

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة موارد بشرية



أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الإحتراق الوظيفي:

دراسة مقارنة بين القطاع الربحي والقطاع غير الربحي المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

ندى حمود القحطاني

253001624

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة عدد من أبعاد البيئة التنظيمية المتمثلة في الرضا الوظيفي، وفعالية التواصل التنظيمي، والتقدير الوظيفي، وملاءمة حجم العمل، وفرص التدريب والتطوير المهني، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى المرونة الوظيفية وأثرها في الحد من الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من العاملين في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، حيث تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع نسبياً من الرضا الوظيفي وفعالية التواصل التنظيمي بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى وجود توافق مناسب بين حجم العمل وقدرات العاملين. كما كشفت النتائج عن وجود حاجة إلى تطوير بعض الجوانب المتعلقة بالحوافز والمكافآت وفرص التدريب والتطوير المهني.

كما بينت النتائج وجود تأييد مرتفع لتطبيق أنماط العمل المرنة والعمل عن بعد، لما لها من دور في تقليل الضغوط المهنية وتحسين الإنتاجية وتعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين جودة البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي، حيث يؤدي تحسن البيئة التنظيمية إلى انخفاض مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات العمل المرن، وتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت، والاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني، بالإضافة إلى دعم مبادرات الرفاه الوظيفي والصحة النفسية للعاملين.

الكلمات المفتاحية: البيئة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي، القطاع غير الربحي، الرضا الوظيفي، المرونة الوظيفية، جودة الحياة الوظيفية.

إلى من كان دعاؤهم سر نجاحي، وسندهم مصدر قوتي...

إلى والديّ الكريمين، حفظهما الله، تقديراً لما قدماه من دعم وتشجيع وتضحيات لا يمكن أن توفيهما الكلمات حقها.

إلى أسرتي الكريمة، الذين كانوا خير معين لي طوال مسيرتي العلمية والمهنية.

إلى كل من علمني حرفاً، وأسهم في بناء معرفتي وتطوير شخصيتي العلمية والعملية.

إلى العاملين في القطاع غير الربحي، الذين يمثلون نموذجاً للعطاء والمسؤولية المجتمعية.

أهدي هذا الجهد المتواضع، راجيةً أن يكون فيه فائدة وعلم نافع.

## فهرس المحتويات:

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| 2  | المستخلص                                      |
| 3  | الأهداء                                       |
| 4  | فهرس المحتويات                                |
| 6  | قائمة الجداول                                 |
| 7  | فهرس الملاحق                                  |
| 8  | مصطلحات الدراسة                               |
| 9  | الفصل الأول: البحث العام                      |
| 10 | مقدمة الدراسة                                 |
| 11 | مشكلة الدراسة                                 |
| 13 | أهمية الدراسة                                 |
| 16 | أهداف الدراسة                                 |
| 18 | تساؤلات الدراسة                               |
| 19 | فرضيات الدراسة                                |
| 25 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 26 | المقدمة                                       |
| 27 | الدراسات السابقة العربية                      |
| 29 | الدراسات السابقة الأجنبية                     |
| 32 | الإطار النظري والفرضيات                       |
| 47 | الفصل الثالث : منهجية الدراسة                 |
| 48 | المقدمة                                       |
| 49 | المنهجية وطرق البحث                           |
| 51 | مجتمع البحث                                   |
| 53 | عينة الدراسة                                  |
| 55 | حدود البحث                                    |
| 57 | أداة الدراسة                                  |
| 58 | مكونات الاستبانة                              |
| 62 | الأساليب الإحصائية المستخدمة                  |
| 64 | الفصل الرابع : النتائج والتوصيات              |
| 65 | المقدمة                                       |
| 68 | تحليل البيانات                                |
| 83 | النتائج                                       |
| 86 | التوصيات                                      |

فهرس المحتويات:

|    |                  |
|----|------------------|
| 88 | المراجع          |
| 89 | المراجع العربية  |
| 90 | المراجع الأجنبية |
| 91 | الملاحق          |
| 97 | الملخص           |
| 99 | The Title        |

فهرس الجداول:

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 67 | تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة           |
| 73 | تحليل استجابات أفراد العينة لمحور البيئة التنظيمية |

## فهرس الملاحق

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 91 | الملاحق                        |
| 92 | الاستبانة                      |
| 92 | القسم الأول : البيانات العامة  |
| 94 | القسم الثاني: البيئة التنظيمية |
| 97 | الملخص                         |

### البيئة التنظيمية

هي مجموعة العوامل والظروف التنظيمية والإدارية والاجتماعية التي تحيط بالعاملين داخل المؤسسة، وتشمل أساليب القيادة، والتواصل، والحوافز، والتدريب، وطبيعة العلاقات المهنية، والتي تؤثر بصورة مباشرة في أداء العاملين وسلوكهم ورضاهم الوظيفي.

### الاحتراق الوظيفي

هو حالة من الإرهاق الجسدي والنفسي والعاطفي الناتجة عن التعرض المستمر للضغوط المهنية ومتطلبات العمل المرتفعة، وتتمثل في الإرهاق العاطفي، وانخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي، وتراجع الحماس تجاه العمل.

### الرضا الوظيفي

هو درجة شعور الفرد بالارتياح والقبول تجاه عمله والمهام التي يؤديها والبيئة التي يعمل فيها، ويعكس مدى توافق توقعاته مع ما يحصل عليه من مزايا وفرص وظيفية.

### المرونة الوظيفية

هي قدرة المؤسسة على تطبيق أنماط عمل متنوعة مثل العمل عن بعد أو ساعات العمل المرنة بما يحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة والعاملين.

### القطاع غير الربحي

هو القطاع الذي يضم المؤسسات والجمعيات والمنظمات التي تهدف إلى تحقيق منفعة مجتمعية أو تنمية دون أن يكون تحقيق الأرباح المالية هدفها الأساسي

## الفصل الأول:

### المدخل العام للبحث

## المقدمة:

شهدت بيئات العمل خلال السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالعوامل التنظيمية المؤثرة في أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي. وتعد بيئة العمل التنظيمية من أهم العناصر التي تسهم في تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات رضاهم الوظيفي، حيث تشمل مجموعة من العوامل المرتبطة بالقيادة، والتواصل، والحوافز، وفرص التطور المهني، وظروف العمل المادية والمعنوية داخل المنظمة.

وفي المقابل، برز الاحتراق الوظيفي باعتباره أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، لما يترتب عليه من آثار سلبية على الأفراد والمؤسسات، تتمثل في انخفاض الإنتاجية، وتراجع الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل، إضافة إلى تأثيراته النفسية والجسدية على العاملين. ويزداد احتمال تعرض العاملين للاحتراق الوظيفي في البيئات التي تتسم بارتفاع الضغوط المهنية وضعف الدعم التنظيمي وعدم وضوح الأدوار الوظيفية.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين جودة بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي، إذ تسهم بيئات العمل الإيجابية في تعزيز الصحة النفسية والرفاه الوظيفي للعاملين، في حين تؤدي البيئات التنظيمية غير الداعمة إلى زيادة مستويات الإجهاد والانهك المهني. كما تختلف طبيعة بيئة العمل ومتطلباتها بين القطاع التجاري والقطاع غير الربحي، الأمر الذي قد ينعكس على طبيعة ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في كل قطاع.

وفي المملكة العربية السعودية، شهد القطاعان التجاري وغير الربحي خلال السنوات الأخيرة تطورات تنظيمية كبيرة تزامناً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي ركزت على تحسين بيئات العمل ورفع كفاءة رأس المال البشري وتعزيز الاستدامة المؤسسية. ورغم ذلك، لا تزال الحاجة قائمة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول أثر بيئة العمل التنظيمية على الاحتراق الوظيفي، خاصة الدراسات المقارنة بين القطاعات المختلفة، بهدف تقديم نتائج تسهم في دعم صناع القرار وتطوير الممارسات الإدارية بما يحقق بيئات عمل أكثر استدامة وكفاءة.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، إضافة إلى تحديد الفروق المحتملة بين القطاعين بما يسهم في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير السياسات والممارسات التنظيمية.

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات واستدامتها، إذ تعتمد المؤسسات بمختلف أنواعها على كفاءة العاملين وقدرتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية. وفي ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وما يصاحبها من ارتفاع مستوى المنافسة وتزايد التوقعات المرتبطة بالأداء والإنتاجية، أصبحت المنظمات مطالبة بتوفير بيئات عمل تنظيمية قادرة على دعم العاملين وتحفيزهم والمحافظة على مستويات مرتفعة من الرضا والالتزام الوظيفي.

وتشير الأدبيات الإدارية والسلوكية إلى أن بيئة العمل التنظيمية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين وسلوكهم وأدائهم داخل المنظمة، حيث تؤثر طبيعة القيادة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، ومستوى الدعم التنظيمي، وعدالة الحوافز والمكافآت، وفعالية قنوات الاتصال، وفرص التدريب والتطوير، وظروف العمل المادية والمعنوية، بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تجربة الموظف داخل المنظمة وفي مستوى تفاعله مع مهامه الوظيفية.

وفي المقابل، برز الاحتراق الوظيفي باعتباره أحد أبرز التحديات الإدارية التي تواجه المؤسسات المعاصرة، خاصة في ظل تزايد الضغوط المهنية وارتفاع متطلبات العمل وتسارع وتيرة الإنجاز المطلوبة من العاملين. ويُعرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الإرهاق الجسدي والنفسي والانفعالي الناتجة عن التعرض المستمر للضغوط المهنية لفترات طويلة، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية والالتزام التنظيمي، وقد يؤدي في بعض الحالات إلى زيادة معدلات الغياب الوظيفي، وانخفاض الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات دوران العمل والاستقالات.

وتزداد أهمية دراسة الاحتراق الوظيفي في الوقت الحالي نظراً لما يترتب عليه من آثار اقتصادية وتنظيمية ونفسية لا تقتصر على الموظف فحسب، بل تمتد لتشمل المنظمة والمستفيدين من خدماتها والمجتمع بشكل عام. فالمنظمات التي تعاني من ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي غالباً ما تواجه انخفاضاً في جودة الخدمات المقدمة، وتراجعاً في كفاءة الأداء المؤسسي، وارتفاعاً في تكاليف الاستقطاب والتدريب الناتجة عن فقدان الكفاءات البشرية.

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن الاحتراق الوظيفي لا ينشأ بصورة منفصلة عن البيئة التنظيمية المحيطة بالعاملين، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة بيئة العمل السائدة داخل المنظمة. فالبعثات التنظيمية التي تتسم بضعف التواصل، وعدم وضوح الأدوار، وغياب الدعم الإداري، وضعف العدالة التنظيمية، ومحدودية فرص النمو المهني، غالباً ما تسهم في زيادة مستويات الضغوط المهنية وبالتالي ارتفاع احتمالية تعرض العاملين للاحتراق الوظيفي.

ومن ناحية أخرى، تختلف طبيعة بيئات العمل بين القطاع التجاري والقطاع غير الربحي من حيث الأهداف التنظيمية، ومصادر التمويل، وهيكّل الحوافز، وطبيعة الخدمات المقدمة، ومستويات الضغط المهني، ومتطلبات الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى اختلاف مستويات الاحتراق الوظيفي بين العاملين في هذين القطاعين. فالقطاع التجاري غالبًا ما يركز على تحقيق الأرباح وتعظيم العوائد المالية وتعزيز القدرة التنافسية، بينما يركز القطاع غير الربحي على تحقيق الأثر الاجتماعي وتقديم الخدمات المجتمعية، وهو ما قد ينعكس على طبيعة الضغوط والتحديات التي يواجهها العاملون في كل قطاع.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت السنوات الأخيرة تحولات تنظيمية واقتصادية كبيرة في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي ركزت بصورة واضحة على تنمية رأس المال البشري، وتحسين بيئات العمل، وتعزيز الاستدامة المؤسسية، ورفع كفاءة الأداء في مختلف القطاعات الاقتصادية وغير الربحية. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بالممارسات الإدارية الحديثة التي تستهدف تحسين تجربة الموظف وتعزيز جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات.

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بموضوعي بيئة العمل التنظيمية والاحتراق الوظيفي في الأدبيات الإدارية، إلا أن الدراسات المقارنة التي تناولت طبيعة العلاقة بين المتغيرين في القطاع التجاري وغير الربحي داخل البيئة السعودية لا تزال محدودة نسبيًا، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات العلمية التي تسهم في فهم طبيعة هذه العلاقة وتحديد أبعاد بيئة العمل الأكثر تأثيرًا على مستويات الاحتراق الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية؟

كما تسعى الدراسة إلى التعرف على طبيعة الفروق المحتملة بين القطاعين في مستوى بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي، وتحديد الأبعاد التنظيمية الأكثر إسهامًا في تفسير هذه العلاقة، بما يساعد صناع القرار والقيادات الإدارية على تطوير سياسات وممارسات تسهم في تحسين بيئات العمل وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

## -أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في دراسة أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية، حيث يُعد كل من بيئة العمل التنظيمية والاحتراق الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والسلوكية المعاصرة، نظراً لارتباطهما المباشر بمستويات الأداء المؤسسي والإنتاجية والاستدامة التنظيمية.

وتتزايد أهمية هذا الموضوع في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وما يصاحبها من تطور في متطلبات العمل وتنوع في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يفرض على المنظمات ضرورة تطوير بيئات عمل قادرة على دعم العاملين وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء والمحافظة على الصحة النفسية والرفاه الوظيفي للموظفين.

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيري بيئة العمل التنظيمية والاحتراق الوظيفي، من خلال تناول العلاقة بينهما في بيئة عمل سعودية تتسم بخصوصية اقتصادية واجتماعية وتنظيمية تختلف عن العديد من البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة.

كما تسعى الدراسة إلى توسيع الفهم النظري للعلاقة بين المتغيرين من خلال الاستناد إلى النظريات الإدارية والسلوكية ذات العلاقة، وعلى رأسها نموذج متطلبات العمل والموارد ونظرية التوافق بين الفرد والبيئة التنظيمية، بما يساهم في تفسير الآليات التي تؤثر من خلالها بيئة العمل في مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

وتنبع أهمية الدراسة كذلك من محدودية الدراسات المقارنة التي تناولت العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والاحتراق الوظيفي بين القطاع التجاري والقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يجعل هذه الدراسة إضافة علمية يمكن أن تساهم في سد جزء من الفجوة البحثية في هذا المجال.

كما يتوقع أن توفر الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية المهتمة بمجالات الإدارة والموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وأن تمثل مرجعاً علمياً للباحثين الراغبين في دراسة المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالصحة النفسية والرفاه الوظيفي للعاملين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات الإدارية وصناع القرار في القطاعين التجاري وغير الربحي عند تصميم وتطوير السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل التنظيمية.

كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة المنظمات على تحديد العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي، والعمل على معالجتها من خلال تطوير أنظمة الحوافز، وتحسين أساليب القيادة، وتعزيز الدعم التنظيمي، وتوفير فرص التطوير المهني، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي داخل المنظمة.

ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة كذلك إدارات الموارد البشرية في بناء برامج وقائية تستهدف الحد من الاحتراق الوظيفي وتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي.

وتبرز الأهمية التطبيقية للدراسة بصورة أكبر في القطاع غير الربحي، نظراً لاعتماد العديد من المؤسسات غير الربحية على الموارد المالية المحدودة، واحتياجها المستمر للحفاظ على الكفاءات البشرية وتقليل معدلات الاستقالات ودوران العمل، وهو ما يجعل تحسين بيئة العمل التنظيمية أحد أهم العوامل الداعمة للاستدامة المؤسسية.

كما تستفيد مؤسسات القطاع التجاري من نتائج الدراسة في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال المحافظة على الكفاءات البشرية وتحسين تجربة الموظف وتقليل التكاليف المرتبطة بضعف الأداء أو الغياب أو الاستقالات الناتجة عن الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي.

ثالثاً: الأهمية الوطنية والتنمية:

تتوافق هذه الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي أولت اهتماماً كبيراً بتنمية رأس المال البشري وتحسين جودة الحياة ورفع كفاءة بيئات العمل وتعزيز الاستدامة المؤسسية في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

كما تسهم الدراسة في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى بناء بيئات عمل صحية ومستدامة وقادرة على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والابتكار وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتسعى المملكة من خلال برامجها التنموية المختلفة إلى رفع مستوى مشاركة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي وتعزيز دوره التنموي، الأمر الذي يتطلب توفير بيئات عمل جاذبة ومحفزة للعاملين في هذا القطاع الحيوي، وهو ما يجعل نتائج هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لصناع السياسات والقيادات الإدارية في هذا المجال.

وبناءً على ما سبق، فإن أهمية الدراسة لا تقتصر على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب التطبيقية والتنمية، من خلال تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير بيئات العمل والحد من الاحتراق الوظيفي وتعزيز كفاءة واستدامة المنظمات في المملكة العربية السعودية.

## -أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية بصورة رئيسة إلى تحليل أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء المتغيرات التنظيمية التي تشكل بيئة العمل داخل المؤسسات، وما يمكن أن تتركه من آثار إيجابية أو سلبية على الصحة النفسية والرفاه الوظيفي للعاملين.

ويندرج تحت هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، والتي تمثل في مجموعها إطاراً متكاملماً لفهم العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة وتحليلها بصورة علمية ومنهجية.

أولاً: التعرف على مستوى توافر أبعاد بيئة العمل التنظيمية لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي.

يهدف هذا الجانب إلى قياس درجة توافر الممارسات التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل داخل المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال دراسة عدد من الأبعاد التنظيمية مثل القيادة، والاتصال التنظيمي، والحوافز والمكافآت، وفرص التدريب والتطوير، وظروف العمل المادية والمعنوية. وتنبع أهمية هذا الهدف من الدور المحوري الذي تلعبه هذه الأبعاد في تشكيل التجربة الوظيفية للعاملين وفي التأثير على مستوى رضاهم والتزامهم التنظيمي.

ثانياً: قياس مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاعين التجاري وغير الربحي.

يسعى هذا الهدف إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين، وقياس مستوياتها المختلفة، سواء ما يتعلق بالإجهاد الانفعالي أو انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي أو تبلد المشاعر تجاه العمل والمستفيدين. ويسهم هذا الهدف في توفير صورة واضحة حول حجم المشكلة داخل البيئة السعودية وطبيعة اختلافها بين القطاعات المختلفة.

ثالثاً: تحليل طبيعة العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي.

يعد هذا الهدف من أهم أهداف الدراسة، حيث تسعى الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت جودة بيئة العمل التنظيمية تسهم في خفض مستويات الاحتراق الوظيفي، أو أن ضعف البيئة التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع مستويات الضغوط والانهاك المهني لدى العاملين.

رابعاً: الكشف عن الفروق بين القطاع التجاري والقطاع غير الربحي.

تستهدف الدراسة التعرف على الاختلافات المحتملة بين القطاعين من حيث طبيعة بيئة العمل ومستويات الاحتراق الوظيفي، وذلك في ضوء اختلاف الأهداف التنظيمية، ومصادر التمويل، وآليات التحفيز، وطبيعة المهام والضغوط المهنية المرتبطة بكل قطاع.

خامساً: تقديم توصيات عملية تدعم صناع القرار.

يهدف هذا الجانب إلى تحويل النتائج النظرية إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية والقيادات التنفيذية عند تصميم برامج تحسين بيئة العمل وتعزيز الصحة المهنية والرفاه الوظيفي للعاملين.

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

ما مستوى توافر أبعاد بيئة العمل التنظيمية لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية؟

ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية؟

ما طبيعة العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاعين التجاري وغير الربحي؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع غير الربحي؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في القطاع التجاري والعاملين في القطاع غير الربحي في مستوى بيئة العمل التنظيمية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في القطاع التجاري والعاملين في القطاع غير الربحي في مستويات الاحتراق الوظيفي؟

ما الأبعاد التنظيمية الأكثر تأثيراً في تفسير مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاعين محل الدراسة؟

## -فروض الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض الآتية:

### الفرض الرئيس الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذا الفرض عدد من الفروض الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال التنظيمي على مستويات الاحتراق الوظيفي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على مستويات الاحتراق الوظيفي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التدريب والتطوير على مستويات الاحتراق الوظيفي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية والمعنوية على مستويات الاحتراق الوظيفي.

### الفرض الرئيس الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في القطاع التجاري والعاملين في القطاع غير الربحي فيما يتعلق بمستوى بيئة العمل التنظيمية.

### الفرض الرئيس الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في القطاع التجاري والعاملين في القطاع غير الربحي فيما يتعلق بمستويات الاحتراق الوظيفي.

الفرض الرئيس الرابع:

تختلف درجة تأثير أبعاد بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي باختلاف القطاع الذي يعمل فيه الموظف.

الفرض الرئيس الخامس:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاعين التجاري وغير الربحي.

تستند الدراسات العلمية في مجال الإدارة والموارد البشرية والسلوك التنظيمي إلى مجموعة من النظريات والنماذج العلمية التي تسهم في تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتوفير إطار معرفي يساعد الباحث على فهم الظواهر التنظيمية وتحليلها بصورة منهجية. وتأتي أهمية الاستناد إلى نظرية علمية في كونها توفر الأساس الذي تُبنى عليه الفروض البحثية، كما تساعد في تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها وربطها بالأدبيات العلمية السابقة.

ونظراً لأن الدراسة الحالية تتناول أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية، فقد تم الاعتماد بصورة رئيسة على نموذج متطلبات العمل والموارد (Job Demands-Resources Model) باعتباره من أكثر النماذج استخداماً في تفسير ظاهرة الاحتراق الوظيفي والعوامل التنظيمية المؤثرة فيها، إضافة إلى الاستفادة من نظرية التوافق بين الفرد والبيئة التنظيمية، وكذلك نموذج الاحتراق الوظيفي الذي طورته الباحثة كريستينا ماسلاش.

أولاً: نموذج متطلبات العمل والموارد (Job Demands-Resources Model)

يُعد نموذج متطلبات العمل والموارد من أبرز النماذج النظرية المستخدمة في تفسير الصحة النفسية والرفاه الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي يتمثل في أن كل وظيفة تتضمن مجموعة من المتطلبات الوظيفية ومجموعة من الموارد الوظيفية، وأن التوازن أو الاختلال بين هذين الجانبين ينعكس بصورة مباشرة على الأداء والصحة النفسية ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

ويقصد بمتطلبات العمل الجوانب الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية المرتبطة بالوظيفة والتي تتطلب من الموظف بذل جهد مستمر أو تحمل ضغوط إضافية، مثل زيادة أعباء العمل، وضغط الوقت، وغموض الدور الوظيفي، وتعارض الأدوار، وارتفاع التوقعات المرتبطة بالأداء، وضعف التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

أما الموارد الوظيفية فتشير إلى الجوانب التنظيمية التي تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وتقلل من الضغوط المهنية، مثل الدعم الإداري، ووضوح الصلاحيات، والعدالة التنظيمية، والحوافز والمكافآت، وفرص التدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفعالية الاتصال التنظيمي.

ويفترض النموذج أن ارتفاع متطلبات العمل مع انخفاض الموارد التنظيمية يؤدي إلى زيادة احتمالية تعرض العاملين للاحتراق الوظيفي، في حين أن توافر الموارد التنظيمية المناسبة يساهم في تخفيف الضغوط المهنية وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

وبالنظر إلى موضوع الدراسة الحالية، فإن بيئة العمل التنظيمية تمثل جانب الموارد التنظيمية التي يمكن أن تحد من الآثار السلبية لمتطلبات العمل، وبالتالي فإن تحسين بيئة العمل يعد أحد أهم الوسائل الوقائية للحد من مستويات الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات.

ثانياً: نظرية التوافق بين الفرد والبيئة التنظيمية

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن درجة التوافق بين خصائص الفرد وخصائص البيئة التنظيمية تؤثر بصورة مباشرة في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات رضاهم الوظيفي. فكلما ارتفع مستوى التوافق بين احتياجات العاملين والقيم والممارسات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، ارتفعت مستويات الرضا والالتزام والانتماء التنظيمي، وانخفضت احتمالية التعرض للضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي.

وعلى العكس من ذلك، فإن وجود فجوة بين توقعات العاملين والواقع التنظيمي الذي يعيشونه داخل المؤسسة قد يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر والإجهاد والشعور بعدم العدالة أو عدم التقدير، الأمر الذي يزيد من احتمالية ظهور أعراض الاحتراق الوظيفي.

وتساعد هذه النظرية في تفسير الاختلافات الفردية في الاستجابة للضغوط المهنية، حيث قد يختلف تأثير البيئة التنظيمية نفسها من موظف إلى آخر تبعاً لاختلاف القيم الشخصية والتوقعات المهنية والخبرات السابقة.

ثالثاً: نموذج الاحتراق الوظيفي لكريستينا ماسلاش

يعد نموذج الاحتراق الوظيفي الذي طورته الباحثة كريستينا ماسلاش من أشهر النماذج المستخدمة في دراسة الاحتراق الوظيفي وقياس أبعاده المختلفة، وقد أسهم هذا النموذج في بناء العديد من المقاييس والأدوات البحثية المستخدمة في الدراسات الإدارية والنفسية.

ويرى النموذج أن الاحتراق الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة تتمثل في:

#### 1- الإجهاد الانفعالي

ويشير إلى شعور العامل بالإرهاق الجسدي والنفسي الناتج عن الضغوط المهنية المستمرة، بحيث يشعر الموظف بأنه لم يعد يمتلك الطاقة الكافية للاستمرار في أداء مهامه بالكفاءة المطلوبة.

#### 2- تبلد المشاعر أو اللامبالاة المهنية

ويتمثل في اتجاه العامل إلى التعامل مع الآخرين بصورة أكثر جموداً أو سلبية نتيجة تراكم الضغوط المهنية، الأمر الذي قد يؤثر على جودة العلاقات المهنية ومستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين.

#### 3- انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي

ويشير إلى تراجع شعور الموظف بالكفاءة والنجاح المهني وانخفاض ثقته بقدرته على تحقيق الإنجازات المطلوبة داخل المنظمة.

وتشير الأدبيات العلمية إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة ترتبط بصورة وثيقة بالعوامل التنظيمية السائدة داخل بيئة العمل، الأمر الذي يجعل نموذج ماسلاش مناسباً لتفسير العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي في الدراسة الحالية.

تنسجم النظريات السابقة مع أهداف الدراسة الحالية بصورة كبيرة، حيث يفسر نموذج متطلبات العمل والموارد الكيفية التي تؤثر بها الموارد التنظيمية في تخفيف الضغوط المهنية، بينما تفسر نظرية التوافق بين الفرد والبيئة التنظيمية دور الانسجام بين احتياجات العاملين والممارسات التنظيمية في تعزيز الصحة النفسية والرفاه الوظيفي. كما يوفر نموذج ماسلاش إطاراً علمياً واضحاً لقياس الاحتراق الوظيفي وتحليل أبعاده المختلفة.

وعليه، تمثل هذه النظريات مجتمعة الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية، كما ستستخدم في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها خلال المراحل اللاحقة من الدراسة.

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

يمثل الإطار النظري والدراسات السابقة أحد العناصر الأساسية في بناء البحث العلمي، حيث يسهمان في تكوين الأساس المعرفي الذي تستند إليه الدراسة، كما يساعدان في فهم المتغيرات محل الدراسة والعلاقات التي تربط بينها في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات العلمية والدراسات السابقة. ويتيح ذلك للباحث تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بصورة كافية، ومن ثم توجيه الدراسة الحالية نحو تقديم إضافة علمية وعملية في مجال التخصص.

وقد حظي موضوع بيئة العمل التنظيمية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة، نتيجة إدراك المنظمات للدور المحوري الذي تلعبه البيئة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات رضاهم وأدائهم الوظيفي. فبيئة العمل لا تقتصر على الجوانب المادية المرتبطة بمكان العمل وتجهيزاته، وإنما تشمل أيضاً الجوانب الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تؤثر بصورة مباشرة في تجربة الموظف داخل المنظمة.

وفي المقابل، يعد الاحتراق الوظيفي من الظواهر التنظيمية التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة وعلم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، لما يترتب عليه من آثار سلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء. فارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي يرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي، وتراجع الالتزام التنظيمي، وارتفاع معدلات الغياب الوظيفي ودوران العمل، إضافة إلى انخفاض جودة الأداء والإنتاجية.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن بيئة العمل التنظيمية تعد من أبرز العوامل المؤثرة في نشوء الاحتراق الوظيفي أو الحد منه، حيث تسهم الممارسات التنظيمية الإيجابية في توفير الدعم النفسي والمهني للعاملين، بينما تؤدي البيئات التنظيمية غير الداعمة إلى زيادة الضغوط المهنية والإجهاد النفسي والانفعالي.

وتزداد أهمية دراسة هذه العلاقة في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، والتي ركزت على تنمية رأس المال البشري وتحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات الاقتصادية وغير الربحية. كما أن المقارنة بين القطاع التجاري والقطاع غير الربحي تتيح فهماً أعمق للفروق في طبيعة بيئة العمل والضغوط المهنية التي يواجهها العاملون في كل قطاع.

وبناءً على ذلك، يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل نتائجها، وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ثم يتناول الإطار النظري لمفهوم بيئة العمل التنظيمية والاحتراق الوظيفي، وأبعادهما ونظريتهما والعلاقة بينهما، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الغامدي والشماسي (2021)

هدفت دراسة الغامدي والشماسي (2021) إلى التعرف على دور أبعاد بيئة العمل الداخلية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى الإداريين بجامعة جدة، من خلال دراسة مجموعة من الأبعاد التنظيمية المتمثلة في علاقة العمل بين الرئيس والمرؤوس، والعلاقات بين الزملاء، والقيادة الإدارية، والحوافز، والاتصال الإداري، والمكونات المادية لبيئة العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من الإداريين العاملين بجامعة جدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعدد من أبعاد بيئة العمل الداخلية في خفض مستويات الاحتراق الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن القيادة الإدارية والحوافز والاتصال الإداري تعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد أبعاد بيئة العمل التنظيمية واختيار المتغيرات المناسبة لقياسها. (المعهد العربي للعلوم والنشر)

دراسة الغامدي (2025)

هدفت دراسة الغامدي (2025) إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مستشفيات محافظة جدة بالملكة العربية السعودية، حيث تناولت الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الأنماط القيادية، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، والإجراءات التنظيمية، والنمو الوظيفي، وربطها بأبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة المتمثلة في الإنهاك العاطفي، وتبدل المشاعر، وانخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة بلغت (284) موظفاً وموظفة. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين جودة المناخ التنظيمي ومستويات الاحتراق الوظيفي، حيث أسهمت الممارسات التنظيمية الإيجابية في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. (Drepo)

سعت دراسة الكلابي ورشيد (2001) إلى قياس مستويات الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بمدينة الرياض باستخدام مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي، واعتمدت الدراسة على عينة كبيرة بلغت (654) موظفاً وموظفة يعملون في قطاعات مختلفة داخل مدينة الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستويات متفاوتة من الاحتراق الوظيفي بين العاملين، كما أشارت النتائج إلى تأثير مستويات الاحتراق الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والمهنية المرتبطة بطبيعة العمل وبيئته التنظيمية. وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات السعودية التي تناولت الاحتراق الوظيفي بصورة مباشرة في البيئة المحلية السعودية. (direct.ksu.edu.sa)

هدفت دراسة أحمد وصالح (2024) إلى تحليل العلاقة بين الصحة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، ودراسة الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين في إحدى الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الصحة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي، كما أسهمت الاستقامة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة وتقليل الآثار السلبية للاحتراق الوظيفي. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيد الدور المحوري للعوامل التنظيمية في حماية العاملين من الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي. (doaj.org)

هدفت دراسة الصعيدي والحربي (2026) إلى التعرف على دور التحول الرقمي في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جدة، واعتمدت الدراسة على مجموعة من أبعاد التحول الرقمي مثل التكنولوجيا الرقمية والابتكار الرقمي والحوكمة الرقمية وخلق القيمة. وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات التحول الرقمي بصورة فعالة يساهم في تحسين بيئة العمل وتقليل الضغوط المهنية والحد من مستويات الاحتراق الوظيفي بين العاملين. (المعهد العربي للعلوم والنشر)

دراسة Demerouti et al (2001)

هدفت دراسة Demerouti وزملائه إلى تطوير واختبار نموذج متطلبات العمل والموارد (JD-R Model) باعتباره إطاراً تفسيرياً للاحتراق الوظيفي داخل المنظمات. واعتمدت الدراسة على تحليل العلاقة بين متطلبات العمل والموارد التنظيمية وتأثيرها على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في عدد من القطاعات المختلفة. وأظهرت النتائج أن ارتفاع متطلبات العمل يرتبط بصورة مباشرة بزيادة مستويات الإنهاك الوظيفي، في حين أن توافر الموارد التنظيمية يسهم في خفض مستويات الاحتراق الوظيفي وتحسين مستويات المشاركة والاندماج الوظيفي لدى العاملين. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تبني نموذج متطلبات العمل والموارد كأساس نظري لتفسير العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والاحتراق الوظيفي. (PubMed)

دراسة Schaufeli and Bakker (2004)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متطلبات العمل والموارد التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي والاندماج الوظيفي عبر عدد من البيئات المهنية المختلفة. واعتمدت الدراسة على عينات متعددة من العاملين في قطاعات متنوعة، وتوصلت إلى أن نقص الموارد التنظيمية مثل الدعم الإداري والاستقلالية والتغذية الراجعة يعد من أهم العوامل المفسرة للاحتراق الوظيفي. كما أكدت الدراسة أن وجود بيئة عمل داعمة يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون داخل المؤسسات. (دواء)

دراسة Nahrgang et al (2011)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متطلبات العمل والموارد التنظيمية والاحتراق الوظيفي من خلال تحليل تجميعي شمل أكثر من 200 عينة بحثية في قطاعات اقتصادية متعددة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع متطلبات العمل ومستويات الاحتراق الوظيفي، في حين أظهرت علاقة عكسية بين الموارد التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي ووضوح الأدوار وبيئة العمل الداعمة تعد من أهم العوامل الوقائية ضد الاحتراق الوظيفي. (Iowa Research Portal)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى اختلاف العلاقة بين متطلبات العمل والموارد التنظيمية والاحتراق الوظيفي بين القطاعات المختلفة، بما في ذلك القطاع الصحي والصناعي والخدمي والقطاع العام. وأظهرت النتائج وجود اختلافات في مستويات الضغوط والموارد بين القطاعات، إلا أن العلاقة الأساسية بين الموارد التنظيمية والاحتراق الوظيفي ظلت متشابهة عبر جميع القطاعات محل الدراسة، مما يعزز أهمية تحسين بيئة العمل التنظيمية بغض النظر عن طبيعة القطاع. (Tilburg University Research Portal)

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بنموذج متطلبات العمل والموارد وتطبيقاته في تفسير الرفاه الوظيفي والاحتراق الوظيفي في بيئات العمل الحديثة. وأكدت نتائج المراجعة المنهجية أن جودة الموارد التنظيمية تمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز الصحة النفسية للعاملين والحد من الآثار السلبية لمتطلبات العمل المرتفعة، كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالممارسات التنظيمية الداعمة للعاملين باعتبارها استثماراً طويلاً الأجل في رأس المال البشري. (Frontiers)

## التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية وجود اهتمام متزايد بدراسة العلاقة بين البيئة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، كما أجمعت غالبية الدراسات على وجود تأثير جوهري للعوامل التنظيمية في تشكيل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

كما أظهرت الدراسات السابقة أن الممارسات التنظيمية الإيجابية مثل الدعم الإداري، والعدالة التنظيمية، والحوافز، والتواصل الفعال، وفرص النمو والتطوير المهني، تسهم بصورة كبيرة في خفض مستويات الاحتراق الوظيفي وتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

وفي المقابل، أوضحت الدراسات أن ارتفاع أعباء العمل، وغموض الأدوار الوظيفية، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، ونقص الدعم التنظيمي، تعد من أهم الأسباب المؤدية إلى ارتفاع مستويات الإنهاك الوظيفي وتراجع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين البيئة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، إلا أن معظمها ركز على قطاعات محددة مثل القطاع الصحي أو التعليمي أو الحكومي، في حين لا تزال الدراسات المقارنة بين القطاع التجاري والقطاع غير الربحي داخل المملكة العربية السعودية محدودة نسبياً، الأمر الذي يعزز الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية.

## الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في عدد من الجوانب، من أبرزها:

محدودية الدراسات السعودية التي تناولت العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والاحتراق الوظيفي في القطاع غير الربحي.

ندرة الدراسات المقارنة التي قارنت بين القطاع التجاري والقطاع غير الربحي في السياق السعودي.

الحاجة إلى دراسة أبعاد بيئة العمل التنظيمية بصورة أكثر شمولاً وربطها بمستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

محدودية الدراسات التي تناولت تأثير التحولات التنظيمية المرتبطة برؤية المملكة 2030 على بيئات العمل ومستويات الاحتراق الوظيفي.

وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في تقديم إضافة علمية وعملية للأدبيات الإدارية العربية والسعودية.

## -الإطار النظري

أولاً: بيئة العمل التنظيمية

### 1-2 مفهوم بيئة العمل التنظيمية

تُعد بيئة العمل التنظيمية من المفاهيم الأساسية في مجالات الإدارة والموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً للدور الكبير الذي تؤديه في تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات رضاهم الوظيفي وأدائهم داخل المنظمات. وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم خلال العقود الأخيرة مع تزايد إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر قيمة وتأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية.

ويقصد ببيئة العمل التنظيمية مجموعة الظروف والعوامل والممارسات التنظيمية والمادية والاجتماعية والنفسية التي تحيط بالعاملين داخل المنظمة وتؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم الوظيفية. وتشمل هذه البيئة مجموعة واسعة من العناصر مثل أسلوب القيادة، وأنظمة الحوافز والمكافآت، والعلاقات بين الزملاء، وقنوات الاتصال الداخلي، وفرص التدريب والتطوير، ومستوى الدعم الإداري، وظروف العمل المادية، والثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

ولا يقتصر مفهوم بيئة العمل التنظيمية على توفير المكاتب أو المعدات أو التجهيزات المادية فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية التي تشكل التجربة اليومية للعاملين داخل المنظمة. فالموظف لا يتفاعل مع بيئة مادية فقط، وإنما يتفاعل مع مجموعة من الأنظمة والسياسات والعلاقات والممارسات التي تؤثر في مستوى رضاه الوظيفي وشعوره بالانتماء والاستقرار المهني.

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد لبيئة العمل التنظيمية نتيجة لتعدد المدارس الفكرية وتنوع زوايا النظر إلى هذا المفهوم، إلا أن معظم التعريفات تتفق على أن بيئة العمل التنظيمية تمثل الإطار الذي يتم من خلاله تفاعل العاملين مع الأنظمة والإجراءات والممارسات التنظيمية داخل المؤسسة، وما ينتج عن ذلك من آثار على الأداء الفردي والجماعي.

ويرى بعض الباحثين أن بيئة العمل التنظيمية تعكس إدراك العاملين للسياسات والإجراءات والممارسات السائدة داخل المنظمة، في حين يرى آخرون أنها تمثل مجموعة الخصائص التنظيمية التي تميز مؤسسة عن أخرى وتؤثر في

سلوك الأفراد العاملين فيها. كما يشير اتجاه ثالث إلى أن بيئة العمل التنظيمية تمثل الانطباعات المشتركة التي يكونها العاملون حول طبيعة المنظمة وأساليب إدارتها وعلاقات العمل السائدة فيها.

## 2-2 أهمية بيئة العمل التنظيمية

تكتسب بيئة العمل التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات الحديثة، وذلك لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين وفاعلية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي توفر بيئات عمل إيجابية تتمتع بمستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار والالتزام التنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف البيئة التنظيمية.

وتتمثل أهمية بيئة العمل التنظيمية في عدد من الجوانب الرئيسية، من أبرزها:

### 1- تحسين الأداء والإنتاجية

تسهم بيئة العمل التنظيمية الإيجابية في توفير الظروف المناسبة التي تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، حيث يشعر الموظفون في البيئات الداعمة بدرجة أكبر من الحماس والرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 2- تعزيز الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات المرتبطة بجودة بيئة العمل، إذ ترتبط البيئات التنظيمية الإيجابية بارتفاع مستويات الرضا والشعور بالاستقرار والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء والاستمرار الوظيفي.

### 3- الحد من دوران العمل والاستقالات

تواجه العديد من المؤسسات تحديات تتعلق بارتفاع معدلات الاستقالات وفقدان الكفاءات البشرية، وتعد جودة بيئة العمل أحد أهم العوامل المؤثرة في قرار الموظف بالبقاء أو مغادرة المنظمة.

#### 4- تعزيز الصحة النفسية والرفاه الوظيفي

تساعد بيئات العمل الصحية على تقليل الضغوط المهنية وتعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الأمر الذي يساهم في الحد من مستويات القلق والإجهاد والاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

#### 5- تحسين جودة الخدمات والمنتجات

ينعكس رضا العاملين واستقرارهم النفسي بصورة مباشرة على جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة، حيث يميل الموظفون الراضون إلى تقديم مستويات أعلى من الأداء والاهتمام بالمستفيدين والعملاء.

#### 6- دعم الابتكار والإبداع التنظيمي

تشجع البيئات التنظيمية الإيجابية العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الأمر الذي يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات.

#### 7- تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة

أصبحت سمعة المنظمة كمكان عمل جاذب أحد العوامل المهمة في استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، حيث تساهم بيئات العمل الإيجابية في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العاملين والمجتمع وسوق العمل.

## 3-2 خصائص بيئة العمل التنظيمية

تتميز بيئة العمل التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها من المفاهيم الديناميكية والمتغيرة باستمرار، ومن أبرز هذه الخصائص:

أنها تختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعة النشاط والثقافة التنظيمية والهيكل الإداري.

أنها تؤثر وتتأثر بسلوك العاملين واتجاهاتهم.

أنها تتسم بالديناميكية والتغير المستمر نتيجة التغيرات الداخلية والخارجية.

أنها تمثل انعكاساً للممارسات والسياسات التنظيمية داخل المؤسسة.

أنها تؤثر بصورة مباشرة في الصحة النفسية والرفاه الوظيفي للعاملين.

أنها تسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية للمنظمة.

## 4-2 أبعاد بيئة العمل التنظيمية

اعتمدت العديد من الدراسات على مجموعة من الأبعاد لقياس بيئة العمل التنظيمية، وتتمثل الأبعاد التي ستعتمدها الدراسة الحالية فيما يلي:

### أولاً: القيادة التنظيمية

تشير القيادة التنظيمية إلى قدرة القيادات الإدارية على توجيه العاملين وتحفيزهم وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعد القيادة الفعالة أحد أهم العوامل المؤثرة في جودة بيئة العمل وفي مستويات الرضا والالتزام الوظيفي.

### ثانياً: الاتصال التنظيمي

يقصد بالاتصال التنظيمي عملية تبادل المعلومات والتعليمات والتغذية الراجعة بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، ويؤدي ضعف الاتصال إلى زيادة الغموض الوظيفي والضغط المهنية.

### ثالثاً: الحوافز والمكافآت

تشمل الحوافز الجوانب المالية وغير المالية التي تستخدمها المنظمة لتقدير جهود العاملين وتشجيعهم على تحقيق مستويات أداء مرتفعة والمحافظة على التزامهم الوظيفي.

### رابعاً: التدريب والتطوير المهني

يعد التدريب والتطوير من أهم الأدوات التي تسهم في تنمية مهارات العاملين وزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات المهنية والتكيف مع المتغيرات التنظيمية.

### خامساً: ظروف العمل المادية والمعنوية

تشمل ظروف العمل التجهيزات المادية، ومستوى السلامة المهنية، ومرونة العمل، والعلاقات الإنسانية، ومستوى الدعم النفسي والاجتماعي داخل المنظمة.

## 2-5 النظريات المفسرة لبيئة العمل التنظيمية

حظي مفهوم بيئة العمل التنظيمية باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي سعت إلى تفسير طبيعة البيئة التنظيمية وآليات تأثيرها في سلوك العاملين وأدائهم ومستويات رضاهم الوظيفي. وتساعد هذه النظريات في فهم العلاقة بين الممارسات التنظيمية والنتائج السلوكية والنفسية للعاملين داخل المؤسسات.

### أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من أوائل النظريات التي أكدت أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل، حيث جاءت هذه النظرية كرد فعل على المدرسة التقليدية التي ركزت بصورة أساسية على الجوانب المادية والإنتاجية للعمل.

وترجع جذور هذه النظرية إلى تجارب هوثورن التي أجراها الباحث إلتون مايو خلال ثلاثينيات القرن الماضي، والتي أثبتت أن اهتمام الإدارة بالعاملين وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة يسهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي بصورة تفوق تأثير الحوافز المادية وحدها.

وتؤكد هذه النظرية أن العاملين لا تحركهم الدوافع الاقتصادية فقط، وإنما يتأثرون أيضاً بعوامل الانتماء والتقدير والعلاقات الاجتماعية والشعور بالأهمية داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة عاملاً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

### ثانياً: نظرية النظم

تنظر نظرية النظم إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ومع البيئة الخارجية المحيطة بها. ووفقاً لهذه النظرية، فإن أي تغيير يحدث في أحد عناصر النظام يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في بقية العناصر.

وفي إطار بيئة العمل التنظيمية، تؤكد هذه النظرية أن القيادة والاتصال والحوافز والثقافة التنظيمية والهيكل الإداري تمثل عناصر مترابطة تشكل مجتمعة البيئة التنظيمية داخل المؤسسة، وأن ضعف أحد هذه العناصر قد يؤثر في كفاءة النظام بأكمله.

#### ثالثاً: نظرية التوافق بين الفرد والبيئة التنظيمية

تقوم هذه النظرية على افتراض أن درجة التوافق بين خصائص الفرد وخصائص البيئة التنظيمية تؤثر بصورة كبيرة في سلوك العاملين ومستويات رضاهم وأدائهم الوظيفي.

فكلما ارتفعت درجة التوافق بين احتياجات الموظف وقيمه وتوقعاته وبين القيم والممارسات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي والالتزام والانتماء التنظيمي، وانخفضت احتمالات التعرض للضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي.

أما في حال وجود فجوة بين توقعات العاملين والواقع التنظيمي الذي يعيشونه داخل المنظمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر وعدم الرضا الوظيفي والشعور بالإجهاد النفسي والانفعالي.

#### رابعاً: نموذج متطلبات العمل والموارد

يعد نموذج متطلبات العمل والموارد من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات الحديثة المتعلقة ببيئة العمل والاحتراق الوظيفي، حيث يقوم على فكرة أن كل وظيفة تتضمن مجموعة من المتطلبات الوظيفية والموارد التنظيمية.

وتشمل متطلبات العمل الضغوط المرتبطة بأعباء العمل، وضيق الوقت، وغموض الدور، وتعقيد المهام، في حين تشمل الموارد التنظيمية الدعم الإداري، والحوافز، وفرص التطوير المهني، والقيادة الفعالة، ووضوح الأدوار والصلاحيات.

ويفترض النموذج أن ارتفاع متطلبات العمل مع انخفاض الموارد التنظيمية يؤدي إلى زيادة احتمالية تعرض العاملين للاحتراق الوظيفي، في حين يساهم توفير الموارد المناسبة في تعزيز الصحة النفسية والرفاه الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: الاحتراق الوظيفي

## 2-6 مفهوم الاحتراق الوظيفي

يعد الاحتراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس المهني، وقد ظهر الاهتمام به نتيجة الزيادة المستمرة في الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية والاجتماعية.

ويشير الاحتراق الوظيفي إلى حالة من الإرهاق الجسدي والنفسي والانفعالي الناتجة عن التعرض المستمر لضغوط العمل ومتطلباته لفترات طويلة دون توافر الموارد أو الدعم الكافي للتعامل مع تلك الضغوط بصورة فعالة.

ويتميز الاحتراق الوظيفي بكونه عملية تراكمية تحدث بصورة تدريجية، حيث يبدأ العامل بالشعور بالإجهاد والتعب المهني، ثم تتطور الحالة تدريجياً لتشمل انخفاض الحماس والدافعية للعمل، وتراجع الرضا الوظيفي، والشعور بعدم القدرة على الإنجاز، وصولاً في بعض الحالات إلى الرغبة في ترك العمل أو الانسحاب النفسي من الوظيفة.

ويختلف الاحتراق الوظيفي عن الضغوط المهنية العادية، إذ إن الضغوط المهنية قد تكون مؤقتة وترتبط بمواقف محددة أو فترات زمنية قصيرة، بينما يمثل الاحتراق الوظيفي حالة مزمنة من الإرهاق والانهك الناتج عن استمرار الضغوط لفترات طويلة دون وجود آليات فعالة للتعامل معها.

وقد اكتسب مفهوم الاحتراق الوظيفي أهمية متزايدة خلال السنوات الأخيرة نتيجة إدراك المؤسسات للأثار السلبية التي يتركها على الأفراد والمنظمات، حيث يرتبط الاحتراق الوظيفي بانخفاض الإنتاجية، وتراجع جودة الأداء، وارتفاع معدلات الغياب الوظيفي والاستقالات، إضافة إلى تأثيراته الصحية والنفسية والاجتماعية على العاملين.

بدأ الاهتمام العلمي بمفهوم الاحتراق الوظيفي خلال سبعينيات القرن العشرين عندما لاحظ الباحثون وجود حالات من الإرهاق والانهاك النفسي بين العاملين في المهن التي تتطلب تفاعلاً مباشراً ومستمرًا مع الآخرين، مثل العاملين في القطاع الصحي والتعليمي والاجتماعي.

ويعد الباحث الأمريكي هيربرت فرويدنبرغر من أوائل الباحثين الذين استخدموا مصطلح الاحتراق الوظيفي، حيث وصفه بأنه حالة من الإرهاق الجسدي والعاطفي الناتجة عن الضغوط المهنية المستمرة وفقدان الحماس والدافعية تجاه العمل.

وفي وقت لاحق، قامت الباحثة كريستينا ماسلاش بتطوير المفهوم بصورة أكثر شمولاً ومنهجية، حيث قدمت نموذجاً ثلاثي الأبعاد للاحتراق الوظيفي أصبح لاحقاً النموذج الأكثر استخداماً في الأدبيات العلمية والدراسات التطبيقية المتعلقة بهذا المجال.

وقد أسهمت أعمال ماسلاش وزملائها في تطوير أدوات قياس معتمدة للاحتراق الوظيفي، الأمر الذي ساعد على انتشار الدراسات المرتبطة بهذا المفهوم في مختلف القطاعات المهنية حول العالم.

ومع تطور الأدبيات العلمية، لم يعد الاحتراق الوظيفي ينظر إليه باعتباره مشكلة فردية تخص الموظف وحده، وإنما أصبح ينظر إليه باعتباره ظاهرة تنظيمية ترتبط بجودة بيئة العمل والممارسات الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

## 2-8 أبعاد الاحتراق الوظيفي

يعد نموذج الاحتراق الوظيفي الذي طورته الباحثة كريستينا ماسلاش من أكثر النماذج العلمية استخداماً في قياس وتحليل ظاهرة الاحتراق الوظيفي، حيث قسمت الاحتراق الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل في مجموعها الحالة النفسية والمهنية التي يمر بها العامل نتيجة التعرض المستمر للضغوط المهنية.

## أولاً: الإجهاد الانفعالي

يمثل الإجهاد الانفعالي البعد الأول والأكثر شيوعاً في الاحتراق الوظيفي، ويشير إلى حالة الإرهاق النفسي والجسدي الناتجة عن الاستنزاف المستمر للطاقة العاطفية والانفعالية للعاملين نتيجة كثرة الضغوط المهنية وارتفاع متطلبات العمل.

ويظهر الإجهاد الانفعالي في صورة الشعور بالتعب المستمر، والإرهاق النفسي، وضعف الحماس للعمل، وانخفاض القدرة على التركيز، والشعور بعدم امتلاك الطاقة الكافية لإنجاز المهام اليومية بالكفاءة المطلوبة.

ويعد هذا البعد من المؤشرات المبكرة للاحتراق الوظيفي، حيث يبدأ الموظف تدريجياً بفقدان قدرته على التعامل مع الضغوط المهنية والاستجابة لها بصورة فعالة.

## ثانياً: تبلد المشاعر أو اللامبالاة المهنية

يشير هذا البعد إلى ميل العامل إلى التعامل مع الآخرين بصورة جافة أو سلبية أو بعيدة عن الجانب الإنساني نتيجة تراكم الضغوط المهنية واستمرارها لفترات طويلة.

وقد يظهر هذا البعد من خلال انخفاض مستوى التعاطف مع العملاء أو المستفيدين أو الزملاء، وضعف الرغبة في التواصل والتفاعل المهني، إضافة إلى الميل نحو العزلة أو تجنب المسؤوليات الإضافية.

ويعتبر هذا البعد آلية دفاع نفسية يلجأ إليها الفرد بصورة غير واعية بهدف تقليل التأثير العاطفي الناتج عن الضغوط المهنية المستمرة.

## ثالثاً: انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي

يقصد بهذا البعد انخفاض شعور العامل بالكفاءة والنجاح المهني، وفقدانه الإحساس بقيمة إنجازاته أو تأثير جهوده داخل المنظمة.

ويؤدي هذا الشعور إلى انخفاض الثقة بالنفس وتراجع الدافعية للعمل، كما قد ينعكس على مستوى المبادرة والإبداع والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وتشير الدراسات إلى أن استمرار هذا الشعور لفترات طويلة قد يدفع العامل إلى التفكير في ترك العمل أو البحث عن فرص وظيفية أخرى توفر له شعوراً أكبر بالإنجاز والتقدير.

## 2-9 أسباب الاحتراق الوظيفي

تتعدد الأسباب والعوامل المؤدية إلى الاحتراق الوظيفي، وتختلف باختلاف طبيعة الوظائف والقطاعات والخصائص الفردية للعاملين، إلا أن معظم الدراسات تجمع على وجود مجموعة من العوامل التنظيمية والمهنية والشخصية التي تسهم في زيادة احتمالية التعرض للاحتراق الوظيفي.

### أولاً: الأسباب التنظيمية

تشمل الأسباب التنظيمية مجموعة من الممارسات والظروف المرتبطة ببيئة العمل داخل المؤسسة، ومن أبرزها:

ارتفاع أعباء العمل والمسؤوليات الوظيفية.

غموض الأدوار والصلاحيات.

ضعف الدعم الإداري والتنظيمي.

محدودية المشاركة في اتخاذ القرارات.

غياب العدالة التنظيمية.

ضعف الحوافز والمكافآت.

محدودية فرص التدريب والتطوير.

ضعف التواصل الداخلي داخل المؤسسة.

## ثانياً: الأسباب المهنية

تتمثل الأسباب المهنية في طبيعة العمل ومتطلباته اليومية، ومن أبرزها:

التعامل المستمر مع المشكلات والأزمات.

ضغوط الوقت وسرعة الإنجاز.

كثرة المهام المتزامنة.

التعرض المستمر لمواقف تتطلب جهداً عاطفياً أو نفسياً مرتفعاً.

## ثالثاً: الأسباب الشخصية

تشمل الخصائص الفردية التي قد تجعل بعض العاملين أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي، مثل:

المثالية المفرطة.

ضعف مهارات إدارة الضغوط.

صعوبة الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية.

انخفاض المرونة النفسية.

ارتفاع التوقعات المهنية بصورة غير واقعية.

---

## 2-10 آثار الاحتراق الوظيفي

لا تقتصر آثار الاحتراق الوظيفي على العاملين فقط، وإنما تمتد لتشمل المنظمة والمجتمع والمستفيدين من الخدمات المقدمة.

أولاً: الآثار على الفرد

الإرهاق النفسي والجسدي.

القلق والتوتر المستمر.

انخفاض الرضا الوظيفي.

ضعف الدافعية للعمل.

انخفاض الثقة بالنفس.

تراجع الأداء والإنتاجية.

زيادة احتمالية الإصابة بالمشكلات الصحية المرتبطة بالتوتر.

ثانياً: الآثار على المنظمة

انخفاض الإنتاجية المؤسسية.

ارتفاع معدلات الغياب الوظيفي.

زيادة دوران العمل والاستقالات.

ارتفاع تكاليف الاستقطاب والتدريب.

انخفاض جودة الخدمات المقدمة.

تراجع مستويات رضا العملاء والمستفيدين.

ثالثاً: الآثار على المجتمع

انخفاض كفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ارتفاع التكاليف الاقتصادية المرتبطة بفقدان الكفاءات.

انخفاض مساهمة رأس المال البشري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## 2-11 أساليب الحد من الاحتراق الوظيفي

يمكن للمنظمات الحد من مستويات الاحتراق الوظيفي من خلال تبني مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية التي تستهدف تحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الصحة النفسية للعاملين.

ومن أبرز هذه الأساليب:

تحسين بيئة العمل التنظيمية.

تعزيز الدعم الإداري والنفسي للعاملين.

تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت.

تعزيز العدالة التنظيمية.

توفير فرص التدريب والتطوير المهني.

تطبيق سياسات التوازن بين الحياة والعمل.

تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار.

تطوير برامج الصحة المهنية والرفاه الوظيفي.

## 2-12 العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية والاحتراق الوظيفي

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين جودة بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، حيث تؤدي البيئات التنظيمية الإيجابية إلى توفير الدعم النفسي والمهني للعاملين، الأمر الذي يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل مستويات الضغوط المهنية.

وفي المقابل، تؤدي البيئات التنظيمية التي تتسم بضعف التواصل، وغياب العدالة التنظيمية، وارتفاع أعباء العمل، وضعف الحوافز والمكافآت، إلى زيادة مستويات الإجهاد والانهك النفسي، ومن ثم ارتفاع احتمالية تعرض العاملين للاحتراق الوظيفي.

كما تؤكد نظرية متطلبات العمل والموارد أن توافر الموارد التنظيمية المناسبة يمكن أن يعمل كعامل وقائي يحد من الآثار السلبية لمتطلبات العمل المرتفعة، ويساعد العاملين على التكيف مع الضغوط المهنية بصورة أكثر فاعلية.

وتشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين جودة بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي، حيث يؤدي تحسن بيئة العمل إلى انخفاض مستويات الاحتراق الوظيفي والعكس صحيح.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة الحالية أن تحسين أبعاد بيئة العمل التنظيمية، والمتمثلة في القيادة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والحوافز والمكافآت، والتدريب والتطوير، وظروف العمل المادية والمعنوية، من شأنه أن يسهم في خفض مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## -مقدمة-

يمثل الجانب المنهجي في الدراسات العلمية الركيزة الأساسية التي تستند إليها عملية البحث العلمي، إذ تعتمد جودة النتائج ودقتها إلى حد كبير على سلامة الإجراءات المنهجية المستخدمة ومدى ملاءمتها لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها ومتغيراتها. ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تتناول السلوك الإنساني داخل المنظمات، نظراً لتعدد العوامل المؤثرة في هذا السلوك وتشابك العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والنفسية والمهنية.

وتشهد بيئات العمل في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة نتيجة التطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغوط المهنية الواقعة على العاملين، وارتفاع الاهتمام العلمي والمهني بظاهرة الاحتراق الوظيفي باعتبارها إحدى الظواهر التنظيمية المؤثرة في الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي وجودة الحياة المهنية للعاملين.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ومستويات الرضا والالتزام الوظيفي لديهم، كما تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في مستويات الضغوط النفسية والإجهاد المهني والاحتراق الوظيفي. فالمنظمات التي تتميز بوضوح الأدوار، وعدالة الأنظمة، وفاعلية الاتصال، وتوافر الدعم الإداري، والاهتمام بالتطوير المهني، غالباً ما تسجل مستويات أقل من الاحتراق الوظيفي مقارنة بالمنظمات التي تعاني من ضعف الممارسات التنظيمية وغياب الدعم المؤسسي.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في ظل التوسع الكبير الذي يشهده القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية بالتوازي مع النمو المستمر للقطاع التجاري، وما يصاحب ذلك من اختلافات في الهياكل التنظيمية وأنماط القيادة والسياسات الإدارية وبيئات العمل، الأمر الذي يجعل من الضروري دراسة مدى اختلاف مستويات الاحتراق الوظيفي بين العاملين في هذين القطاعين، ومدى إسهام البيئة التنظيمية في تفسير هذه الفروقات.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال استعراض منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسير النتائج.

#### -المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية والسلوكية، نظراً لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليلها وتفسير العلاقات القائمة بين متغيراتها المختلفة بصورة علمية ومنهجية.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يهتم بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بظاهرة معينة ودراستها وتحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى استنتاجات تساعد في فهم الواقع وتطويره واتخاذ القرارات المناسبة بشأنه. ولا يقتصر دور هذا المنهج على مجرد الوصف الكمي للظاهرة، وإنما يمتد إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات والكشف عن الاتجاهات والأنماط السائدة داخل المجتمع محل الدراسة.

وقد اكتسب المنهج الوصفي التحليلي أهمية كبيرة في بحوث الإدارة والموارد البشرية بسبب صعوبة تطبيق المناهج التجريبية على الظواهر الإنسانية والتنظيمية، حيث تتأثر سلوكيات العاملين واتجاهاتهم بعدد كبير من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي يصعب التحكم فيها أو عزلها أثناء إجراء الدراسات العلمية.

ويرى العديد من الباحثين أن الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي تعتمد بصورة أساسية على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لقدرته على قياس اتجاهات العاملين ومواقفهم تجاه المتغيرات التنظيمية المختلفة وتحويل هذه الاتجاهات إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم اختيار هذا المنهج في الدراسة الحالية للأسباب الآتية:

أولاً: ملائمة لطبيعة مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر البيئة التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وهي مشكلة تتطلب وصف الواقع التنظيمي كما يدركه العاملون أنفسهم وتحليل العلاقة بين أبعاد البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي.

ثانياً: ملاءمته لأهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى قياس درجة توافر عناصر البيئة التنظيمية لدى العاملين، وقياس مستويات الاحتراق الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى المقارنة بين القطاع التجاري والقطاع غير الربحي، وهي أهداف تتناسب بصورة مباشرة مع خصائص المنهج الوصفي التحليلي.

ثالثاً: ملاءمته لأداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات، وتعد الاستبانة من الأدوات المرتبطة بصورة وثيقة بالمنهج الوصفي التحليلي، حيث تسمح بجمع بيانات كمية من عدد كبير من الأفراد خلال فترة زمنية قصيرة وبدرجة عالية من الموضوعية.

رابعاً: إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية

يوفر المنهج الوصفي التحليلي إمكانية استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في وصف البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وتفسيرها بصورة علمية دقيقة.

خامساً: إمكانية المقارنة بين المجموعات

أتاح استخدام المنهج الوصفي التحليلي إمكانية إجراء المقارنة بين العاملين في القطاع التجاري والعاملين في القطاع غير الربحي من حيث إدراكهم للبيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي لديهم.

كما تم تطبيق هذا المنهج من خلال تصميم استبانة تضمنت مجموعة من العبارات المرتبطة بأبعاد البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي، ثم توزيعها على أفراد الدراسة وتحليل البيانات الناتجة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة وتجييب عن تساؤلاتها.

## -مجتمع البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الوحدات أو العناصر التي تشترك في خصائص محددة وترتبط بموضوع الدراسة، ويسعى الباحث إلى تعميم النتائج المستخلصة من العينة المختارة على هذا المجتمع. ويعد تحديد مجتمع الدراسة بدقة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، لما له من تأثير مباشر على جودة النتائج ومدى إمكانية تعميمها على الفئات المستهدفة.

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية والمتمثلة في دراسة أثر البيئة التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي، فقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في القطاع التجاري والقطاع غير الربحي داخل المملكة العربية السعودية، وذلك باعتبار أن هذين القطاعين يمثلان بيئتين تنظيميتين تختلفان في العديد من الخصائص الإدارية والتنظيمية التي قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

ويشهد القطاع التجاري في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً نتيجة للتوسع الاقتصادي وزيادة الاستثمارات المحلية والأجنبية، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستويات المنافسة بين المؤسسات وازدياد الضغوط المتعلقة بالأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف المالية، وهو ما قد ينعكس على طبيعة بيئة العمل والضغوط المهنية التي يواجهها العاملون.

في المقابل، يشهد القطاع غير الربحي توسعاً ملحوظاً في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تستهدف رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي وتعزيز دوره التنموي والاجتماعي. وتتميز مؤسسات القطاع غير الربحي بطبيعة خاصة من حيث الأهداف التنظيمية وآليات التمويل وأنماط القيادة الإدارية ومستويات الموارد المتاحة، وهو ما قد يؤدي إلى اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية مقارنة بالقطاع التجاري.

كما تختلف بيئات العمل بين القطاعين في عدد من الجوانب التنظيمية، مثل:

- طبيعة الهيكل التنظيمي ومستويات المركزية واللامركزية.
- أنظمة الحوافز والمكافآت والتعويضات.
- حجم الموارد البشرية والمالية المتاحة.
- فرص التدريب والتطوير المهني.
- مستويات الأعباء الوظيفية وضغط العمل.
- طبيعة العلاقات التنظيمية وأنماط القيادة الإدارية.
- درجة وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن هذه المتغيرات التنظيمية ترتبط بصورة وثيقة بمستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، حيث تؤدي البيئات التنظيمية الداعمة والمرنة إلى خفض مستويات الإجهاد النفسي والإرهاق المهني، في حين تسهم البيئات التنظيمية غير الواضحة أو ذات الضغوط المرتفعة في زيادة احتمالية ظهور أعراض الاحتراق الوظيفي.

وعليه، فقد تم اختيار العاملين في القطاع التجاري والقطاع غير الربحي كمجتمع للدراسة بهدف توفير قاعدة بيانات تسمح بإجراء المقارنة بين القطاعين وتحليل الفروق المحتملة في مستويات الاحتراق الوظيفي والعوامل التنظيمية المؤثرة فيه.

## عينة الدراسة

تمثل العينة جزءاً من مجتمع الدراسة الأصلي يتم اختياره وفق أسس علمية وإحصائية بحيث يعكس الخصائص الأساسية للمجتمع، ويتيح للباحث إمكانية دراسة الظاهرة محل البحث واستخلاص النتائج وتعميمها بدرجة مقبولة من الدقة.

ونظراً للصعوبات المرتبطة بدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي من حيث الوقت والتكلفة والجهد، يلجأ الباحثون إلى اختيار عينة ممثلة للمجتمع تتوافر فيها الخصائص المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على مجموعة من العاملين في القطاع التجاري والقطاع غير الربحي داخل المملكة العربية السعودية، وتم الحصول على عدد (50) استجابة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

ويعد أسلوب العينة العشوائية البسيطة من أكثر أساليب المعاينة استخداماً في الدراسات الوصفية، حيث يمنح جميع أفراد المجتمع فرصاً متساوية للمشاركة في الدراسة، مما يساهم في الحد من التحيز وزيادة درجة موضوعية النتائج.

كما ساهم استخدام الاستبانة الإلكترونية في تسهيل الوصول إلى المشاركين من مختلف المناطق والقطاعات، بالإضافة إلى تقليل الوقت والجهد اللازمين لجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

وتتميز العينة الحالية بعدد من الخصائص التي تعزز من قدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة، ومن أبرز هذه الخصائص:

- تنوع المشاركين من حيث الجنس.
- اختلاف الفئات العمرية للمشاركين.
- تنوع المؤهلات العلمية.
- اختلاف سنوات الخبرة المهنية.
- تمثيل كل من القطاع التجاري والقطاع غير الربحي.

ويساعد هذا التنوع في توفير صورة أكثر شمولاً عن طبيعة البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاعات المختلفة، كما يسمح بإجراء المقارنات الإحصائية وتحليل الفروق بين المجموعات المختلفة عند الحاجة.

ورغم أن حجم العينة بلغ (50) مشاركاً فقط، إلا أن هذا الحجم يعد مناسباً للدراسات الوصفية الاستكشافية التي تهدف إلى التعرف على الاتجاهات العامة والعلاقات بين المتغيرات، خاصة في ظل استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة لطبيعة الدراسة.

#### -حدود البحث

تعد العينة جزءاً من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة علمية بحيث تمثل خصائص المجتمع الأصلي، ويعتمد الباحث على نتائجها لتعميم النتائج على المجتمع المستهدف.

وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على مجموعة من العاملين في القطاعات المختلفة داخل المملكة العربية السعودية، وتم الحصول على عدد (50) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي.

ويعد حجم العينة مناسباً لطبيعة الدراسة الوصفية الاستكشافية، حيث يتيح للباحث إمكانية إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية واستخلاص النتائج المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

كما ساهم التنوع في الخصائص الديموغرافية للمشاركين في توفير قدر أكبر من الشمولية في النتائج، إذ تضمنت العينة مشاركين من فئات عمرية ومستويات تعليمية وخبرات وظيفية وقطاعات عمل مختلفة، الأمر الذي يعزز من قدرة الدراسة على وصف الواقع التنظيمي بصورة أكثر دقة.

ومن المتوقع أن يساهم هذا التنوع في الكشف عن الفروق المحتملة في اتجاهات العاملين نحو بيئة العمل التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

## حدود الدراسة:

### الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على تحليل أثر بيئة العمل التنظيمية على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية لدى العاملين، مع التركيز على مجموعة من المتغيرات التنظيمية المتمثلة في التواصل الداخلي، والحوافز والمكافآت، والتدريب والتطوير، والدعم الإداري، ومرونة العمل.

### الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين الذين شاركوا في تعبئة الاستبانة الإلكترونية والبالغ عددهم (50) مشاركاً.

### الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة داخل المملكة العربية السعودية.

### الحدود الزمنية

تم جمع بيانات الدراسة خلال عام 2026م.

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية نظراً لما تتميز به من قدرة على جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد خلال فترة زمنية قصيرة، بالإضافة إلى سهولة تحليل البيانات الناتجة عنها باستخدام البرامج والأساليب الإحصائية المختلفة.

وقد تم تصميم الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البيئة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، والاستفادة من المقاييس والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة مع إجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع طبيعة البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية وأهداف الدراسة الحالية.

كما روعي عند إعداد الاستبانة مجموعة من المعايير العلمية، من أهمها:

- وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل المبحوثين.
- ارتباط العبارات بأهداف الدراسة ومتغيراتها.
- تجنب الغموض أو التداخل بين العبارات.
- مراعاة التسلسل المنطقي في ترتيب الأسئلة.
- تقليل احتمالية التحيز في إجابات المشاركين.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام النماذج الإلكترونية، الأمر الذي ساهم في تسهيل عملية الوصول إلى المشاركين وجمع البيانات بصورة سريعة ودقيقة، بالإضافة إلى تقليل احتمالية الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي للبيانات.

## مكونات الاستبانة

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

أولاً: البيانات الديموغرافية

استهدف هذا القسم جمع البيانات الأساسية المتعلقة بالمشاركين في الدراسة، وذلك بهدف وصف خصائص العينة وتحليل الفروق بين المجموعات المختلفة، وشملت البيانات الديموغرافية ما يلي:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- القطاع الذي يعمل فيه المشارك.

وتساعد هذه المتغيرات في تفسير الاختلافات المحتملة في استجابات المشاركين تجاه البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي.

ثانياً: عبارات الدراسة

اشتمل هذا القسم على مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على محورين رئيسيين:

المحور الأول: البيئة التنظيمية

ويهدف إلى قياس إدراك العاملين لمستوى البيئة التنظيمية داخل مؤسساتهم، ويتضمن عدداً من الأبعاد الفرعية مثل:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- فعالية الاتصال الداخلي.
- الدعم الإداري.
- العدالة التنظيمية.
- فرص التدريب والتطوير.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- الحوافز والمكافآت.
- مرونة بيئة العمل.

## المحور الثاني: الاحتراق الوظيفي

ويهدف إلى قياس مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، ويتضمن عدداً من المؤشرات المرتبطة بأبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة وفق نموذج ماسلاش، وتشمل:

- الإرهاق العاطفي.
- التبدل أو ضعف المشاعر تجاه العمل.
- انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي.

ويعد نموذج ماسلاش للاحتراق الوظيفي من أكثر النماذج استخداماً واعتماداً في الدراسات الإدارية والنفسية التي تناولت هذه الظاهرة، حيث يشير إلى أن الاحتراق الوظيفي يمثل حالة من الإجهاد النفسي والذهني المزمّن الناتج عن الضغوط المهنية المستمرة وعدم قدرة الفرد على التكيف معها بصورة فعالة.

## صدق أداة الدراسة

يُعد الصدق من أهم الخصائص العلمية التي يجب توافرها في أدوات البحث العلمي، حيث يشير إلى مدى قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، ومدى دقة العبارات في التعبير عن الأبعاد المرتبطة بموضوع الدراسة. ويؤدي ارتفاع مستوى الصدق إلى زيادة الثقة في النتائج المستخلصة من الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل البحث.

وفي الدراسة الحالية تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري، وذلك بعرض الأداة على عدد من المختصين والأكاديميين في مجالات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والبحث العلمي، بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للعبارات ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة ومتغيراتها.

كما تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المقترحة على بعض العبارات بما يساهم في زيادة وضوحها وتقليل احتمالية التفسير المتعدد أو الغموض لدى أفراد العينة.

وقد أظهرت آراء المحكمين توافقاً مرتفعاً حول ملاءمة فقرات الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في البيئة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، الأمر الذي يشير إلى تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق تمكنها من تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

## ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة درجة الاتساق والاستقرار في النتائج التي يتم الحصول عليها عند إعادة تطبيق الأداة في ظروف متشابهة، ويعد الثبات أحد المؤشرات الأساسية لجودة أدوات القياس في الدراسات العلمية.

وقد تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في الدراسات الإدارية والسلوكية لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس.

ويشير ارتفاع قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى وجود درجة عالية من التجانس والترابط بين العبارات التي تقيس المتغير نفسه، في حين تشير القيم المنخفضة إلى الحاجة إلى مراجعة العبارات أو إعادة صياغتها.

وقد اعتمدت الدراسة على المعيار الإحصائي المتعارف عليه في تفسير معاملات الثبات كما هو موضح في الجدول التالي

|            |       |       |          |               |
|------------|-------|-------|----------|---------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------|-------|-------|----------|---------------|

وبناءً على ذلك تم اعتماد الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً بما يحقق أهداف الدراسة الحالية.

إذا كان لديك نتائج فعلية لمعامل ألفا كرونباخ من SPSS فيمكن إدراجها هنا، أما إذا لم يتم حسابها فغالباً يكتفى بما سبق في الأبحاث الوصفية البسيطة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الإلكترونية، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، وذلك من خلال الاستعانة بالبرامج الإحصائية المتخصصة في تحليل البيانات.

وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والقطاع الذي يعمل فيه المشارك.

ثانياً: المتوسطات الحسابية

استخدم المتوسط الحسابي لقياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الاستبانة وتحديد درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الدراسة.

ثالثاً: الانحرافات المعيارية

تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، حيث تشير القيم المنخفضة إلى تقارب الإجابات، بينما تشير القيم المرتفعة إلى وجود تباين أكبر بين استجابات المشاركين.

رابعاً: ترتيب المتوسطات الحسابية

تم ترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات والمحاور بهدف تحديد أكثر أبعاد البيئة التنظيمية تأثيراً في مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

خامساً: اختبار معامل الارتباط

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة طبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي، وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

سادساً: اختبار الفروق بين المتوسطات

تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية مثل القطاع وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي عند الحاجة.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتسؤالاتها وفرضياتها، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة الموجهة إلى العاملين في القطاع التجاري والقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على أثر البيئة التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في هذين القطاعين.

ويعد تحليل البيانات وتفسير النتائج من أهم مراحل البحث العلمي، حيث تمثل هذه المرحلة الحلقة التي تربط بين الجانب النظري للدراسة والواقع العملي الذي تعكسه استجابات أفراد العينة، كما تسهم في تحويل البيانات الأولية إلى مؤشرات علمية يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج والتوصيات المناسبة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في اهتمام الباحثين والمنظمات بموضوع الاحتراق الوظيفي نتيجة لما يترتب عليه من آثار سلبية تؤثر على الأفراد والمنظمات على حد سواء، إذ يرتبط الاحتراق الوظيفي بانخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وتراجع الأداء والإنتاجية، وارتفاع معدلات الغياب الوظيفي ودوران العمل، بالإضافة إلى تأثيراته النفسية والصحية والاجتماعية على العاملين.

وفي المقابل، تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن البيئة التنظيمية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات رضاهم واستقرارهم الوظيفي، حيث تؤدي البيئة التنظيمية الإيجابية التي تتسم بوضوح الأدوار، وفعالية الاتصال، والدعم الإداري، والعدالة التنظيمية، وتوافر فرص التدريب والتطوير، إلى تعزيز رفاه العاملين وتقليل مستويات الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي، بينما تسهم البيئات التنظيمية غير الداعمة في زيادة مستويات الإجهاد والإرهاق النفسي والمهني.

كما تكتسب الدراسة الحالية أهمية إضافية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل السعودي، وما يصاحبها من توسع في الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية ونمو متزايد للقطاع غير الربحي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنماط تنظيمية وإدارية متنوعة قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على طبيعة بيئات العمل ومستويات الضغوط المهنية التي يواجهها العاملون.

ومن هذا المنطلق، سعت الدراسة الحالية إلى قياس مستوى توافر عناصر البيئة التنظيمية لدى العاملين في القطاع التجاري والقطاع غير الربحي، بالإضافة إلى قياس مستويات الاحتراق الوظيفي لديهم، وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين، والتعرف على الفروق المحتملة بين القطاعين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي خمسين استجابة تمثل العاملين في القطاعين التجاري وغير الربحي، وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي.

ويتضمن هذا الفصل أربعة محاور رئيسية، يتمثل المحور الأول في تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، بينما يتناول المحور الثاني تحليل استجابات أفراد الدراسة تجاه أبعاد البيئة التنظيمية، ويختص المحور الثالث بتحليل مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، في حين يتناول المحور الرابع عرض النتائج النهائية للدراسة والتوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في الحد من الاحتراق الوظيفي وتحسين البيئة التنظيمية داخل المؤسسات.

كما تسعى الدراسة من خلال هذا الفصل إلى تقديم تفسير علمي للنتائج وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يسهم في تعزيز القيمة العلمية للدراسة وإثراء المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي داخل بيئات العمل السعودية.

وبناءً على ما سبق، يمثل هذا الفصل المرحلة التطبيقية للدراسة، حيث يتم الانتقال من الإطار النظري والمفاهيمي إلى تحليل الواقع العملي واستكشاف طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، وصولاً إلى استخلاص النتائج والتوصيات التي يمكن أن تدعم صناع القرار والقيادات الإدارية في تطوير بيئات العمل وتعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين والحد من الآثار السلبية للاحتراق الوظيفي.

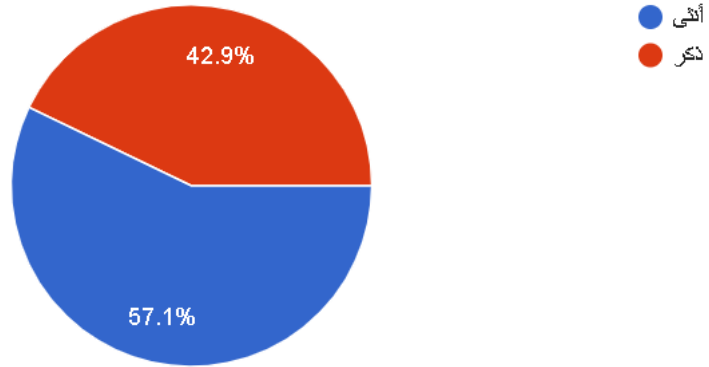
أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة، وذلك بهدف تكوين صورة واضحة عن طبيعة المشاركين وخصائصهم الأساسية، بالإضافة إلى المساهمة في تفسير الاختلافات المحتملة في استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة في البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي.

وقد اشتملت البيانات الديموغرافية على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تمثلت في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والقطاع الذي يعمل فيه المشارك، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف هذه المتغيرات وتحليلها.

#### 4-2-1 توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



تشير نتائج الجدول السابق إلى توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، والذي يعد من المتغيرات الأساسية في الدراسات التنظيمية والسلوكية لما قد يكون له من تأثير على إدراك العاملين لبيئة العمل ومستويات الضغوط المهنية التي يتعرضون لها.

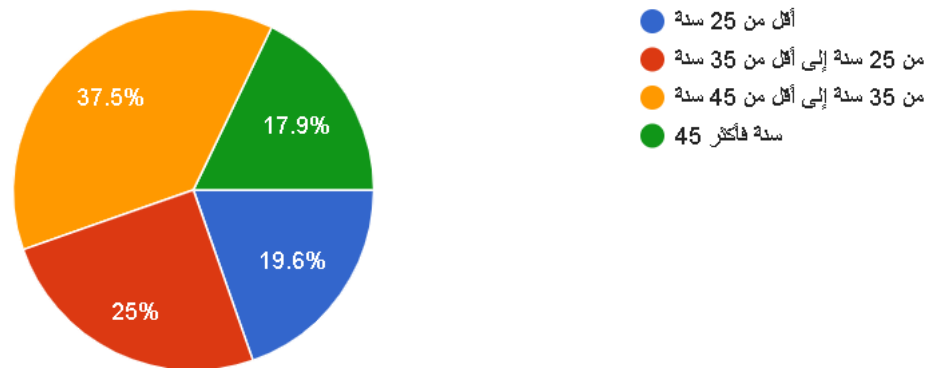
وتوضح النتائج وجود تمثيل لكلا الجنسين داخل العينة، الأمر الذي يعزز من قدرة الدراسة على تمثيل وجهات النظر المختلفة للعاملين داخل القطاعين التجاري وغير الربحي، ويسهم في رفع مستوى موضوعية النتائج وتقليل احتمالية التحيز الناتج عن هيمنة فئة معينة على الاستجابات.

كما يعكس التنوع في التوزيع بين الذكور والإناث التطورات التي شهدتها سوق العمل السعودي خلال السنوات الأخيرة، وخاصة في ظل المبادرات الحكومية التي استهدفت تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل ورفع مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما أدى إلى زيادة تمثيل المرأة في العديد من القطاعات الاقتصادية والتنموية.

ومن جانب آخر، فإن الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتراق الوظيفي تشير إلى وجود تباين في تأثير الضغوط المهنية على العاملين تبعاً لمتغير الجنس، حيث يرى بعض الباحثين أن طبيعة المسؤوليات الاجتماعية والأسرية والمهنية قد تؤثر في مستوى تعرض العاملين للاحتراق الوظيفي بدرجات متفاوتة، الأمر الذي يبرز أهمية تضمين هذا المتغير ضمن الدراسة الحالية.

#### 2-2-4 توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفقاً للفئة العمرية



تشير البيانات المتعلقة بالفئات العمرية إلى وجود تنوع في أعمار المشاركين، وهو ما يساهم في توفير وجهات نظر مختلفة تجاه الممارسات التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي داخل بيئات العمل المختلفة.

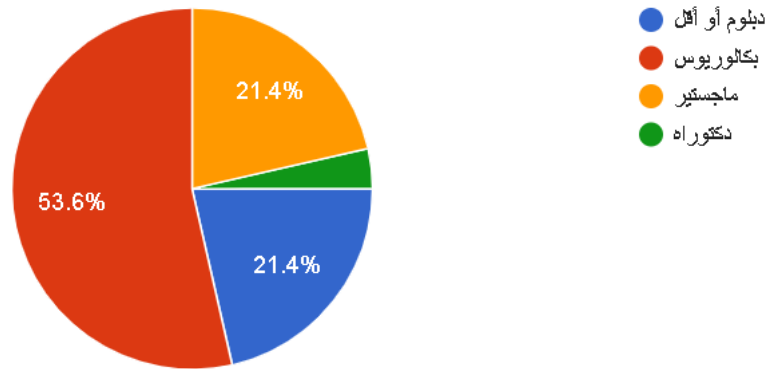
ويعد العمر من المتغيرات المهمة في الدراسات المرتبطة بالسلوك التنظيمي والاحتراق الوظيفي، حيث ترتبط الخبرات المهنية وأساليب التعامل مع الضغوط الوظيفية في كثير من الأحيان بالمرحلة العمرية المختلفة التي يمر بها العاملون خلال حياتهم المهنية.

فالعاملون في المراحل المهنية المبكرة غالباً ما يواجهون تحديات تتعلق بالتكيف مع متطلبات العمل واكتساب الخبرات والمهارات المهنية، بينما يمتلك العاملون الأكبر سناً خبرات تراكمية تمكنهم من إدارة الضغوط المهنية بصورة أكثر كفاءة، رغم تعرضهم في بعض الأحيان لأعباء وظيفية ومسؤوليات تنظيمية أكبر.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن مستويات الاحتراق الوظيفي قد تختلف باختلاف الفئات العمرية نتيجة اختلاف الأولويات المهنية والظروف الاجتماعية والأسرية ومستوى الاستقرار الوظيفي، الأمر الذي يجعل من العمر متغيراً مهماً في تفسير النتائج المرتبطة بالدراسة الحالية.

#### 3-2-4 توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي



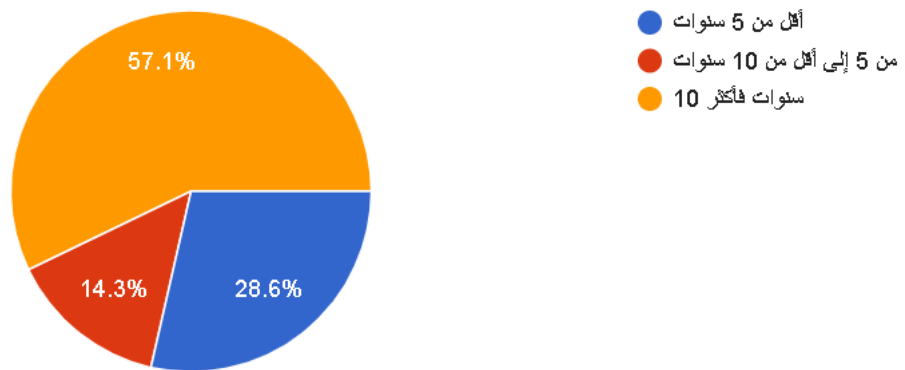
توضح نتائج الجدول السابق وجود مستويات تعليمية متنوعة بين أفراد الدراسة، الأمر الذي يسهم في إثراء النتائج وتوفير وجهات نظر مختلفة تجاه البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي.

ويعتبر المؤهل العلمي من العوامل المؤثرة في إدراك العاملين لبيئة العمل، حيث يرتبط غالباً بطبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون ومستوى المسؤوليات المهنية الملقاة على عاتقهم، بالإضافة إلى توقعاتهم المتعلقة بالحوافز والتطوير المهني وفرص التقدم الوظيفي.

كما أن العاملين ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة غالباً ما يمتلكون مستوى أعلى من الوعي بالممارسات التنظيمية والحقوق الوظيفية، الأمر الذي قد ينعكس على تقييمهم للبيئة التنظيمية ومدى رضاهم عن السياسات والإجراءات الإدارية المطبقة داخل مؤسساتهم.

#### 4-2-4 توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة



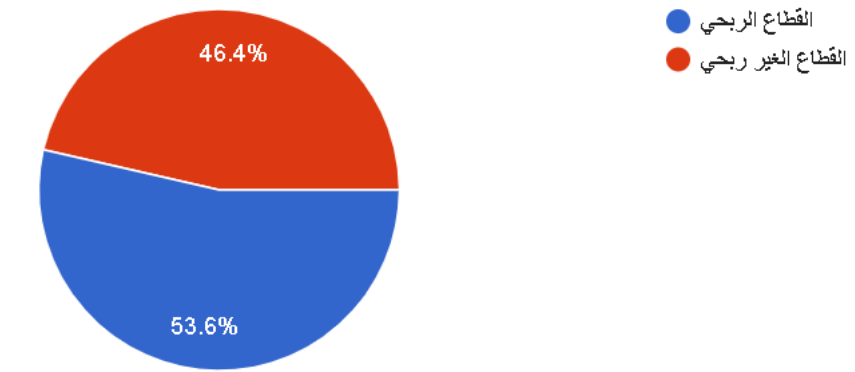
تعد الخبرة العملية من أهم المتغيرات المرتبطة بالدراسات التنظيمية، لما لها من دور في تشكيل الاتجاهات المهنية للعاملين وطريقة تعاملهم مع الضغوط والمشكلات التنظيمية المختلفة.

فكلما ازدادت سنوات الخبرة المهنية، ازدادت قدرة العاملين على فهم الأنظمة والإجراءات التنظيمية والتكيف مع المتغيرات المهنية المختلفة، كما ترتفع قدرتهم على التعامل مع ضغوط العمل وإدارة المواقف المهنية المعقدة.

وفي المقابل، قد يؤدي تراكم الضغوط والمسؤوليات الوظيفية على المدى الطويل إلى زيادة احتمالية التعرض للاحتراق الوظيفي لدى بعض العاملين، خاصة في الوظائف التي تتطلب مستويات مرتفعة من التفاعل المستمر مع العملاء أو المستفيدين أو تتسم بارتفاع الأعباء والمسؤوليات المهنية.

#### 4-2-5 توزيع أفراد الدراسة حسب القطاع

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد الدراسة حسب القطاع الذي يعمل فيه المشارك.



بعد القطاع الوظيفي المتغير الرئيس الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، حيث تهدف الدراسة إلى المقارنة بين العاملين في القطاع التجاري والعاملين في القطاع غير الربحي فيما يتعلق بالبيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي.

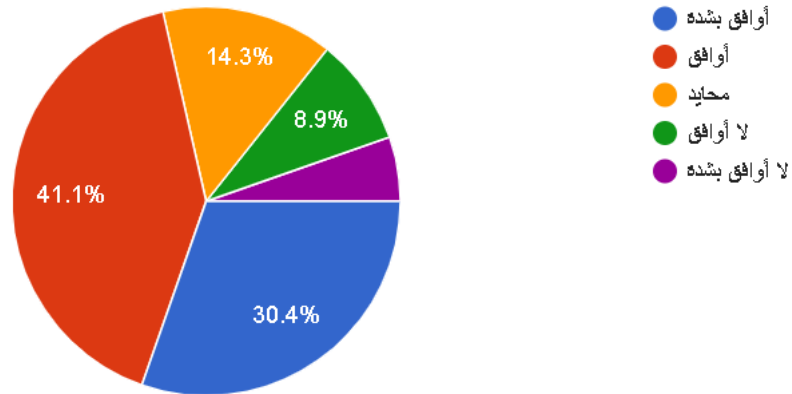
وتكتسب هذه المقارنة أهمية كبيرة في ضوء الاختلافات القائمة بين القطاعين من حيث طبيعة العمل والموارد المتاحة والهياكل التنظيمية وأساليب القيادة والحوافز وفرص التطوير المهني، وهي جميعها عوامل قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

كما أن التوسع الكبير الذي يشهده القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030 يجعل من الضروري دراسة التحديات التنظيمية التي تواجه العاملين فيه، ومقارنتها بالتحديات الموجودة في القطاع التجاري بهدف الوصول إلى نتائج يمكن أن تسهم في تحسين بيئات العمل في كلا القطاعين.

## ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة لمحور البيئة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى إدراك العاملين لجودة البيئة التنظيمية داخل مؤسساتهم، ومدى تأثيرها على رضاهم الوظيفي وقدرتهم على أداء مهامهم وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية. وقد اشتمل المحور على تسع عبارات تناولت جوانب متعددة من البيئة التنظيمية، شملت الرضا الوظيفي، وفعالية التواصل، والتقدير الوظيفي، وحجم أعباء العمل، والتطوير المهني، والتوازن بين العمل والحياة، والحوافز، والمرونة الوظيفية

### أشعر بالرضا عن عملي بشكل عام



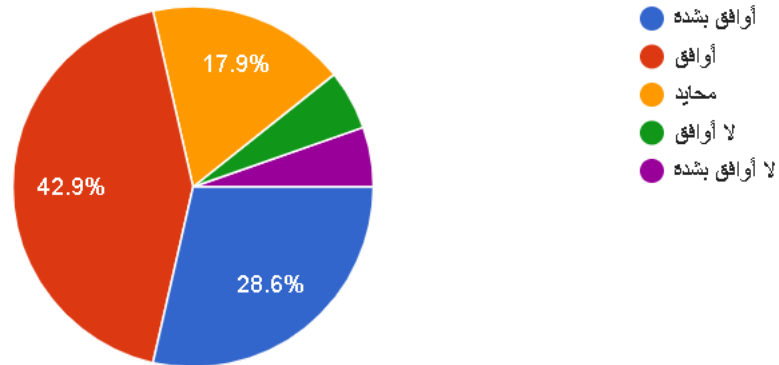
أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بدرجة مرتفعة من الرضا الوظيفي، حيث بلغت نسبة المشاركين الذين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على العبارة ما يقارب (71%) من إجمالي المشاركين، وهو ما يشير إلى وجود بيئة عمل قادرة على تلبية جانب مهم من توقعات العاملين واحتياجاتهم المهنية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات محل الدراسة توفر قدراً مناسباً من الاستقرار الوظيفي والدعم التنظيمي والعلاقات المهنية الإيجابية، وهي من العوامل التي تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد مؤشراً إيجابياً على نجاح الممارسات الإدارية المتبعة داخل المؤسسة في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة للأداء.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة نظراً لارتباط الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات التنظيمية المهمة، مثل الالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي ومستوى الإنتاجية وجودة الأداء، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر استعداداً لبذل جهود إضافية والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة أكثر فاعلية مقارنة بالموظفين الأقل رضاً عن بيئة عملهم.

وفي المقابل، فإن وجود نسبة من المشاركين الذين أبدوا الحياد أو عدم الموافقة يشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي ليس متجانساً بين جميع العاملين، وهو ما قد يرتبط باختلاف الخبرات الوظيفية أو التوقعات المهنية أو طبيعة الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة. لذلك فإن المحافظة على مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي تتطلب من المؤسسات الاستمرار في تطوير بيئة العمل وتحسين الممارسات الإدارية والاستماع المستمر لاحتياجات العاملين وتطلعاتهم المهنية.

### في بيئة عملي توجد قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين



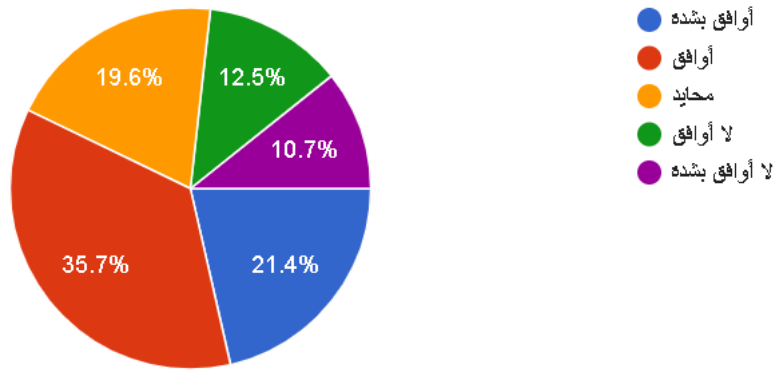
أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه إيجابي نحو فعالية قنوات التواصل داخل المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت نسبة المشاركين الذين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على العبارة نسبة مرتفعة، الأمر الذي يعكس وجود مستوى جيد من الاتصال التنظيمي بين الإدارة والعاملين.

وتعد فعالية الاتصال الداخلي من العناصر الأساسية في نجاح أي مؤسسة، نظراً لدورها في تسهيل انتقال المعلومات والتعليمات بين المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى مساهمتها في تعزيز الشفافية وتقليل حالات الغموض وسوء الفهم بين العاملين والإدارة. كما يساعد التواصل الفعال على بناء الثقة التنظيمية وتشجيع العاملين على المشاركة في تقديم المقترحات والأفكار التطويرية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة نجحت إلى حد كبير في توفير وسائل اتصال تسمح بتبادل المعلومات بصورة مناسبة، سواء من خلال الاجتماعات الدورية أو الوسائل الإلكترونية أو التواصل المباشر بين القيادات والموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز الأعمال وتحسين جودة القرارات الإدارية.

ومن جانب آخر، فإن وجود نسبة من المشاركين الذين اتخذوا موقف الحياد أو عدم الموافقة قد يشير إلى وجود بعض التحديات المتعلقة بسرعة وصول المعلومات أو اختلاف مستويات التواصل بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي يستدعي الاستمرار في تطوير قنوات الاتصال وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح داخل المؤسسة.

### أشعر بالتقدير المناسب مقابل الجهد الذي أبذله في عملي



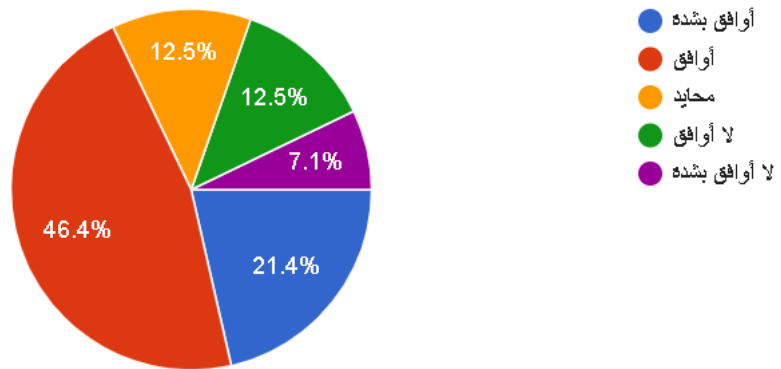
أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة المشاركين الذين أبدوا موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على شعورهم بالتقدير المناسب مقابل الجهود التي يبذلونها بلغت (56%) من إجمالي أفراد العينة، في حين توزعت بقية الاستجابات بين الحياد وعدم الموافقة بدرجات متفاوتة. وتشير هذه النتائج إلى وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من الرضا عن ممارسات التقدير والاعتراف بالجهود داخل المؤسسات محل الدراسة.

ويعد الشعور بالتقدير من أهم العوامل المؤثرة في الدافعية الوظيفية، حيث يسهم إدراك الموظف لقيمة مساهمته داخل المؤسسة في تعزيز انتمائه التنظيمي وزيادة التزامه تجاه أهداف المنظمة. كما أن الاعتراف بالإنجازات والجهود المبذولة يمثل أحد المحركات الأساسية لاستمرار الأداء المرتفع والمحافظة على الكفاءات البشرية داخل المؤسسات.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن غياب التقدير أو ضعف ممارسات الاعتراف بالإنجاز قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي، خصوصاً لدى العاملين الذين يبذلون جهوداً كبيرة دون شعور بوجود مقابل معنوي أو مهني يتناسب مع حجم مساهماتهم.

وعلى الرغم من أن النتائج تعكس وجود اتجاه إيجابي بصورة عامة، إلا أن وجود نسبة من المشاركين الذين اتخذوا موقف الحياد أو عدم الموافقة يشير إلى إمكانية وجود فجوة بين توقعات العاملين ومستوى التقدير الذي يحصلون عليه فعلياً، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات تعزيز برامج التقدير والتحفيز وربط الإنجازات الفردية والجماعية بآليات واضحة للاعتراف والمكافأة.

### أشعر بأن حجم العمل الموكل لي مناسب لقدراتي وإمكانياتي



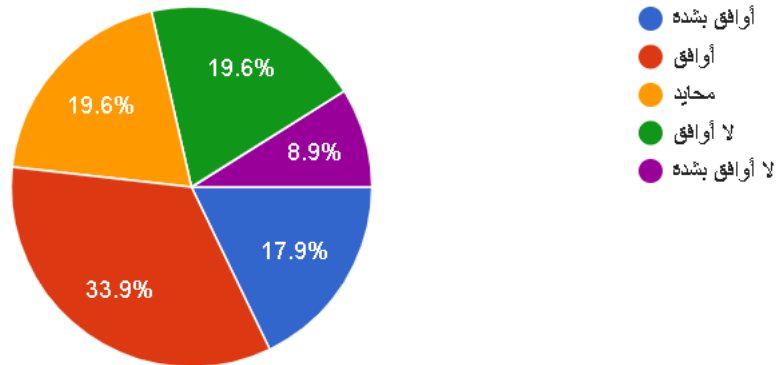
أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة يرون أن حجم العمل الموكل إليهم يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم المهنية، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة (67%) من إجمالي المشاركين، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من التوازن بين الأعباء الوظيفية والقدرات البشرية داخل المؤسسات محل الدراسة.

وتعد ملائمة حجم العمل لقدرات الموظف من المؤشرات المهمة على كفاءة التخطيط التنظيمي وتوزيع المهام والمسؤوليات، إذ يسهم التوازن في الأعباء الوظيفية في تحسين جودة الأداء وتقليل مستويات الضغط والإجهاد المهني، كما يساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم بكفاءة أكبر وضمن الإطار الزمني المطلوب.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات محل الدراسة قد نجحت إلى حد كبير في مراعاة قدرات العاملين وخبراتهم عند توزيع المهام الوظيفية، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على مستويات الرضا الوظيفي والاستقرار المهني.

وفي المقابل، فإن وجود نسبة من العاملين الذين أبدوا الحياد أو عدم الموافقة قد يشير إلى وجود تفاوت في توزيع الأعباء بين بعض الإدارات أو الوظائف، وهو ما قد يؤدي مع مرور الوقت إلى زيادة مستويات الضغط المهني وارتفاع احتمالية الاحتراق الوظيفي إذا لم تتم معالجته بصورة مناسبة.

### أحصل على فرص مناسبة للتدريب والتطوير المهني



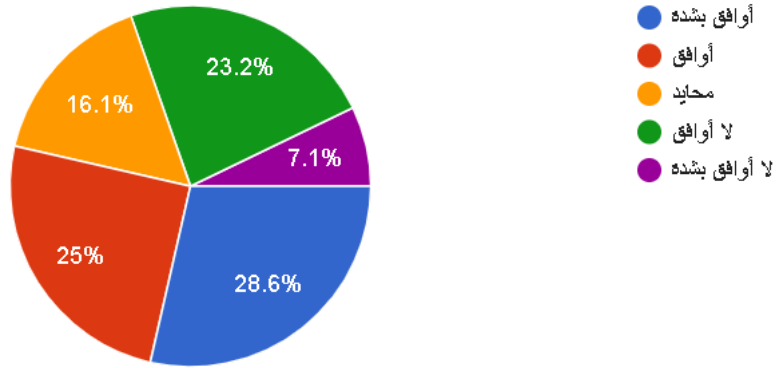
أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة المشاركين الذين يرون أن المؤسسات توفر لهم فرصاً مناسبة للتدريب والتطوير المهني بلغت (52%) من إجمالي أفراد العينة، وهي نسبة تعكس وجود توجه إيجابي نحو تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، إلا أنها في الوقت ذاته تشير إلى وجود مجال واسع لتعزيز هذا الجانب بصورة أكبر.

ويعتبر التدريب والتطوير المهني من أهم الاستثمارات طويلة المدى التي تقوم بها المؤسسات، نظراً لدوره في رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم وقدرتهم على التعامل مع المتغيرات المهنية والتقنية المتسارعة. كما يسهم التدريب في تحسين الأداء الفردي والجماعي ورفع جودة الخدمات والعمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الموظفين الذين يحصلون على فرص مستمرة للتطوير المهني غالباً ما يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ارتفاع قدرتهم على الابتكار والتكيف مع التغيرات التنظيمية.

وفي المقابل، فإن وجود نسبة من المشاركين الذين اتخذوا موقف الحياد أو عدم الموافقة قد يشير إلى وجود تباين في فرص التدريب المتاحة بين الإدارات أو الفئات الوظيفية المختلفة، أو إلى عدم كفاية البرامج التدريبية المقدمة لتلبية الاحتياجات الفعلية للعاملين، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات تطوير خطط تدريبية أكثر شمولاً وربطها بالمسارات المهنية والاحتياجات المستقبلية للوظائف.

### تساعدني بيئة العمل على تحقيق التوازن بين حياتي المهنية والشخصية



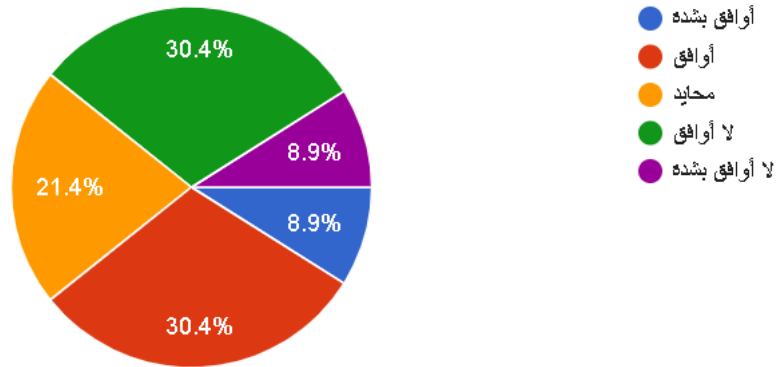
أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الموافقين والموافقين بشدة على قدرة بيئة العمل في دعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بلغت (53%) من إجمالي أفراد العينة، وهو ما يشير إلى وجود إدراك إيجابي لدى العاملين تجاه الجهود التي تبذلها المؤسسات لمساعدتهم على تحقيق هذا التوازن.

ويعد التوازن بين الحياة المهنية والشخصية من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، نظراً لما له من تأثير مباشر على الصحة النفسية والرضا الوظيفي ومستويات الإنتاجية والاستقرار المهني للعاملين.

كما تسهم المؤسسات التي تدعم هذا التوازن في تقليل الضغوط المهنية وتحسين جودة الحياة الوظيفية، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على مستويات الأداء والالتزام والانتماء المؤسسي.

ومع ذلك، فإن وجود نسبة من المشاركين الذين أبدوا الحياد أو عدم الموافقة يشير إلى أن بعض العاملين لا يزالون يواجهون تحديات في التوفيق بين متطلبات العمل والالتزامات الشخصية، وهو ما يتطلب مزيداً من التوسع في السياسات الداعمة للمرونة الوظيفية وتحسين بيئة العمل بما يتناسب مع احتياجات العاملين المختلفة.

### الحوافز والمكافآت المقدمة لي تتناسب مع حجم الجهد والإنجاز



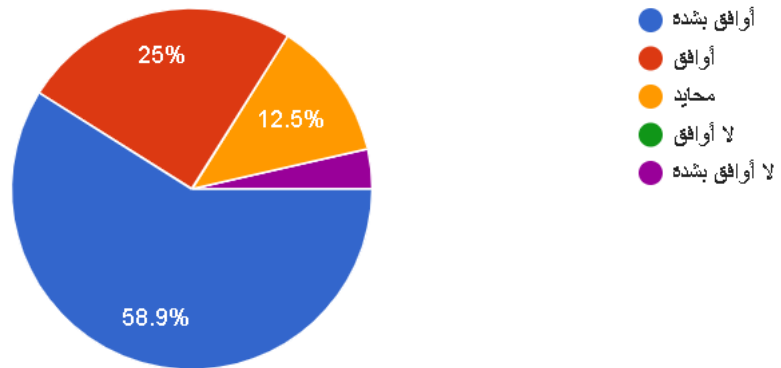
أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى رضا العاملين عن الحوافز والمكافآت المقدمة لهم جاء أقل مقارنة ببقية عناصر البيئة التنظيمية، حيث بلغت نسبة المشاركين الذين أبدوا موافقتهم الشديدة على العبارة (9%) فقط، في حين بلغت نسبة الموافقين (30%)، بينما توزعت بقية الاستجابات بين الحياد وعدم الموافقة بدرجات متفاوتة. وتشير هذه النتائج إلى وجود فجوة محتملة بين الجهد الذي يبذله العاملون وبين مستوى الحوافز أو المكافآت التي يحصلون عليها مقابل ذلك الجهد.

وتعد الحوافز والمكافآت من أهم الأدوات الإدارية المستخدمة في تعزيز الأداء وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تسهم الأنظمة التحفيزية العادلة في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. كما أن شعور الموظف بعدالة المقابل المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه يعد عاملاً رئيسياً في استمرارية الأداء المرتفع والمحافظة على الكفاءات البشرية داخل المؤسسة.

وتشير هذه النتائج إلى أهمية مراجعة سياسات المكافآت والحوافز بصورة دورية وربطها بمستويات الأداء والإنجاز الفعلية، بما يسهم في تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية وزيادة مستويات الدافعية والالتزام الوظيفي.

أشعر بأن تطبيق ساعات عمل مرنة أو العمل عن بعد عند الحاجة يساهم في تقليل ضغط العمل لدي وزيادة

#### الإنتاجية



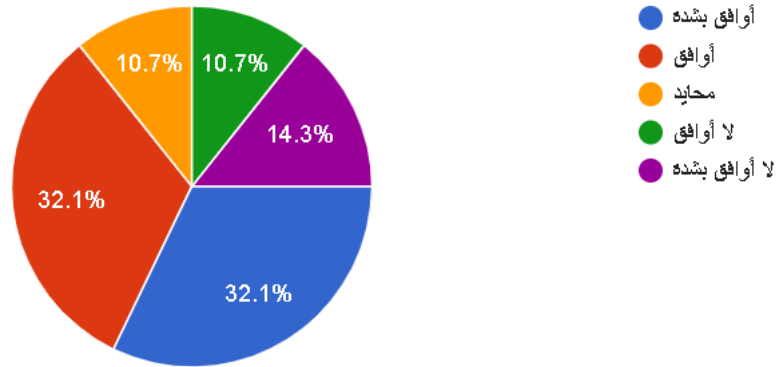
أظهرت نتائج الدراسة وجود تأييد مرتفع جداً لتطبيق أنماط العمل المرنة والعمل عن بعد عند الحاجة، حيث بلغت نسبة المشاركين الذين أبدوا موافقتهم الشديدة على العبارة (59%)، في حين بلغت نسبة الموافقين (25%)، لتصل نسبة التأييد الإجمالية إلى ما يقارب (84%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة تأييد بين جميع عبارات محور البيئة التنظيمية.

وتعكس هذه النتائج إدراك العاملين للدور الإيجابي الذي تؤديه المرونة الوظيفية في تحسين جودة الحياة الوظيفية وتقليل الضغوط المهنية الناتجة عن الالتزام بأنماط العمل التقليدية. كما تسهم المرونة في تمكين العاملين من إدارة مسؤولياتهم المهنية والشخصية بصورة أكثر كفاءة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات التركيز والإنتاجية والرضا الوظيفي.

وقد أصبحت سياسات العمل المرن والعمل عن بعد من الممارسات الإدارية الحديثة التي تتبناها العديد من المؤسسات حول العالم، خاصة بعد التحولات التي شهدتها بيئات العمل خلال السنوات الأخيرة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المرونة الوظيفية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بزيادة الإنتاجية وتحسين الالتزام الوظيفي وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود توقعات مرتفعة لدى العاملين تجاه تبني المؤسسات لسياسات أكثر مرونة، الأمر الذي يستدعي دراسة إمكانية تطبيق هذه الممارسات بما يتناسب مع طبيعة الأعمال والوظائف المختلفة داخل المؤسسة.

### أفكر أحياناً في البحث عن بيئة عمل أخرى أكثر مرونة مع احتياجاتي الشخصية والمهنية



أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يفكرون أحياناً في البحث عن بيئة عمل أكثر مرونة وتوافقاً مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة (32%)، فيما بلغت نسبة الموافقين (32%)، لتصل نسبة التأييد الإجمالية إلى نحو (64%) من إجمالي المشاركين.

وتشير هذه النتائج إلى أن المرونة التنظيمية أصبحت من العوامل المؤثرة بصورة متزايدة في قرارات العاملين المتعلقة بالاستمرار الوظيفي أو الانتقال إلى جهات عمل أخرى، حيث لم تعد عناصر الأجر أو الاستقرار الوظيفي وحدها كافية للحفاظ على الكفاءات البشرية، بل أصبح التوازن بين الحياة المهنية والشخصية والقدرة على إدارة الالتزامات الفردية من المتطلبات الأساسية للعاملين في بيئات العمل الحديثة.

كما تعكس هذه النتيجة وجود فجوة بين مستوى المرونة الذي يتطلع إليه العاملون وبين الممارسات التنظيمية المطبقة حالياً داخل بعض المؤسسات، الأمر الذي قد يؤدي على المدى الطويل إلى زيادة معدلات دوران العمل وفقدان الكفاءات والخبرات إذا لم تتم معالجته بصورة مناسبة.

وتؤكد هذه النتائج أهمية توجه المؤسسات نحو تطوير سياسات العمل المرنة وتبني ممارسات إدارية أكثر استجابة لاحتياجات العاملين المختلفة، بما يساهم في تعزيز قدرتها على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي.

## -النتائج

في ضوء أهداف الدراسة الرامية إلى التعرف على أثر البيئة التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، ومن خلال تحليل البيانات الإحصائية المستخلصة من استجابات أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تسهم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم تصور واضح حول واقع البيئة التنظيمية ومدى تأثيرها على العاملين داخل المؤسسات غير الربحية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن البيئة التنظيمية تمثل عاملاً محورياً في تشكيل تجربة العاملين داخل المنظمة، حيث تؤثر بصورة مباشرة في مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية نحو العمل، بالإضافة إلى دورها في الحد من الضغوط المهنية ومظاهر الاحتراق الوظيفي. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تنجح في توفير بيئة تنظيمية داعمة وقادرة على الاستجابة لاحتياجات العاملين تحقق مستويات أعلى من الاستقرار والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من قصور في ممارساتها التنظيمية.

وأوضحت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين جاء مرتفعاً نسبياً، حيث أبدت غالبية أفراد العينة رضاها عن العمل والمهام الموكلة إليها، وهو ما يعكس نجاح المؤسسات محل الدراسة في توفير بيئة عمل مقبولة من حيث طبيعة الوظائف والعلاقات المهنية والاستقرار الوظيفي. كما تشير هذه النتيجة إلى وجود توافق نسبي بين توقعات العاملين وما تقدمه المؤسسات من مزايا وفرص مهنية، الأمر الذي يسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي والحد من الرغبة في ترك العمل.

كما بينت النتائج أن التواصل التنظيمي بين الإدارة والموظفين يعد من نقاط القوة داخل المؤسسات محل الدراسة، حيث أظهرت استجابات العاملين وجود مستوى جيد من فعالية قنوات الاتصال وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤكد هذه النتيجة أهمية الاتصال التنظيمي في دعم التعاون بين الإدارات، وتقليل حالات الغموض الوظيفي، وتعزيز الثقة بين القيادات والعاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفيما يتعلق بالتقدير الوظيفي، كشفت الدراسة أن جزءاً كبيراً من العاملين يشعرون بوجود مستوى مناسب من التقدير مقابل الجهود التي يبذلونها في العمل، إلا أن النتائج أشارت في الوقت نفسه إلى وجود فئة من العاملين لا ترى أن مستوى التقدير الحالي يعكس بصورة كافية حجم مساهماتهم وإنجازاتهم المهنية. وتبرز هذه النتيجة أهمية تبني المؤسسات لسياسات أكثر وضوحاً وعدالة في مجال التقدير والتحفيز، سواء من خلال المكافآت المالية أو برامج التكريم أو فرص التطور والترقي الوظيفي.

كما أوضحت النتائج وجود توافق مقبول بين حجم الأعمال الموكلة للعاملين وبين قدراتهم وإمكاناتهم المهنية، وهو ما يعكس وجود مستوى مناسب من التوازن في توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسات محل الدراسة. ويعد هذا التوازن أحد العوامل المهمة في تقليل الضغوط المهنية والحد من الإرهاق الوظيفي، حيث إن زيادة الأعباء بصورة تفوق قدرات العاملين تمثل أحد أهم مسببات الاحتراق الوظيفي في العديد من الدراسات الإدارية.

وفي جانب التدريب والتطوير المهني، أظهرت النتائج أن العاملين ينظرون بإيجابية إلى فرص التدريب المتاحة لهم، إلا أن مستويات الرضا في هذا الجانب جاءت أقل مقارنة ببعض عناصر البيئة التنظيمية الأخرى. وتشير هذه النتيجة إلى وجود حاجة لدى العاملين للحصول على مزيد من الفرص التدريبية والتطويرية التي تساعد على تحسين مهاراتهم ومواكبة التغيرات المهنية والتقنية المتسارعة. كما تؤكد هذه النتيجة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة.

ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة أن التوازن بين الحياة المهنية والشخصية أصبح من القضايا الأساسية التي تؤثر في رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي، حيث أظهرت النتائج وجود توجه إيجابي نحو المؤسسات التي تدعم هذا التوازن من خلال توفير بيئة عمل مرنة ومراعاة الظروف الشخصية للعاملين. وتعكس هذه النتيجة التحولات التي شهدتها بيئات العمل خلال السنوات الأخيرة، والتي جعلت جودة الحياة الوظيفية أحد أهم معايير جذب واستبقاء الكفاءات البشرية.

وفي المقابل، أظهرت الدراسة أن الحوافز والمكافآت تمثل أحد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير داخل المؤسسات محل الدراسة، حيث سجل هذا البعد مستويات رضا أقل من بقية أبعاد البيئة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية إعادة النظر في سياسات المكافآت وربطها بشكل أكبر بالأداء والإنجاز، بما يساهم في تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية ورفع مستويات الدافعية والالتزام الوظيفي.

كما كشفت النتائج عن وجود تأييد مرتفع جداً لتطبيق ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد عند الحاجة، حيث اعتبر العاملون أن المرونة الوظيفية تساهم بصورة كبيرة في تقليل الضغوط المهنية وتحسين الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي. وتؤكد هذه النتيجة التحول الكبير في توقعات العاملين تجاه طبيعة بيئات العمل الحديثة، والتي أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على المرونة والنتائج بدلاً من الارتباط الصارم بساعات العمل التقليدية.

ومن النتائج اللافتة كذلك أن نسبة كبيرة من العاملين أفادت بأنها تفكر أحياناً في البحث عن بيئة عمل أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع احتياجاتها الشخصية والمهنية، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات التي لا تتبنى ممارسات تنظيمية مرنة قد تواجه مستقبلاً تحديات تتعلق بالاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتقليل معدلات دوران العمل.

وبشكل عام، أكدت الدراسة وجود علاقة عكسية بين جودة البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي، حيث تبين أن تحسن عناصر البيئة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والتقدير والمرونة والتواصل الفعال والتدريب والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية يؤدي إلى انخفاض مستويات الضغوط المهنية والإرهاق العاطفي وزيادة مستويات الرضا والاستقرار الوظيفي. وفي المقابل، فإن ضعف هذه العناصر يسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في زيادة احتمالية ظهور أعراض الاحتراق الوظيفي لدى العاملين

استناداً إلى النتائج السابقة، ترى الباحثة أن تحسين البيئة التنظيمية لا يمثل مجرد إجراء إداري لتحسين رضا العاملين، بل يعد استثماراً استراتيجياً طويل المدى ينعكس بصورة مباشرة على استدامة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة رأس المال البشري. ومن هذا المنطلق توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: تطوير نماذج العمل المرنة داخل القطاع غير الربحي

توصي الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق نماذج العمل المرنة والعمل عن بعد والعمل الهجين بما يتناسب مع طبيعة الوظائف والمهام المختلفة، وذلك استجابة للتحويلات الحديثة في بيئات العمل وتوقعات العاملين. كما يوصى بوضع سياسات واضحة تنظم هذه الممارسات وتضمن تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة ومتطلبات العاملين.

وتتوقع الدراسة أن يساهم تطبيق هذه السياسات في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية وتقليل الضغوط المهنية والحد من معدلات الغياب ودوران العمل، إضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسات على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

ثانياً: إعادة تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت

توصي الدراسة بإجراء مراجعات دورية لأنظمة الحوافز والمكافآت بهدف التأكد من عدالتها وارتباطها المباشر بمستويات الأداء والإنجاز. كما يوصى بتطوير أنظمة تحفيز تجمع بين الحوافز المالية والمعنوية، بما يضمن تلبية الاحتياجات المختلفة للعاملين ورفع مستويات الدافعية لديهم.

كما تقترح الدراسة اعتماد مؤشرات أداء واضحة وشفافة لربط المكافآت بالنتائج الفعلية، بما يساهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحقيق شعور أكبر بالإنصاف بين العاملين.

### ثالثاً: الاستثمار في التدريب والتطوير المهني المستمر

توصي الدراسة بإعداد خطط تدريبية سنوية تعتمد على تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين وربطها بالمسارات المهنية والتعاقب الوظيفي. كما توصي بتوفير برامج تدريبية متخصصة في المهارات الفنية والقيادية والرقمية بما يتناسب مع متطلبات التحول المؤسسي والرقمي داخل القطاع غير الربحي.

### رابعاً: تعزيز برامج الرفاه الوظيفي والصحة النفسية

توصي الدراسة بتطوير مبادرات مؤسسية تهدف إلى تعزيز الصحة النفسية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين، مثل برامج الدعم النفسي والاستشارات المهنية والأنشطة الاجتماعية وبرامج إدارة الضغوط المهنية، لما لذلك من دور مهم في الحد من الاحتراق الوظيفي وتحسين الأداء والاستقرار الوظيفي.

### خامساً: تطوير مهارات القيادات الإدارية

توصي الدراسة بتأهيل القيادات الإدارية في مجالات القيادة التحفيزية والذكاء العاطفي وإدارة التغيير وإدارة فرق العمل، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تشكيل البيئة التنظيمية والتأثير على تجربة العاملين داخل المؤسسة.

### سادساً: إجراء دراسات مستقبلية

توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر القيادة التحويلية والرفاه الوظيفي والمرونة التنظيمية والثقافة المؤسسية على مستويات الاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة داخل المملكة العربية السعودية بهدف بناء فهم أكثر شمولاً للعوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية واستدامة الأداء المؤسسي

## المراجع

## -المراجع العربية-

- أبو النصر، مدحت محمد. (2017). إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- السلمي، علي. (2015). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- العتيبي، سعود بن محمد. (2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الحريري، رافدة عمر. (2016). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العامري، صالح مهدي، والغاليب، طاهر محسن. (2017). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- المغربي، كامل محمد. (2019). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- درويش، عبد الكريم. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزهراني، أحمد بن علي. (2021). "أثر بيئة العمل التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع غير الربحي بالملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 125-148.
- القحطاني، سالم سعيد. (2016). مناهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2020). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعة، والبيلاوي، حسن. (2018). إدارة الجودة والتميز المؤسسي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخضير، محسن أحمد. (2017). إدارة التغيير وإعادة الهيكلة التنظيمية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

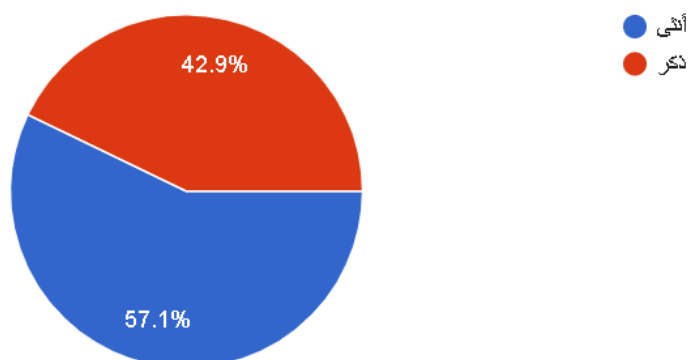
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. New York: Psychology Press
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2019). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands—Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285
- Spector, P. E. (2022). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (9th ed.). Wiley
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In *Handbook of Occupational Health Psychology* (2nd ed.). American Psychological Association
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507

## الملاحق

القسم الأول: البيانات العامة

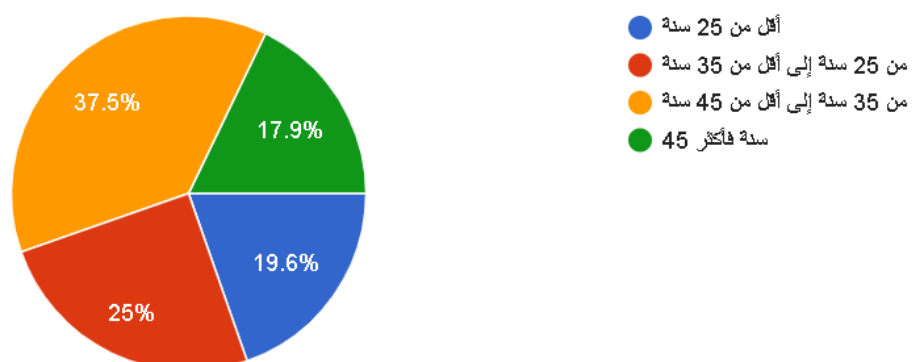
الجنس:

56 ردًا



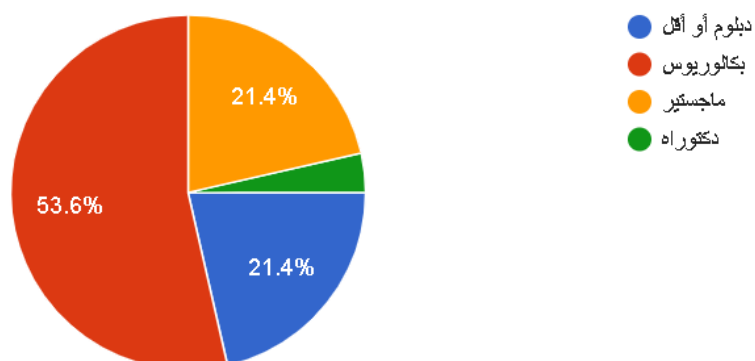
العمر:

56 ردًا



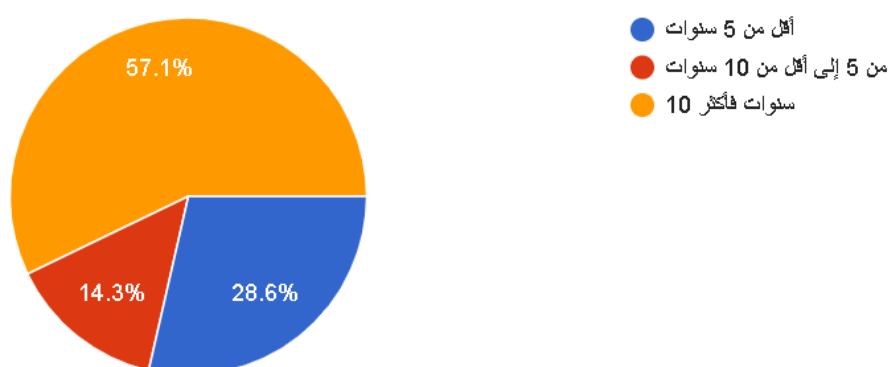
### المؤهل العلمي:

56 ردًا



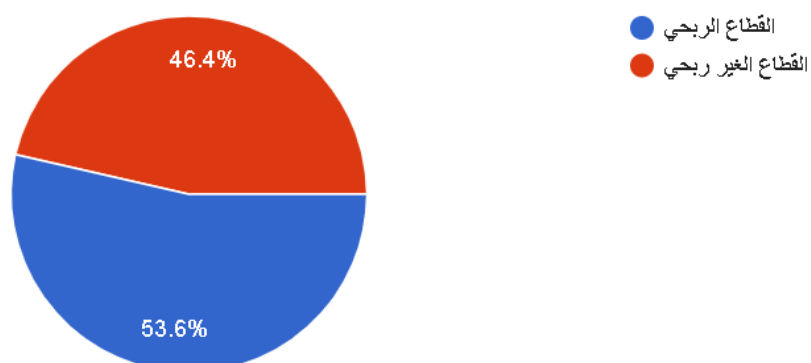
### سنوات الخبرة:

56 ردًا



### القطاع الذي تعمل فيه:

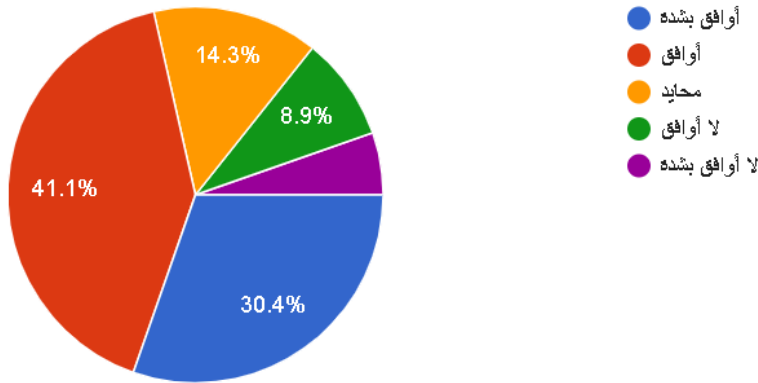
56 ردًا



## القسم الثاني: البيئة التنظيمية

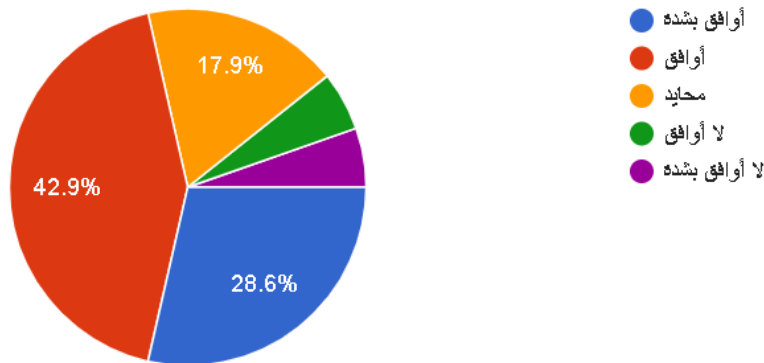
أشعر بالرضا عن عملي بشكل عام :

56 ردًا



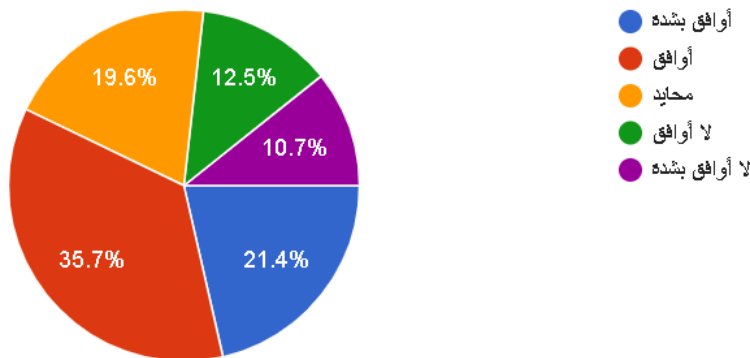
في بيئة عملي توجد قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين:

56 ردًا



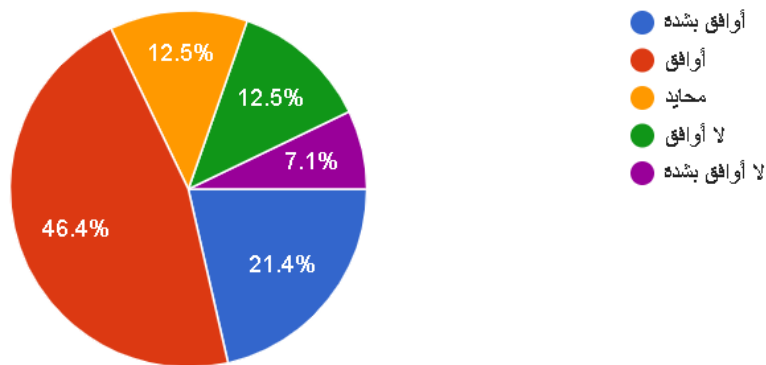
أشعر بالتقدير المناسب مقابل الجهد الذي أبذله في عملي :

56 ردًا



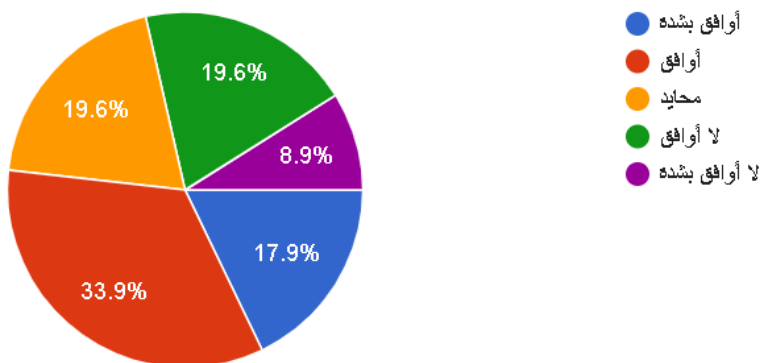
أشعر بأن حجم العمل الموكّل إلي مناسب لقدراتي وإمكانياتي:

56 ردًا



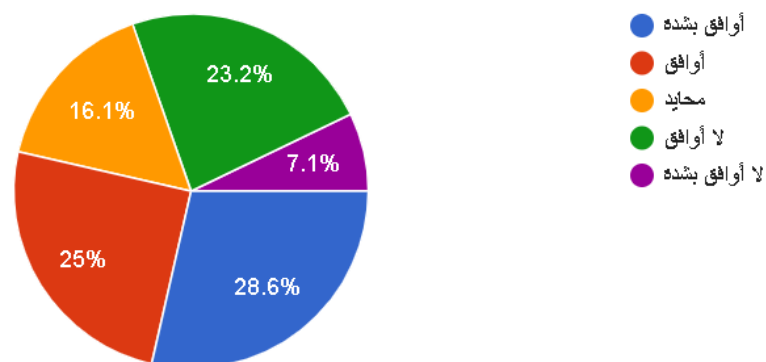
أحصل على فرص مناسبة للتدريب والتطوير المهني:

56 ردًا



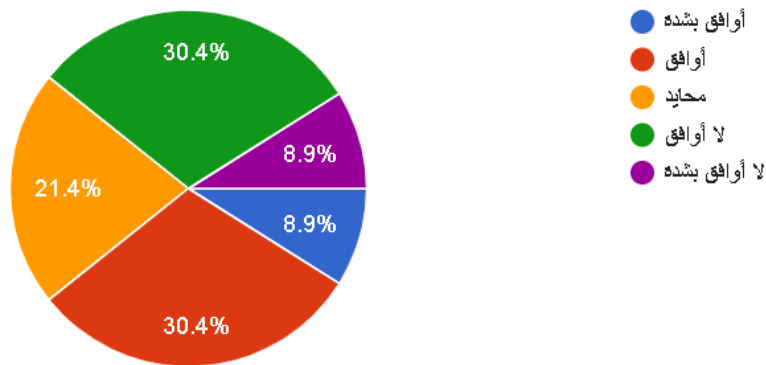
تساعدني بيئة العمل على تحقيق التوازن بين حياتي المهنية والشخصية:

56 ردًا



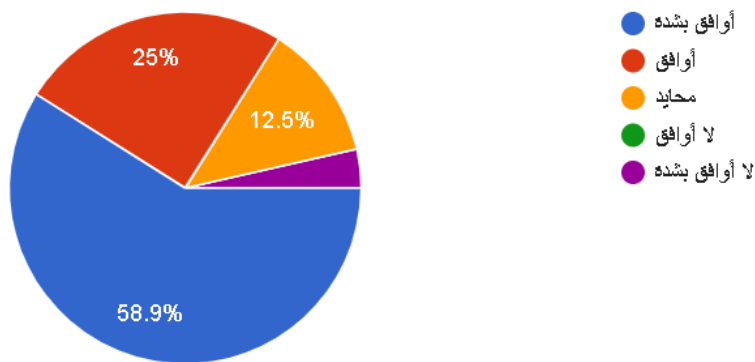
الحوافز والمكافآت المقدمة لي تتناسب مع حجم الجهد والإنجاز:

56 ردًا



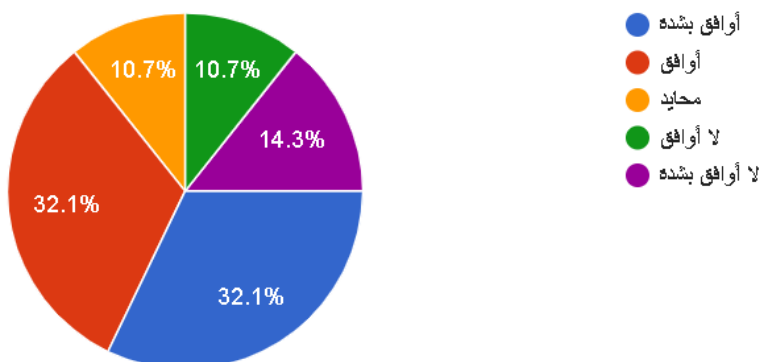
أشعر أن تطبيق ساعات عمل مرنة أو العمل عن بعد عند الحاجة يساهم في تقليل ضغط العمل لدي وزيادة الإنتاجية:

56 ردًا



أفكر أحيانًا في البحث عن بيئة عمل أخرى أكثر مرونة مع احتياجاتي الشخصية والمهنية:

56 ردًا



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، وما يرافقها من تحديات تنظيمية ومهنية تؤثر في صحة العاملين النفسية ومستويات أدائهم وإنتاجيتهم واستقرارهم الوظيفي. وانطلقت الدراسة من أهمية البيئة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستوى رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى دورها في الحد من الضغوط المهنية ومظاهر الاحتراق الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من العاملين في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تناولت أبعاد البيئة التنظيمية المتمثلة في الرضا الوظيفي، وفعالية التواصل بين الإدارة والموظفين، والتقدير الوظيفي، وملاءمة حجم العمل، وفرص التدريب والتطوير المهني، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والحوافز والمكافآت، والمرونة الوظيفية، بالإضافة إلى قياس مؤشرات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع نسبياً من الرضا الوظيفي بين العاملين، حيث أبدت غالبية أفراد العينة رضاهم عن طبيعة العمل والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها. كما بينت النتائج وجود مستوى جيد من فعالية التواصل التنظيمي بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي أسهم في تعزيز التعاون وتبادل المعلومات ودعم العلاقات المهنية داخل المؤسسات محل الدراسة.

كما كشفت النتائج عن وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من شعور العاملين بالتقدير مقابل الجهود التي يبذلونها في العمل، بالإضافة إلى وجود توافق نسبي بين حجم الأعمال الموكلة للعاملين وقدراتهم وإمكاناتهم المهنية، مما يسهم في الحد من الضغوط المهنية وتقليل احتمالية التعرض للاحتراق الوظيفي.

وفي المقابل، أوضحت الدراسة أن فرص التدريب والتطوير المهني والحوافز والمكافآت تمثل من الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير داخل المؤسسات محل الدراسة، وذلك بهدف تعزيز مستويات الرضا الوظيفي والدافعية المهنية لدى العاملين والمحافظة على الكفاءات البشرية.

كما أظهرت النتائج وجود تأييد مرتفع لتطبيق ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد عند الحاجة، حيث رأى العاملون أن المرونة الوظيفية تسهم بصورة مباشرة في تقليل ضغوط العمل وتحسين الإنتاجية وتعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وفي الوقت نفسه، بينت النتائج أن نسبة ملحوظة من العاملين تفكر أحياناً في البحث عن بيئات عمل أكثر مرونة وتوافقاً مع احتياجاتها الشخصية والمهنية، وهو ما يعكس التحول المتزايد في أولويات العاملين تجاه جودة الحياة الوظيفية والمرونة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين جودة البيئة التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي، حيث تبين أن تحسن عناصر البيئة التنظيمية، مثل الرضا الوظيفي والتقدير المهني والتواصل الفعال والمرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، يؤدي إلى انخفاض مستويات الضغوط المهنية والإرهاق الوظيفي، في حين أن ضعف هذه العناصر يسهم في زيادة احتمالية ظهور أعراض الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة تطوير سياسات العمل المرنة، وإعادة تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت وربطها بمستويات الأداء والإنجاز، وتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني، ودعم مبادرات الصحة النفسية والرفاه الوظيفي، بالإضافة إلى تطوير قنوات التواصل الداخلي وتعزيز الممارسات القيادية الداعمة للعاملين داخل مؤسسات القطاع غير الربحي

Midocean University

College of Management

Department of Human Resource Management



**The Impact of the Organizational Work Environment on Job Burnout Levels: A Comparative  
Study between the For-Profit and Non-Profit Sectors in Saudi Arabia**

**Prepared by:**

Nada Hamoud Alqahtani

**Academic number:**

253001624

**Supervised by:**

Dr. Alfaisal Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

**Year:2026**