

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Al-Sarraf Saja Nadhir Hamid. The role of agile work teams in reducing job burnout: An analytical study in the Mosul Municipality Directorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (2):321-338.

## The role of agile work teams in reducing job burnout: An analytical study in the Mosul Municipality Directorate

Saja Nadhir Hamid Al-Sarraf

University of Mosul / College of Administration and Economics, Mosul, Iraq

[saja\\_nather@uomosul.edu.iq](mailto:saja_nather@uomosul.edu.iq)

**Abstract:** Job burnout is one of the most important problems suffered by workers in various types of business organizations, which may affect their mental and physical health in the workplace. Job burnout significantly affects the performance of organizations and the well-being of individuals. Based on the theory of compatibility between the individual and the work environment through the use of the methods and mechanisms of teamwork, this research conducts a quantitative study of the psychological mechanisms of compatibility between agile work teams and their role in linking and influencing job burnout. To achieve the research objective, a survey was conducted on a representative random sample of 80 individuals working in the Mosul Municipality Directorate, through the distribution of a questionnaire prepared for this purpose. The statistical analysis software Amos 24 was used, and the research reached several conclusions, most importantly that the two research variables (lean work teams and job burnout) are present in the Mosul Municipality Directorate from the perspective of a sample of employees. The proactive dimension ranked first in terms of relative importance. Furthermore, there is a strong negative correlation between lean work teams and job burnout. The research also showed an impact of lean work teams on job burnout, with the demographic factor (gender) having a higher impact on job burnout among females than males. The research presented a set of recommendations, including the need for the management of the studied organization to pay attention to the mechanisms of self-directed work teams (lean work teams) through guidance and awareness of the importance of lean work teams and implementing changes in work mechanisms within these teams. It also emphasized the importance of providing opportunities for team members to discuss work ideas, team goals, and the objectives of the team's work with each other, and facilitating discussions about the similarities and differences in the perceptions of other groups regarding work teams.

**Keywords:** Agile work teams, job burnout, Mosul Municipality Directorate.

دور فرق العمل الرشيق في الحد من الإرهاق الوظيفي  
دراسة تحليلية في مديرية بلدية الموصل

م.د. سجي نذير حميد الصراف

جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد، الموصل، العراق

[saja\\_nather@uomosul.edu.iq](mailto:saja_nather@uomosul.edu.iq)

**المستخلص:** يُعد الإرهاق الوظيفي من أهم المشاكل التي يعاني منها العاملون في منظمات الاعمال على اختلاف انواعها مما قد يؤثر على الصحة النفسية والبدنية لديهم في مكان العمل ، إذ يؤثر الارهاق الوظيفي بشكل كبير على اداء المنظمات وعلى رفاهية الأفراد , وانطلاقاً من نظرية التوافق بين الفرد وبيئة العمل من خلال توظيف لسياقات واليات العمل الجماعي الفرقي , يجري هذا البحث بحثاً كمياً في الآليات النفسية للتوافق بين فرق العمل الرشيق ودورها في الارتباط والتأثير في الإرهاق الوظيفي ، ولتحقيق هدف البحث تم اجراء استطلاع رأي على عينة عشوائية ممثلة من ٨٠ فرد يعملون في مديرية بلدية الموصل و من خلال توزيع استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض , وتم استخدام برامج التحليل الاحصائي ( Amos 24 ) , وتوصل البحث الى مجموعة استنتاجات اهمها أن متغيري البحث ( فرق العمل الرشيق , الارهاق الوظيفي متوافرين في مديرية بلدية الموصل من وجهة نظر عينة من العاملين في مديرية بلدية وجاء بُعد الاستباقية بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية ، كما ان هناك علاقة ارتباط ايجابية عكسية قوية بين فرق العمل الرشيق والارهاق الوظيفي كما وقد أظهر البحث بوجود علاقة تأثير لفرق العمل الرشيق في الارهاق الوظيفي وكان التأثير لعامل الديموغرافي ( الجنس ) في الارهاق الوظيفي عند ( الاناث ) بنسبة اعلى من ( الذكور ) , وقدم البحث مجموعة من المقترحات جاء منها الاهتمام من قبل ادارات المنظمة المبحوثة باليات عمل الفرق الذاتية ( فرق العمل الرشيق ) من خلال التوجيه والتوعية بأهمية فرق العمل الرشيق واجراء التغييرات باليات العمل ضمن تلك فرق , مع الاهتمام بفسح المجال امام اعضاء فريق العمل لمناقشة افكار العمل وافكار الفريق والهدف من عمل الفريق على بعضهم البعض ، وتسهيل بعض المناقشات حول أوجه التشابه والاختلاف في تصورات المجموعات الاخرى لفرق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** فرق العمل الرشيق، الارهاق الوظيفي، مديرية بلدية الموصل.

Corresponding Author: E-mail: [saja\\_nather@uomosul.edu.iq](mailto:saja_nather@uomosul.edu.iq)

## المقدمة

الرشاقة اليوم تمثل تحدياً لجميع المنظمات كونها تركز على إدارة المهام والواجبات التي من الممكن ان تكون معقدة وضمن تخصصات متعددة وفي فترات زمنية قصيرة ، فالتحول الرشيق سواء لفريق عمل او لمنظمة هو عملية تتبنى فيها المنظمة أو الفريق مبادئ وممارسات رشيقة لتحسين استجاباتهم للأداء وتقديم قيمة للفرد العامل والمنظمة على حد سواء كما تسهم في التعاون بين المنظمة والعاملين , والعاملين مع بعضهم , و لا يتعلق الأمر بمفهوم الرشاقة فقط بتغيير العمليات أو الأدوات للمنظمة او لسلوكيات العاملين لكن الامر يتعلق بتغيير وتوجيه عقلية وثقافة المنظمة بأكمله نحو الرشاقة , وهذا يعني تغييراً عميقاً في الطريقة التي تدير بها المنظمة الاعمال وتتفاعل معها بانتظام ودعمها للأداء العالي المتميز والرشيق ، والان هناك ضرورة بالتوجه لدعم لفرق الرشيق وفي سياقات متنوعة من الاعمال (( Steegh.etal,2025, 1 ) وقد تكتسب الفرق الرشيق أهمية اذ أن المنظمات المعاصرة بدأت في استخدام المزيد من العمل الرشيق لمواجهة بيئة مليئة بالتحديات والضغوطات في العمل , فالفريق الرشيق هو الفريق المسؤول عن قيادة وتوجيه عملية التحول الرشيق للمنظمة بأكملها.

## المحور الاول منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

يُعد الإرهاق الوظيفي أكبر خطر مهني في القرن الحادي والعشرين لأنه مُعد وينتقل بسرعة من شخص لأخر داخل المنظمة ( 114 , Alavi, ٢٠١٦ ) فهو هو شكل من أشكال الإجهاد المهني ويمثل استجابة للضغوط العاطفية والشخصية المستمرة في العمل , فهو مشكلة اجتماعية تحدث في العديد من المهن وخاصة تلك المتعلقة بالخدمات الإنسانية , فعندما يعاني العاملون من الإرهاق الوظيفي فإنهم يشعرون أنهم غير قادرين على تقديم مساهمات فعالة وذات مغزى لعملهم ومنظمتهم , وبما ان العاملين في مديرية بلدية الموصل من عمالي الخدمات الإنسانية وغالبًا ما يقضون وقتًا طويلاً في التعامل والتفاعل مع الناس , وهذا التفاعل المستمر، وخاصة عند حل المشكلات ، يضعهم في ضغوط مزمنة يمكن أن تستنزف عواطفهم وتتسبب في الإرهاق , وبالتالي يتطور الإرهاق تدريجياً ويمكن أن يكون مصدراً لاستنزاف الطاقة , وهذا ما اكد عليه العديد من العاملين في المنظمة المبحوثة عندما تم مناقشتهم في امور العمل وضغوطها واساليب اداء اعمالهم , وجد ان العديد من العاملين في مديرية بلدية الموصل يعانون من شعور الارهاق واستنزاف طاقاتهم , ولحل هذه المشكلة وتقليل اثار الارهاق الوظيفي ومشاعره السلبية قد تأتي فرق فرق العمل الرشيق للتخفيف من تلك الآثار السلبية للعاملين خاصة وان منظمات الاعمال تحتاج الان إلى مجموعة من العاملين يمتلكون افكاراً استباقية وسلوكيات عمل تتصف بالمرونة والتكيف ولديها سلوكيات ايجابية وتفاعلية تتعامل بها للوصول الى اهداف المنظمة المستقبلية و عليه يمكن تأطير مشكلة البحث عبر طرح التساؤلات الرئيسة الاتية :

١. هل تمتلك المنظمة المبحوثة فرق عمل رشيقة؟
٢. هل هناك علاقة ارتباط بين الارهاق الوظيفي وفرق العمل الرشيقة؟
٣. هل هناك علاقة تأثير بين الارهاق الوظيفي وفرق العمل الرشيقة؟
٤. هل هناك تأثير للعوامل الديموغرافية في زيادة حدة الارهاق الوظيفي؟
٥. هل تتباين تأثيرات ابعاد فرق العمل الرشيقة على الارهاق الوظيفي؟

#### ثانياً: اهمية البحث

جاءت اهمية البحث كالاتي:

١. الاهمية الرئيسية لهذا البحث ان نتائجه تجتهد للوصول الى دور الذي تؤديه فرق العمل الرشيقة في تقليل اثار الارهاق الوظيفي على العاملين.
٢. جاءت اهمية البحث في تناول مفهوم فرق العمل الرشيقة في التأثير على الارهاق الوظيفي.
٣. بيان تأثير العوامل الديموغرافية في الارهاق الوظيفي مع تحديد اي من العوامل التي يكون لها اعلى تأثير على الارهاق الوظيفي.
٤. تقديم لمتخذي القرار في المجتمع المبحوث جدوى للتعرف على اسباب الارهاق الوظيفي وارتفاع نسبته لدى العاملين.
٥. يعمل البحث على إثارة الانتباه لمتخذي القرار على اهمية فرق العمل الرشيقة في زيادة اندفاع العاملين بشكل ايجابي وصحيح تجاه العمل والحد من الارهاق الوظيفي.

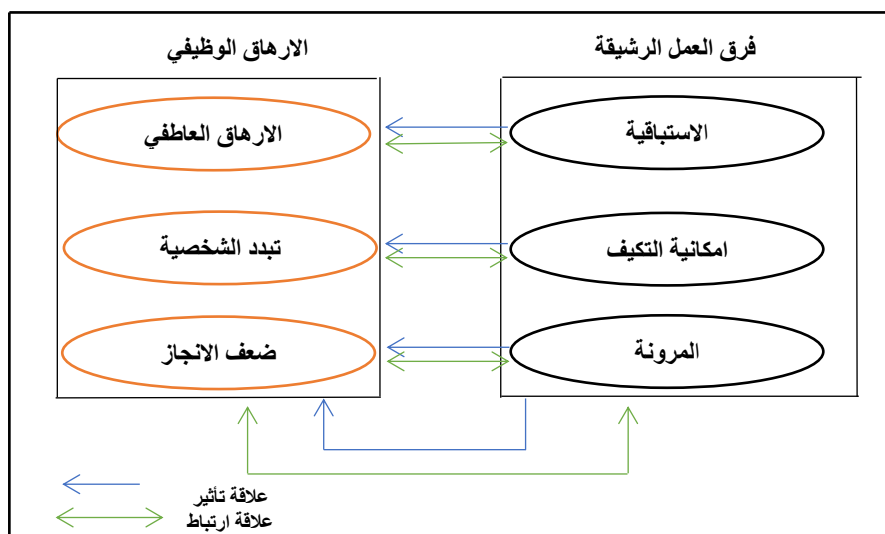
#### ثالثاً: اهداف البحث

١. الهدف الرئيس من البحث هو إظهار تأثير فرق العمل الرشيقة في الحد من الارهاق الوظيفي للعاملين في مديرية بلدية الموصل.
٢. مدى توافر فرق العمل الرشيقة بأبعادها في مديرية بلدية الموصل.
٣. تأثير فرق العمل الرشيقة في الارهاق الوظيفي.
٤. مدى تباين لتأثيرات ابعاد فرق العمل الرشيقة على الارهاق الوظيفي.
٥. دور العوامل الديموغرافية في التأثير على الارهاق الوظيفي.

#### رابعاً: مخطط البحث

وللإلمام بمتغيرات البحث وبيان ترجمته على شكل هيكل عملي قابل للأثبات، يتوجب تصميم مخطط فرضي يفسر العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وكما يلي:

- المتغير المستقل تمثل بفرق العمل الرشيقة كمتغير رئيسي وبأبعادها التي جاءت (الاستباقية، امكانية التكيف، المرونة).
- المتغير التابع تمثل الارهاق الوظيفي كمتغير رئيسي ثاني وبأبعاده التي جاءت (الارهاق العاطفي، تبدد الشخصية، ضعف الانجاز).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثة

#### خامساً: فرضيات البحث

شملت فرضيات البحث الآتي:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل الرشيقية بدلالة ابعادها والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
- وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وكالاتي:
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستباقية لفرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد امكانية التكيف لفرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة لفرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين فرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
- وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية وكالاتي:
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاستباقية لفرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد امكانية التكيف لفرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة لفرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: يتباين تأثيرات ابعاد فرق العمل الرشيقية على الارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
٤. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية على الارهاق الوظيفي.

#### سادساً: منهج البحث

منهج البحث هو النقطة المركزية في منهجية البحث، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والذي اعتمد على تجميع وتحليل ومراجعة المخزون المعرفي من المصادر العلمية، تم الاستعانة بالمقالات الاجنبية المنشورة للوقوف على متغيرات البحث وتتمين العلاقة والتأثير لفرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي ومن أجل تغطية شاملة للأدبيات.

وتم تحليل ما تم الحصول عليه من البيانات الخاصة بمجتمع البحث وعينته لغرض تحليلها وتفسيرها والكشف عن نتائج التحليل والوصول الى استنتاجات مع مراعاة انه بالإمكان شمولها على نطاق واسع واعتمد في هذه البحث تصميم وصفي من خلال استمارة استبيان تستخدم لأغراض التحليل الإحصائي ، اذ تم توزيع (٨٠) استمارة استبانة على العاملين في مديرية بلدية الموصل وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي كما اعتمدت الباحثة منهجية بحثية معتمدة شملت مشكلة البحث وتحديد مجتمع البحث وعينته وأدوات جمع البيانات ، والمعالجة الإحصائية للبيانات.

#### سابعاً: أدوات البحث

لتأصيل الجانب النظري تم الاعتماد في اعداده على مجموعة من البحوث والدراسات الأجنبية والتي تجسدت ببحوث علمية أجنبية , من خلال بعض المواقع لشبكة المعلومات العالمية العلمية كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها , وتمثلت بثلاث محاور اساسية لموضوع البحث المحور الاول جاء خاص بالعوامل الديموغرافية في حين المحور الثاني جاء لفرق العمل الرشيقية كمتغير مستقل بدلالة ابعادها ( الاستباقية , القدرة على التكيف , المرونة ) والمحور الثاني جاء لمتغير الارهاق الوظيفي للعاملين كمتغير تابع بأبعادها (الارهاق العاطفي, تبدد الشخصية, ضعف الانجاز) وكما موضحة في الجدول (١) الذي يظهر الاستبانة بهيكلتها.

جدول (١): هيكلية استمارة الاستبانة

الدراسة المعتمدة	الوصف	الفقرات	البعد	المتغير
Mohsen&Elmonem,2017	X1-X5	4	الاستباقية	فرق العمل الرشيقية
	X6-X10	4	امكانية التكيف	
	X11-X15	4	المرونة	
Alavi.et.al,2014	Y1-Y5	4	الارهاق العاطفي	الارهاق الوظيفي
	Y6-y9	4	تبدد الشخصية	
	Y10-Y13	4	ضعف الانجاز	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه

## المحور الثاني

### الجانب النظري

#### فرق العمل الرشيق

#### أولاً: مفهوم فرق العمل الرشيق

الرشاقة اليوم تمثل تحدياً لجميع المنظمات كونها تركز على إدارة المهام والواجبات التي من الممكن ان تكون معقدة وضمن تخصصات متعددة وفي فترات زمنية قصيرة ، فالتحول الرشيق سواء لفريق عمل او لمنظمة هو عملية تتبنى فيها المنظمة أو الفريق مبادئ وممارسات رشيقة لتحسين استجابتهم للاداء وتقديم قيمة للفرد العامل والمنظمة على حدأ سواء كما تسهم في التعاون بين المنظمة والعاملين , والعاملين مع بعضهم , و لا يتعلق الأمر بمفهوم الرشاقة فقط بتغيير العمليات أو الأدوات للمنظمة او لسلوكيات العاملين لكن الامر يتعلق بتغيير وتوجيه عقلية وثقافة المنظمة بأكملها نحو الرشاقة , وهذا يعني تغييراً عميقاً في الطريقة التي تدير بها المنظمة الاعمال وتتفاعل معها بانتظام ودعمها للاداء العالي المتميز والرشيق ، والآن هناك ضرورة بالتوجه لدعم الفرق الرشيقة وفي سياقات متنوعة من الاعمال( Steegh.etal,2025, 1) وقد تكتسب الفرق الرشيقة أهمية اذ أن المنظمات المعاصرة بدأت في استخدام المزيد من العمل الرشيق لمواجهة بيئة مليئة بالتحديات والضغوطات في العمل , فالفريق الرشيق هو الفريق المسؤول عن قيادة وتوجيه عملية التحول الرشيق للمنظمة بأكملها .

وذكر(Vazquez) أن الرشاقة هي استراتيجية على جميع مستويات المنظمة , الغرض منها الاستجابة لبيئة اعمال تنافسية وبيئة ذات تحديات عالية ومتغيره , وظهر مفهوم الرشاقة في خمسينيات القرن الماضي في نطاق خفة الحركة والتي عُرفت على انها القدرة على المناورة والمراوغة , وانتشر المفهوم اولاً في الانتاج في بداية التسعينيات القرن العشرين وسرعان ماتم تمدد نطاقه ليشمل سياق الاعمال الاوسع , اذ تم تعريف الرشاقة على انه القدرة العالية للاستجابة السريعة لتغيرات السوق والتعامل بمرونة مع التغييرات والتحديات غير المتوقعة من اجل البقاء في بيئة الاعمال ( Vazquez,2023,8) وتعتبر فرق العمل الرشيقة واحدة من الخيارات التي تواجه المنظمات ، لكنها اليوم أصبحت ضرورة ملحة , نتيجة تنمية نطاق قيم الانظمة الرشيقه وتوجهاتها ، فأصبح التوجه نحو استخدام تلك القيم الرشيقة ومنهجياتها امر غاية في الاهمية, كما وجعلت فرق العمل والمنظمات مهتمة على استخدام هذه الانظمة , إذ أن معظم هذه القيم يجب أن يكون لها نهج يضع الفرق والمنظمات في صدارة منافسيها ويمنحها قوة المراوغة التجارية , في الحقيقة يُعد منظور الرشيق أحد أمثلة تحسين العمليات في الانتاج ، والذي يتمثل الهدف للسعي لتحقيق قيم العمل ومصالح أصحاب المصلحة , بالرغم من عدم تشابه الهيكلية في الطرق والوسائل المتعددة ، والتي ترجع إلى حد كبير إلى أصولها وممارساتها المختلفة(Gahroee.etal,2022,1217) .

وبين (Gandomani.etal,2014,242) ان عملية تبني الانظمة الرشيقة لا يمكن أن تكون خالية من التعقيد وبهذه السهولة , إذ لا يقتصر تبني الانظمة الرشيقة على تطبيق أساليب محددة تحدها مناهج الرشيق , اذ تُعرف عملية الانتقال إلى الرشاقة بأنها عملية انسحاب وترك أساليب العمل التقليدية واعتماد منهجيات التطوير للعمل الرشيق , إذ عملية الانتقال إلى الانظمة الرشيقة ليست بالأمر السهل كونها تخضع للكثير من التحديات والقضايا المعقدة , والسبب الرئيسي لهذه التحديات هو التباين الجوهرى بين منهجيات التطوير للانظمة الرشيقة والانظمة التقليدية الملزمة ، اذ كل منهما يهتم بقيم وممارسات مختلفة.

ومن الاسباب التي دعت الى الاهتمام بفرق العمل الرشيقة داخل مُنظمات الاعمال وبيئتها هي قدرات وامكانيات الفرق الرشيقة العالية على الاستجابة والتكيف ، مع امكانية تحقيق اداء بمستوى عالي في ظل ظروف بيئة عمل متغيرة ومعقدة ( Loo,2019,2) وما يميز فرق العمل الرشيق الخصائص التي يملكها والتي عادة ما تكون متغيره بطبيعتها وتختلف وفقاً لسياقات الفريق وعملياته ونتائجه , وتتعرض الحالة المتغيرة للفريق بشكل اكثر دقة بين الاستقرار والتغيير البيئي واساليب العمل إذ قد يؤدي ذلك الى غياب التماسك لأعضاء الفريق او تقليله في حالة ضعف الاستقرار , كما يمكن ان يكون الفريق فعالاً في ثلاثة جوانب رئيسية هي الاداء الذي يحكم عليه الغير من خارج الفريق , و امكانية تلبية احتياجات اعضاء الفريق , وقابلية او الرغبة في البقاء والتي انعكست برفاهية اعضاء الفريق (Steegh.etal,2024,3).

ويعدّ التوجه نحو الفريق الرشيق للفرد العامل حالة عاطفية والتي تعني إلى قبول معايير الفريق ، و الحفاظ على مستوى تماسك الفريق و أهمية عضويته في الفرق الرشيقة , بالإضافة الى أنه يصنف التوجه بالتزامهم تجاه الفريق الرشيق وأسلوب عمله ، وهو ما يُسمى أحياناً بالعقلية الرشيقة ، و أن أعضاء الفريق يُولون أهمية كبيرة للفريق بدلاً من الفرد ، مُركزين على "نحن" أكثر من "أنا" , وبناءً على ذلك، تُعطي فرق العمل الرشيقة الأولوية لأهداف الفريق على الأهداف الفردية ، ويكون أعضاء الفريق على استعداد للمشاركة في جميع جوانبه وينمو هذا الالتزام تجاه الفريق بمرور الوقت (Anes.etal,2023,5).

وماتم طرحه دعي الى ادراج مفاهيم لفرق العمل الرشيقة والتي تنوعت وتباينت بحسب رؤى الباحثين والكتاب في هذا المجال ووفق السياقات البحثية ووجهات النظر الخاصة بهم، وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم الخاصة بفرق العمل الرشيقة وفق الافق الزمني لطرحها وكما مبين بالجدول ادناه (٢):

جدول (٢): مفاهيم فرق العمل الرشيقة وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب

ت	الباحث	لمفهوم
١.	(Junker,2019,3)	عدد من العاملين يقومون بأداء العمل من خلال حزمة من الإجراءات والأساليب بأسلوب الإدارة الرشيقة.
٢.	(Paul,2020,140)	هي قدرة وإمكانية الأفراد العاملين على الانسجام والاستجابة مع البيئة الداخلية والخارجية وتكون تلك الاستجابة بكفاءة وفاعلية.
٣.	(Menon&Suresh,2021,507)	مجموعة من الأفراد يعملون وفق الإجراءات والطرق التي تحسن وترفع من قدرة المنظمة على النجاح والنمو مع امكانياتهم للاستجابة واحداث التوافق مع التغيرات المستمرة والسريعة بكفاءة وفاعلية عالية ما يعزز حالة المرونة في اداء المنظمات.
٤.	(vazquez,2023,8)	استراتيجية لإدارة العاملين بكفاءة وفاعلية في المنظمات التي تواجه تغيرات غير متوقعة وغير مؤكده في بيئة العمل، فهي عملية معقدة.
٥.	(Saputra. etal.,2023,196)	امكانية الفرد العامل في تشخيص وتحليل التغيرات البيئية المفاجئة مع امكانية التعامل معها من اجل البقاء في ظل بيئات الاعمال التنافسية.
٦.	(Steegh.etal,2024,2)	اسلوب لتنظيم فرق العمل والعمليات بما يسمح بالاستجابة للتغيير السريع في البيئة التنظيمية او الاسواق، وإدارة حالة عدم اليقين البيئي بالرغم من تنوع اهداف فرق العمل الرشيقة وأشكالها.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه.

نستنتج من المفاهيم اعلاه مجموعة من السمات الرئيسية لفرق العمل الرشيقة هي:

١. أفراد عاملين لديهم دوافع ذاتية ولديهم الكفاءة والمهارات المطلوبة للتواجد في الفريق مع امكانية تحفيزهم.
٢. اعضاء فرق العمل الرشيقة متعددي الوظائف ومنظمين ذاتياً ويتم تمكينهم مما يدل على أنهم يحظون بثقة أصحاب العمل.
٣. يركز اعضاء فرق العمل الرشيقة على تقديم العمل بأسلوب مستدام وبأداء عالي الجودة.
٤. أنشطة عمل اعضاء الفريق تكون متوافقة ومنسجمة مع أهداف الفريق والمنظمة ويكون اعضاء الفريق قادرين على بناء الثقة ببعضهم البعض من أجل إكمال العمل بنجاح والوصول الى الاهداف المرجوة.
٥. اعضاء الفريق يحصلون على الدعم من الادارة كونها استراتيجية لإدارة العاملين أثناء تنفيذ العمل ووفق جداول زمنية المحددة لتنفيذ العمل.

وبهذا يُمكن تقديم مفهوم لفرق العمل الرشيقة على انها مجموعة من العاملين ذات التنظيم الذاتي يتحملون مسؤوليات العمل وأعباء مهامهم بأنفسهم ويعملون بنظام فيما بينهم بناءً على الانسجام والتوافق الذي يتمتعون به، وتتميز هذه الفرق بالاستقلالية والتفاعل المتبادل بينهم القائم على الثقة المتبادلة وإمكانية إعادة تنظيم أنفسهم لمواجهة التحديات الجديدة في بيئة العمل بما يخدم مصلحة العمل.

ثانياً: أهمية فرق العمل الرشيقة

يُعدّ التوجه للعمل الجماعي حالةً أساسيةً في فرق العمل الرشيقة، إذ يعتمد أعضاء الفريق بشكل كبير على بعضهم البعض لتحقيق فعاليتهم، وبالتالي، يتطلبون من جميع الأعضاء التفاعل الكامل مع الفريق، ومن المرجح أيضاً أن يختلف مستوى التوجه الجماعي الذي يُظهره الفريق باختلاف خصائص مثل مستويات التفكير التأملي والقيادة المشتركة، وعلى وجه الخصوص، يُتوقع من أعضاء الفريق الرشيق إظهار التوجه الجماعي من خلال إعطاء الأولوية للتفكير التأملي والقيادة المشتركة، وهما عاملان أساسيان لفعالية الفريق بأكمله، بدلاً من إعطاء الأولوية لأدائهم الفردي، إذ أن توجيه الفريق للعمل الجماعي يعتبر "تأسكاً" (Steegh.etal,2025,34).

وذكر ((Loo,2019,3)) أن منظمات الاعمال تطمح عادة أن يكون هنالك فرق عمل رشيقة يُنظّمها القادة او العاملون أنفسهم لما لها أهمية كبيرة في منظماتهم كونها تحقق مجموعة من الفوائد منها:

١. امكانيتهم على تحليل مشكال العمل التي تواجههم اثناء عملهم ومعضلاته والقيام بحلها.
  ٢. قدرتهم على تنمية المهارات الذاتية وامكانية التعلم الذاتي.
  ٣. امكانية الاستجابة السريعة للمهام الجديدة ومسؤولياتها.
  ٤. امكانية الاستجابة للتغيرات والتطورات البيئية المتسارعة الغير متوقعة.
- في حين ذكر الباحثين (Anes.etal,2023,2) أن هناك عدة فوائد لفرق العمل الرشيقة والتي تتضمن الاتي:
١. فرق العمل الرشيقة تعمل على تقليص دورة الاداء وزيادة الجودة لها.
  ٢. تعمل على زيادة ورفع نسبة المشاركة والتعاون بين الزبون واهداف المنظمة لتحقيقها.
  ٣. تحديد المشكلات والمخاطر ومعالجة الأخطاء في جميع مراحل العمل.
  ٤. تساهم في توليد المعرفة (Masood. et al.,2020:4986).

وقد بين (Steegh.etal,2025,2) ان أهمية فرق العمل الرشيقة تسمح بتحديد الاولويات لاحتياجات الزبائن المتغيرة مما يزيد اتساع نطاق الاستجابة لتغييرات المتطلبات المستقبلية، وان فرق العمل الرشيقة تخفض حالات القلق والاكتئاب وبالتالي تعزز حالات الاستقلالية والرضا والحماس لأعضاء الفريق كما تحقق مناخ عمل ايجابي مع التوجه نحو الاستدامة وتكون قادرة في الحفاظ على ادائها على مر الزمن.

نستنتج مما سبق ان فرق العمل الرشيفة تحقق ميزة البقاء والازدهار في بيئة تنافسية و تستجيب بسرعة للتغيرات من خلال استخدام أساليب الاداء الرشيق مع ادارته , وبوجود الأفراد المؤهلين , كما تحقق الفرق الرشيفة التغيير والتجديد المستدام وغير المتوقع , مع القدرة على احداث ردود فعل سريعة وفعالة لتغيرات البيئة , وأن الفرد كونه في فرق عمل رشيفة يعني أنه قادر وبدرجة عالية من تحقيق بيئة عمل تنافسية مستدامة و بشكل مستمر , وامكانياتها لتطوير استراتيجيات و خطة التحول نحو المنظمة الرشيفة التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لها , كما تسهل عملية التغيير وتوفر كلف التدريب ومقاومة التغيير التي قد تأتي بشكل طبيعي.

### ثالثاً: ابعاد فرق العمل الرشيفة

نتيجة تعامل المنظمات المعاصرة مع التحديات والفرص التي تفرضها بيئات الاعمال وعدم اليقين البيئي، سرعان ما أصبح أسلوب العمل الرشيق شائعاً نظراً لقدرته المفترضة على إحداث التغيير بنجاح أو امكانية التكيف معها ( Steegh.etal,2025,1 ) مما دعى عدد من الباحثين على تحديد عدد مجموعة من ابعاد فرق العمل الرشيفة والتي سيتم اعتمادها في قياس فرق العمل الرشيفة كما أدرجها كل من (Alavi,2016) ( Kukunda,2019) ( Steegh.etal,2025).

١. **الاستباقية** : إن إحدى العمليات السلوكية والإدراكية الحاسمة التي تستخدمها الفرق الرشيفة هي الاستجابة والتي تشير إلى العملية التي تتأمل بها بشكل مفرط في أهدافها واستراتيجياتها وعملياتها واستجابتها مع الظروف الحالية أو المتوقعة , تشمل الاستجابة التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة بشأن الأهداف والاستراتيجيات والعمليات , بالإضافة الى ان من أساسيات الاستجابة هي التفكير والتخطيط و من ثم الاستجابة لخطتها , عند الحاجة , وأن تقوم بذلك بانتظام , بمعنى التفكير المعمق في القضايا المتعلقة بالمهمة المطروحة , و التفكير النقدي في مهام الفريق وأهدافه واستراتيجياته وعملياته , عمفاً أي التفكير في معايير وقيم الفريق وتأثيرها ويمكن أن يكون هذا التفكير على أدائه , والأهم من ذلك , أن الفرق التي تُظهر التفكير النقدي تستطيع التصرف بشكل استباقي ( Steegh.etal,2025,9) ووصف ( Evangelist,2020,35 ) الاستباقية بأنها مبادرة الفرد العامل بما يخص بالاعمال التي تؤثر بشكل ايجابي على بيئة العمل المتغيره , اذ قد تشمل الاعمال الاستباقية التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث داخل بيئة العمل والتي قد تحدث عقبات وتحديات في الاداء وبالتالي القدرة على حلها.

٢. **امكانية التكيف** : المقصود بالتكيف امكانية الأفراد على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية , بالإضافة على قدرته في فهم لتغيرات البيئة وفقاً لتغيراتهم الشخصية ( Kim,2021,3) ويؤكد أسلوب فرق العمل الرشيفة على التعامل مع البيئات المعقدة وغير المتوقعة ومع التغيرات التي تواجه الأفراد حتماً، مما يعني ضرورة تجميع معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في فرق ذاتية التنظيم ومتعددة الوظائف , لذا لا يمكن تطبيق أسلوب العمل الرشيق إلا في بيئات العمل الجماعي , لذا يمكن تسمية الفريق التكيفي كونه فريق عمل يتفاعل فيها الافراد من خلال إجراءات معرفية وسلوكية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة وذلك للتكيف مع متطلبات البيئة ( Steegh.etal,2025,3).

ويمكننا القول ان امكانية التكيف هو أسلوب لعمل الفريق الرشيق، إذ تتمكن الفرق الرشيفة من بناء وعي مستمر بمتطلبات بيئتها، وتوفير برنامج للتفاعل مع البيئة وزبائنها بشأن احتياجاتهم، وتكيف خطتها وفقاً لذلك، إضافة الى ان فرق العمل يُسهم ويعزز أداء الفريق الرشيق التكيفي من خلال تشجيع الافراد على القيام بدور فاعل فيه وتمكينهم القيام بالادوار التي تعزز الاداء التكيفي، وبالتالي إبراز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم المهنية المتعددة.

٣. **المرونة**: هي امكانية التصرف مع التحديات والصعوبات والاشكاليات في العمل بصوره طبيعية ومرنه والتعامل مع تلك الصعوبات والاشكاليات بأسلوب متوازن وبنفس السلوكيات الايجابية لفرق العمل الرشيفة يغلب عليها طابع التعافي من التحديات والاستجابة مع العقبات والصعوبات , إذ يرتبط الطابع التعاوني بين فرق العمل الرشيق بمستوى مرونتها العالية ( Walker,2020,4) وأكد (Tendedez.etal,2018,1714) بأن المرونة تسهم في القدرة على التكيف المستمر وتولي مسؤولية أساليب مختلفة لفرق العمل التي لها تأثير إيجابي على أعضاء الفريق أثناء ادائهم الانشطة , كما تسمح لأعضاء الفريق بالابتكار في عملية التطوير الخاصة بهم , مع القدرة على صياغة العمليات لإنشاء دورة تطوير مثالية باتباع افضل الممارسات التطويرية , ويُمكن الإسهام في الحفاظ على بيئات رشيفة واسعة النطاق ومتناسقة بنجاح , مع الحفاظ على التمكين والمرونة للفرق ذاتية التنظيم , وقد عرّف ( Kim,2021,4) المرونة بأنها القدرة على التعامل مع التغيرات المستقبلية والاستفادة منها , مع مستوى من الارتياح للمسؤوليات الجديدة , فالمرونة اللازمة لفرق العمل الرشيق تحدث تغيير لمسار المهمات للفرد او لمساره المهني بسبب أحداث غير متوقعة.

اذن التعامل مع المرونة من خلال فرق العمل الرشيفة يجعل توحيد التفاعلات والعلاقات المطلوبة للعمل اكثر تحديداً وأكثر اتساقاً، كما تتلاشى الحدود بين جميع أعضاء الفريق نتيجة امتلاك مستوى معين من الاستقلالية والمسؤولية المتزايدة.

### الارهاق الوظيفي

#### اولاً: مفهوم الارهاق الوظيفي

الإرهاق هو حالة من التعب العاطفي والجسدي والنفسي الناجم عن الإجهاد لفترات طويلة، وغالبًا ما يرتبط بالعمل أو مسؤوليات وظيفية واجتماعية، ويمكن أن يكون له آثار سلبية كبيرة على صحة الفرد وأدائه بشكل عام، اذ أصبح الإرهاق المهني أحد أهم المخاطر النفسية الاجتماعية المهنية في مجتمع اليوم مما يولد تكاليف كبيرة لكل من الأفراد والمنظمات (Channawar,2023,75).

وقد ظهر مفهوم الإرهاق المهني في سبعينيات القرن العشرين، ولا يزال مستخدماً حتى يومنا هذا، يتم استخدامه على نطاق واسع في أدبيات علم النفس والسلوك التنظيمي يتم تعريف الإرهاق على أنه أحد أعراض الإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية (Beheshtfar&Omidvar,2013,108) وهذا ما أكد عليه (Tiwari,2023,820) أن صياغة مصطلح "الإرهاق الوظيفي" تم لأول مرة من قبل (هربرت فرويدنبرجر في عام ١٩٧٤) وقام بتوضيحه كنوع محدد من الضيق الناجم عن العمل، ووصف هذا المظهر بأنه الشعور بعدم الاحترام والفظاظة واللامبالاة، وأن العامل الرئيسي المؤدي إلى الإرهاق هو عدم الانسجام بين الطلب على الوظيفة أو طبيعة الوظيفة والحالة البدنية والنفسية للعاملين أو طبيعتهم وبعبارة أخرى، فإن التفاوت الكبير بين الطلب على الوظائف وموارد صاحب العمل (الجسدية والنفسية) يسبب الإرهاق، في حين بين (Hills2019,4) أن مصطلح "الإرهاق الوظيفي" ظهر كمصطلح لوصف الافتقار إلى الحافز وفقدان الارتباط العاطفي الذي يشعره الافراد الذين يقدمونه للوظيفة.

أذ أن بيئة العمل تنافسية للغاية وغير مستدامة مما يشكل تحدياً كبيراً للعاملين كون العالم مليء بالموهب البشرية، والجميع يكون منافساً، يتنافسون للحفاظ على أهميتهم، وكيفحون من أجل الوصول الى الهدف بوقته المحدد، ويعملون في جميع الاوقات وفي أي مكان وعلى مدار ساعات العمل باختصار، الوظائف هي مصدر بارز للتوتر والإرهاق ونتيجة لذلك تنخفض الانتاجية مع انخفاض معدل الاحتفاظ بالعاملين وانخفاض السلوك الإبداعي والعديد من مشاكل الصحة البدنية والنفسية، فإن فهم وخلق بيئة عمل خالية من الإرهاق أمر مفيد لكل من العاملين وأصحاب العمل (Tiwari,2023,819).

والمترافق به على نطاق واسع في الأوساط الأكاديمية أن ملاءمة الفرد للوظيفة تشير إلى الملاءمة بين العرض والطلب وبين الطلب والقدرة، أي ان الملاءمة بين الطلب على الوظيفة والقدرة الفردية والملاءمة بين حاجة الفرد العامل وعرض الوظيفة، إذ تشير نظرية ملاءمة الفرد للبيئة إلى أن الأداء السلوكي الفردي يتأثر بتفاعل الخصائص الفردية والبيئة التي توجد فيها، وتؤكد على التشابه أو الملاءمة أو التطابق بين الأفراد وبيئاتهم، فعندما يكون هناك نقص في الملاءمة بين متطلبات الوظيفة والقدرات الشخصية قد يشعر العاملون بأن مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم غير كافية وأنهم بحاجة إلى العمل بجد أكبر لتلبية معايير الوظيفة وهذا ما يعكس بمفهوم الارهاق الوظيفي(Zeng&Hu,2024,2).

ومن منظور نظرية ملاءمة الفرد للوظيفة، عندما تكون درجة الملاءمة منخفضة، يكون لدى العاملين موارد أقل وطاقة أقل ويكونون أكثر عرضة للإرهاق الوظيفي، مما يؤكد الارتباط السلبي بين ملاءمة الشخص للوظيفة والإرهاق الوظيفي (Zhang,2022,5) كما ويؤثر التفاوت بين عرض العمل واحتياجات الفرد أيضاً على الإرهاق الوظيفي. عندما لا تُلبي الوظيفة احتياجات الفرد العامل، قد يشعر بالضيق، يُنظر إلى الوظيفة على أنها تفتقر إلى المعنى، أو أن بيئة العمل وظروفها لا تُلبي احتياجاته ولا يلبي هذا النقص في الكفاءة توقعاتهم، يُفقد العاملون اهتمامهم وحماسهم، مما يُسبب لهم إرهاقاً نفسياً، في الوقت نفسه، كما يُولد لديهم شعور بعدم الثقة والاعتراب من المنظمة، وسلوك عمل مُتسائم، قد تُسبب الاحتياجات طويلة الأمد غير المُلباة حيرة لدى العاملين بشأن آفاقهم المهنية، مما يُقلل بدوره من شعورهم بالكفاءة المهنية (Babakus,2011,19).

ومن منظور نظرية التوافق بين الفرد والبيئة، أولاً، قد يكون عدم التوافق بين الفرد والمنظمة هو أن المعتقدات والقيم الشخصية للفرد العامل لا تتماشى مع ما تروج له المنظمة، وقد يؤدي هذا إلى شعور الفرد العامل بعدم الارتياح النفسي، وبالتالي زيادة ضغوط العمل عندما يكون هناك اختلاف كبير في القيم بين الفرد والمنظمة، فإنه يميل إلى خلق نفسية سلبية (Nur,2011,467). ومما تم عرضه من تفسير لمصطلح الارهاق الوظيفي يمكن ادراج مجموعة من المفاهيم الخاصة بالإرهاق الوظيفي كما أدرجها مجموعة من الباحثين والكتاب ذو الاختصاص وكلاً حسب توجهاته البحثية والجدول (٣) يوضح تلك المفاهيم.

جدول (٣): مفاهيم الارهاق الوظيفي وفق اراء عدد من الباحثين والكتاب

ت	الباحث	المفهوم
١.	Hsieh&Chao,2004,1109	مظهر سلبي من المواقف والسلوكيات تجاه العمل والمنظمة وهو ردة فعل لطبيعة الوظيفة الغير مقبولة والتي تكون مصدر ضغط العمل المستمر.
٢.	Babakus,2011,33	استجابة نفسية لضغوط العمل، نتيجة التغييرات في ما يرغب به الفرد وما يجب عليه فعله، فهو التناثر الكبير بين طبيعة الوظيفة وطبيعة صاحب الوظيفة مما يؤثر على الرضا الوظيفي سلبيًا ويؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي.
٣.	Lubbadeh,2020,12	ي اضطراب خفي ناتج عن تراكم الضغوط من العمل ويمكن أن يحمل معه العديد من الآثار السلبية والعواقب على العاملين والمنظمة.
٤.	Mostafa.etal,2022,132	أنه متلازمة الإرهاق العاطفي وإزالة الشخصية وانخفاض الإنجاز الشخصي الذي يحدث غالباً كرد فعل نفسي للضغوط طويلة الأمد التي يواجهها الموظفون في العمل
٥.	Kumareswaran,2023,15	استجابة طويلة الأمد للضغوط العاطفية والشخصية المستمرة في العمل ويتميز بالإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية وتناقض الإنجاز الشخصي
٦.	Tiwair,2023,820	الإرهاق هو نتيجة للتوتر المطول الذي ينشأ فقط عن عوامل متعلقة بالوظيفة أو الوظيفة مثل صراع الأدوار، وزيادة العبء الوظيفي، وغموض الدور، وسلوك المشرف، وخصائص الشخصية

المصدر: الجدول من اعادة الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه

ومن خلال التعاريف اعلاه يمكن ان نحدد ان الارهاق الوظيفي يتميز بالآتي:

- (١) هناك درجة معينة من الإرهاق الجسدي والعاطفي يشعر به الفرد العامل.
- (٢) التعامل بسلوكيات متعارضة اجتماعياً، وخاصة التباعد والعزلة عن الأفراد الاخرين.
- (٣) العامل النفسي منخفض وخاصة المشاعر السلبية تجاه الذات.
- (٤) تدني الكفاءة التنظيمية مما يؤدي الى انخفاض الإنتاج وضعف الروح المعنوية.

ويمكن للباحثة من ادراج مفهوم اجرائي للإرهاق الوظيفي هو اضطراب لا شعوري نتيجة للتفاوت الملحوظ بين متطلبات الوظيفة والموارد (المادية والعاطفية) المتاحة للفرد العمل عندما تكون المتطلبات في مكان العمل مرتفعة بشكل غير عادي، يصبح من المستحيل التعامل معها بشكل جيد مع الضغوط المرتبطة بظروف العمل هذه فهو حالة من تداخل وامتزاج بين الإرهاق العاطفي والجسدي والنفسي الناتج عن الإجهاد لفترات طويلة فهو قضية معقدة له مجموعة من الأسباب والآثار بعيدة المدى سواء على الصحة البدنية والنفسية للفرد العامل او على اداء المنظمات , ويتأثر الإرهاق بالعوامل الفردية والظرفية والتنظيمية .

#### ثانياً: أنواع وتأثيرات الإرهاق الوظيفي

الإرهاق ظاهرة اجتماعية وكانت موجودة قبل وقت طويل من توثيقها في دراسة منهجية أجراها العلماء في البداية، ثم تم وصفه بأنه شعور بالانفصال بين العاملين ومكان العمل، ينضم العاملون إلى منظمة لديهم الكثير من التوقعات الإيجابية والشغف والأهداف الشخصية والمهنية، ولكن مع مرور الوقت، يلاحظ العاملون تغييراً مثل توقعهم عن الاستمتاع بالعمل الذي يقومون به، وعدم قدرتهم على التعرف على (Tiwari,2023,819).

ويمكن أن يظهر الإرهاق الوظيفي بطرق مختلفة وغالباً ما يتم تصنيفه إلى ثلاثة أنواع :

– **الإرهاق الناجم عن الإفراط بالمسؤوليات:** يحدث عندما يطغى على الأفراد العاملين مطالبتهم بالعديد من المسؤوليات والمهام مع زيادة حدة الالتزام.

– **الإرهاق الناجم عن قلة التحدي:** يحدث عندما يشعر الأفراد بالملل، أو عدم التحفيز، أو عدم المشاركة بسبب المهام المتكررة أو غير الصعبة.

– **الإرهاق الناتج عن الإهمال:** يحدث عندما يهمل الأفراد رعاية أنفسهم ويعانون من الإرهاق بسبب الضغوط المرتبطة بالعمل.

**تأثير الإرهاق:** يمكن أن يكون للإرهاق تأثير شديد على جوانب مختلفة من حياة الفرد ، بما في ذلك الصحة البدنية (كضعف الجهاز المناعي، ومشاكل القلب والأوعية الدموية) والصحة النفسية (كالقلق والاكتئاب)، والعلاقات الشخصية (كالصراعات مع الزملاء، والعلاقات الشخصية المتوترة ) ويعتبر الإرهاق الوظيفي جاء نتيجة التوتر على المدى الطويل يرتبط بالعديد من ردود الفعل السلبية تجاه الوظيفية وتكون مكلفة للغاية بالنسبة للمنظمات في سياق المنظور الفردي يرتبط الإرهاق بقضايا مثل انخفاض احترام الذات والاكتئاب والتعب والقلق وتدهور الصحة البدنية , وفي سياق المنظور التنظيمي يرتبط الإرهاق بالتوتر المرتبط بالوظيفة وانخفاض مستوى الالتزام الوظيفي ( Beheshtifar&omidvar,2013,112).

كما يمكن أن يؤدي هذا النقص في الصحة البدنية إلى توتر طويل الأمد واستنزاف مستمر للموارد العاطفية ويؤدي في النهاية إلى الإرهاق العاطفي، كما وبسبب صعوبات أداء وظائفهم، قد يفقد العاملون حماسهم تدريجياً للعمل، ويصبحون سلبيين وغير مباليين، ويتخذون نهجاً ساخراً تجاه عملهم، وهذا قد يدفع إلى الإحباط المستمر للعاملين وإلى الشك في قدرتهم وقيمتهم، مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض كفاءتهم المهنية ( Zeng&Hu,2024,2).

اما من منظور عدم ملاءمة الشخص للوظيفة وضعف الحماس تجاه الوظيفة والشك في قدراتهم هذا ما يعكس درجة الملاءمة منخفضة بين الفرد العامل ووظيفته ، فتقل موارد العاملين وطاقاتهم ، ويزداد احتمال تعرضهم للإرهاق بكل انواعه ، مما يؤكد العلاقة السلبية بين ملاءمة الشخص للوظيفة والإرهاق الوظيفي كما يؤثر عدم التوافق بين العرض الوظيفي والاحتياجات الفردية عندما لا تلبي الوظيفة احتياجات الفرد العامل ، قد يشعر بالضيق ، يُنظر إلى الوظيفة على أنها تقتصر إلى المعنى، أو أن بيئة العمل وظروفها لا تلبيها.(Zhang,2022,٣٢) كما ان الإرهاق الوظيفي يأتي بتأثيرات عديدة كما ذكرها (Channawar,2023,76) والتي قد تشمل , التعب المزمن، والسخرية أو الانفصال عن العمل ، وانخفاض الإنتاجية ، وزيادة التهيج النفسي ، والشعور باليأس أو العجز.

انواع الارهاق

#### ثالثاً: ابعاد الإرهاق الوظيفي

تعزى أسباب الإرهاق إلى عنصرين متميزين : العوامل المتعلقة ببيئة العمل والعوامل المتعلقة بالفرد فبيئة العمل الصعبة التي توفر فرصاً قليلة أو معدومة للنمو الشخصي، وعبء العمل المفرط ، وقلة الدعم يمكن أن تؤدي إلى الإرهاق و صراع الأدوار، والغموض، وعدم الاستقلالية ، وعدم القدرة على المشاركة في صنع القرار، وعدم السيطرة على عمل الفرد , وتؤثر المتغيرات الشخصية على ظروف عمل الفرد وقابليته للتوتر , إلا أن هذه العوامل لا تقسر بشكل كافٍ السبب إذ قد يتعرض بعض الأفراد لنفس العوامل للإرهاق بينما آخرون يتمتعون بنفس ظروف العمل ويعملون بنجاح ( Vallasamy,2023,16) في حين ذكر (Nuallang,2013,) ان من اسباب الارهاق الوظيفي العوامل التنظيمية كأسلوب الإدارة، وقواعد العمل غير المرنة، وانعدام الأمن الوظيفي، وقلة الفرص المتاحة للترقية .

في حين ذكر (Beheshtifar&Omidvar,2013,109) مجموعتين من العوامل التي تهيمن على الفرد قبل الإرهاق، المجموعة الأولى تسمى المتنبئات الظرفية والتي تتضمن ستة سوابق العمل : عبء العمل، المركزية، الحوافز، العلاقات الاجتماعية، العدالة الوظيفية، القيم. وتشمل المجموعة الثانية السوابق الفردية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية والخبرة.

وقد بين عدد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وادارة المورد البشري ان الارهاق الوظيفي يأخذ عدد من الابعاد في سياقات العمل والوظيفة كمقياس لوجود الارهاق الوظيفي لدى الفرد العامل وان ابعاد الارهاق الوظيفي التي يدعمها الباحثين حالياً تستخدم تصور ثلاثي لعوامل الإرهاق , إذ اشار كل من (Zellars.etal,2004) (Nabizadeh.etal,2020) (Mostafa.etal,2022)(Tiwari,2023,820) (Kumareswaran,2023) ان الارهاق الوظيفي يكمن في الابعاد الاتية :

١. **الإرهاق العاطفي:** هو البعد الأساسي والجانب الأكثر وضوحًا لمتلازمة الإرهاق الوظيفي إذ يشير إلى إجهاد المشاعر والتعب المزمّن والاستنزاف العاطفي الناتج عن العمل المرهق، تشير الأدلة إلى أن الإرهاق العاطفي يسبق حدوث إزالة الشخصية وانخفاض الإنجاز الشخصي، علاوة على ذلك، تؤثر بعض عوامل ضغط العمل على إرهاق الفرد وعلى بعد الإرهاق العاطفي (Nuallaong,2013,43) الإرهاق العاطفي الذي يعني تفرغ الطاقة واستهلاك العواطف الموارد. ويمكن اعتبار هذا البعد حجر الزاوية في الإرهاق الوظيفي.

كما ان مع التطور السريع للعولمة وتساعد المنافسة في السوق يمكن أن يؤدي الانخراط العاطفي المطول للعاملين في العمل , والعمل المكثف المستمر إلى الإفراط باستخدام الموارد النفسية والعاطفية ، هذا ما يؤدي إلى الإرهاق الوظيفي وتنعكس هذه الحالة من الاستنزاف الجسدي والعقلي والذي يعيق و بشكل كبير النمو التنظيمي ورفاهية العاملين والتي تتميز بزيادة معدل دوران العاملين، وتعرضه للخطر الصحي (Zeng&Hu,2024,2) مما يشعر الفرد العامل بالإحباط الشديد والتهيج وانخفاض الطاقة واستنفاد الموارد العاطفية (Zellars.etal,2004,890) فهو الشعور بالإرهاق العاطفي والجسدي لدى الفرد العامل، وشعوره بانخفاض طاقته، وعدم قدرته على أداء عمله بشكل جيد، ظهر من خلال شعوره بالإحباط واليأس والضيق النفسي والاكتئاب والرغبة والخدر تجاه العمل. ويمثل الإرهاق العاطفي بشكل عام فقدان العامل الفردي للثقة بالنفس وضعف الروح المعنوية وكذلك فقدان الاهتمام والرعاية لمتلقي (Lubadeh,2020).

٢. **تبدد الشخصية (إزالة الشخصية):** يشمل جانبًا سلبيًا للفرد العامل ، فهو نهج إنساني تجاه الزبائن ومعاملتهم مثل الأشياء أو الأرقام ، يتجلى تبدد الشخصية من خلال الاستخدام المكثف للعاملين في مجال العمل والاعتماد المفرط على القواعد البيروقراطية ، واللغة المهينة في الإشارة ، وأخيرا ، يشير انخفاض الإنجاز الشخصي إلى الشعور بانخفاض أو عدم كفاية التقدم نحو أهداف العمل، والشعور بالانحدار في الوظيفة الشخصية (Zellars.etal,2004,890) فهو يشير إلى محاولة الفرد العامل وضع مسافة بينه وبين متلقي الخدمة واعتبارهم أشياء غير شخصية (Nuallaong,2013,43) وينعكس بسلوكيات سلبية كانهزاج الفرد العامل من زملاء العمل والزبائن والمنظمة ويكون لديهم الصبر بدرجة أقصر (Tiwari,2023,820).

٣. **عدم الكفاءة (ضعف الإنجاز):** فإنه يمثل بُعد التقييم الذاتي للإرهاق، يشير إلى الشعور بعدم الكفاية والميل إلى تقييم الذات بشكل سلبي (Maslach et al., 2001) وفي هذه المرحلة، يشعر العاملون بعدم الكفاءة، ويبدأون في اعتبار أنفسهم غير فعالين، ويلاحظون انخفاض الإنجاز الشخصي (Tiwari,2023,820).

### المحور الثالث

#### الجانب العملي

#### أولاً: وصف العمل الاحصائي

يركز هذا الجزء من البحث على استخدام مجموعة من التطبيقات الاحصائية لوصف وتشخيص متغيري الدراسة وابعادهما في ضوء تحليل اجابات المبحوثين المتمثلين بعينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل ، باعتماد البرنامج الإحصائي ( SPSS V26) وذلك عن طريق الاستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ، بالإضافة الى التحقق من توافر متغيري الدراسة وابعادهما في مديرية بلدية الموصل عن طريق اختبار (T) ، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (AMOS V24) بالصيغة التجميعية لاختبار فرضيات الارتباط والتأثير.

#### ثانياً: خلاصة وصف وتشخيص ابعاد ومتغيري الدراسة (فرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي).

تؤشر نتائج الجدول (٤) الى ان قيمة متوسط الاجابات لمتغير (فرق العمل الرشيقية) بلغت (٣,٩٦) وهي اعلى بشكل معنوي من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) حسب مقياس ليكرد الخماسي المعتمد في البحث وذلك بدلالة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (٨,٦٧) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ) ، كما تؤشر نفس النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة الاختبار والتي بلغت (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) اما عن قيمة متوسط الاجابات لمتغير (الارهاق الوظيفي) بلغت (٢,٤٢) ، وهي اقل بشكل معنوي من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) حسب مقياس ليكرد الخماسي المعتمد في البحث وذلك بدلالة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (٦,٤٦) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ) ، كما تؤشر نفس النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة الاختبار والتي بلغت (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥) ، وهذا دليل على ان المتغيرين متوافرين في مديرية بلدية الموصل من وجهة نظر عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل ، اما بالنسبة للأهمية النسبية لأبعاد كل متغير ، فقد جاء بُعد (الاستباقية) في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية لمتغير (فرق العمل الرشيقية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣,٨١) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٥) وبأهمية نسبية بلغت (٧٦,٢٪)، وتلاه بُعد (امكانية التكيف) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣,٦٦) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٧) وبأهمية نسبية قدرها (٧٣,١٪) في المرتبة الثالثة جاء بُعد (المرونة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣,٦١) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٢) وبأهمية نسبية بلغت (٧٢,٢٪)، اما ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد متغير (الارهاق الوظيفي) فقد جاء بُعد (ضعف الإنجاز) في المرتبة الاولى وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٢,٥١) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٤) وبأهمية نسبية بلغت (٥٠,١٪)، وتلاه في المرتبة الثانية بُعد (تبدد الشخصية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٢,٤١) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٢) وبأهمية نسبية بلغت (٤٨,١٪)، وفي المرتبة الثالثة

والاخرية جاء بعد (الارهاق العاطفي) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٢,٣٦) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٩) وبأهمية نسبية بلغت (٤٧,٢٪).

اما على مستوى توافر ابعاد متغيري الدراسة في المنظمة المبحوثة فقد بينت نتائج اختبار (T) ان جميع الابعاد متوافرة في مديرية بلدية الموصل من وجهة نظر عينة البحث وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي لتلك الابعاد حيث ظهرت بفرق عن القيمة الوسطية والبالغة (٣) وان هذا الفرق ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية المرافقة للاختبار والتي ظهرت جميع القيم فيها ما مقدراه (٠,٠٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥)، كما تُوْشر نفس النتيجة القيمة المحسوبة للاختبار (T) والتي بلغت اقل قيمة فيها (٥,٢٧) وهي اكبر من (١,٩٦).

الجدول (٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية واختبار (T) لمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغيرات	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	T (p-value)
فرق العمل الرشيق	الاستباقية	3.81	0.65	0.762	1	٩,٠٤ (٠,٠٠٠)
	امكانية التكيف	3.66	0.77	0.731	2	٧,٦٥ (٠,٠٠٠)
	المرونة	3.61	0.72	0.722	3	٧,٥٦ (٠,٠٠٠)
الارهاق الوظيفي	الارهاق العاطفي	2.36	0.89	0.472	3	٦,٤٣ (٠,٠٠٢)
	تبدد الشخصية	2.41	0.82	0.481	2	٦,٥١ (٠,٠٠١)
	ضعف الانجاز	2.51	0.84	0.501	1	٥,٢٧ (٠,٠٠١)
فرق العمل الرشيق		3.96	0.71	0.738	----	٨,٦٧ (٠,٠٠٠)
الارهاق الوظيفي		2.42	0.80	0.480	----	٦,٤٦ (٠,٠٠٢)

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) قيمة (T) الجدولية تساوي ١,٩٦ (n=80)

### ثالثاً: التحقق من فرضيات البحث

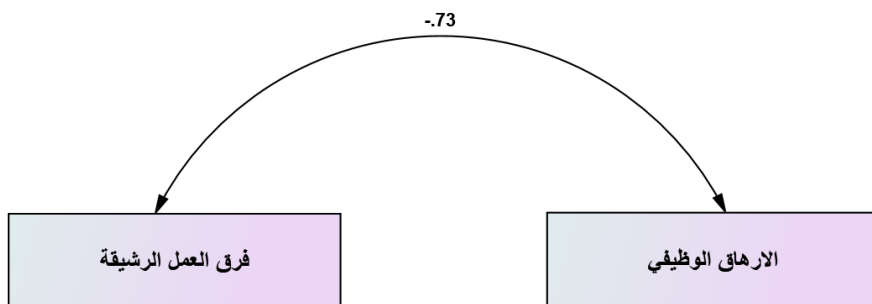
١. الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل الرشيق بدلالة ابعادها والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.

يبين الجدول (٥) والشكل (٢) وجود علاقة ارتباط بين فرق العمل الرشيق و الارهاق الوظيفي وهذه العلاقة عكسية وقوية بدلالة قيمة واشارة معامل الارتباط التي بلغت (-0.73) ، كما تبين القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.012) وهي اقل من (0.05) ان هذا الارتباط ذو دلالة احصائية ، وتُوْشر نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) والتي ظهر فيها كل من الحد الادنى (Lower) والاعلى (Upper) بنفس الإشارة وهي الاشارة السالبة وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين فرق العمل الرشيق والارهاق الوظيفي في مديرية بلدية الموصل من وجهة نظر افراد عينة البحث.

الجدول (٥): تحليل العلاقة بين فرق العمل الرشيق والارهاق الوظيفي

المتغير الاول	اتجاه التأثير	المتغير الثاني	معامل الارتباط	حدود الثقة		القيمة الاحتمالية P-value
				95% Confidence Interval Upper	Lower	
فرق العمل الرشيق	↔	الارهاق الوظيفي	-0.73	-0.565	-0.808	٠,٠١٢

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80



الشكل (٢): ارتباط فرق العمل الرشيق والارهاق الوظيفي

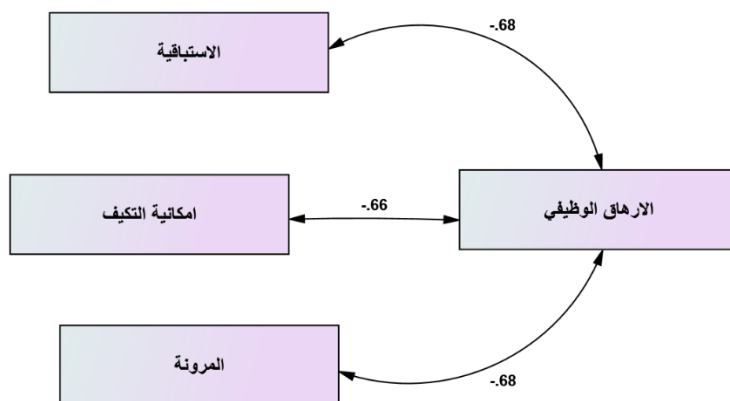
المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80

- الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستباقية لفرق العمل الرشيق والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
  - الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد امكانية التكيف لفرق العمل الرشيق والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
  - الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة لفرق العمل الرشيق والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.
- تشير نتائج الجدول (٦) والشكل (٣) الى وجود علاقة ارتباط بين كل من ابعاد فرق العمل الرشيق والمتمثلة بـ [ (الاستباقية) ، (امكانية التكيف) ، (المرونة) ] و الارهاق الوظيفي، وهذه العلاقة عكسية بدلالة معامل الارتباط التي بلغت [ (-0.68) ، (-0.66) ] ، لكل زوج من العلاقات على التوالي، كما ان هذه العلاقة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت [ (0.009) ، (0.012) ، (0.020) ] لكل منهم على التوالي وهي اقل من (0.05)، وتؤشر نفس النتيجة حدود الثقة ( 95% Confidence Interval) والتي ظهر فيها كل من الحد الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) بنفس الإشارة وهي الإشارة السالبة لكل زوج من الارتباطات مما دل على ان هناك علاقة ارتباط لكل بُعد من ابعاد فرق العمل الرشيق ( منفردة) على الارهاق الوظيفي , وجاء بُعدي (الاستباقية والمرونة) بأعلى قوة ارتباط ثم تلاه بُعد (امكانية التكيف) بقوة العلاقة.

الجدول (٦): تحليل العلاقة بين ابعاد فرق العمل الرشيق والارهاق الوظيفي

المتغير الاول	اتجاه التأثير	المتغير الثاني	معامل الارتباط	حدود الثقة		القيمة الاحتمالية P-value
				95% Confidence Interval Upper	Lower	
الاستباقية	↔	الارهاق الوظيفي	-0.68	-0.544	-0.771	٠,٠٠٩
امكانية التكيف	↔	الارهاق الوظيفي	-0.66	-0.450	-0.775	٠,٠١٢
المرونة	↔	الارهاق الوظيفي	-0.68	-0.446	-0.797	٠,٠٢٠

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80



الشكل (٣): ارتباط ابعاد فرق العمل الرشيق مع الارهاق الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين فرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.

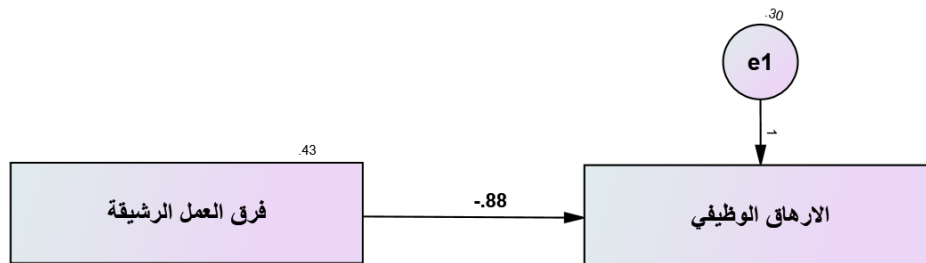
يبين الجدول (٧) والشكل (٤) كل مما يلي :

- وجود تأثير عكسي لفرق العمل الرشيقية في الارهاق الوظيفي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار  $Estimate(\beta)$  التي بلغت (-0.88) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (٠,٠٠٠) وهي اقل من (0.05)، كما تؤشر نفس النتيجة القيمة المطلقة للقيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت (٩,٤٠٣) وهي اكبر من القيمة الجدولية ( $t_{Tab}$ ) والبالغة (١,٩٦) .  
- بلغت قيمة معامل التحديد (R-Square) وهذا دليل على أن (٥٣%) من التغيرات الحاصلة في (الارهاق الوظيفي) سببه (فرق العمل الرشيقية) وان النسبة المتبقية والبالغة (٤٧%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

الجدول (٧): نتائج تأثير فرق العمل الرشيقية في الارهاق الوظيفي

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار $Estimate(\beta)$	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار $Se.(\beta)$	معامل التحديد R-square	القيمة الحرجة C.R.	القيمة الاحتمالية P-value
فرق العمل الرشيقية	←	الارهاق الوظيفي	-0.88	٠,٠٩٣	٠,٥٣	-9.403	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 القيمة الجدولية ( $t_{Tab}=1,96$ ) n=80



الشكل (٤): تأثير فرق العمل الرشيقية في الارهاق الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80

- الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاستباقية لفرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.

- الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد امكانية التكيف لفرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.

- الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة لفرق العمل الرشيقية والارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل.

يبين الجدول (٨) والشكل (٥) كل مما يلي :

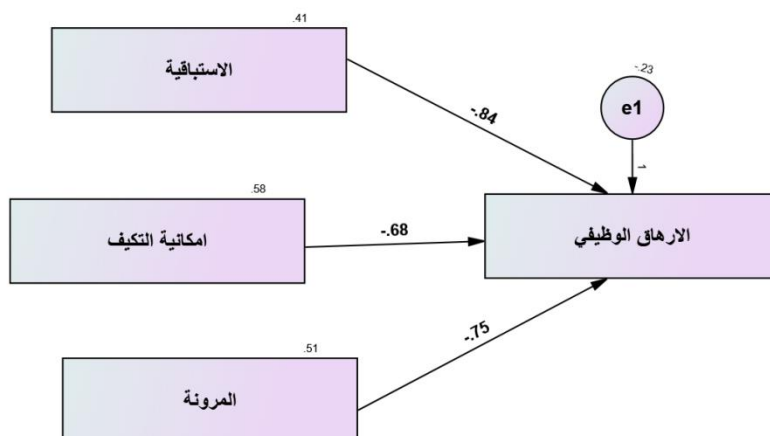
١. وجود تأثير عكسي لأبعاد فرق العمل الرشيقية متمثلة بـ [ (الاستباقية) ، (امكانية التكيف) ، (المرونة) ] في الارهاق الوظيفي وذلك بدلالة قيمة واشارة معامل الانحدار  $Estimate(\beta)$  التي بلغت [-0.84) ، (-0.68) ، (-0.75) ] على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت [ (٠,٠٠٥) ، (٠,٠٠٧) ] على التوالي وهي اقل من (0.05)، كما تؤشر نفس النتيجة القيم المطلقة للقيم الحرجة (C.R.) والتي بلغت [ (٩,٧٦) ، (٧,٠١) ، (٧,٢٨) ] وهي اكبر من القيمة الجدولية ( $t_{Tab}$ ) والبالغة (١,٩٦) .

٢. تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (٥٤%) من التغيرات الحاصلة في (الارهاق الوظيفي) سببه ابعاد فرق العمل الرشيقية متمثلة بـ [ (الاستباقية) ، (امكانية التكيف) ، (المرونة) ] وان النسبة المتبقية والبالغة (٤٦%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

الجدول (٨): نتائج تأثير ابعاد فرق العمل الرشيقة في الارهاق الوظيفي.

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار Estimate(β)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار المعياري Std.(β)	معامل التحديد R-square	القيمة الحرجة C.R.	القيمة الاحتمالية P-value
الاستباقية	←	الارهاق الوظيفي	-0.84	٠,٠٨٦	-0.684	٠,٥٤	-9.76	٠,٠٠٧
امكانية التكيف	←		-0.68	٠,٠٩٧	-0.655		-7.01	٠,٠٠٥
المرونة	←		-0.75	٠,١٠٣	-0.681		-7.28	٠,٠٠٧

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80



الشكل (٥): تأثير ابعاد فرق العمل الرشيقة في الارهاق الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80

### ٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: يتباين تأثيرات ابعاد فرق العمل الرشيقة على الارهاق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية بلدية الموصل

بين جدول (٩) تتباين ابعاد فرق العمل الرشيقة من حيث قوة التأثير في الارهاق الوظيفي من وجهة نظر عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل ، حيث تبين لدينا ومن خلال قيمة معامل الانحدار المعياري ان بُعد (الاستباقية) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث قوة التأثير في الارهاق الوظيفي وذلك بدلالة القيمة المطلقة لقيمة معامل الانحدار المعياري [Std.(β)] والتي بلغت (٠,٦٨٤)، ويليه في قوة التأثير بُعد (المرونة) وقيمة مطلقة لمعامل انحدار معياري بلغت (٠,٦٨١)، اما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب بُعد (امكانية التكيف) وقيمة مطلقة لمعامل انحدار معياري بلغت (٠,٦٥٥).

جدول (٩): تبين تأثير ابعاد فرق العمل الرشيقة على الارهاق الوظيفي

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار المعياري Std.(β)
الاستباقية	←	الارهاق الوظيفي	-0.684
امكانية التكيف	←		-0.655
المرونة	←		-0.681

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80

### ٤. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية في الارهاق الوظيفي

- اختبار تأثير الجنس بالإرهاق الوظيفي.

يؤشر جدول (١٠) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين وجود فروق معنوية بين الذكور والاناث من حيث تأثرهم بالإرهاق الوظيفي وذلك بدلالة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (٢,٠٥٩) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) كما تؤكد نفس النتيجة القيمة الاحتمالية والتي بلغت (٠,٠٤٣) وهي اقل من ٠,٠٥، حيث كانت الاناث أكثر تأثراً بالإرهاق الوظيفي كون قيمة الوسط الحسابي بلغت (٢,٧١) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي للذكور والتي بلغت (٢,٣١)، وبالتالي يمكننا القول بان هناك علاقة بين الجنس والارهاق الوظيفي.

جدول (١٠): اختبار تأثير الجنس على الإرهاق الوظيفي

المتغير	الجنس	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
الإرهاق الوظيفي	ذكر	٥٧	٢,٣١	٠,٧١٢	٢,٠٥٩	٠,٠٤٣
	انثى	٢٣	٢,٧١	٠,٩٣٤		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80

#### اختبار تأثير الفئات العمرية بالإرهاق الوظيفي.

تؤشر نتائج اختبار (F) التي ظهرت في جدول (١١) لأكثر من عينتين مستقلتين عدم وجود فروق معنوية بين الفئات العمرية من حيث تأثرهم بالإرهاق الوظيفي وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (0.228) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (٢,٧٢٥) كما تؤكد نفس النتيجة القيمة الاحتمالية والتي بلغت (٠,٨٧٦) وهي أكبر من ٠,٠٥ وبالتالي يمكننا القول بأنه لا يوجد علاقة بين فئات العمر والإرهاق الوظيفي.

جدول (١١): تأثير الفئات العمرية بالإرهاق الوظيفي

المتغير	الفئة العمرية	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	القيمة الاحتمالية
الإرهاق الوظيفي	٣٠ سنة فأقل	١٣	٢,٤٩	٠,٨٨٥	٠,٢٢٨	٠,٨٧٦
	٣١-٤٠ سنة	٢٢	٢,٥٢	٠,٨٤٥		
	٤١-٥٠ سنة	٣٢	٢,٣٥	٠,٧٧٤		
	٥١ سنة فأكثر	١٣	٢,٣٨	٠,٧٥٠		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80 F=2.725

#### اختبار تأثير المؤهل العلمي بالإرهاق الوظيفي.

تؤشر نتائج اختبار (F) لأكثر من عينتين مستقلتين عدم وجود فروق معنوية بين فئات المؤهل العلمي من حيث تأثرهم بالإرهاق الوظيفي وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٠,٥٤٢) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (٢,٧٢٥) كما تؤكد نفس النتيجة القيمة الاحتمالية والتي بلغت (٠,٦٥٥) وهي أكبر من ٠,٠٥ وبالتالي يمكننا القول بأنه لا يوجد علاقة بين مستويات المؤهل العلمي والإرهاق الوظيفي وهذا مت اظهره جدول (١٢).

جدول (١٢): تأثير المؤهل العلمي بالإرهاق الوظيفي

المتغير	المؤهل العلمي	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	القيمة الاحتمالية
الإرهاق الوظيفي	اعدادية	١٠	٢,٤١	٠,٧٥٨	٠,٥٤٢	٠,٦٥٥
	معهد	٢٧	٢,٣٠	٠,٩٢٥		
	بكالوريوس	٤١	٢,٥٢	٠,٧٣٤		
	ماجستير	٢	٢,٠٨	٠,٣٢٩		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80 F=2.725

#### اختبار تأثير سنوات الخدمة بالإرهاق الوظيفي.

تؤشر نتائج اختبار (F) والتي ظهرت في جدول (١٣) عدم وجود فروق معنوية بين فئات سنوات الخدمة من حيث تأثرهم بالإرهاق الوظيفي وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (١,٣٤٨) وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (٢,٧٢٥) كما تؤكد نفس النتيجة القيمة الاحتمالية والتي بلغت (٠,٢٦٠) وهي أكبر من ٠,٠٥ وبالتالي يمكننا القول بأنه لا يوجد علاقة بين سنوات الخدمة والإرهاق الوظيفي.

الجدول (١٣)

المتغير	سنوات الخدمة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	القيمة الاحتمالية
الإرهاق الوظيفي	١-٥ سنوات	٤	٢,٠٣	٠,٦٨٤	١,٣٤٨	٠,٢٦٠
	٦-١٠ سنوات	١٩	٢,٢٥	٠,٥٤٢		
	١١-١٥ سنة	٢٢	٢,٧٣	١,٠٤		
	١٦-٢٠ سنة	٢٣	٢,٣٧	٠,٨٠		
	٢١ سنة فأكثر	١٢	٢,٣٨	٠,٥٧		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=80 F=2.725

## المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

#### من نتائج التحليل الاحصائي ظهر لنا العديد من الاستنتاجات البحثية وكالاتي:

1. بينت نتائج التحليل الاحصائي الى ان متغيري البحث (فرق العمل الرشيق، الارهاق الوظيفي) متوافرين في مديرية بلدية الموصل من وجهة نظر عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل.
2. جاءت نتائج التحليل الاحصائي لتبين درجة الاهمية لإبعاد متغير فرق العمل الرشيق، اذ جاء بُعد (الاستباقية) في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية لعينة البحث ومن ثم جاء بُعد (امكانية التكيف) بالمرتبة الثانية واخيراً بُعد (المرونة) وهذا يدل على ان عينة البحث تعمل بجد من اجل تصميم طرائق واجراءات جديدة في مجال العمل مع البحث عن فرص استباقية لإجراء تطوير العمل.
3. جاءت الاهمية النسبية لمتغير (الارهاق الوظيفي) بحسب نتائج التحليل الاحصائي فقد جاء بُعد (ضعف الانجاز) في المرتبة الاولى وتلاه في المرتبة الثانية بُعد (تبدد الشخصية) وفي المرتبة الثالثة والاخيرة جاء بُعد (الارهاق العاطفي) وهذا ان دل فيدل على ان هناك ضعف لافراد عينة البحث في التعامل بفاعلية مع مشاكل المتلقين من الخدمة مع انخفاض الاهتمام لما يحدث لبعض المتلقين من الخدمات.
4. اسفرت نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباط بين فرق العمل الرشيق والارهاق الوظيفي، وهذه العلاقة عكسية وقوية، بمعنى أن توفر فرق عمل رشيق في مجتمع البحث تفسر من انخفاض الارهاق الوظيفي لدى عينة البحث والعكس صحيح.
5. بينت نتائج التحليل أن هناك علاقة ارتباط لكل بُعد من ابعاد فرق العمل الرشيق (منفردة) على الارهاق الوظيفي، وجاء بُعد (الاستباقية والمرونة) بأعلى قوة ارتباط ثم تلاه بُعد امكانية التكيف بقوة العلاقة فكلما كان هناك شغف للعمل واكتشاف الفرص مع توفير المرونة للقيام بالأعمال وتغيير مسارات العمل بما يخدم التطور والتجديد انعكس في انخفاض الارهاق الوظيفي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
6. أظهرت نتائج التحليل ان هناك تأثير عكسي لفرق العمل الرشيق في الارهاق الوظيفي، إذ وجود تأثير عكسي لأبعاد فرق العمل الرشيق متمثلة بـ (الاستباقية)، (امكانية التكيف)، (المرونة) في الارهاق الوظيفي فكلما ارتفع وجود ابعاد فرق العمل الرشيق انخفضت نسبة الارهاق الوظيفي والعكس صحيح.
7. ( اوجدت نتائج التحليل الاحصائي أن هنالك تباين لأبعاد فرق العمل الرشيق من حيث قوة التأثير في الارهاق الوظيفي من وجهة نظر عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل، حيث تبين من نتائج التحليل ان بُعد (الاستباقية) جاء بالمرتبة الاولى ثم بُعد (المرونة) بالمرتبة الثانية واخيراً بُعد (امكانية التكيف) بالمرتبة الاخيرة.
8. تبين بان هناك علاقة بين العامل الديموغرافي (الجنس) والارهاق الوظيفي وجاءت الاناث بنسبة اعلى والاكثر تأثراً بالارهاق الوظيفي، فيما لم يظهر علاقة تأثير لباقي العوامل الديموغرافية المتمثلة (فئات العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على الارهاق الوظيفي.

### ثانياً: المقترحات

#### نتيجة نتائج التحليل الاحصائي توصي الباحثة بعدد من المقترحات

1. اهتمام الادارات بالمنظمة المبحوثة باليات عمل الفرق الذاتية (فرق العمل الرشيق) وهذا الامر يتطلب التوجيه من قبل الإدارة والتوعية باهمية فرق العمل الرشيق واجراء التغييرات باليات العمل ضمن تلك الفرق، وصحيح ان مثل التغييرات يستغرق وقتاً وموارد، ولكنه شرط أساسي لنجاح أي نوع من النجاح والتفوق المنظمي.
2. بالإضافة إلى مكونات العمل ضمن فرق العمل الرشيق هناك مهارات متخصصة للغاية للأفراد العاملين يجب الاهتمام بها وتعزيزها كالاستباقية وامكانية التكيف وذلك من خلال الاهتمام بالأفكار التي تطرح والاخذ بها مع مراعاة القدرات المرنة للعاملين في الاداء وتوفير الخدمات من خلال تمكين العاملين بما يخدم تلك الفرق واداءها فإذا كان تقسيم العمل هو العائق والاكثر أهمية أمام تحقيق العمل الجماعي الفعال تاتي المهارات بنفس درجة الاهمية.
3. يتطلب من الادارة توجيه الفريق بأكمله للهدف الاساسي لعمل الفريق مع ضرورة أن يتناسب مع اهداف الفريق والمنظمة على حد سواء، فإذا ما أعطيت أهدافاً للفريق التي يمكن للأفراد الوصول إليها وتحقق رغبة الاداء والهدف على المستوى الفردي هذا سوف يغذي الدافع الجوهري لدى أعضاء الفريق الفرديين لتحقيقه، واذا لم يحدث ذلك لا نتوقع ظهور العمل الجماعي وبهذا يعتبره الفريق تحدياً كبيراً لاداءه .
4. فسح المجال امام اعضاء فريق العمل لمناقشة افكار العمل وافكار الفريق والهدف من الفريق على بعضهم البعض، وتسهيل بعض المناقشات حول أوجه التشابه والاختلاف في تصورات المجموعات الاخرى لفرق العمل مع فسح مجالات التي تحتاج إلى اتخاذ القرار أو يمكن لجميع أعضاء الفريق الموافقة على رؤية الفريق كما هو متصور بمعنى تسهيل المناقشات واتخاذ أي قرار يعطي لاداء الفريق النجاح في اداءه.
5. اهتمام ادارات المنظمة بإفساح المجال امام العاملين بتقديم اليات عمل جديدة ومن خلال تمكينهم ادارياً ونفسياً مع تقديم الدعم المعنوي بما يخدم مصلحة اداء الفرد والمنظمة على حد سواء، وذلك من خلال توفير عوامل تحفيزية سواء اكانت مادية او معنوية مع الاهتمام بالدعم النفسي للفرد العامل.

٦. العمل على ادارة ضغوط العمل لتخفيض والحد من الإرهاق الوظيفي كما ان تعزيز التوافق بين الفرد والوظيفة وبين الفرد والمنظمة يساعد في تخفيف من حالات الارهاق كما ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدارة الوقت بفعالية، إذ تشير الأبحاث الحديثة إلى أن سلوكيات إدارة الوقت يمكن أن تخفف ضغط العمل بشكل كبير، بالتالي مما يساعد في الحد من الإرهاق الوظيفي.

٧. وضع خطط للتطوير الوظيفي تُصمم خصيصًا لتتوافق مع مناصب العاملين الحالية والتي يترتب عليها التخفيض من الإرهاق وظيفي، كما أن تُعزز التوافق بين احتياجات العاملين ومتطلبات وظيفتهم يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وتقليل الإرهاق الوظيفي، من خلال مساعدة العاملين في اختيار الأدوار المناسبة والتكيف مع ثقافة المنظمة، تُساعد هذه الممارسات في الحفاظ على صحتهم النفسية وتقليل من الضغوطات النفسية والارهاق الوظيفي.

## References

- Alavi, S. (2016). The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 8(1), 111-127.
- Anes,Vitor,Abreu,Antonio&Calado,2023,Agile teamse is assignment model for Scaling Agile, *Procedia Computer Science* 219 (2023) 1634–1641, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Anesa ,Vitor, Abreu, António, & Diasa,b, João Caladoa,,2023, Agile teams' assignment model for Scaling Agile, *Procedia Computer Science* 219 (2023) 1634–1641, <http://www.sciencedirect.com/>.
- Babakus, E., Yavas, U., and Ashill, N. (2011). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Serv. Mark. Q.* 32, 17–31. doi: 10.1080/15332969.2011.533091.
- Beheshtifar&Omidvar,2013, Causes to Create Job Burnout in Organizations, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , June 2013, Vol. 3, No, 6 ISSN: 2222-6990.
- Channawa ,Sonali , A STUDY ON THE CAUSE AND EFFECT OF BURNOUT,2023, *History Research Journal*, Volume: 29, Issue: 06, No.1, November – December : 2023.
- Evangelist-Roach, M. (2020). Workforce Agility Strategies for Improving the
- Gahroee ,Tayebe Mohamadi, Gandomani ,Taghi Javdani, Aghaei ,Mohammadreza, Soltan ,2022, The main pillars of Agile consolidation in newly Agile teams in Agile software development, *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science* Vol. 26, No. 2, May 2022, pp. 1216-1226
- Gandomani, T.J., Zulzalil, H., Ghani, A.A., Sultan, A.B.M. and Sharif, K.Y. (2014b), “How human aspects impress Agile software development transition and adoption”, *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, Vol. 8 No. 1, pp. 129-148, doi: 10.14257/ijseia.2014.8. 1.12.
- Hills, M. E. (2019). EMOTIONAL EXHAUSTION: CREATION OF A NEW MEASURE AND EXPLORATION OF THE CONSTRUCT CORE View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk provided by SHAREOK repository.
- Junker, T. L. (2019). Agile Team Practices: Construct Development and Multilevel Study. Erasmus University of Rotterdam, pp:1-66.
- Khashman, Aysar (2019) The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Strategies on Organizational Innovation by Knowledge Repository as Mediating Role. *International Journal of Web Portals* Volume 11 • Issue 1 • January-June . p:19-38
- Kim Dikert, Maria Paasivaara, and Casper Lassenius. 2016. Challenges and success factors for large-scale agile transformations: Asystematic literature review. *Journal of Systems and Software* 119, (2016), 87–108.
- Kumareswaran ,Suriya ,2023, Burnout among Employees: A Narrative Review, *European Journal of Humanities and Social Sciences* [www.ej-social](http://www.ej-social).
- Loo, J. T. K.(2019). The Effect of Transformational Leadership and Work Organization on Workforce Agility: A Case Study of a MNC's Semiconductor Company. *Proceedings of The 7th International Seminar on Entrepreneurship and Business (ISEB 2019)*( 16 November 2019, Bayview Beach Resort, Penang, Malaysia
- Lubbadeh,Tareq,JobBurnout:AGeneralLiterature Review,2020,*International Review of Management and Marketing*,available at <http://www.econjournals.com>.
- Masood, Z., Hoda, R. and Blincoe, K. (2020), “How Agile teams make self-assignment work: a grounded theory study”, *Empirical Software Engineering*, Vol. 25 No. 6, pp. 4962-5005, doi: 10.1007/s10664-020-09876-x.
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 504-539. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1108/jarhe-12-2019-0304>.
- Mostafa, Bassant, Barakat ,Mona Omar , Abdien, Mohamed Kamal ,& Shehata ,Hossam Said,2022, The Mediating Role of Job Burnout in the Effect of Organizational Politics on Turnover Intention: A Study on City Center Hotels in Egypt, *c Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, Vol. 19, Issue 2 (2022).
- Nabizadeh-Gharghozar, Z., Adib-Hajbaghery, M., & Bolandianbafghi, S. (2020). Nurses' Job Burnout: A Hybrid Concept Analysis. *Journal of Caring Sciences*, 9(3), 154.
- Nur Iplik, F., Can Kilic, K., and Yalcin, A. (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 23, 644–661. doi: 10.1108/09596111111143386.

- 22-Paul, M., Jena, L. K., & Sahoo, K. (2020). Workplace spirituality and workforce agility: a psychological exploration among teaching professionals. *Journal of religion and health*, 59(1), 135-153.
- 23-Saputra, N., Tuti, R. W., & Satispi, E. (2023, February). Workforce Agility during COVID-19: The Effect of Teamwork and Empowering Leadership. In *Proceedings of the 3rd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2021 (BIS-HSS 2021)* (Vol. 667, p. 195). Springer Nature.
- 24-Steegh , K. ,Van De Voorde ,& J. Paauwe, 2025, Understanding how agile teams reach effectiveness: A systematic literature review to take stock and look forward, *Human Resource Management Review*, V:35,Issue,1, March 2025.
- 25-Steegh ,R. a, K. Van De Voorde b & J. Paauwe,2025, Understanding how agile teams reach effectiveness: A systematic literature review to take stock and look forward, *Human Resource Management Review*,V:35, <https://www.elsevier.com/locate/hrmr>.
- 26-Success Rate of Change Initiatives (Doctoral dissertation, Walden University).
- 27-Tiwari, Pavan Kumar ,2023, JOB BURNOUT: A THEORETICAL FRAMEWORK TO BROADEN HORIZON, *International Journal of Novel Research and Development*, Volume 8, Issue 7 July 2023 | ISSN: 2456-4184 ([www.ijnrd.org](http://www.ijnrd.org)).
- 28-VAZQUEZ ,LEDLYNE, HERISCAR,3023, A dissertaon submitted in paral fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Industrial Engineering and Management Systems in the College of Engineering and Computer Science at the University of Central Florida Orlando, Florida.
- 29-Walker, B. (2020). Resilience: what it is and is not. *Ecology and Society*, 25(2).
- 30-Zellars, K. L., Hochwater, W. A., Hoffman, N. P., Perrewé, P. L., and Ford, E. W., 2004, Experiencing Job Burnout: The Roles of Positive and Negative Traits and States. *Journal of Applied Social Psychology*. Volume 34 (5), pp. 887-911.
- 31-Zeng , Panpan & Hu ,Xiaoli ,2024,A study of the psychological mechanisms of job burnout: implications of person–job fit and person–organization fit, ORIGINAL RESEARCH article *Front. Psychol.*, 02 August 2024Sec. Organizational PsychologyVolume 15 - 2024 | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.135103>
- 32-Zhang, X. (2022). The relationship between job matching and burnout among grassroots civil servants. *Southwest Univ. Finan. Econ.* 13:1124. doi: 10.27412/d.cnki.gxncu.2021.001124.
- 33-Zhang, X. (2022). The relationship between job matching and burnout among grassroots civil servants. *Southwest Univ. Finan. Econ.* 13:1124. doi: 10.27412/d.cnki.gxncu.2021.001124.