

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة عامة



## العنوان

الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه بالتطبيق على

القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ فهد بن راشد السبيعي العتزي

222001861

إشراف/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2023

الجزء الأول

التمهيد

| اسم المحتوى                                   | رقم الصفحة     |
|-----------------------------------------------|----------------|
| <b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b>    | <b>13 - 1</b>  |
| المقدمة                                       | 1              |
| مشكلة الدراسة                                 | 2              |
| أهمية الدراسة                                 | 2              |
| تساؤلات الدراسة                               | 3              |
| أهداف الدراسة                                 | 3              |
| الدراسات السابقة                              | 4              |
| التعقيب على الدراسات السابقة                  | 7              |
| فروض ومنهجية الدراسة                          | 7              |
| أبعاد الدراسة                                 | 8              |
| المنهجية                                      | 8              |
| الأساليب الإحصائية                            | 9              |
| مجتمع وعينة الدراسة                           | 10             |
| أدوات الدراسة                                 | 11             |
| صدق أداة البحث                                | 11             |
| ثبات الأداة                                   | 11             |
| مجالات الدراسة                                | 12             |
| المنطلقات النظرية للدراسة                     | 13             |
| <b>الفصل الثاني: الاحتراق الوظيفي</b>         | <b>22 - 14</b> |
| تمهيد                                         | 14             |
| أولاً/ مفهوم الاحتراق الوظيفي                 | 14             |
| ثانياً/ أبعاد الاحتراق الوظيفي                | 15             |
| ثالثاً: عناصر الاحتراق الوظيفي                | 16             |
| رابعاً: مصادر الاحتراق الوظيفي                | 18             |
| خامساً: آثار الاحتراق الوظيفي                 | 19             |
| سادساً: الأسباب المحتملة للاحتراق الوظيفي     | 20             |
| سابعاً: عوامل الخطر للإصابة بالاحتراق الوظيفي | 20             |
| ثامناً: التعامل مع الاحتراق الوظيفي           | 21             |

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 22      | تاسعاً: علاج مشكلة الاحتراق الوظيفي               |
| 30 - 23 | الفصل الثالث/ الأداء المؤسسي                      |
| 23      | أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي                       |
| 24      | ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسي          |
| 25      | ثالثاً: أبعاد الأداء المؤسسي                      |
| 26      | رابعاً: أهمية قياس الأداء المؤسسي                 |
| 28      | خامساً: طرق تطوير الأداء المؤسسي                  |
| 29      | سادساً: تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي |
|         | الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية |
| 48 - 31 | الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة          |
| 31      | مقدمة                                             |
| 31      | منهجية الدراسة                                    |
| 33      | عينة الدراسة                                      |
| 33      | حدود الدراسة                                      |
| 33      | محاور الدراسة الميدانية                           |
| 34      | أسلوب الدراسة                                     |
| 34      | الدراسة الميدانية                                 |
| 47      | البرامج الاحصائية المستخدمة                       |
| 47      | الاساليب الاحصائية                                |
| 53 - 49 | الفصل الخامس/ نتائج الدراسة ومناقشتها             |
| 55 - 54 | الفصل السادس/ تحليل النتائج والتصور المقترح       |
|         | الجزء الرابع: ملاحق الدراسة                       |
| 57      | قائمة المراجع والمصادر العربية                    |
| 59      | قائمة المراجع الأجنبية                            |
| 60      | الملاحق                                           |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                     | رقم الجدول |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 35         | توزيع العينة طبقا للجنس                                                                        | (1)        |
| 36         | توزيع العينة طبقا لمتغير العمر                                                                 | (2)        |
| 37         | توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي                                                        | (3)        |
| 38         | توزيع العينة طبقا لمتغير اجمالي سنوات الخبرة                                                   | (4)        |
| 39         | توزيع العينة طبقا لمتغير متوسط الدخل                                                           | (5)        |
| 42         | المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها                         | (6)        |
| 43         | صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء التأثير على المؤسسات                     | (7)        |
| 44         | صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء تحقيق حياة وظيفية لائقة                  | (8)        |
| 45         | صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء الأداء المؤسسي                           | (9)        |
| 46         | معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها                                                | (10)       |
| 49         | نتائج اختبار تباين الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear Regression) للفرضية الرئيسية الأولى | (11)       |
| 50         | نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية                           | (12)       |
| 51         | نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى                  | (13)       |
| 51         | نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى                  | (14)       |
| 52         | نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية          | (15)       |
| 53         | نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية                 | (16)       |

### قائمة الأشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل                                | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------|------------|
| (1)       | أبعاد المتغير المستقل بالدراسة           | 8          |
| (2)       | أبعاد المتغير التابع بالدراسة            | 8          |
| (3)       | توزيع العينة طبقاً للجنس                 | 35         |
| (4)       | توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر          | 37         |
| (5)       | توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي | 38         |
| (6)       | توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة   | 39         |
| (7)       | توزيع العينة طبقاً لمتغير متوسط الدخل    | 40         |

### قائمة الملاحق

| رقم الملحق | اسم الملحق                                                | رقم الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------|------------|
| (1)        | الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه | 60         |

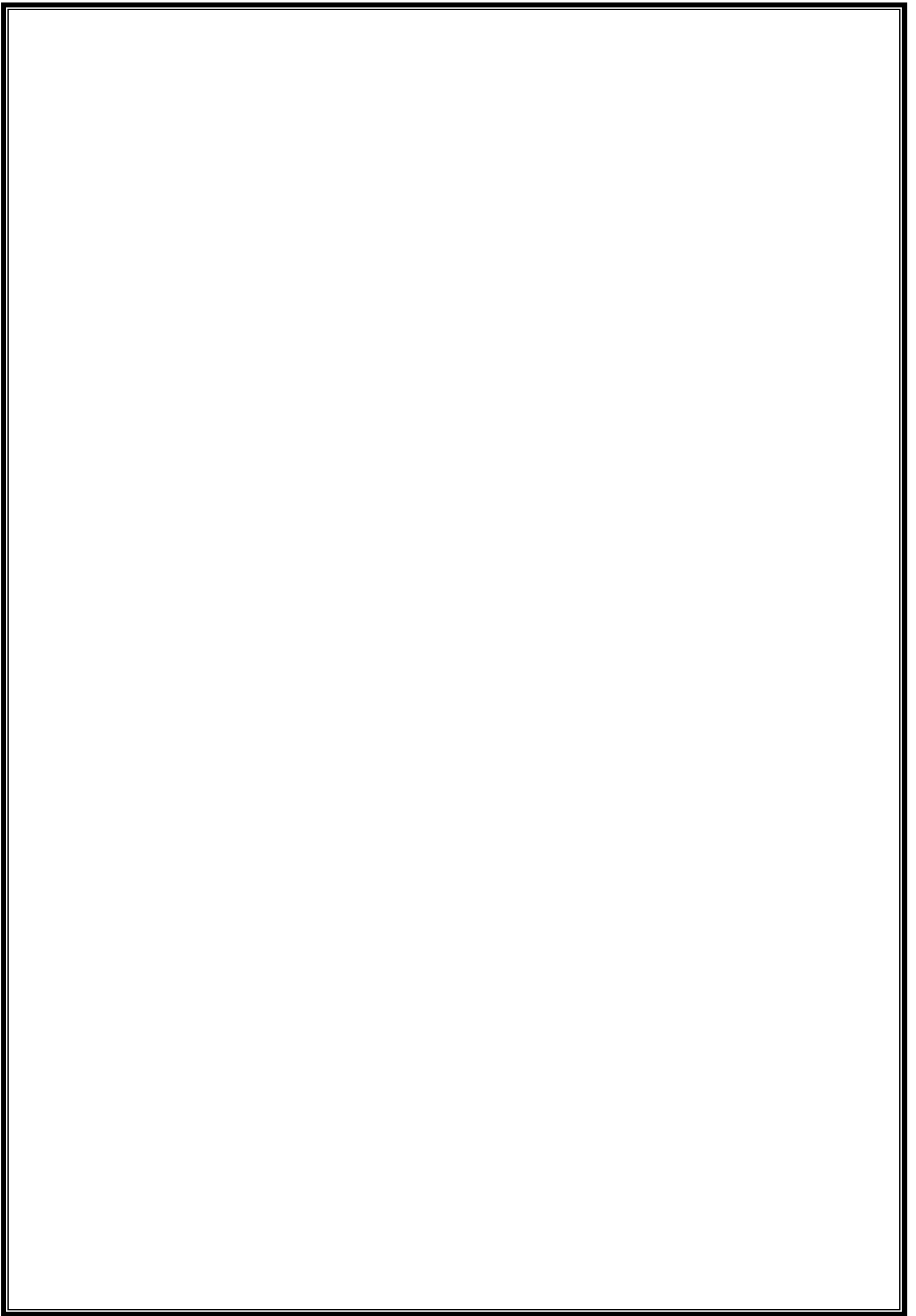
# الجزء الثاني

## الإطار النظري

الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الثاني : الاحتراق الوظيفي

الفصل الثالث : الأداء المؤسسي



## الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها

### المقدمة.

في ظل القرن الحالي الذي جاء مثقلاً بالثورات النظرية المختلفة في جميع أنشطة ومجالات الحياة المعيشية المتصلة ومتراصة بالتقنيات والاتصالات والصناعات المتعددة في القرن الماضي الذي ساهم في ظهور بعض العقد والمخاطر الوظيفية والتي تتمثل في الاحتراقات النفسية والضغط النفسية التي تظهر من الاحتراق النفسي بالمؤسسات مما يؤدي ذلك إلى الوصول للاحتراق الوظيفي الذي يرتبط بجميع المخاطر والعوائق والمشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسات، بناءً على ذلك تم العثور على الطرق المناسبة للتعايش معها وتطويرها بالمهارات اللازمة للتعامل معها والتعرف عليها وإدراكها بصورة واضحة. (1)

فالاحتراق الوظيفي يعتبر من العوائق الشائعة في المجالات والأنشطة الحياتية الحديثة والتي تؤدي إلى حدوث النتائج الصعبة وهي ما تعرف (بالاحتراق الوظيفي)، ومن ثم تم تسليط الضوء والاهتمام بتعريف الاحتراق الوظيفي بصفته مجموعة من الانفعالات والاستشارات النفسية التي أجريت على الموظفين بالمؤسسات بهدف التعامل معها والحد منها بأكثر من طريقة.

لهذا فقط حظي موضوع الاحتراق الوظيفي باهتمام كبير من قبل العلماء والدارسين في العصر الحالي وذلك بسبب الخطورة والمعوقات التي تؤدي إلى وجود أثار سلبية مدمرة للنظام الهيكلي لأداء المؤسسات، ولذلك فنتج عنها الكثير من المشاكل التي ممكن أن تؤدي إلى ظهور الاحتراق الوظيفي مما يؤدي عدم التعامل معها إلى الفشل الوظيفي مستقبلاً مما يشكل الفاعليات السلبية للعاملين والعمل والمؤسسة.

---

(1) جيهان أحمد محمد دغيم، الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على هيئة النقل العام، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مج42، ع3، مصر، 2017. ص49

ووفقاً لذلك؛ فسوف يتم التعرف على المشكلة الخاصة بالدراسة في إطار الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي ومن ثم تحديد أهدافه وتساؤلاته والأهمية الخاصة به والدراسات التي سبقت لها وتحديد أبعادها وفروضها ذات الدلالة الإحصائية، وذلك في مضمون الدراسة.

## 1- مشكلة الدراسة:

بالرغم من أن العالم في الوقت الحالي يعتمد على السرعة والمنافسة وسوق العمل المتفتح والفرص القوية بالمؤسسات، إلا إنه ينتج عن ذلك عدة مشكلات تتمثل في عدم الرضا الوظيفي الذي يتم من خلال العلاقة المتوترة بين المدير والموظف مما يؤدي إلى زعزعه ثقة الموظف بنفسه، كما أن سقف التوقعات المرتفع يؤدي أيضاً إلى الاحتراق الوظيفي وذلك للتغيرات التي يحدثها في الحياة الشخصية والاضطرابات والعمل الروتيني الذي يؤد إلى إحساس الضيق النفسي لدي العاملين بالمؤسسات مما تؤدي هذه المشكلات إلى زعزعه وتدهور الأداء المؤسسي.

ومن خلال هذه المشكلات السابقة ينتج عنها تساؤل رئيسي يؤخذ به في الدراسة بشكل عام  
ويمكن أن يتمثل هذا التساؤل فيما يلي:-

ما هو أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي وكيف يتم الحد منه؟

## 2- أهمية الدراسة:

تسهم أهمية الدراسة في شقين أساسيين يمكن تناولهم في الآتي:

### أ- الأهمية العلمية:

✓ تسهم أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء حول تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي والزيادة العلمية التي يقدمها البحث من نتائج وبيانات معاصرة تم جمعها حول مشكلة الدراسة السابق ذكرها وبالتالي الوصول إلى دراسات ومعلومات لم يتم الحديث عنها والأخذ بها والوصول إليها من قبل، ومن ثم يقوم الدارس على تقييمها وتحليلها وجعلها ملحق أساسي يؤخذ به ومن ثم يتم إضافته في المكتبات والهيئات

التعليمية لمساعدة الباحثين الآخرين والدارسين في الرجوع إليه في المعلومات العلمية

المطلوبة.

#### ب- الأهمية العملية:

✓ تسهم أهمية هذه الدراسة في إيجاد الحلول الخاصة بالمخاطر والمشكلات الناتجة عن

الاحتراق الوظيفي الذي تواجههم والجانب العملي أو التطبيقي في العلاقة التطبيقية

للاحتراق الوظيفي في الأداء المؤسسي، حيث تكون على قدر كبير من الكفاءة والنظام

وتطبيق الأساليب الإدارية المناسبة للمعرفة التامة بالطرق والعلاقة التطبيقية.

#### 3- تساؤلات الدراسة:

يمكن أن يتفرع من التساؤل الرئيسي بالمشكلة الدراسية مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي

تتمثل في الآتي:-

1- ما هي ماهية الاحتراق الوظيفي؟

2- كيف يتم تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي؟

3- كيف يتم الكشف عن الطرق اللازمة لمعالجة الاحتراق الوظيفي؟

4- كيف تعمل لمعالجة الاحتراق الوظيفي تحقيق حياة وظيفية لائقة للعاملين؟

#### 5- أهداف الدراسة:

يمكن أن يتجزأ من الهدف الرئيسي وهو الحد من الاحتراق الوظيفي عدة أهداف فرعية والتي

تتمثل في الآتي:-

1- التعرف على ماهية الاحتراق الوظيفي.

2- تسليط الضوء حول تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي.

3- الكشف عن الطرق اللازمة لمعالجة الاحتراق الوظيفي.

#### 4- الدراسات السابقة:

➡ الدراسة الأولى: دراسة خاصة بالمتغير المستقل (الاحتراق الوظيفي):-

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تخفيف الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على

مدارس التعليم ما قبل الجامعي بإدارة شرق بالإسكندرية"

✓ دراسة (محمد عبد السلام راغب، 2023)

وفقاً لدراسة الباحث في الوصول إلى تخفيف الاحتراق الوظيفي، يري في دراسته أن: إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي على العاملين والمدرسين في الهيئات التعليمية ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات المبدئية، حيث تم الاستناد على عدد عينات تقدر (500) مفردة، ويبلغ عدد الاستمارات الورقية المستخدمة (420) استمارة بهف تنفيذ الاطلاع على الدراسة والتأكد من صدق الأداة البحثية.

ويري أيضاً أن الدراسة تهدف على عدة أبعاد مستقبلية خاصة بالاحتراق الوظيفي وتتمثل في الإجهاد الانفعالي والنفسي وتبلد الشعور وتوصل في دراسته إلى عدة نتائج منها وجود تأثيرات لإدارة الموارد البشرية تساعد على الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي ولقد أوصي إلى ضرورة تنمية الدور الخاص بإدارة الموارد لتعزيز التخفيف الأمل لعملية الاحتراق الوظيفي لتوفير ثقة العاملين والأمان والسلامة الوظيفية.

🚩 الدراسة الثانية: دراسة خاصة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي): -

"تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"

✓ دراسة (أمل سعيد حباكة، 2017)

تري الباحثة أن المجال التعليمي يتفاعل ويتأثر بالقوي الدولية والتي تؤثر تأثير علمي وأيديولوجي ومن أهم هذه القوي (المعرفية والاقتصادية والسياسية والثقافية) وتجبر هذه القوي على وجود أثار عميقة وكثيرة على النظام المؤسسي وهو ما ينمي من قدرة المؤسسات على استخدام جميع الموارد بمهارة.

ولذلك تري الباحثة أن الأداء المؤسسي يعتمد اعتماد كلي على المخرجات المؤثرة على التنافس في الزمن المعلوماتي حيث يتطلب وجود ميزة تنافسية من أجل التطور والبقاء والاستمرار وتفاعل العناصر النقدية

مع العناصر البشرية وذلك لبناء الأسس الفكرية للأداء المؤسسي وتحقيق أفضل قيمة للميزة التنافسية المستدامة ومواجهة المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسات.

### ✚ الدراسة الثالثة: دراسة خاصة بالمتغير التابع (دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين

مستويات الأداء المؤسسي)

✓ (دراسة ثابت أبو الروس، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء ولقد اعتمد الباحث في دراسته على كلاً من المنهج الوصفي والتحليلي وعلى الاستبانة في جمع البيانات الأساسية المناسبة للبحث، ولقد اعتمد هذه العينة على عدد من العاملين ممثلين في (370) استبيان ومن خلال هذا الاستبيان تم ظهور وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة ودرجة الأداء الوظيفي والمؤسسي، ووفقاً إلى الدراسة فلقد استند الباحث على الأبعاد الخاصة بالأداء المؤسسي وتمثل تلك الأبعاد في تحقيق فاعلية وكفاءة المؤسسة وتحقيق الاستدامة والارتباط بين متغيراتها، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات ونتائج متمثلة في الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من قدرة في التأثير الإيجابي الفعال على مستويات الأداء المؤسسي، وكذلك العمل على وضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام إدارة الجودة الشاملة وتفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها وذلك لتشجيع المشاركة الجماعية وأسلوب فريق العمل الذي يقوم على التعاون.

### ✚ الدراسة الرابعة: دراسة خاصة بالمتغيرين معاً

(أثر الاحتراق الوظيفي على التزام العاملين في المؤسسات السياحية)

✓ دراسة (Hamida Abd-Elsamie Mohamed، 2020)

"The impact of job Burnout on Employees- commitment in tourism enterprises"

يري الباحث أن الاحتراق الوظيفي هو الاضطراب الذي يتم عندما يكون المورد البشري في حالة من الإرهاق العقلي والجسدي لاحتياجاته، ويرى إن هذه الدراسة البحثية الخاصة به تسعى إلى إدراك تفاعل الوظيفة مع الاحتراق النفسي للعاملين والطلبة مما يساعد على تحديد مشاعر الإرهاق لدى الموظفين وطرقهم التنظيمية، لذلك من خلال ذلك يمكن تعريق الاحتراق الوظيفي من وجه نظر الباحث بأنه الطريقة التي ترتبط ارتباطاً جوهرياً وثيقاً بالموارد البشري ومقياس الالتزام.

#### الدراسة الخامسة

"معضلة المؤسساتية تقييم الأداء في القطاع الحكومي نموذج مقترح لمؤشرات"

"Dilemma of institutional performance assessment in governmental Sector A

Proposed KPIs model"

• (دراسة Mohamed Awad El Arabi، 2019)

يري الباحث أن قياس الأداء المؤسسي في الحكومة يعتبر من أكثر المجالات صعوبة في المجال الإداري وذلك بسبب اختلاف السياسات والبرامج الحكومية من فترة إلى الأخرى وقطاع إلى الأخر مع أخذ مراعاة الخصوصية بين المجالات المختلفة منها نموذج الحكومة على المستوى الدولي ولذلك يصعب الاتفاق على نموذج واحد لتقييم الأداء المؤسسي حيث يمكن أن يكون صالحاً لكافة أنواع الحكومات والبيروقراطية. وبالرغم من ذلك يرى أن الصعوبات المرتبطة بعملية قياس الأداء العام لا يمكنها التوقف على التعامل مع تقييم الأداء المؤسسي وذلك لاعتبارها أمر حيوي يقع بجانب الممارسات الحكومية كأساس للحكم على كفاءة تنفيذ هذه السياسات في دولة واحدة، ولذلك فأن نماذج التقييم للهيئة الحكومية مهمة صعبة وضرورية ولكن ليست مستحيلة.

وبناء على ذلك فلقد عرضت الدراسة بعض من المؤلفات التي لها صلة بموضوع قياس الأداء المؤسسي على عدة مستويات بعرض التطوير للنموذج المقترح لقياس الأداء الإداري على الجهات الحكومية.

#### التعليق على الدراسات السابقة

يوجد عدم فروف في هذه الدراسات والتي تتمثل في مضمون المتغيرات التابع والمستقل أي مضمون الدراسة (الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي)، ولقد اتفقت الدراسات في اتباع المنهجية والأسلوب الوصفي التحليلي بالدراسة، حيث اتفقت ايضاً في التأثير الواضح للاحتراق الوظيفي بالمجتمعات

يوجد بعض الفروق في الدراسات السابقة من خلال عدم تشابه العينة المستخدمة في جميع الدراسات وذلك لاختلاف الأماكن المطبق عليها الدراسات السابقة بالموظفين والعمال المستند عليهم، كما اختلف أيضاً في الدراسة التطبيقية والمؤسسات المختلفة بكل دراسة.

#### 5- فروض ومنهجية الدراسة

##### 1- فرضيات البحث:

وفقاً لما جاء مع مشكلة البحث وأهدافه تتمثل فرضيات البحث فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

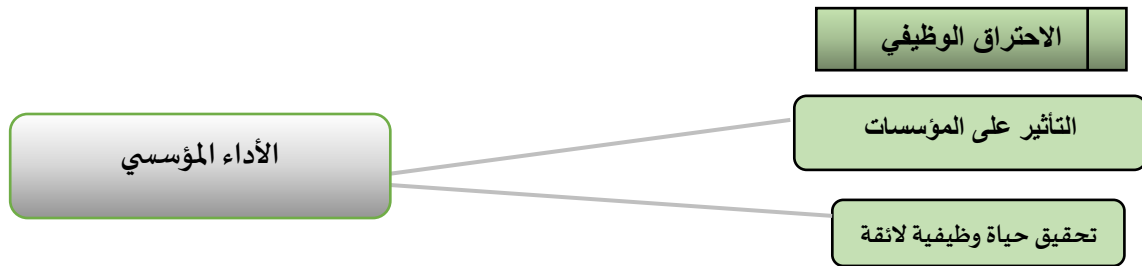
"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي وبين الأداء المؤسسي"

ويتفرع من تلك الفرضية عدة فروض أخرى فيما يلي:-

- الفرض الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ببعده (التأثير على المؤسسات)، وبين الأداء المؤسسي.
- الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ببعده (تحقيق حياة وظيفية لائقة)، وبين الأداء المؤسسي.

#### 6- أبعاد الدراسة:

↓ أبعاد الاحتراق الوظيفي (المتغير المستقل):



❖ شكل رقم (1): أبعاد المتغير المستقل بالدراسة

(المصدر): إعداد الباحث، وفقاً للدراسات السابقة

↓ أبعاد الأداء المؤسسي (المتغير التابع):



شكل رقم (2): أبعاد المتغير التابع بالدراسة

(المصدر): إعداد الباحث، وفقاً للدراسات السابقة

### المنهجية:

يعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتتمثل في الآتي:-

- المنهج الوصفي: يقوم هذا المنهج على الإدراك الكامن بالبحث وذلك للبحث عن

المشكلات والمخاطر التطبيقية والعملية وذلك لأنه يصف الدراسة واقعياً للظواهر

الخاصة بالاحتراق الوظيفي كما يسهم الوصف بطريقة منطقية للوصول إلى التفسير اللازم

التي تعطي الباحث القدرة على وضع المشكلة في جانب يساعده على صياغة الجانب النظري للبحث.

- **المنهج التحليلي:** يقوم هذا المنهج على استبيان المشكلات التي تواجه المؤسسات والتي تتمثل في الاحتراق الوظيفي وتقييمها وتحديدها ضمن الدراسة الميدانية واختيار الفروض الخاصة بالدراسة وذلك للاستخدام الأمثل لأداة الاستبيان المعتمد عليها في جمع البيانات والمعلومات وتفسيرها عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي.

#### **7- الأساليب الإحصائية:**

تتم هذه الطرق الإحصائية من خلال ما يتماشى مع العينة الخاصة بالدراسة وتحليلها وتقييمها بالطرق الإحصائية الملائمة وهذا باستقصاء البرامج الإحصائية وتتم طبقاً للطرق الوصفية والتحليلية التي تستخدم في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة وتتمثل فيما يلي:-

1-معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

2-معامل الارتباط سيبرمان براون (Spearman-Brown) للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ألفا كرو نباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

3-المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.

4-استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

5-استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحدة (One sample test).

6-تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis) لمعرفة أثر كل بُعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

7-تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression Stepwise) لمعرفة فاعلية أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

## 8- مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث: يتضمن مجتمع البحث بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

ب- عينة البحث: نظراً إلى حجم المجتمع الكبير بالمملكة العربية السعودية فإنه يمكن أن تبلغ حجم العينة بلغ عدد موظفين القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية حوالي 200 ألف موظف في عام 2023 ويشكل هؤلاء الموظفون حوالي 1٪ من إجمالي قوة العمل في المملكة العربية السعودية.

ويتكون القطاع المصرفي السعودي من 24 بنكاً، منها 12 بنكاً تجارياً و12 بنكاً إسلامياً. يعمل معظم موظفين القطاع المصرفي في البنوك التجارية، حيث يعمل حوالي 150 ألف موظف في البنوك التجارية ويعمل حوالي 50 ألف موظف في البنوك الإسلامية.

$$\text{حجم العينة} = \frac{ع \times 2 \times (ل - 1)}{م^2}$$

ع = هي حجم العينة المطلوب (الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو 95%)

ل = معدل تواجد الخاصية في المجتمع ولصعوبة قياسها نفترض إنها تمثل 50%

م = مستوي المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%

بالتعويض في القانون السابق فإن،

$$\text{حجم العينة} = \frac{0,50 \times 0,50 \times (9.60)^2}{(0,50)^2} = 384 \text{ مفردة}$$

وبالنظر إلى القانون السابق نري أن: معدل العينة تظهر المفردة التي تواجه إلى الأساليب المستهدفة لتوضيحها، وتتضمن هذه العينة الدراسة الخاصة بالاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه. (1970V. KREJCIE,)

## 9- أدوات الدراسة:

بالنظر إلى تعدد الأدوات المستخدمة في الدراسة سوف يتم الاستناد على الاستبانة في هذه الدراسة من حيث جمع البيانات والمعلومات وتحديد المفردات الخاصة بالموظفين كعينة الدراسة وتتضمن هذه الاستبانة بناءً على ثلاث محاور رئيسية وسوف يتم تناولهم في الآتي:

- المحور الأول: يكمن هذا المحور في البيانات الأولية التي تتمثل في العنصر الاجتماعي، السن، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المنصب.
- المحور الثاني: يتبلور هذا المحور في المخاطر التي تنتج من الاحتراق الوظيفي وأبعاده، أي (المتغير المستقل).
- المحور الثالث: يتبلور هذا المحور في استهداف الخصائص التي تخص الأداء المؤسسي وابعادها، أي (المتغير التابع).

10- صدق أداة البحث: بقصد بصدق الأداة هو كل فقرة من فقرات الاستبانة بمستوي الكلي للبعد والاستبانة وذلك من خلال تحليلها وتفسيرها والتأكد منها بالطرق الإحصائية بعد التطبيق العملي للاستبانة على عينة صغيرة من المقاولين، وحساب معامل ارتباطهم لتتم الاستبانة على أعلى مستوي.

11- ثبات الأداة: يتم معرفة مدي الاستقرار في الدراسة من خلال تكرار عملية قياس العينة وتطبيق الاختبار الصحيح وعدم تناقض المقياس مع نفسه لإعطاء أفضل النتائج ومن ثم إعادة الإجراء بصورة فعالة ومتكافئة لتباين المفردات الخاصة بالعينة لإثبات الصدق.

## 12- مجالات الدراسة:

تتبلور المجالات الخاصة بالدراسة في عدة محاور رئيسية والتي تحدد من خلال الآتي:

- الحدود الموضوعية: تتمثل هذه الحدود في الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي وكيفية

الحد منه بالتطبيق على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية

- الحدود المكانية: القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

- الحدود البشرية: حيث طبقت الدراسة على عينه خاصة بالمدراء العاملين في القطاع المصرفي

بالمملكة.

- الحدود الزمنية: إجراء الدراسة الميدانية في خلال الفترة الزمنية من العام الدراسي 2023 –

2024.

#### 10- تحديد البحث المقترح:

الجزء الأول: التمهيد.

الجزء الثاني: الإطار النظري.

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءات المنهجية.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

#### 13- المنطلقات النظرية للدراسة:

## نظرية الاحتراق الوظيفي

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهنية التي أخذت اهتماماً خاصاً في الوقت الحالي، وتركز هذه النظرية بشكل أو بآخر على الإرهاق النفسي الناتج عن التوتر المزمن في مكان العمل إذا كان هذا التوتر عن طريق الموظفين أو المدراء حيث إنه لم يسلط الضوء حول فرد بعينه بل تعتبر نظرية تشتمل إلى كل المخاطر النفسية التي يمكن أن تصيب أي مؤسسة أو منظمة بهدف تحليل حدوث الإرهاق وأبعاده المتنوعة وذلك من خلال عدة أساسيات تكمن في وصف الطرق التي يمكن أن تؤدي إلى الإرهاق والطرق الفردية المقترحة وتحديد التفاعلات التي يولدها الإرهاق والدرجات الخاصة به، ومن ثم الكشف عن الإجراءات الأساسية المستخدمة في الحد من الإرهاق النفسي الناتج عن النظرية العامة للاحتراق الوظيفي.<sup>(2)</sup>

يعتبر الاحتراق الوظيفي هو الحالة من الإرهاق الشديد والتوتر والقلق التي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والأداء في العمل، ويمكن أن يكون له تأثير سلبي كبير على الأفراد والشركات؛ على حد سواء في المملكة العربية السعودية، لذلك يعد القطاع المصرفي أحد القطاعات الاقتصادية الرئيسية التي تلعب دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومع ذلك، فإن العاملين في القطاع المصرفي معرضون بشكل متزايد لخطر الاحتراق الوظيفي.

## ➤ الفصل الثاني (الاحتراق الوظيفي): -

---

(2) Sergio Edú-Valsania, Burnout: A Review of Theory and Measurement, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vo20, iss19, the State University of New York, 2023. Page 1-2.

تمهيد:

إن جودة الحياة الوظيفية تمثل منظومة متكاملة من متطلبات ومقومات ومعايير فنية وإنسانية، بهدف تحقيق حياة وظيفية لائقة للعاملين، وصيانتهم من أي مهددات أو مؤثرات تؤثر بصورة سلبية على أدائهم وإنتاجيتهم وعلاقة بعضهم البعض، وكذلك علاقاتهم بمنظماتهم. ومن تلك المؤثرات ما يعرف بالاحتراق الوظيفي Job Burnout الذي يعد أحد العوامل المؤثرة على العاملين، ويحول دون قيامهم بمسؤولياتهم على الوجه المطلوب، مما يمنع ذلك من وصول المنظمات لأهدافها المرجوة<sup>(3)</sup>.

إن تأثير الاحتراق الوظيفي في التكاليف الصحية والوفيات في أمريكا يكلف الكثير، حيث يتم إنفاق ما يقارب 190 مليار أي ما يقارب 8% من نفقات الرعاية الصحية الأولية، ويتسبب في 120 ألف حالة وفاة سنوياً، ويجعل 615 مليوناً في جميع أنحاء العالم يعانون من القلق والاكتئاب، ومن أكثر الفئات عرضة للاحتراق المهني هم الأطباء والممرضات، وتعتبر معدلات الانتحار بين مقدمي الرعاية الصحية أعلى من باقي المهنيين، حيث تتراوح الزيادة بينهم من 40 إلى 130%، كما أن معدل الاستقالة والتسرب الوظيفي أعلى بكثير في تلك المؤسسات التي تعاني من ضعف الأنظمة المعنية برعاية الموظف<sup>(4)</sup>.

#### أولاً: مفهوم الاحتراق الوظيفي:

هو شعور الفرد القائم بالعمل بضعف قدرته على إشباع طموحاته وتنفيذ توقعاته من هذا العمل، ثم عجزه عن القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة به وما يترتب عليها من الحاجة إلى بعض المعدات أو التقنيات غير المتوافرة أو بسبب عدم امتلاك الشخص لبعض المهارات الشخصية، مما يجعله يحترق وظيفياً، عند ذلك يتولد لديه شعور بالقلق وضعف الحماس والتوتر مما ينعكس على سلوك الفرد وتعامله مع الآخرين<sup>(5)</sup>. ويمكن النظر لظاهرة الاحتراق بأنها عملية وأنها تتكون من ثلاث مراحل، الأولى: وجود ضغط عمل، والثانية: التعب والإجهاد، والثالثة: مجموعة من التغيرات في الاتجاهات والسلوك المهني؛ كالميل إلى معاملة العميل

<sup>3</sup> الهداب، تغريد بنت حمد، المخلافي عبد الملك بن طاهر، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 3، 2020م.

<sup>4</sup> التقرير السنوي لمنظمة الصحة العالمية، 2022م.

<sup>5</sup> عمر الخرايشة أحمد عربيات. الاحتراق النفسي لدى العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم وغرف المصادر. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية المجلد 17، العدد 2، 2005م.

بطريقة آلية، والانشغال بإشباع الحاجات الشخصية وما يترتب على ذلك من تقليل الالتزام بالمسؤولية المهنية (6).

### ثانياً: أبعاد الاحتراق الوظيفي:

يتطور الاحتراق الوظيفي كتطور أي أعراض مرضية، ينتقل من طور إلى طور، تداخل فيما بينها وتتصل ببعضها البعض، وللاحتراق ثلاثة أطوار يمكن بيانها في النقاط الآتية (7):

#### 1- الإجهاد الانفعالي:

يتشكل هذا الطور وهو رد فعل لمجموعة من العوامل والدوافع كالإجهاد المهني وتوتر العلاقات الشخصية، فعلى سبيل المثال: مهنة الإرشاد، يتجلى الاحتراق الوظيفي عندما يتمتع المرشد بمستويات عالية من الأداء المهني والتفاعل مع متطلبات العمل والولاء للمنظمة التي يعمل بها عند ذلك يندفع وهو ردة فعل نحو النفور من العمل نظير حجم العمل الملحق عليه لكونه شخصية تتمسك بها المنظومة وتثق بعطاءها وتوكل إليه العديد من المهام.

#### 2- تبلد المشاعر:

بالنظر للمثال السابق في مهنة الإرشاد، يقوم ذلك المرشد الذي أنهكه العمل وأجهده أعصابه السعي لتلبية دوافعه التي ميزته عن أقرانه من مكونات مهنية عالية إلى السكون للنزعات السلبية فيبني مواقف سلبية نحو من يتعامل معهم من الطلبة وأولياء الأمور وفريق العمل وتتعاظم بذلك الهوة بينه وبينهم كمتنفس عما يعانيه من الاحتراق.

#### 3- نقص الشعور بالإنجاز:

<sup>6</sup> زينب محمود شقير. الشخصية السوية والمضطربة. القاهرة: مكتبة النهضة العربية، 2000م.

<sup>7</sup> Maslach ،C.: Understanding Burnout: Work and Family Issues. In D. Haplen ،S. Murphy Elaine (Eds) ،Work Family Interaction: Changing the Metaphor Mahwah ،NJ: Erlbaum. 2005.

يصل المرشد بعدما ينتقل من طور إلى طور، نحو شعور عدم الرضى والقبول بما يقدمه من عمل ولا يشعر بالإنجاز، ثم يتعاضم ذلك الشعور ليصل به إلى قناعته بعدم جدواه وأن ما يقدمه لا يرقى للتوقعات والطموحات التي يهدف لتحقيقها.

ومما ينبغي الإشارة إليه أنه لا يمكن وصف الفرد الذي يظهر عليه عرض واحد أو أكثر من أعراض الأطوار السابقة بأنه لا يحترق وظيفياً، فليس بالضرورة أن تجتمع أعراض كل طور من هذه الأطوار<sup>(8)</sup>.

### ثالثاً: عناصر الاحتراق الوظيفي:

يشير الصيرفي<sup>(9)</sup> وفليه وعبد المجيد<sup>(10)</sup> إلى أن عناصر الاحتراق الوظيفي تتمثل في:

أ- الأجر: يعد بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا، وأثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية.

ب - محتوى العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تؤدي دوراً مهماً في التأثير على درجة الرضا، وفيما يلي عرض لأهم متغيرات المحتوى وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي:

- درجة تنوع المهام: كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل، والعكس صحيح.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: إذا وجد الموظف نفسه في إطار واسع من وسائل تنفيذ الأعمال وطرق ممارستها ويحدد الوقت الذي يحتاجه لأداء مهامه ينخفض عند ذلك شعوره بالاحتراق الوظيفي. درجة استخدام الفرد لقدراته: إن الموظف إذا شعر بأنه يستهلك كل طاقته في سبيل العمل الموكل إليه زاد بذلك درجة رضاه عن العمل.

<sup>8</sup> نشوى كرم دريدر، الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ. ب) وعلاقتها بأساليب مواجهة المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة. مصر. جامعة الفيوم، 2007م.

<sup>9</sup> محمد الصيرفي. السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية. دار الوفاء للطباعة، 2008م.

<sup>10</sup> فاروق فليه؛ السيد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.

- خبرات النجاح والفشل في العمل: يتأثر هذا العنصر بمستوى تقدير الفرد لذاته واعتزازه بنفسه، ثم يؤثر على الاحتراق الوظيفي للموظف، فالعلاقة هنا طردية، فكلما كان تقدير الفرد واعتزازه بذاته مرتفعاً ظهر أثر تلكم الخبرات على الرضا بشكل جلي وبمستوى مرتفع والعكس صحيح، وأن تلكم الخبرات تتأثر بشعور الفرد حيال قدرته على تنفيذ متطلبات العمل فكلما كان قادراً على التمتع بتلك المتطلبات كان أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا لديه مرتفعة.

ت- فرص الترقية: يمكن القول: بأن الفرد إذا توافقت توقعاته للترقية أو زادت عما هو متاح فعلاً وكان طموحه موازياً لذلك شعر بعدم الرضا عن العمل وكذلك عندما تنخفض توقعاته وطموحاته نحو الترقية ينخفض شعوره بالاحتراق الوظيفي ويزداد رضاه عن العمل.

ث- نمط الإشراف: إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه، الذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام والمودة يحقق رضا عالياً بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

ج- جماعات العمل: يلاحظ أن اندماج الموظف وتفاعله مع الموظفين الآخرين معه في ذات الجهة التي يعمل بها وتبادل المنافع مع بعضهم البعض ظهر أثر فريق العمل على رضا ذلكم الموظف عن عمله، وكان إيجابياً، وإذا شعر الموظف بالنفور من زملائه بالعمل ظهر التوتر عليه وعلى علاقته بهم، مما يكون لفريق العمل الأثر السلبي والذي يسبب استيائه من عمله، ثم تنخفض درجة رضاه عن العمل.

ح- ساعات العمل: عندما يتوافر لدى الموظف مساحة من الحرية في أوقات راحته أثناء وقت العمل يزداد معها رضاه عن العمل، وعندما يتم التضييق على هذه المساحة من الحرية والتقييد في وقت راحته أثناء العمل ينخفض معها رضاه عن العمل.

خ- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله؛ أي على درجة الرضا عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، والعكس صحيح.

د- العدالة في تقسيم الواجبات ومنح الحقوق: تعد من العناصر المؤثرة في الاحتراق الوظيفي ورضا الفرد عن وظيفته مجموعة الواجبات والحقوق التي يحصل عليها وأن تتسم في توزيعها بالعدالة.

#### رابعاً: مصادر الاحتراق الوظيفي:

تتعدد وتتداخل مصادر الاحتراق الوظيفي، وهي ترتبط في السياق الخاص بحدوثها، كما أنها تختلف من شخص إلى آخر<sup>(11)</sup>، ويمكن تصنيف مصادر الاحتراق إلى مستويين رئيسين، هما:

- **المستوى التنظيمي والوظيفي:** وهو العامل الرئيس المسبب للاحتراق الوظيفي، ويضم بيئة العمل المادية (الحرارة والهواء والضوضاء) والتنظيمية (الهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات، ووضوح الأهداف)، وأيضاً جو العمل والعلاقات مع الآخرين، وطبيعة عمل الموظف وما يتضمن من صراع وتضارب الدور وغموضه، والعبء الوظيفي وضغط العمل.
- **المستوى الفردي:** يرتبط بسمات الفرد الشخصية المتمثلة في الخصائص العقلية، والعاطفية، والجسدية، والديموغرافية.

وفقاً لتقرير صدر سنة 2018 عن مؤسسة (جالوب) للتحليلات والاستشارات الإدارية (Gallup company)، فإن للاحتراق الوظيفي عدة أسباب رئيسية:

أولها: ضغط الوقت غير المعقول، ويمثل نسبة 70%.

والثاني: قلة التواصل والدعم من المدير، ويعتبر الموظفون الذين يشعرون بدعم قوي من مديريهم أقل عرضة للاحتراق بنسبة 72%.

والثالث: عدم وضوح الدور وغياب الهدف لدى الموظف<sup>(12)</sup>.

#### خامساً: آثار الاحتراق الوظيفي:

<sup>11</sup> بن منيع، محمد بن سليمان، الاحتراق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009م.

<sup>12</sup> الهداب، تغريد بنت حمد، المخلافي عبد الملك بن طاهر، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 3، 2020م.

يترك الاحتراق الوظيفي آثارًا سلبية ومتعددة على الفرد، وقد تكون هذه الآثار فسيولوجية كالصداع والقرحة وأمراض القلب، أو نفسية كالغضب السريع والأرق والشعور بالإحباط والكآبة والملل، أو سلوكية كالانعزال، أو العدوانية أو زيادة التدخين وتعاطي المخدرات<sup>(13)</sup>، وأشارت دراسة أجرتها مؤسسة (غالوب) للأبحاث عام 2018 على (7500) موظف في أمريكا؛ إلى أن الإنهاك الجسدي والنفسي هو محصلة للمعاملة غير العادلة في بيئة العمل وضغوط العمل، وعدم وضوح طبيعة الدور الذي يضطلع به الموظف، وقد يصاب الموظف بالإجهاد والتوتر بسبب عدم الحصول على التشجيع الكافي أو ضغوط العمل، وفق أطر زمنية غير واقعية. وذكرت منظمة الصحة العالمية في التصنيف الإحصائي الدولي للأمراض عام 2022 ثلاثة أعراض أساسية للإنهاك المهني؛ وهي الشعور بالإعياء واللامبالاة حيال الوظيفة وتدني الأداء في العمل، وقالت كذلك؛ إنها ظاهرة مهنية وليست حالة طبية<sup>(14)</sup>.

#### سادساً: الأسباب المحتملة للاحتراق الوظيفي<sup>(15)</sup>:

- يمكن أن ينتج الإنهاك الوظيفي عن عدّة عوامل، ومنها:
- **ضعف السيطرة.** عدم القدرة على التحكم في القرارات التي تؤثر على عملك، مثل جدول المواعيد أو المهام أو ضغط العمل يمكن أن يؤدي إلى الإنهاك الوظيفي. وتحدث نفس الحالة بسبب قلّة الموارد التي تحتاجها للقيام بعملك.
  - **توقعات غير واضحة للعمل.** في حالة لم يكن واضحًا لك حجم الصلاحيات التي تملكها أو ما يتوقعه منك المشرف عليك أو الآخرون، فربما لا تشعر بالارتياح في العمل.
  - **ديناميكيات بيئة العمل المضطربة.** ربما تشعر بالتوتر في بيئة العمل أو تشعر بقلّة الاحترام من الزملاء أو يتدخل المدير في كل صغيرة وكبيرة. وهذا يمكن أن يسهم في التوتر العصبي أثناء العمل.

<sup>13</sup> النفيعي، ضيف هلالا، الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، مجلد 14، العدد 1، 2020م، ص 55-88.

<sup>14</sup> منظمة الصحة العالمية، 2022م.

<sup>15</sup> معن محمود عياصرة. وعبد الرحمن علي أحمد. دراسة لمستويات الاحتراق النفسي لدى المعلمين والمعلمات في مديرية تربية وتعليم جرش في ضوء بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 3، 2013م.

- شدة النشاط. عندما يكون العمل رتيباً أو فوضوياً، فسوف تحتاج إلى طاقة متواصلة للحفاظ على تركيزك، مما قد يؤدي إلى التعب والإرهاك الوظيفي.
- عدم وجود دعم اجتماعي. في حالة كنت تشعر بالعزلة في العمل وفي حياتك الشخصية، فقد تشعر بمزيد من التوتر العصبي.
- عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية. في حالة كان عملك يستنفد أكثر وقتك وجهدك بحيث لا تستطيع قضاء بعض الوقت مع أسرتك وأصدقائك، فقد تشعر بالإرهاك بسرعة.

سابعاً: عوامل الخطر للإصابة بالاحتراق الوظيفي<sup>(16)</sup>:

قد تساهم العوامل التالية في تعرضك للإرهاك الوظيفي:

- تتعرض لضغط عمل شديد وتعمل لساعات طويلة.
- تحاول جاهداً تحقيق التوازن بين العمل والحياة.
- تعمل في وظيفة خدمية، مثل الرعاية الصحية.
- تشعر بضعف سيطرتك على العمل أو انعدامها.

ثامناً: التعامل مع الاحتراق الوظيفي<sup>(17)</sup>:

حاول أن تفعل شيئاً للبدء:

- قيّم خياراتك. ناقش المخاوف المحددة مع مشرفك. ربما يمكنك العمل معاً لتغيير التوقعات أو الوصول إلى تسويات أو حلول وسط. حاول أن تحدد أهدافاً لما يجب عمله وما يمكن أن ينتظر.
- اطلب المساعدة. سواء كنت تتواصل مع زملائك في العمل أو أصدقائك أو أحبائك، قد يساعدك الدعم والتعاون في التعايش. إذا أمكنك التعامل مع برنامج مساعدة الموظفين، فاستفد من خدماته ذات الصلة.

<sup>(16)</sup> عاطف بحراوي. تقييم الخدمات المساندة المقدمة للأفراد ذوي التخلف العقلي. رسالة دكتوراه غير منشورة الجامعة الأردنية. ع ٢٠٠٦ مان. الأردن، 2006م.

<sup>(17)</sup> جودت متولي. الاحتراق النفسي لدى عينة من المحامين وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والمهنية. رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الآداب جامعة المنيا مصر، 2005م.

- جرّب شيئاً يساعد على الاسترخاء. تعرّف على البرامج التي يمكن أن تساعد في التعامل مع التوتر مثل اليوغا أو التأمل أو التاي تشي.
- مارس بعض التمارين الرياضية. يمكن أن تساعدك ممارسة النشاط البدني بانتظام على التعامل مع التوتر بشكل أفضل. ويمكنها كذلك أن تساعد في إبعاد ذهنك عن العمل.
- خذ قسطاً من النوم. يعيد النوم للجسم عافيته ويساعد في الحفاظ على صحتك.
- التركيز الذهني. التركيز الذهني هو أن تركز على تدفق نفّسك وتصبح واعياً بشدة بما تُحسه وتشعر به في كل لحظة بدون تأويل أو حكم. وتتضمن هذه الممارسة في بيئة العمل مواجهة المواقف بانفتاح وصبر ودون إصدار أحكام.

حافظ على تفتُّح عقلك بينما تفكر في الخيارات. حاول ألا تفسح المجال أمام إضعاف صحتك بسبب كثرة متطلبات الوظيفة أو عدم جدواها.

تاسعاً: علاج مشكلة الاحتراق الوظيفي<sup>(18)</sup>:

بحسب دراسة أجرتها جامعة هارفرد، أثبتت الدراسة أن تقليص ساعات العمل في المملكة المتحدة حسّن من شعور الفرد بالرضا عن وضعه الوظيفي وحياته بالمجمل بنسبة 77%، وخفض معدل الإصابات والأمراض خاصة الموسمية بنسبة 54%، وزادت مشاركة الفرد في النشاطات الاجتماعية بنسبة 78%، وحددت الدراسة أن جودة العمل تحسنت بنسبة 64% وتناقصت حالات الاحتراق الوظيفي بشكل دراماتيكي، وزاد مستوى الإنتاج بنسبة 45%.

<sup>(18)</sup> شعبان رضوان. عادل هريدي. العلاقة بين المساندة الاجتماعية وكل من مظاهر الاكتئاب وتقدير الذات والرضا عن الحياة. القاهرة. مجلة علم النفس. العدد 58، 2001م.

## الفصل الثالث: الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الاداء المؤسسي<sup>(19)</sup>:

عبارة عن الآلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية ويعبر عنه الزيادة في مستويات الإنتاجية وتعرف الإنتاجية بأنها تحقيق الأهداف.

قياس الأداء هو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء وتتكون نظم القياس من مؤشرات الأداء والمعايير وتعمل على التخطيط والملاحظة والمراقبة ويجب مراعاة عدة اعتبارات من نظم قياس الأداء وهي:

1. تحقيق الرؤية في الرسالة الاستراتيجية المحددة للمنظمة بدقة وقابله للقياس.
2. تحديد فهم العمليات التي ستتم قياسها وبالتالي تحديد العمليات الرئيسية ووضع خريطة لتنفيذها.
3. التأكد من تنفيذها.

---

<sup>19</sup> بلال خلف السكارنة، باستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة، ميدانية على شركات الاتصال بالأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، بغداد، 2008م.

#### 4. القياس وسيلة وليس غاية.

وقياس الأداء هو آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية وإن مفاهيم جودة الأداء المؤسسي وثقافة الجودة هما من أساسيات تطبيقات نظم القياس وهو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء، حيث أن أهمية قياس جودة الأداء المؤسسي وربطه بالأهداف الكلية والخاصة والأهداف الاستراتيجية وربطها برؤية ورسالة (المنظمة) والتطرق لمفاهيم وثقافة الجودة الشاملة واهيتها ووظائفها وتطبيقاتها في تحسين الأداء والنموذج الأوربي لتطوير وتحسين الأداء في المنظمة كأحد أدوات القياس التي تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها ومعرفة كل النظريات والمدارس والمفاهيم والمبادئ والأدوات في فلسفة تقييم وجودة الأداء.

ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسي<sup>(20)</sup>:

تتأثر الكثير من المنظمات حول العالم بعدد من العوامل والتي تنعكس على مستويات ادائها وبالتالي مستوية نجاحها سواء كان توجهها للأسواق الداخلية او العالمية. هنا سنتكلم عن بعض من هذه العوامل بشكل مختصر والتي لها تأثير على معظم المنظمات.

#### 1- العوامل الخارجية:

- **الوضع الاقتصادي:** ونتحدث هنا عن الوضع الاقتصادي ومدى استقراره سواء على المستوى الوطني او العالمي, فيصعب على كثير من المنشئات الوصول الى ذروة ادائها وقوتها في حال وجود تغيرات في الاقتصاد سواء المحلي او الدولي بشكل غير ايجابي, فوجود الازمات الاقتصادية ينعكس بشكل عام على اداء الاسواق ويتسبب بطرق مختلفة بانخفاض الانتاجية مما يجبر الكثير من المنشئات التعامل مع هذا الانخفاض والتذبذب في الاسواق الى توفير التكاليف بشكل كبير وبعده طرق وربما يكون التوجه الى تخفيض عدد العاملين من اجل الصمود والبقاء قدر الامكان هو الحل المتوفر لهم.

<sup>20</sup> جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس، القاهرة، جامعة عين شمس، 2014م.

- المنافسين: يعتبر زيادة عدد المنافسين للمنشأة إحدى التهديدات الخارجية والتي لا يمكن التقليل منها بأي حال من الأحوال. حيث أنها تدفع الكثير من المنشآت إلى زيادة الانفاق من أجل الاحتفاظ بالعاملين الكفاء لديها ومنع تسربهم للمنافسين. وهنا يجدر الذكر أن الممارسات عالية الأداء والتي تكلمنا عنها سابقاً مثل المكافآت المرنة والعلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين تساعد على تقليل أو تفادي هذا النوع من التهديدات.

## 2- العوامل الداخلية:

- نبدي هنا بالعامل الأول والمهم وهو الأسلوب الإداري المتبع، حيث أنه مع تزايد المنافسة في الأسواق لا يساعد الأسلوب الإداري القديم على التنافس مع المنظمات الحديثة الأخرى، ويأتي هنا أسلوب الإدارة الأفقية الحديث كأحد أفضل الحلول لرفع الأداء، حيث تتقاسم جميع المستويات المسؤوليات ضمن أدوارها الوظيفية والمحددة لها مع إعطائها الصلاحيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الأداء الفردي والجماعي من العوامل الداخلية الأخرى التي قد تؤثر سلباً على تنافسية المنشأة. فكل فرد لديه بعض الاحتياجات التي يجب أن تعرفها وتقدرها الإدارة مثل الأجر المناسب لنوع الوظيفة ومستواها، والتدريب والمكافأة والمزايا الأخرى التي ستشجع الموظفين على القيام بعملهم بشكل جيد للغاية وأكثر كفاءة. أما فيما يتعلق بالعمل الجماعي فإن أداء الفريق يتأثر دائماً بعدد أعضائه ونوعيتهم، حيث أن اختيار العدد الغير صحيح لأداء المهمة قد يزيد الصراع أو حالة عدم الانسجام داخل الفريق مما يؤثر سلباً على النتائج. كما أن تنوع أعضاء الفريق ووجود المعايير الصحيحة لاختيارهم مهم للغاية لضمان عمل الفريق بشكل جيد، وكذلك لإيجاد فرق عمل متنوعة الخبرات والمعرفة مما يضيف قيمة أعلى لفريق العمل وبالتالي نتائج أفضل.
- سياسات وإجراءات العمل إذا لم تكن تراجع وتحديث فقد تكون سبباً لضعف الأداء العام للمنظمة كما أنها ستكون من المسببات لضياع مجهودات فرق العمل وعدم الوصول إلى

النتائج المطلوبة. يجب أن تتماشى السياسات والممارسات مع استراتيجية المنشأ، لذا لا بد من مراجعة المتطلبات التنظيمية وتحديث تلك السياسات والإجراءات بشكل دائم.

### ثالثاً: أبعاد الأداء المؤسسي<sup>(21)</sup>:

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل ثلاثة أبعاد كالآتي:

#### البعد الأول: أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.

إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

#### البعد الثاني: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم (مقاييس فاعلية المؤسسة) لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتصادية الداخلية والخارجية.

#### البعد الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي

---

<sup>21</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001م.

تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل. والشكل التالي يوضح مفهوم أبعاد أداء المؤسسات.

رابعاً: أهمية قياس الأداء المؤسسي<sup>(22)</sup>:

بدأ الاهتمام بعمليات قياس الأداء في القطاعات الحكومية والخاصة في الآونة الأخيرة بأخذ اهتماما كثيراً نظراً لما يمثله ذلك في قدرة المنظمة في تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية بعد قياس الأداء منتهجات استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءات أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم أي ربط أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة.

وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أداء أعمالها أو أدائها، حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة حيث إن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن ويشير فلاسفة الإدارة وليم طومسون ولورد كليفن إلى أنه حيث تستطيع قياس ما يحدث عنه وتعتبر عنه بالأرقام فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حيث تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وإن ما يمكن قياسه يمكن عمله.

ويمكن تلخيص أهمية قياس الأداء بصوره مجمله في النقاط الآتية: -

1. زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
2. تقديم المخرجات في أفضل صور.
3. المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والاستراتيجيات للمنظمة.
4. تحقيق التميز ورضا المتعاملين.
5. تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.
6. تحقيق ضمان التحسين المستمر لأداء المنظمة.

<sup>22</sup> سعيد يس عامر وآخرون، البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرين، مريز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، ط1، القاهرة، 2000م.

7. التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية.

8. تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة وفهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة.

9. توفير المعلومات التي تساعد على في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.

#### خامساً: طرق تطوير الأداء المؤسسي<sup>(23)</sup>:

عند بناء خطة لتطوير الأداء المؤسسي يجب على إدارة تطوير الأداء المؤسسي أو فريق العمل الخاص بالتطوير المؤسسي الأخذ بعين الاعتبار العناصر الأساسية الآتية:

##### 1- الخطط طويلة الأجل:

إن تحقيق التطوير أو التغيير في خطط المنظمة وأهدافها لا يتم بالسرعة المتوقعة، بل يحتاج إلى وقت طويل، وذلك يعتمد على صبر الإداريين والعاملين على إعداد وتنفيذ خطة التطوير المؤسسي، لأن التطوير والتحسين المؤسسي يحتاج إلى خطة طويلة الأجل قد تستغرق سنة على الأقل وأحياناً تمتد إلى 3 أو 5 سنوات.

##### 2- تحديد الممارسات وحل المشكلات:

يسعى التطوير المؤسسي إلى توجيه وتوحيد الجهود نحو حل مشكلات العمل، من خلال تحسين أساليب واستراتيجيات حل المشكلات، والتكيف مع المتغيرات والتحديات المحيطة بهم.

فعالية القيادة مساعدة القادة في المؤسسة على تحقيق أقصى قدر من التأثير على العاملين والذي يلعب دوراً رئيسياً في نجاح مؤسستهم وفرقهم، وعليه يجب تأهيل القادة وتطوير مهاراتهم القيادية والإشرافية لتحقيق أعلى إمكاناتهم وذلك من خلال:

---

<sup>23</sup> محمد عباد المحسان توفيق، تقييم الأداء مداخل جديدة للعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002م.

- تدريب القيادة التنفيذية.
- تنمية مهاراتهم لوضع استراتيجية للتغيير الثقافي والتيسير.
- تنمية مهاراتهم لإجراء التقييم المؤسسي والاستفادة من ردود الأفعال.
- تنمية مهاراتهم حل النزاعات في العمل.

### 3- إدارة التغيير:

إن النجاح في قيادة التغيير والتطوير التنظيمي يتطلب من مستشاري التطوير التنظيمي الأخذ بعين الاعتبار الأدوات والموارد القائمة على الأبحاث وغيرها من المنهجيات التي أثبتت جدواها لمساعدة الأفراد والمؤسسة على إجراء التغييرات وقبولها وذلك من خلال الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية لإدارة التغيير وتطوير استراتيجيات مقاومة التغيير على مستوى الأفراد والمؤسسة.

#### سادساً: تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي<sup>(24)</sup>:

تلعب الصحة النفسية للموظفين دوراً مهماً وإيجابياً في نجاح المنظمة وصحة فريق عملها، وإنجازاته، ونجاحه المهني، والشخصي. ويتأثر أداء الموظفين بشكل كبير بالعوامل الاجتماعية والنفسية في المنظمة، فكلما تميزت بيئة العمل بالمرح والتواصل والعلاقات الإنسانية، وتبادل الأحاديث، والحرص على المصلحة العامة، والتجرد من الأنانية، والشعور بالثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين -أياً كانت مواقعهم الوظيفية والإدارية- زاد مقدار التعاون والانتماء للمنظمة، والإيمان برؤيتها ورسالتها وقيمتها، وبالتالي زيادة الإنتاجية (الكفاءة+ الفاعلية) والتنافسية.

ولا شك أن ثمة عوامل كثيرة تؤثر على الصحة النفسية لفريق العمل المؤسسي؛ تشمل القضايا التنظيمية ذات العلاقة بهيكلية المنظمة، وأسلوب الإدارة، والمسار الوظيفي، وبيئة العمل، وثقافة المنظمة. ويعتبر ضعف التواصل وكيمياء العلاقات والممارسات الإدارية السلبية والتنمر الوظيفي والتحرش النفسي بين أعضاء فريق العمل، ومحدودية مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وطول ساعات العمل أو عدم مرونتها، والعلاقات الوظيفية التي يسودها الاختلال، والصراعات، وظروف العمل الرتيبة وغير المحفزة، والافتقار إلى انسجام وتجانس

<sup>24</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قيا الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000م.

الفريق، من أهم العوامل التي تقود إلى «الاشتباك» و «الاحتراق الوظيفي» في المنظمة، وتتجه العديد من المنظمات في الوقت الحالي إلى رصد هذه الظاهرة وتقديم المساعدة والرعاية والتدريب، نظراً للتكلفة المترتبة عن الاحتراق والاستنزاف الوظيفي. وفي أحدث تقرير لمنظمة الصحة العالمية (22 يناير 2019م) تشير التقديرات إلى أن «فاقد الإنتاجية الناجم عن الاكتئاب والقلق، وهما اثنان من أكثر الاضطرابات النفسية شيوعاً، يكبد الاقتصاد العالمي تريليون دولار أمريكي سنوياً.

من هنا ظهرت الدعوات لوضع مجموعة من الإرشادات والإجراءات والمبادئ التوجيهية التي تساعد المنظمات على إدارة أوضاع الصحة النفسية ومعالجة آثارها والوقاية منها. وقد حددت منظمة الصحة العالمية – اليوم العالمي للصحة النفسية – الذي يوافق العاشر من أكتوبر من كل عام، كما اتجهت بداية العام الجاري إلى وضع مبادئ توجيهية بشأن الصحة النفسية في مكان العمل بالتعاون مع منظمة العمل الدولية والمنظمات الخبيرة في المجال. كما دعا المنتدى الاقتصادي العالمي خبراء من أنحاء عالم الأعمال والأوساط الأكاديمية ودوائر الصحة النفسية لوضع دليل من أجل «منظمة سليمة نفسياً، متلازمة "الاحتراق النفسي الوظيفي" مرضٌ يتسم بمجموعة من الأعراض والمتغيرات في السلوكيات المهنية والبنية الوظيفية والكيمياء الحيوية الجسدية لدى بعض المصابين بهذا المرض، الذي يصنف ضمن فئة الأمراض ذات المخاطر النفسية الاجتماعية المهنية. وقد عرفت) كريستينا ماسلاش (198, Cristina Maslach الاحتراق النفسي بأنه: "حالة من الإنهاك الجسدي والانفعالي والعقلي تظهر على شكل إعياء شديد وشعور بعدم الجدوى وفقدان الأمل وتطور مفهوم ذات سلبي واتجاهات سلبية نحو العمل والحياة والناس".

وكان يعتقد في البداية أن درجة الاحتراق النفسي والاستنزاف المهني تستهدف بصفة أساسية بعض الموظفين الذين يتطلب نشاطهم المهني التزامات وضغوط كبيرة في عملهم كالأخصائيين الاجتماعيين والمهن الطبية والمعلمين؛ لكن اتضح لاحقاً اتساع مخاطر ظهور متلازمة الاحتراق النفسي على جموع الأفراد مهما كان نوع نشاطهم أو وظائفهم!

# الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس : نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل السادس : تحليل النتائج والتصور المقترح

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

### مقدمة:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

### منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن تتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه بالتطبيق على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 1          | 2     | 3     | 4         | 5              |

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفرغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

#### عينة الدراسة

طبقت على 384 موظفا في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، لدراسة الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه بالتطبيق على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

#### حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.
  - الحدود الزمنية: إجراء الدراسة الميدانية في خلال الفترة الزمنية من العام الدراسي 2023 – 2024.
  - الحدود الموضوعية: تتمثل هذه الحدود في الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه بالتطبيق على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.
  - الحدود البشرية: حيث طبقت الدراسة على عينه خاصة بالمدرء العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة.
  - محاور الدراسة الميدانية:
- تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:-
- المتغير المستقل: الاحتراق الوظيفي.
- التأثير على المؤسسات.

- تحقيق حياة وظيفية لائقة.

**المتغير التابع: الأداء المؤسسي.**

**أسلوب الدراسة:**

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتمت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات أبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

**الدراسة الميدانية:**

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

**أ- قوائم الاستبيان:**

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث

**ب- الدراسة الوصفية المسحية:**

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

**- التكرارات والنسب المئوية**

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي

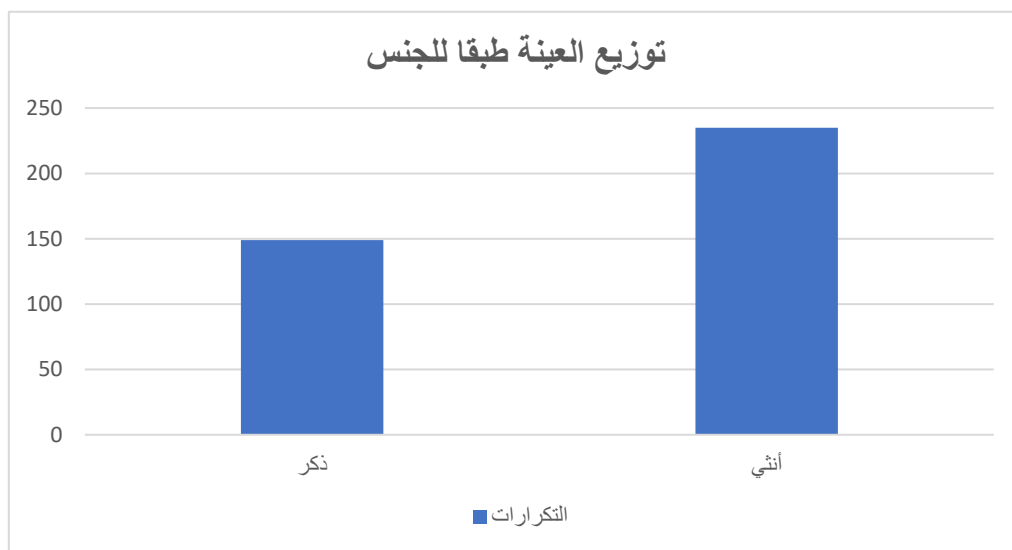
• متغير النوع:

جدول (1) يوضح توزيع العينة طبقاً للجنس

| الجنس  |         |          |
|--------|---------|----------|
| النسبة | التكرار |          |
| 38.8   | 149     | ذكر      |
| 61.2   | 235     | أنثى     |
| 100.0  | 384     | الإجمالي |

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس لعينة الدراسة ووفقاً للجدول تظهر النتائج الإحصائية بخصوص الجنس توزيع العينة المدروسة من الموظفين لعاملين في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. وفقاً للجنس؛ يلاحظ أن عدد الاناث في العينة بلغ 235 فرداً، وهذا يمثل نسبة 61.2% من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة. بالتالي، يبدو أن الاناث يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة. من الجدير بالذكر أن الذكور يبلغ عددهم 149 فرد، ما يمثل نسبة 38.8% من إجمالي عدد الأفراد في العينة.

شكل (3) يوضح توزيع العينة طبقاً للجنس



• متغير العمر:

جدول (2) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

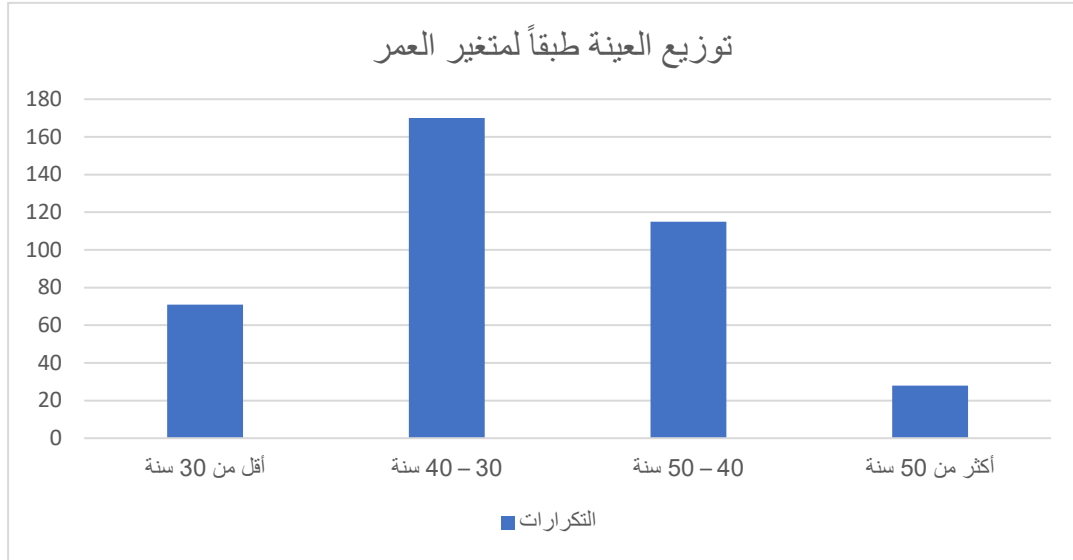
| العمر  |         |                |
|--------|---------|----------------|
| النسبة | التكرار |                |
| 18.5   | 71      | أقل من 30 سنة  |
| 44.3   | 170     | 30 – 40 سنة    |
| 29.9   | 115     | 40 – 50 سنة    |
| 7.3    | 28      | أكثر من 50 سنة |
| 100.0  | 384     | الإجمالي       |

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لمجموعة من الموظفين لعاملين في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية الذين شملتهم الدراسة. دلت هذه النتائج على التالي:

تمثل الفئة العمرية أقل من 30 سنة (18.5%) من العينة وتشمل على 71 فرد. والفئة 30 – 40 سنة تشمل على 170 فرد وتمثل (44.3%) من العينة وهي الفئة الأكبر من بين الفئات وقد يكون لهذه الفئة تأثير كبير على فعالية تحليل دور الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه. والفئة 40 – 50 سنة تمثل ايضاً (29.9%) ويشمل على 115 فرد. والفئة أكثر من 50 سنة (7.3%): يظهر أن هذه الفئة العمرية تشكل نسبة صغيرة من العينة، حيث يشارك فيها 28 فرد فقط.

بشكل عام، يساهم تحليل توزيع الأعمار في توفير رؤية شاملة حول تنوع الفئات العمرية وتأثير ذلك على دور الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي. هذا التحليل يمكن أن يكون أساسيات هامة لاستنتاجات البحث وفهم أعمق للعوامل المؤثرة في العلاقة بين العمر ودور الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي السعودية.

شكل (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



#### • متغير المسمى الوظيفي:

جدول (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

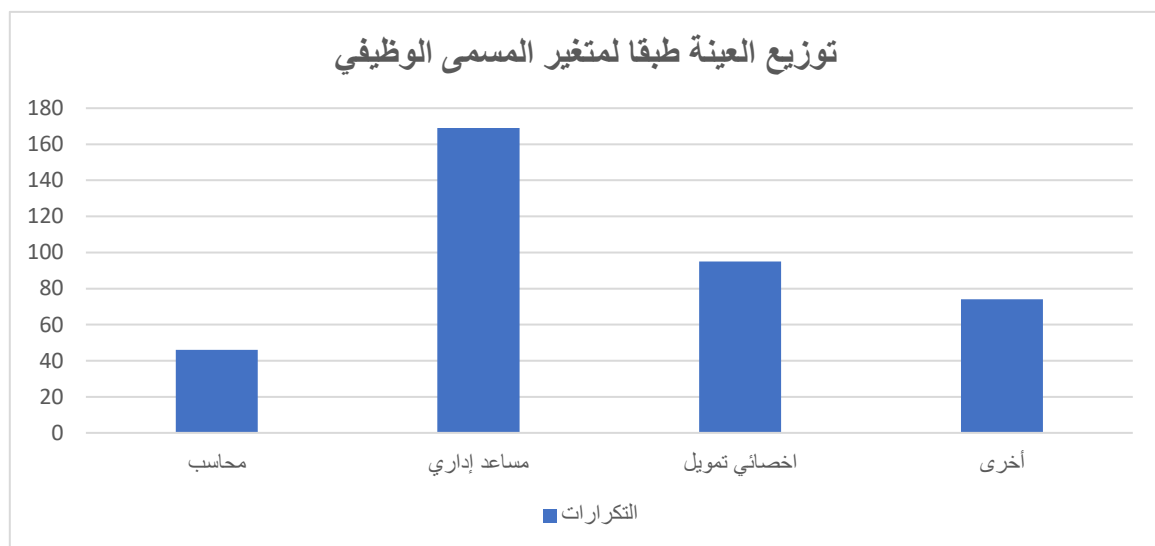
| المسمى الوظيفي |         |              |
|----------------|---------|--------------|
| النسبة         | التكرار |              |
| 12             | 46      | محاسب        |
| 44             | 169     | مساعد إداري  |
| 24.7           | 95      | إحصائي تمويل |
| 19.3           | 74      | أخرى         |
| 100.0          | 384     | الإجمالي     |

النتائج الإحصائية بخصوص المسميات الوظيفية، حيث توضح توزيع أعداد مجموعة من الموظفين لعاملين في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية في الدراسة وفقاً لمسميات وظائفهم. هذه النتائج تسلط الضوء على التنوع المهني للمشاركين وتركيبهم في الشركة:

محاسب (12%) يظهر أن عدد الموظفين الذين يشاركون في الدراسة هو 46. مساعد إداري (44%) وتمثل هذه الفئة النسبة الأكبر من المشاركين يشكلون 169 شخصًا ويُعتقد أن المساعد الإداريين يلعبون دورًا حيويًا في ضمان تفسير دور الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه. إحصائي تمويل (24.7%) يُظهر هذا النطاق العمري وجود 95 شخص. أخرى (19.3%) يُظهر هذا النطاق العمري وجود 74 شخص.

توزيع المشاركين وفقًا للمسميات الوظيفية يعكس تنوع الأدوار والمسؤوليات داخل فرق العمل. من الممكن أن يؤثر نوع المسمى الوظيفي على كيفية التفاعل مع دور الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي.

شكل (5) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



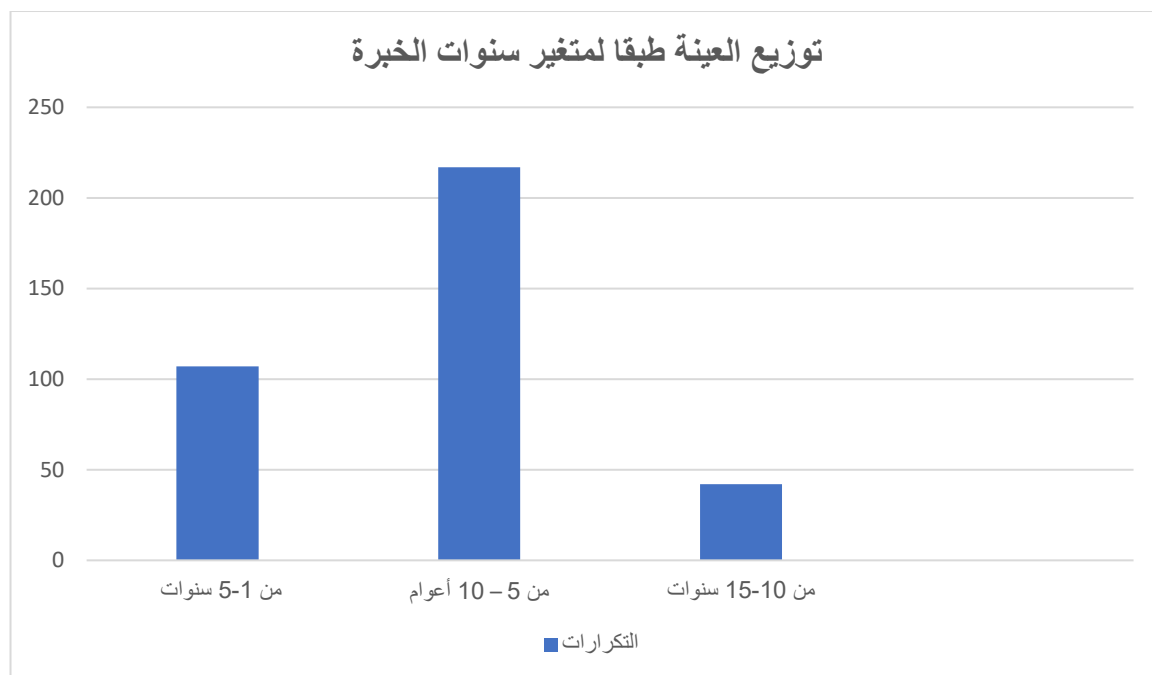
#### • متغير سنوات الخبرة:

جدول (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

| إجمالي سنوات الخبرة |         |                 |
|---------------------|---------|-----------------|
| النسبة              | التكرار |                 |
| 27.9                | 107     | من 1-5 سنوات    |
| 56.5                | 217     | من 5 - 10 أعوام |
| 15.6                | 60      | من 10-15 سنوات  |
| 100.0               | 384     | الإجمالي        |

يوضح الجدول التالي توزيع الموظفين لعاملين في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية وفقاً لاجمالي سنوات الخبرة. تمثل الفئة من 1-5 سنوات (27.9%): وتشكل هذه الفئة نسبة متوسطة من المشاركين حيث بلغت عد الاشخاص المشاركين 107 شخص وتمثل الفئة من 5 – 10 أعوام خبرة (56.5%): بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة عددًا معتبرًا من المشاركين بلغ 217 شخصًا وهي الفئة الأكبر من المشاركين. من 10-15 سنوات يمثلوا (15.8%) من العينة واجمالي عددهم 60 شخص وهي الفئة الأقل عدداً.

شكل (6) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة



• متغير متوسط الدخل:

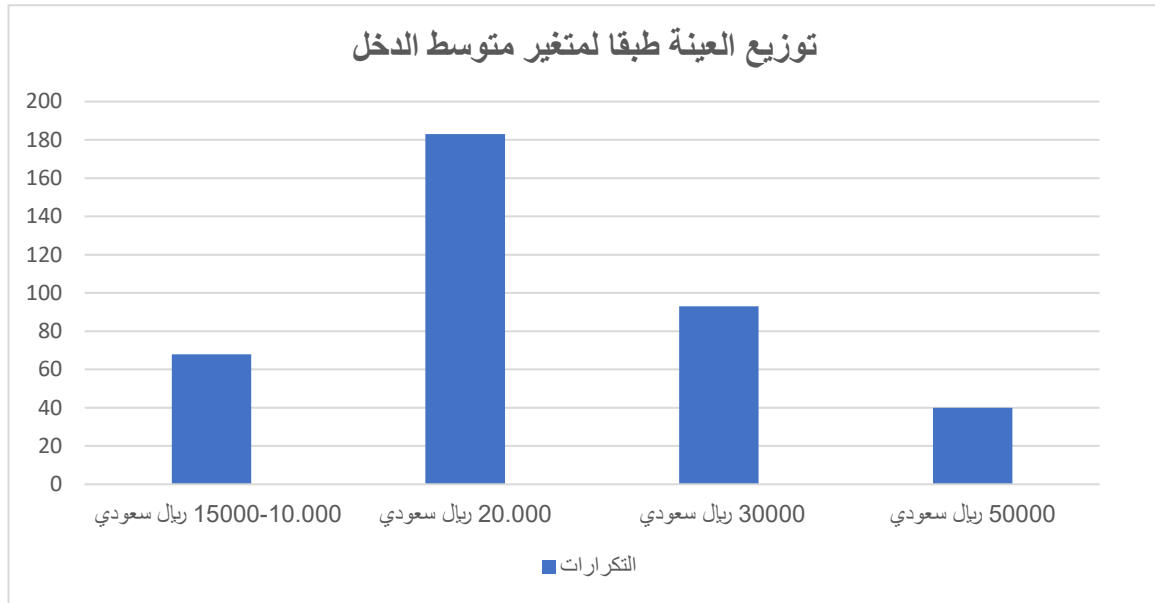
جدول (5) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير متوسط الدخل.

| متوسط الدخل |         |                         |
|-------------|---------|-------------------------|
| النسبة      | التكرار |                         |
| 17.7        | 68      | ريال 15000-10.000 سعودي |
| 47.7        | 183     | ريال 20.000 سعودي       |
| 24.2        | 93      | ريال 30000 سعودي        |
| 10.4        | 40      | ريال 50000 سعودي        |

النتائج الإحصائية بخصوص توزيع متوسط دخل عينة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية هذه النتائج توضح مدى تنوع البنوك وتوزيعها بين الفئات المختلفة:

توزيع المشاركين وفقاً لمتوسط الدخل يقدم نظرة مهمة حول تأثير دور الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه. متوسط الدخل 15000-10.000 ريال سعودي (17.7%): يتضمن هذا القسم عدداً من المشاركين وصل إلى 68 شخصاً. 20.000 ريال سعودي (47.7%): تشمل هذه الفئة 183 مشارك، مما يمثل الجزء الأكبر من العينة. 30000 ريال سعودي (24.2%): وعدد المشاركين بها بلغ 53 شخصاً. 50000 ريال سعودي (10.4%): تمثل هذه الفئة النسبة الأصغر من المشاركين بلغت 40 شخصاً.

شكل (7) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير متوسط الدخل



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

#### 1. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

#### 2. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي تم جمعها من خلال تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبانة خاصة تم تطويرها وإعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (مجموعة من الموظفين والمدراء العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة) حول أبعاد الدراسة.

#### خامساً: أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، متوسط الدخل).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. المتغير المستقل: تكون من (10) فقرة لقياس المتغير المستقل ممارسات إدارة المخاطر موزعة على بعدين

(بعد التأثير على المؤسسات، بعد تحقيق حياة وظيفية لائقة).

2. المتغير التابع: تكون من (10) فقرة لقياس المتغير التابع الأداء المؤسسي.

#### تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(موافق بشدة "1"، موافق "2"، محايد "3"، غير موافق "4"، غير موافق بشدة "5")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل

مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "موافق بشدة" في الفترة [1-1.79]، عبارة "أوافق" في الفترة [1.8

– 2.59]، وعبارة "محايد" في الفترة [2.6 – 3.39]، وعبارة "أرفض" في الفترة [3.4-4.19]، وعبارة "أرفض بشدة"

في الفترة [4.2-5]، المعيار والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (6): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

| المتوسط الحسابي       | درجة الموافقة  |
|-----------------------|----------------|
| من 1.00 – أقل من 1.79 | موافق بشدة     |
| من 1.8 – أقل من 2.59  | موافق          |
| من 2.6 – 3.39         | محايد          |
| من 3.4 – 4.19         | غير موافق      |
| من 4.2 – 5            | غير موافق بشدة |

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكمترية لمحاوَر استبانة الدراسة:

الثبات والصدق: -

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

#### تقدير صدق عبارات المقياس

#### الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، وثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس. حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

#### صدق الاتساق الداخلي لبعء التأثير على المؤسسات

جدول (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء التأثير على المؤسسات

| التأثير على المؤسسات |                     |                                                                                                                                                 |
|----------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.421**              | معامل ارتباط بيرسون | "أن للاحتراق الوظيفي دوراً هاماً ورئيسي في التأثير على سياسات المؤسسات".                                                                        |
| 0.000                | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                 |
| 384                  | العدد               |                                                                                                                                                 |
| 0.509**              | معامل ارتباط بيرسون | "تحرص المؤسسات على توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين، تتميز بالاتزان بين العمل والحياة الشخصية، وتدعم الموظفين في تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية". |
| 0.000                | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                 |
| 384                  | العدد               |                                                                                                                                                 |

|         |                     |                                                                                                                                 |
|---------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.646** | معامل ارتباط بيرسون | " يجب أن تحرص المؤسسات على تطبيق سياسات عادلة وواضحة، تراعي حقوق الموظفين ومسؤولياتهم."                                         |
| 0.000   | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                 |
| 384     | العدد               |                                                                                                                                 |
| 0.663** | معامل ارتباط بيرسون | " يجب أن تحرص المؤسسات على توفير برامج التدريب والتطوير للموظفين، لتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية، وتعزيز شعورهم بالإنجاز."    |
| 0.000   | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                 |
| 384     | العدد               |                                                                                                                                 |
| 0.703** | معامل ارتباط بيرسون | " يجب أن تحرص المؤسسات على دعم الموظفين في مواجهة التحديات التي يواجهونها في العمل، من خلال توفير برامج الإرشاد والدعم النفسي." |
| 0.000   | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                 |
| 384     | العدد               |                                                                                                                                 |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن البعد الاول في المحور الثاني "التأثير على المؤسسات" ككل يتسم بالصدق.

#### صدق الاتساق الداخلي لبعد تحقيق حياة وظيفية لائقة

جدول (8) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تحقيق حياة وظيفية لائقة

| تحقيق حياة وظيفية لائقة |                     |                                                                                                                                 |
|-------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08**70.                 | معامل ارتباط بيرسون | "أن معالجة الاحتراق الوظيفي له دوراً هاماً وضرورياً في تحقيق حياة وظيفية لائقة".                                                |
| 0.000                   | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                 |
| 384                     | العدد               |                                                                                                                                 |
| 0.598**                 | معامل ارتباط بيرسون | " يؤدي معالجة الاحتراق الوظيفي إلى تحسين كفاءة الموظفين وزيادة جودة العمل المنجز، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي." |
| 0.000                   | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                 |
| 384                     | العدد               |                                                                                                                                 |
| 0.634**                 | معامل ارتباط بيرسون | " يعمل معالجة الاحتراق الوظيفي على تقليل الشعور بالإرهاق والتعب، مما يؤدي إلى انخفاض الأخطاء في العمل."                         |
| 0.000                   | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                 |
| 384                     | العدد               |                                                                                                                                 |
| 0.637**                 | معامل ارتباط بيرسون | " يؤدي معالجة الاحتراق الوظيفي إلى زيادة الشعور بالرضا عن العمل، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والتسرب."                    |
| 0.000                   | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                 |
| 384                     | العدد               |                                                                                                                                 |
| 0.626**                 | معامل ارتباط بيرسون |                                                                                                                                 |

|       |                |                                                                                                                     |
|-------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000 | مستوى المعنوية | "إن جودة الحياة الوظيفية تمثل منظومة متكاملة من متطلبات ومقاومات ومعايير إنسانية تهدف إلى تحقيق حياة وظيفية لائقة". |
| 384   | العدد          |                                                                                                                     |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني في المحو الثاني "تحقيق حياة وظيفية لائقة" ككل يتسم بالصدق.

### صدق الاتساق الداخلي لبعد الأداء المؤسسي

جدول (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الأداء المؤسسي

| الأداء المؤسسي |                     |                                                                                                                                                                       |
|----------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.393**        | معامل ارتباط بيرسون | " أن الاحتراق الوظيفي له دوراً سلبياً في التأثير على الأداء المؤسسي".                                                                                                 |
| 0.000          | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                                       |
| 384            | العدد               |                                                                                                                                                                       |
| 0.471**        | معامل ارتباط بيرسون | " يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى انخفاض الإنتاجية والجودة، وزيادة الأخطاء، وارتفاع معدلات الغياب والتسرب، وزيادة التكاليف وانخفاض الروح المعنوية وزيادة التوتر والتراعات". |
| 0.000          | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                                       |
| 384            | العدد               |                                                                                                                                                                       |
| 0.608**        | معامل ارتباط بيرسون | " يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى انخفاض كفاءة الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية".                                                                                    |
| 0.000          | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                                       |
| 384            | العدد               |                                                                                                                                                                       |
| 0.604**        | معامل ارتباط بيرسون | "يعد الاحتراق الوظيفي أحد العوامل المؤثرة على العاملين وتحولها دون القيام بالمسؤوليات المطلوبة مما يمنع ذلك المنظمات من الوصول إلى الأهداف المطلوبة".                 |
| 0.000          | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                                       |
| 384            | العدد               |                                                                                                                                                                       |
| 0.578**        | معامل ارتباط بيرسون | "أن معالجة الاحتراق الوظيفي تقوم على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع الأداء المؤسسي".                                                                      |
| 0.000          | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                                       |
| 384            | العدد               |                                                                                                                                                                       |
| 0.580**        | معامل ارتباط بيرسون | "أن عدم الثقة بالموظفين أحد أهم الأسباب للاحتراق الوظيفي من خلال تقويض مكانتهم وضعف التكامل الإداري بالمؤسسة مما يؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي".                        |
| 0.000          | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                                       |
| 384            | العدد               |                                                                                                                                                                       |
| 0.597**        | معامل ارتباط بيرسون | "أن الشعور بالإنجازات القليلة والشعور بعدم تحقيق الأهداف اللازمة أحد الأسباب الضرورية في التأثير على الأداء المؤسسي".                                                 |
| 0.000          | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                                       |

|         |                     |                                                                                                                                                              |
|---------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 384     | العدد               |                                                                                                                                                              |
| 0.613** | معامل ارتباط بيرسون | "يعد الاحتراق الوظيفي مشكلة خطيرة يمكن أن تؤثر سلبًا على أداء المؤسسة من عدة جوانب، لذلك من المهم أن تحرص المؤسسات على اتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منه". |
| 0.000   | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                              |
| 384     | العدد               |                                                                                                                                                              |
| 0.604** | معامل ارتباط بيرسون | "يمكن أن يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين الموظفين وعدم الرغبة في العمل".                              |
| 0.000   | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                              |
| 384     | العدد               |                                                                                                                                                              |
| 0.529** | معامل ارتباط بيرسون | "يمكن لإحساس الأشخاص بالإنجازات القليلة في العمل والشعور بعدم تحقيق الأهداف والنجاح في العمل أن يكون السبب الرئيسي في ضعف الأداء المؤسسي".                   |
| 0.000   | مستوى المعنوية      |                                                                                                                                                              |
| 384     | العدد               |                                                                                                                                                              |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث في المحور الثاني "الأداء المؤسسي" ككل يتسم بالصدق.

#### ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستبانة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (10) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

| المحور               | معامل الفا كرونباخ | عدد العبارات |
|----------------------|--------------------|--------------|
| التأثير على المؤسسات | 0.542              | 5            |

|    |       |                         |
|----|-------|-------------------------|
| 5  | 0.641 | تحقيق حياة وظيفية لائقة |
| 10 | 0.758 | الأداء المؤسسي          |
| 20 | 0.868 | الثبات العام            |

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل بعد على حدة وفي الاستبانة ككل، البعد "التأثير على المؤسسات" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.542، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة ببعد الاستراتيجيات والسياسات في الاستبانة تعطي نتائج تكاد تكون متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً ويعبر هو اقل معامل. والبعد "الأداء المؤسسي" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.758، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة ببعد الموارد في الشركات في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً بشكل كبير ويعبر هو اكبر معامل. بالإضافة إلى ذلك، معاملات الفا كرونباخ لبعد "تحقيق حياة وظيفية لائقة" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.542، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة ببعد الاستراتيجيات والسياسات في الاستبانة تعطي نتائج تكاد تكون متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها، والثبات العام للنموذج هو 0.868 ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات جيدة نوعاً ما ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

#### البرامج الاحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الاصدار 22 وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء الوصفية ودراسة فروض الدراسة لنموذج الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية:

يتم معرفة الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع العينة الخاصة بالدراسة من خلال الآتي:

الإمكانية على تحقيق الهدف القائم على الدراسة السابقة للعينة ومن ثم تحليلها وتقييمها بالطرق الإحصائية المتشابهة وهذا باستهداف البرامج الإحصائية: (SPSS.Version.22)، وفيما يلي أهم الأساليب الوصفية والتحليلية والمتعارف عليها في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة:

1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

2- استخدام الرسوم البيانية Graphs: استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.

3- استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

4- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.

5- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

6- استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحدة (One sample test).

7- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis) لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

8- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

## الفصل الخامس : نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجرائها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج: ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج: وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي وبين الأداء المؤسسي.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي وبين الأداء المؤسسي.

الجدول (11): نتائج اختبار تباين الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

| Sig.  | F       | Mean Square | df  | Sum of Squares | Adjusted R Square | R Square | R     |
|-------|---------|-------------|-----|----------------|-------------------|----------|-------|
| 0.000 | 656.330 | 59.743      | 1   | 59.743         | 0.631             | 0.632    | 0.795 |
|       |         | 0.091       | 382 | 34.772         |                   |          |       |
|       |         |             | 383 | 94.516         |                   |          |       |

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل والتابع (0.795) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.632) أي أن المتغيرات المستقلة متمثلة في الاحتراق الوظيفي استطاعت أن تفسر (83.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.631).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية 0.000 اصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار وأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي وبين تحقيق الأداء المؤسسي، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (12): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية

| <sup>a</sup> Coefficients             |        |                           |                             |       |                  |
|---------------------------------------|--------|---------------------------|-----------------------------|-------|------------------|
| Sig.                                  | t      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model            |
|                                       |        | Beta                      | Std. Error                  | B     |                  |
| 0.000                                 | 6.896  |                           | 0.058                       | 0.397 | (Constant)       |
| 0.000                                 | 25.619 | 0.795                     | 0.030                       | 0.777 | الاحتراق الوظيفي |
| a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي |        |                           |                             |       |                  |

يظهر من الجدول السابق وباستعراض تأثير ابعاد الاحتراق الوظيفي مجمعة، يتبين أن ابعاد الاحتراق الوظيفي لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل على الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.777)، وبلغت قيمة (t) لها (25.619) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 0.397 + 0.777 X_1$$

حيث ان

-  $\hat{Y}$  هو المتغير التابع الأداء المؤسسي.

-  $X_1$  هو المتغير المستقل الاحتراق الوظيفي.

ويتضح من المعادلة أنه عند زيادة الاحتراق الوظيفي بمقدار الوحدة يؤدي ذلك إلى زيادة القدرة في الأداء المؤسسي بمقدار (0.777). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الاحتراق الوظيفي وبين الأداء المؤسسي". وهذا الاستنتاج يشير إلى أهمية الاحتراق الوظيفي في تحقيق الأداء المؤسسي.

يمكن أن يُفسر هذا الأثر من خلال تأثير أنظمة الاحتراق الوظيفي على جوانب متعددة لتحقيق الأداء المؤسسي مثل التأثير على المؤسسات ، تحقيق حياة وظيفية لائقة.

#### الفرضية الفرعية الأولى:

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ببعده (التأثير على المؤسسات)، وبين الأداء المؤسسي.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ببعده (التأثير على المؤسسات)، وبين الأداء المؤسسي.

الجدول (13): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

| Sig.  | F       | Mean Square | df  | Sum of Squares | Adjusted R Square | R Square | R     |
|-------|---------|-------------|-----|----------------|-------------------|----------|-------|
| 0.000 | 338.116 | 44.378      | 1   | 44.378         | 0.468             | 0.470    | 0.685 |
|       |         | 0.131       | 382 | 50.138         |                   |          |       |
|       |         |             | 383 | 94.516         |                   |          |       |

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل التأثير على المؤسسات والمتغير التابع الأداء المؤسسي (0.685) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.470). أي أن المتغير المستقل (التأثير على المؤسسات) استطاعت أن تفسر تقريبا (47%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المؤسسي. والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.468).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي اصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (14): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

| a Coefficients |   |                           |                             |   |       |
|----------------|---|---------------------------|-----------------------------|---|-------|
| Sig.           | t | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |   | Model |
|                |   | Beta                      | Std. Error                  | B |       |

|                                       |        |       |       |       |                      |
|---------------------------------------|--------|-------|-------|-------|----------------------|
| 000.0                                 | 9.875  |       | 0.066 | 0.653 | (Constant)           |
| 0.000                                 | 18.388 | 0.685 | 0.035 | 0.642 | التأثير على المؤسسات |
| a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي |        |       |       |       |                      |

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التأثير على المؤسسات لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.642)، وبلغت قيمة (t) لها (21.092) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 0.653 + 0.642 X_1$$

يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) للتأثير على المؤسسات على تحقيق الأداء المؤسسي ، أي أن عند زيادة التأثير على المؤسسات بمقدار الوحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تحقيق الأداء المؤسسي بمقدار 0.642 وحدة. ونجد ان قيمة مستوى المعنوية تساوى 0.000 وهي اصغر من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير على المؤسسات وبين الأداء المؤسسي.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ببعده (تحقيق حياة وظيفية لائقة)، وبين الأداء المؤسسي.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ببعده (تحقيق حياة وظيفية لائقة)، وبين الأداء المؤسسي.

الجدول (15): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

| Sig.  | F       | Mean Square | df  | Sum of Squares | Adjusted R Square | R Square | R     |
|-------|---------|-------------|-----|----------------|-------------------|----------|-------|
| 0.000 | 537.865 | 55.265      | 1   | 55.265         | 0.584             | 0.585    | 0.765 |
|       |         | 0.103       | 382 | 39.250         |                   |          |       |
|       |         |             | 383 | 94.516         |                   |          |       |

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل والتابع (0.765) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.585) أي أن المتغير المستقل الاحتراق الوظيفي يبعده (تحقيق حياة وظيفية لائقة) استطاعت أن تفسر ما نسبته تقريبا (59%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المؤسسي. والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (584.0).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد والتي بلغت (537.865) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (16): نتائج اختبار تبين الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

| a Coefficients                        |        |                           |                             |       |                         |
|---------------------------------------|--------|---------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------|
| Sig.                                  | t      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model                   |
|                                       |        | Beta                      | Std. Error                  | B     |                         |
| 0.000                                 | 11.329 |                           | 0.054                       | 0.616 | (Constant)              |
| 0.000                                 | 23.192 | 0.765                     | 0.028                       | 0.653 | تحقيق حياة وظيفية لائقة |
| a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي |        |                           |                             |       |                         |

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير بعد تحقيق حياة وظيفية لائقة كبعد من أبعاد المتغير المستقل "الاحتراق الوظيفي"، يتبين أن بعد تحقيق حياة وظيفية لائقة له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.653)، وبلغت قيمة (t) لها (23.192) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 0.616 + 0.653 X_2$$

يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعده تحقيق حياة وظيفية لائقة كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي، أي أن عند زيادة وحدة واحدة في (تحقيق حياة وظيفية لائقة) يؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي في الشركات بمقدار 0.653 وحدة. ونجد أن قيمة المستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ببعدها (تحقيق حياة وظيفية لائقة) وبين الأداء المؤسسي.

## الفصل السادس : تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

### مناقشة النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة الخاصة بالفرض الفرعي الاول القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير على المؤسسات على تحقيق الأداء المؤسسي" حيث يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0.05) لبعء التأثير على المؤسسات على الأداء المؤسسي وذلك لان قيمة مستوى المعنوية تساوى 0.000 وهي اصغر من 0.05، هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية تأثير بعد التأثير على المؤسسات على بعد الأداء المؤسسي.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة الخاصة بالفرض الفرعي الثاني حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعء تحقيق حياة وظيفية لائقة كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي" هذا يشير إلى أن المراقبة والمتابعة يلعب دورًا هامًا في التأثير على الأداء المؤسسي بشكل عام.

وتتفق النتائج مع دراسة (Hamida, 2020)، بعنوان " أثر الاحتراق الوظيفي على التزام العاملين في المؤسسات السياحية". وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: إلى أنه يوجد علاقة معنوية بين الاحتراق الوظيفي على التزام العاملين في المؤسسات السياحية ، حيث لاحظ الباحث وجود الكثير من التأثيرات التي تعتبر وسيط جزئي للمسار الذي يحدث بين الاحتراق الوظيفي والتزام العاملين.

## أهم التوصيات:

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:-

- ضرورة تنمية الدور الخاص بإدارة الموارد لتعزيز التخفيف الأمثل لعملية الاحتراق الوظيفي لتوفير ثقة العاملين والأمان والسلامة الوظيفية .
- ضرورة تعزيز مستوى الاهتمام تجاه دور: التأثير على المؤسسات في تحقيق الأداء المؤسسي.
- ضرورة تعزيز مستوى الاهتمام تجاه تحقيق حياة وظيفية لائقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي.
- ضرورة قيام بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية بإعداد الكثير من الدورات التدريبية وعقد العديد من المؤتمرات بخصوص الاحتراق الوظيفي بأبعادها المختلفة وذلك لزيادة وعي الموظفين من أهميتها وتأثيرها على تحقيق الأداء المؤسسي.
- توجه الباحثين في المستقبل لإعداد المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل التحقق من صحة وصلاحيه نموذج الدراسة وأداة لقياس المستخدمة.

# الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

## قائمة المراجع العربية:

- 1- جيهان أحمد محمد دغيم، الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على هيئته النقل العام، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مج42، ع3، مصر، 2017.
- 2- محمد عبد السلام راغب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تخفيف الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مدارس التعليم ما قبل الجامعي بإدارة شرق بالإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، مج 15، ع2، مصر، 2023.
- 3- محمد عبد السلام راغب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تخفيف الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مدارس التعليم ما قبل الجامعي بإدارة شرق بالإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية، مج 15، ع2، مصر، 2023.
- 4- امل سعيد حباكة، تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلتي التربية بجامعتي عين شمس والمجموعة) دراسة مقارنة (، مجلة الإدارة التربوية، ع16، مصر، 2017.
- 5- ثابت أبو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين) ، مج2، ع40، المجلة العربية للنشر العلمي، قسم الإدارة التقنية - كلية الأعمال والاقتصاد - جامعة فلسطين التقنية/ خضوري، 2022.
- 6- الهداب، تغريد بنت حمد، المخلافي عبد الملك بن طاهر، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 3، 2020م.
- 7- التقرير السنوي لمنظمة الصحة العالمية، 2022م.
- 8- عمر الخرابشة أحمد عربيات. الاحتراق النفسي لدى العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم وغرف المصادر. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية المجلد 17، العدد 2، 2005م.
- 9- زينب محمود شقير. الشخصية السوية والمضطربة. القاهرة: مكتبة النهضة العربية، 2000م.
- 10- نشوى كرم دريدر، الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ. ب) وعلاقتها بأساليب مواجهة المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة. مصر. جامعة الفيوم، 2007م.

- 11- محمد الصيرفي. السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية. دار الوفاء للطباعة، 2008م.
- 12- فاروق فليح؛ السيد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
- 13- بن منيع، محمد بن سليمان، الاحتراق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009م.
- 14- النفيعي، ضيف هلال، الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، مجلد 14، العدد 1، 2020م، ص 55-88.
- 15- منظمة الصحة العالمية، 2022م.
- 16- عاطف بحراوي. تقييم الخدمات المساندة المقدمة للأفراد ذوي التخلف العقلي. رسالة دكتوراه غير منشورة الجامعة الأردنية. ع 2 مان. الأردن، 2006م.
- 17- جودت متولي. الاحتراق النفسي لدى عينة من المحامين وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والمهنية. رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الآداب جامعة المنيا مصر، 2005م.
- 18- شعبان رضوان. عادل هريدي. العلاقة بين المساندة الاجتماعية وكل من مظاهر الاكتئاب وتقدير الذات والرضا عن الحياة. القاهرة. مجلة علم النفس. العدد 58، 2001م.
- 19- بلال خلف السكارنة، باستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة، ميدانية على شركات الاتصال بالأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، بغداد، 2008م.
- 20- جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس، القاهرة، جامعة عين شمس، 2014م.
- 21- علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001م.
- 22- معن محمود عياصرة. وعبد الرحمن علي أحمد. دراسة لمستويات الاحتراق النفسي لدى المعلمين والمعلمات في مديرية تربية وتعليم جرش في ضوء بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 3، 2013م.
- 23- سعيد يس عامر وآخرون، البعد الثالث لإدارة القرن الواد والعشرين، مريز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، ط1، القاهرة، 2000م.

24- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قيا الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000م.

25- محمد عباد المحسان توفيق، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002م.

### قائمة المراجع الأجنبية

26- Hamida Abd-Elsamie Mohamed, The impact of job Burnout on Employees-commitment in tourism enterprises, Minia Journal of Tourism and Hospitality Research, Vol10, No1, Egypt, 2020.

27- Sergio Edú-Valsania, Burnout: A Review of Theory and Measurement, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vo20, iss19, the State University of New York, 2023.

28- Mohamed Awad El Arabi, Dilemma of institutional performance assessment in governmental sector A proposed KPIs model, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, Giza, Egypt, 2019.

29- Maslach ,C.: Understanding Burnout: Work and Family Issues. In D. Haplen ,S. Murphy Elaine (Eds) ,Work Family Interaction: Changing the Metaphor Mahwah ,NJ: Erlbaum 2005.

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة الاستبيان

"الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه"

السلام عليكم وبعد،

نقوم بإجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه.

تعد الإجابة في غاية الأهمية بهدف التوصل لنتائج هذا البحث، لذا نرجو التكرم بالإجابة على مجموعة من التساؤلات من منظور عملك لدراسة بعض الأمور الخاصة بأثر الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي وكيفية الحد منه ولتحقيق أهداف البحث نضع بين أيديكم هذا الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على قائمة الاستقصاء بأقسامها وقراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتهم على كل فقرة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع (الإجابة تكون طبقاً لتقييمك للوضع الحالي، وليس لما يجب أن يكون) وذلك من خلال وضع علامة (✓) على الإجابة التي تلائم وجهة نظركم، ولكن إذا كنت غير متأكد من إجابة معينة أو تعتقد بأنها سوف تكون مضللة، أرجو ترك السؤال بدون إجابة محددة.

ونتعهد لكم بأن جميع البيانات التي سيتم جمعها، سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض هذا البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

القسم الأول: البيانات الشخصية (الديموغرافية):

1. النوع:

أنثى

☐

ذكر

☐

2. العمر:

أقل من 30 سنة ☐ 30 – 40 سنة ☐

40 – 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3. المسمى الوظيفي:

محاسب ☐ مساعد إداري ☐

إحصائي تمويل ☐ أخرى ☐

4. سنوات الخبرة:

من 1-5 سنوات ☐ من 5 – 10 أعوام ☐

من 10-15 سنوات ☐

5. متوسط الدخل:

10.000-15000 ريال سعودي ☐ 20.000 ريال سعودي ☐

30000 ريال سعودي ☐ 50000 ريال سعودي ☐

✓ القسم الثاني: الاحتراق الوظيفي (المتغير المستقل):

| م                                  | العبارة                                                                                                                                         | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| المحور الأول: التأثير على المؤسسات |                                                                                                                                                 |               |       |       |           |                |
| 1                                  | "أن للاحتراق الوظيفي دوراً هاماً ورئيسي في التأثير على سياسات المؤسسات".                                                                        |               |       |       |           |                |
| 2                                  | "تحرص المؤسسات على توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين، تتميز بالانزان بين العمل والحياة الشخصية، وتدعم الموظفين في تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية". |               |       |       |           |                |
| 3                                  | "يجب أن تحرص المؤسسات على تطبيق سياسات عادلة وواضحة، تراعي حقوق الموظفين ومسؤولياتهم".                                                          |               |       |       |           |                |
| 4                                  | "يجب أن تحرص المؤسسات على توفير برامج التدريب والتطوير للموظفين، لتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية، وتعزيز شعورهم بالإنجاز".                     |               |       |       |           |                |
| 5                                  | "يجب أن تحرص المؤسسات على دعم الموظفين في مواجهة التحديات التي يواجهونها في العمل، من خلال توفير برامج الإرشاد والدعم النفسي".                  |               |       |       |           |                |

## المحور الثاني: تحقيق حياة وظيفية لائقة

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                |   |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | "أن معالجة الاحتراق الوظيفي له دوراً هاماً وضرورياً في تحقيق حياة وظيفية لائقة".                                               | 1 |
|  |  |  |  |  | "يؤدي معالجة الاحتراق الوظيفي إلى تحسين كفاءة الموظفين وزيادة جودة العمل المنجز، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي". | 2 |
|  |  |  |  |  | "يعمل معالجة الاحتراق الوظيفي على تقليل الشعور بالإرهاق والتعب، مما يؤدي إلى انخفاض الأخطاء في العمل".                         | 3 |
|  |  |  |  |  | "يؤدي معالجة الاحتراق الوظيفي إلى زيادة الشعور بالرضا عن العمل، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والتسرب".                    | 4 |
|  |  |  |  |  | "إن جودة الحياة الوظيفية تمثل منظومة متكاملة من متطلبات ومقاومات ومعايير إنسانية تهدف إلى تحقيق حياة وظيفية لائقة".            | 5 |

✓ القسم الثالث: الأداء المؤسسي (المتغير التابع):

| م | العبارة                                                                                                                                                              | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | "أن الاحتراق الوظيفي له دوراً سلبياً في التأثير على الأداء المؤسسي".                                                                                                 |               |       |       |           |                |
| 2 | "يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى انخفاض الإنتاجية والجودة، وزيادة الأخطاء، وارتفاع معدلات الغياب والتسرب، وزيادة التكاليف وانخفاض الروح المعنوية وزيادة التوتر والنزاعات". |               |       |       |           |                |
| 3 | "يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى انخفاض كفاءة الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية".                                                                                    |               |       |       |           |                |
| 4 | "يعد الاحتراق الوظيفي أحد العوامل المؤثرة على العاملين وتحويلها دون القيام بالمسؤوليات المطلوبة مما يمنع ذلك المنظمات من الوصول إلى الأهداف المطلوبة".               |               |       |       |           |                |
| 5 | "أن معالجة الاحتراق الوظيفي تقوم على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع الأداء المؤسسي".                                                                     |               |       |       |           |                |
| 6 | "أن عدم الثقة بالموظفين أحد أهم الأسباب للاحتراق الوظيفي من خلال تقويض مكانتهم وضعف التكامل الإداري بالمؤسسة مما يؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي".                       |               |       |       |           |                |
| 7 | "أن الشعور بالإنجازات القليلة والشعور بعدم تحقيق الأهداف اللازمة أحد الأسباب الضرورية في التأثير على الأداء المؤسسي".                                                |               |       |       |           |                |
| 8 | "يعد الاحتراق الوظيفي مشكلة خطيرة يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المؤسسة"                                                                                               |               |       |       |           |                |



## المستخلص

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التعرف على ماهية الاحتراق الوظيفي، تسليط الضوء حول تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء المؤسسي. وكذلك الكشف عن الطرق اللازمة لمعالجة الاحتراق الوظيفي. بلغ إجمالي عدد موظفين القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية حوالي 200 ألف موظف في عام 2023 وهو ما يمثل مجتمع الدراسة اختيرت عينة من 384 موظفا ومديرا من العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة بطريقة عشوائية. وتم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن الاحتراق الوظيفي تلعب دورًا هامًا في التأثير على تحقيق الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي بشكل عام، وكذلك كل الأبعاد المتعلقة بالاحتراق الوظيفي التي تم ذكرها في الدراسة لها دورًا مؤثرًا في تحقيق الأداء المؤسسي، ولقد أوصى الباحث إلى ضرورة تعزيز مستوى الاهتمام لدى القطاع المصرفي تجاه الاحتراق الوظيفي لتحقيق الأداء المؤسسي.

## **Abstract**

The study aimed to shed light on identifying the nature of job burnout, and shed light on the impact of job burnout on institutional performance. As well as revealing the necessary methods to address job burnout. The total number of employees in the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia reached about 200 thousand employees in the year 2023, which represents the study population. A sample of 384 employees and managers who work in the banking sector in the Kingdom was chosen randomly. Here, the method of questionnaire lists was relied upon to collect the primary data necessary to conduct and complete the study, and the descriptive analytical method was .used

The study reached a set of important results, the most prominent of which is that job burnout plays an important role in influencing the achievement of institutional performance in the banking sector in general, and all the dimensions related to job burnout that were mentioned in the study have an influential role in achieving institutional performance. The researcher recommended the need to enhance the level of interest in the banking sector towards job burnout to achieve institutional performance

Midocean University  
College of Management  
Specialization in public  
administration MBA



**Job burnout and its impact on institutional performance and how to  
reduce it by applying it to the banking sector in the Kingdom of**

**Saudi Arabia**

**Preparation**

**Fahad Rashed Alenazi**

**222001861**

**Supervision:**

**Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq**

**Dr. Al-faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**2023**