

عنوان البحث:

أثر ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في الحد من الاحتراق الوظيفي
دراسة ميدانية في القطاع الخاص السعودي

إعداد الطالبة:

بشاير سمير صابر

الرقم الأكاديمي:

261002264

العام الدراسي

2026

فهرس المحتويات

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- متغيرات الدراسة وتعريف المصطلحات
- الدراسات السابقة
- التعليق على الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية
- المنطلقات النظرية للدراسة
- الإطار المفاهيمي للدراسة
- المنهجية وطرق البحث
- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة الدراسة
- أساليب التحليل الإحصائي
- حدود الدراسة
- الإسهام المتوقع للدراسة
- ملحق مبدئي لمحاو الاستبانة
- المراجع

مقدمة

تُعد الموارد البشرية أحد أهم مصادر القدرة التنافسية في المنظمات المعاصرة، لا سيما في بيئات العمل التي تتسم بالتغير المستمر، والضغط المتزايد، وتسارع التحول الرقمي، وارتفاع توقعات العملاء والمستفيدين. وقد انتقل دور إدارة الموارد البشرية من وظيفة إجرائية تركز على شؤون الموظفين والالتزام النظامي إلى وظيفة استراتيجية واستباقية تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر البشرية، وبناء بيئات عمل صحية، وتعزيز الاستدامة النفسية والمهنية للعاملين.

وفي السياق السعودي، يكتسب موضوع الموارد البشرية أهمية خاصة في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي يشهدها سوق العمل، وتنامي دور القطاع الخاص في التوظيف، وارتفاع متطلبات الإنتاجية، وتوسع نماذج العمل المرنة والرقمية. وتشير الإحصاءات الرسمية إلى أن سوق العمل السعودي يتابع بصورة دورية من خلال نشرات سوق العمل الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء، بما يعكس مركزية قضايا التوظيف والقوى العاملة في التخطيط التنموي والاقتصادي.

ومن بين القضايا التي أصبحت محل اهتمام إدارات الموارد البشرية والباحثين في السلوك التنظيمي قضية الاحتراق الوظيفي. فقد عرّفت منظمة الصحة العالمية الاحتراق الوظيفي في التصنيف الدولي للأمراض ICD-11 بوصفه ظاهرة مهنية تنتج عن ضغوط عمل مزمنة لم تتم إدارتها بنجاح، وتظهر في ثلاثة أبعاد رئيسية: الاستنزاف أو الإنهاك، التبعاد الذهني أو السلبية تجاه العمل، وانخفاض الكفاءة المهنية المتصورة.

وفي هذا الإطار تظهر أهمية ممارسات الموارد البشرية الاستباقية، بوصفها ممارسات لا تنتظر ظهور المشكلات ثم تعالجها، بل تعمل على اكتشاف مؤشرات الخطر مبكرًا، وتخفيف مسببات الاحتراق قبل تفاقمها، وبناء نظام عمل أكثر توازنًا وعدالة ووضوحًا. وتشمل هذه الممارسات: التخطيط الاستباقي للقوى العاملة، إدارة عبء العمل، تصميم الوظائف، الدعم النفسي والاجتماعي، التدريب والتطوير، التواصل الداخلي، العدالة التنظيمية، المرونة، وإدارة الأداء بطريقة داعمة لا ضاغطة.

وتحاول الدراسة الحالية بحث أثر ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في الحد من الاحتراق الوظيفي في القطاع الخاص السعودي، من خلال دراسة ميدانية تقيس مستوى تطبيق هذه الممارسات، ومستوى الاحتراق الوظيفي، وطبيعة العلاقة بينهما. كما تسعى الدراسة إلى تقديم تصور تطبيقي يساعد إدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص على الانتقال من إدارة ردّ الفعل إلى إدارة الوقاية والتدخل المبكر.

نظرة عامة على ما سيتضمنه البحث

يتناول البحث الإطار العام لممارسات الموارد البشرية الاستباقية، ومفهوم الاحتراق الوظيفي وأبعاده، ثم يستعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة، ويحدد الفجوة البحثية في السياق السعودي، قبل عرض المنهجية المقترحة، ومجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، والحدود، والإسهام المتوقع للدراسة.

مشكلة الدراسة

تواجه منظمات القطاع الخاص تحديات متزايدة في المحافظة على الطاقة المهنية للعاملين، خصوصاً في ظل بيئات العمل التنافسية، وسرعة التغيير، وتعدد المهام، وضغط الإنجاز، وطول ساعات العمل في بعض القطاعات. وقد يؤدي استمرار هذه الضغوط دون إدارة فعالة إلى ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي، بما ينعكس على جودة الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالكفاءات.

وعلى الرغم من أن كثيراً من ممارسات الموارد البشرية التقليدية تتدخل بعد ظهور المشكلات، مثل معالجة الغياب، أو ارتفاع الدوران الوظيفي، أو انخفاض الأداء، إلا أن الاتجاهات الحديثة تؤكد أهمية التحول نحو ممارسات استباقية تراقب مؤشرات الإنهاك والضغط، وتعيد تصميم العمل، وتقدم الدعم والتدريب والمرونة قبل الوصول إلى مرحلة الاحتراق. تتضح مشكلة الدراسة في وجود حاجة لفهم مدى قدرة ممارسات الموارد البشرية الاستباقية على الحد من الاحتراق الوظيفي في بيئة القطاع الخاص السعودي. فالسياق المحلي يتسم بتحويلات متسارعة في سوق العمل، وتزايد مساهمة القطاع الخاص في التوظيف، وتنوع قطاعات العمل، مما يجعل بناء بيئات عمل صحية ومستدامة ضرورة إدارية لا مجرد ميزة إضافية. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في الحد من الاحتراق الوظيفي في القطاع الخاص السعودي؟

مؤشرات المشكلة

- زيادة الضغوط المهنية الناتجة عن متطلبات الأداء والسرعة والتنافسية في القطاع الخاص.
- تنامي الاهتمام العالمي بالاحتراق الوظيفي كظاهرة مهنية مرتبطة بإدارة ضغوط العمل.
- حاجة إدارات الموارد البشرية إلى أدوات وقائية واستباقية بدل الاكتفاء بالتدخلات العلاجية بعد تفاقم المشكلة.
- محدودية الدراسات التطبيقية التي تربط بين ممارسات الموارد البشرية الاستباقية والاحتراق الوظيفي في القطاع الخاص السعودي.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية الاستباقية والاحتراق الوظيفي.
- تقدم ربطاً بحثياً بين ممارسات الموارد البشرية الوقائية وأبعاد الاحتراق الوظيفي في سياق القطاع الخاص السعودي.
- تساعد في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات المحلية التي تتناول الموارد البشرية من منظور استباقي وقائي.
- تدعم بناء إطار مفاهيمي يوضح كيف يمكن للممارسات البشرية الاستباقية أن تحد من الإنهاك والتبليد وانخفاض الفاعلية المهنية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تقدم توصيات عملية لإدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص لتقليل مخاطر الاحتراق الوظيفي.
- تساعد القيادات الإدارية على تطوير سياسات عمل أكثر توازناً وعدالة ووضوحاً.
- تسهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الاحتفاظ بالكفاءات، وتقليل الآثار التنظيمية للضغط المزمن.
- تقدم محاور أولية يمكن تحويلها لاحقاً إلى أداة تشخيص لقياس مستوى الممارسات الاستباقية داخل المنظمات.

ثالثاً: الأهمية المهنية والمجتمعية

تكتسب الدراسة أهمية مهنية لأنها تتناول موضوعاً يمس جودة حياة الموظف وإنتاجية المنظمة في الوقت نفسه. كما تسهم مجتمعياً في تعزيز ثقافة العمل الصحي، وتقليل النظرة التقليدية التي تربط الأداء المرتفع بالضغط المستمر، وتدعم توجهات بناء سوق عمل أكثر جاذبية واستدامة.

أهداف الدراسة

الهدف العام

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في الحد من الاحتراق الوظيفي في القطاع الخاص السعودي.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في منظمات القطاع الخاص السعودي.
2. قياس مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي.
3. تحليل أثر التخطيط الاستباقي للقوى العاملة وإدارة عبء العمل في الحد من الاحتراق الوظيفي.
4. التعرف على أثر الدعم النفسي والاجتماعي والاتصال الداخلي في تقليل الإجهاد المهني.
5. قياس أثر التدريب والتطوير المهني في تعزيز الشعور بالكفاءة وتقليل مؤشرات الاحتراق.
6. تحليل أثر المرونة في العمل والتوازن بين العمل والحياة في الحد من الاحتراق الوظيفي.
7. تقديم إطار مقترح لممارسات الموارد البشرية الاستباقية التي تساعد على الوقاية من الاحتراق الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في الحد من الاحتراق الوظيفي في القطاع الخاص السعودي؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في القطاع الخاص السعودي؟
2. ما مستوى الاحتراق الوظيفي بأبعاده لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي؟
3. ما أثر التخطيط الاستباقي للقوى العاملة وإدارة عبء العمل في الحد من الاحتراق الوظيفي؟
4. ما أثر الدعم النفسي والاجتماعي في الحد من الاحتراق الوظيفي؟
5. ما أثر التدريب والتطوير المهني في الحد من الاحتراق الوظيفي؟
6. ما أثر المرونة في العمل والتوازن بين العمل والحياة في الحد من الاحتراق الوظيفي؟
7. ما الإطار المقترح الذي يمكن أن يساعد إدارات الموارد البشرية على الوقاية من الاحتراق الوظيفي؟

فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تقوم الدراسة على فرضية رئيسية وعدد من الفروض الفرعية القابلة للاختبار الإحصائي.

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية الاستباقية والحد من الاحتراق الوظيفي في القطاع الخاص السعودي.

الفروض الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستباقي للقوى العاملة وإدارة عبء العمل والحد من الاحتراق الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم النفسي والاجتماعي والحد من الاحتراق الوظيفي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني والحد من الاحتراق الوظيفي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في العمل والتوازن بين العمل والحياة والحد من الاحتراق الوظيفي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة السياسات والاتصال الداخلي والحد من الاحتراق الوظيفي.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية الاستباقية مجتمعة وانخفاض أبعاد الاحتراق الوظيفي.

متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة على متغير مستقل يتمثل في ممارسات الموارد البشرية الاستباقية، ومتغير تابع يتمثل في الاحتراق الوظيفي. ويساعد تحديد المتغيرات على بناء الأداة البحثية، وصياغة الفروض، واختيار أساليب التحليل الإحصائي المناسبة.

المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية الاستباقية

يقصد بها مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بهدف التنبؤ بالمشكلات المرتبطة بالعاملين، والوقاية من مسببات الضغط والاحتراق، وبناء بيئة عمل صحية ومستدامة قبل ظهور الآثار السلبية على الأداء أو الصحة النفسية أو الالتزام التنظيمي.

- التخطيط الاستباقي للقوى العاملة وإدارة عبء العمل.
- الدعم النفسي والاجتماعي وبرامج الرفاه الوظيفي.
- التدريب والتطوير المهني وبناء القدرات.
- المرونة في العمل والتوازن بين العمل والحياة.
- عدالة السياسات والاتصال الداخلي والإنصات للموظفين.
- المتابعة المبكرة لمؤشرات الإجهاد والغياب والدوران الوظيفي.

المتغير التابع: الاحتراق الوظيفي

يقصد به حالة من الاستنزاف المهني الناتجة عن التعرض المستمر لضغوط العمل دون إدارة فعالة، وتتجلى في ثلاثة أبعاد رئيسية: الإنهاك العاطفي أو النفسي، التبدل أو التباعد الذهني تجاه العمل، وانخفاض الشعور بالإنجاز أو الفاعلية المهنية.

- الإنهاك المهني: الشعور بالتعب والاستنزاف وفقدان الطاقة المرتبطة بالعمل.
- التبدل أو السلبية تجاه العمل: ضعف الحماس، وزيادة المسافة النفسية بين الموظف والعمل.
- انخفاض الفاعلية المهنية: تراجع الشعور بالإنجاز والكفاءة والقدرة على التأثير.

تعريف مصطلحات الدراسة

ممارسات الموارد البشرية الاستباقية:

سياسات وإجراءات تتخذها إدارة الموارد البشرية بصورة وقائية ومبكرة لمعالجة مسببات الضغط المهني قبل تحولها إلى مشكلات أداء أو احتراق وظيفي.

الاحتراق الوظيفي:

ظاهرة مهنية تنشأ عن ضغوط عمل مزمنة لم تتم إدارتها بنجاح، وتظهر في صورة إنهاك، وتباعد ذهني، وانخفاض في الكفاءة المهنية.

القطاع الخاص السعودي:

المنشآت والشركات العاملة في المملكة العربية السعودية خارج القطاع الحكومي، بمختلف أحجامها وقطاعاتها الاقتصادية.

إدارة عبء العمل:

تنظيم توزيع المهام والمسؤوليات بما يحقق التوازن بين متطلبات الوظيفة وقدرات العاملين والموارد المتاحة.

الرفاه الوظيفي:

مجموعة الممارسات التي تهدف إلى دعم صحة الموظف النفسية والمهنية والاجتماعية داخل بيئة العمل.

الدراسات السابقة

تُعرض الدراسات السابقة بطريقة تحليلية موضوعية، من خلال التركيز على الدراسات المرتبطة بممارسات الموارد البشرية، والرفاه الوظيفي، والاحتراق الوظيفي، ونظريات الضغط المهني. وقد تم ترتيبها موضوعيًا بما يخدم متغيرات الدراسة الحالية.

الدراسة الأولى: Maslach & Jackson

قدمت هذه الدراسة أحد أشهر المقاييس المستخدمة في دراسة الاحتراق الوظيفي، وهو مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي. ركزت الدراسة على قياس الإنهاك العاطفي، والتبليد، وانخفاض الإنجاز الشخصي. وتعد هذه الدراسة مرجعًا تأسيسيًا لأنها حولت مفهوم الاحتراق من وصف عام إلى أبعاد قابلة للقياس.

الدراسة الثانية: Maslach, Schaufeli, & Leiter

راجعت الدراسة تطور مفهوم الاحتراق الوظيفي، وأكدت أن الاحتراق يرتبط بتفاعل الفرد مع بيئة العمل، وليس بضعف فردي فقط. وأوضحت الدراسة أن مسببات الاحتراق ترتبط بعبء العمل، العدالة، المكافآت، السيطرة، المجتمع المهني، والقيم التنظيمية.

الدراسة الثالثة: Bakker & Demerouti

قدمت الدراسة نموذج مطالب وموارد الوظيفة JD-R ، الذي يفسر الاحتراق الوظيفي بوصفه نتيجة لارتفاع مطالب العمل وانخفاض الموارد التنظيمية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها تدعم فكرة أن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تعمل كمصادر تنظيمية تحد من الاحتراق.

الدراسة الرابعة: Hobfoll

طرحت الدراسة نظرية حفظ الموارد COR التي ترى أن الأفراد يتعرضون للضغط عندما يفقدون مواردهم أو يشعرون بتهديد فقدها. وتدعم هذه النظرية فكرة أن الموارد البشرية الاستباقية يمكن أن تحمي موارد الموظف النفسية والمهنية.

الدراسة الخامسة: Guest

ناقشت الدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورفاه العاملين، وأشارت إلى ضرورة ألا تركز ممارسات الموارد البشرية على الأداء فقط، بل على بناء علاقة عمل صحية ومستدامة تحقق مصلحة المنظمة والموظف في آن واحد.

الدراسة السادسة: Hauff et al.

بحثت الدراسة العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء ورفاه الموظفين، مع التركيز على دور القيادة الصحية. وتوصلت إلى أن أثر ممارسات الموارد البشرية على الرفاه قد يختلف وفق طريقة تطبيقها والسياق القيادي والتنظيمي.

الدراسة السابعة: WHO

صنفت منظمة الصحة العالمية الاحتراق الوظيفي كظاهرة مهنية في ICD-11 ، وحددته بوصفه نتيجة لضغوط عمل مزمنة لم تتم إدارتها بنجاح، مما يعطي الموضوع أهمية دولية ومهنية ويعزز مشروعية دراسته إداريًا.

الدراسة الثامنة: CIPD

أكد تقرير الصحة والرفاه في العمل أن فرق الموارد البشرية تؤدي دورًا مهمًا في تطبيق تدخلات الرفاه وإدارة الغياب والضغوط. ويدعم هذا التقرير أهمية تبني ممارسات استباقية في الموارد البشرية للحفاظ على الصحة المهنية والإنتاجية.

دراسات وسياقات سعودية ذات صلة

تشير بعض الدراسات الحديثة في سوق العمل السعودي إلى تزايد الاهتمام بعوامل الاحتراق الوظيفي، مثل المكافآت، القيادة، ضغوط العمل، والارتباط الوظيفي. كما يبرز سياق القطاع الخاص السعودي بوصفه مجالًا مهمًا للدراسة بسبب اتساعه، وتنوعه، وارتباطه المباشر بتنافسية سوق العمل وجودة تجربة الموظف.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن الاحتراق الوظيفي لم يعد يُفهم بوصفه مشكلة فردية فقط، بل نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والوظيفية والنفسية. فقد أكدت دراسات الاحتراق أن عبء العمل، وضعف العدالة، وقلة الدعم، وانخفاض السيطرة على الوظيفة، وضعف التقدير، كلها عوامل تزيد احتمالية الاحتراق. وفي المقابل، تؤكد أدبيات الموارد البشرية أن وجود ممارسات داعمة وعادلة واستباقية يمكن أن يخفف أثر الضغوط المهنية.

كما يتضح أن ممارسات الموارد البشرية قد تكون ذات أثر مزدوج: فقد تسهم في تحسين الأداء عندما تطبق بطريقة متوازنة، وقد تزيد الضغط عندما ترتبط بالمراقبة المفرطة أو أهداف أداء غير واقعية. ومن هنا تبرز أهمية مفهوم الاستباقية، أي أن تكون الممارسات مصممة للوقاية والدعم، وليس فقط للقياس والمحاسبة.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية الربط بين الموارد التنظيمية والاحتراق الوظيفي، لكنها تختلف عنها في تركيزها على ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في سياق القطاع الخاص السعودي، وفي سعيها إلى بناء إطار تطبيقي يترجم نتائج الدراسة إلى ممارسات يمكن أن تستخدمها إدارات الموارد البشرية.

الفجوة البحثية

على الرغم من وجود أدبيات واسعة حول الاحتراق الوظيفي ومسبباته، وأدبيات أخرى حول إدارة الموارد البشرية والرفاه الوظيفي، إلا أن هناك فجوة واضحة في الربط المباشر بين ممارسات الموارد البشرية الاستباقية والحد من الاحتراق الوظيفي في القطاع الخاص السعودي. فكثير من الدراسات تناولت الاحتراق من زاوية الضغوط أو القيادة أو الرضا الوظيفي، بينما لم تركز بصورة كافية على دور إدارة الموارد البشرية كطرف وقائي قادر على التدخل المبكر.

وتظهر الفجوة كذلك في أن بعض الممارسات البشرية تُدرس غالبًا بوصفها أدوات لتحسين الأداء أو الإنتاجية، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليلها من منظور حماية رأس المال البشري والحد من الاحتراق. كما أن السياق السعودي الخاص، بما يتضمنه من تحولات في سوق العمل، وتوسع في القطاع الخاص، وتغير توقعات الموظفين، يحتاج إلى دراسات ميدانية تربط بين الواقع العملي والأطر النظرية الحديثة.

صياغة الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت أثر ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في الحد من الاحتراق الوظيفي في القطاع الخاص السعودي، مع الحاجة إلى إطار تطبيقي يساعد إدارات الموارد البشرية على الانتقال من المعالجة اللاحقة للمشكلات إلى الوقاية والتدخل المبكر.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: نظرية مطالب وموارد الوظيفة (JD-R)

تفترض نظرية مطالب وموارد الوظيفة أن كل وظيفة تتضمن مطالب قد تستنزف طاقة العاملين، وموارد تساعد على الإنجاز والتكيف. وعندما ترتفع مطالب العمل مثل عبء المهام وضغط الوقت، مع انخفاض الموارد مثل الدعم والمرونة والعدالة، تزداد احتمالية الاحتراق. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النظرية في تفسير كيف تعمل ممارسات الموارد البشرية الاستباقية كموارد تنظيمية تقلل أثر المطالب الوظيفية.

ثانياً: نظرية حفظ الموارد (COR)

تنطلق نظرية حفظ الموارد من أن الأفراد يسعون إلى اكتساب مواردهم والحفاظ عليها، وأن فقدان الموارد أو تهديدها يؤدي إلى الضغط. وفي بيئة العمل، تشمل الموارد الوقت، الطاقة، الدعم، الأمان، المهارات، والشعور بالكفاءة. وتساعد ممارسات الموارد البشرية الاستباقية على حماية هذه الموارد من خلال تخفيف عبء العمل، توفير الدعم، التدريب، المرونة، والاتصال الواضح.

ثالثاً: منظور الموارد البشرية المستدامة

يركز منظور الموارد البشرية المستدامة على إدارة العاملين بطريقة تحقق الأداء دون استنزاف طويل المدى للموظف. ووفق هذا المنظور، لا يُقاس نجاح الموارد البشرية فقط بمؤشرات التوظيف أو الإنتاجية، بل بقدرتها على بناء علاقة عمل مستدامة تحافظ على صحة الموظف وتدعم استمراريته وإنتاجيته.

رابعاً: نظرية الدعم التنظيمي المدرك

تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يكونون أكثر قدرة على الالتزام والمساهمة عندما يشعرون أن المنظمة تهتم برفاههم وتقدر مساهماتهم. وفي الدراسة الحالية، تمثل ممارسات الموارد البشرية الاستباقية إشارات تنظيمية تعكس اهتمام المنظمة بموظفيها، مما قد يقلل مشاعر الاستنزاف والعزلة والسلبية تجاه العمل.

خامساً: العلاقة النظرية بين الموارد البشرية الاستباقية والاحتراق

بناءً على هذه المنطلقات، يمكن القول إن ممارسات الموارد البشرية الاستباقية تعمل من خلال ثلاث آليات رئيسية: تقليل مطالب العمل غير المتوازنة، زيادة الموارد التنظيمية المتاحة للموظف، وتعزيز الشعور بالدعم والعدالة والتمكين. وكلما ارتفعت جودة هذه الممارسات، انخفضت احتمالية الاحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة.

الإطار المفاهيمي للدراسة

يقترح البحث أن ممارسات الموارد البشرية الاستباقية تؤثر في الحد من الاحتراق الوظيفي من خلال مجموعة أبعاد مترابطة. فالتخطيط الاستباقي وإدارة عبء العمل يقللان من الإنهاك، والدعم النفسي والاجتماعي يحد من الشعور بالعزلة والسلبية، والتدريب والتطوير يعززان الكفاءة المهنية، والمرونة والتوازن يقللان من الصراع بين العمل والحياة، بينما تدعم العدالة والاتصال الداخلي الثقة والانتماء.

المتغير المستقل	الأبعاد المقترحة	الأثر المتوقع
ممارسات الموارد البشرية الاستباقية	إدارة عبء العمل، الدعم، التدريب، المرونة، العدالة، الاتصال الداخلي	خفض الإنهاك والتبليد وانخفاض الفاعلية المهنية
المتغير التابع	الأبعاد المقترحة	مؤشرات القياس
الاحتراق الوظيفي	الإنهاك المهني، التبليد، انخفاض الفاعلية المهنية	درجة موافقة العاملين على عبارات الاحتراق الوظيفي

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة النموذج المفاهيمي بصورة مبسطة: ممارسات الموارد البشرية الاستباقية ← الحد من الاحتراق الوظيفي. ويمكن اختبار هذه العلاقة باستخدام الاستبانة والتحليل الإحصائي المناسب.

المنهجية وطرق البحث

نوع الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية ذات الطابع التطبيقي، لأنها تسعى إلى وصف مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستباقية، وقياس مستوى الاحتراق الوظيفي، وتحليل العلاقة بين المتغيرين في بيئة القطاع الخاص السعودي.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ويعد المنهج الكمي مناسباً لطبيعة الدراسة لأنه يسمح بقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار الفروض إحصائياً على عينة من العاملين في القطاع الخاص.

خطة تنفيذ الدراسة

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالموارد البشرية الاستباقية والاحتراق الوظيفي.
2. بناء الإطار المفاهيمي وتحديد المتغيرات والأبعاد.
3. إعداد الاستبانة في ضوء الأدبيات ومجاور الدراسة.
4. تحكيم الاستبانة من قبل مختصين في الموارد البشرية والبحث العلمي.
5. توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة.
6. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
7. مناقشة النتائج وتقديم التوصيات والإطار التطبيقي المقترح.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في منشآت القطاع الخاص السعودي بمختلف مستوياته الوظيفية، وخاصة العاملين في الشركات التي تتسم ببيئات عمل تنافسية وضغط مهني واضح، مثل قطاعات الخدمات، التجزئة، التقنية، الاستشارات، الرعاية الصحية الخاصة، والضيافة.

عينة الدراسة

تقترح الدراسة استخدام عينة ميسرة من العاملين في القطاع الخاص السعودي، نظراً لطبيعة الدراسة الميدانية وسهولة الوصول إلى المشاركين إلكترونياً. ويُقترح ألا يقل حجم العينة عن 150 مشاركاً لضمان الحصول على بيانات مناسبة للتحليل الإحصائي، مع إمكانية زيادة العينة متى ما كان ذلك متاحاً.

خصائص العينة المقترحة

- الجنس: ذكر / أنثى.
- العمر: أقل من 25، 25-34، 35-44، 45 فأكثر.
- المؤهل العلمي: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى.
- سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات، 3-7 سنوات، 8-15 سنة، أكثر من 15 سنة.
- المستوى الوظيفي: موظف، مشرف، مدير قسم، مدير إدارة، قيادة عليا.
- القطاع: خدمات، تقنية، صحة خاصة، تجارة، ضيافة، قطاعات أخرى.

مبررات اختيار القطاع الخاص السعودي

اختير القطاع الخاص السعودي لكونه بيئة عمل حيوية ومتنوعة ومرتبطة مباشرة بتحولات سوق العمل، كما أن طبيعة المنافسة ومتطلبات الإنتاجية والسرعة في هذا القطاع تجعل موضوع الاحتراق الوظيفي وممارسات الوقاية منه ذا أهمية عملية واضحة.

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على استبانة يتم إعدادها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية: البيانات الديموغرافية، ممارسات الموارد البشرية الاستباقية، والاحتراق الوظيفي. ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على العبارات.

محاور الاستبانة

- المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية.
- المحور الثاني: ممارسات الموارد البشرية الاستباقية.
- المحور الثالث: أبعاد الاحتراق الوظيفي.

اختبارات الصدق والثبات

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الموارد البشرية والبحث العلمي، للتأكد من مناسبة العبارات ووضوحها وارتباطها بالمتغيرات. كما سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات كل محور.

أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها بأحد البرامج الإحصائية مثل SPSS ، بما يحقق أهداف الدراسة ويختبر فروضها. وتشمل ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تطبيق الممارسات ومستوى الاحتراق.
- معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لقياس أثر ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في الحد من الاحتراق الوظيفي.

تفسير النتائج المتوقعة

إذا أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية الاستباقية والاحتراق الوظيفي، فإن ذلك يعني أن ارتفاع مستوى تطبيق هذه الممارسات يرتبط بانخفاض مستويات الإنهاك والتبليد وانخفاض الفاعلية المهنية. أما إذا كانت العلاقة ضعيفة أو غير دالة، فقد يشير ذلك إلى أن الممارسات المطبقة شكلية أو غير كافية أو أن هناك عوامل تنظيمية أخرى تؤثر في الاحتراق.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر ممارسات الموارد البشرية الاستباقية في الحد من الاحتراق الوظيفي، دون التوسع في جميع ممارسات الموارد البشرية أو جميع مخرجات السلوك التنظيمي.

ثانياً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في القطاع الخاص السعودي ممن يمكنهم تقييم ممارسات الموارد البشرية في منظماتهم والتعبير عن مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم.

ثالثاً: الحدود المكانية

تطبق الدراسة في المملكة العربية السعودية، ضمن منظمات القطاع الخاص، مع إمكانية أن تشمل العينة مشاركين من مناطق متعددة بحسب الاستجابة المتاحة.

رابعاً: الحدود الزمنية

ترتبط الدراسة بالفترة الزمنية التي سيتم خلالها جمع البيانات في العام الدراسي 2026 م، وتعكس نتائجها آراء المشاركين خلال هذه الفترة.

الإسهام المتوقع للدراسة

من المتوقع أن تسهم الدراسة في تقديم فهم أوضح لدور إدارة الموارد البشرية الاستباقية في الوقاية من الاحتراق الوظيفي داخل القطاع الخاص السعودي. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في توجيه إدارات الموارد البشرية إلى الممارسات الأكثر تأثيراً في حماية الموظفين من الإنهاك المهني، وتعزيز بيئة عمل أكثر استدامة.

الإسهام العلمي

تقدم الدراسة مساهمة علمية من خلال الربط بين الموارد البشرية الاستباقية والاحتراق الوظيفي في سياق محلي يحتاج إلى مزيد من البحث، كما تقترح إطاراً مفاهيمياً يمكن تطويره لاحقاً في دراسات أوسع أو تطبيقه على قطاعات محددة.

الإسهام التطبيقي

تقدم الدراسة قائمة ممارسات قابلة للتطبيق من قبل إدارات الموارد البشرية، مثل مؤشرات الإنذار المبكر، مراجعة عبء العمل، قنوات الدعم، سياسات المرونة، وتطوير القيادات المباشرة في إدارة الضغط المهني.

الإطار التطبيقي المقترح

المرحلة	الإجراء المقترح	الغرض
التشخيص المبكر	قياس دوري لمستويات الضغط والإنهاك والغياب والدوران	اكتشاف مؤشرات الاحتراق قبل تفاقمها
تصميم التدخل	إعادة توزيع عبء العمل، المرونة، الدعم، التدريب	تقليل مسببات الاحتراق
التنفيذ	تطبيق برامج رفاه وتواصل داخلي ومساندة قيادية	تعزيز الموارد التنظيمية
المتابعة	قياس أثر التدخلات وربطها بمؤشرات الأداء والرضا	ضمان التحسين المستمر

توصيات تطبيقية أولية لإدارات الموارد البشرية

في ضوء موضوع الدراسة، يمكن صياغة مجموعة أولية من التوصيات التطبيقية التي قد تستفيد منها إدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص، على أن يتم تطويرها لاحقًا بناءً على نتائج الدراسة الميدانية. وتركز هذه التوصيات على تحويل الموارد البشرية من وظيفة استجابة للمشكلات إلى وظيفة وقاية وتنمية واستدامة.

1. بناء لوحة مؤشرات مبكرة للضغط المهني تشمل الغياب، الدوران، انخفاض الأداء، شكاوى عبء العمل، وعدد ساعات العمل الإضافية.
2. مراجعة الأوصاف الوظيفية وتوزيع المهام دوريًا للتأكد من عدالة عبء العمل ووضوح المسؤوليات.
3. تدريب المديرين المباشرين على اكتشاف مؤشرات الاحتراق، وإدارة الحوارات الصعبة، وتقديم الدعم قبل تفاقم المشكلات.
4. تفعيل قنوات اتصال آمنة تسمح للموظفين بالتعبير عن الضغوط والتحديات دون خوف من الوصم أو العقوبة.
5. ربط تقييم الأداء بجودة الإنجاز والاستدامة المهنية، لا بعدد ساعات البقاء في العمل أو الاستجابة المستمرة خارج أوقات الدوام.
6. تطوير سياسات مرونة عملية تراعي طبيعة كل وظيفة، مع ضمان عدم تحول المرونة إلى عبء إضافي غير مرئي على الموظف.
7. إجراء قياسات دورية للرفاه الوظيفي والاحتراق، وتحويل نتائج القياس إلى خطط تحسين واضحة ومسؤولة ومتابعة.

تصور مقترح لإطار الوقاية من الاحتراق الوظيفي

أولاً: طبقة التشخيص المبكر

تعتمد هذه الطبقة على بناء قدرة داخلية لدى الموارد البشرية لرصد مؤشرات الخطر قبل تحولها إلى احتراق وظيفي. ولا يقتصر التشخيص على الاستبيانات السنوية، بل يشمل مؤشرات شهرية مثل ارتفاع ساعات العمل الإضافية، تكرار الغياب، كثرة طلبات النقل الداخلي، انخفاض المشاركة في الاجتماعات، تراجع جودة الأداء، وشكاوى عبء العمل. ويساعد هذا التشخيص على نقل الموارد البشرية من معالجة النتائج إلى فهم الأسباب.

ثانيًا: طبقة التدخلات الاستباقية

بعد التشخيص، لا بد من تحويل البيانات إلى تدخلات عملية؛ مثل إعادة توزيع المهام، مراجعة الأهداف غير الواقعية، تقديم جلسات دعم أو إرشاد مهني، تحسين قنوات التواصل، وتطوير سياسات المرونة. وتكتسب هذه الطبقة أهميتها لأنها تمنع تحول الضغوط المؤقتة إلى حالة مزمنة من الإنهاك أو السلبية تجاه العمل.

ثالثاً: طبقة التمكين القيادي

لا يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تنجح دون دور فعال للمديرين المباشرين؛ لأنهم الأكثر قرباً من الموظفين والأكثر تأثيراً في تجربة العمل اليومية. لذلك يتطلب الإطار تدريب القيادات على إدارة عبء العمل، بناء الأمان النفسي، تقديم التغذية الراجعة الداعمة، واكتشاف مؤشرات الاحتراق دون وصم الموظف أو تفسير الإنهاك على أنه ضعف في الالتزام.

رابعاً: طبقة القياس والتحسين المستمر

تعتمد هذه الطبقة على قياس أثر التدخلات بصورة دورية، وربط نتائج قياسات الرفاه والاحتراق بمؤشرات الموارد البشرية مثل الدوران، الغياب، الإنتاجية، الرضا، والاحتفاظ بالمواهب. ومن خلال هذه الطبقة يمكن للإدارة أن تعرف أي الممارسات أكثر فاعلية، وأي الإدارات أو الوظائف تحتاج إلى تدخل أعمق.

البعد	مؤشرات قياس مقترحة	الدورية
عبء العمل	ساعات إضافية، تراكم مهام، شكاوى ضغط العمل	شهري
الدعم والرفاه	استخدام قنوات الدعم، نتائج استبيان الرفاه، ملاحظات الموظفين	ربع سنوي
المرونة والتوازن	الاستفادة من المرونة، رضا الموظفين، الالتزام بالدوام	ربع سنوي
الاحتراق الوظيفي	الإنهاك، التبدل، انخفاض الفاعلية المهنية	نصف سنوي
المخرجات التنظيمية	الدوران الوظيفي، الغياب، الإنتاجية، جودة الأداء	ربع سنوي

ومن المتوقع أن يسهم هذا الإطار في تحويل الدراسة من مجرد قياس علاقة إحصائية إلى مخرج تطبيقي قابل للاستخدام، بحيث تتمكن المنشآت من تصميم سياسات موارد بشرية أكثر وعياً بمخاطر الاحتراق الوظيفي وأكثر قدرة على حماية رأس المال البشري.

ملحق مبدئي: محاور الاستبانة

فيما يلي تصور أولي لمحاوَر الاستبانة يمكن تطويره لاحقًا بعد مراجعة الأدبيات والتحكيم العلمي:

المحور	أمثلة على العبارات المقترحة
التخطيط الاستباقي وإدارة عبء العمل	تتابع إدارة الموارد البشرية مؤشرات ضغط العمل قبل تحولها إلى مشكلات؛ يتم توزيع المهام بطريقة عادلة؛ توجد آلية لمراجعة عبء العمل بشكل دوري.
الدعم النفسي والاجتماعي	توفر المنظمة قنوات دعم للموظفين؛ يشعر الموظفون بإمكانية مناقشة ضغوط العمل دون خوف؛ تهتم الإدارة بصحة الموظف النفسية والمهنية.
التدريب والتطوير	توفر المنظمة تدريبًا يساعد الموظف على التعامل مع ضغوط العمل؛ يتم تطوير مهارات المديرين في إدارة فرق العمل بإنسانية؛ يحصل الموظفون على تغذية راجعة داعمة.
المرونة والتوازن	تتيح المنظمة قدرًا مناسبًا من المرونة؛ تراعي السياسات التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية؛ لا يتم التعامل مع ساعات العمل الطويلة كدليل وحيد على الالتزام.
العدالة والاتصال الداخلي	تتسم السياسات بالوضوح والعدالة؛ يتم التواصل مع الموظفين حول القرارات المؤثرة؛ توجد قنوات فعالة لسماع صوت الموظف.
الاحتراق الوظيفي	أشعر بالاستنزاف بسبب العمل؛ أشعر بتراجع حماسي تجاه عملي؛ أشعر أحيانًا بانخفاض قدرتي على الإنجاز المهني.

المراجع

المراجع العربية والرسمية

- الهيئة العامة للإحصاء. (2026). إحصاءات سوق العمل. <https://www.stats.gov.sa>
- منظمة الصحة العالمية. (2019). الاحتراق الوظيفي كظاهرة مهنية في التصنيف الدولي للأمراض ICD-11. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026). بوابة سوق العمل والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. <https://www.hrsd.gov.sa>

المراجع الأجنبية

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands—Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309—328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands—Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499—512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22—38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hauff, S., Krick, A., Klebe, L., & Felfe, J. (2022). High-Performance Work Practices and Employee Wellbeing—Does Health-Oriented Leadership Make a Difference? *Frontiers in Psychology*, 13, 833028. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833028>
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134—1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513—524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99—113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397—422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2024). The role of innovative human resource management practices, organizational support and knowledge worker effort in counteracting job burnout. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11142396/>
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2020). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 12(20), 8303. <https://doi.org/10.3390/su12208303>
- World Health Organization. (2019). Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- CIPD. (2025). Health and wellbeing at work. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/health-well-being-work/>
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963–984. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>
- Kroon, B., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509–525. <https://doi.org/10.1108/00483480910978027>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>