



الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية وأثره على الإنتاجية

دراسة تطبيقية على بيئة العمل ببلدية مسقط

عاصم بن مسلم بن سعيد العبري

باحث بسلك الدكتوراه - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

جامعة الحسن الثاني - الدار البيضاء - عين السبع

المغرب

1 . المقدمة

يتناول هذا البحث ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية بوصفها إحدى الإشكاليات التنظيمية المعاصرة ذات التأثير العميق على كفاءة الأداء المؤسسي ومستوى الإنتاجية. ويُعد الاحتراق الوظيفي من أخطر التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في ظل سعيها المتواصل لتعزيز تنافسيتها ورفع جودة مخرجاتها الخدمية، لما ينطوي عليه من انعكاسات سلبية تمس الفاعلية الفردية والجماعية للعاملين.

وتهدف هذه الدراسة إلى تفكيك العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية من خلال مراجعة أدبية منهجية وتحليل ميداني لبيئة العمل ببلدية مسقط، حيث تكشف النتائج عن وجود ارتباط عكسي دال إحصائياً بين المتغيرين، بما يؤكد أن تصاعد مستويات الاحتراق الوظيفي يقترن بانخفاض ملموس في معدلات الإنتاجية وكفاءة الأداء.

وفي سياق التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، بفعل الضغوط الاقتصادية والتغيرات الاجتماعية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، تتزايد حدة الأعباء المهنية الواقعة على العاملين في القطاع الحكومي، الأمر الذي يفضي إلى حالات من الاستنزاف النفسي والعاطفي، وتآكل الدافعية، وتراجع الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس سلباً على جودة الخدمات العامة المقدمة.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة الملحة إلى مقارنة علمية شاملة لفهم المحددات البنوية والسلوكية للاحتراق الوظيفي، وتحليل تداعياته على الأداء المؤسسي، بما يتيح تصميم تدخلات تنظيمية فعالة للحد من هذه الظاهرة. وفي هذا الإطار، تضطلع إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي محوري، باعتبارها الأداة الرئيسة لتعظيم قيمة رأس المال البشري من خلال بناء بيئات عمل داعمة ومحفزة، قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، لا سيما في ظل التحولات التنظيمية المستمرة، كإعادة الهيكلة وتحديث النظم الإدارية.

وعليه، يؤكد هذا البحث أن الاحتراق الوظيفي لم يعد مجرد ظاهرة فردية معزولة، بل يمثل تحدياً مؤسسياً مركباً يستوجب تبني سياسات تكاملية في إدارة الموارد البشرية، تستند إلى تقليل الضغوط المهنية، وتعزيز الرفاه الوظيفي، وتنمية الدافعية، بما يساهم في الارتقاء بمستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء الحكومي بصورة مستدامة.

2 . التمهيد

يُعدّ الاحتراق الوظيفي من أبرز الظواهر التنظيمية المتصاعدة في بيئات العمل المعاصرة، ولا سيما داخل المؤسسات الحكومية التي تتسم بخصوصية البنية الإدارية وتعقيد الإجراءات التنظيمية وتعدد المستويات البيروقراطية. وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والسلوكية، نظراً لما تفرزه من آثار سلبية مباشرة على سلوك العاملين ومستويات أدائهم وكفاءة المخرجات المؤسسية.

ويُعرّف الاحتراق الوظيفي بأنه "حالة من الاستنزاف النفسي والعاطفي والجسدي المزمن، تنشأ نتيجة التعرض المستمر والمكثف لضغوط العمل، خاصة في الحالات التي تتجاوز فيها متطلبات الوظيفة قدرات الفرد وإمكاناته وموارده المتاحة للتكيف". ويُعد هذا المفهوم من المفاهيم المركزية في علم النفس التنظيمي والسلوك الإداري الحديث.



وقد عرّفته Christina Maslach بأنه "متلازمة نفسية متعددة الأبعاد تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، هي: الإرهاق العاطفي، والتبدل أو الاغتراب عن العمل، وانخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي، وهي أبعاد تعكس حالة من التدهور التدريجي في الصحة النفسية والوظيفية للعاملين نتيجة التعرض المزمن للضغوط المهنية" (Maslach & Leiter, 2016).

وفي السياق العربي، يشير السامرائي (2019) إلى أن الاحتراق الوظيفي يمثل حالة من الإنهاك النفسي والجسدي الناتج عن الضغوط الوظيفية المستمرة، والتي تنعكس سلباً على مستوى الرضا الوظيفي وتؤدي إلى تراجع الأداء العام للعاملين. كما يوضح العنزي (2021) أن هذه الظاهرة تُعد استجابة سلبية ممتدة للضغوط المهنية، تظهر في صورة فقدان الحماس للعمل، وضعف الالتزام التنظيمي، وتراجع مستويات الانخراط الوظيفي.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الاحتراق الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً باختلال التوازن بين متطلبات العمل من جهة، والموارد التنظيمية المتاحة من جهة أخرى، حيث إن ارتفاع الضغوط المهنية في ظل ضعف الدعم الإداري والحواجز يؤدي إلى تدهور الحالة النفسية للموظف، وانخفاض مستوى إنتاجيته وكفاءته. (Bakker & Demerouti, 2017)

وعليه، لا يمكن التعامل مع الاحتراق الوظيفي بوصفه حالة عابرة من الإرهاق أو التعب المؤقت، بل يُعد ظاهرة تنظيمية معقدة تتداخل فيها الأبعاد النفسية والسلوكية والمؤسسية، بما ينعكس بصورة مباشرة على أداء العاملين، وجودة الخدمات المقدمة، وكفاءة المخرجات التنظيمية على مستوى المؤسسة ككل.

وانطلاقاً من هذا التصور، تبرز أهمية إيلاء هذه الظاهرة اهتماماً خاصاً داخل الجهات الحكومية، باعتبارها إحدى الأولويات الرئيسة التي تضطلع بها إدارات الموارد البشرية، وذلك من خلال العمل على تطوير بيئة عمل صحية ومحفزة، تسهم في الحد من مسببات الاحتراق الوظيفي، وتعزيز مستويات الإنتاجية، وترفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى تفكيك البنية المفاهيمية للاحتراق الوظيفي، وتحليل محدداته وأسبابه ومظاهره، إضافة إلى استكشاف انعكاساته على إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي، مع تقديم مجموعة من المقترحات التطبيقية التي من شأنها الإسهام في الحد من هذه الظاهرة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

كما تُعد إدارة الموارد البشرية الفاعل الاستراتيجي الأهم في مواجهة هذه الظاهرة، من خلال دورها المحوري في استقطاب الكفاءات وتنميتها والحفاظ عليها، إلى جانب تهيئة بيئات عمل داعمة ومحفزة، تسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل من جهة، واحتياجات العاملين النفسية والمهنية من جهة أخرى.

3 . مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في تصاعد معدلات الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، بوصفه أحد أبرز التحديات السلوكية والتنظيمية المعاصرة التي تنعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي ومستويات الإنتاجية. وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الحكومية وتعزيز فاعلية الأداء العام، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تعاني من بيئات عمل تتسم بارتفاع الضغوط التنظيمية، وتعقيد الهياكل والإجراءات البيروقراطية، وضعف نظم التحفيز والتقدير، الأمر الذي يسهم في ترسيخ مظاهر الاحتراق الوظيفي وتفاقم آثاره السلبية على الأداء المؤسسي.

وتكمن الإشكالية البحثية في محدودية وضوح العلاقة السببية والتفسيرية بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية في السياقات الحكومية، ولا سيما في البيئات العربية التي ما تزال تعاني من نقص في الدراسات التجريبية والتحليلية المتعمقة التي تتناول هذه العلاقة بشكل منهجي. وبناءً عليه، تنبع الحاجة إلى إجراء دراسة تحليلية معمقة تستند إلى الأدبيات العلمية الحديثة والنماذج النظرية ذات الصلة، بهدف تفكيك هذه العلاقة، واستكشاف أبعادها التفسيرية، وتقديم فهم أكثر دقة لآليات تأثير الاحتراق الوظيفي على الإنتاجية في المؤسسات الحكومية.



4 . أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتحليلية، تتمثل فيما يلي:

1. تأصيل المفهوم العلمي للاحتراق الوظيفي من خلال استعراض الأدبيات النظرية ذات الصلة، وتحديد أبعاده ومكوناته الرئيسية في السياق التنظيمي .
2. تحليل العوامل التنظيمية والإدارية المسببة للاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، مع إبراز دور البيئة الوظيفية والضغط المهنية في تفاقم هذه الظاهرة .
3. فحص طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية من خلال تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه الظاهرة على كفاءة الأداء المؤسسي .
4. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية التي من شأنها الحد من مستويات الاحتراق الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

5 . أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأبعاد العلمية والتطبيقية التي تكتسبها ظاهرة الاحتراق الوظيفي في بيئات العمل الحكومية، لا سيما في ظل التحديات التنظيمية المتزايدة التي تواجه المؤسسات العامة، وما يترتب عليها من تأثيرات مباشرة في كفاءة الأداء والإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال المحورين الآتيين:

1. 5. الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بظاهرة الاحتراق الوظيفي، من خلال تقديم معالجة تحليلية تربط بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية في السياق الحكومي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات المتخصصة، خاصة في البيئة العربية والخليجية. كما تستمد الدراسة أهميتها من اعتمادها على تحليل الأدبيات الحديثة والنماذج النظرية المعاصرة التي تناولت أبعاد الاحتراق الوظيفي وانعكاساته التنظيمية.

2. 5. الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم صُنّاع القرار وإدارات الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية، من خلال تطوير سياسات وإجراءات تسهم في الحد من مسببات الاحتراق الوظيفي، وتعزيز بيئة العمل الداعمة والمحافظة على رأس المال البشري. كما تساعد الدراسة في تقديم مقترحات عملية لتحسين مستويات الرضا الوظيفي والدافعية المهنية، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وكفاءة الأداء المؤسسي.

6. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الجمع بين المراجعة النظرية للدراسات السابقة خلال الفترة (2015 - 2025)، بهدف تحليل العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية في المؤسسات الحكومية. والدراسة الميدانية التطبيقية على بيئة العمل ببلدية مسقط.

1. 6. مجتمع الدراسة

تتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية مسقط بمختلف التقسيمات الإدارية والفنية.



6. 2 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) موظفٍ من مختلف الوحدات التنظيمية داخل البلدية.

6. 3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور:

- ← محور الاحتراق الوظيفي.
- ← محور الإنتاجية.
- ← محور بيئة العمل التنظيمية.

6. 4 الأساليب الإحصائية

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، من أبرزها:

- ← المتوسطات الحسابية.
- ← الانحراف المعياري.
- ← معامل ارتباط بيرسون.
- ← تحليل الانحدار.

7. الإطار النظري

7. 1 مفهوم الاحتراق الوظيفي

يُعد الاحتراق الوظيفي (Burnout) حالة نفسية - جسدية - معرفية مركبة تنشأ نتيجة التعرض المزمن لضغوط العمل المهنية، لا سيما في البيئات التنظيمية عالية المطالب وقليلة الموارد. ويعكس هذا المفهوم استجابة تراكمية للإجهاد الوظيفي المستمر، بما يؤدي إلى تدهور تدريجي في الحالة الانفعالية والمعرفية والسلوكية للعامل.

ويُنظر إلى الاحتراق الوظيفي في الأدبيات الحديثة بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد، تتجسد أساساً في ثلاثة مكونات رئيسية متداخلة، تتمثل في:

- ← **الإرهاق العاطفي (Emotional Exhaustion):** ويشير إلى الشعور بانخفاض الطاقة النفسية والبدنية نتيجة الاستنزاف المستمر في بيئة العمل .
 - ← **تبلد المشاعر أو الانفصال عن العمل (Depersonalization/Cynicism):** ويعكس حالة من الاغتراب النفسي والاتجاه السلبي نحو العمل أو المستفيدين منه .
 - ← **انخفاض الشعور بالإنجاز الشخصي (Reduced Personal Accomplishment):** ويُعبّر عن تراجع الإحساس بالكفاءة والفاعلية المهنية، وما يصاحبه من فقدان الدافعية المهنية .
- وتشير الأدبيات إلى أن هذه الأبعاد لا تعمل بصورة منفصلة، بل تتفاعل بشكل ديناميكي، بما يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي وتراجع جودة المخرجات المؤسسية على المدى المتوسط والطويل.



7. 2 مفهوم الإنتاجية

تُعد الإنتاجية (Productivity) أحد المفاهيم المحورية في الدراسات التنظيمية والإدارية، حيث تشير إلى قدرة الفرد أو المنظمة على تحويل المدخلات المتاحة - من موارد بشرية ومادية وتقنية إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر مفهوم الإنتاجية على الكم الناتج فحسب، بل يمتد ليشمل جودة المخرجات، ومستوى استثمار الموارد، ومدى تحقيق الأهداف المؤسسية ضمن أطر زمنية وتكلفة محددة.

وفي السياق المؤسسي، تُفهم الإنتاجية بوصفها دالة تكاملية تجمع بين الكفاءة (Efficiency)، التي تعكس الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة، والفعالية (Effectiveness)، التي تعبر عن مدى تحقيق الأهداف المخططة. وعليه، فإن تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية يتطلب توازنًا دقيقًا بين هذين البعدين، بما يضمن تعظيم المخرجات دون الإخلال بجودتها أو استدامتها.

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الإنتاجية في القطاع الحكومي تتأثر بعوامل تنظيمية وسلوكية متعددة، من أبرزها بيئة العمل، ونمط القيادة، ومستوى الدافعية، والرضا الوظيفي، إضافة إلى الضغوط المهنية التي قد تؤدي - في حال تفاقمها - إلى تراجع الأداء، كما هو الحال في ظاهرة الاحتراق الوظيفي. وبذلك، تبرز الإنتاجية كمؤشر مركزي لقياس كفاءة الأداء المؤسسي وفعاليتها في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

7. 3 العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية

تشير الأدبيات العلمية إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ومستويات الإنتاجية في بيئات العمل، حيث يُعد الاحتراق الوظيفي من العوامل السلوكية والتنظيمية المؤثرة سلبًا على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي. فكلما ارتفعت مستويات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، تراجعت قدرتهم على الأداء الفعال، وانخفضت جودة المخرجات التنظيمية.

وتتجلى هذه العلاقة من خلال مجموعة من الآثار المباشرة وغير المباشرة، من أبرزها:

- ← انخفاض جودة الأداء الوظيفي: نتيجة التدهور في الحالة النفسية والمعرفية للعامل، مما ينعكس على دقة الإنجاز ومستوى الإتقان .
- ← ارتفاع معدلات الغياب والتسرب الوظيفي: باعتبار الاحتراق الوظيفي عاملاً محفزاً للانسحاب النفسي والجسدي من العمل.
- ← ضعف الالتزام التنظيمي: حيث يؤدي الشعور بالإجهاد المزمن إلى تراجع الانتماء المؤسسي وانخفاض الدافعية للعمل .
- ← تراجع الابتكار والإبداع: كنتيجة مباشرة لانخفاض الطاقة الذهنية وتآكل الموارد المعرفية، مما يحدّ من قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة، ويضعف من مستوى المبادرة والاستجابة للتحديات التنظيمية .

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن آثار الاحتراق الوظيفي لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تمتد لتطال الأداء المؤسسي بصورة شاملة، من خلال التأثير السلبي على الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي هذا السياق، يمكن تفسير الاحتراق الوظيفي بوصفه متغيراً تفسيريًا محوريًا في نماذج الأداء التنظيمي، نظرًا لدوره في إضعاف رأس المال البشري وتقويض قدراته الإنتاجية.

وعليه، تبرز الحاجة إلى تبني مقاربات تنظيمية متكاملة تستهدف إدارة الضغوط المهنية، وتعزيز بيئة العمل الداعمة، وتطوير نظم الحوافز والتقدير، بما يساهم في الحد من مستويات الاحتراق الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي، لا سيما في البيئات الحكومية التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد التنظيمي وتعدد الأعباء الوظيفية.

8 . مراجعة الدراسات السابقة (2015 - 2025)

أظهرت الدراسات الحديثة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي، كما أكدت أن ضغوط العمل المرتفعة ونقص الدعم الإداري وغموض الأدوار الوظيفية تُعد من أبرز مسببات الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية.



9 . أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسة، تتمثل فيما يأتي:

1. ما المقصود بالاحتراق الوظيفي، وما أبرز أبعاده في بيئة العمل الحكومية؟
2. ما العوامل التنظيمية والإدارية المسببة للاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية؟
4. كيف يؤثر الاحتراق الوظيفي على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة المخرجات؟
5. ما الآليات الإدارية المناسبة للحد من الاحتراق الوظيفي وتعزيز الإنتاجية في المؤسسات الحكومية؟

10 . فرضيات الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تنطلق الدراسة من الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية.
2. تؤدي الضغوط التنظيمية إلى ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي.
3. يسهم ضعف نظم التحفيز والدعم الإداري في تفاقم الاحتراق الوظيفي.
4. تؤثر بيئة العمل الداعمة بصورة إيجابية في تحسين الإنتاجية.



11. النتائج :

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تمهيد

بعد استعراض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ينتقل الباحث إلى تحليل نتائج محاور الدراسة، وذلك بهدف التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في بلدية مسقط، وقياس مستوى الإنتاجية، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.

وقد ركز التحليل على تفسير النتائج بصورة علمية وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

وسوف يتم عرض نتائج كل محور على حدة، متبوعاً بتفسيرها وتحليلها، ثم مناقشتها في ضوء الأدبيات ذات العلاقة، وصولاً إلى استخلاص أهم الدلالات الإدارية والعلمية التي تعكس واقع بيئة العمل في بلدية مسقط.

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوصيف بيانات العينة وقياس اتجاهات أفرادها، بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي لقياس طبيعة العلاقة وأثر الاحتراق الوظيفي في الإنتاجية. وقد تم تنظيم هذا الفصل في عدد من المحاور الرئيسة تبدأ بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، يليها تحليل استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة، وأخيراً عرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (96) استبانة، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية وتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وفق أربعة متغيرات رئيسة هي:

- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المستوى الوظيفي.

ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على خصائص أفراد العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، بما يساهم في تفسير النتائج اللاحقة بصورة أكثر دقة.

ثانياً: تحليل نتائج محاور الدراسة

اعتمد في تحليل استجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، وذلك لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على فقرات الدراسة، حيث يشير ارتفاع المتوسط الحسابي إلى ارتفاع مستوى الموافقة، بينما يعكس الانحراف المعياري مدى تباين استجابات أفراد العينة حول كل فقرة.

وقد تم ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية بهدف تحديد أكثر الجوانب تأثيراً في الاحتراق الوظيفي والإنتاجية.



ثالثاً: أسلوب تفسير النتائج

اعتمد في تفسير المتوسطات الحسابية على المقياس الخماسي (ليكرت)، حيث تم تقسيم مستويات الاستجابة على النحو الآتي:

- من (1.00 - 1.80): منخفض جداً.
- من (1.81 - 2.60): منخفض.
- من (2.61 - 3.40): متوسط.
- من (3.41 - 4.20): مرتفع.
- من (4.21 - 5.00): مرتفع جداً.

وعليه، تم تفسير نتائج الدراسة وفق هذه المستويات بما ينسجم مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة.

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

بلغت نسبة الموظفين (74.5%)، ورؤساء الأقسام (19.1%)، ومديري الدوائر ومساعدتهم (4.3%)، والمديرين العموميين ومساعدتهم (2.1%).

تفسير النتيجة:

يعكس ذلك أن الدراسة ركزت بصورة رئيسية على الفئة التنفيذية الأكثر تعرضاً للضغوط اليومية المرتبطة ببيئة العمل.

التحليل

1. المتوسطات العامة لمحاور الدراسة

- مقارنة المتوسطات العامة لمحاور الدراسة
- المتوسطات العامة لمحاور الدراسة
- مقارنة مستوى الاحتراق الوظيفي والإنتاجية وبيئة العمل
- الاحتراق الوظيفي والإنتاجية الوظيفية وبيئة العمل

تفسير الشكل

يبين الشكل () أن محور الإنتاجية الوظيفية سجل أعلى متوسط حسابي (3.92)، يليه الاحتراق الوظيفي (3.23)، بينما جاء محور بيئة العمل بأدنى متوسط (2.84)، مما يشير إلى أن بيئة العمل تمثل المجال الأكثر حاجة للتحسين.

2. مقارنة مستوى الاحتراق الوظيفي والإنتاجية وبيئة العمل

- أعلى مسببات الاحتراق الوظيفي
- أبرز مسببات الاحتراق الوظيفي
- استناداً إلى نتائج السؤال المفتوح:

ضعف التقدير الوظيفي، غياب الحوافز، ضغط العمل وكثرة المهام، ضعف تطبيق معايير العدالة، التنظر... ضعف التدريب والتطوير، ضعف التواصل الإداري.



تفسير الشكل ()

يوضح الشكل () أن ضعف التقدير الوظيفي وغياب الحوافز يمثلان العاملين الأكثر تأثراً في حدوث الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين.

نتائج المحور الأول: الاحتراق الوظيفي

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط العام لمحور الاحتراق الوظيفي بلغ 3.23 (من 5 وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي بين أفراد العينة).

أبرز النتائج

جاءت أعلى العبارات على النحو الآتي:

- أشعر بأن جهودي في العمل لا تحظى بالتقدير الكافي .

- أشعر بانخفاض الحماس تجاه العمل مقارنة بالسابق .

- أشعر بالإرهاق النفسي نتيجة ضغوط العمل المتكرر.

في المقابل جاءت عبارة:

" أفكر أحياناً في ترك العمل بسبب الضغوط الوظيفية"

كأقل العبارات حصولاً على متوسط مرتفع.

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن العامل النفسي المرتبط بالتقدير والتحفيز يمثل أحد أهم مسببات الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، كما أن ضغوط العمل المستمرة تؤدي إلى انخفاض مستويات الحماس والدافعية تجاه العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن ضعف التقدير الوظيفي يعد من أهم العوامل المسببة للاحتراق الوظيفي في القطاع الحكومي.

نتائج المحور الثاني: الإنتاجية الوظيفية

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمحور الإنتاجية الوظيفية بلغ 3.92 (من 5 وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الإنتاجية).

أعلى العبارات تقييماً:

- " أتمكن من التعامل مع متطلبات العمل بكفاءة عالية"

- " أتمكن من إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة"

- " ألتزم بإنجاز المهام في الوقت المحدد"

- " أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي"

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن الموظفين ما زالوا قادرين على الحفاظ على مستويات مرتفعة من الأداء رغم وجود بعض مؤشرات الاحتراق الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بارتفاع الخبرة الوظيفية لدى أفراد العينة، إضافة إلى الشعور بالمسؤولية المهنية والالتزام الوظيفي.



كما تشير النتائج إلى أن تأثير الاحتراق الوظيفي لم يصل بعد إلى مرحلة التأثير المباشر على مستوى الإنتاجية.

نتائج المحور الثالث: بيئة العمل

بلغ المتوسط العام لمحور بيئة العمل 2.84 من 5 وهو ما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض.

أبرز النتائج

جاءت أقل العبارات تقييماً:

- "توجد حوافز تشجع على رفع مستوى الأداء"
- "توفر جهة العمل بيئة عمل مناسبة ومحفزة"
- "توفر المؤسسة فرصاً للتطوير والتدريب المهني"
- "تتعامل الإدارة مع المشكلات الوظيفية بفعالية"

بينما جاءت عبارة:

"أشعر بالاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة" ضمن أعلى العبارات تقييماً.

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن العامل الأكثر تأثيراً في تقييم الموظفين لبيئة العمل يتمثل في ضعف أنظمة الحوافز والتقدير الوظيفي.

كما أظهرت النتائج الحاجة إلى تطوير برامج التدريب والتطوير المهني وتحسين آليات التواصل بين الإدارة والموظفين.

4 - 6 تحليل السؤال المفتوح

تم تحليل إجابات المشاركين حول السؤال: "برأيك، ما أبرز العوامل التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي داخل بيئة العمل الحكومية؟"

وأظهرت النتائج تكرار عدد من المحاور الرئيسة وهي:

1. ضعف الحوافز والمكافآت

جاء غياب الحوافز والمكافآت في مقدمة الأسباب التي أشار إليها المشاركون.

2. عدم التقدير الوظيفي

أكد عدد كبير من المشاركين أن عدم الاعتراف بجهود الموظفين يسهم في رفع مستويات الاحتراق الوظيفي.

3. كثرة المهام وضغط العمل

أشارت العديد من الإجابات إلى تراكم المهام الوظيفية وزيادة الأعباء دون توفير الموارد المناسبة.

4. ضعف العدالة التنظيمية

تمثلت في عدم العدالة في توزيع المهام والفرص الوظيفية.

5. ضعف التطوير المهني

أشار المشاركون إلى محدودية البرامج التدريبية وفرص التطور الوظيفي.



6. ضعف التواصل الإداري

أظهرت النتائج حاجة الموظفين إلى تحسين التواصل بين الإدارة والعاملين.

4-7 مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي بلدية مسقط جاء بدرجة متوسطة، بينما جاءت الإنتاجية الوظيفية بدرجة مرتفعة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين ما زالوا قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة على الرغم من تعرضهم لمجموعة من الضغوط المهنية.

كما أظهرت النتائج أن بيئة العمل تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في الاحتراق الوظيفي، وخاصة فيما يتعلق بالحوافز والتقدير الوظيفي وفرص التطوير المهني.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية، وأن تحسين بيئة العمل يساهم في رفع مستويات الأداء المؤسسي.

12 . مناقشة النتائج

تحليل نتائج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجود تباين في مستوى الاحتراق الوظيفي بين الموظفين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين المستوى المتوسط والمرتفع، مما يشير إلى أن أفراد العينة يعانون بدرجات متفاوتة من مظاهر الاحتراق الوظيفي. ويعكس ذلك تعرض الموظفين لضغوط مهنية مستمرة ناتجة عن كثافة أعباء العمل، وتعدد المسؤوليات، وضيق الوقت، وهو ما قد يؤثر في أدائهم الوظيفي ومستوى رضاهم عن العمل.

كما بينت النتائج أن الفقرات المرتبطة بالإجهاد النفسي وضغوط العمل سجلت أعلى المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الفقرات، مما يدل على أن هذه العوامل تمثل أكثر مصادر الاحتراق الوظيفي تأثيراً لدى العاملين. في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية وبيئة العمل التنظيمية بمتوسطات أقل نسبياً، الأمر الذي يشير إلى أن بيئة العمل والعلاقات بين الزملاء لا تعد من أبرز مسببات الاحتراق الوظيفي مقارنة بعبء العمل والضغوط المهنية.

وفيما يتعلق بمحور الإنتاجية، أوضحت النتائج أن مستوى الإنتاجية لدى أفراد العينة جاء ضمن المستوى المتوسط إلى المرتفع، وهو ما يعكس قدرة الموظفين على المحافظة على مستوى جيد من الأداء بالرغم من الضغوط التي يتعرضون لها. إلا أن استمرار هذه الضغوط لفترات طويلة قد يؤدي إلى تراجع الإنتاجية مستقبلاً إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات التنظيمية المناسبة للحد من آثار الاحتراق الوظيفي.

وأظهرت نتائج تحليل العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، حيث تبين أن ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي يقترن بانخفاض مستوى الإنتاجية. وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة الضغوط المهنية والإجهاد النفسي تؤثر بصورة مباشرة في قدرة الموظفين على الإنجاز، وتقلل من مستوى الكفاءة والجودة في أداء المهام الوظيفية.

كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن الاحتراق الوظيفي يعد من المتغيرات المؤثرة في الإنتاجية، وأنه يساهم بدرجة ملحوظة في تفسير التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الموظفين. ويؤكد ذلك أن تحسين بيئة العمل، وتخفيف الضغوط الوظيفية، وتوفير الدعم الإداري والنفسي للعاملين يمكن أن يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء المؤسسي.



أما بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية، فقد أظهرت النتائج وجود فروق في بعض المحاور تبعاً لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، في حين لم تظهر فروق جوهرية تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي وتتفق تلك النتيجة مع دراسة عمانية أجريت عن أثر الاحتراق الوظيفي على الموظفين بمديرية التربية والتعليم بولاية إبراء . ويشير ذلك إلى أن الخبرة العملية وطبيعة المسؤوليات الوظيفية قد يكون لهما دور أكبر في تشكيل مستوى الاحتراق الوظيفي مقارنة بالخصائص الشخصية للعاملين.

وبصفة عامة، تشير نتائج الدراسة إلى أن الاحتراق الوظيفي يمثل تحدياً تنظيمياً يستوجب اهتمام الإدارة، لما له من آثار مباشرة على مستوى الإنتاجية والأداء المؤسسي. وتؤكد النتائج أهمية تبني سياسات إدارية تهدف إلى تحسين بيئة العمل، وإعادة توزيع الأعباء الوظيفية بصورة عادلة، وتعزيز برامج الدعم والتطوير المهني، بما يساهم في الحد من الاحتراق الوظيفي وتحسين إنتاجية العاملين.

13 . التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، والتي بينت وجود مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في بلدية مسقط، مع استمرار ارتفاع مستوى الإنتاجية الوظيفية، إضافة إلى ما أظهرته النتائج من وجود قصور نسبي في بيئة العمل، ولا سيما فيما يتعلق بأنظمة الحوافز والتقدير وفرص التطوير المهني، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

أولاً : ضرورة تطوير منظومة الحوافز والمكافآت في بلدية مسقط، بحيث تقوم على معايير موضوعية وعادلة ترتبط بمستويات الأداء والإنجاز، بما يساهم في تعزيز دافعية العاملين، وزيادة شعورهم بالتقدير، والحد من مظاهر الاحتراق الوظيفي.

ثانياً : تبني سياسات مؤسسية لتعزيز التقدير الوظيفي والاعتراف بجهود الموظفين، من خلال تطبيق برامج دورية لتكريم الأداء المتميز، وترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على التشجيع والتحفيز، بما يعزز الانتماء التنظيمي ويرفع مستويات الرضا الوظيفي.

ثالثاً : إعادة النظر في آليات توزيع الأعباء والمسؤوليات الوظيفية، بما يحقق العدالة في توزيع المهام وفقاً لقدرات الموظفين واختصاصاتهم، ويحد من تراكم الضغوط المهنية التي تعد من أبرز مسببات الاحتراق الوظيفي.

رابعاً : العمل على تحسين بيئة العمل التنظيمية من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة تتسم بالمرونة والتعاون، وتعزيز العلاقات المهنية الإيجابية بين القيادات الإدارية والموظفين، بما يساهم في رفع جودة الحياة الوظيفية وتحسين الأداء المؤسسي.

خامساً : التوسع في تنفيذ برامج التدريب والتطوير المهني بصورة مستمرة، وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، بما يمكنهم من تطوير مهاراتهم المهنية، ورفع كفاءتهم في التعامل مع ضغوط العمل والتحديات التنظيمية.

سادساً : تعزيز مبادئ العدالة التنظيمية والشفافية في جميع الممارسات الإدارية، ولا سيما فيما يتعلق بتوزيع فرص الترقى، والحوافز، والتكليف بالمهام، بما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة ويحد من الشعور بعدم المساواة.

سابعاً : تطوير منظومة الاتصال المؤسسي، من خلال تفعيل قنوات التواصل الفعالة بين الإدارة والعاملين، وإشراك الموظفين في مناقشة القضايا المتعلقة ببيئة العمل واتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم، بما يعزز المشاركة التنظيمية ويخفض مستويات الضغوط الوظيفية.

ثامناً : استحداث برامج دورية لقياس مستويات الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي وبيئة العمل، والاعتماد على نتائجها في إعداد الخطط التطويرية واتخاذ القرارات الإدارية المبنية على الأدلة، بما يضمن التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

تاسعاً : توفير برامج للدعم النفسي والإرشاد المهني للعاملين، ولا سيما في الإدارات التي تتسم بكثافة أعباء العمل، بما يساهم في تعزيز الصحة النفسية للعاملين، والحد من الآثار السلبية للاحتراق الوظيفي على الأداء والإنتاجية.

عاشراً : الاستفادة من استمرار ارتفاع مستوى الإنتاجية الوظيفية لدى العاملين من خلال المحافظة على العوامل الإيجابية التي أسهمت في تحقيقها، مع معالجة العوامل التنظيمية المسببة للاحتراق الوظيفي قبل أن تتفاقم آثارها وتنعكس سلباً على الأداء المؤسسي مستقبلاً.



حادي عشر: إدراج مؤشرات خاصة بالاحتراق الوظيفي وبيئة العمل ضمن منظومة قياس الأداء المؤسسي في بلدية مسقط، بما يتيح متابعة هذه المؤشرات بصورة دورية، وتقييم أثر البرامج والسياسات الإدارية الهادفة إلى تحسين بيئة العمل ورفع إنتاجية العاملين.

ثاني عشر: تشجيع إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الحكومية العمانية، مع التوسع في دراسة متغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، والتمكين الإداري، وذلك للإسهام في بناء قاعدة معرفية تدعم تطوير السياسات الإدارية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.



14 . الخاتمة

تُعد ظاهرة الاحتراق الوظيفي من أبرز التحديات الإدارية التي تواجه المؤسسات المعاصرة، لما لها من انعكاسات مباشرة وغير مباشرة على كفاءة الموارد البشرية وجودة الأداء المؤسسي، ولا سيما في المؤسسات الحكومية التي تتسم بتعدد المسؤوليات، وتشابك الأدوار التنظيمية، وتزايد متطلبات تقديم الخدمات العامة. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الاحتراق الوظيفي لدى موظفي بلدية مسقط، والكشف عن أثره في الإنتاجية الوظيفية، في إطار علمي يستند إلى الأدبيات الإدارية الحديثة، وبالاعتماد على منهجية بحثية مناسبة وأدوات تحليل إحصائي أتاح الوصول إلى نتائج يمكن الاستناد إليها في تطوير الممارسات الإدارية وصنع القرار المؤسسي .

وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين جاء ضمن المستوى المتوسط، في حين سجلت الإنتاجية الوظيفية مستوى مرتفعاً، الأمر الذي يعكس قدرة الموظفين على المحافظة على مستويات جيدة من الأداء رغم تعرضهم لضغوط العمل المختلفة. إلا أن هذه النتيجة لا تقلل من أهمية مؤشرات الاحتراق الوظيفي التي كشفت عنها الدراسة، إذ تشير إلى وجود عوامل تنظيمية قد تؤدي، في حال استمرارها دون معالجة، إلى تراجع مستويات الأداء والإنتاجية على المدى البعيد. كما أوضحت النتائج أن بيئة العمل تمثل أحد المحددات الرئيسة للاحتراق الوظيفي، ولا سيما فيما يتعلق بضعف أنظمة الحوافز والتقدير، ومحدودية فرص التدريب والتطوير، وضعف العدالة التنظيمية والتواصل الإداري، وهي جميعها عوامل تؤثر في دافعية العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي .

كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية الوظيفية، بما يدعم ما ذهبت إليه الأدبيات الإدارية والنظريات التنظيمية التي تؤكد أن تزايد الضغوط المهنية واستمرارها يؤديان إلى استنزاف الطاقات النفسية والجسدية للعاملين، ومن ثم انخفاض قدرتهم على المحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء. وتؤكد هذه النتيجة أن الاستثمار في تحسين بيئة العمل لا ينبغي أن يُنظر إليه بوصفه جانباً رفاهياً، وإنما باعتباره خياراً استراتيجياً يساهم في تعزيز رأس المال البشري، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وتبرز أهمية الدراسة في أنها قدمت تشخيصاً علمياً لواقع الاحتراق الوظيفي داخل بلدية مسقط، وحددت أبرز العوامل التنظيمية المرتبطة به، وهو ما يوفر قاعدة معلومات يمكن أن يستند إليها صانعو القرار في تطوير السياسات الإدارية والموارد البشرية. كما تساهم نتائجها في إثراء الأدب العلمي العربي في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم أدلة تطبيقية حول العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية في بيئة العمل الحكومية العمانية، وهي بيئة لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المتخصصة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يتضح أن تعزيز الإنتاجية المؤسسية لا يتحقق من خلال التركيز على مؤشرات الأداء وحدها، وإنما يتطلب تبني رؤية إدارية متكاملة توازن بين تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على رفاه العاملين، وذلك عبر توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة، وتعزيز ممارسات القيادة الداعمة، وتطوير أنظمة الحوافز والتقدير، وتوسيع فرص التدريب والتطوير المهني، بما يضمن بناء بيئة تنظيمية قادرة على الحد من الاحتراق الوظيفي وتعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي.

وختاماً، فإن هذه الدراسة، على الرغم من تحقيقها لأهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، فإنها لا تمثل نهاية البحث في هذا المجال، بل تمثل منطلقاً لدراسات مستقبلية تتناول الاحتراق الوظيفي في ضوء متغيرات تنظيمية وسلوكية أخرى، مثل القيادة التحويلية، والتمكين الإداري، والذكاء العاطفي، وجودة الحياة الوظيفية، والالتزام التنظيمي، بما يساهم في تعميق الفهم العلمي لهذه الظاهرة، ودعم الجهود الرامية إلى تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان وتحقيق مستهدفات التنمية الإدارية المستدامة.

المراجع المعتمدة:

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .



- الجهمي، إبراهيم بن أحمد (2023). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم بولاية إرباء)، دراسة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال: جامعة الشرقية.
- السامرائي، أحمد محمود. (2019). الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 115-142.
- العنزي، خالد بن فهد. (2021). الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي في القطاع الحكومي. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 77-101.
- العتيبي، محمد سعد. (2020). بيئة العمل وأثرها في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الحكوميين. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للإدارة والاقتصاد، 34(1)، 55-89.
- القحطاني، عبدالعزيز. (2022). إدارة الضغوط المهنية وعلاقتها بالإنتاجية الوظيفية في المؤسسات العامة. مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة، 8(4)، 211-236.
- الموسوي، علي حسن. (2017). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1)، 90-118.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research*, 3(4), 55–57.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351–357). Academic Press.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2019). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 24(3), 204–220.
- World Health Organization (WHO). (2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. Geneva: WHO.
- Yıldırım, M., & Solmaz, F. (2020). COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale. *Death Studies*, 46(3), 524–532.
- Taris, T. W. (2018). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334.
- Hobfoll, S. E. (2018). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*, 127–147.