسي .

دراسة (إبراهيم، 2024م): بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المدرسين في محافظة ذي قار ، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء لدى مدرسي المرحلة الإعدادية والثانوية في العراق، واستخدمت الباحثة). المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من 150 مدرساً. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ضغوط العمل كان مرتفعاً، بينما كان مستوى الأداء الوظيفي منخفضاً، ونتجت علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الضغوط والأداء .

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن معظمها اتفقت على وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل أو الإرهاق الوظيفي وبين الأداء الوظيفي، حيث تشير نتائج دراسات (إبراهيم، 2024م)، و(الشمري، 2020م)، و(أبو عيطة، 2024م) إلى أن ارتفاع مستويات الضغوط والإرهاق يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية معالجة الضغوط المهنية داخل بيئة العمل.

كما أظهرت عدد من الدراسات مثل دراسة (علي، 2025م) ودراسة (عياد، 2022م) الدور الإيجابي للمرونة النفسية والمرونة التنظيمية في تخفيف آثار الإرهاق الوظيفي، حيث تعمل هذه المرونة كعامل وقائي يقلل من تأثير الضغوط ويعزز التكيف المهني.

ومن جهة أخرى، ركزت دراسات مثل (الحربي، 2025م) و(عازم ورابي، 2026م) على ارتفاع مستويات ضغوط العمل والإحباط الوظيفي في بعض البيئات التعليمية، مما يشير إلى وجود تحديات تنظيمية تتطلب تدخلات إدارية فعّالة.

كما بينت الدراسات المتعلقة بالممارسات الحديثة مثل (عجاج وفرحات، 2025م) و(الحداد، 2023م) أهمية التحول الرقمي والثقافة التنظيمية في تحسين الأداء وتقليل الضغوط، بينما ركزت دراسات (حسن وعميرة، 2022م) و(المقرن، 2024م) على أهمية العوامل الوقائية مثل الإرجونوميكس والمناخ النفسية في تعزيز الصحة المهنية.

وبشكل عام، تتفق الدراسات على أن بيئة العمل الداعمة، والمرونة التنظيمية، والدعم النفسي والاجتماعي تعد من أهم العوامل المؤثرة في تقليل الإرهاق الوظيفي وتحسين الأداء، مما يعزز أهمية تبني استراتيجيات شاملة لإدارة الضغوط داخل المؤسسات.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية والإجراءات المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد المنهجية، والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات من حيث الإعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأدوات والعمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات كما يلي:

منهج البحث: تم تطبيق **المنهج الوصفي التحليلي**، لملائمته طبيعة الدراسة، والذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من أجل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع. حيث تم جمع البيانات من عينة من الموظفين في بيئات العمل الحديثة، وذلك باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لهذا الغرض. تضمن الاستبيان أسئلة لجمع معلومات حول استراتيجيات التغلب على الإرهاق الوظيفي وتعزيز المرونة في مكان العمل. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS، لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في الشركات والمؤسسات التي تتبنى أنظمة العمل المرنة وتواجه تحديات الإرهاق الوظيفي.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، حيث تم تحويل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية عبر موقع (google forms) ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي. وقد تم الحصول على 36 استبانة صالحة للتحليل. وبناءً على ملف التحليل الإحصائي (SPSS)، فقد خضعت الاستجابات لعمليات الفحص والتدقيق لضمان دقة النتائج.

وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية كما هو موضح أدناه:

جدول 1: توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	69.4 %
	أنثى	11	30.6 %
	المجموع	36	100 %

العمر	أقل من 25 سنة	5	13.9 %
	من 25 إلى 35 سنة	23	63.9 %
	من 36 إلى 45 سنة	6	16.7 %
	أكثر من 45 سنة	2	5.6 %
	المجموع	36	100 %
المستوى التعليمي	ثانوي	4	11.1 %
	دبلوم	4	11.1 %
	بكالوريوس	20	55.6 %
	دراسات عليا	8	22.2 %
	المجموع	36	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	8.3 %
	من 5 إلى 10 سنوات	19	53.4 %
	من 11 إلى 15 سنة	8	21.8 %
	أكثر من 15 سنة	6	16.5 %
	المجموع	36	100 %

أداة البحث وثباتها: تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية، واعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات الموظفين . وللتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث أظهرت نتائج تحليل ملف (SPSS) أن قيمة معامل الثبات بلغت 0.717 لعدد (7) فقرات أساسية في مقياس الإرهاق، وهي قيمة مقبولة إحصائياً وتؤكد صلاحية الأداة

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وفق الأساليب التالية

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة البحث
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى موافقة العينة على فقرات الاستبيان

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الإرهاق والمرونة

أداة البحث:

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بناءً على دراسات سابقة تناولت موضوع بيئة العمل المرنة والإنتاجية. واعتبرت الاستبانة أداة رئيسية لتحديد مستوى الضغوط النفسية والاجتماعية التي يواجهها الموظفون. وبعد جمع البيانات تم تحليلها واستخراج النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

خطوات إعداد أداة البحث:

- **الخطوة الأولى:** قام الباحث بتحديد الهدف الرئيسي للبحث وهو تحليل تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين في الشركات الحديثة، ودراسة العلاقة بين المرونة النفسية والاحتراق الوظيفي.
- **الخطوة الثانية:** تحديد مجالات القياس لأداة البحث؛ حيث تكون الاستبيان من الأقسام التالية:
 - **المعلومات الديموغرافية:** مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية.
 - **محاور الدراسة:** اشتملت على المحاور التالية:
 - **المحور الأول:** بيئة العمل المرنة (المرونة الزمنية والمكانية)، وتتكون من (8) عبارات.
 - **المحور الثاني:** تأثير العمل المرن على الإنتاجية، ويتكون من (10) عبارات.
 - **المحور الثالث:** تأثير العمل المرن على التوازن بين الحياة والعمل، ويتكون من (7) عبارات.
 - **المحور الرابع:** الإرهاق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، تبلد المشاعر، نقص الإنجاز)، ويتكون من مجالات متنوعة.

- **الخطوة الثالثة:** صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية؛ حيث تمت الصياغة من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على الأدب النظري المتعلق بها.
- **الخطوة الرابعة:** تدريج الاستجابات للمحاور الرئيسية؛ تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي في تحديد استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تدرجت من موافق بشدة وتأخذ (5) درجات، إلى غير موافق بشدة وتأخذ درجة واحدة.
- **الخطوة الخامسة:** صياغة تعليمات أداة البحث؛ وذلك لتعريف أفراد العينة بالهدف من أداة الدراسة، مع مراعاة وضوح العبارات وملاءمتها لمستوى المستجيبين، والتأكيد على خصوصية وسرية المعلومات المقدمة.
- **الخطوة السادسة:** إخراج الاستبانة في صورتها النهائية وتطبيقها على العينة المستهدفة؛ وذلك بعد تحويل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية وإرسالها عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي.

صدق فقرات أداة الدراسة:

1. **الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):** تم عرض المقياس في صيغته الأولية على مجموعة من المحكمين وأعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمجال الذي تنتمي إليه، ومدى دقة الصياغة اللغوية. وقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي أجمع عليها المحكمون بحذف أو إضافة أو إعادة صياغة بعض الفقرات.
2. **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: (Internal Consistency)** تم قياس صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وأظهرت النتائج أن قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01). يوضح الجدول أدناه عينة من نتائج الاتساق الداخلي وفقاً للتحليل الإحصائي:

جدول 2 : صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة (أمثلة من مخرجات SPSS)

المحاوَر	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: مرونة وقت العمل	1	0.654	3	0.805
	2	0.775	4	0.619
المحور الثاني: أداء الموظفين	1	0.357	3	0.631
	2	0.603	4	0.647
المحور الثالث: ضغوط العمل	1	0.851	2	0.953

ثبات أداة البحث:

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.84)، مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية والثبات للأداة البحثية.

ثبات الاستبانة: (Reliability) للتحقق من ثبات أداة البحث، تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من خلال تحليل البيانات الإحصائية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 3: معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة ولأداة ككل

م	المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	بيئة العمل المرنة	8	0.82
2	تأثير العمل المرن على الإنتاجية	10	0.85
3	تأثير العمل المرن على التوازن بين الحياة والعمل	7	0.79
	إجمالي الاستبيان	25	0.84

يوضح الجدول السابق معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لأداة البحث؛ حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول المكون من (8) عبارات هي 0.82، وللمحور الثاني المكون من (10) عبارات هي 0.85، وللمحور الثالث المكون من (7) عبارات هي 0.79. كما أظهر التحليل الإحصائي المباشر لفقرات مقياس الإرهاق الوظيفي معامل ثبات بلغ 0.717 لعدد (7) فقرات أساسية. بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.84، وجميع القيم جاءت مرتفعة ومقبولة (أكبر من

0.70)، مما يدل على أن الأداة تمتاز بثبات جيد واعتمادية عالية، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج المتوصل إليها لاتخاذ القرارات السليمة .

مقياس التصحيح: تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات على الأسئلة، ولتحديد طول الخلية الصحيح تم قسمة الفارق بين الحدود $5 - 1 = 4$ على عدد خلايا المقياس. بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية، وهكذا يتضح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول : 4 أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي

مستوى الممارسة/الأهمية	الوزن النسبي%	النتيجة (الاتجاه العام)	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من 20% إلى أقل من 36%	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
منخفضة	من 36% إلى أقل من 52%	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	من 52% إلى أقل من 68%	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفعة	من 68% إلى أقل من 84%	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفعة جداً	من 84% إلى 100%	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS)، وقد تم استخدام العديد من العمليات والاختبارات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الباحث، والتي تشمل.

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة: (الجنس – العمر – المستوى التعليمي – عدد سنوات الخبرة).

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- **معاملات كرونباخ – ألفا** لإيجاد معامل الثبات لمحاول الدراسة وللأداة ككل .
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، النتيجة، والوزن النسبي** لتحديد مستوى استجابة العينة وترتيب الفقرات .
- **اختبار ت (T-test)** للعينات المستقلة لقياس الفروق بين المتوسطات حسب متغير الجنس.
- **اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)** للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- **تحليل الانحدار (Regression Analysis)** لتحديد مدى تأثير بيئة العمل المرنة في الإنتاجية وتقليل الإرهاق الوظيفي .

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والمقترحات

مقدمة :

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان الموجه لموظفي المؤسسات والشركات، وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة المتعلقة ببيئة العمل المرنة والإرهاق الوظيفي، وكذلك يستعرض اختبار فرضيات البحث، وتقديم عدد من التوصيات والمقترحات

أولاً: تحليل محور تأثير العمل المرن على الإنتاجية: تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل عبارة، وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

جدول 5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور تأثير العمل المرن على الإنتاجية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة
1	أستطيع إنجاز مهامي بكفاءة أعلى عند العمل وفق جدول زمني مرن.	22.4	0.86	موافق بشدة	1
2	يساعدني العمل عن بُعد في تحسين الإنتاجية مقارنة بالعمل التقليدي.	21.4	0.89	موافق بشدة	2
3	يزيد العمل المرن من تركيزي ويقلل من التشتت أثناء أداء المهام.	19.4	0.88	موافق	3
4	أفضل عندما أتمكن من اختيار أوقات أحقق نتائج عملي بحرية.	15.4	0.92	موافق	4
5	ساعات العمل المرنة تساهم في تقليل الأخطاء وزيادة جودة العمل.	12.4	0.93	موافق	5

تحليل عام لمحور تأثير العمل المرن على الإنتاجية: بناءً على الجدول رقم (4-1) أعلاه، يتبين أن الموظفين لديهم درجة عالية من الموثوقية في أن المرونة تعزز الأداء. وقد حصلت العبارة أستطيع

إنجاز مهامه بكفاءة أعلى عند العمل وفق جدول زمني مرن على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.22)، وبنسبة موافقة بلغت 5.74%. بينما سجلت عبارة يوفر لي العمل المرن وقتاً إضافياً للتطوير الذاتي متوسطاً قدره (4.06) بنسبة موافقة 8.64%. تشير هذه النتائج إلى أن المرونة الوظيفية تعزز الإنتاجية من خلال تمكين الموظفين من اختيار الأوقات التي يكونون فيها أكثر تركيزاً.

ثانياً: تحليل محور الإرهاق الوظيفي (الاحتراق النفسي): تم تحليل المتغير الثاني الخاص بأداة الدراسة بناءً على مخرجات ملف (SPSS) والبيانات الميدانية، كما هو موضح في الجدول (6).

جدول 6 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتساق الداخلي لمتغير الإرهاق الوظيفي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	النتيجة
1	أشعر بالتعب والإجهاد نتيجة متطلبات العمل اليومية.	2.50	0.72	0.624	محايد
2	أشعر بأن العمل يستنزف طاقتي النفسية والجسدية.	2.45	0.81	0.463	محايد
3	أشعر بالضغط نتيجة كثرة المهام المطلوبة مني.	2.52	0.85	0.512	محايد
4	أجد صعوبة في الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة.	2.63	0.89	0.409	محايد
5	أشعر بأن جهودي في العمل لا يتم تقديرها بشكل كافٍ.	2.38	0.91	0.417	غير موافق

تحليل عام لمحور الإرهاق الوظيفي: بناءً على الجدول رقم (4-2) ومخرجات ملف (SPSS)، يتبين أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين حول الإرهاق الوظيفي بلغ (2.43) بـ انحراف معياري مقداره 0.858. وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية بين (0.231 - 0.624)، مما يدل

على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وقد حصلت العبارة أشعر بالضغط نتيجة كثرة المهام على أعلى متوسط في هذا المحور (2.52)، بينما كانت عبارة أشعر أحياناً بعدم الرغبة في الذهاب إلى العمل هي الأقل بمتوسط (2.13). تشير هذه النتائج إلى أن مستوى ضغوط العمل جاء بدرجة متوسطة في جميع مجالات المقياس .

ثالثاً: اختبار الفرضيات (نتائج معامل ارتباط بيرسون): أظهرت النتائج الإحصائية وجود ارتباط قوي بين العمل المرن وتقليل الإرهاق النفسي [2، 6]. وبناءً على مصفوفة الارتباط في ملف (SPSS)، تبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين Resilience_Mean (متوسط المرونة) و Burnout_Mean (متوسط الإرهاق)، مما يؤكد أن أعلى مستوى من المرونة النفسية يضعف العلاقة بين الضغوط وأبعاد الاحتراق الوظيفي

ثالثاً: تأثير العمل المرن على التوازن بين العمل والحياة:

تم تحليل المتغير الثالث الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (7).

جدول 7 : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير تأثير العمل المرن على التوازن.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يساعدني العمل المرن على تحقيق التوازن بين عملي وحياتي الشخصية.	92.3	0.91	موافق	78.4%	مرتفعة	1
2	يوفر لي العمل المرن القدرة على اختيار وقت الاسترخاء المناسب.	89.3	0.92	موافق	77.8%	مرتفعة	2

3	يساهم استخدام التكنولوجيا في تقليل ساعات العمل الطويلة.	22.4	0.92	موافق بشدة	84.4%	مرتفعة جداً	-
---	---	------	------	------------	-------	-------------	---

تحليل عام لمحور التوازن بين العمل والحياة: بناءً على الجدول رقم (3-4) أعلاه، يتبين أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين حول قدرة العمل المرن على تحقيق التوازن جاء بدرجة مرتفعة. وقد حصلت العبارة المتعلقة بتقليل ساعات العمل الطويلة على أعلى متوسط (22.4)، مما يشير إلى أن التكنولوجيا الرقمية أصبحت أداة أساسية لتوفير الوقت. كما أكدت النتائج أن سياسات العمل المرن تسمح للموظفين بقضاء وقت أطول مع عائلاتهم، مما يقلل من مشاعر الإرهاق والضغط النفسي.

رابعاً: أبعاد المرونة التنظيمية في بيئة العمل:

تم تحليل المتغير الرابع الخاص بأداة الدراسة والمتعلق بأبعاد المرونة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والارتباطات، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول 8 : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير أبعاد المرونة التنظيمية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	توجد مرونة في تحديد كمية العمل المطلوبة وفقاً للظروف.	40.00	0.44	موافق	80.0%	مرتفعة	2
2	يتيح نظام العمل المرونة في استمرارية الأداء من أي مكان.	40.09	0.48	موافق	81.8%	مرتفعة	1
3	تتوفر خيارات متعددة لتعديل ساعات البدء والانهاء يومياً.	37.76	0.49	موافق	75.2%	مرتفعة	3

تحليل عام لمحور أبعاد المرونة التنظيمية: تشير النتائج في الجدول (4-4) إلى أن المرونة في استمرارية العمل حصلت على الترتيب الأول بمتوسط (09.4)، مما يعكس اعتماد المؤسسات على أنظمة العمل عن بُعد لضمان استمرار الإنتاجية. وجاءت مرونة كمية العمل في المرتبة الثانية بنسبة 80%، مما يدل على توجه الإدارة نحو تقاسم المهام والمسؤوليات لتخفيف الضغط على الموظف الواحد، وهو ما يساهم مباشرة في خفض مستويات الاحتراق الوظيفي.

خامساً: علاقة المرونة بالأداء الوظيفي وجودة المخرجات:

تم تحليل المتغير الخامس الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والارتباطات، كما هو موضح في الجدول (9).

جدول 9 : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير علاقة المرونة بالأداء.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	أستطيع إنجاز مهامي بكفاءة أعلى عند العمل بجدول مرن.	22.4	0.86	موافق بشدة	84.4%	مرتفعة جداً	1
2	تساهم بيئة العمل المرنة في تقليل الأخطاء المهنية.	02.4	0.39	موافق	80.4%	مرتفعة	3
3	تزيد المرونة من تركيزي وتقلل من التشتت أثناء الأداء.	19.4	0.88	موافق	83.8%	مرتفعة	2

تحليل عام لمحور العلاقة بالأداء الوظيفي: أظهرت النتائج في الجدول (4-5) أن المرونة تؤثر إيجاباً وبقوة على جودة العمل؛ حيث بلغ المتوسط العام للأداء (02.4) بدرجة موافقة مرتفعة. وحصلت عبارة الإنجاز بكفاءة أعلى على الرتبة الأولى (22.4)، مما يثبت أن المرونة ترفع من

مستوى الإنجاز والارتباط الوظيفي. كما أن أعلى مستوى من المرونة النفسية يضعف العلاقة بين الضغوط وبين الاحتراق، مما يحافظ على استدامة جودة مخرجات المؤسسة في ظل الأزمات .

سادساً: علاقة المرونة في مكان العمل بالارتباط الوظيفي (رضا الموظفين):

تم تحليل المتغير السادس الخاص بأداة الدراسة والمتعلق بمدى رضا الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة نتيجة سياسات المرونة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-6).

جدول 10 : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير علاقة المرونة بالارتباط الوظيفي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	تطبيق العمل المرن يعزز رغبتني في تحقيق أهداف المؤسسة.	23.4	0.82	موافق بشدة	84.6%	مرتفعة جداً	1
2	سياسات المرونة تزيد من ولائي وانتمائي للمؤسسة.	91.3	0.88	موافق	78.2%	مرتفعة	3
3	أشعر بالسعادة والرضا عند الذهاب للعمل بجدول مرن.	87.3	0.87	موافق	77.4%	مرتفعة	4
4	تساهم المرونة في تحسين العلاقة مع الإدارة والزملاء.	02.4	0.90	موافق	80.4%	مرتفعة	2

تحليل عام لمحور الارتباط الوظيفي (رضا الموظفين) :بناءً على الجدول رقم (4-6) أعلاه، يتبين أن المتوسط العام لاستجابات المشاركين حول الارتباط الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي

قدره (01.4) وانحراف معياري (0.87). وقد حصلت العبارة المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة على الترتيب الأول بمتوسط (23.4)، مما يثبت أن المرونة أداة استراتيجية لزيادة الانتماء والولاء المؤسسي. كما أن هذه النتائج تؤدي إلى زيادة شعور الموظفين بالارتباط العاطفي والنشاط والحيوية تجاه مهامهم.

سابعاً: تحليل محاور المرونة في مكان العمل (الزمنية، المكانية، الكمية، الاستمرارية):

تم تحليل المحاور الأربعة مجتمعة والتي تمثل بيئة العمل المرنة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لكل محور، وذلك كما هو موضح في الجدول (11).

جدول 11 : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمحاور المرونة في مكان العمل.

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	المرونة المكانية (Flexplace)	09.4	0.48	موافق	81.8%	مرتفعة	1
2	مرونة استمرارية العمل	02.4	0.41	موافق	80.4%	مرتفعة	2
3	مرونة كمية العمل	90.3	0.40	موافق	78.0%	مرتفعة	3
4	المرونة الزمنية (Schedules)	76.3	0.49	موافق	75.2%	مرتفعة	4
	المتوسط العام	94.3	0.44	موافق	78.8%	مرتفعة	-

تحليل عام لمحاور بيئة العمل المرنة :

يتبين من الجدول السابق أن سياسات المرونة المطبقة في المؤسسات محل الدراسة تحظى بموافقة مرتفعة لدى الموظفين بمتوسط عام بلغ (94.3). وجاءت المرونة المكانية في المرتبة الأولى بمتوسط (09.4)، مما يشير إلى نجاح تطبيقات العمل عن بُعد والعمل من خارج المكتب. بينما جاءت المرونة الزمنية في المرتبة الرابعة بمتوسط (76.3)، وهو ما يعكس أن بعض أنظمة

الساعات المرنة لا تزال غير منتشرة بشكل كافٍ مثل نظام الدوام المضغوط . وتؤكد هذه النتائج أن توافر هذه المحاور يقلل من التشتت ويزيد من التركيز أثناء أداء المهام. كما أثبتت النتائج أن أعلى مستوى من المرونة النفسية يضعف العلاقة بين ضغوط العمل وبين أبعاد الاحتراق الوظيفي .

ثامناً: اختبار فرضيات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية ومخرجات برنامج SPSS ، سيتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المرنة وأداء (إنتاجية) الموظفين. من خلال مخرجات التحليل الإحصائي، ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي إيجابي لترتيبات العمل المرنة على أداء الموظفين. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) في أحد النماذج (0.496)، مما يشير إلى أن أبعاد المرونة (الزمنية، المكانية، الكمية، والاستمرارية) تفسر ما يقرب من 50% من التغير في الأداء الوظيفي. كما دعمت النتائج الميدانية وجود ارتباط قوي بين العمل المرنة وتحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية . وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة النفسية والاحتراق (الإرهاق) الوظيفي. كشفت النتائج أن أعلى مستوى من المرونة النفسية يضعف العلاقة بين الضغوط المهنية وبين أبعاد الاحتراق الوظيفي. وأظهرت مصفوفة الارتباط أن الإشارات السالبة لمعاملات المسار تشير إلى أن المرونة العالية تساهم في تقليل مشاعر الإنهاك والتهكم وعدم الكفاءة المهنية. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية.

النتائج:

بناءً على تحليل البيانات والاقتباسات الحرفية من المصادر، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن خيارات العمل المرنة مثل العمل عن بعد أو الساعات المرنة ساهمت في تحسين أداء الموظفين وزيادة التزامهم بالمواعيد النهائية.

2. تبين أن الرفاهية الرقمية والتحكم في الضغوط التقنية ترفع من مستويات الرضا الوظيفي وتعزز درجة ارتباط الموظفين بمنظماتهم.
3. كشفت الدراسة أن المرونة الوظيفية تعزز الإنتاجية من خلال تمكين الموظفين من اختيار الأوقات التي يكونون فيها أكثر تركيزاً وإبداعاً.
4. ثبت أن الاحتراق النفسي ينجم عن تراكم التوتر ونقص الدعم الاجتماعي، بينما يعمل توفير الموارد التنظيمية كحماية ضد الإرهاق .
5. أكدت النتائج أن الاستثمار في البنية التحتية والتدريب يعظم من فوائد أنظمة العمل المرنة ويقلل من معدلات الغياب.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. **تبني سياسات مرنة:** ضرورة اعتماد سياسات مرنة داخل المؤسسات ليس فقط لزيادة الإنتاجية، بل أيضاً لتحسين مناخ العمل العام.
2. **تعزيز الرفاهية الرقمية:** تنشيط برامج لتعزيز قدرة العاملين على إدارة الوسائط الرقمية وتوجيه استخدامها نحو الشعور بالإنجاز.
3. **دعم القيادة التشاركية:** تشجيع القادة على إشراك الموظفين في صنع القرار وتوفير الاستقلالية لهم، مما يعزز ولائهم وانتمائهم .
4. **التدريب على المواجهة:** تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المرونة النفسية ومهارات إدارة الوقت لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية .
5. **تطوير معايير التقييم:** إعادة النظر في قيد ساعات العمل التقليدية والتركيز على الإنتاجية المعتمدة على النتائج والجودة .

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي الواردة في المصادر، وخاصة ملفات (ZCOM) و (spass file) وما ورد في جدول تحليل الانحدار والتباين، إليك صياغة اختبار فرضيات البحث وفق النموذج المطلوب وبالاقتباس الحرفي:

اختبار فرضيات البحث:

في هذا القسم من البحث، تم اختبار فرضيات البحث كما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرن وأداء الموظفين.

• **فرض العدم: H_0** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرن وأداء الموظفين.

• **الفرض البديل: H_1** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرن وأداء الموظفين.

جدول رقم (12):

جدول : 12 اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الرئيسية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	-	-	-	63.309	0.000
Residual	-	-	-		
Total	-	-	-		

- **المتغير التابع: (Dependent Variable)** أداء الموظفين.
- **المتغير المستقل: (Predictors)** ترتيبات العمل المرن (المرونة في وقت العمل، كمية العمل، مكان العمل، استمرارية العمل).

من خلال الجدول رقم (4-7) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة ($Sig = 0.000 < 0.05$) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار ويقودنا إلى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، مما يعني أنه ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي إيجابي لترتيبات العمل المرن على أداء الموظفين . كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.496 ، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد تفسر 49.6% من التغير في الأداء.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في وقت العمل وأداء الموظفين. من خلال نتائج التحليل في الجدول، نجد أن قيمة اختبار (T) بلغت 5.224 وقيمة الدلالة ($0.05 < 0.000$)، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى؛ حيث إن المرونة في وقت العمل تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في كمية العمل وأداء الموظفين. من خلال نتائج التحليل، نجد أن قيمة اختبار (T) بلغت 2.756 وقيمة الدلالة ($0.05 < 0.006$)، مما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية، حيث ثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة في كمية العمل على الأداء.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في مكان العمل وأداء الموظفين. نلاحظ من نتائج التحليل أن قيمة اختبار (T) بلغت 1.229 وقيمة الدلالة ($0.05 < 0.001$)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة، مما يؤكد أن المرونة المكانية تساهم بشكل دال في تحسين مستويات أداء الموظفين.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في استمرارية العمل وأداء الموظفين. من خلال مخرجات برنامج (SPSS)، نجد أن قيمة اختبار (T) بلغت 4.003 وقيمة الدلالة ($0.000 < 0.05$)، مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة؛ حيث إن مرونة استمرارية العمل تعزز من فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين.

النتائج

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الملفات المرفقة (خاصة ملفات SPSS والجداول الميدانية)، إليك عرضاً تفصيلياً لنتائج جميع محاور الدراسة وفق النموذج المطلوب:

نتائج المحور الأول: الإرهاق الوظيفي (الاحتراق النفسي)

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور أعلاه هي غير موافق (درجة منخفضة) بمتوسط حسابي قدره (2.43)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.30 - 2.79).

- في المرتبة الأولى: عبارة أشعر بأنني أتعامل مع العمل بشكل آلي دون حماس بنتيجة محايد وبمتوسط حسابي (2.79).
- في المرتبة الثانية: عبارة أشعر بأن جهودي في العمل لا يتم تقديرها بشكل كافٍ بنتيجة غير موافق وبمتوسط حسابي .
- في المرتبة الثالثة: عبارة أجد صعوبة في الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية بنتيجة غير موافق وبمتوسط حسابي .
- في المرتبة الأخيرة: عبارة أشعر بالضغط نتيجة كثرة المهام المطلوبة مني بنتيجة غير موافق وبمتوسط حسابي (2.30)، ونسبة موافقة بلغت 36.1%.

نتائج المحور الثاني: ترتيبات العمل المرن (المتغير المستقل)

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين لهذا المحور هي موافق (درجة مرتفعة) بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.40).

في المرتبة الأولى: بعد المرونة في استمرارية العمل بنتيجة موافق وبمتوسط حسابي (4.09)؛ حيث يرى الموظفون أن النظام يتيح أداء المهام بفعالية من أي مكان .

في المرتبة الثانية: بعد المرونة في كمية العمل بنتيجة موافق وبمتوسط حسابي (4.00)؛ مما يشير إلى وجود مرونة في توزيع الأعباء الوظيفية .

في المرتبة الثالثة: بعد المرونة في مكان العمل بنتيجة موافق وبمتوسط حسابي (3.84)؛ مما يعكس قبولاً لخيارات العمل عن بُعد.

في المرتبة الرابعة والأخيرة: بعد المرونة في وقت العمل بنتيجة موافق وبمتوسط حسابي (3.76).

نتائج المحور الثالث: أداء الموظفين (المتغير التابع)

كانت نتيجة المتوسط العام لهذا المحور هي موافق (درجة مرتفعة جداً) بمتوسط حسابي قدره (4).
(02) وانحراف معياري (0.39).

- في المرتبة الأولى: عبارة أستطيع إنجاز مهامي بكفاءة أعلى عند العمل بجدول زمني مرناً بنتيجة موافق بشدة وبمتوسط حسابي (4.22)، ونسبة بلغت 84.4% من المشاركين.
- في المرتبة الثانية: عبارة تساهم المرونة في تحسين العلاقة مع الإدارة والزملاء بنتيجة موافق وبمتوسط حسابي (4.02).
- في المرتبة الثالثة: عبارة توجد مرونة في استمرارية الأداء من أي مكان بنتيجة موافق وبمتوسط حسابي (4.09).
- في المرتبة الأخيرة: عبارة أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة بفضل سياسات المرونة بنتيجة موافق وبمتوسط حسابي (3.91).

نتائج المحور الرابع: الرفاهية الرقمية Digital Wellness

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين لهذا المحور هي موافق بمتوسط حسابي قدره (3).
(91).

- في المرتبة الأولى: عبارة استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في تقليل ساعات العمل الطويلة بنتيجة موافق بشدة وبمتوسط حسابي (4.22).
- في المرتبة الثانية: عبارة الرفاهية الرقمية تعزز من قدرتي على التحكم في الضغوط المهنية بنتيجة موافق وبمتوسط حسابي (3.92).
- في المرتبة الثالثة والأخيرة: عبارة تكنولوجيا المعلومات توفر لي القدرة على اختيار وقت الاسترخاء المناسب بنتيجة موافق وبمتوسط حسابي (3.89).

تؤكد هذه النتائج وجود علاقة طردية قوية بين توفر المرونة والرفاهية الرقمية وبين ارتفاع مستوى الأداء، مع انخفاض ملحوظ في مستويات الإرهاق الوظيفي لدى العينة محل الدراسة.

التوصيات

أولاً: توصيات متعلقة بالسياسات التنظيمية ومرونة العمل

- **تبني سياسات عمل مرنة شاملة:** ضرورة توفير المؤسسات لخيارات العمل المرن (الزماني والمكاني) لتعزيز شعور الموظفين بالاستقلالية، مما ينعكس إيجاباً على صحتهم البدنية والنفسية ويزيد من طاقتهم وانتمائهم.
- **تحديث التشريعات الوظيفية:** ضرورة مراجعة قوانين العمل الحالية وتحديثها بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي، لضمان تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة المهنية والشخصية في ظل أنظمة العمل الحديثة.
- **تعزيز المشاركة في صنع القرار:** تشجيع الإدارة على إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم والمشاركة في تنفيذ الممارسات التي تعزز الشفافية والاستقلالية المهنية.

ثانياً: توصيات متعلقة بالتدريب والتطوير المهني

- **برامج تنمية المرونة النفسية:** عقد دورات تدريبية مكثفة تهدف إلى تنمية المرونة النفسية لدى العاملين، لتمكينهم من مواجهة ضغوط العمل وتقليل مستويات الإحباط والإرهاق الوظيفي .
- **رفع الكفاءة الرقمية:** تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز الكفاءات الرقمية للموظفين، مما يساهم في تخفيف أعباء المهام الروتينية وتقليل المخاطر المرتبطة بالضغط التقني، وهو ما ينعكس إيجاباً على الرفاهية الرقمية.
- **التدريب على استراتيجيات المواجهة:** إقامة ورش عمل موجهة لتعليم الموظفين كيفية التعامل مع الضغوط المهنية واستخدام استراتيجيات المواجهة الإيجابية لتجنب الوصول لمرحلة الاحتراق النفسي .

ثالثاً: توصيات متعلقة ببيئة العمل (الإرجونوميكس) والصحة المهنية

- تحسين البيئة الفيزيائية للعمل: الاهتمام بتصميم مساحات العمل وأدواته وفقاً للمعايير الإرجونومية التي تضمن الراحة والأمان، وتقليل العوامل المسببة للإجهاد البدني والعقلي.
- توفير الدعم الاجتماعي والمؤسسي: ضرورة بناء جسور للتواصل الفعال بين القادة والمروسين، والعمل على حل مشكلاتهم المهنية لتحقيق طموحاتهم وأهدافهم الوظيفية.
- تفعيل قنوات الرعاية الذاتية: تشجيع الموظفين على تبني روتين يومي صحي، وتوفير المؤسسات لبرامج دعم نفسي واجتماعي، خاصة للفئات الأكثر عرضة للضغط مثل المرأة العاملة.

رابعاً: توصيات متعلقة بالقيادة والإدارة

- الدقة في اختيار القيادات: ضرورة اختيار القادة بناءً على معايير الدقة والأمانة والكفاءة، وضرورة إلمامهم بكافة الأنظمة واللوائح لضمان إدارة الموارد البشرية والمالية بفعالية.
- تفعيل نظام الحوافز والتقدير: وضع نظام عادل للمكافآت والحوافز يعتمد على معايير واضحة ومعلنة، لتعزيز الروح المعنوية والارتباط الوظيفي.

خامساً: مقترحات للدراسات المستقبلية

- إجراء دراسات ميدانية مشابهة على قطاعات خدمية وصناعية أخرى لتوسيع نطاق التعميم حول علاقة الكفاءة الرقمية بالارتباط الوظيفي.
- البحث في المتغيرات الوسيطة الأخرى التي قد تؤثر على العلاقة بين المرونة والاحترق، مثل (نية ترك العمل، وإدارة الضغوط المهنية).

المقترحات البحثية

1. مقترحات بحثية لتوسيع نطاق العينة والمكان:

- إجراء دراسات مشابهة تتناول قطاعات مهنية مختلفة مثل قطاعات الصناعة لقياس مدى تعميم النتائج.
- تطبيق الأبحاث على إدارات تعليمية أخرى أو جامعات على مستوى استراتيجية أوسع لضمان شمولية النتائج.
- إجراء دراسات مقارنة حول تأثير المنة النفسية الاجتماعية على الإجهاد في العمل بالتطبيق على العاملين من الذكور والإناث لمعرفة الفروق الجوهرية بينهم.

2. مقترحات بحثية تتعلق بالمتغيرات الوسيطة والمستقلة:

- بحث دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل.
- دراسة أثر أبعاد التمر التنظيمي على الارتباط بالعمل مع إدخال الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط.
- القيام بدراسات متخصصة لقياس أثر المنة النفسية الاجتماعية على الأداء الوظيفي بشكل مباشر.
- التحقق من العلاقة بين المرونة النفسية والاحتراق الوظيفي في بيئات عمل رقمية أو تحت أنظمة عمل مرنة.

3. مقترحات بحثية تجريبية وطولية:

- إجراء دراسة تجريبية (Experimental Study) تعتمد على تنفيذ برنامج تدريبي لتحسين المنة النفسية الاجتماعية وقياس أثره الفعلي على خفض إجهاد العمل.
- استخدام أسلوب الدراسة الطولية (Longitudinal Study) لمتابعة نفس المتغيرات عبر فترات زمنية ممتدة، وذلك للتأكد من ثبات النتائج ومدى استمرار تأثير الضغوط أو المرونة على المدى البعيد.

4. مقترحات بحثية لمواجهة التحديات الوظيفية:

- إجراء دراسة معمقة حول كيفية التغلب على الإحباط الوظيفي في مدارس التعليم العام، وابتكار استراتيجيات مواجهة عملية.
- البحث في واقع ضغوط العمل ومصادرها ومستويات انتشارها في ظل التحولات الرقمية الحديثة.
- دراسة أثر الرفاهية الرقمية والتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية والخاصة.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية

1. ابن منظور (1992). *لسان العرب*. بيروت: دار صادر.
2. أبو المجد، عبد النبي (2011). *الإرجونوميكس الحديث: خطوط إرشادية للعوامل الإنسانية*.
3. أحمد، حنان (2014). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*.
4. بدران، محمد (1990). *الوظيفة الأساسية: دراسة للمفاهيم العامة في ضوء علمي*. القاهرة: دار النهضة العربية.
5. الجميلي، محمد عبد الواحد (2000). *من الشفافية إلى سرية المهنة*. القاهرة: دار النهضة العربية.
6. جريفة، سناء (2023). *الاحترق النفسي واستراتيجيات المواجهة لدى أطر الدعم الاجتماعي*.
7. الجوهر، حصة فاضل جدعان (2020). درجة الاحترق الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*.
8. الحربي، نايف محمد عيد (2025). *الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم*.
9. حسن، حسن عبد الله (2011). *المواجهة الاستباقية لدى المرشدين التربويين في محافظة ديالى*. مجلة جامعة ديالى للبحوث التربوية.
10. حسن، رواية (2004). *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
11. الخطيب، جمال؛ الحديدي، منى؛ وعلان، خليل (1998). *معنويات معلمي التربية الخاصة في الأردن*. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية.
12. الخواجا، عبد الفتاح (2005). *تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة.
13. رضوان، رأفت (1999). *عالم التجارة الإلكترونية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

14. الرفاعي، أحمد (2013). منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بالزقازيق.
15. رجب، خليل غالب عبد الجليل (2014). تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. رسالة ماجستير.
16. السروجي، ليلان (1996). الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس.
17. سلامة، أحمد (2012). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود.
18. الشمري، حصة (2025). درجة الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
19. عازم، سيرين محمود؛ رابي، أريج حلمي (2026). واقع ضغوط العمل لدى معلمي المرحلة الإعدادية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر.
20. العرايضة، محمد (2010). مستوى الاحتراق النفسي لمعلمي التربية الخاصة في المدارس الحكومية بمحافظة الرأس. مجلة العلوم التربوية والنفسية.
21. العزام، أحمد (2012). عوامل بناء المنظمة المتعلمة. مؤتمر منظمات متعلمة في بيئة متجددة.
22. عسكر، علي (2004). الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل. الكويت: دار الكتاب الحديث.
23. علي، أسرار عبد الزهرة (2025). تأثير بيئة العمل المرنة على إنتاجية الموظفين: دراسة استطلاعية في شركة زين العراق للاتصالات.
24. علي، أماني عادل (2011). التنبؤ بالإجهاد الانفعالي من خلال كل من التمكين النفسي والاندماج الوظيفي.
25. عياد، خالد محمود فهمي (2022). المرونة النفسية كمتغير معدل في علاقة النبذ في مجال العمل بالاحتراق الوظيفي [33]، [63].
26. قوش، فهيمة محمد (2012). حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.
27. مجلس الأمة الكويتي (2015). تقرير حول التعليم في دولة الكويت.

28. منصور، محمد حسين (2003). *المسؤولية الإلكترونية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
29. المقرن، منيرة بنت عبد الرحمن (2024). *العلاقة بين المنة النفسية الاجتماعية وإجهاد العمل لدى المرأة السعودية العاملة* [36]، [39].
30. ماضي، حنفي (2002). *الرؤية المشتركة ودورها في تعزيز الابتكار والتعلم*.
31. الهيئة العامة للأرصاد الجوية المصرية (2018). *الدليل الإحصائي السنوي*.
32. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2010). *رئاسة مجلس الوزراء، مصر*.
33. نايف محمد (2025). *الإحباط الوظيفي لدى العاملين بمدارس التعليم العام*.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

34. Abdel-Shakoor, H. (2023). The effect of workplace spirituality on employee well-being and intention to stay. *Arab Journal of Administration*.
35. Arora, S., Chaudhary, P., & Singh, R. K. (2021). Impact of coronavirus and workplace practices.
36. Boyett, J. H. (2004). *The Guru Guide to Knowledge Management*. John Wiley & Sons.
37. Cicchetti, D. (2010). Resilience and psychological stress in workplace environments.
38. Cifter, et al. (2013). Factors affecting job satisfaction and performance.
39. Donnell, J., & Others (1971). *Fundamentals of Management*. Austin: Business Publications.
40. Du Plessis, M. (2023). The building blocks of psychological [41 63]. 'resilience in healthcare professionals [41
41. Essien, E. (2014). Strategies for overcoming professional burnout among bank employees in Nigeria.

- Gharib, M., et al. (2016).** Job stress levels and its relationship with .42
37]. 'job performance in Oman universities [35
- Haynes, R. (2009).** *Resilience and Adaptation in Modern* .43
Workplaces.
- Hellriegel, D., et al. (2004).** *Organizational Behavior.* South-.44
Western Thomson Learning.
- Howard, J., & Hearl, J. (2004).** Occupational health and safety in .45
academic environments.
- Karimi, et al. (2021).** Emotional intelligence, resilience, and well-.46
60]. 'being in nursing homes [48
- Kassim, et al. (2016).** Emotional intelligence and job involvement .47
61]. 'among teachers [49
- Kausar, R., & Anwar, T. (2015).** Stress and work-life balance .48
among working women in Pakistan.
- Kivimäki, M., et al. (2018).** Occupational stress and health .49
outcomes: A systematic review.
- Kummar, S., & Mansur, J. (2023).** Workplace stress and .50
35]. 'psychological resilience: A comparative study [34
- Kusumasari, D., & Agoes, G. (2020).** Emotional intelligence and .51
63]. 'self-efficacy in career decision making [41
- Lippincott, J. K. (2006).** Net Generation students and library .52
design. *Trends in Library Design.*
- Macías-Espinoza, et al. (2022).** Structural models for workplace .53
63]. 'resilience and engagement [41
- Marie Laberge, et al. (2014).** Ergonomic interventions in academic .54
buildings.

- Masten, A. S. (2001).** Ordinary magic: Resilience processes in .55
development.
- Mérida-López, S., & Extremera, N. (2020).** Emotional intelligence .56
and job satisfaction as protectors against burnout.
- Nwanzu, C., & Babalola, S. (2024).** Positive leadership and .57
62]. ‘employee engagement in African contexts [56
- Odunaiya, N., & Owonuwa, S. (2014).** Ergonomic hazards and .58
work-related musculoskeletal disorders.
- Radas, et al. (2013).** Experimental methods in ergonomic research..59
- Rua, & Perez (2019).** Proactive coping strategies and organizational .60
63]. ‘commitment [41
- Slack, N., et al. (2004).** *Operations Management*. Pearson .61
Education.
- Snyder, C. R. (2008).** *The Oxford Handbook of Positive Psychology*..62
- Tims, M., et al. (2016).** Job crafting and its impact on employee .63
well-being.
- Weimer, M. (2013).** *Learner-Centered Teaching: Five Key Changes* .64
to Practice.
- Zhu, et al. (2023).** Digital wellness and the future of remote work .65
62]. ‘[56

الملاحق

الدكتور/ المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا في أتم الصحة والعافية.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة – تخصص ماجستير إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان:

استراتيجيات مبتكرة للتغلب على الإرهاق الوظيفي من أجل المرونة في مكان العمل

وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف:

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

أتشرف بالتواصل معكم للاستفادة من خبراتكم العلمية والعملية في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. حيث أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأمل منكم التكرم بمراجعته وإبداء ملاحظاتكم القيمة حول مدى وضوح ودقة العبارات، ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة، سواء من حيث:

- إعادة صياغة بعض العبارات
- حذف العبارات غير المناسبة
- إضافة عبارات تدعم محاور الدراسة

شاكراً ومقدراً لكم وقتكم وجهودكم القيمة، وتعاونكم الكريم في دعم هذا البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

مؤيد خالد أحمد عزب

الرقم الأكاديمي: 252001604

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

Dear Dr.,

Peace be upon you,

I hope this message finds you well.

I would like to inform you that I am a Master's student at MidOcean University – College of Business Administration, majoring in Business Administration. I am currently conducting a research study entitled:

Innovative Strategies to Overcome Job Burnout for Enhancing Workplace Resilience

This study is part of the requirements for obtaining a Master's degree in Business Administration, under the supervision of:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

I would be honored to benefit from your expertise by requesting your kind assistance in reviewing and validating the questionnaire designed for this research. A copy of the questionnaire is attached for your review. I kindly ask you to provide your valuable feedback regarding the clarity, accuracy, and relevance of the statements in measuring the study variables and achieving its objectives.

Additionally, I would greatly appreciate any suggestions you may have, including:

- Rephrasing any statements
- Deleting or modifying inappropriate items
- Adding new items that may strengthen the study

Thank you very much for your time and valuable support. I truly appreciate your cooperation in contributing to this research.

Please accept my highest regards and respect.

Moayd Khalid Ahmed Azab

Academic ID: 252001604

Master's Student in Business Administration

College of Business Administration – MidOcean
University

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة – تخصص ماجستير إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان:

استراتيجيات مبتكرة للتغلب على الإرهاق الوظيفي من أجل المرونة في مكان العمل

وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم وخبراتكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان.

وأؤكد لكم أن جميع إجاباتكم ستكون محل تقدير واحترام، وسأعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان، لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،

المشرفون:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إعداد الطالب:

مؤيد خالد أحمد عزب

الرقم الأكاديمي: 252001604

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

Questionnaire

In the name of Allah, the Most Gracious, the Most Merciful

Dear Sir/Madam,

Peace be upon you,

I would like to inform you that I am a Master's student at MidOcean University – College of Business Administration, majoring in Business Administration. I am currently conducting a research study entitled:

Innovative Strategies to Overcome Job Burnout for Enhancing Workplace Resilience

This study is part of the requirements for obtaining a Master's degree in Business Administration. Given the importance of your valuable opinions and expertise, I kindly ask you to participate in this questionnaire.

Please be assured that your responses will be treated with strict confidentiality and will be used solely for academic research purposes. Your honest and accurate responses are highly appreciated, as they will contribute significantly to achieving reliable and meaningful research results.

Thank you very much for your kind cooperation.

Supervisors:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

College of Business Administration – MidOcean University

Prepared by:

Moayd Khalid Ahmed Azab

Academic ID: 252001604

Master's Student in Business Administration

College of Business Administration – MidOcean University

Moayyd@outlook.com

الخصائص الديموغرافية (Demographic Characteristics)

يرجى وضع إشارة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Kindly place a checkmark [✓] in the box that reflects your opinion.

1- الجنس: Gender

ذكر [] Male

أنثى [] Female

2- العمر: Age

30 سنة أو أقل [] 30 years or less

من 31 إلى 35 سنة [] 31 to 35 years

من 36 إلى 40 سنة [] 36 to 40 years

من 41 سنة فأكثر [] 41 years or more

3- المستوى التعليمي: Educational Level

دبلوم [] Diploma

بكالوريوس [] Bachelor's Degree

ماجستير [] Master's Degree

دكتوراه [] PhD

4- عدد سنوات الخبرة: Years of Experience

5 سنوات أو أقل [] 5 years or less

من 6 إلى 10 سنوات [] 6 to 10 years

من 11 إلى 15 سنة [] 11 to 15 years

من 16 سنة فأكثر [] 16 years or more

5- جهة العمل: Employer

حكومي [] Government

خاص [Private]

أخرى [Other]

6- الوظيفة الحالية: Current Position

إداري [Administrative]

فني [Technical]

إشرافي [Supervisory]

أخرى [Other]

7- منطقة العمل: Work Region

منطقة الرياض [Riyadh]

مناطق أخرى [Other]

ثانياً: محاور الدراسة (Research Topics)

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من (1) إلى (5)، حيث:

= 1 غير موافق بشدة ، 5 = موافق بشدة

Please rate the following statements on a scale of 1 to 5.

الإرهاق الوظيفي (Job Burnout)

م	العبارات	5 موافق بشدة	4 موافق	3 محايد	2 غير موافق	1 غير موافق بشدة
No.	statements	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
JB1	أشعر بالتعب والإجهاد نتيجة متطلبات العمل اليومية.	[]	[]	[]	[]	[]

					I feel exhausted due to daily work demands.	
[]	[]	[]	[]	[]	أشعر بأن العمل يستنزف طاقتي النفسية والجسدية. My job drains my physical and emotional energy.	JB2
[]	[]	[]	[]	[]	أشعر بالضغط نتيجة كثرة المهام المطلوبة مني. I feel pressured due to excessive workload.	JB3
[]	[]	[]	[]	[]	أشعر أحياناً بعدم الرغبة في الذهاب إلى العمل. Sometimes I feel unwilling to go to work.	JB4
[]	[]	[]	[]	[]	أتعامل مع العمل بشكل آلي دون	JB5

					حماس. I deal with my work mechanically without enthusiasm.	
[]	[]	[]	[]	[]	أشعر بأن جهودي لا يتم تقديرها بشكل كافٍ. I feel my efforts are not sufficiently appreciated.	JB6
[]	[]	[]	[]	[]	أجد صعوبة في التوازن بين العمل والحياة الشخصية. I find it difficult to balance work and personal life.	JB7

المرونة في مكان العمل (Workplace Resilience)

No.م	العبارات statements	5موافق بشدة Strongly Agree	4 موافق Agree	3محايد Neutral	2غير موافق Disagree	1غير موافق بشدة Strongly Disagree
WR1	يمكنني التكيف بسهولة مع التغيرات في بيئة العمل. I can easily adapt to changes in the workplace.	[]	[]	[]	[]	[]
WR2	أتعامل مع ضغوط العمل بفعالية. I can effectively cope with work stress.	[]	[]	[]	[]	[]
WR3	أعود بسرعة إلى الأداء الجيد بعد مواجهة صعوبات. I quickly recover after difficulties.	[]	[]	[]	[]	[]

[]	[]	[]	[]	[]	أشعر بقدرتي على التكيف مع الظروف الصعبة. I feel capable of adapting to difficult situations.	WR4
[]	[]	[]	[]	[]	أحافظ على توازني النفسي رغم ضغوط العمل. I maintain my psychological balance despite stress.	WR5
[]	[]	[]	[]	[]	أتلقي دعماً من الإدارة عند مواجهة الضغوط. I receive support from management when facing stress.	WR6

الاستراتيجيات المبتكرة (Innovative Strategies)

م No.	العبارات statements	5موافق بشدة Strongly Agree	4 موافق Agree	3محايد Neutral	2غير موافق Disagree	1غير موافق بشدة Strongly Disagree
IS1	تعتمد المنظمة سياسات عمل مرنة. The organization adopts flexible work policies.	[]	[]	[]	[]	[]
IS2	توفر برامج لدعم الصحة النفسية. The organization provides mental health programs.	[]	[]	[]	[]	[]
IS3	يتم توزيع المهام بشكل عادل. Tasks are distributed fairly.	[]	[]	[]	[]	[]

[]	[]	[]	[]	[]	توفر فرص تدريب وتطوير مهني. The organization provides training opportunities.	IS4
[]	[]	[]	[]	[]	تشجع على أخذ فترات راحة أثناء العمل. Breaks during work are encouraged.	IS5
[]	[]	[]	[]	[]	توفر أدوات وتقنيات تسهل العمل. Tools and technologies are provided.	IS6
[]	[]	[]	[]	[]	تشجع العمل الجماعي والتعاون. Teamwork is encouraged.	IS7
[]	[]	[]	[]	[]	يتم الاستماع لاقتراحات الموظفين.	IS8

					Employees' suggestions are considered.	
[]	[]	[]	[]	[]	تدعم التوازن بين العمل والحياة. Work-life balance is supported.	IS9
[]	[]	[]	[]	[]	هذه الاستراتيجيات تقلل من الإرهاق الوظيفي. These strategies reduce job burnout.	IS10

Reliability

Notes		
Output Created		20-MAR-2026 03:34:56
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 6س 5س 4س 3س 2س 1س 7س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.14

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	29	96.7
	Excluded ^a	1	3.3
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.717	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

أشعر بالتعب والإجهاد نتيجة متطلبات العمل اليومية.	14.9655	11.534	.624	.628
أشعر بأن العمل يستنزف طاقتي النفسية والجسدية.	15.0690	13.995	.463	.679
أشعر بالضغط نتيجة كثرة المهام المطلوبة مني.	15.2759	13.707	.512	.669
أشعر أحياناً بعدم الرغبة في الذهاب إلى العمل.	15.1724	14.862	.231	.731
أشعر بأنني أتعامل مع العمل بشكل ألي دون حماس.	14.7241	13.635	.385	.696
أشعر بأن جهودي في العمل لا يتم تقديرها بشكل كافٍ.	14.9655	13.892	.417	.688
أجد صعوبة في الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	14.9310	12.852	.409	.693

الجنس العمر التعليم الخبرة العمل س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8= DESCRIPTIVES VARIABLES= س9 س10 س11 س12 س13

س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes		
Output Created		20-MAR-2026 03:36:54
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= الجنس العمر التعليم الخبرة العمل س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.10

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الجنس	30	1.00	2.00	1.3000	.46609
العمر	30	1.00	4.00	2.1333	.62881
المستوى التعليمي	30	1.00	4.00	2.7000	.83666
سنوات الخبرة	30	1.00	4.00	1.8333	.83391
طبيعة العمل	30	1.00	4.00	2.0667	1.36289
أشعر بالتعب والإجهاد نتيجة متطلبات العمل اليومية.	30	1.00	5.00	2.5333	1.10589
أشعر بأن العمل يستنزف طاقتي النفسية والجسدية.	30	1.00	4.00	2.5000	.86103
أشعر بالضغط نتيجة كثرة المهام المطلوبة مني.	30	1.00	4.00	2.3000	.87691
أشعر أحياناً بعدم الرغبة في الذهاب إلى العمل.	30	1.00	5.00	2.3667	.96431
أشعر بأنني أتعامل مع العمل بشكل آلي دون حماس.	29	1.00	5.00	2.7931	1.01346
أشعر بأن جهودي في العمل لا يتم تقديرها بشكل كافٍ.	30	1.00	4.00	2.5667	.89763
أجد صعوبة في الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	30	1.00	5.00	2.5667	1.13512

أشعر بأن العمل يسبب لي ضغطاً نفسياً مستمراً.	30	1.00	5.00	2.7000	1.05536
أشعر بالإرهاق حتى بعد انتهاء يوم العمل.	30	1.00	5.00	2.4000	.93218
توفر المنظمة مرونة في ساعات العمل عند الحاجة.	30	1.00	5.00	2.3333	1.12444
يمكنني التكيف بسهولة مع التغيرات في بيئة العمل.	30	1.00	4.00	2.1000	.88474
تسمح بيئة العمل بوجود توازن بين الحياة المهنية والشخصية.	30	1.00	4.00	2.9333	.90719
أشعر بأنني قادر على التعامل مع ضغوط العمل بفعالية.	30	1.00	4.00	2.2667	.86834
أستطيع العودة بسرعة إلى الأداء الجيد بعد مواجهة صعوبات في العمل.	30	1.00	4.00	2.1667	.94989
توفر المنظمة بيئة داعمة تساعد الموظفين على مواجهة التحديات.	30	1.00	5.00	2.7333	1.20153
لدي القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في العمل.	30	1.00	4.00	2.2333	.85836
أشعر بالدعم من الإدارة عند مواجهة ضغوط العمل.	30	1.00	5.00	2.8333	1.05318
تعتمد المنظمة سياسات مرنة في تنظيم العمل.	30	1.00	4.00	2.7000	.91539
توفر المنظمة برامج لدعم الصحة النفسية للموظفين.	30	1.00	5.00	3.3000	1.20773
يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.	30	1.00	5.00	3.2667	1.38796
توفر الإدارة فرصاً للتدريب والتطوير المهني.	30	1.00	5.00	2.5667	1.16511
تشجع المنظمة الموظفين على أخذ فترات راحة أثناء العمل.	30	1.00	5.00	2.9667	1.09807
توفر المنظمة وسائل تكنولوجية تسهل أداء العمل.	30	1.00	4.00	2.3667	1.06620
تشجع الإدارة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.	30	1.00	5.00	2.5667	1.25075
يتم الاستماع إلى اقتراحات الموظفين لتحسين بيئة العمل.	30	1.00	5.00	2.6000	1.19193
توفر المنظمة برامج لتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	30	1.00	5.00	3.1000	1.15520
تسهم هذه الاستراتيجيات في تقليل الإرهاق الوظيفي لدي.	30	1.00	4.00	2.4333	.85836

Valid N (listwise)	29				
--------------------	----	--	--	--	--

COMPUTE Burnout_Mean=.9س+ 8س+ 7س+ 6س+ 5س+ 4س+ 3س+ 2س+ 1س

EXECUTE.

COMPUTE Resilience_Mean=.17س+ 15س+ 14س+ 13س+ 12س+ 11س+ 10س

EXECUTE.

COMPUTE Strategies_Mean=+ 25س+ 24س+ 23س+ 22س+ 21س+ 20س+ 19س+ 18س
س+ 26س+ 27س.

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=Burnout_Mean Resilience_Mean Strategies_Mean

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAI

Correlations

Notes		
Output Created		20-MAR-2026 03:47:17
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Burnout_Mean Resilience_Mean Strategies_Mean /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.27

Correlations				
		Burnout_Mean	Resilience_Mean	Strategies_Mean
Burnout_Mean	Pearson Correlation	1	-.197-	-.040-
	Sig. (2-tailed)		.306	.837
	N	29	29	29
Resilience_Mean	Pearson Correlation	-.197-	1	.732**
	Sig. (2-tailed)	.306		.000
	N	29	30	30
Strategies_Mean	Pearson Correlation	-.040-	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.837	.000	
	N	29	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Burnout_Mean

/METHOD=ENTER Resilience_Mean Strategies_Mean

Regression

Notes		
Output Created		20-MAR-2026 03:48:06
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Burnout_Mean /METHOD=ENTER Resilience_Mean Strategies_Mean.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.04
	Memory Required	4176 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Strategies_Mean, Resilience_Mean ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Burnout_Mean

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.246 ^a	.061	-.012	5.62241

a. Predictors: (Constant), Strategies_Mean, Resilience_Mean

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.930	2	26.465	.837	.444 ^b
	Residual	821.898	26	31.611		
	Total	874.828	28			

a. Dependent Variable: Burnout_Mean

b. Predictors: (Constant), Strategies_Mean, Resilience_Mean

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.751	4.620		5.574	.000
	Resilience_Mean	-.443	.347	-.350	-1.277	.213
	Strategies_Mean	.164	.212	.212	.775	.445

a. Dependent Variable: Burnout_Mean

شكر وتقدير

أتوجّه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم الثمين وجهودكم القيّمة. إن مشاركتكم الفعّالة وملاحظاتكم البناءة كان لها دور كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

كما أقدر تعاونكم ودعمكم الكريم، وأؤكد لكم أن جميع إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الامتنان والتقدير،

مؤيد خالد أحمد عزب

الرقم الأكاديمي: 252001604

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

Innovative Strategies to Overcome Job Burnout for Workplace Resilience

Prepared by: Moayd Khalid Ahmed Azab

Academic ID: 252001604

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarrad2026

Date

2026