



# تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء)

الرسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

اعداد:

إبراهيم بن أحمد الجهضي

إشراف الدكتور:

(هايل الطشطوش)

2024م / 1445 هـ



# تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء)

الرسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

اعداد:

إبراهيم بن أحمد الجهضمي

إشراف الدكتور:

(هايل الطشطوش)

2024م / 1445 هـ

## الإجازة

تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين

(دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء)

(إعداد: الطالب/ إبراهيم بن أحمد الجهضي)

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 15 / 1 / 2024م وتم إجازتها

المشرف الدكتور : هایل الطشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

1. .أ.د. صلاح شيخ يب (مناقش خارجي)

2. الدكتور : محمد الراشدي (مناقش داخلي).

3.د. الياس شهدا (مناقش داخلي)

## إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: إبراهيم بن أحمد الجهضمي

التوقيع:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿أَمَّنْ هُوَ قَانِثٌ آتَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ  
وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿9﴾﴾

صدق الله العظيم

سورة الزمر، الآية (9)

## الإهداء

إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني أن الحياة كفاح، وتجرع مر الحياة وكأس المرارة،

وعلمي العطاء دون انتظار، وكلله الله بالهبة والوقار ...

(أبي أطل الله في عمره)

إلى من دعاؤها سر نجاحي، إلى من أسكنتني في القلب ... أُمي الغالية إلى التي يعتصر قلبها

ألماً وخوفاً إن حاصرتني الظنون، إلى الصابرة المحتسبة أمد الله في عمرها

(أُمي أمد الله في عمرها)

إلى فلذات قلبي، وكبدي الذي يمشي على الأرض، روعي التواقة للحياة

(زوجتي، أبنائي، بناتي)

إلى من شاركوني وخطوا معي نحو الحلم خطوة بخطوة وكانوا خير سند...

(إخواني وأخواتي)

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، فقد سدّد الخطى وشرح الصدر ويسر الأمر حتى وصل هذا العمل العلمي إلى صورته الحالية.

فإذا كان الوفاء يقتضي أن يرد الفضل إلى أهله فإنني أتوجه بأسمى آيات الشكر والوفاء والامتنان إلى هيئة الإشراف على هذا البحث، فخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل السيد الدكتور/ هائل طشطوش وذلك على كل ما بذله بتواضع العلماء من جهد ووقت في توجيهي ومتابعته لي باستمرار، مما كان له عظيم الأثر في نفسي فله خالص الشكر، ومن الله نعم الثواب وحسن الجزاء، فله خالص الوفاء والتقدير لما قدمه لي من مساعدات وتوجيهات أثناء إعداد هذا البحث فجزاه الله عني كل الخير.

كما أتوجه بالشكر إلى السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية على ما قدموه من إرشادات ساهمت في إتمام هذا البحث، ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدم لي نصحاً أو معلومة أو مساعدة فجزاهم الله خيراً، وأشكر على وجه الخصوص أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان وكل من شارك في تطبيقه.

والله ولي التوفيق والحمد لله رب العالمين.

**الباحث**

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدامه للاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء والبالغ عددهم (350). اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية والتي بلغت (71) مفردة. كما تم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية والاستدلالية عبر برنامج التحليل الإحصائي spss وأظهرت نتائج الدراسة: بأنه توجد علاقة إيجابية تامة ما بين الإجهاد العاطفي وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) بمعامل ارتباط  $0.451$ . كما اوضحت الدراسة بأنه توجد علاقة ضعيفة ما بين تبلد المشاعر وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) بمعامل ارتباط  $0.245$ . وفي ضوء ما توصل إليه النتائج أوصت الدراسة. بضرورة الاهتمام بوضع الأسس والقواعد التي تكفل المساواة للجميع والعمل على إزالة المعوقات سواء كانت إدارية أو مالية مما يكون له انعكاسات إيجابية على الفرد وأدائه، والعمل بروح الفريق الواحد، وأن يكون لها دور أخلاق في المجتمع مما يؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، وتحد من احتراقهم الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الاحتراق الوظيفي، أداء الموظفين، مديرية التربية والتعليم

## **Abstract**

### **The impact of job burnout on employee performance, a case study of the Directorate of Education in Ibra State,**

This study aimed to identify the impact of job burnout on employee performance, a case study of the Directorate of Education in Ibra State. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used in addition to using the questionnaire as the main tool for collecting data. The study population consisted of (350) employees of the Directorate of Education in the Wilayat of Ibra, and the study sample was chosen using the facilitated sampling method and amounted to (17) individuals. The data was also analyzed using descriptive and inferential tests via the statistical analysis program SPSS, and the results of the study showed: that there is a complete positive relationship between emotional stress and employee performance in its dimensions (effort at work, individual capabilities, individual perception) with a correlation coefficient of 0.451. The study also showed that there is a weak relationship between insensitivity and employee performance in its dimensions (effort at work, individual capabilities, individual perception) with a correlation coefficient of 0.245. In light of the findings, the study recommended: The necessity of paying attention to establishing the foundations and rules that guarantee equality for all and working to remove obstacles, whether administrative or financial, which will have positive repercussions on the individual and his performance. Working in the spirit of one team, and having an ethical role in society, which leads to To improve the level of organizational commitment of employees, and reduce their job burnout.

**Keywords: job burnout, employee performance, Directorate of Education**

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	إقرار الباحث
ث	الإجازة وقرار لجنة المناقشة
و	استهلال
ح	شكر وتقدير
خ	الملخص باللغة العربية
د	الملخص باللغة الإنجليزية
ذ - ر - ز	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
ص	قائمة الملاحق

## قائمة المحتويات

### الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها

- 1.1 المقدمة: ..... 2
- 1.2 مشكلة الدراسة: ..... 3
- 1.3 أسئلة الدراسة: ..... 4
- 1.4 أهداف الدراسة ..... 5
- 1.5 فرضيات الدراسة ..... 5
- 1.6 أهمية الدراسة: ..... 6
- 1.7 حدود البحث ..... 7
- 1.8 مصطلحات الدراسة: ..... 8
- 1.9 أنموذج الدراسة: ..... 9
- 1.10 ملخص الفصل وهيكلية الدراسة ..... 10
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ..... 11
- المبحث الأول: الاحتراق الوظيفي ..... 11
- 2.1.2 المطلب الأول: مفهوم ونظريات الاحتراق الوظيفي ..... 12
- 2.1.3 المطلب الثاني: النظريات والنماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي ..... 13
- 2.1.4 المطلب الثالث: مراحل وأبعاد وآلية الاحتراق الوظيفي وآثاره ..... 16
- المبحث الثاني: أداء الموظفين ..... 18

18.....	2.2.1 المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين
20.....	2.2.2 المطلب الثاني: محددات أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه.
23.....	2.2.3 المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم أداء الموظفين
26.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26.....	2.3.1 تمهيد
26.....	2.3.2 أولاً: الدراسات العربية
32.....	2.3.3 ثانياً: الدراسات الأجنبية
36.....	ثالثاً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
37.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
37.....	3.1 تمهيد:
37.....	3.2 منهجية الدراسة:
38.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
38.....	3.4 الإجراءات البحثية في الدراسة:
39.....	3.5 أداة الدراسة:
41.....	3.6 صدق وثبات أداة الدراسة:
43.....	3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
44.....	الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها
45.....	4.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

49	4.2 وصف نتائج الدراسة:
75	4.3 اختبار فرضيات البحث:
79	الفصل الخامس :النتائج والتوصيات
79	5.1 أولاً: النتائج:
81	5.2 ثانياً: التوصيات
87	قائمة : المصادر والمراجع
87	أولاً: المراجع العربية
92	ثانياً: المراجع الاجنبية

## قائمة الجداول

40	الجدول رقم (3.1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي
41	الجدول (3.2). معالجة مقياس ليكرت الثلاثي
42	الجدول (3.3) معامل ألفا كرونباخ ( <i>Cronbach's Alpha</i> ) لقياس الثبات والصدق
45	جدول رقم (4.1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس
46	جدول رقم (4.2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر
47	جدول رقم (4.3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
48	جدول رقم (4.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري

- 58 ..... معامل الانحدار ما بين الاحتراق الوظيفي مع أداء الموظفين
- 59 ..... اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للجنس
- 59 ..... اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للعمر
- 60 ..... اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للمؤهل العلمي
- 61 ..... اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للدخل الشهري
- 61 ..... اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الأداء الوظيفي لمتغير يعزى للجنس
- 62 ..... اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الأداء الوظيفي لمتغير يعزى للعمر
- 62 ..... اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الأداء الوظيفي لمتغير يعزى للمؤهل العلمي
- 63 ..... اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الأداء الوظيفي لمتغير يعزى للدخل الشهري
- 64 ..... تحليل التباين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للجنس
- 65 ..... تحليل التباين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للعمر
- 66 ..... تحليل التباين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للمؤهل العلمي
- 68 ..... تحليل التباين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للدخل الشهري
- 69 ..... يوضح تحليل التباين أداء الموظفين لمتغير يعزى للجنس
- 71 ..... تحليل التباين أداء الموظفين لمتغير يعزى للعمر
- 72 ..... تحليل التباين أداء الموظفين لمتغير يعزى للمؤهل العلمي
- 73 ..... تحليل التباين أداء الموظفين لمتغير يعزى للدخل الشهري
- 75 ..... معامل الارتباط ما بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين
- 76 ..... معامل الارتباط ما الاجهاد العاطفي وأداء الموظفين

معامل الارتباط ما بين تبدل المشاعر وأداء الموظفين.....77

### قائمة الأشكال

- 7..... شكل يوضح نموذج الدراسة
- 45..... التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس
- 46..... التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر
- 48..... التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
- 49..... التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة

## قائمة الملاحق

79..... ملحق رقم (1) الاستبانة

84..... قائمة بأسماء المحكمين

## الفصل الأول

### إشكالية الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

نموذج الدراسة

## 1.1 المقدمة:

تميز العصر الحالي بما زخر به من تقدم بأنه عصر الضغوط والأزمات الوظيفية وخاصة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي (محمد، 2020) حيث تحاول المنظمات الناجحة دوماً إلي أن يكون لديها موارد بشرية تتسم بالروح المعنوية العالية، واتجاهات إيجابية نحو أعمالهم والمنظمات التي يعملون بها بما يضمن حفاظ المنظمة على العاملين وصيانتهم ضد حالات الإحباط واليأس والشعور بالعجز وتجنب تعرضهم لإغراءات المنظمات المنافسة التي قد تسعى لاجتذاب المواهب الموجودة لدى المنافسين، وأصبح الاحتراق الوظيفي من الظواهر السلبية التي لها نتائج وخيمة يمكن أن تصل إلى انفصال الفرد عن منظمته وقبول أي إجراءات للتوظيف من الشركات، وتسمى المنظمات في تحري العوامل التي يمكن أن تقف وراء هذه الظاهرة الخطيرة في محاولة منها للحد من تلك الظاهرة (بن ظافر، 2021).

وقد يكون المسبب الرئيسي لحدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي في جل الأعمال في أي منظمة مرجع ذلك الى الضغوط والأزمات الوظيفية. والاحتراق الوظيفي حالة يصل إليها الموظف عندما يفقد فيها الرغبة في العمل، علاوة على تدني الإنتاجية والتطوير في أداء أعماله والمعاناة من صعوبات التمكين في العمل نتيجة بيروقراطية الإدارة العليا، ومكوناته في عمل واحد محدد دون أي تغيير أو تطوير على مدى سنوات طويلة. إن هذه الظاهرة تؤثر سلباً على أداء الموظفين حال أصبحت بيئة المنظمة غير مهيأة لهم للقيام بواجباتهم الوظيفية. (محمد، 2020).

وأداء الموظفين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن عملية التنفيذ والخبرات والمهارات المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية العاملين في المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وكفاءة. (إمام، 2018).

ونظراً لأهمية أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم بمديرية التربية والتعليم جاءت هذه الدراسة لتتناول إحدى الظواهر التي يمكن أن تحد أو تقلل من أدائهم وهي ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي باتت تعاني منها العديد من المؤسسات العمانية ومديرية التربية والتعليم واحدة من هذه المؤسسات، ونظراً لأهميتها بالدولة وقع الاختيار عليها لدراستها.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

تعد ظاهرة الاحتراق الوظيفي من الظواهر السلبية التي تؤثر على أداء العاملين في بيئة العمل فهناك مجموعة من الضغوط يتعرض لها العاملون فتؤثر في أغلب الأحيان على الحالة النفسية والجسمانية والسلوكية وتؤدي إلى حالة عدم التوازن مما ينعكس سلباً على أداء العمل والمنظمة على حد سواء، كما يؤثر بشكل سلبي على العلاقة بين زملاء العمل وعلى الدافعية والأداء، وكذلك فإن العمل الرتيب الخالي من التنوع يؤدي إلى الإحباط واللامبالاة بالعمل وفقدان القدرة على الابتكار.

تسعي جميع المؤسسات إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه أحد المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تطوير أدائها وإنتاجيتها، كما يمثل أحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة معتبراً أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوة الدافعة لبقاء واستمرار المنظمات، وبالتالي فإن أي تأثيرات سلبية على العنصر البشري قد تنعكس

سلباً علي أداء المؤسسة بأكملها، وتعد ظاهرة الاحتراق الوظيفي من الظواهر التي لها تأثير سلبي علي العاملين، ويظهر هذا التأثير في انخفاض الأداء والإصابة بالإجهاد وكثرة الغياب عن العمل والسلبية في التعامل مع الآخرين.

ومما تقدم يمكن القول أن للاحتراق الوظيفي وأبعاده تأثيراً في أداء العاملين، وقد يسبب خسائر سواءً كانت مادية أو معنوية كقلة الإنتاج أو انخفاض الالتزام التنظيمي أو نقص الشعور بالإنجاز لدى العاملين، إذ أن ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي يمكن أن تؤدي إلى آثار سلبية على سلوك الأفراد وتنعكس بالنتيجة على سلوكهم وأدائهم، فكان لابد من الاهتمام بالجانب السلوكي وإيجاد أفضل الطرق للتعامل مع هذه الظاهرة، فمع أن هذه الظاهرة حديثة نسبياً إلا أنها تفتت في المؤسسات العمانية، فمديرية التربية والتعليم واحدة من هذه المؤسسات، وبالتالي فإنها لا تخلو من ظاهرة الاحتراق الوظيفي. وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء؟

### 1.3 أسئلة الدراسة:

استناداً على التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة "ما هو تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء؟" يمكن صياغة أسئلة الدراسة كما يلي:

1. ما هو تأثير الانهك العاطفي على أداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، نقص الانجاز)؟

2. ما هو تأثير تبدل المشاعر على أداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، نقص الانجاز)؟

3. ما هو تأثير نقص الإنجاز على أداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، نقص الانجاز)؟

4. ما مستوى الاحتراق الوظيفي للموظفين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء؟

#### **(1.4) أهداف الدراسة**

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين بمديرية التربية

والتعليم بولاية إبراء، وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي كما يلي:

1. قياس تأثير الانهك العاطفي على أداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، نقص الانجاز).

2. بيان تأثير تبدل المشاعر على أداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، نقص الانجاز).

3. توضيح تأثير الإنجاز على أداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، نقص الإنجاز)

4. معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي للموظفين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء.

#### **1.5 فرضيات الدراسة**

بناءً على نتائج الدراسات السابقة والتي تمت في بيئات مختلفة، فإن هذه الدراسة تتضمن عدداً من

الفرضيات التي تم تطويرها وصياغتها بهدف اختبارها لتحقيق أهداف الدراسة وهي كالاتي:

**الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة سلبية بين الإنهاك العاطفي وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، نقص الانجاز).

2. توجد علاقة سلبية بين تلبد المشاعر وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، نقص الانجاز).

3. توجد علاقة سلبية بين نقص الإنجاز وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، نقص الانجاز).

## 1.6 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية: تتحدد أهمية الدراسة النظرية في النقاط التالية:

1. تساعد على إثراء جانب مهم من مجالات الدراسات النفسية والاجتماعية وهو الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين ومعرفة العلاقة بينهما لدى موظفي مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء.

2. تتيح الدراسة الحالية تكوين إطار نظري يهتم بجمع المفردات التي تخص متغيرات الدراسة مما يوفر مرجعاً علمياً عنها.

3. قياس الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين يوضح أياً من أبعاد الاحتراق الوظيفي أكثر تأثيراً على كل بعد من أبعاد أداء العاملين.

4. دراسة الدور المعدل للمتغيرات الشخصية والوظيفية يساعد على فهم أوضح للعلاقة بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين، وبالتالي معرفة الآلية التي بواسطتها تعدل العلاقة بينهما.

ثانياً: الأهمية العملية: تركز أهمية الدراسة التطبيقية أو العملية في تفعيل نتائجها لطرق وإستراتيجيات مختلفة وتتمثل الإجراءات التطبيقية في النقاط التالية:

1. الإجابة عن ماهية تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين يساعد متخذي القرار في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء لتصميم برامج ونظم تركز على الأبعاد الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين.
2. معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين يمكن المديرين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء من تحديد كيفية قياسهما والتركيز على الأبعاد الأقل استجابة من الموظفين.
4. اختبار الدور المعدل للمتغيرات الشخصية والوظيفية يساعد المديرين بالمديرية على معرفة العملية التي بواسطتها يؤثر الاحتراق الوظيفي في أداء الموظفين.
5. توجيه انتباه المسؤولين في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء لوضع خطط وبرامج للحد من الآثار السلبية المترتبة على الاحتراق الوظيفي وخلق المناخ المناسب للموظفين فيها من أجل الوصول إلى أفضل الإنجازات التي يحققها الموظف والشعور بالتقاول تجاه المستقبل والتي تساهم بدورها في تعزيز المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين.
6. الخروج بتوصيات عملية تتبناها الإدارات بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء بإعداد برامج إرشادية ودورات تدريبية من شأنها الحد من الاحتراق الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء.

## 1.7 حدود البحث

بهدف الشمولية والحصول على القدر الكافي من البيانات المفيدة فإن هناك حدوداً من ناحية الموضوع، ومكان الدراسة، والفترة الزمنية، إضافة إلى عدد من الفئة المستهدفة لهذه الدراسة، وتشمل حدود الدراسة الآتي:

**الحدود الموضوعية:** وينبغي الإشارة إلى أنه تقتصر الدراسة على مادة البحث والتي هي أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء).

**الحدود المكانية:** من خلال التخطيط للحصول على قدر كافٍ من العينات تم تحديد إبراء كحدود مكانية للبحث وتقصي المعلومات وذلك عن طريق الاستبانات أو اللقاءات في مديرية التربية والتعليم بسلطنة عمان.

**الحدود الزمانية:** حسب البرنامج المعد لمنهج الدراسة تكون خلال العام الأكاديمي 2023م-2024م.  
**الحدود البشرية:** بناء على الحدود المكانية للعينات فقد خطط الباحث أن تكون الدراسة تشمل على (71) مفردة كعينة من مجتمع الدراسة، من جميع العاملين بمديرية التربية والتعليم بسلطنة عمان.

## 1.8 مصطلحات الدراسة:

**الاحتراق الوظيفي:** عبارة عن مجموعة الأعراض النفسية التي تشمل الإجهاد العاطفي والاستجابة العدائية تجاه الآخرين، والشعور بانخفاض الانجاز الشخصي، والتي تحدث بين الأفراد الذين يتضمن عملهم تفاعلاً مع الآخرين (محمد، 2020).

**أداء الموظفين:** هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن عملية التنفيذ والخبرات والمهارات المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية العاملين في المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، (إمام، 2018).

**الفجوة البحثية:** تتمثل الفجوات البحثية في الآتي:

1. من حيث الحدود الزمانية والمكانية حيث تم الدراسة في سلطنة عُمان بالتركيز على مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء سلطنة عمان.

2. بالإضافة إلى متغيرات وأبعاد الدراسة حيث تم التركيز على ثلاثة أبعاد أساسية وشاملة وهي:

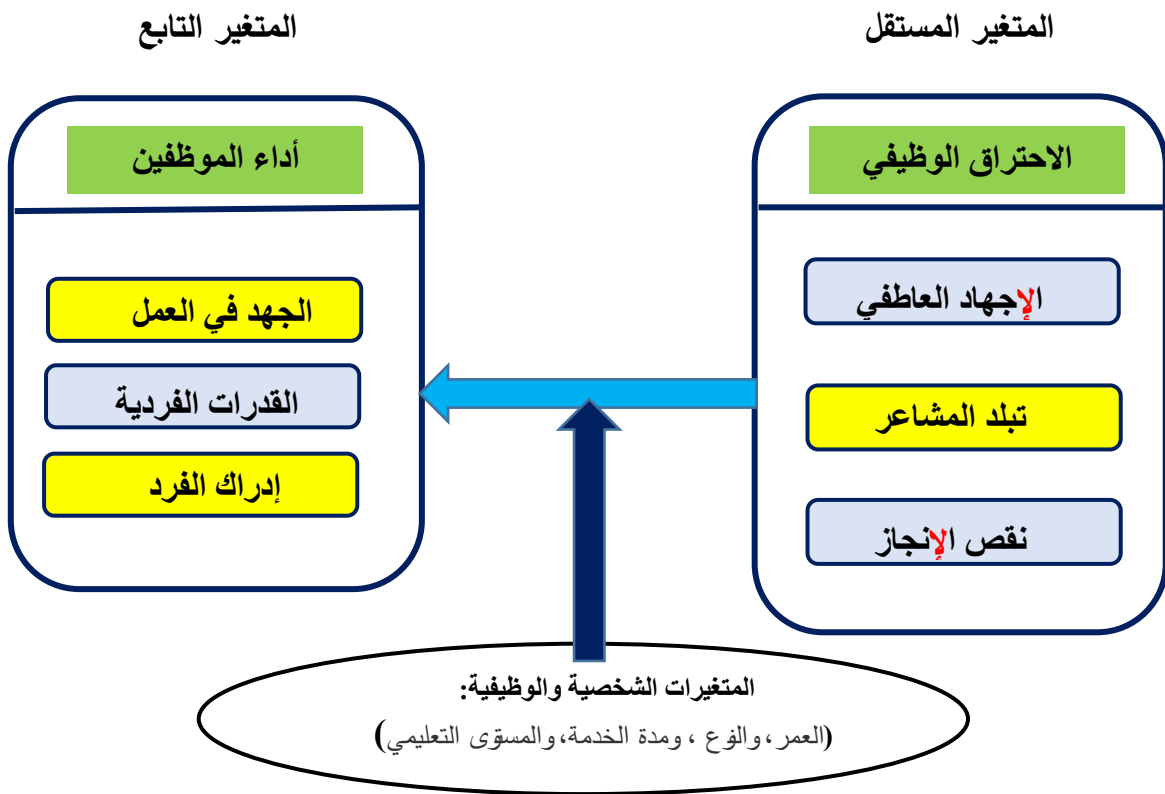
الإجهاد العاطفي، تبدل المشاعر، نقص الإنجاز

3. كذلك تم التركيز على أداء الموظفي كبعد أساسي متعلق بالمتغير التابع.

### 1.9 أنموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح أثر الاحتراق

الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم).



شكل رقم (1/1) أنموذج الدراسة

تم تطوير النموذج بناء على الدراسات السابقة

## 1.10 ملخص الفصل وهيكلية الدراسة

تناولت الدراسة في الفصل الأول مقدمة عن أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية ، ومن ثم تم استعراض مشكلة الدراسة من خلال صياغتها في سؤال رئيسي وانبثق عنه (4) أسئلة فرعية ، وكذلك استعرضت الدراسة متغيرات الدراسة، ثم عرض فرضيات الدراسة المكونة من أربعة فرضيات رئيسية، وبعد ذلك تم استعراض تساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة ثم استعرض الباحث أهمية الدراسة، كما استعرض أيضاً حدود الدراسة وأخيراً في نهاية الفصل تناول بالشرح مصطلحات الدراسة.

أما بخصوص هيكلية الدراسة، فسيتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري مقسماً إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يتناول الاحتراق الوظيفي، والمبحث الثاني يتناول أداء العاملين، أما المبحث الثالث يتناول الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، ويأتي بعدها التعقيب على هذه الدراسات وأوجه الاستفادة منها، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى، ويتناول الفصل الثالث المنهجية وإجراءات الدراسة. وأخيراً يختتم البحث بالمبحث الرابع والمبحث الخامس وفيهما أهم النتائج والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الاحتراق الوظيفي

المبحث الثاني: أداء الموظفين

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الاحتراق الوظيفي

### 2.1.1 تمهيد:

تعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي من الظواهر السلبية التي قد يتعرض لها الأفراد في مجال الأعمال والمهن المختلفة التي لها علاقة بالتعامل المباشر مع جمهور الناس، ويتعرض المدرسون لهذه الظاهرة كغيرهم من أصحاب المهن والوظائف التي لها تلك الطبيعة في التعامل مع الآخرين. ورغم أن بدايات دراسة تلك الظاهرة جاءت من خلال دراسة الضغوط، إلا أن تطور الاهتمام بها تنامي بصورة متزايدة خلال العقود القليلة الماضية (محمد، 2020) نتناول من خلال هذا المبحث ثلاثة: مطالب المطلب الأول: مفهوم ونظريات الاحتراق الوظيفي، والمطلب الثاني: النظريات والنماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي، والمطلب الثالث: مراحل وأبعاد وآلية الاحتراق الوظيفي وآثاره.

### 2.1.2 المطلب الأول: مفهوم ونظريات الاحتراق الوظيفي

يعد مفهوم الاحتراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبياً، والذي ظهر في أوائل عقد السبعينات من القرن العشرين ولقد حظي باهتمام خبراء الإدارة والسلوك الوظيفي وعلم النفس الإداري وذلك لآثاره السلبية كظاهرة سيكولوجية مزمنة علي العنصر البشري في مجال العمل، حيث تشكل هذه الظاهرة معوقاً كبيراً يحول دون قيام الفرد بدوره بشكل كامل (الجاف، 2020).

تظهر أثناء ممارسة العمل مجموعة من المعوقات تعيق دون قيام الموظف بمهامه الوظيفية على الوجه المطلوب، الامر الذي يشعر فيه الموظف بالعجز عن تقديم العمل بالمستوى المطلوب منه، ومتى وقع

ذلك فإن العلاقة التي تربط الموظف بعمله تأخذ بعداً سلبياً له أثر على الأداء الوظيفي، ويوصل هذا الإحساس بعدم القدرة على القيام بالعمل مع استهلاك الجهد إلى حالة من الإنهاك والاستنزاف الانفعالي ويمكن القول بأنه يمكن تعريف الاحتراق الوظيفي: بأنه "حالة من التوتر والاضطراب، وعدم الرضا الوظيفي، التي تؤدي إلى إصابة العاملين في المجال الإنساني والاجتماعي، ناجمة عن الضغوط الزائدة التي يتعرض لها العاملين حتى يصل مرحله استنزاف طاقته وجهده مما يضعف الأداء لديه بشكل غير مقبول"، ويستنتج الباحث من مفاهيم الاحتراق الوظيفي مجموعة من العناصر: (بن عريمة، 2020).

أولاً: إن الاحتراق الوظيفي ناتج عن ضغط العمل التي يواجهها العاملين في جهات عملهم.

ثانياً: إن الاحتراق الوظيفي حاله نفسية تصيب العاملين في الجهات التي يعملون بها.

ثالثاً: يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى انخفاض مستوى الأداء ونشاط وحيوية الفرد.

رابعاً: انخفاض مستوى أداء الفرد يؤثر على الأداء العام للجهة التي يعمل بها الموظف وعلى المستفيدين من الخدمة المقدمة من قبل الجهة.

### 2.1.3 المطب الثاني: النظريات والنماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي

جاءت دراسة ظاهرة الإحتراق الوظيفي في سياق دراسة ضغوط العمل ، ورغم ذلك، فهناك ثلاث نظريات تناولت ظاهرة الإحتراق الوظيفي هي (عبد الحميد، 2021):

#### ▪ نظرية التحليل النفسي:

وترجع هذه النظرية (الاحتراق الوظيفي) إلى الصراع الناتج عن عملية ضغط الفرد على نفسه في مقابل الاهتمام بالعمل.

## ▪ النظرية السلوكية :

وهي التي تنظر إلى الإحترق الوظيفي على أنه "سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة". فعندما تكون بيئة عمل الفرد غير مناسبة ولم يتعامل معها بسلوكيات مقبولة، فقد يتعلم سلوكاً غير سوي

## ▪ النظرية الوجودية (المعرفية) :

وهي نظرية تذهب إلى أن الإحترق يحدث نتيجة عدم الرضا والتكيف الناتج عن الإدراك السلبي للمواقف المختلفة لدى الفرد. كما أن افتقاد المعنى في الحياة لدى الفرد هو شعور يؤدي إلى إحساسه بعدم الأهمية في الحياة وبالتالي يحدث له الإحترق الوظيفي (عبد الله، 2018).

كما تم تفسير ظاهرة الإحترق الوظيفي من خلال العديد من النماذج، والتي اعتمدت غالبيتها على مصادر وأسباب هذه الظاهرة والعوامل المسببة لها وأبعادها المختلفة بالإضافة إلى السلوكيات المرتبطة بها، ومن هذه النماذج ما يلي:

### نموذج لعمليات الإحترق

يحدد هذا النموذج ثلاث مجموعات من العوامل التي تساهم في تطور الإحترق الوظيفي، الأولى هي خصائص محيط العمل ومنها التوجيه في العمل، عبء العمل، الاتصال بالعملاء، القيادة والإشراف، والعزلة الاجتماعية (سليم، 2020).

المجموعة الثانية هي العوامل الشخصية وتضم الخصائص الديموجرافية، والتأييد الاجتماعي، أما المجموعة الثالثة وهي مصادر الضغط فقد حددها "شيرنس" في خمسة مصادر هي: عدم الثقة بالذات

ونقص الكفاءة، المشاكل مع العملاء، التدخل البيروقراطي، نقص الإثارة والإنجاز، وعدم مساندة الزملاء.

### نموذج شواب وآخرون للاحتراق لدى المعلمين :

يحدد هذا النموذج ثلاثة محاور لظاهرة الاحتراق الوظيفي:

#### المحور الأول: مصادر الاحتراق:

وهي نوعان، الأول يرتبط بمحيط ومكان العمل: المدرسة/ المعهد وهو يتمثل في صراع وغموض الدور، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والتأييد الاجتماعي الضعيف.

أما النوع الثاني فيرتبط بالشخص نفسه (المعلم) وهو يتمثل في توقعاته الشخصية، عمره، نوعه، خبرته المهنية ، ومؤهله الدراسي (أبو مسعود، 2010).

#### نموذج المتغيرات الشخصية والبيئية

يقدم هذا النموذج العوامل التي تستخدم في التنبؤ بحوث حالة الاحتراق الوظيفي، ومنها بيئية وشخصية، وتضم العوامل البيئية مجموعتين، تشتمل الأولى على الخصائص التنظيمية وتتمثل في الحالة الاجتماعية والاقتصادية لمحيط ومكان العمل، ومدى فعالية الشخص في الموقف المهني، والمشاركة في اتخاذ القرارات. وتتمثل المجموعة الثانية في المساندة التي يتلقاها الفرد من الإدارة والزملاء.

أما المتغيرات الشخصية فتضم مجموعتين، تشتمل الأولى على: الخصائص الديموجرافية مثل النوع، والعمر، والخبرة.

أما المجموعة الثانية: فهي المتغيرات الشخصية مثل الكفاءة المهنية وتقدير الذات والمستوى التعليمي. (على، 2020).

## 2.1.4 المطلب الثالث: مراحل وأبعاد وآلية الاحتراق الوظيفي وآثاره

### مراحل الاحتراق

تم تحديد مراحل الاحتراق الوظيفي من خلال (الخرابشة وعربيات، 2015م) وهي:

**أولاً: وهي مرحلة وقوع ضغط حاصل عن عدم التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الموظف المطلوب منه التنفيذ.**

**ثانياً: نتيجة لعدم التوازن بين المتطلبات وقدرات الموظف ينتج عنه رد الفعل الانفعالي ويشعر الموظف بالقلق والتعب.**

**ثالثاً: مجموعة تغيرات في سلوك الموظف مثل: الميل للتعامل بطريقة آلية مع الآخرين، عدم الالتزام الذاتي بمهامه الوظيفية، هذا وبإمكان العاملين الحد من الاحتراق الوظيفي أو التعامل معه بإيجابية، إذا استطاعوا فهم أعراضه والعوامل الفردية التي تسببه.**

### أبعاد الاحتراق الوظيفي

أشارت دراسة (العبيدي، 2015) بالاتفاق مع (العجمي، 2010) بوجود عدة أبعاد للإدارة بالتجوال وتتمثل أبعاد الاحتراق الوظيفي فيما يلي:

#### أولاً: الإجهاد العاطفي:

يعتبر بعداً أساسياً للاحتراق الوظيفي ويمثل حجر الأساس في بناء الاحتراق، وهو شعور الفرد بأنه مجهد بسبب نقص المصادر العاطفية لديه والتي تمده بالطاقة والحيوية والنشاط وهو البعد الذي يرتبط بشكل أساسي بضغط العمل ويتضمن الإحساس بالاستنزاف العاطفي والجسدي والشعور بانخفاض الطاقة وعدم القدرة علي أداء العمل بشكل جيد، كما يشمل شعور الفرد بالتعب والعجز والقلق والعصبية

وانخفاض الروح المعنوية، وذلك استجابة للضغوط والمسئوليات الزائدة عن طاقته ومن سمات هذا البعد عدم قدرة الفرد علي الذهاب إلي العمل واعتبار ذلك فكرة مفزعة بالنسبة له (زيد، 2020).

### ثانياً: تلبد المشاعر

هو البعد الأكثر توسعاً للاحتراق الوظيفي، ويشير إلى الاتجاهات السلبية تجاه الآخرين، وعدم شعور الفرد بأي إحساس تجاه الأشخاص الذين يتعامل معهم، وتتمثل أعراض هذا البعد إلى القسوة في التعامل، التشاؤم، كثرة الانتقاد، والتهمك والسخرية وتوجيه اللوم للزملاء، ومعاملة الزملاء بطريقة آلية وعدم مراعاة شعور الآخرين، كما يتصف بالبرود وعدم المبالاة والشعور السلبي نحو العملاء المستفيدين بخدمات الشركة وقلة العناية.

### ثالثاً: نقص الشعور بالإنجاز الشخصي

يتولد الشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي نتيجة للشعور بالإجهاد العاطفي والاستجابة العدائية تجاه الآخرين، ويقصد بهذا البعد ميل الفرد إلي تقييم ذاته بصورة سلبية، مما يشعر الفرد بأنه غير قادر على تحقيق المهام والأعمال المطلوبة منه، وأنه غير جدير بمهنته وعمله ونقص تقديره لذاته وعدم القدرة علي التكيف مع الضغوط، وهو يرجع إلى نقص الشعور بالكفاءة والفاعلية والفشل في العمل وضعف الإنتاجية وانخفاض الدافعية وعدم القدرة علي العمل بكفاءة.

### الآليات المناسبة لمواجهة الاحتراق الوظيفي

هناك مجموعة من الآليات والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين لديها، ومنها ما يلي:

- العمل علي رفع مستوي الثقة بين العاملين في المؤسسة.

- العمل علي تدريب العاملين داخل المنظمة بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديثة.
- تنوع المهام التي يقوم بها الفرد أثناء العمل حتي لا يصبح روتينياً.
- الحرص علي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بين العاملين بشكل دوري ومنظم .
- ضرورة تبني المؤسسات لاقتراحات وطلبات العاملين، والتعامل معها بجدية.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية، والتي تزيد من مستوي الكفاءة وتحسين أداء العاملين، مما يساعد علي إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
- توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين بشكل عادل. (نصر، 2023).
- زيادة فرص مواجهة المشكلات والعمل علي حلها.
- إيجاد بيئة عمل تعتمد السلطة فيها علي المعرفة والمهارة .
- تشجيع الاتصال الجيد بين مختلف المستويات التنظيمية.
- تنمية الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.
- زيادة الدافعية وكسب رضا العاملين بالشركة، وترسيخ مفهوم التعاون بين جميع العاملين.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبما يتلاءم والمؤهل العلمي والمهارات التي يمتلكها.
- تبني اللامركزية في الإدارة، وتفويض الصلاحيات بين العاملين، من أجل سرعة إنجاز الأعمال.
- العمل علي إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات (منصوري، 2020).

## المبحث الثاني: أداء الموظفين

### 2.2.1 المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبيدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية (حسين، 2020).

يقصد بمفهوم الأداء: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها" ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها" أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.

ويعرف الأداء بأنه "العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح".

بينما يعرف الأداء بأنه "النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة".

وعرف الأداء بأنه "المسئوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها".  
وعرف أندروود الأداء بأنه "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة".

كذلك يعرف الأداء بأنه "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة". كما عرفت هاينز الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. (يافتي، 2019).

كما يعرف الأداء بأنه "قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة". وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة". ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى "النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك" وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو "النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك" ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة. ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه "عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة"، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح" ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (بن زهرة، 2021م).

## 2.2.2 المطلب الثاني: محددات أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه

### محددات أداء الموظفين:

قسم محددات الأداء إلى قسمين:

المحددات الداخلية: وهي التي تتعلق بالعامل كشخص، وتتبع من داخله؛ وتشمل كلاً من: القدرات، وإدراك الدور، والجهد.

المحددات الخارجية: وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعامل، فهي خارجة عن سيطرته وتحكمه وتشمل متطلبات العمل، البيئة التنظيمية، والبيئة الخارجية للمؤسسة.

### العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر أداء العاملين داخل الشركات بمجموعة من العوامل المختلفة التي تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف فبعض هذه العوامل يساهم في رفع مستوى الأداء، في حين البعض الآخر يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وتتمثل هذه العوامل (الزهراني، 2014) فيما يلي:

- غياب الأهداف المحددة: فالشركة التي لا تمتلك خطاً محددة وتفصيلية لعملها وأهدافها المطلوب تحقيقها، ومعدلات الإنتاج المطلوبة لن تكون قادرة علي قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة الأفراد علي مستوي أدائهم وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، حيث أن التخطيط يوضح للفرد ما هو مطلوب منه (حسين، 2020).

- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط واتخاذ القرارات يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الأخرى، وبالتالي يؤدي إلي ضعف شعور العاملين بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف الشركة، وكذلك انخفاض مستوى الأداء لعدم مشاركتهم في التخطيط ووضع الأهداف المطلوب إنجازها.

- التسبب الإداري: يتمثل التسبب الإداري داخل الشركات في ضياع ساعات العمل في أمور غير مهمة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي علي أداء الآخرين والتكاسل عن إنجاز الأعمال، والتهرب من

اتخاذ القرارات وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (حسين، 2020).

- **الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية الهامة التي تؤثر بشكل كبير علي مستوى أداء العاملين داخل الشركات، ويتمثل الرضا الوظيفي في مدى قناعة العاملين بمهامهم ووظائفهم وشعورهم بالسعادة جراء أداء هذه المهام، فكلما زاد رضا العاملين زادت كفاءة أدائهم، في حين أن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء وقلة الإنتاجية.

• **التدريب:** يرتبط نجاح أي شركة بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري يمتاز بالكفاءة فإن ذلك يصاحبه استغلال فعال لباقي الموارد وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس صحيح، ويهدف التدريب إلي تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة إنتاجية الشركة ووضعها في مكانة أفضل لمواجهة المنافسة وكذلك إكساب العاملين مهارات جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للترقي للوظائف الأعلى ورفع روحهم المعنوية (أبوعساف، 2017م).

• **وجود نظام فعال للحوافز:** تلعب الحوافز دوراً هاماً في رفع مستوى أداء العاملين وفي زيادة الإنتاج، وتعتبر الحوافز أداة تستطيع الشركة من خلالها زيادة معدلات الإنجاز لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما تسهم في زيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وتنمية رغبتهم في الإبداع والابتكار. إن عدم توافر الحوافز المناسبة للعاملين يؤثر سلباً علي أدائهم ويضعف إنتاجيتهم و يقلص من فرص تحقيق أهداف المؤسسة وتنقسم الحوافز إلي نوعين هما:

**الحوافز المادية:** والتي تتمثل في زيادة الرواتب ومنح العاملين مكافآت مالية أو نسب من الأرباح لتميز أدائهم وإنجاز المهام المطلوبة منهم.

**والحوافز المعنوية:** مثل الترقية وعبارات الشكر والثناء (زراري، 2017م).

### 2.2.3 المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم أداء الموظفين

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، وهي إحدى أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم (طارق، 2015).

يقصد بمعيار الأداء "المرجعية التي يحتكم إليها عند تقييم إنجاز العامل، وقد يكون هذا المعيار رقمياً يعكس دقة الإنجاز، أو سرعته النوعية والكمية، وقد يكون وصفيًا في حال تعذر استخدام المعيار الرقمي.

كما يقصد به أيضاً الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها جيداً أو مرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحديد أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ في عين الاعتبار لتطوير الأداء، ويمكن إجمالها في خمسة أنواع كالتالي :

- **معايير كمية:** وهي المعايير التي تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة.
- **معايير نوعية:** وهي المعايير التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب .
- **معايير كمية نوعية:** وهي المعايير التي تتعلق بكل من الكمية التي ينبغي أن ينجزها الفرد في فترة زمنية محددة، مع دقة وصحة العمل في نفس الوقت (الزهراني، 2014).
- **معايير التكلفة:** وهي المعايير التي تتعلق بتكلفة الموارد والأجهزة والآلات وغيرها.
- **معايير زمنية:** وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة ومن أمثلتها زيادة درجة إخلاص الأفراد العاملين في المنظمة وولاءهم لها (يافتي، 2019).

### **أهمية تقييم الأداء الوظيفي:**

- تتنامي أهمية تقييم الاداء الوظيفي بتنامي الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم في أي منظمة إدارية أو مؤسسة وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية (طارق، 2015):

#### **أهميتها على مستوى المنظمة:**

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين على المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### **أهميتها على مستوى المديرين**

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لدى تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

### أهميتها على مستوى الموظفين

- تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة. (الزهراني، 2014).

- دفع الموظف إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص لترقب فوزه وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

### أهداف تقييم الأداء: تنقسم أهداف الأداء إلى قسمين:

#### • أهداف خاصة بالمؤسسة

- من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء هي:
- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية.
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة وتحسين علاقات العمل فيها.
- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة .
- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف.
- صياغة معايير موضوعية للعمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، بحيث عند نقطة تقييم الأداء تلتقي جميع الأنشطة.

#### أهداف خاصة بالموظفين:

أما الأهداف التي تتحقق للموظفين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نختصرها فيما يلي:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم.
- يمثل قياس الأداء للعامل معلومات حول أدائه، إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي (يافتي، 2019).
- تزويد الموظفين بتغذية عكسية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.
- توفير الطرق والوسائل والبدائل المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتحسين البيئة الوظيفية.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

#### 2.3.1 تمهيد

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية دراسة موضوعي أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء، من جوانب وزوايا متعددة. ولإجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع إلى قسمين دراسات عربية والدراسات السابقة باللغة الإنجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

#### 2.3.2 أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة العزيمي وغيلان (2023) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق

الوظيفي (دراسة حالة على جامعة آزال للتنمية البشرية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية ومعرفة الأثر الذي يمكن أن تحدثه جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بجامعة آزال للتنمية البشرية، حيث تم

التطرق إلى أبعاد جودة الحياة في البيئة التنظيمية وكذلك البيئة المادية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع البحث (85) موظفاً، تم اختيار (70) موظف باستخدام العينة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (62) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود انخفاض كبير في مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بالجامعة حيث بلغ المتوسط النسبي لجودة الحياة الوظيفية بشكل إجمالي 39.3%، حيث بلغ المتوسط النسبي لبيئة العمل المادية والمعنوية 35.8%، وبلغ المتوسط النسبي لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية 42.8% حيث يُعدان ضعيفين نسبياً ويحتاجان إلى مزيد من المراجعة والتقييم، كما توصلت النتائج إلى أن هناك نسبة مرتفعة في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين حيث بلغ المتوسط النسبي للاحتراق الوظيفي إجمالاً 66%، وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة وأثراً سلبياً لبيئة العمل المادية والمعنوية والممثلة بأبعادها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي حيث تبين أن بعدي العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل الصحية والأمنة من أكثر المتغيرات التي تؤثر تأثيراً سلبياً في الاحتراق الوظيفي، وأن باقي المتغيرات "الظروف البيئية المادية المدعمة لأداء العاملين، العدالة في نظام الأجور والمرتبات"، لها تأثير سلبي ولكن بصورة أقل. وتبين أن هناك علاقة وأثراً سلبياً أيضاً لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية والممثلة بأبعادها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية، والحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين يتطلب تبني الإدارة العليا لمفهوم جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة.

2. دراسة بن مسعود (2022م) بعنوان: ظاهرة الاحتراق الوظيفي وتأثيرها في الولاء التنظيمي لدى

الأطعم الطبية والطبية المساعدة للعاملين بالمركز الطبي في قطاع الصحة زليتين

هدف هذا البحث إلى التعرف في تأثير ظاهرة الاحتراق الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى الأطقم الطبية والطبية المساعدة للعاملين بمركز العزل بالمركز الطبي زليتن، والتعرف على مستويات التأثير بين الاطقم الطبية والعاملين ضمن لجنة العزل من فنيين وموظفين، وكذلك تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأطقم الطبية والعاملين الفنيين وعاملي الأكسجين، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في (العمر، والمستوى التعليمي، ومستوى الخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم صحيفة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد توصل البحث إلى أن ظاهرة الاحتراق موجودة في معظم منتسبي اللجنة المشكلة، ولها مستويات متعددة من (الضعيف إلى المتوسط إلى القوي) وما توصل إليه تفسير الباحث أن هذه الظاهرة لها مسببات أخرى غير الأرهاق الناتج عن أداء العمل، وأن معظم الأطقم الطبية يعملون بكل كفاءة ومقدرة ولم تتأثر من جراء إرهاق العمل بل كان التأثير واضحاً في الأسباب اللوجستية والقصور الحاد في الامكانيات الإدارية والمادية من الوزارة المسؤولة في هذا الصدد.

### 3. دراسة بن زهرة وبوخلوة (2021م) بعنوان: "أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين وتم إسقاطها ميدانياً على مؤسسة الأسمنت عين التوتة الوحدة التجارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمت الاستعانة بالملاحظة ووثائق الشركة والاستبانة كأدوات للدراسة.

تمت معالجة البيانات بواسطة برنامج (spssv20). كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود درجات منخفضة من الاحتراق الوظيفي لدى مجمل أفراد العينة، ووجود علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وأداء العاملين، وقد توجت الدراسة بعدد من التوصيات قصد المحافظة على الدرجات المنخفضة للاحتراق الوظيفي إن أمكن ذلك للحفاظ على المستويات العالية لأداء العاملين.

4. دراسة بن ظافر (2021م) هدف البحث إلى تحديد أهم الأسباب التي تقف وراء ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، اعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستنتاجي، وتم استخدام الاستبانات في تجميع، وباستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار وتحليل التباين الأحادي. توصلت نتائج تحليل البيانات إلى أن لغموض الدور ولعبه الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث (الإنهاك العاطفي، وسوء التعامل مع الآخرين، والشعور بتدني الإنجاز). أما صراع الدور فكان له تأثيراً معنوياً إيجابياً على كل من بُعد الإنهاك العاطفي، وبُعد الشعور بتدني الإنجاز، ولم يثبت وجود تأثير معنوي له على بُعد سوء التعامل مع الآخرين. كما أثبتت نتائج تحليل البيانات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، النوع، المستوى التعليمي، الخبرة) وتلخصت توصيات البحث في أنه يجب على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الإمارة مراعاة الدقة في التوصيف الوظيفي للعاملين بالإمارة بالتحديد الواضح للسلطة والمسئولية والواجبات ووحدة الأمر للتقليل من غموض الدور لديهم لما له من أثر على الشعور بالاحتراق الوظيفي.

5. دراسة غانم (2021م) بعنوان: الصراع التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية، يعد العنصر البشري في الفنادق المحدد الرئيسي لنجاحها أو العكس، لذلك يجب على إدارة الفنادق العمل على حسن إدارة الصراع التنظيمي من أجل تقليل الاحتراق الوظيفي للعاملين، وزيادة رضاهم ومشاركتهم في العمل، وما ينتج عن ذلك من زيادة في كم وجودة هذا العمل، لذلك استهدفت الدراسة التعرف على مستوى الصراع التنظيمي في الفنادق المصرية ودرجة الاحتراق الوظيفي لموظفيها، وتحديد طبيعة العلاقة التي تربط الصراع التنظيمي بالاحتراق الوظيفي للعاملين والتأثير بينهم، وقد

شملت الدراسة عدد (16) فندقاً من فنادق الثلاث نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة، حيث تم توزيع 420 استمارة على أفراد عينة الدراسة (العاملين بقسم الإشراف الداخلي)، وتم استرجاع عدد 376 استمارة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة وطردية وتأثير قوي بين الصراع التنظيمي والاحترق الوظيفي للعاملين بالفنادق المصرية التي شملتها عينة الدراسة وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الفندق بإعادة النظر بشكل مستمر في أنظمة الرواتب والحوافز، وتقييم الأداء على فترات دورية، وتوزيع المهام على الأفراد على أساس إعادة تصميم الوظائف وإدراجها بما يتوافق مع مواصفات العمل والعاملين.

6. دراسة الجاف (2020م) بعنوان: "تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة

استطلاعية في هيئة توزيع بغداد - شركة توزيع المنتجات النفطية"

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في هيئة توزيع بغداد ومدى تأثيره على أداءهم الوظيفي، تكونت عينة البحث من (108) عاملاً تم اختيارهم باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث وتم التأكد من صدقها وثباتها.

توصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات في ضوء نتائج البحث، أهمها:

معاناة العاملين في هيئة توزيع بغداد من مستوى ضعيف من الاحتراق الوظيفي مقابل ارتفاع أدائهم الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، وخُصّ البحث إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة اهتمام إدارة هيئة توزيع بغداد بموضوع الاحتراق الوظيفي لما له من نتائج وتأثيرات سلبية على صحة العاملين النفسية والبدنية

وبالتالي تراجع أداؤهم الوظيفي، وذلك من خلال القيام بمراجعة دورية وتقييم مستمر للكشف عن مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين، واتخاذ التدابير اللازمة للحد من انتشاره.

7. دراسة بن عريمة (2020م) بعنوان: "أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين (الأطباء) في المؤسسة العمومية الاستشفائية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت كل من الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، إذ تم إجراء مقابلات مع عينة عشوائية من العاملين (الأطباء) حول مستوى الاحتراق الوظيفي، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج "spss" باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

تمثلت نتائج الدراسة في وجود مستوى متوسط من مفهوم الاحتراق الوظيفي في العينة المدروسة، في حين وجود مستوى مرتفع من الأداء الإبداعي في ذات العينة، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الإبداعي للعاملين (الأطباء)، حيث كان معامل الارتباط الكلي  $0.003$ - عند مستوى دلالة  $0.986$  والذي يعني وجود علاقة خطية عكسية ضعيفة جداً بين المتغير المستقل والمتغير التابع. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية عندهم.

8. دراسة: (عبد الملك وتغريد، 2020م) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي:

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف بدرجة أساسية على تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي لدى عينة بلغ حجمها (390) مفردة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد العينة نحو كل من: متغير جودة الحياة الوظيفية، ومتغير الاحتراق الوظيفي- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: توافر مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم محل الدراسة، كما لم تكشف الدراسة بشكل عام عن وجود حالة من الاحتراق الوظيفي، فيما عدا مستوى متوسط من الإنهاك العاطفي أفادت عينة الدراسة بوجوده. علاوة على ذلك كشفت الدراسة عن وجود تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي؛ حيث يفسر حوالي (35%) من التغير في مستوى الاحتراق الوظيفي، وبخاصة أبعاده الثلاثة (ظروف العمل، والتوازن بين العمل والمنزل، والرفاهية في العمل). كذلك اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) وكان لصالح الموظفين اللاتي مؤهلن (ثانوي فأقل)، وكذلك متغير (المرتبة الوظيفية) وكان لصالح من هن في المرتبة (الخامسة فأقل)، بينما لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

### 2.3.3 ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة: Choi & Koh (2015) بعنوان "العلاقة ضغوط العمل والإرهاق واليقظة والرضا الوظيفي

للممرضات العاملات بالعيادات الكورية"

**Relation of job stress burnout, mindfulness and job satisfaction of clinical nurses**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية وجود فروق في مستوى الشعور بكل من ضغط العمل والاحتراق الوظيفي، ومستوى اليقظة أثناء أداء العمل لدى مجموعة من الممرضات العاملات في العيادات الكورية ، وذلك تبعاً لعمر هؤلاء الممرضات، ومستوى تعليمهن ، والمنصب الحالي الذي يشغلنه ، والوحدات التي يعملن فيها ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى شعور الممرضات المبحوثات بكل من ضغط العمل، والاحتراق الوظيفي ومستوى اليقظة أثناء أداء العمل على رضاهن الوظيفي، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (330) ممرضة، وخلصت إلى أن هناك فروق بين الممرضات المبحوثات فيما يتعلق بشعورهن بضغط العمل والاحتراق الوظيفي تعزى إلى العمل، ومستوى التعليم ، والمنصب الحالي، والوحدات التي يعملن بها، ونوع المهن الطبية التي يمارسها، كما أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لمستوى اليقظة التي يتمتع بها الممرضات المبحوثات أثناء العمل في رضاهن الوظيفي، ووجود أثر سلبي لشعور الممرضات بضغط العمل والاحتراق الوظيفي.

2. دراسة: (Samani & Ahmadi, 2014) بعنوان: "تأثير تصميم الوظيفة على مستوى الدهون في البلازما، والاكنتاب والانهك الوظيفي، وإرهاق الموظفين وعبء العمل للعمال في شركة توزيع الغاز في محافظة اصفهان

**Job Design impact on plasma lipid level,depression,job burnout,employee, fatigue and workload in workers from Isfahan province gas distribution company**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تصميم العمل على نسبة الدهون التي يحتوي عليها الدم والإحباط والإجهاد والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع البترول في إقليم إصفهان الإيراني، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (128) فرداً، حيث تم تقسيم الأفراد المبحوثين فيما يتعلق

بشعورهم بالإحباط والإجهاد والإرهاق الوظيفي، وعبء العمل الزائد، كما أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى الدهون في الدم لدى الأفراد المبحوثين الذين يعملون في وظائف غير مصممة بشكل جيد.

3. دراسة Ozba & Ceyhun (2014) بعنوان: "تأثير خصائص الوظيفة على الإرهاق: دور الوساطة في الصراع بين العمل والأسرة ودور الوسيط للاحتراق الوظيفي".

### **The impact of job characteristics on burnout: The mediating role of work family conflict and the moderating role of job satisfaction**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة التي تربط بين كل من تصميم العمل بأبعاده المتمثلة في (تنوع المهارة وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العكسية) بالاحتراق الوظيفي، كما هدفت إلى قياس أثر كل من الرضا الوظيفي، والصراع بين التزامات الفرد العائلية والوظيفية كمتغيرين معدل ووسيط في العلاقة التي تربط بين تصميم العمل والاحتراق الوظيفي.

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من (161) عاملاً في ثمانٍ وثلاثين شركة تعمل في مختلف المدن التركية.

توصلت الدراسة إلى أن الصراع بين التزامات الفرد العائلية والوظيفية يتوسط جزئياً العلاقة التي تربط بين كل من تصميم العمل بأبعاده المختلفة والاحتراق الوظيفي للعاملين في الشركات المبحوثة، وأنه كان هناك دور معدل للرضا الوظيفي للعلاقة التي تربط بين كل من تصميم العمل بأبعاده المختلفة والاحتراق الوظيفي بحيث ظهر أن هذه العلاقة كانت ضعيفة لدى الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا.

4. دراسة Parasha (2012) بعنوان : "القيادة التحويلية والمعاملات حول أداء الموظف والعاملين ودور الوساطة في الرضا الوظيفي دراسة مدرسة خاصة (معلم) في باكستان"

## **Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee job Performance & Mediating Role of satisfaction: Study of Private School (Educator) in Pakistan”**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كل من نمط القيادة التحويلية ، والقيادة الإجرائية على أداء العاملين، وهل هناك دور للرضا الوظيفي في الأثر الذي يتركه كلا النمطين من أنماط القيادة على أداء العاملين. وللحصول على البيانات التي احتاجت إليها الدراسة تم توزيع استبانة على العاملين في ست مدارس خاصة تعمل في منطقتي روالبندي، وإسلام آباد في دولة باكستان، وكان من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

هناك أثر معنوي لكل من القيادة التحويلية والإجرائية التي يمارسها القادة في المدارس المبحوثة على أداء العاملين فيها، وهناك دور للرضا الوظيفي للعاملين في الأثر الذي تتركه القيادة التحويلية على أداء العاملين.

5. دراسة Adebayo & Ezeanya (2011) بعنوان: "هوية المهمة والاستقلالية في العمل كارتباطات الإرهاق بين الممرضات في المؤسسات الصحية في مدينة جوس النيجيرية".

### **Task Identity and job autonomy as correlates of burnout among nurses in Jos**

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة التي تربط بين كل من هوية المهمة والاستقلالية في العمل والاحترق الوظيفي للممرضات العاملات في مجموعة من المؤسسات الصحية في مدينة جوس النيجيرية، حيث أجريت دراسة على عينة مكونة من (79) ممرضة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية دالة إحصائياً بين كل من هوية المهمة والاستقلالية في العمل وشعور الممرضات العاملات في المؤسسات المبحوثة بالاحترق الوظيفي.

### ثالثاً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة والتي تناولت كلاً من الاحتراق الوظيفي، والأداء فقد تبين

أن الدراسة الحالية قد تميزت عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، وتتمثل في الآتي:

1. محاولتها قياس الأثر المباشر للاحتراق الوظيفي على الأداء، فجميع الدراسات السابقة التي تم تناولها

لم يلحظ الباحث محاولة أي منها بفحص أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين.

2. تعتبر الدراسة الحالية وحسب علم الباحث من أوائل الدراسات التي أجريت في البيئة المحلية، والإقليمية

والعالمية التي تناولت الأثر المباشر للاحتراق الوظيفي على مستوى أداء العاملين في مديرية التربية

والتعليم بولاية إبراء سلطنة عمان.

### 2.3.4 الاستفادة من الدراسات السابقة في الآتي:

- رسم خارطة الطريق من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وهو إتمام الدراسة.

- معرفة المنهجية المستخدمة والطريقة والأدوات والأساليب الإحصائية، وطرق تحليل البيانات.

- كانت بمثابة مصدر ومرجع لكثير من المعلومات والتي من خلالها تم وضع الأدبيات النظرية

- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة ومناقشتها مع نتائج الدراسة الحالية.

### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

فيما يلي سنعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة التي تناولها الباحث والدراسة الحالية:

### أوجه التشابه:

تتشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في:

- اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام نفس الأداة في جمع المعلومات (الاستبيان) والبرنامج الإحصائي spss والنسب المئوية في تحليل المعلومات، وهي الأدوات نفسها المستخدمة في هذه الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

#### 3.1 تمهيد:

يقوم الباحث في هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، إذ يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها، وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

#### 3.2 منهجية الدراسة:

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يقوم باستخدام البيانات من خلال جمعها وتفتيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات الإحصائية دون تعميم، ويتم عرض هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف.

ويعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها، وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة، مع تحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها.

لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل تحليل هذه المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** لأهمية الموضوع وشموليته، حيث يهدف إلى معرفة أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين. وعليه فإن مجتمع الدراسة مكون من (350) فرداً يتمثل في شريحة الموظفين في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية قوامها (71) موظفاً.

### 3.4 الإجراءات البحثية في الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بأثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء.
2. بناء أدوات البحث.
3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.

4. إعداد الاستبانة بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشر الاستبانة إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة؛ للتأكد من الحصول على استجابات على جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجمعها حوالي أربعة أسابيع.
5. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.
6. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للبيانات المستخلصة من أدوات الدراسة التي سيتم تطبيقها على العينة الأساسية لتطبيق أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء، والتأكد من الخصائص السكومترية (الصدق - الثبات) للاستبانة لقياس مدى استخدام أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء.
7. استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما أسفرت عنه النتائج.

### 3.5 أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبانة وهي أداة الدراسة، حيث تم تطوير الاستبانة بما يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراتها بالرجوع والاعتماد على الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة.

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين، وأجريت التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء المحكمين. وبناء عليه تم تشكيل الاستبانة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

الجزء الثاني: المتغير المستقل، (المحور الأول) الاحتراق الوظيفي ويتكون من ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الإجهاد العاطفي.
- البعد الثاني: تبدل المشاعر.
- البعد الثالث: نقص الإنجاز.

الجزء الثالث: المتغير التابع المحور الثاني: أداء الموظفين وتتكون من ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الجهد في العمل.
- البعد الثاني: القدرات الفردية.
- البعد الثالث: إدراك الفرد.

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة، حيث كانت قيمه من (1 - 5)

والموضحة في الجدول رقم (1) وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة.

الجدول رقم (3.1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي:

الدرجة	القيمة
موافق بشدة	1
موافق	2
محايد	3
لا أوافق	4
لا أوافق بشدة	5

تمت معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الإجابات تم إضافة طول الفئة إلى أقل درجة في المقياس كما في الجدول رقم 2.

### الجدول (3.2). معالجة مقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8-1	قليل جداً
2.6-1.81	قليل
3.4-2.61	متوسط
4.2-3.41	كثير
5-4.21	كثير جداً

### 3.6 صدق وثبات أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري: ويعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقيس ما تم قياسه بالفعل. أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود.

تم تقديم أداة الدراسة إلى مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى. أو مستوى الصياغة باللغة العربية أو أية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، فقد تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى.

2. **صدق البناء والاتساق الداخلي:** وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور، من أجل تحديد قدرة كل منها في كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لمحورها، بينما ملائمة كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس.

3. **ثبات أداة الدراسة:** الثبات يعني الاتساق في النتائج المتحصل عليها، واستقرار النتائج بمرور الوقت، وينتج عن الاختبار المستمر نفس النتائج إذا تم تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد مرة أخرى، ولقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمته (**Chroanbach's Alpha**) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (**0.70**) وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل هذا على ثبات أعلى للدراسة.

يظهر الجدول أدناه أن قيمة "الفا كرونباخ" تراوحت بين **0.756 - 0.751** بالنسبة لأبعاد الدراسة وللمؤشر الكلي كانت قيمة المعامل **0.840**. لذا يمكن وصف نتائج الدراسة بالثبات. وأن البيانات المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

الجدول (**3.3**) معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لقياس الثبات والصدق

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	15	0.756
المحور الثاني	15	0.751
الدرجات الكلية لمقياس الدراسة	30	0.840

### 3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. **الإحصاء الوصفي:** وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:
  - . التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
  - . **الوسط الحسابي:** تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
  - . **الانحراف المعياري:** تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
2. **الإحصاء الاستدلالي:** تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- معامل الاتساق (Chroanbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- اختبار T للعينات (Independent Sample T-test): وذلك لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي (Linear Regression) وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين محاور الدراسة مع المتغيرات الديموغرافية.
- استخدام معامل الارتباط لإثبات الفرضيات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### مقدمة

يتضمن هذا الفصل الرابع نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، وبهدف الكشف عن "أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم

بولاية إبراء) ،والكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول المتغيرات الاربعة باختلاف متغيراتهم الشخصية.

#### 4.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يشير الجدول أدناه إلى أهم المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري) المتعلقة بأفراد العينة الدراسة وتكرارات كل متغير والنسب المئوية.

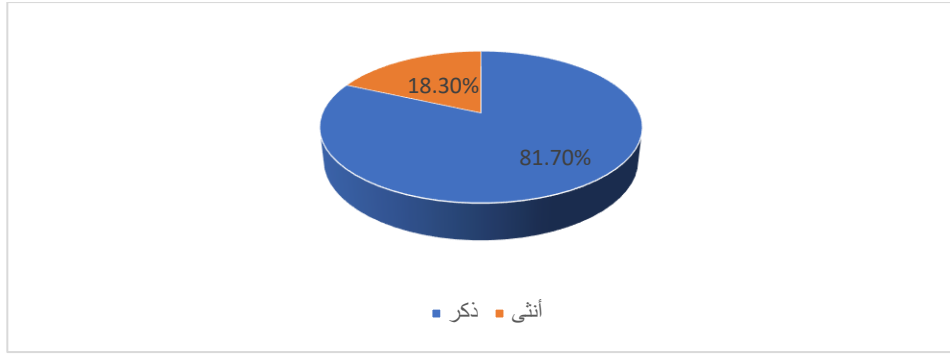
##### (1) الجنس

جدول رقم (4.1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	58	%81.7
أنثى	13	%18.3
المجموع	71	%100

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4.1) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم ذكور بنسبة 81.7% وهي أعلى فئة شملتهم الدراسة، أما الإناث فكانت نسبتهن 18.3%.

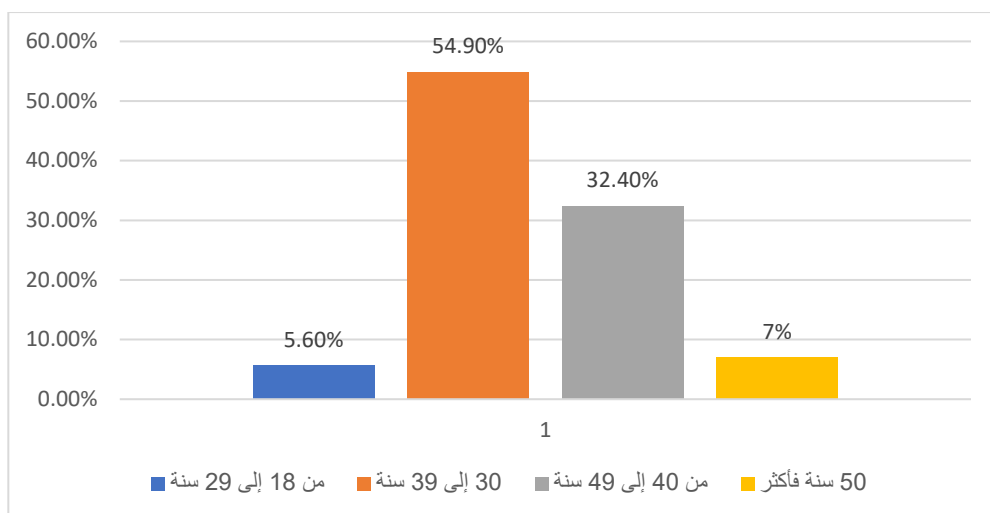
## (2) العمر

جدول رقم (4.2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 18 إلى 29 سنة	4	5.6%
30 إلى 39 سنة	39	54.9%
من 40 إلى 49 سنة	23	32.4%
50 سنة فأكثر	5	7%
المجموع	71	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4.2) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 54.9%، يليهم الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 32.4%، أما 50 سنة فأكثر بنسبة 7%، بينما 18 إلى 29 سنة بنسبة 5.6%.

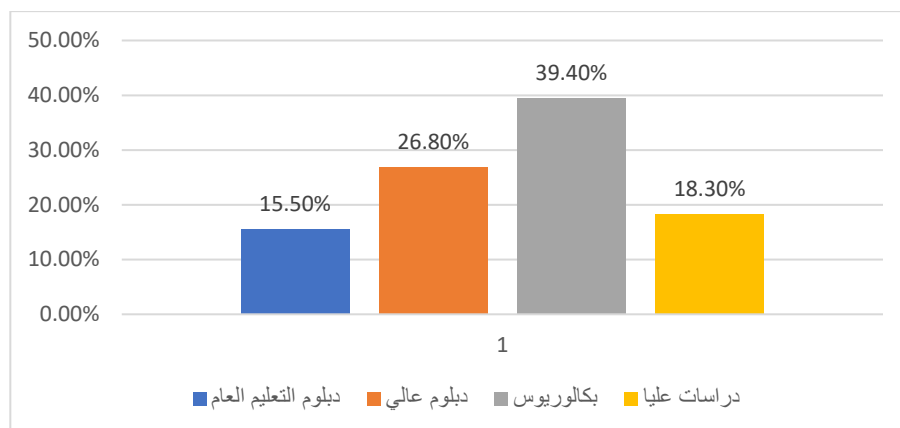
### (3) المؤهل العلمي

جدول رقم (4.3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
15.5%	11	دبلوم التعليم العام
26.8%	19	دبلوم عالي
39.4%	28	بكالوريوس
18.3%	13	دراسات عليا
100%	71	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4.3) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم حملة البكالوريوس بنسبة 39.4%، يليهم الدبلوم العالي بنسبة 26.8%، أما الدراسات العليا بنسبة 18.3%، بينما دبلوم التعليم العام بنسبة 15.5%.

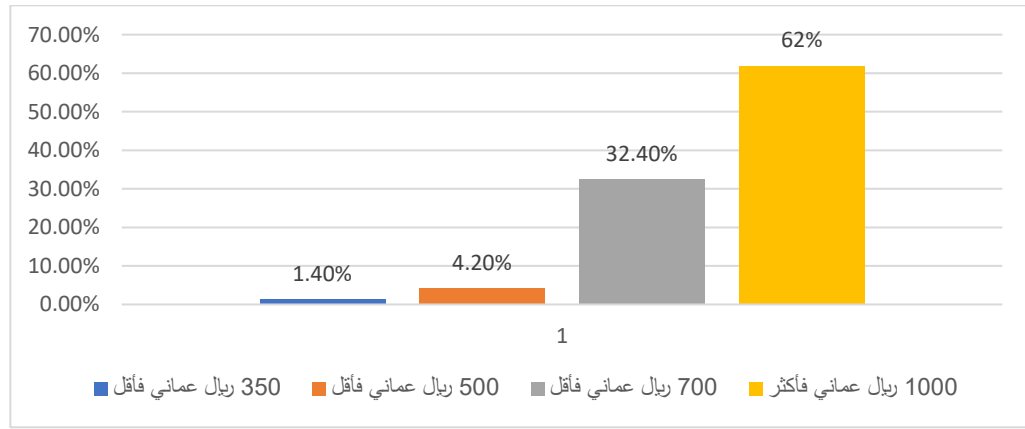
(4) الدخل الشهري:

جدول رقم (4.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل الشهري
1.4%	1	350 ريال عماني فأقل
4.2%	3	500 ريال عماني فأقل
32.4%	23	700 ريال عماني فأقل
62%	44	1000 ريال عماني فأكثر
100%	71	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

الشكل رقم (4.4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م.

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة هم رؤساء أقسام بنسبة 31.7%، أما مدير فأعلى، وموظف بنسبة 25%، بينما مساعد مدير 18.3%.

## 4.2 وصف نتائج الدراسة:

لدراسة النتائج تمت تجزئة الموضوع إلى محورين، حيث اشتمل المحور الأول على المتغير المستقل

(الاحتراق الوظيفي) على ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الإجهاد العاطفي.

- البعد الثاني: تبدل المشاعر.

- البعد الثالث: نقص الإنجاز .

واشتمل المحور الثاني: أداء الموظفين: وتتكون من ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الجهد في العمل .

- البعد الثاني: القدرات الفردية .

- البعد الثالث: إدراك الفرد .

1/المحور الأول: الاحتراق الوظيفي:

البعد الأول: الإجهاد العاطفي:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بأني استنزفت عاطفياً	2.62	1.113	4	متوسط
2	التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر	3.24	1.140	1	متوسط
3	التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطاً كبيراً علي	3.20	1.166	2	متوسط
4	أشعر بالإرهاق حينما أصحو في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر	2.93	1.211	3	متوسط

5	أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أفضيه في عملي	2.52	1.080	5	قليل
	المتوسط العام	2.90			متوسط

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان **2.90** وهذا ما يشير إلى أن الإجهاد العاطفي كانت الموافقة متوسطة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (2) التي تنص على " التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر"، قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي **3.24** وانحراف معياري **1.140** وهي تشير إلى مستوى موافقة " متوسطة" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على أن التعامل طوال اليوم يؤدي إلى التوتر. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (5) والتي تنص على أنني " أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أفضيه في عملي" على أقل متوسط **2.52** وانحراف معياري **1.080** مما يشير إلى درجة موافقة "قليل" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، وهذا يدل أن العمل في نهاية اليوم يؤدي إلى استنفاد الطاقة بالنسبة للموظفين ويحتاج الموظف إلى راحة.

#### البعد الثاني: تبلد المشاعر

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أصبحت شخصاً قاسياً على الناس منذ أن بدأت هذا العمل	3.61	1.089	2	كثير

متوسط	4	1.216	3.25	أشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل قساوة وتبدأ في مشاعري	2
كثير	3	1.075	3.61	إنني في الواقع لا اهتم بما يحدث للآخرين	3
متوسط	5	1.101	2.96	أشعر أن المراجعين يلومونني على بعض المشاكل التي أعاني منها	4
كثير	1	1.204	3.68	أشعر بأنني أعامل بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات لا حياة فيها	5
كثير			3.42	المتوسط العام	

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان **3.42** وهذا ما يشير إلى أن تلبد المشاعر كانت الموافقة عليه كثيراً. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (5) التي تنص على " أشعر بأنني أعامل بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات لا حياة فيها" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي **3.68** وانحراف معياري **1.204** وهي تشير إلى مستوى موافقة " كثير" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن التعامل مع بعض أفراد العينة كأنهم جمادات لا حياة فيهم، وهذا يدل على تلبد المشاعر. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (4) والتي تنص على " أشعر أن المراجعين يلومونني على بعض المشاكل التي أعاني منها ". على أقل متوسط **2.96** وبانحراف معياري **1.101**

مما يشير إلى درجة موافقة "متوسط" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين أن المراجعين دائماً يلومونه على بعض المشاكل التي يعاني منها.

### البعد الثالث: نقص الإنجاز:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بالنشاط والحيوية في عملي	2.20	0.995	2	قليل
2	أشعر بتأثير إيجابي في حياة الآخرين من خلال عملي	1.99	0.870	5	قليل
3	أستطيع وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه	2.21	1.041	1	قليل
4	أثناء عملي أتعامل مع مشكلات العمل بهدوء تام	2.11	0.838	3	قليل
5	حققت أشياء كثيرة جديرة بالتقدير في هذا العمل	2.01	0.837	4	قليل
	المتوسط العام	2.10			قليل

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان **2.10** وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة لنقص الإنجاز كانت الموافقة قليلة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (3) التي تنص

على " أستطيع وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه". قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.21 وانحراف معياري 1.041 وهي تشير إلى مستوى موافقة " قليلة" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن جميع أفراد العينة بأن الحماس دائماً فيه يستطيع الموظف تهيئة الجو لأداء عمله بأكمل وجه. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (2) والتي تنص "أشعر بتأثير إيجابي في حياة الآخرين من خلال عملي" على أقل متوسط 1.99 وبانحراف معياري 0.870 مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين أنه يشعر بتأثير إيجابي مع حياة الآخرين أثناء أداء عمله.

المحور الثاني: أداء الموظفين:

البعد الأول: الجهد في العمل:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بالتعب والإنهاك عند نهاية الدوام الرسمي	2.46	1.012	5	قليل
2	أواجه صعوبة في الحصول على إجازة للراحة	2.77	1.221	4	متوسط
3	لا أتمكن من حضور المناسبات الاجتماعية بسبب ضغط العمل	2.83	1.171	3	متوسط

متوسط	2	1.011	2.92	أحياناً تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة	4
كثير	1	1.154	3.41	أشعر بالاكنتاب وضيق الصدر أثناء أدائي لمهام عملي	5
متوسط			2.88	المتوسط العام	

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان **2.88** وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة الجهد في العمل كانت الموافقة متوسطة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (5) التي تنص على " أشعر بالاكنتاب وضيق الصدر أثناء أدائي لمهام عملي " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي **3.41** وانحراف معياري **1.154** وهي تشير إلى مستوى موافقة " كثير" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن جميع أفراد العينة يشعرون بالاكنتاب وضيق في الصدر أثناء أداء المهام الموكلة في العمل. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (1) والتي تنص على " أشعر بالتعب والإرهاك عند نهاية الدوام الرسمي". على أقل متوسط **2.46** وبانحراف معياري **1.012** مما يشير إلى درجة موافقة "قليل" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين أن الإرهاك في العمل يؤدي إلى التعب في نهاية الدوام الرسمي.

#### البعد الثاني: القدرات الفردية:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
-------	---------	---------------	-------------------	---------	---------

1	لدي القدرة على استيعاب القواعد وأساليب العمل	1.93	0.762	4	قليل
2	المقدرة على إنجاز العمل في الموعد المطلوب	2.03	0.736	2	قليل
3	يملك العاملون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم	2.32	0.922	1	قليل
4	أتعامل بكفاءة عالية في عملي	1.96	0.853	3	قليل
5	أقوم بعملي بطريقة سليمة وجيدة	1.89	0.688	5	قليل
	المتوسط العام	2.03			قليل

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان **2.03** وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة القدرات الفردية كانت الموافقة فيه قليلة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (3) والتي تنص على " يملك العاملون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي **2.32** وانحراف معياري **0.922** وهي تشير إلى مستوى موافقة " قليلة" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن العاملين يمتلكون المهارات الكافية لإنجاز العمل. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (5) والتي تنص " أقوم بعملي بطريقة سليمة وجيدة " على أقل متوسط **1.89** وبانحراف معياري **0.688** مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة" بالنسبة لهذه الفقرة، ومن وجهة نظر المبحوثين إن العمل السليم والجيد يؤدي إلى إنجاز العمل.

البعد الثالث: إدراك الفرد:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أحرص تماماً على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات	1.72	0.659	4	قليل جداً
2	أعرف جيداً المهام الوظيفية وألتزم بها	1.79	0.715	3	قليل جداً
3	أقبل توجيهات الرؤساء	1.92	0.732	1	قليل
4	لدي القدرة على العمل دون مراقبة	1.63	0.702	5	قليل جداً
5	أبتكر طرقاً جديدة لتطوير عملي	1.86	0.723	2	قليل
	المتوسط العام	1.78			قليل

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان **1.78** وهذا ما يشير إلى أن إدراك الفرد كانت الموافقة فيه قليلة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (3) التي تنص على " أأقبل توجيهات الرؤساء " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي **1.92** وانحراف معياري **0.732** وهي تشير إلى مستوى موافقة " قليلة " على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن جميع أفراد العينة يتقبلون توجيهات رؤسائهم. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (4) والتي تنص على " لدي القدرة على العمل دون مراقبة ". على أقل متوسط **1.63** وانحراف معياري **0.702** مما يشير إلى

درجة موافقة "قليلة جداً" بالنسبة لهذه الفقرة. ومن وجهة نظر المبحوثين فإن الموظفين لهم القدرة على العمل دون مراقبة.

استخدام معامل الانحدار لقياس أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات:

جدول رقم (1) يوضح معامل الانحدار ما بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد العاطفي، تلبد

المشاعر، نقص الإنجاز) مع أداء الموظفين:

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد $R^2$	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.00	26.	0.52	2.244	3	6.731	الانحدار
0	650	4	0.084	67	5.640	البواقي
				70	12.371	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة الإحصائية **0.000** وهي أقل من **0.05** ولذلك توجد تأثير ما للاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد العاطفي، تلبد المشاعر، نقص الإنجاز) مع أداء العاملين، ونجد أن معامل التحديد (**0.524**) وهذا يدل على أن (**52.4%**) يشيرون على أن الاحتراق الوظيفي يؤثر على أداء العاملين.

دراسة الفروق بين محوري الدراسة وأبعاده بالنسبة لاختلاف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة:

هدف هذا الجزء من الدراسة هو تقدير الفروق في توجهات أفراد العينة بالنسبة لمحوري الدراسة

المصدر	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاحتراق الوظيفي	ذكر	2.8034	0.51947	69	-0.173	0.117	0.734
	أنثى	2.8308	0.48657				

باختلاف متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

**المحور الأول:** الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد العاطفي، تبدل المشاعر، نقص الإنجاز).

**والمحور الثاني:** أداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد).

**أولاً:** اختبار (ت) للعينات المستقلة لقياس الفروق بين المتغيرات الديموغرافية لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (1) يوضح اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للجنس:

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة 0.734 وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير الجنس.

**جدول رقم (2) يوضح اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للعمر**

المصدر	العمر	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاحتراق	18 -	2.7833	0.37859	7	-2.186	0.701	0.43

						29 سنة	الوظيفي
				0.22901	3.2267	50 سنة فأكثر	

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة **0.430** وهي أكبر من **0.05** ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير العمر.

جدول رقم (3) يوضح اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى للمؤهل

العلمي:

المصدر	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاحتراق الوظيفي	دبلوم التعليم العام	2.897	0.5328	22	-0.083	0.202	0.657
	دراسات عليا	2.9179	0.67668				

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة **0.657** وهي أكبر من **0.05** ولذلك لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (4) يوضح اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير يعزى

#### الدخل الشهري

المصدر	الدخل الشهري	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاحتراق الوظيفي	350 ريال فأقل	1.7333	0	43	-0.807	0	0.0
	1000 ريال فأكثر	2.7652	0.56468				

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من **0.05** ولذلك توجد فروق

ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتراق الوظيفي لمتغير الدخل الشهري.

جدول رقم (5) يوضح اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الأداء الوظيفي لمتغير يعزى

#### للجنس:

المصدر	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة

0.55	0.36	0.614	69	0.43877	2.2437	ذكر	الأداء الوظيفي
				0.33291	2.1641	أنثى	

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة **0.550** وهي أكبر من **0.05** ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الأداء الوظيفي لمتغير الجنس.

جدول رقم (6) يوضح اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الأداء الوظيفي لمتغير يعزى للعمر

المصدر	العمر	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	18-	2.4500	0.2269	7	0.395	1.141	0.321
	29 سنة						
	50 سنة فأكثر	2.3733	0.32863				

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة **0.321** وهي أكبر من **0.05** ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الأداء الوظيفي لمتغير العمر.

جدول رقم (7) يوضح اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الأداء الوظيفي لمتغير يعزى

#### للمؤهل العلمي

المصدر	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأداء	دبلوم	2.2727	0.42106	22	-0.283	0.064	0.803

						التعليم العام	الوظيفي
				0.52030	2.3282	دراسات عليا	

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة 0.803 وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الأداء الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (8) يوضح اختبار (ت) للعينات المستقلة ما بين الأداء الوظيفي لمتغير يعزى الدخل الشهري

المصدر	الدخل الشهري	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	350 ريال	1.4000	0	43	-	0	0.000
	فأقل				0.8		
	1000 ريال	2.1667	0.402		83		
	فأكثر		70				

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الأداء الوظيفي لمتغير الدخل الشهري.

ثانياً: اختبار تحليل التباين لقياس الفروق ما بين متغيرات الدراسة:

المحور الأول: الاحتراق الوظيفي:

جدول تحليل التباين الاحتراق الوظيفي بأبعادها (الإجهاد العاطفي، تبلد المشاعر، نقص الإنجاز)

لمتغير يعزى للجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإجهاد العاطفي	بين المجموعات	1	0.278	0.353	0.554
	داخل المجموعات	69	0.787		
	المجموع	70	54.550		
تبلد المشاعر	بين المجموعات	1	0.020	0.025	0.874
	داخل المجموعات	69	0.778		
	المجموع	70	53.692		
نقص الإنجاز	بين المجموعات	1	0.873	2.019	0.160
	داخل	69	0.432		

					المجموعات
			70	30.709	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (0.554، 0.874، 0.160) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتراق العاطفي بأبعاده (الإجهاد العاطفي، تبدل المشاعر، نقص الإنجاز) لمتغير الجنس.

جدول (2) يوضح تحليل التباين الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد العاطفي، تبدل المشاعر، نقص الإنجاز) لمتغير يعزى للعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الاجهاد العاطفي	بين المجموعات	3	2.630	3.776	0.014
	داخل المجموعات	67	0.696		
	المجموع	70			
تبدل المشاعر	بين المجموعات	3	0.569	0.734	0.535
	داخل المجموعات	67	0.776		

					المجموعات	
			70	53.692	المجموع	
0.477	0.839	0.371	3	1.112	بين المجموعات	نقص الإنجاز
		0.442	67	29.597	داخل المجموعات	
			70	30.709	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية للإجهاد العاطفي **0.014** وهي أقل من **0.05** ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الإجهاد العاطفي لمتغير العمر.

أما القيم الاحتمالية (**0.477، 0.535**) وهي أكبر من **0.05** ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين (تبلد المشاعر، نقص الإنجاز) لمتغير العمر.

جدول (3) يوضح تحليل التباين الاحتراق الوظيفي بأبعادها (الإجهاد العاطفي، تبلد المشاعر، نقص الإنجاز) لمتغير يعزى للمؤهل العلمي:

مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة (ف)	مستوى
	المربعات	الحرية	المربعات		الدلالة

0.106	2.121	1.577	3	4.731	بين المجموعات	الإجهاد العاطفي
		0.744	67	49.819	داخل المجموعات	
			70	54.550	المجموع	
0.615	0.603	0.471	3	1.412	بين المجموعات	تبلد المشاعر
		0.780	67	52.281	داخل المجموعات	
			70	53.692	المجموع	
0.063	2.549	1.049	3	3.146	بين المجموعات	نقص الإنجاز
		0.411	67	27.562	داخل المجموعات	
			70	30.709	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (0.106، 0.615، 0.063) وهي أكبر من 0.05 وذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتراق العاطفي بأبعاده (الإجهاد العاطفي، تبدد المشاعر، نقص الإنجاز) لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4) يوضح تحليل التباين الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد العاطفي، تبدد المشاعر، نقص

الإنجاز) لمتغير يعزى للدخل الشهري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.032	3	1.011	1.314	0.277
	51.518	67	0.769		
	54.550	70			
تبدد المشاعر	2.693	3	0.898	1.179	0.324
	51.000	67	0.761		
	53.693	70			

0.420	0.953	0.419	3	1.256	بين المجموعات	نقص الإنجاز
		0.440	67	29.453	داخل المجموعات	
			70	30.709	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (0.277، 0.324، 0.420) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتراق العاطفي بأبعاده (الإجهاد العاطفي، تبدل المشاعر، نقص الإنجاز) لمتغير الدخل الشهري.

#### المحور الثاني: أداء الموظفين:

جدول (5) يوضح تحليل التباين أداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك

#### الفرد) لمتغير يعزى للجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.316	1.021	0.752	1	0.752	بين المجموعات	الجهد في العمل
		0.736	69	50.807	داخل	

					المجموعات	
			70	51.558	المجموع	
0.707	0.143	0.042	1	0.042	بين المجموعات	القدرات الفردية
		0.296	69	20.432	داخل المجموعات	
			70	20.474	المجموع	
0.831	0.046	0.014	1	0.014	بين المجموعات	إدراك الفرد
		0.297	69	20.526	داخل المجموعات	
			70	20.540	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (0.831، 0.707، 0.316) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أداء العاملين بأبعادها (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) لمتغير الجنس.

جدول (6) يوضح تحليل التباين أداء الموظفين بأبعادها (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك

الفرد) لمتغير يعزى العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجهد في العمل	بين المجموعات	3	1.113	1.546	0.211
	داخل المجموعات	67	0.720		
	المجموع	70	51.558		
القدرات الفردية	بين المجموعات	3	0.321	1.102	0.355
	داخل المجموعات	67	0.291		
	المجموع	70	20.474		
إدراك الفرد	بين المجموعات	3	0.179	0.598	0.618
	داخل	67	0.299		

					المجموعات	
			70	20.546	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (0.211، 0.355، 0.618) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أداء العاملين بأبعادها (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) لمتغير العمر.

جدول (7) يوضح تحليل التباين أداء الموظفين بأبعادها (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك

الفرد) لمتغير يعزى للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.602	3	1.201	1.677	0.180
	47.957	67	0.716		
	51.558	70			
بين المجموعات	0.291	3	0.097	0.322	0.809

		0.301	67	20.183	داخل المجموعات	الفردية
			70	20.474	المجموع	
0.287	1.283	0.372	3	1.116	بين المجموعات	إدراك الفرد
		0.290	67	19.424	داخل المجموعات	
			70	20.540	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (0.180، 0.809، 0.287) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أداء العاملين بأبعدها (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (8) يوضح تحليل التباين أداء الموظفين بأبعدها (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك

الفرد) لمتغير يعزى للدخل الشهري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين	3.463	3	1.154	1.608	0.196

					المجموعات	العمل
		0.718	67	48.095	داخل المجموعات	
			70	51.558	المجموع	
0.228	1.480	0.424	3	1.272	بين المجموعات	القدرات الفردية
		0.287	67	19.202	داخل المجموعات	
			70	20.474	المجموع	
0.385	1.029	0.302	3	0.905	بين المجموعات	إدراك الفرد
		0.293	67	19.635	داخل المجموعات	
			70	20.540	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (0.385، 0.228، 0.196) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أداء العاملين بأبعادهما (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) لمتغير الدخل الشهري.

### 4.3 اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين:

جدول (1) يوضح معامل الارتباط ما بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.591	الاحتراق/ أداء الموظفين

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط **0.591** وهو ارتباط تام ما بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين. ونجد مستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من **0.05** ولذلك توجد علاقة إيجابية بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين. كما نجد أن مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء تسعى على مختلف أنماطها وأشكالها إلى تعزيز إنتاجية الموظفين وتحقيق الاستفادة القصوى من أداؤهم، ولكن في كثير من الأحيان وعلى وجه الخصوص الموظفين في المديرية لما لهم من دور فاعل في التواصل مع أفراد المجتمع في تقديم الدعم والخدمات والذين قد يتأثر أداؤهم نتيجة لبعض الضغوط الوظيفية، وقد يصاب الموظف بحالة من الاحتراق الوظيفي نتيجة لعوامل توتر للموظف مثل عبء الدور وصراع الدور، وهي بدورها تزيد من التزاماته ومسئوليته الشخصية. وبسبب المستويات العالية من الإثارة التي تحدثها هذه المتطلبات فإن الموظف يبدأ بالشعور بالإجهاد العاطفي عند التعرض المتكرر لهذه المتطلبات المهمة فيلجأ إلى فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين وبالتالي يعتري الفرد

شعوراً بتدني الإنجاز الشخصي خصوصاً عندما يعمل في بيئة لا توفر إلا قدرًا محدوداً من التغذية الراجعة والمكافآت لتحقيق الإنجاز في العمل.

الفرضية الأولى: توجد علاقة سلبية بين الإجهاد العاطفي وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد)

جدول (2) يوضح معامل الارتباط ما الإجهاد العاطفي وأداء الموظفين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.451	الإجهاد العاطفي / أداء الموظفين

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط **0.451** وهو ارتباط تام ما بين الإجهاد العاطفي وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد)، ومستوى دلالة **0.000** وهي أقل من **0.05** ولذلك توجد علاقة إيجابية ما بين الإجهاد العاطفي وأداء الموظفين وهي معنوية ودالة إحصائياً. يؤثر الإجهاد العاطفي في المزاج والصحة النفسية. قد يلاحظ الشخص بدايةً أنه أصبح أكثر تشاؤماً، وقد يفقد رغبته في العمل أو العلاقات الاجتماعية أو حتى أداء المهام البسيطة. وقد يصاحبه إحساس بالإحباط وعدم القدرة على العطاء أو تأدية مسؤولياته تجاه المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل، وأحد الأعراض الشائعة لهذا البعد هو عدم الرغبة في العمل في اليوم التالي، والاستمرار لفترة طويلة لمسببات الاحتراق الوظيفي، والعجز عن التغلب عليها وانهايار المقاومة، مما يؤدي إلى استنفاد طاقة الفرد العاطفية والنفسية وقواه للتكيف مع الحالة التي يعيشها ويكون الفرد عرضة للإصابة بالأمراض المتولدة من الاحتراق مثل الأزمات القلبية والقرحة وغير ذلك.

الفرضية الثانية: توجد علاقة سلبية بين تبدل المشاعر وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد).

جدول (3) يوضح معامل الارتباط ما بين تبدل المشاعر وأداء الموظفين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.040	0.245	تبدل المشاعر/أداء الموظفين

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط **0.245** وهو ارتباط ضعيف ما بين تبدل المشاعر وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد)، ونجد أن مستوى الدلالة **0.040** وهي أقل من **0.05** ولذلك توجد علاقة إيجابية ضعيفة ما بين تبدل المشاعر وأداء الموظفين. إن تبدل المشاعر هو "شعور الفرد بالسلبية والتشاؤم، وعدم المبالاة نحو وظيفته، والتعامل السلبي مع الآخرين" كما يظهر العاملون قسوة في التعامل ومعاملة الأفراد كأشياء وليسوا كبشر، واستخدام بعض الكلمات غير اللائقة، والتغيب عن العمل من دور مبرر.

لذلك يجب أن تهتم الإدارة بخلق بيئة تنظيمية مشجعة على التعاون ومحفزة. والمساهمة في تنظيم دورات خاصة بالتنمية البشرية وإدارة الذات فضلاً عن الدورات المتخصصة بمجال المساعدة بشكل أكثر راحة مع زملاء العمل والتقليل من حالة اللامبالاة التي قد تنتاب البعض وتبدل المشاعر تجاه المرضى وزملاء العمل.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة سلبية بين نقص الإنجاز وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.441	نقص الإنجاز / أداء الموظفين

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط **0.441** وهو ارتباط ضعيف ما بين نقص الإنجاز وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد)، ونجد أن مستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من **0.05** ، ولذلك توجد علاقة إيجابية ضعيفة ما بين نقص الإنجاز وأداء الموظفين. ونجد أن نقص الإنجاز في الاحتراق الوظيفي يعني ميل الفرد لتقييم ذاته بشكل سلبي، والشعور بتدني الكفاءة والفعالية في الأداء الشخصي. فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل يتمثل في اتخاذ مواقف سلبية تجاه الفرد متلقي الخدمة وقلة العناية به. ونجد أن نقص الإنجاز في حالة الاحتراق الوظيفي هو حالة يشعر فيها الفرد بالإرهاق الشديد والتعب المستمر في العمل، والإحساس بعدم القدرة على تحمل الضغط والمسؤوليات المهنية، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي وعادة ما ينجم عن عوامل مثل عدم التوافق مع البيئة العملية، الضغط النفسي والجسدي المفرط، الشعور بعدم الإنجاز وقلة الدعم والتقدير من الزملاء والمسؤولين مما يقلل من إنجاز العمل.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة

أجريت هذه الدراسة بهدف دراسة معرفة أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء)، ومن ناحية ثانية معرفة هل للاحتراق الوظيفي اثر على اداء العاملين من حيث التطوير والتأثيرالمباشر على أداء العاملين وذلك من وجهة نظرة عينة الدراسة والتي استهدفت العاملين مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء على مختلف فئاتهم ودرجات هم التعليمية ومسمياتهم الوظيفية وقد أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

#### 1. 5 أولاً: النتائج:

1. أكدت الدراسة بأنه توجد علاقة إيجابية تامة ما بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين بمعامل

ارتباط 0.591.

2. بينت الدراسة بأنه توجد علاقة إيجابية تامة ما بين الإجهاد العاطفي وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد

في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) بمعامل ارتباط 0.451.

3. وضحت الدراسة بأنه توجد علاقة ضعيفة ما بين تبلد المشاعر وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في

العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) بمعامل ارتباط 0.245.

4. كشفت الدراسة بأنه توجد علاقة ضعيفة ما بين نقص الإنجاز وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في

العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) بمعامل ارتباط 0.441.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد العاطفي، تبدل المشاعر، نقص الإنجاز) لمتغير يعزى للجنس.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الإجهاد العاطفي لمتغير يعزى للعمر بمستوى دلالة

**0.014.**

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تبدل المشاعر، نقص الإنجاز لمتغير يعزى للعمر بمستوى دلالة (0.535، 0.477).

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد في العمل، تبدل المشاعر، نقص الإنجاز) لمتغير يعزى للمؤهل العلمي.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد في العمل، تبدل المشاعر، نقص الإنجاز) لمتغير يعزى للدخل الشهري.

10. يؤثر الاحتراق الوظيفي تأثيراً كبيراً ومباشراً على أداء الموظفين؛ حيث إن الموظف كلما زادت لديه درجة الاحتراق زاد تقاينه في عمله.

11. الموظفون في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء يعانون بصفة عامة درجات متوسطة من الاحتراق الوظيفي على أبعاده (الإجهاد العاطفي، تبدل المشاعر، نقص الإنجاز)، فقد أظهرت النتائج انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المبحوثين. 12. أكدت الدراسة بأن الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد)، وعدم إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي حتماً لشعورهم بالمعاناة والسلبية وتدني مستوى رضاهم وشعورهم بالعجز وفقدان التحكم في عملهم.

13. أكدت الدراسة بأن العلاقات الإيجابية والطيبة بين الموظفين مع رؤسائهم من جهة ومع زملائهم من جهة أخرى أو مع المراجعين ستتعاكس حتماً على رضا ونفسية الموظفين على مستوى احتراقهم.

## 2. 5 ثانياً: التوصيات

توصي الدراسة بالآتي:

1. العمل على تخفيف العبء الملقى على عاتق الموظفين وذلك لأنه كلما قل العبء الملقى على الموظف قل الاحتراق لديه وبذلك يكون الإنجاز أفضل وأقل أخطاءً.
2. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث إنه كلما كان العمل مناسباً للقدرات الفردية للموظف قل الاحتراق لديه.
3. إعطاء الفرد المعلومات اللازمة له عند توظيفه والتي تساعد على فهم دوره الوظيفي وإدراكه لعمله وتحديد دوره الوظيفي حتى لا يحدث لديه صراع في الدور وعدم مواجهة مشاكل في تأدية دوره الوظيفي.
4. إعطاء دورات تدريبية للموظفين في مجال فن التعامل مع العملاء وكيفية التغلب على مشكلات العمل لكافة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة والعمل على إشراك الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في وضع الأهداف والخطط لتشجيعهم وإلزامهم بتنفيذها والالتزام بها.
5. النظر في الأنظمة واللوائح الإدارية ومحاولة تغييرها في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء بما يناسب حل مشكلة الاحتراق مثل:  
- إعادة تحديد ساعات العمل.

- إعطاء حوافز مادية ومعنوية للموظفين.
- إعطاء إجازات كافية للموظفين.
- استشارة الموظفين وتوفير سبل الراحة لهم بما يناسب مصلحة العمل.
- استحداث برامج مساعدة للموظفين تلك التي قد تساعدهم في الاندماج في العمل وتحقيق مستوى التوازن ما بين طموحاتهم وواقع عملهم.
- 6. ضرورة الموازنة بين العبء الوظيفي وبين قدرات الموظفين ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم الميدانية.
- 7. رفع مستوى الأداء الوظيفي أو المحافظة عليه في حالة كان الاحتراق مرتفعاً من خلال عملية التطوير والتدريب وغرس الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- 8. ضرورة الاهتمام بظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال تبني إستراتيجيات تكسر الجمود والروتين الملاحظ في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء بتبني سياسة التدوير.
- 9. إقامة الورش والسمنارات التي تقلل من الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء.
- 10. ضرورة الاهتمام بوضع الأسس والقواعد التي تكفل المساواة للجميع والعمل على إزالة المعوقات سواء كانت إدارية أو مالية مما يكون له انعكاسات إيجابية على الفرد وأدائه.
- 11. العمل بروح الفريق الواحد، وأن يكون للفرد دوراً أخلاقياً في المجتمع مما يؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، كما تحد من احتراقهم الوظيفي.

## الخاتمة

وختاماً، فقد تناول الباحث في هذه الدراسة موضوع " أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء)" وذلك كمحاولة من الباحث لمعرفة الأثر السلبي لتلك الظاهرة على أداء الموظفين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء، ومن ثم السعي الجاد لوضع الحلول والمعالجات العلمية. في الوقت الراهن باتت مسألة الإنتاجية وتجويد العمل في رأس أولويات المؤسسات الرسمية؛ لكونها مؤشراً لفعاليتها لا سيما في ظل التحديات التي يواجهها الأفراد العاملون من ضغوط وأزمات نفسية؛ لذلك تعمل المؤسسات والمنظمات الناجحة وباستمرار في أن يكون لديها موارد بشرية تتسم بالروح المعنوية العالية، واتجاهات إيجابية نحو أعمالهم التي يعملون بها بما يضمن حفاظ المؤسسة على العاملين وصيانتهم ضد حالات الإحباط واليأس والشعور بالعجز.

لا شك أن القائمين على أمر التعليم في المجتمع يمثلون رأس الرمح وأهم الركائز التي تعول عليها السلطنة في نهضتها الشاملة بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والعلمية، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة.

ومن خلال البيانات والمعلومات التي جمعها الباحث من الاستبانة المعدة لذلك الغرض، وبعد مناقشة الأسئلة واختبار الفرضيات وتحليلها ثم تفسيرها مع ربطها بالدراسات السابقة المشابهة وذات الصلة بالدراسة الحالية، عليه فسوف يقوم الباحث في هذا الفصل باستعراض النتائج التي توصل إليها البحث وكذلك أهم التوصيات. فقد هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين بمديرية التربية والتعليم في ولاية إبراء، ومن ثم تقييم أثر الإنهاك العاطفي، وتبلد

المشاعر، أثر الإنجاز على أداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، نقص الانجاز)، علاوة على السعي لمعرفة مستوى الاحتراق الوظيفي للموظفين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء. وفي سبيل الوصول إلى تلك الأهداف عالجت هذه الدراسة خمسة أبواب ابتدره بالفصل الأول حيث تتمثل مشكلة الدراسة في التأثير السلبي لظاهرة الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في بيئة العمل بسبب تعرضهم لمجموعة من الضغوط التي تؤثر على الحالة النفسية والجسدية والسلوكية فينتج عنها حالة من عدم التوازن وما يصحب ذلك من حالات الإحباط واللامبالاة بالعمل وفقدان القدرة على التركيز مما ينعكس سلباً على أداء العمل والمؤسسة وقد يسبب ذلك خسائر سواء كانت مادية أو معنوية. ولاستقصاء جوانب تلك الإشكالية انطلق الباحث من فرضية رئيسية هي "وجود علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين" وضح الباحث أهمية هذه الدراسة والتي تتمثل في جانبين هما: الأهمية النظرية من حيث أنها تثري جانباً مهماً من مجالات الدراسات النفسية والاجتماعية وهو الاحتراق الوظيفي تقيمه وأداء الموظفين ومعرفة العلاقة بينهما لدى موظفي مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء. ثم الأهمية العملية التي تركز على أهمية الإجابة عن ماهية أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين، تلك الإجابة قطعاً ستساعد متخذي القرار في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء لتصميم برامج ونظم تركز على الأبعاد الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين.

حدد الباحث حدود الدراسة بأبعادها الموضوعية المتمثلة في هي أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين والمكانية في إبراء والزمانية العام الأكاديمي 2023م - 2024م، والبشرية التي شملت عينة من 114 مفردة تمثل مجتمع الدراسة، وختم الباحث الفصل بتعريف شامل لمصطلحات الدراسة وأنموذج شكلي للدراسة.

استعرض الباحث في الفصل الثاني المفاهيم والمعلومات النظرية ذات الصلة بالبحث وشملت تعريفات بمفهوم ونظريات الاحتراق الوظيفي، والنظريات والنماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي، ومراحل وأبعاد وآلية الاحتراق الوظيفي وآثاره، الآليات المناسبة لمواجهته، وأداء الموظفين والتعريف به، ثم محددات أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه ومعايير ومؤشرات تقييم أداء الموظفين. ثم انتقل الباحث إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، وفيه تناول الباحث 8 دراسات سابقة باللغة العربية و 5 دراسات أجنبية، مع التطرق لأوجه التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية ومظاهر الاستفادة التي حصل عليها الباحث من تلك الدراسات السابقة.

عالج الباحث في الفصلين الثالث والرابع البيانات التي جمعها من خلال استبانة أعدها لذلك الغرض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجاء مجتمع الدراسة مكون من 350 فرداً يمثلون شريحة الموظفين في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء. تم اختيار عينة الدراسة من عينة عشوائية قوامها (71) موظفاً، اختار من بينهم عينة بسيطة بنسبة 20% من الفئات المستهدفة حيث استجاب جميعهم لأسئلة الاستبانة الموجهة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة وهي أداة الدراسة.

بالنسبة لتحليل الإحصائي استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للبيانات المستخلصة من أدوات الدراسة التي تم تطبيقها على العينة الأساسية لتطبيق أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين في مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء، وقد تبنى الباحث مجموعة من الإجراءات التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين، عمد الباحث إلى التحقق من الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة باستخدام بعض المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ولكي يطمئن الباحث على ثبات أداة الدراسة واتساق النتائج المتحصل عليها تم توظيف معامل "ألفا كرونباخ" الذي جاءت قيمتها (0.840) وهي قيمة مرتفعة تدل على تحقق الثبات في الأداء.

ثم فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.

بعد تلك الخطوة انتقل الباحث إلى تنقية وتحليل تلك البيانات مستخدماً المقاييس الإحصائية المختلفة، قام الباحث بعد ذلك بعرض تلك البيانات في جداول ورسوم بيانية ليتجه بعده إلى تفسير تلك البيانات، وبعدها توصل الباحث إلى نتائج وتوصيات التي جاءت كما يلي:

## قائمة

### المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع العربية

1. أبو حليلة، أشرف، (2018) ، دافعية الانجاز، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/ الأردن.
2. أبو مسعود، سماهر، (2010)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم.
3. إمام، محمود السيد، (2018)، أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة المال والأعمال، العدد السابع، جامعة مدينة السادات، مصر.
4. بن ظافر، سعيد بن علي. (2021م)، الاحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج، مجلة دراسات في التعليم العالي، المجلد 19، العدد19، جامعة أسيوط، مصر.
5. بن عريمة، نوال. (2020) . أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، محمد بوضياف . ورقة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
6. بن مسعود، محمود محمد. (2022م)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي وتأثيرها في الولاء التنظيمي لدى الأطقم الطبية والطبية المساعدة للعاملين بالمركز الطبي في قطاع الصحة زليتن، مجلة البحوث الأكاديمية (العلوم الإنسانية) العدد23. الجامعة الأسمرية الإسلامية، دولة ليبيا.

7. الجاف (2020م)، تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في هيئة توزيع بغداد - شركة توزيع المنتجات النفطية.
8. الجاف، نادية عبدالله محمد (2020). تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في هيئة توزيع بغداد - شركة توزيع، الجامعة التقنية الوسطى، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية. المنتجات النفطية. 1(20).
9. خالد بن عريمة (2020م)، أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - محمد م بوضياف - ورقة.
10. دويدار، محمود محمد عوض. (2014م) ، أثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الانسحاب الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد1، جامعة عين شمس.
11. زيد، مبارك ياسر. (2020) جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة على جامعة للتنمية البشرية»، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية،
12. سليم، بن زهرة، وتوفيق، بوخلوه. (2020). تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
13. شاويش، مصطفى نجيب. (2007) إدارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار الشروق.
14. عبد الباقي، صالح الدين محمد (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل تنظيمي معاصر. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

15. عبد الملك وتغريد، (2020م): أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الفرياض السعودية، المجلة العربية للإدارة ، العدد40.
16. العيزي وغيلان (2020) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي (دراسة حالة على جامعة آزال للتنمية البشرية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية).
17. العيزي، محمود عبده حسن، وغيلان، مبارك ياسر زيد (2021م)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي (دراسة حالة على جامعة آزال للتنمية البشرية) مجلة الأندلس مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 7(27).
18. غانم (2021م) بعنوان: الصراع التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية.
19. غانم، أحمد (2021)، الصراع التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. 20(3)، جامعة قناة السويس، مصر.
20. محمود السيد أمام (2018م)، أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة جامعة مدينة السادات، مصر.
21. محمود محمد بن مسعود (2022م) بعنوان: ظاهرة الاحتراق الوظيفي وتأثيرها في الولاء التنظيمي لدى الأطقم الطبية والطبية المساعدة للعاملين بالمركز الطبي في قطاع الصحة زليتن: دراسة تحليلية في مركز العزل بالمركز الطبي زليتن .مجلة البحوث الأكاديمية 16-1، 23 .
22. محمد، مصطفى (2018)، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، عمان، دار المنهل للنشر

والتوزيع

23. دودين، أحمد يوسف (2011)، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، (عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع
24. نبيلة، عدان (2020)، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع
25. النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، الزغبى، ماجد راضي (2013)، أساسيات البحث العلمي - منظور تطبيقي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
26. إسحاق، سميرة (2016) الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع النفط بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، مصر
27. . الأمين، مصطفى (2016) أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
28. البارودي، منال (2015) التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن .
29. البربري، مروان (2016) دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين.
30. البلوي، محمد (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن .

31. الحارثي، خالد (2012) الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، مجلة كلية التربية، جامعة عين 771-814، 36(3)، مصر، شمس
32. الحريري، ديانا (2017) دراسة العلاقة بين مكونات القيادة والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية: دراسة مقارنة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
33. الحريري، محمد (2016) علم النفس الإداري - علم النفس وعلاقته بعلم النفس مدخل استراتيجي لعلم النفس الإداري السلوكي، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
34. الخليل، أحمد (2016) أثر إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين في الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان
35. الخليل، صخر (2017) دور الأمن الوظيفي في تحسين أداء العاملين (أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف نموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
36. الدويش، ريم (2017) الاحتراق النفسي وعلاقته بمرونة الأنا لدى الأطباء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
37. السبيعي، عبدالله (2014) الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية .

38. السبيعي، وليد (2016)التدوير الوظيفي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمديرية العامة للدفاع

المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

السعودية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Choi,J and Koh M (2015),International Journal of Bio-Science and Bio Technology, 7(3), 12-128.
2. Samani & Ahmadi,F.(2015) job design impact on plasma lipid level of leadership, job burnout employee fatigue and workload in workers from Isfahan province gas distribution company.
3. Ozbag, G.and Ceyhun,G(2014)The impact of job characteristics on burnout;The mediating role of work family conflict and the moderating role of job satisfaction, **International Journal of Academic Research in management 3(3)291-309**
4. Paracha ,M,Qamar,A, UL-Hassan,I,and Wagas, H,(2012)Importance of leadership style(Transformational & Transactional leadership) on employee performance &mediating role of job satisfaction:Studyof private school(educator) in Pakistan Global Journal of Management and Business Research (12)4,1-39
5. Adebayo,S, and Ezeanya,I,(2011)Task identity and job autonomy as correlates of burnout among nurses in jobs,Nigeria,International Review of Social Sciences and Humanities, 2(1), 7-13
6. Abu Akar, F. (2013) Burnout among Mental Health Workers in Gaza Strip Analytical study, Master thesis, Faculty of nursing, The Islamic University-Gaza, Palestine.
7. Beyouk, M. (2015) Career Path Strategy and its Impact on Burnout: Test of the Moderating Role of Organizational Socialization -An Empirical Study on the Jordanian Insurance Companies , Master thesis, Faculty of Commerce, Middle East University, Amman – Jordan.
8. Gill, R. (2017) Burnout related to occupational stress among Library and Information Professionals (LIS), Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), 22(4), 60-65.

9. Kheirandish, M. ; Farahani, A. and Nikkhoo, B.(2016) The impact of Organizational Culture on employees' Job Burnout, International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management, 3(10), 1-15.
10. Restrepo, M. (2013) The Relationship between Job Structure, Burnout, and Coping Methods among Public School county Bus Drivers, Bus Aides, Mechanics, and Clerical Workers, Doctor thesis, College of Education, Florida International University, Florida

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

الأفاضل/ العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية - المحترمون

تحية طيبة وبعد،

#### الموضوع: دعوة للمشاركة في استبانة أكاديمية

تسرنني افادتكم بأنني أقوم حالياً بإجراء دراسة علمية تهدف إلى قياس "أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، عليه أكون شاكراً لكم دعمكم لي لإنجاح هذا المقرر الأكاديمي وذلك من خلال تخصيص دقائق قليلة من وقتكم الثمين للمشاركة في تعبئة الاستبانة المرفقة

شاكراً لكم تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: إبراهيم بن أحمد الجهضمي

إشراف: الدكتور/هايل طشطوش

## المعلومات العامة (الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع علامة (صح) في المكان المناسب:

### البيانات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

### العمر:

1. من 18 إلى 29 سنة
2. من 40 إلى 49 سنة
3. 30 إلى 39 سنة
4. 50 سنة فأكثر

### المؤهل العلمي:

1. دبلوم التعليم العام
2. دبلوم عالي
3. بكالوريوس
4. دراسات عليا

### المدخول الشهري:

1. 350 ريال عماني فأقل
2. 500 ريال عماني فأقل

4. 1000 ريال عماني

3. 700 ريال عماني فأقل

فأكثر

## الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
<b>المحور الأول : الاحتراق الوظيفي</b>						
أنه " مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي، والتبذل الشخصي والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني.						
<b>البعد الأول : الإجهاد العاطفي</b>						
1	أشعر بأنني استنزفت عاطفياً					
2	التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر					
3	التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطاً كبيراً عليّ.					
4	أشعر بالإرهاق حينما أصحو في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر.					
5	أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في عملي					
<b>البعد الثاني : تبدل المشاعر</b>						

					1 أصبحت شخصاً قاسياً على الناس منذ أن بدأت هذا العمل
					2 أشعر بالقلق في أن يسبب لي هذا العمل قساوة وتبدأ في مشاعري
					3 إنني في الواقع لا أعبأ بما يحدث للآخرين.
					4 أشعر أن المراجعين يلومونني على بعض المشاكل التي أعاني منها.
					5 أشعر بأنني أعامل بعض فئات المراجعين وكأنهم جمادات لا حياة فيها

### البعد الثالث : نقص الإنجاز

					1 أشعر بالنشاط والحيوية في عملي
					2 أشعر بتأثير إيجابي في حياة الآخرين من خلال عملي
					3 أستطيع وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه
					4 أثناء عملي أتعامل مع مشكلات العمل بهدوء تام
					5 حققت أشياء كثيرة جديدة بالتقدير في هذا العمل

### المحور الثاني: أداء الموظفين

البعد الأول : الجهد في العمل

					1	أشعر بالتعب و الإنهاك عند نهاية الدوام الرسمي
					2	أواجه صعوبة في الحصول على إجازة للراحة.
					3	لا أتمكن من حضور المناسبات الاجتماعية بسبب ضغط العمل
					4	أحياناً تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة.
					5	أشعر بالاكنتئاب وضيق الصدر أثناء أدائي لمهام عملي

البعد الثاني : القدرات الفردية

					1	لدي القدرة على استيعاب القواعد وأساليب العمل
					2	المقدرة على إنجاز العمل في الموعد المطلوب
					3	يملك العاملون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم
					4	أتعامل بكفاءة عالية في عملي
					5	أقوم بعملي بطريقة سليمة وجيدة

البعد الثالث : إدراك الفرد

					أحرص تماماً على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات	1
					أعرف جيداً المهام الوظيفية وألتزم بها	2
					أقبل توجيهات الرؤساء	3
					لدي القدرة على العمل دون مراقبة	4
					أبتكر طرقاً جديدة لتطوير عملي	5

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	علي سيف سعود اليعربي	دكتورة	وزارة التربية والتعليم
2	عبد الهادي السمانى عثمان حمزة	استاذ مساعد	جامعة الباحة السعودية

#### قائمة أسماء المحكمين

#### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إبراء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدامه للاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء والبالغ عددهم (350). اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية والتي بلغت (71) مفردة. كما تم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية والاستدلالية عبر برنامج التحليل الإحصائي spss وأظهرت نتائج الدراسة: بأنه توجد علاقة إيجابية تامة ما بين الإجهاد العاطفي وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) بمعامل ارتباط  $0.451$ . كما اوضحت الدراسة بأنه توجد علاقة ضعيفة ما بين تلبد المشاعر وأداء الموظفين بأبعاده (الجهد في العمل، القدرات الفردية، إدراك الفرد) بمعامل ارتباط  $0.245$ . وفي ضوء ما توصل إليه النتائج أوصت الدراسة. بضرورة الاهتمام بوضع الأسس والقواعد التي تكفل المساواة للجميع والعمل على إزالة المعوقات سواء كانت إدارية أو مالية مما يكون له انعكاسات إيجابية على الفرد وأدائه، والعمل بروح الفريق الواحد، وأن يكون لها دور أخلاق في المجتمع مما يؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، وتحد من احتراقهم الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الاحتراق الوظيفي، أداء الموظفين، مديرية التربية والتعليم

## Abstract

**The impact of job burnout on employee performance, a case study of the Directorate of Education in Ibra State,**

This study aimed to identify the impact of job burnout on employee performance, a case study of the Directorate of Education in Ibra State. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used in addition to using the questionnaire as the main tool for collecting data. The study population consisted of (350) employees of the Directorate of Education in the Wilayat of Ibra, and the study sample was chosen using the facilitated sampling method and amounted to (17) individuals. The data was also analyzed using descriptive and inferential tests via the statistical analysis program SPSS, and the results of the study showed: that there is a complete positive relationship between emotional stress and employee performance in its dimensions (effort at work, individual capabilities, individual perception) with a correlation coefficient of 0.451. The study also showed that there is a weak relationship between insensitivity and employee performance in its dimensions (effort at work, individual capabilities, individual perception) with a correlation coefficient of 0.245. In light of the findings, the study recommended: The necessity of paying attention to establishing the foundations and rules that guarantee equality for all and working to remove obstacles, whether administrative or financial, which will have positive repercussions on the individual and his performance. Working in the spirit of one team, and having an ethical role in society, which leads to To improve the level of organizational commitment of employees, and reduce their job burnout.

**Keywords: job burnout, employee performance, Directorate of Education**

