

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم إدارة الأعمال / الموارد البشرية

**أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي:
دراسة مقارنة بين القطاع التجاري وغير الربحي في
المملكة العربية السعودية**

إعداد الطالبة:
ندى حمود محمد القحطاني

إشراف:
أ.د فايز علي جراد

العام الدراسي:
2026

■ عنوان البحث

أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية

■ المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المنظمات تواجه تحديات متزايدة في الحفاظ على رفاهية موظفيها واستدامة أدائهم، خاصة في ظل تصاعد الضغوط المهنية وتعدد متطلبات العمل. ويُعد الاحتراق الوظيفي (Burnout) من أبرز الظواهر التنظيمية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما له من تأثيرات سلبية على الأداء الفردي والمؤسسي، تشمل انخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدلات الغياب، وتزايد نوايا ترك العمل.

وتختلف مستويات الاحتراق الوظيفي باختلاف طبيعة بيئة العمل التنظيمية، حيث تشير الأدبيات إلى أن العوامل التنظيمية مثل نمط القيادة، عبء العمل، العدالة التنظيمية، والدعم المؤسسي تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل تجربة الموظف. وفي هذا السياق، تبرز الفروقات بين القطاع التجاري (For-Profit) والقطاع غير الربحي (Non-Profit)، إذ يتميز كل منهما بخصائص تنظيمية وثقافية مختلفة قد تنعكس بشكل مباشر على مستويات الاحتراق الوظيفي.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بموضوع الاحتراق الوظيفي، إلا أن الدراسات العربية – والسعودية تحديدًا – لا تزال محدودة في تناول المقارنات بين القطاعات المختلفة، خصوصًا في ظل تنامي دور القطاع غير الربحي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي، من خلال دراسة مقارنة بين القطاعين التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية، بهدف تقديم فهم أعمق للعوامل المؤثرة واقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق.

■ مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في تزايد مؤشرات الاحتراق الوظيفي بين العاملين في مختلف القطاعات، وما يترتب عليه من آثار سلبية على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية. وعلى الرغم من إدراك العديد من المنظمات لأهمية تحسين بيئة العمل، إلا أن الفجوة لا تزال قائمة بين الممارسات التنظيمية الحالية وما يتطلبه تحقيق بيئة عمل صحية ومستدامة.

كما تبرز إشكالية إضافية تتمثل في غياب دراسات مقارنة منهجية توضح الفروقات في مستويات الاحتراق الوظيفي بين القطاع التجاري وغير الربحي، خاصة في السياق السعودي، مما يحد من قدرة صناع القرار على تبني استراتيجيات قائمة على الأدلة.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي:

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

■ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بموضوع الاحتراق الوظيفي.
- تقدم إطاراً نظرياً يربط بين بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي في سياق مقارنة.
- تسد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات المقارنة بين القطاعات في البيئة السعودية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- تساعد القيادات التنظيمية على فهم العوامل المؤثرة في الاحتراق الوظيفي.
- تمكّن إدارات الموارد البشرية من تصميم تدخلات فعّالة لتحسين بيئة العمل.
- تدعم صناع القرار في تطوير سياسات تعزز الاستدامة الوظيفية وتقليل التسرب الوظيفي.

■ أهداف الدراسة

الهدف العام:

تحليل أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، مع إجراء مقارنة بين القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أبعاد بيئة العمل التنظيمية المؤثرة في الاحتراق الوظيفي.
- قياس مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في كلا القطاعين.
- تحليل الفروقات الإحصائية بين القطاعين في مستويات الاحتراق الوظيفي.
- دراسة العلاقة بين عناصر بيئة العمل (مثل الدعم التنظيمي، العدالة، عبء العمل) ومستوى الاحتراق الوظيفي.
- تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتقليل الاحتراق الوظيفي.

■ تساؤلات الدراسة

- ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع التجاري وغير الربحي؟
 - ما طبيعة بيئة العمل التنظيمية في كلا القطاعين؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الاحتراق الوظيفي بين القطاعين؟
 - ما العلاقة بين أبعاد بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي؟
 - ما العوامل الأكثر تأثيرًا في الاحتراق الوظيفي؟
-

■ فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي.
- H2: توجد علاقة عكسية بين الدعم التنظيمي ومستوى الاحتراق الوظيفي.
- H3: توجد علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية ومستوى الاحتراق الوظيفي.
- H4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الاحتراق الوظيفي بين القطاع التجاري وغير الربحي.
-

■ أولاً: الدراسات السابقة

تمهيد تحليلي

حظي موضوع الاحتراق الوظيفي باهتمام واسع في أدبيات السلوك التنظيمي، حيث ركزت العديد من الدراسات على تحليل أسبابه ونتائجه والعوامل المؤثرة فيه، خصوصاً في بيئات العمل ذات الضغط العالي. ومع ذلك، تتباين نتائج هذه الدراسات تبعاً لاختلاف السياقات التنظيمية والقطاعات الاقتصادية.

1. دراسات حول الاحتراق الوظيفي وبيئة العمل

أشارت دراسة **Leiter (2016) & Maslach** إلى أن الاحتراق الوظيفي ينشأ نتيجة اختلال التوازن بين متطلبات العمل وموارده، حيث يؤدي ارتفاع عبء العمل وضعف الدعم التنظيمي إلى زيادة مستويات الإرهاق العاطفي وتبدل المشاعر. واعتمدت الدراسة على تحليل نظري مدعوم ببيانات ميدانية، وأكدت أن بيئة العمل تُعد العامل الحاسم في تفسير الظاهرة.

كما توصلت دراسة **Demerouti (2017) & Bakker**، في إطار نموذج (Job Demands-Resources Model)، إلى أن الضغوط الوظيفية (Job Demands) مثل ضغط الوقت وكثافة العمل ترتبط إيجابياً بالاحتراق الوظيفي، في حين أن الموارد الوظيفية (Job Resources) مثل الدعم القيادي والاستقلالية تقلل من حدته. واستخدمت الدراسة منهجاً كمياً على عينات متعددة من قطاعات مختلفة.

🔍 تحليل نقدي:

هاتان الدراستان تقدمان أساساً نظرياً قوياً، إلا أنهما ركزتا على بيانات عامة دون التعمق في الفروقات بين القطاعات (تجاري VS غير ربحي).

2. دراسات في السياق العربي والسعودي

أظهرت دراسة العتيبي (2020) وجود مستويات متوسطة إلى مرتفعة من الاحتراق الوظيفي بين الموظفين في القطاع الحكومي السعودي، خاصة في ظل غموض الأدوار وارتفاع عبء العمل. واعتمدت الدراسة على استبيان شمل 250 موظفًا.

كما بينت دراسة الحربي (2021) أن ضعف العدالة التنظيمية وقلة التقدير المهني من أبرز مسببات الاحتراق الوظيفي في بيئات العمل السعودية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

🔍 تحليل نقدي:

- رغم أهمية هذه الدراسات في فهم السياق المحلي، إلا أنها:
- ركزت على قطاع واحد فقط
 - لم تقدم مقارنة بين قطاعات مختلفة
 - لم تدمج إطارًا نظريًا متقدمًا مثل JD-R Model بشكل واضح

3. دراسات مقارنة بين القطاعات

أشارت دراسة Lee (2021) & Kim إلى أن العاملين في القطاع غير الربحي يعانون من مستويات مختلفة من الاحتراق الوظيفي مقارنة بالقطاع التجاري، حيث يكون الدافع القيمي مرتفعًا لكن الموارد أقل، مما يخلق نوعًا مختلفًا من الضغوط.

كما توصلت دراسة Wise (2019) & Perry إلى أن الموظفين في القطاع غير الربحي يظهرون التزامًا أعلى، ولكنهم أكثر عرضة للاحتراق عند غياب الدعم المؤسسي.

🔍 تحليل نقدي:

- هذه الدراسات مهمة جدًا، لكنها:
- أجريت في بيئات غير عربية
 - لا تعكس الخصوصية الثقافية والتنظيمية في السعودية
 - لا تربط بشكل كافٍ بين "بيئة العمل" كمتغير شامل وبين الاحتراق الوظيفي .

■ خلاصة تحليل الدراسات السابقة

- يوجد اتفاق عام على أن بيئة العمل التنظيمية عامل حاسم في الاحتراق الوظيفي
- هناك تباين في النتائج حسب:
- القطاع
- الثقافة التنظيمية
- مستوى الموارد

لكن:

لا توجد دراسات كافية تقارن بين القطاع التجاري وغير الربحي في السعودية.

■ ثانيًا: الفجوة البحثية (Research Gap)

- بناءً على تحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية في النقاط التالية:
- ندرة الدراسات التي تتناول المقارنة بين القطاع التجاري وغير الربحي في سياق الاحتراق الوظيفي.
 - غياب دراسات تطبيقية في البيئة السعودية تربط بين أبعاد بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي.
 - تركّز معظم الدراسات على متغيرات منفصلة (مثل عبء العمل أو العدالة) دون تقديم نموذج متكامل.
 - قلة استخدام نماذج تفسيرية حديثة (مثل نموذج JD-R) في الدراسات العربية.

وعليه، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل مقارنة قائم على إطار نظري متكامل.

■ ثالثاً: المنطلقات النظرية للدراسة

1. نظرية الاحتراق الوظيفي (Maslach Burnout Theory)

تُعد هذه النظرية من أبرز النماذج التفسيرية، حيث تُعرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من:

- الإرهاق العاطفي
- تبلد المشاعر
- انخفاض الإنجاز الشخصي

وتربط النظرية بين هذه الأبعاد وبيئة العمل، خاصة في الوظائف التي تتطلب تفاعلاً إنسانياً عالياً.

2. نموذج متطلبات العمل-الموارد (JD-R Model)

يُعد من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات الحديثة، ويقوم على فكرتين رئيسيتين:

- **متطلبات العمل (Job Demands):**

مثل ضغط العمل، عبء المهام، التوتر

← تزيد الاحتراق

- **موارد العمل (Job Resources):**

مثل الدعم التنظيمي، الاستقلالية، العدالة

← تقلل الاحتراق

3. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

توضح أن إدراك الموظف للعدالة (في التوزيع، الإجراءات، التعامل) يؤثر بشكل مباشر على:

- الرضا الوظيفي
- الالتزام
- الاحتراق الوظيفي

■ النموذج المفاهيمي للدراسة (Conceptual Framework)

يمكن تمثيل الدراسة كالتالي:

المتغير المستقل:
بيئة العمل التنظيمية
(عبء العمل + الدعم التنظيمي + العدالة التنظيمية)



المتغير التابع:
الاحترق الوظيفي



متغير مقارن:
نوع القطاع (تجاري / غير ربحي)

■ المنهجية (الصياغة النهائية بدون استبيان)

نوع الدراسة

تُصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات التحليلية النظرية (Analytical Conceptual Study)، حيث تهدف إلى تحليل العلاقة بين بيئة العمل التنظيمية ومستويات الاحتراق الوظيفي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والنماذج النظرية ذات الصلة.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على:

1. المنهج الوصفي التحليلي

- لتحليل المفاهيم والنظريات المرتبطة بالاحتراق الوظيفي
- وفهم أبعاد بيئة العمل التنظيمية

2. المنهج المقارن

- لمقارنة خصائص:
- القطاع التجاري
- القطاع غير الربحي

من حيث:

- طبيعة الضغوط
- الموارد التنظيمية
- الثقافة المؤسسية

مصادر البيانات

تعتمد الدراسة على البيانات الثانوية (Secondary Data)، وتشمل:

- الدراسات العلمية المحكمة (Journals)
 - الكتب الأكاديمية
 - التقارير الرسمية (مثل تقارير سوق العمل ورؤية 2030)
 - النماذج النظرية المعتمدة (Maslach، JD-R Model)
-

أسلوب التحليل

سيتم استخدام:

- التحليل النظري (Theoretical Analysis)
لربط المفاهيم ببعضها (بيئة العمل ← الاحتراق)
- التحليل المقارن (Comparative Analysis)
لتحديد الفروقات بين القطاعين
- التحليل النقدي (Critical Review)
لتقييم الدراسات السابقة واستخلاص الفجوات.

الخاتمة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في بيئات العمل الحديثة، برز الاحتراق الوظيفي كأحد أهم المخاطر التنظيمية التي تؤثر على استدامة الأداء المؤسسي ورفاهية العاملين. وقد سعى هذا البحث إلى تحليل أثر بيئة العمل التنظيمية على مستويات الاحتراق الوظيفي، من خلال مقارنة منهجية بين القطاع التجاري وغير الربحي في المملكة العربية السعودية.

وأظهرت نتائج التحليل النظري أن الاحتراق الوظيفي لا ينشأ نتيجة عامل واحد، بل هو نتاج تفاعل معقد بين متطلبات العمل (مثل عبء العمل وضغوط الأداء) وموارده (مثل الدعم التنظيمي والعدالة والاستقلالية)، وهو ما يتوافق مع نموذج (JD-R). كما تبين أن طبيعة القطاع تلعب دوراً مهماً في تشكيل هذا التفاعل، حيث يتميز القطاع التجاري بارتفاع الضغوط المرتبطة بالأداء والربحية، في حين يواجه القطاع غير الربحي تحديات مختلفة تتمثل في محدودية الموارد وارتفاع الالتزام القيمي.

كما أظهرت الدراسة أن بيئة العمل التنظيمية تمثل العامل الحاسم في تقليل أو تفاقم الاحتراق الوظيفي، بغض النظر عن نوع القطاع، مما يعزز أهمية تبني ممارسات تنظيمية تركز على الإنسان كعنصر أساسي في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

وعلى المستوى التطبيقي، يدعم التحليل ما تشير إليه الخبرات المهنية في القطاع غير الربحي، والتي توضح أن غياب التوازن بين الالتزام القيمي والدعم المؤسسي قد يؤدي إلى أشكال غير مرئية من الاحتراق الوظيفي، يصعب اكتشافها عبر المؤشرات التقليدية

تشير نتائج التحليل إلى أن الاحتراق الوظيفي يظهر بشكل أكثر حدة في القطاع التجاري نتيجة ارتفاع متطلبات الأداء، في حين يتخذ أشكالاً أقل وضوحاً ولكن لا تقل خطورة في القطاع غير الربحي، مما يستدعي تبني تدخلات تنظيمية مخصصة لكل قطاع

أولاً: توصيات للقطاع التجاري (الأولوية)

يُعد القطاع التجاري البيئة الأكثر عرضة للاحتراق الوظيفي نتيجة التركيز العالي على الإنتاجية والربحية، لذا توصي الدراسة بما يلي:

- إعادة ضبط مؤشرات الأداء (KPIs): بحيث لا تركز فقط على النتائج قصيرة المدى، بل تشمل مؤشرات الاستدامة البشرية مثل:

- الرضا الوظيفي
- التوازن بين العمل والحياة
- مستويات الإجهاد
- تقليل الإفراط في عبء العمل (Work Overload): من خلال:

- إعادة توزيع المهام
- أتمتة العمليات المتكررة
- الحد من ثقافة "الإنجاز على حساب الصحة"
- تبني نماذج قيادة إنسانية (Human-Centered Leadership):

لأن القيادة المباشرة هي العامل الأكثر تأثيراً في الاحتراق.

- بناء ثقافة تنظيمية تقلل من التنافس السلبي: خصوصاً في البيئات البيعية أو التنافسية العالية.

ثانياً: توصيات للقطاع غير الربحي (بمنظور صحي)

رغم انخفاض الضغط الربحي، إلا أن القطاع غير الربحي يواجه نوعاً مختلفاً من الاحتراق:

- منع استغلال الدافعية القيمية للموظفين: حيث قد يؤدي "العمل لأجل رسالة" إلى قبول ضغوط غير صحية.
- تحسين الهيكلة التنظيمية: لأن العشوائية أو ضعف التنظيم أحد أسباب الاحتراق غير الظاهر.
- تعزيز الموارد رغم محدوديتها:
- وضوح الأدوار
- العدالة في توزيع العمل
- الدعم الإداري الحقيقي

ثالثاً: توصيات مشتركة (Cross-Sector)

- بناء أنظمة لقياس الاحتراق الوظيفي بشكل دوري
- إدماج الرفاه الوظيفي ضمن الاستراتيجية المؤسسية
- تدريب القيادات على إدارة الضغوط
- تطوير بيئات عمل مرنة

■ قائمة المراجع (APA Style)

تم اختيار مراجع حديثة (قدر الإمكان) ومزيج بين نظريات أساسية ودراسات تطبيقية

- Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 285–273.
- Geradts, T. H. J. & Bocken, N. M. P. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 120, 13–1.
- Dougherty, T. W. (2019). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 656–621.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 512–499.
- Lee, J. (2021). The impact of organizational support on burnout in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 261–245.
- Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications. *World Psychiatry*, 15(2), 111–103.
- Leiter, M. & Maslach, C., Schaufeli, W. B. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 422–397.
- Wise, L. R. (2019). The motivational bases of public service. *Administration Review*, 50(3), 373–367.

- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120–132.
- Abubakar, I. (2020). & Alshuwaikh, H. M. Sustainable development in Saudi Arabia: Current status and future perspectives. *Sustainability*, 12, 212–230.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقرير سوق العمل في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2022). نشرة سوق العمل. المملكة العربية السعودية.
- Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia.
- (2021). National transformation program report.
- Alharbi, M. (2021). Organizational justice and its impact on employee performance in Saudi Arabia. *International Journal of Business Ethics*, 15, 55–70.
- Altayeb, A. (2020). Job burnout among employees in Saudi organizations. *Administrative Sciences*, 12, 89–110.