

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي

دراسة حالة: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-أولاد جلال -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- سليمان عواطف

من إعداد الطلبة (ة):

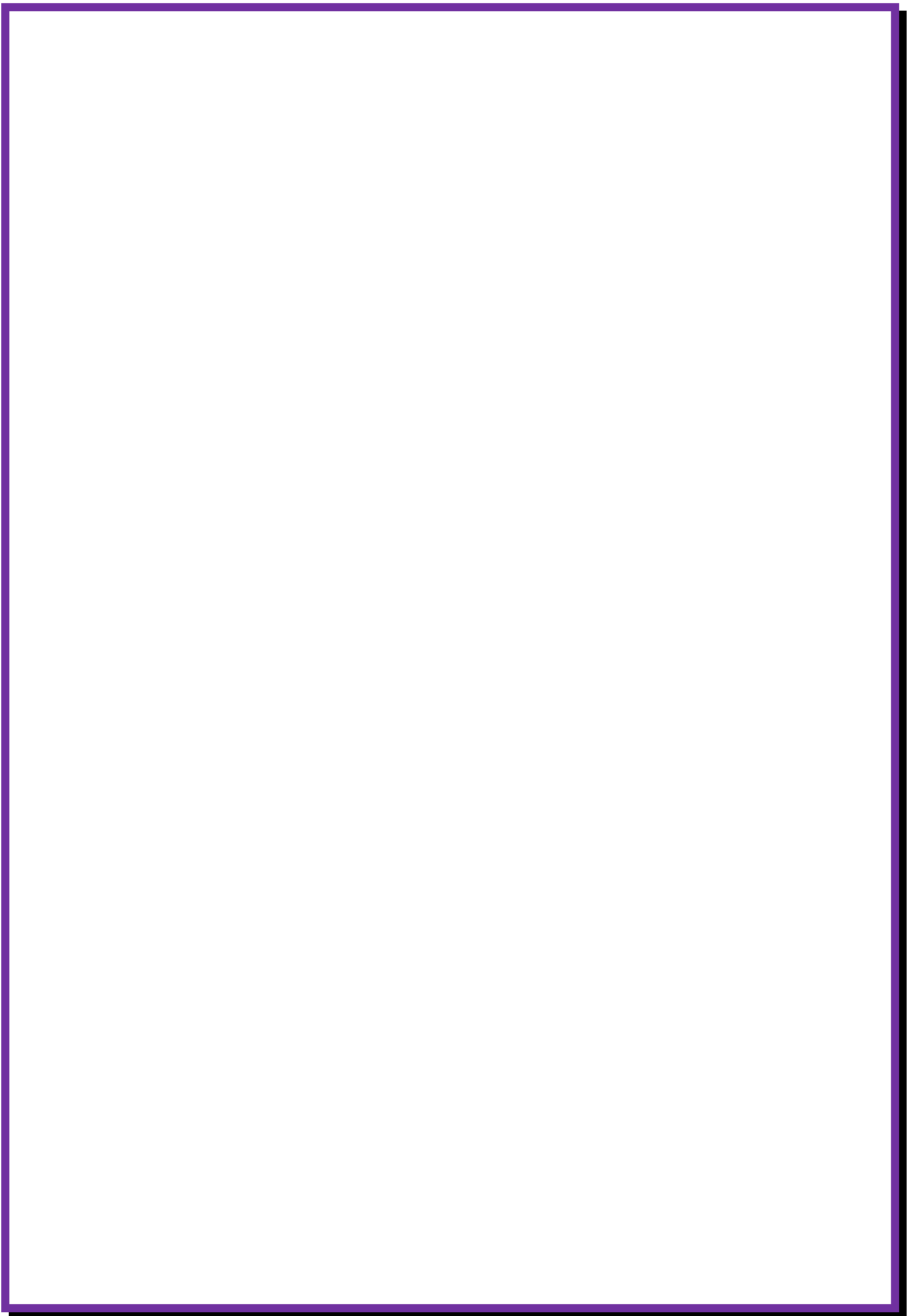
- غراب يوسف

- سلطاني أسامة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذة محاضرة أ	- جودي سامية
بسكرة	مشرفا	- أستاذة محاضرة ب	- سليمان عواطف
بسكرة	ممتحنا	- أستاذ محاضر أ	- مدوكي يوسف

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي

دراسة حالة: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-أولاد جلال -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- سليمان عواطف

من إعداد الطلبة (ة):

- غراب يوسف

- سلطاني أسامة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذة محاضرة أ	- جودي سامية
بسكرة	مشرفا	- أستاذة محاضرة ب	- سليمان عواطف
بسكرة	ممتحنا	- أستاذ محاضر أ	- مدوكي يوسف

الموسم الجامعي: 2024-2023

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين " صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك لله جل جلاله. بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على اتمام هذا العمل وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان

الأستاذة المشرفة: "عواطف سليمان".

كما نوجه جزيل الشكر على مدهم لي وصديقي يد المساعدة لإنجاز هذا المد العلمي ونخص بالذكر جميع أساتذة علوم التسيير وأخص بالذكر الأستاذة "عواطف سليمان" التي أعتبرها قدوتي وأشكرها على كل ملاحظاتها وتحفيزاتها التي كانت بمثابة الدافع وبعث العزيمة في مواصلة مشوارتي الدراسي وإلى كل موظفي إدارة قسم علوم التسيير. والشكر الجزيل إلى مدير مؤسسة وكل إدارات هذه المؤسسة على منحهم لي كل التسهيلات الممكنة لإنجاز هذا العمل. كما نشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

ونوجه شكرنا كذلك لأعضاء لجنة التحكيم كل باسمه ولكم منا فائق التقدير والاحترام

## الإهداء

نهدى: ثمرة جهدنا العلمى: هذه إلى أحب الناس إلى قلوبنا :  
والدينا الكرمين الذين لطالما أحاطونا بجميل دعائهما  
وأسعدونا بجزيل عنايتهما, سنديننا بعد الله عز وجل علاه  
وبارك الله لهما على كل الدعم المقدم.

وكذلك أشقائنا كل باسمه منهم شكرا لكم على حبكم لنا  
وافتخاركم بنا فى: كل مناسبة عسى أن نكون عند حسن  
ظنكم.

نهدى: لكم جميعا هذا العمل العلمى المتواضع منا.

الطالبة: غراب يوسف

سلطانى: أسامة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء - أولاد جلال - .

من اجل ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي. وقد استهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي الصندوق بلغ حجمها 28 موظف، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة باستخدام الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- 1) وجود ارتباط موجب متوسط نسبيا ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتقليل من الاحتراق الوظيفي بلغت قيمته (0,572)
- 2) وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي حيث نجد معامل التحديد ب (0,328) أي (32,8%) بلغت فيها درجة التأثير (0,787).
- 3) وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاجهاد حيث نجد معامل التحديد ب (0,479) أي (47,9%) بلغت فيها درجة التأثير (1,432).
- 4) وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمناخ التنظيمي في التقليل من تبدل المشاعر حيث نجد معامل التحديد ب (0,224) أي (22,4%) بلغت فيها درجة التأثير (0,591).
- 5) عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حيث بلغت (0,259) أكبر من (0,05) للمناخ التنظيمي في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز حيث نجد معامل التحديد ب (0,339) أي (33,9%) بلغت فيها درجة التأثير (0,045).

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of organizational climate in reducing job burnout in the National Social Security Fund for Salaried Workers - Ouled Jalal. For this purpose, we relied on the descriptive and analytical approach. The study targeted a simple random sample of the Fund's employees, the size of which was 28 employees, where the initial data was collected from the sample using a questionnaire.

The study reached the following most important results:

1. There is a relatively moderate positive correlation with statistical significance between the organizational climate and reducing job burnout, with a value of (0.572)
2. There is a statistically significant moral role at a significance level of (0.05) for the organizational climate in reducing job burnout, as we find the coefficient of determination at (0.328) which (32.8%), where the degree of influence reached (0.787)
3. There is a statistically significant moral role at a significance level of (0.05) for the organizational climate in reducing stress, as we find the coefficient of determination at (0.479) which (47.9%), where the degree of influence reached (1.432)
4. There is a statistically significant moral role at a significance level of (0.05) for the organizational climate in reducing emotional numbness, as we find the coefficient of determination at (0.224) which (22.4%), where the degree of influence reached (0.591)
5. There is no statistically significant moral role at a significance level of (0.05) where it reached (0.259) greater than (0.05) for the organizational climate in reducing the decline in the sense of achievement, where we find the coefficient of determination at (0.339) which (33.9%) where the degree of influence reached (0.045).

**Keywords:** organizational climate, job burnout, National Social Security Fu

## فهرس المحتويات

أولاً: فهرس المحتويات الخاص بالجزء التعريفي:

رقم الصفحة	عنوان
أ - ب	مقدمة
ب - ج	إشكالية
ج	الدراسات السابقة
ج - هـ	دراسات سابقة حول المناخ التنظيمي
و - ح	دراسات سابقة حول الاحتراق الوظيفي
ح	نموذج الدراسة
ح - ط	الفرضيات
ط	المنهج المتبع
ي	أدوات جمع البيانات
ي	مجتمع وعينة الدراسة
ي	الحدود البشرية المكانية والزمانية للدراسة
ي - ك	أهمية الدراسة
ك	أهداف الدراسة
ل	خطة الدراسة



ثانيا: فهرس المحتويات الخاص بالدراسة

رقم الصفحة	العنوان	العنوان
الجزء النظري		
1	تمهيد	
1	الاحترق الوظيفي	المبحث الأول
1	ماهية الاحترق النفسي	مطلب الأول
2 - 1	تعريف الاحترق النفسي	فرع الأول
2	مستويات الاحترق النفسي	فرع الثاني
3 - 2	علاقته بغيره من المفاهيم الشبيهة	فرع الثالث
4	ماهية الاحترق الوظيفي	المطلب الثاني
4	نشأة الاحترق الوظيفي	فرع الأول
4	تعريف الاحترق الوظيفي	فرع الثاني
5	مصادر ومراحل الاحترق الوظيفي	المطلب الثالث
6 - 5	مصادر الاحترق الوظيفي	الفرع الأول
7 - 6	مراحل الاحترق الوظيفي	الفرع الثاني
7	أعراض وأسباب حدوث ظاهرة الاحترق	المطلب الرابع
8 - 7	أعراض الاحترق الوظيفي	الفرع الأول
8	أسباب الاحترق الوظيفي	الفرع الثاني
9	نظريات وأبعاد الاحترق الوظيفي	المطلب الخامس
10 - 9	نظريات الاحترق الوظيفي	الفرع الأول
11 - 10	أبعاد الاحترق الوظيفي	الفرع الثاني
11	النماذج المفسرة للاحترق الوظيفي ومقاييسه	المطلب السادس
17 - 11	نماذج الاحترق الوظيفي	الفرع الأول
21 - 17	مقاييس الاحترق الوظيفي	الفرع الثاني
22	نتائج وآثار وطرق مواجهته والتغلب عليه	المطلب السابع
23 - 22	نتائج وآثاره	الفرع الأول

24 - 23	طرق مواجهته والتغلب عليه	الفرع الثاني
24	المناخ التنظيمي	المبحث الثاني
24	ماهية المناخ التنظيمي	المطلب الأول
25	مفهوم المناخ التنظيمي	الفرع الأول
26	أهمية المناخ التنظيمي	الفرع الثاني
28 - 27	علاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية	الفرع الثالث
28	أنواع وخصائص المناخ التنظيمي	المطلب الثاني
30 - 28	أنواع المناخ التنظيمي	الفرع الأول
31 - 30	خصائص المناخ التنظيمي	الفرع الثاني
31	نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده	المطلب الثالث
36 - 31	نماذج المناخ التنظيمي	الفرع الأول
38 - 36	أبعاد المناخ التنظيمي	الفرع الثاني
39	مناهج قياسه والعوامل المؤثرة فيه	المطلب الرابع
40 - 39	مناهج قياس المناخ التنظيمي	الفرع الأول
43 - 40	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	الفرع الثاني
43	القوى الداعمة والمعوقة للمناخ واستراتيجيات تحسينه	المطلب الخامس
44 - 43	قوى مدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي	الفرع الأول
44	قوى معوقة لفاعلية المناخ التنظيمي	الفرع الثاني
48 - 45	استراتيجية الإدارة في تحسين المناخ التنظيمي	الفرع الثالث
49	خلاصة الفصل	
الجزء التطبيقي		
51	تمهيد	
51	نظرة حول المؤسسة محل الدراسة	المبحث الأول
51	تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء	المطلب الأول
52 - 51	مهامه	المطلب الثاني
52	المستفيدين منه	المطلب الثالث

52	هياكله	المطلب الرابع
52	إطار منهجي للدراسة	المبحث الثاني
53	منهجية الدراسة الميدانية	المطلب الأول
53	مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الثاني
53	مجتمع الدراسة	الفرع الأول
54	عينة الدراسة	الفرع الثاني
59 - 54	تفريغ وتحليل المعلومات	المطلب الثالث
59	مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات الإحصائية المستخدمة	المطلب الرابع
59	مصادر وأساليب جمع البيانات	الفرع الأول
60 - 59	الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات	الفرع الثاني
61	ثبات وصدق أداة البحث	المطلب الخامس
61	ثبات الأداة	الفرع الأول
67 - 61	صدق أداة الدراسة	الفرع الثاني
67	تحليل وتفسير النتائج الدراسة واختبار الفرضيات	المبحث الثالث
68 - 67	اختبار التوزيع الطبيعي	المطلب الأول
74 - 69	تحليل محاور الاستبيان	المطلب الثاني
79 - 74	اختبار فرضيات الدراسة	المطلب الثالث
80	خلاصة الفصل	
	خاتمة	
	قائمة المراجع	
	الملاحق	

قائمة الجداول والأشكال والرسوم البيانية

أولاً: الجداول:

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
15	نموذج شفاف وآخرون للاحتراق الوظيفي 1986	01
19	تصنيف درجات مقياس ماسلاك حسب مستويات الاحتراق	02
27	الاختلافات بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية	03
55	وصف مجتمع الدراسة	04
60	مقياس سلم ليكارت	05
61	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة	06
62	الصدق الذاتي لمؤشر الهيكل التنظيمي	07
63	الصدق الذاتي لمؤشر المشاركة في اتخاذ القرار	08
64	الصدق الذاتي لمؤشر الاتصالات	09
64	الصدق الذاتي لمؤشر الحوافز	10
65	الصدق الذاتي لمؤشر الاجهاد	11
66	الصدق الذاتي لمؤشر تبدل المشاعر	12
67	الصدق الذاتي لمؤشر تراجع الشعور بالإنجاز	13
68	معاملات الإلتواء والتفطح	14
69	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	15
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المناخ التنظيمي	16
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاحتراق الوظيفي	17
75	نتائج تحليل الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	18
75	جدول نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية	19
77	نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار الفرضيات الفرعية	20

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
11	نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي	02
16	توضيح أطوار الاستجابة للاحتراقات الوظيفية ومظاهرها في نظرية سيبي	03
56	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	04
57	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	05
57	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	06
58	توزيع أفراد العينة وفق متغير مستوى سنوات الخبرة	07
58	توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية	08
59	توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد الأطفال	09

# منهج الدراسة

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي عام 1940، وكان يصف عناصر بيئة العمل التي تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم في مقر العمل. ويمكن القول بأنه نتيجة لتصورات وتوقعات الموظفين بخصوص بيئة العمل. يعرف المناخ التنظيمي أيضاً باسم "مناخ الشركات" لأنه يحدد ثقافة الشركة التي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية في المؤسسة.

وقد وصف البروفيسور "إيدالبرتو شيافيناتو" أحد أكبر المؤلفين في مجال الموارد البشرية، المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من خصائص بيئة العمل غير القابلة للقياس بشكل مباشر أو غير مباشر. وقد أنشئت من قبل العاملين في تلك البيئة التي تؤثر على سلوك أولئك العاملين كما تحتوي كل منظمة على مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وكما هو الحال في المناخ الطبيعي، فالمناخ التنظيمي عرضة للتغيير والتحول والتطور. ومنذ منتصف الستينات سعى علماء الإدارة والتنظيم والباحثين إلى دراسة ظاهرة المناخ التنظيمي وتأثيرها على الموظفين والمنظمة.

ومنه عندما يكون المناخ التنظيمي إيجابياً وصحياً، يميل الموظفون إلى الشعور بالارتياح والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة. ولكن، على الجانب الآخر، عندما يكون المناخ سلبياً، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الإحباط ونقص الانخراط، وفي النهاية يمكن أن يؤدي إلى احتراق وظيفي.

الاحتراق الوظيفي يشير إلى شعور الموظفين بالإرهاق الشديد والإحباط وقلة الرضا في العمل. ويرتبط هذا الشعور غالباً بعدم وجود توازن بين متطلبات العمل وقدرة الموظف على تلبيتها، وأحياناً بسبب عدم الاعتراف بالجهود المبذولة أو عدم وجود دعم من الزملاء أو الإدارة.

ومن كل هذا نرى أن الاحتراق الوظيفي قد كان فرود نبرجر أول من ذكر مصطلحه وأدخله إلى حيز الاستخدام، فأورد المعنى الوارد بالقاموس للفعل "Burnout"; ومعناه أن الفرد يصاب بالضعف والوهن أو يجهد ويهرق ويصبح منهكاً، بسبب الإفراط في استخدام الطاقات والقوى وتوالي مجهوداته، وبعد المؤتمر الدولي للاحتراق النفسي الذي عقد بمدينة فيلادلفيا "1981"; في نوفمبر (1981) البداية الحقيقية لتطور مصطلح الاحتراق حيث شارك فيه الرواد الأوائل .Freudenberger . Pines Maslash . Cherniss paines.

ويعتبر الاحتراق الوظيفي من الظواهر النفسية التي نالت اهتمام الباحثين.

تأسيسا على كل ما سبق حاولنا إلقاء الضوء على كلا هذين المتغيرين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي تحت عنوان أثر المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي لكي ندرس ما إذا كان المناخ التنظيمي سيؤثر في تقليل الاحتراق الوظيفي لدى عمالي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء أو نقيض ذلك.

لذا، فإن فهم وتحسين المناخ التنظيمي يمكن أن يكون ذا أهمية قصوى للحفاظ على صحة وسلامة الموظفين وتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي، وبالتالي، الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وتعزيز الاستدامة في العمل.

### 1. الإشكالية:

تعد المؤسسات التعليمية البيئة التي تتفاعل من خلالها المدخلات وما يجري عليها من عمليات التي تصل إلى المخرجات المرغوبة من أهم العوامل المؤثرة على مدى نجاح أو فشل المنظمة، وإن أتى على يحدث المكونات المؤسسة سينعكس على العمليات التي تتفاعل مع المنطلقات لكي تصل إلى المخرجات ذات المواصلة ما فقدر نسبة الحلل في المؤسسة تكون هناك نسبة ماثلة في المخرجات وبطبيعة التنافس الشديد بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنها أعلى وأطول حياة وأكثر مقاومة وأكثر على التكيف لذلك كان لا بد من التنافس في جودة المخرجات لأن المخرج هو مقياس الأهم من خلاله يتم الحكم على مدى نجاحها أو فشلها.

ومن بين الموضوعات التي حضرت باهتمام واضح في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين هو المناخ التنظيمي والذي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب سواء كانت البادية أو تحفيزية والعلم والقيم السادة في المنظمات وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات من العاملين فيما بينهم والرؤساء والمرؤوسين من جهة أخرى وغيرها من الجوانب التعليمية والإدارية التي يعامل معها أفراد المنظمة بما يكون ادراكهم واتجاههم ويحدد سلوكهم الرامي في محلة التحقيق أهداف المنظمة.

كما أكدت العديد من الدراسات والبحوث على أن المناخ التنظيمي يعد أحد المحددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق في تكوين إدراكات واتجاهات العاملين، وبعض المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير مباشر على سلوك العاملين وأدائهم من بين هذه المتغيرات نذكر الاحتراق الوظيفي يعد أيضا من أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات نظرا لتأثيره المباشر على رضا العاملين ومن ثم على سلوكهم، وأدائهم وولائهم والتزامهم. والذي يرجع به الاهتمام بالاحتراق الوظيفي كظاهرة نفسية إلى العناية بدور المورد البشري في المنظمة، وأن أهميته التي يمكن أن تساوي وتوازي أهمية أي عنصر آخر داخل المنظمة وتفوقها أهمية اذا لم تحاول المنظمة معالجتها، فهو الذي يحدد للعامل اتجاهاته وعواطفه ودوافعه وقيمه التي توجه سلوكه، إذ يعبر الاحتراق الوظيفي على درجة



تطابق بين الفرد والمؤسسة فهو من يؤثر اذا ما كان سيقى الفرد ونظرته اتجاه مؤسسته أو ستتغير وسينقلب على مؤسسته. كما تضيف الدراسات والبحوث على أن الاحتراق الوظيفي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات في الوقت الراهن حيث يكلفها العديد من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة.

بناء على ذلك نطرح:

السؤال الرئيسي: وعليه تتم صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما هو أثر المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال  
الأجراء اولاد جلال؟

الأسئلة الفرعية: تمت صياغة الأسئلة الثانوية على النحو التالي:

1. ما هو مستوى المناخ التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي؟
2. ما هو مستوى الاحتراق الوظيفي في صندوق الضمان الاجتماعي؟
3. ما هو أثر للمناخ التنظيمي في التقليل من الاجهاد لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بأولاد جلال؟
4. ما هو أثر المناخ التنظيمي في التقليل من تبلد المشاعر لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بأولاد جلال؟
5. ما هو أثر المناخ التنظيمي في التقليل من تدي الشعور بالإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بأولاد جلال؟

## 2. الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات سابقة حول المناخ التنظيمي

الدراسة الأولى: دراسة سمير سليمان الجمل وإسراء خالد عمرو بتاريخ 18 جانفي 2021 بجامعة القدس بفلسطين المحتلة تحت مسمى "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة الاقتصاد في محافظة الخليل، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة تألفت من (30) فقرة. بلغ حجم العينة (60) موظف. فأشارت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي في وزارة الاقتصاد كان مرتفعاً،

## منهج الدراسة

كما تبين أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعاً. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين وفق متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

**الدراسة الثانية:** دراسة إبراهيم بن حمد البدر بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية بمنطقة الرياض، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2012. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي وضغوط لدى الضباط العاملين، حيث صاغ الباحث جملة من التساؤلات. كان التساؤل الرئيسي على النحو التالي: ما العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في الدفاع المدني بمنطقة الرياض بضغط العمل؟

التساؤلات الفرعية: ما واقع المناخ التنظيمي السائد بالدفاع المدني كما يراه ضباط مديرية الدفاع المدني؟

وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر ما يلي:

- أظهرت الدراسة توجهاً نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة لها. وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني. تتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت جانب من الدراسة الحالية وتمثل في المتغير المستقل، حيث كانت الاستفادة منها في ضبط موضوع الدراسة التراث النظري، وبناء الاستمارة.

**الدراسة الثالثة:** إعداد الطالبتين أبي هريرة زينب ومعتوق فاطمة بجامعة أحمد دراية بأردار بالجزائر لمذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي لتخصص إدارة الأعمال ضمن عنوان تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية دراسة حالة بجامعة أحمد دراية بأردار لعام 2020/2021

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتطرق إلى ما يلي:

- معرفة المناخ التنظيمي بأبعاده وأنواعه.
- التعرف على تميز الموارد البشرية وأنواعها.
- إعطاء علاقة التأثير والتأثر المناخ التنظيمي على تميز الموظفين في الجامعة.

اعتمدت الباحثين على المنهج الوصفي والذي يظهر في الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي: فقد اعتمدتا على المنهج التحليلي بتحليل بيانات تحصلنا عليها عن طريق توزيع استبانة بجامعة احمد دراية ادرار. أما بالنسبة للأدوات ووسائل البحث: بالنسبة للجانب النظري: اعتمدنا على الكتب والمجلات ورسائل الماجستير والشبكة العنكبوتية للحصول على المعلومات، أما الجانب التطبيقي: فتم الاعتماد على توزيع الاستبانة. تكونت عينة الدراسة من 120 موظف وعامل، ولقد تم توزيع 120 استبانة عشوائيا في الجامعة؛ إذ تم استرجاع 90 استبانة من بين 120

وتوصلوا من خلال الدراسة الى النتائج التالية:

- إن معظم أفراد المبحوثين الذين أجريت عليهم الدراسة هم عمال ذو مستوى تعليمي أكاديمي عالي وإطارات ذات كفاءة، وذلك حسب طبيعة النشاط التعليمي الذي يتطلب التحصيل، وقد عبر معظم العمال عن عدم رضاهم عن الأساليب والطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، هذا ما يتطلب على الإدارة البحث في هذه الطرق وتطبيقها بطرق أخرى جديدة تحقق أكبر قدر.
  - ضعف العلاقة بين الأساتذة والمسؤولين من شأنه أن يؤدي إلى العديد من الصراعات والمواجهات التي تفقد الإدارة مصداقية.
  - نقص التوافق والاتصال بين الإدارة والأساتذة يؤدي إلى عدم رضاهم نتيجة ضعف الاتصال داخل الجامعة حيث يؤدي هذا في بعض الأحيان إلى إعفاء وعزل العامل من المشاركة الفعالة داخل المنظمة.
- دراسة الرابعة: دراسة دافيتسون 2003 بعنوان "هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي. واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة بلغت (80) عامل بمختلف فنادق كاليفورنيا فلوردا، تكساس، ووظف استمارة استبيانها لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالي من إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

## ثانيا: دراسات سابقة حول الاحتراق الوظيفي

**الدراسة الأولى:** قدمت من طرف سماهر مسلم أبو عياد مسعود وهي رسالة لنيل الماجستير بالجامعة الإسلامية بغزة في عمادة الدراسات العليا كلية التجارة بقسم إدارة الأعمال تحت عنوان ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها عام 2010 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة وتحديد العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومجموعة من العوامل الديموغرافية الجنس - العمر - الراتب - المؤهل العلمي - المسمى الإداري - الحالة الاجتماعية) وتحديد أسباب ومصادر انتشارها والسبل الكفيلة بعلاجها، تكون مجتمع الدراسة من 821 موظف، طبقت الدراسة على 258 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وكانت نسبة الاسترداد 86%. استخدمت استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء الأول خاص بالصفات الشخصية للمبحوثين أما الجزء الثاني تكون من مقياس الاحتراق الوظيفي استخدمت الباحثة مقياس ماسلاك للاحتراق بعد إجراء تعديلات بسيطة عليه ليلائم أغراض البحث) والجزء الأخير تكون من مصادر الاحتراق الوظيفي. ثم قامت الباحثة بمعالجة المعلومات التي تم جمعها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للحصول على النتائج وإثبات فرضيات الدراسة.

من أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة يعانون بشكل عام من مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي على الإجهاد الانفعالي و عدم الإنسانية (فيما كان مستوى الاحتراق منخفضا على بعد الانجاز الشخصي) هذا وأظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كلا من صلاحيات العمل وقلة التعزيز الإيجابي ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة ، في حين كان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كلا من انعدام العلاقات الاجتماعية وضغط العمل و صراع القيم ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة كما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق بأبعاده الثلاثة تعزى لكلا من المتغيرات الحالة الاجتماعية - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الإداري).

**الدراسة الثانية:** قام بها سعيد بن علي بن ظافر ال كرعان القحطاني وهو باحث دكتورا كلية ابن رشد للعلوم الإدارية بإمارة في المملكة العربية السعودية تحت عنوان الاحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج هدف البحث إلى تحديد أهم الأسباب التي تقف وراء ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدي العاملين، أعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستنتاجي، وتم استخدام الاستبانات في تجميع البيانات على عينة من العاملين بإمارة منطقة

عسير حجمها 384 مفردة، وباستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار وتحليل التباين الاحادي توصلت نتائج تحليل البيانات إلى أن لغموض الدور ولعب الدور الزائد تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث (الإرهاك العاطفي، وسوء التعامل مع الآخرين، والشعور بتدني الإنجاز). أما صراع الدور فكان له تأثيراً معنوياً إيجابياً على كل من بُعد الإرهاك العاطفي، وبُعد الشعور بتدني الإنجاز، ولم يثبت وجود تأثير معنوي له على بُعد سوء التعامل مع الآخرين. كما أثبت نتائج تحليل البيانات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بإمارة منطقة عسير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، النوع، المستوى التعليمي، الخبرة) وتلخصت توصيات البحث في أنه يجب على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الإمارة مراعاة الدقة في التوصيف الوظيفي للعاملين بالإمارة بالتحديد الواضح للسلطة والمسئولية والواجبات ووحدة الأمر للتقليل من غموض الدور لديهم لما له من أثر على الشعور بالاحتراق الوظيفي.

**الدراسة الثالثة:** قام بإعدادها الطالبين مريزق عدمان ومينة شهري بالمدرسة العليا للتجارة بالقلعة بتيبازة لعام 2022 وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير تحت عنوان دراسة تحليلية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر (ولاية بومرداس). وفق مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي المخصص للخدمات الإنسانية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمديرية المركزية لبريد الجزائر في ولاية بومرداس، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمديرية المركزية لبريد الجزائر في ولاية بومرداس والبالغ عددهم (60) موظف، حيث طبقت الدراسة عليهم كلهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة مكونة من محورين رئيسيين؛ المحور الأول حول البيانات الشخصية للمستجيبين، المحور الثاني حول مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي (المخصص للخدمات الإنسانية)، وتمت معالجة المعلومات التي تم جمعها لإثبات فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد كشفت نتائج الدراسة أن هنالك مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية المركزية لبريد الجزائر في ولاية بومرداس كما أثبتت النتائج كذلك وجود اختلاف في تقييم أبعاد الاحتراق الوظيفي. حيث جاء بعد "الإجهاد" بالمرتبة الأولى بتقييم متوسط، ليأتي بعده بعد "تبلد المشاعر" في المرتبة الثانية بتقييم متوسط كذلك، ليأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد "ترجع الشعور بالإنجاز" بتقييم منخفض.

**الدراسة الرابعة:** قام بها عواد محمد الظفيري وعلي حسين محمد بجامعة الكويت لعام 2021 لنيل شهادة دكتوراه بعنوان الرضا الوظيفي كوسيط بين الاحتراق الوظيفي والتزام الموظف والرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية ب

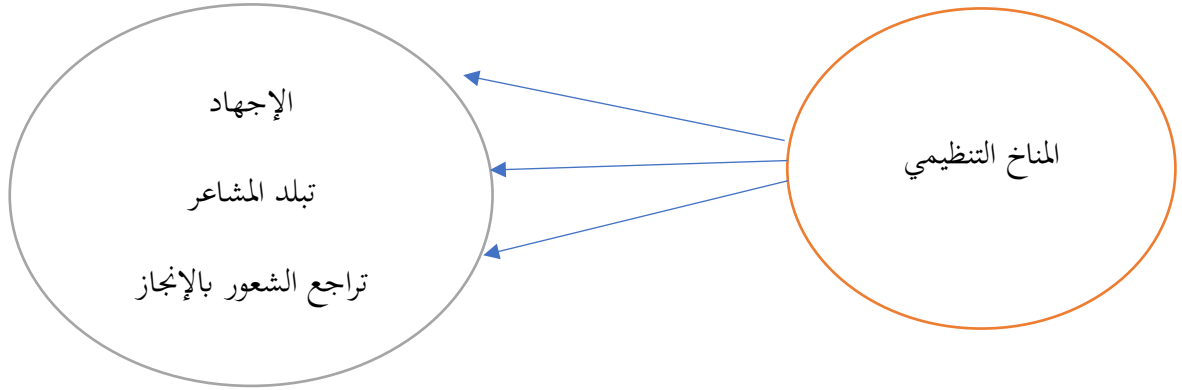
## منهج الدراسة

منظمات الأعمال وتقوم هذه الدراسة على البحث حول العلاقات التي تربط بين الاحتراق الوظيفي الرضا الوظيفي ونتائج العمل الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل ضمن إطار الثقافة العربية.

يأتي الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة التي تربط الاحتراق الوظيفي ونتائج العمل. إذ تشير البيانات المأخوذة من 308 موظفًا عربيًا من ضمن 7 مؤسسات أعمال كويتية إلا أن الاحتراق الوظيفي يرتبط سلبًا بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، الاحتراق الوظيفي يرتبط إيجابيًا بنية مغادرة العمل، الرضا الوظيفي يتوسط العلاقات بين تجربة الاحتراق الوظيفي ونتائج العمل.

### 3. نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: المناخ التنظيمي ← التقليل من المتغير التابع: الاحتراق الوظيفي



### 4. الفرضيات:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة ولمعالجة موضوع الدراسة تم اعتماد الفرضية الأساسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

**H0**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأولاد جلال

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأولاد جلال

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فقد تمت صياغتها كالتالي:

H10 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في التقليل من الاجهاد لدى عمال الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

H11 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في التقليل من الاجهاد لدى عمال الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

H20 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في التقليل من تبلد المشاعر لدى عمال الصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

H21 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في التقليل من تبلد المشاعر لدى عمال مؤسسة الصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

H30 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز لدى عمال

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

H31 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز لدى عمال

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

## 5. المنهج المتبع:

ففي ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمل أيضا على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بدين أبعادها المختلفة مدن أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره. وبناء عليه فقد تم استخدام المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول الاحتراق الوظيفي وكذلك لوصف مستوى تقييمهم للمناخ التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأولاد جلال، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحديد أثر المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي.

## 6. أدوات جمع البيانات:

بالنسبة للأدوات ووسائل البحث: بالنسبة للجانب النظري: اعتمدنا على الكتب والمجلات ورسائل الماجستير والشبكة العنكبوتية للحصول على المعلومات.

أما الجانب التطبيقي: فتم الاعتماد على توزيع الاستبانة. محاولة منا للحصول على أفضل النتائج الممكنة التي نستطيع من خلالها دراسة تأثير المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي الذي قمنا بدراسته في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية أولاد جلال واعتمدنا هنا على مقياس ماسلاك نظرا لأنه هو المقياس المعمول به عالميا وفي جميع الدراسات السابقة التي قمنا بالاطلاع عليها.

## 7. مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأولاد جلال عدده بلغ 37 ما جعلنا نشوق للقيام بهذه الدراسة فيه خاصة وأن هاته المؤسسة تعتبر من أحسن المؤسسات الموجودة في الجزائر فاخترنا عينة عشوائية مست 30 موظفا تشكل نسبة 80,08% من حجم المجتمع، فأجابنا على الاستبانة 28 موظفا منهم.

## 8. الحدود البشرية المكانية والزمانية للدراسة:

- 1) الحدود البشرية: اقتصرنا هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بأولاد جلال، ولقد حرصنا على حسن اختيار العينة والتي استنتجت الإطارات العليا للمديرية لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، الأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية سليمة.
- 2) الحدود المكانية: اقتصرنا هذه الدراسة على مديرية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأولاد جلال.
- 3) الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من مارس إلى أبريل 2024.

## 9. أهمية الدراسة:

- 1) محاولة توجيه اهتمام المنظمات بالموارد البشري والاعتناء به وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي داعم ومشجع، مما يزيد في التزام العاملين والبقاء أعضاء فعالين فيها.



- (2) وتوضح أهمية دراسة المناخ التنظيمي في المؤسسة مجال لدراسة لما له من أثر كبير على تنمية السلوك الإيجابي لدى الأفراد وبالتالي على السلوك التنظيمي للمؤسسة، كما تكمن أهمية دراسة المناخ التنظيمي لدوره في تحديد مستوى فعاليات التنظيمية وتأثيره بشكل واضح على الاحتراق الوظيفي، والرضا لإنتاجية الأفراد وبالتالي على نجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار والتطور.
- (3) يعتبر الاحتراق الوظيفي عنصراً هاماً وأساسياً يبين إذا ما ستكون هنالك فاعلية واستمرارية للعاملين في المؤسسة.
- (4) كما أن معرفة أهم العناصر المؤثرة على الاحتراق الوظيفي للعاملين، يمكن القائمين على المؤسسات وضع أسس وتغيير في سياساتها واستراتيجياتها.
- (5) كما أن موضوع الاحتراق الوظيفي من المواضيع التي حظت ولقت اهتمام كثير من الباحثين في الآونة الأخيرة في المؤسسات التربوية، مما أثار الرغبة لدى في دراسة هذا الموضوع في المؤسسات ذات الطابع الصناعي.
- (6) كما انه ومن الممكن أن تشكل هذه الدراسة نقطة بداية للباحثين في مجال علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية.

### 10. أهداف الدراسة:

- لكل بحث هدف أجملة من الهدف يسعى صاحبه إلى تحقيقها انطلاقاً من طبيعة الموضوع المدروس والواقع المعالج، ونحن نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
- (1) التعرف على مستوى المناخ التنظيمي للمؤسسة محل دراسة.
  - (2) التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي المؤثرة على الاحتراق الوظيفي.
  - (3) إبراز العلاقة بين متغير المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي بأبعاده.
  - (4) التعرف على مستويات أبعاد ومؤشرات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة مجال الدراسة
  - (5) محاولة إبراز الدور العميق الذي يمكن أن يلعبه المناخ التنظيمي في التأثير على مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين.

11. خطة الدراسة:

المعالجة هذا الموضوع، قسمت الدراسة الى فصلين حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري، قدمنا فيه مبحثين المبحث الأول تضمن الاحتراق الوظيفي من تعاريف وخصائص، مصادرها ومستوياتها، أما المبحث الثاني كان حول المناخ التنظيمي من تعاريف ومصادر ومراحل وابعاده ونماذجه.

وفي الفصل الثاني خصصناه لدراسة الميدانية لأثر المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق النفسي تم من خلاله تقديم ثلاث مباحث: المبحث الأول نظرة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأولاد جلال، المبحث الثاني إطار منهجي للدراسة، المبحث الثالث جاء فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها ونتائج اختبار فرضيات الدراسة. وفي الأخير خاتمة تتضمن أهم نتائج الدراسة إضافة إلى مجموعة من التوصيات ومقترحات وأفاق البحث المستقبلية.

# الفصل الأول:

الإطار  
النظري  
لمتغيرات  
الدراسة

### تمهيد

لقد حظي المناخ التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين خصوصاً مع التطور الحاصل الذي يشهده القرن الواحد وعشرون نظراً لما له من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين، ومن هنا يأتي الاحتراق الوظيفي الذي تعد دراسته من الموضوعات الهامة التي تحظى كذلك بدورها من الاهتمام والذي هو في نسبة متزايدة لدى الباحثين حيث بدأ يظهر هذا الأخير في نواحي الحياة العلمية والعملية ولأنه يعتبر إحدى ظواهر السلوكيات السلبية لدى الأفراد وأن المناخ التنظيمي هو الذي يحدد سلوكيات الفرد داخل المنظمة ارتأينا ربط هذين المتغيرين ببعض للتعرف عليهما أكثر تمهيداً للبحث عن أثر المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي.

### المبحث الأول: الاحتراق الوظيفي

يعتبر الاحتراق الوظيفي عند العاملين من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين خاصة في العقود الأخيرة. ويرجع هذا الاهتمام إلى ما يخلفه هذا الاحتراق إلى الكثير من المشكلات النفسية والاجتماعية والتي تنتج غالباً عن الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل أثناء عمله وتأدية واجباته، والتي تنعكس بشكل سلبي على شخصيته وصحته، وعلى أدائه الوظيفي، وتؤدي إلى ما يسمى تربوياً ونفسياً بظاهرة الإجهاد النفسي والتي تتمثل في انطفاء شعلة حماس الأستاذ واحتقاره لمهنته وبث هذا الشعور في نفوس الزملاء في العمل، وتسبب ضعف في المردود في المؤسسة.

من هنا قررنا التطرق لهذا الموضوع للكشف عن العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى عاملي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

### المطلب الأول: ماهية الاحتراق النفسي

ارتأينا أنه للتطرق لاحتراق الوظيفي علينا أولاً الحصول على نظرة تقريبية للاحتراق النفسي تمهيداً للدخول في موضوع الاحتراق الوظيفي نظراً أن هذا الأخير مرتبط بالأول.

### الفرع الأول: تعريف الاحتراق النفسي

1. هو حالة من التعب الجسدي والعقلي والانفعالي تتميز بالاستمرارية وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل ونحو الآخرين. (فردى، 2023، صفحة 545)

2. عرفت ماسلاش الاحتراق النفسي بأنه مجموعة أعراض من الاجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والتبديل الشخصي. والاحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني. وعادة ما يكون هناك لبس

وغموض عن مفهوم الاحتراق النفسي وارتباطه بالضغوط النفسية نتيجة التداخل في التعريف بين المصطلحين. ويمكن التفريق بين هذين المصطلحين في:

- يحدث الاحتراق النفسي من ضغوط العمل النفسية نتيجة تضارب الأدوار وازدياد حجم العمل.
- يحدث الاحتراق لهؤلاء الذين عادة ما يتبنون رؤية مثالية لأداء الأعمال والاطلاع بالمسؤوليات المهنية. (حشاش، مقراني، و آخرون، 2021-2022، صفحة 20)

### الفرع الثاني: مستويات الاحتراق النفسي:

أشار سبانيول إلى أن الاحتراق النفسي مشاعر ارتبطت بروتين وقد حدد له ثلاثة مستويات هي:

- 1- احتراق نفسي متعادل: وينتج عن نوبات قصيرة من التعب والقلق والإحباط والتهيج.
- 2- احتراق نفسي متوسط: وينتج عن نفس الأعراض السابقة ولكنها تستمر لمدة أسبوعين على الأقل.
- 3- احتراق نفسي شديد: وينتج عن أعراض جسمية مثل القرحة وآلام الظهر المزمنة ونوبات الصداع الشديدة وليس غريبا أن يشعر العاملون بمشاعر احتراق نفسي معتدلة ومتوسطة من حين لآخر ولكن عندما تلح هذه المشاعر وتظهر في شكل أمراض جسمية ونفسية مزمنة يصبح الاحتراق مشكلة خطيرة. (رمضان، 2023، صفحة 10)

### الفرع الثالث: علاقة الاحتراق النفسي بغيره من المفاهيم الشبيهة

يتميز الاحتراق النفسي بمجموعة من الأعراض التي تميزه، إلا أن هناك بعض التداخل بين أعراض الاحتراق النفسي وبين الأعراض التي تميز غيره من المصطلحات الأخرى، ومن بين هذه المصطلحات:

- أ- الضغط النفسي يعتبر الضغط النفسي أكثر المصطلحات ارتباطا بالاحتراق النفسي حيث يرى " نيوهاوس " أن الاحتراق هو مجرد انعكاس للضغوط النفسية. كما يرى عدة باحثين أن الاحتراق النفسي والضغط النفسي يعبران عن حالة من الإجهاد أو الإنهاك، إلا أن الاطلاع العميق في أدبيات البحث حول الضغط والاحتراق النفسي يبين اختلاف هذه المصطلحات الثلاثة: الاحتراق، الضغط والإجهاد عن بعضها البعض. فالضغط هو قوة أو عامل خارجي ينتج عنه توتر أو إجهاد، وقد يكون هذا العامل فيزيقي أو سيكولوجي، أي أن الضغط يستعمل للدلالة على عوامل الموقف الخارجي، بينما الإجهاد هو الأعراض الناتجة عن الضغط سواء كانت انفعالية. فيزيولوجية أو سلوكية. أما الاحتراق فهو الحالة الدائمة من الإجهاد

بسبب التعرض المستمر للضغط، حيث يعتبر كارلي جرنس ظاهرة الاحتراق النفسي كعملية تتكون من 3 مراحل:

- الأولى: وجود ضغط سواء ضغط نفسي أو ضغط العمل
- الثانية: حدوث التعب والإجهاد
- الثالثة: حدوث مجموعة من التغيرات في الاتجاهات والسلوك المهني كقلة الالتزام، الآلية في معاملة الآخرين. اي حدوث الاحتراق النفسي.

ب- القلق : يرى الكثيرون أن هذا العصر هو عصر القلق نظرا للتعقيد الحضاري وسرعة التغير الاجتماعي ، زيادة أعباء الحياة ومتطلباتها ، ونركز الحديث هنا عن القلق العادي أو الموضوعي ، بحيث أن هذا النوع من القلق هو اقرب إلى الخوف الذي مصدره يكون واضحا ، وعادة ما يرتبط مصدر القلق ولا في مثل هذه الحالات وغيرها بالعالم الخارجي أن العمل ومتطلباته هو جزء من العالم الخارجي ، فان تعرض الفرد لضغوط العمل يؤدي به إلى الشعور بالقلق ، إلا أن الشعور بالقلق قد يتكون لدى الفرد منذ مرحلة الطفولة بعكس الاحتراق النفسي ، فهو مرتبط بالأداء الوظيفي أو المهني أين يكون الفرد في مرحلة الرشد، إلا أن هذا لا يمنع وجود القلق وأعراضه ضمن أعراض الاحتراق النفسي.

ت- النيوراستينيا أو الإعياء النفسي: بالرغم من أن كلا من الاحتراق النفسي والإعياء النفسي يشتركان في العديد من الأعراض وخاصة: الشعور المستمر بالتعب، الشعور بالملل والضيق، الأرق، عدم الرغبة في العمل، إلا أن الخاصية الوحيدة للإعياء النفسي هي شكوى الفرد من الشعور المستمر بالتعب والإعياء دون القيام بأي عمل ودون أن يكون أي مبرر لذلك. إلا أن الاحتراق مرتبط بالأداء الوظيفي أو المهني، بحيث انه ينتج عن ضغط العمل، في حين أن الإعياء النفسي هو مجرد مرض عصابي ناتج عن صراعات نفسية مختلفة.

ث- الاكتئاب: إن عددا كبيرا من الأخصائيين النفسيين أو الأطباء يرون أن الأعراض الإكلينيكية التي تميز الاحتراق النفسي تجعله شكلا من أشكال الاكتئاب، كما حاولت عدة دراسات تجريبية إثبات هذه العلاقة الافتراضية بينهما، فالإكتئاب هو اضطراب إكلينيكي يتميز بصعوبة في التفكير، استنزاف القوى الحركية والحيوية، مع هبوط في النشاط الوظيفي، ويتميز بثلاثة مستويات من الشدة هي الاكتئاب الخفيف أو البسيط، الاكتئاب الحاد وأخيرا الذهول الإكتئابي. (ملال، 2009-2010، الصفحات 31-34)

المطلب الثاني: ماهية الاحتراق الوظيفي:

الفرع الأول: نشأة الاحتراق الوظيفي:

يعتبر الاحتراق الوظيفي مصطلح حديث نسبيا وكانت انطلاقة الحقيقية كظاهرة علمية على يد المحلل النفسي الأمريكي فريدنبرغر 1974، لتشخيص حالة الإجهاد وفقدان الدافعية لدى المختصين الشباب المتطوعين العاملين لديه في مركز لاستقبال المدمنين على المخدرات كوبر و غريتليت، ثم أتت ماسلاش 1976 لتتعمق في دراسة الاحتراق الوظيفي من خلال الدراسات الأولى التي قامت بها مع باحثين آخرين في جامعة بركلي بأمريكا ويظهر الاحتراق الوظيفي نتيجة الضغوط المهنية المستمرة والمزمنة وبمس بكثرة العاملين في المهن الإنسانية كالأطباء بسبب الوسط الاستشفائي المضطرب وتطور وسائل العلاج والمسؤوليات الأخلاقية لمهنة الطبيب والتي تؤدي به إلى حالة من الإجهاد الانفعالي والجسمي، عدم الاهتمام بالمرضى، تبدل الشخصية، نقص الشعور بالإنجاز الشخصي وزيادة الأخطاء الطبية. (مصطفى و خلفان، 2016، صفحة 48)

الفرع الثاني: تعريف الاحتراق الوظيفي:

1. مجموعة أعراض من الاجهاد النفسي والاستنفاد الانفعالي، والتبدل الشخصي والاحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني. (السميري، 2017، صفحة 185)

2. هو حالة من الإنهاك أو الاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية ويتمثل في مجموعة من الظواهر السلبية منها التعب والارهاق والشعور بالعجز وفقدان الاهتمام بالآخرين وفقدان الاهتمام بالعمل والسخرية من الآخرين والكآبة والعلاقات الاجتماعية والسلبية في مفهوم الذات. (حمي و صليحة، 2017-2018، صفحة 96)

3. هو إصابة العاملين في المجال الإنساني والاجتماعي، مصاحب بحالة من الاضطراب والتوتر، وعدم الرضا الوظيفي، وتكون ناتجة عن الضغوط التي يتعرضون إليها في العمل، وتؤدي إلى استنزاف طاقتهم وجهودهم، مما يتسبب في تحقيقهم لمستوى غير مقبول من الأداء " (أبودهوم، 2016-2017، صفحة 5)

مما سبق ومن مجموع التعريفات السابقة نستطيع أن نستخرج تعريفا شاملا للاحتراق الوظيفي هو حالة من الإعياء والتعب سواء النفسي أو الجسدي أو حالة من عدم لرضا الوظيفي يصيب العاملين فيجعلهم يدخلون في دوامة من الكآبة وفقدان الثقة والشعور بتدني الإنجاز.

المطلب الثالث: مصادر ومراحل الاحتراق الوظيفي:

الفرع الأول: مصادر الاحتراق الوظيفي:

ومن خلال اطلاعنا على الاحتراق الوظيفي وجدنا له عدة مصادر سنذكر منها ما قمنا بتقسيمه على خمسة فروع وهي:

1. أعباء العمل الزائدة عن الحد: استخدم علماء النفس مصطلح أي تحميل الفرد أعباء أكثر من طاقته للتعبير عن تلك الحالة، فقد أشار علي حمدان سنة 2002 الى نمطين ينطبقان على هذه الحالة هما:

أ- العبء الكمي: وهو العبء المتعلق بكم الأعمال المطلوبة من الفرد، وهو حالة يكون فيها الفرد مثقلاً بالأعمال الضخمة المطلوبة منه في أوقات العمل المسموح بها.

ب- العبء الكيفي: وهو الذي يحدث كنتيجة للصعوبة التي يعانها الأفراد عن القيام بمهام عملهم، وهو لا يتضمن حجم العمل المطلوب، ولكن يتضمن الصعوبة الشديدة لأداء هذا العمل فان لم يكن لدى الفرد مقدرة كافية أو كفاءة على أداء العمل، فان ذلك يمثل بالنسبة له مصدراً للاحتراق النفسي.

2. الضغوط المرتبطة بالدور: يوجد هناك جانبان للدور يجعلانه مصدراً لمثل هذه الضغوط هما:

أ- غموض الدور: ينشأ غموض الدور عندما يكون الفرد غير متأكد تماماً من المهمة الموكلة إليه، ويتعلق غموض الدور بغياب الوضوح حول المسؤوليات المهنية المطلوبة من الفرد، وفي الغالب يخبر الكثير من العاملين درجة من الغموض في حالات مثل: بداية استلام عمل جديد، والترقية، والنقل ومسؤولية الإشراف لأول مرة، وإعادة التنظيم في المؤسسة وهكذا يرتبط غموض الدور بانخفاض الرضا الوظيفي وتكرار الرغبة في التعبير عن ترك العمل، ودرجة منخفضة من الثقة بالنفس.

ب- صراع الدور: ينشأ صراع الدور عندما يكون هناك تباين بين مطالب العمل ومعايير شخصية أي قيمية، كما ينشأ هذا الصراع عندما تكون أنماط السلوك المحددة كمطالب العمل على نحو مضاد أو معاكس لأخلاقيات الفرد أو قيمه وصراع الدور يحدث عندما يكون هناك أكثر من مطلب على الفرد، الاستجابة لأحدهما تصعب عليه الاستجابة إلى الآخر.

3. تقييم الأداء: قليل من الناس هم الذين يفضلون أن يتم تقييم بواسطة الأشخاص الآخرين، لأن ذلك

يعدّ بمثابة اختبار لمدى كفاءة الفرد مقارنة بكفاءة الآخرين، والتقييم السيئ وغير الموضوعي يمكن أن



يكون له تأثير في مستقبل الفرد، فرمما يؤدي الى طرد الفرد أو فقدان وظيفته، لذا فتقييم الأداء يعد مصدراً من مصادر الاحتراق النفسي.

**4. التغيير :** إن أي تغيير يحدث في حياة الفرد يتطلب منه إعادة توافق فحياة الفرد كلها عبارة عن سلسلة من الأحداث المتلاحقة المتغيرة، فقد أشار فيلدمان سنة 1987 إلى أن الأفراد الذين ينظرون للتغيير على أنه أمر مثير ويعدونه نوعاً من التحدي، هم أفراد أقل قابلية للتأثر بالضغوط النفسية، ففي حين أن الأفراد الذين ينظرون إلى التغيير على أنه نوع من التهديد ويعدونه أمراً مثيراً للرعب، فهم من المحتمل أن يتعرضوا لضغوط شديدة، لذلك من هذا المنطلق فإن نظرة الفرد للتغيير هي التي تجعله يدركه أو يتفاعل معه، وليس التغيير نفسه مما يجعله مصدراً من مصادر الاحتراق النفسي .

**5. مشكلات التطور المهني:** ينشأ هذا النوع من الضغوط عندما يفشل الفرد في أن يسبق غيره في الوصول إلى النمو في عمله، وفي هذه الحالة فإن طموح الفرد المهني لن يكون مشبعاً مما يعرضه للإحباط الشديد، وبالعكس فإن ترقية الفرد لوظيفة أكبر من إمكانياته يمكن أيضاً أن يجعله يشعر بالضغوط نتيجة لخوفه من الفشل. (بورزوق و نميش، 2018، الصفحات 532-533)

### الفرع الثاني: مراحل حدوث الاحتراق الوظيفي:

كما يمر الاحتراق الوظيفي بعدد من المراحل حتى يصل الفرد إلى قمة المعاناة والشعور بالاحتراق الوظيفي.

1. مرحلة الاستغراق: يكون فيها مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً ويكون الفرد على درجة عالية من الحيوية والنشاط، وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل، وبين ما يحدث فعلياً، يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض، ويؤدي ذلك بدوره إلى الاحتراق الوظيفي .
2. مرحلة التبدل: وهذه المرحلة تنمو ببطء، وينخفض فيها مستوى رضا الفرد عن العمل، والنشاط والدافعية وينخفض مستوى أدائه، ويشعر الفرد بسوء صحته، والروتين الملل، وتظهر عليه حالات البعد عن الزملاء، وعشوائية التفكير، وانخفاض مستوى الطموح لديه.
3. مرحلة الانفصال: يدرك فيها الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب النفسي والابتعاد عن الجماعة، ويرتفع بذلك مستوى الإجهاد النفسي، ويصل الفرد إلى الإنهاك المزمن، وتدني صحته البدنية والنفسية .

4. المرحلة الحرجة: تعد أقصي مراحل الاحتراق الوظيفي، وفيها تزداد الأعراض البدنية والنفسية والسلوكية سوءاً وخطراً، وتتمثل أعراض هذه المرحلة في فقدان القدرة على التركيز، والقلق، والاكتئاب، والتغيب عن العمل، مما يؤدي الى انخفاض حاد في الإنجاز، ويصبح الفرد في تفكير مستمر في ترك العمل. (إمام، 2019، الصفحات 322-323)

المطلب الرابع: أعراض وأسباب حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي:

الفرع الأول: أعراض الاحتراق الوظيفي:

أما فيما يخص مظاهر وأعراض الاحتراق الوظيفي فقد أكد الباحثان (Yvonne & Roth) وجود العديد منها، حيث تم تصنيفها إلى أربعة جوانب رئيسية وهي:

- الأعراض الجسمية (الفسيولوجية): وتتمثل هذه الأعراض في الإرهاق البدني الشديد المصاحب بارتفاع ضغط الدم والأوجاع المتفرقة في الجسم وخاصة ألم أسفل الظهر بسبب تشنج العضلات نتيجة التعب وحالة الإعياء المستمرة والمفرطة، بالإضافة إلى الألم في الرأس كالصداع المزمن، وألام في المعدة كالاضطرابات المعوية، الشيء الذي يفقد الفرد حماسه ونشاطه ويدفعه إلى اللجوء للعادات سيئة كالتدخين وشرب الكحول والمخدرات، الأمر الذي قد يحول إحساسه بالضعف العام في جسمه من كونه مجرد شعور بالإرهاك والتعب إلى أمراض واضطرابات حقيقية تستوجب التدخلات الطبية وتناول الأدوية.
- الأعراض العقلية المعرفية الإدراكية: وتتمثل في تراجع مهارات الفرد في صنع القرارات ومعالجة المعلومات والمواقف، نتيجة عدم قدرته على التركيز أو حتى الانتباه بسبب التفكير المفرط في ضغوط العمل، الشيء الذي يؤدي مع مرور الزمن إلى تغير جذري في نمط إدراك الفرد، حيث يتحول من كونه شخص مرن متساهل ومتفهم إلى شخص آخر عنيد ذو مزاج حاد.
- الأعراض النفسية (عاطفية): تتمثل هذه الأعراض في الإرهاق النفسي والعصبي، وإحساس الفرد بعدم الثقة والرضى عن نفسه والشعور الدائم بالدونية (ضعف تقدير الذات، نتيجة الإحساس المستمر بالإحباط واليأس والعجز والفشل عند محاولته تحقيق أي نوع من الإنجازات الشخصية، ما يدفعه إلى عيش حالة من الغضب والخوف والقلق والاستياء والتذمر أو الإنكار وتبرير تقصيره من خلال إلقاء اللوم على الآخرين.

- الأعراض السلوكية (الاجتماعية): وتتمثل هذه الأعراض في تراجع مهارات الفرد في التعامل مع الآخرين، فإما يميل إلى العزلة والانسحاب الاجتماعي من حياة الأشخاص الذين يتعامل معهم الأسرة، الزملاء العملاء) ويسخر كل وقته للعمل على حساب نفسه ودون إنجاز يذكر، أو الميل إلى الاندماج والتفاعل مع الآخرين لكن بتوظيف اتجاهات سلبية نحوهم، كالقسوة اتجاه العملاء، والسخرية من الزملاء، والتذمر والشكوى من العمل. (شهري و عدمان، دراسة ظاهرة الإحترق الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية-بحث ميداني على الموظفين بالمديرية المركزية لبريد الجزائر في ولاية بومرداس، 2022، صفحة 265)

### الفرع الثاني: أسباب حدوث الإحترق الوظيفي:

- عبء العمل: يعاني الكثير من الموظفين من ضغط عمل غير طبيعي، بحيث يطلب منهم إنجاز مهام ضخمة جدا بعدد ساعات قليلة، الامر الذي يجعل الموظف دائم التوتر والتعب والضغط النفسي، وبعد ذلك يصبح عرضة بالإصابة بالاحترق الوظيفي.
- الأجر الشهري: الكثير من المسيرين يشعرون بعدم الرضا نتيجة لانخفاض أجورهم الشهرية وعقودهم ومختلف العلاوات، حيث انهم ملتزمون بمهامهم الإدارية والاتصالية.
- المسار الوظيفي: يشعر الموظف بحالة من عدم الرضا في حال فقدان السيطرة على عمله، كان يشعر انه عديم القيمة وغير مؤثر في عمله، وأن رأيه غير مسموع ولا يؤخذ به، أو في حال وجود تعارض في القيم بينه وبين مؤسسته.
- سقف التوقعات المرتفع: يقع اغلب الموظفين في فخ الكمالية، فيرسمون العالم الوظيفي بطريقة وردية وخيالية، وتجدهم يتوقعون بأن يحظوا بمدير رائع يتعامل معهم بمنتهى الرقي، وزملاء عمل متعاونين ومتفهمين. (بلوبي، 2021، صفحة 510)

المطلب الخامس: نظريات وأبعاد الاحتراق الوظيفي:

الفرع الأول: نظريات الاحتراق الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي نشرت ظاهرة الاحتراق الوظيفي خاصة من الناحية النفسية ومنها:

1. النظرية السلوكية:

تفسر النظرية السلوكية الاحتراق النفسي - في ضوء عملية التعلم - بأنه سلوك غير سوي قد يتعلمه الفرد نتيجة العوامل البيئية غير المناسبة، وفي حالة عدم تعلم الفرد سلوكيات تكيفية مقبولة، فإنه قد يحدث الاحتراق النفسي، وترفض النظرية السلوكية أن يعزى الاحتراق النفسي إلى تعامل الفرد مع الآخرين فحسب، بل يضاف إلى ذلك العوامل البيئية، أو الضغوط التي يتعرض لها الفرد.

2. نظرية التحليل النفسي:

فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على أنه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الأنا لمدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، ما قد يمثل جهداً مستمراً لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، أو أنه ناتج عن عملية الكبت أو الكف للربغبات غير المقبولة، بل المتعارضة في مكونات الشخصية، ما ينشأ عنه صراع بين تلك المكونات يؤدي إلى أقصى مراحل الاحتراق الوظيفي، أو أنه ناتج عن فقدان الأنا المثل الأعلى لها وحدوث فجوة بين الأنا والآخر الذي تعلقت به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما أنه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كالتنفيس الانفعالي.

3. النظرية المعرفية:

ترى النظرية المعرفية أن مصدر سلوك الإنسان داخلي معرفي، كالعاملات العقلية التي يدرك من خلالها الفرد الموقف، ليستجيب ويحقق الهدف المحدد، فإذا كان إدراكه للموقف إيجابياً، فسيستج عنه الرضا، وارتفاع المعنويات، أما إذا كان إدراكه للموقف سلبياً، فقد يؤدي ذلك إلى أعراض الاحتراق النفسي.

4. النظرية الوجودية:

تركز في تفسيرها للاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويجرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة

حياته، فلا يحقق أهدافه ما يعرضه للاحتراق الوظيفي، لذلك فالعلاقة بين الاحتراق الوظيفي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول: إذ إن الاحتراق الوظيفي يؤدي إلى فقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي. ومع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء، فنقول: إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج من تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به؛ إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي. (الشعلان، 2016، الصفحات 12-13)

### الفرع الثاني: ابعاد الاحتراق الوظيفي:

كما نذكر من خلال الابعاد 3 وهي المشهورة نظرا لأن من استعملها هيا ماسلاخ وهي المتعارف عليها

1. الإتهاك الوظيفي: وهو فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات، والروح المعنوية، وفقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاده لكل طاقاته، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة. وهذا الشعور بالإتهاك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والشد الوظيفي، حينما يشعر الموظف أنه لم يعد قادرا على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل. ومن الأعراض الشائعة للإتهاك العاطفي شعور الموظف بالرهبة والفرع حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم. وتحدث حالة الإتهاك العاطفي هذه للموظفين في العادة بسبب المتطلبات الوظيفية والعاطفية المفرطة من قبل الجمهور .

2. الشعور بتدني الإنجاز: ويتسم بميل الموظف إلى تقويم ذاته سلبيا، وشعوره من خلال ذلك بالفشل، وكذلك تدني إحساسه بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لعمله أو تفاعله مع الآخرين. ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل. وكذلك بسبب الحالات التي تخفق فيها محاولات الموظف باستمرار في تقديم نتائج إيجابية، تؤدي إلى ظهور أعراض للتوتر والاكتئاب، وعندما يعتقد الموظف أنه لن تكون لجهوده نتيجة فعالة فإنه يتخلى عن تلك المحاولات.

3. فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل: ويتمثل في نزوع الموظفين نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم، سواء كان هؤلاء المستفيدين من داخل المنظمة أو خارجها. ويعني ذلك فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل معاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر. وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة، والتشاؤم، وكترة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل وللمستفيدين

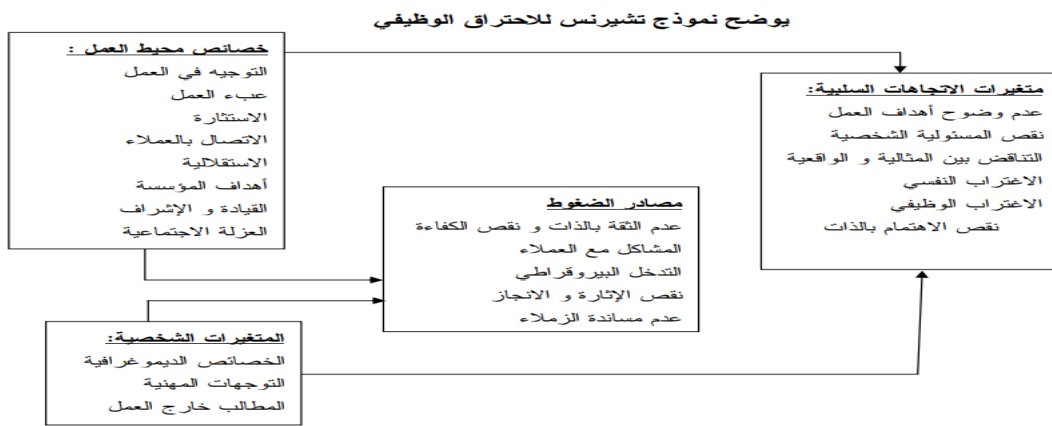
وللمنظمة، ويتصف كذلك بالبرود، وعدم المبالاة، والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، وقلة العناية بهم. ويظهر ذلك في الانسحاب من خلال اللجوء لفترات طويلة للراحة، أو المحادثات المطولة مع زملاء العمل، أو على الهاتف.... الخ. إن تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين قد يقلل من احتمال التأجج العاطفي المفرط الذي يشعر به الموظف والذي قد يؤثر على أداء العمل في حالات الطوارئ. وبالتالي فهو يمثل وسيلة للتعامل مع الاستنزاف العاطفي للموظف، ويستخدم كوسيلة دفاعية للتقليل من الشعور بالذنب والإحباط الناتجين عن العمل. وتعد المستويات المتوسطة من فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين مناسبة وضرورية للأداء الفعال في بعض الوظائف. (مجلخ، علي، و بشيشي، 2019، الصفحات 326-327)

المطلب السادس: النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي ومقاييسه:

الفرع الأول: نماذج الاحتراق الوظيفي

1. نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي:

قدم تشيرنس 1985 النموذج الشامل للاحتراق الوظيفي، وقد قابل مع معاونيه ثمانية وعشرون مهنيًا مبتدئًا في أربع مجالات هي مجال الصحة، ومجال القانون، ومجال التمريض في المستشفيات العامة، ومجال التدريس في المدارس الثانوية، وتم مقابلة كل المفحوصين عدة مرات خلال فترة تتراوح من سنة إلى سنتين، ويوضح الشكل التالي نموذج تشيرنس:



المصدر:

(Graham, Scott, ( 1993): "Staff burnout and job induced tension: the buffering effects of social support and locus of control", master study, Simon Fraser university p, 33)

ويشير هذا النموذج إلى ما يلي

### Setting Work: خصائص محيط العمل

تتفاعل هذه الخصائص مع الأفراد الذين يدخلون الوظيفة لأول مرة ولهم توجهات مستقبلية معينة، ومطالب عمل زائدة، ويحتاجون إلى مساندة اجتماعية، كل هذه العوامل تعتبر مصادر معينة من الضغط الذي يتعرض له الأفراد بدرجات متفاوتة، ويتواءم الأفراد مع هذه العوامل الضاغطة بطرق مختلفة، فيلجأ البعض إلى أساليب واستراتيجيات منحرفة، بينما يتواءم آخرون عن طريق اللجوء إلى الاتجاهات السالبة. اعتبر تشيرنس خصائص محيط العمل الثمانية منبئات لمتغيرات الاتجاهات السالبة، والتي تشكل الاحتراق الوظيفي، وهذه الخصائص هي:

- التوجيه في العمل Orientation Orientation . - عبء العمل load Work .

- الاستثارة Stimulation . - الاتصال بالعملاء Scope of Client Contact

- الاستقلالية Autonomy . - أهداف المؤسسة. Goals Institutional.

- القيادة والإشراف Supervision /Leadership .

- العزلة الاجتماعية Isolation Social . - المتغيرات الشخصية Person

- مصادر الضغط Sources of Stress

وهي تضم الخصائص الديموغرافية، بالإضافة إلى التأييد الاجتماعي من خارج محيط العمل.

وضع تشيرنس خمسة مصادر للضغط كمقدمات للاحتراق الوظيفي وهي:

- عدم الثقة بالذات ونقص الكفاءة Competence about Doubts .

- المشاكل مع العملاء Clients with Problems .

- التدخل البيروقراطي Interference Bureaucratic .

- نقص الإثارة والإنجاز Collegiality of Lack .

- متغيرات الاتجاهات السالبة. Attitudes Negative.

كما حدد تشيرنس اتجاهات سالبة تنتج عن الضغوط وتتمثل في:

- عدم وضوح أهداف العمل Work goals
- نقص المسؤولية الشخصية. Personal Responsibility for Outcomes
- التناقض بين المثالية والواقعية. Realism / Idea
- الاغتراب النفسي Detachment Emotional .
- الاغتراب الوظيفي Alienation Job .
- نقص الاهتمام بالذات Interest Self .

وتوجد متغيرات إضافية:

أضيفت بعض المتغيرات الأخرى مثل المتغيرات المرتبطة بالعمل وهي:

- الرضا الوظيفي Satisfaction Job .
- الغياب عن العمل Absenteeism .
- الاتجاه نحو ترك المهنة Turnover to Intention .
- الأعراض السيكوسوماتية Symptoms Psychosomatic .
- الرضا الزوجي Satisfaction Marital .
- صراع الدور Conflict Role .
- الصحة الجسمانية Health Physical .
- استخدام العقاقير Use Medication .

وقد أوضح تشيرنس أنه كلما زادت صدمة الواقع وزاد التعرض للضغط كلما زاد الاحتراق الوظيفي، كما أوضح النموذج أن الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية في الاحتراق الوظيفي هم الذين يتلقون مساندة اجتماعية ضعيفة ويوضح هذا النموذج أيضاً أن العوامل الديموغرافية مثل السن والجنس وسنوات الخبرة ضعيفة الارتباط بالاحتراق الوظيفي ، بناء عليه وطبقاً للنموذج فإن من يحصلون على درجات احتراق مرتفعة هم العاملون الذين يشعرون بأعراض سيكوسوماتية، وهم الذين يستخدمون الأدوية بشكل متزايد، ويعانون من عدم الرضا الزوجي، ومن صراع الدور، وقلة الرضا الوظيفي، وترتفع نسب غيابهم، كما أنهم يميلون إلى ترك المهنة. (السميري، 2017، الصفحات 21-23)



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ويختلف نموذج تشيرنس عن غيره من النماذج فيما يلي:

- تختلف المفاهيم التي اقترحتها تشيرنس (عدم وضوح أهداف العمل، نقص الإحساس بالمسئولية الشخصية، والتعارض بين الواقعية والمثالية، والاعتراب النفسي، والاعتراب عن العمل، ونقص الاهتمام بالذات) عن تلك التي اقترحتها ماسلاك وبينز وآخرون 1981.
- اتفق تشيرنس مع الدراسات السابقة على أهمية الرضا الوظيفي وخصائص محيط العمل مع التأكيد على عدم أهمية الفروق الفردية والخصائص الديموغرافية.
- أكد النموذج على أهمية متغيرات العمل الإضافية؛ مثل المساندة الاجتماعية ومتطلبات الحياة في زيادة فهمنا لظاهرة الاحتراق الوظيفي الناتج عن العمل.
- اتفقت النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق هذا النموذج مع نتائج قائمة ماسلاك للاحتراق الوظيفي حيث ارتبطتا بمؤشرات صحة ورفاهية الأفراد.
- أعطى نموذج تشيرنس اقتراحات لبعض الاستراتيجيات للتدخل في محيط العمل، والتي يمكن أن تقلل من الإحساس بالاحتراق الوظيفي، وقسمها إلى أربع فئات:

أ - إرشاد وتطوير العاملين

ب - الإشراف والقيادة والأهداف التنظيمية .

ج - البناء الوظيفي

د - الأساليب والمعايير

ويلاحظ من نموذج تشيرنس أنه يركز على خصائص محيط العمل والتي تسبب ضغوطاً للفرد، كما أنه يركز على بعض الاتجاهات السالبة التي توجد لدى الأشخاص المستهدفين للشعور بالضغط النفسي، وأشار النموذج أيضاً إلى بعض المتغيرات الشخصية والتي تتضمن المتغيرات الديموغرافية، وأعطى أهمية لبعض المتغيرات الاجتماعية مثل: مدى الحصول على المساندة الاجتماعية، وأضاف النموذج بعض المتغيرات الإضافية الأخرى المرتبطة بالعمل مثل: الرضا الوظيفي، وصراع الدور، والصحة الجسمية وغيرها.

2. نموذج شفاف وآخرون للاحتراق الوظيفي 1986:

يشير هذا النموذج إلى المصادر والمظاهر والمصاحبات السلوكية للاحتراق الوظيفي وذلك كما هو موضح بالشكل التخطيطي على النحو التالي:

الاحتراق الوظيفي	
مصادره	
عوامل خاصة	عوامل و متغيرات شخصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صراع الدور</li> <li>• غموض الدور</li> <li>• عدم المشاركة في القرار</li> <li>• تأييد اجتماعي ردي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجنس ، السن</li> <li>• سنوات الخبرة</li> <li>• المستوى التعليمي</li> <li>• التوقعات المهنية</li> </ul>
مظاهره (الأبعاد )	المصاحبات السلوكية
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. استنزاف انفعالي</li> <li>2. فقدان الهوية الشخصية</li> <li>3. نقص في الإنجاز الشخصي</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترك المهنة</li> <li>• زيادة معدل الغياب</li> <li>• التعب لأقل مجهود</li> </ul>

المصدر: (الزهراني، نوال، (2008): "الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، ص52)

يتضح من هذا الشكل التخطيطي:

- أ- أولاً: النموذج يشير إلى نوعين من مصادر الاحتراق الوظيفي: أولهما يرتبط بمكان العمل والذي يتمثل في صراع الدور وغموضه، وعدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات والتأييد الاجتماعي الرديء. وثانيهما يرتبط بالموظف ذاته مثل توقعاته نحو دوره المهني، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية الأخرى الخاصة به مثل سنه وجنسه وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي.
- ب- ثانياً: أشار النموذج أيضاً إلى مظاهر أو مكونات أو أبعاد الاحتراق الوظيفي والتي تتمثل في الاستنزاف الانفعالي وفقدان الهوية الشخصية والشعور بالإنجاز الشخصي المنخفض.
- ت- ثالثاً: أشار النموذج إلى المصاحبات السلوكية للاحتراق الوظيفي والتي تتمثل في رغبة الموظف ترك المهنة والتعب لأقل مجهود والتمارض وزيادة معدل التغيب عن العمل. (السميري، 2017، الصفحات 24-25)

3. نظرية سيلبي:

**Selyes General Adeptation Syndrome (G. A. S) Seyle**

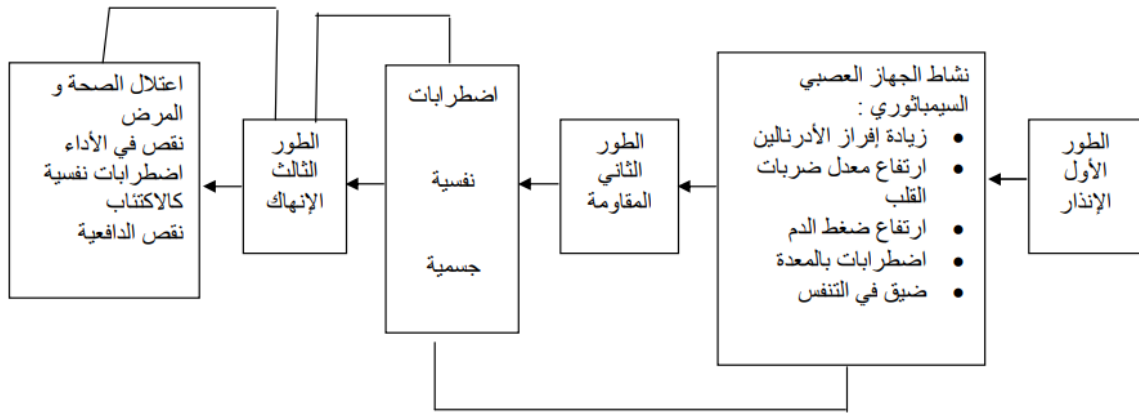
يعتبر هانز سيلبي أول من استخدم مصطلح الضغط Stress وذلك في مجال الطب والبيولوجيا عام 1926، وكان مفهومه عن الضغط آنذاك مفهوماً فسيولوجياً، ثم طوره بعد ذلك وأوضح الجانب النفسي للمفهوم.

و قدم سيلبي نظريته عام 1956 ثم أعاد صياغتها مرة أخرى عام 1976 وأطلق عليها متلازمة التوافق

Adaptation General Syndrome العام

وفيها يقرر سيلبي أن التعرض المتكرر للاحتراق يترتب عليه تأثيرات سلبية على حياة الفرد؛ حيث يفرض الاحتراق الوظيفي على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية، أو اجتماعية، أو نفسية، أو تجمع بينها جميعاً، ورغم أن الاستجابة لتلك الضغوط قد تبدو ناجحة فإن حشد الفرد لطاقاته لمواجهة تلك الاحتراقات قد يدفع ثمنها في شكل أعراض نفسية وفسيولوجية، وقد وصف سيلبي هذه الأعراض على أساس ثلاثة أطوار للاستجابة لتلك الاحتراقات، والتي تتضح من الشكل التخطيطي التالي:

يوضح أطوار الاستجابة للاحتراقات الوظيفية ومظاهرها في نظرية سيلبي



المصدر (زيدان، إيمان، 1998): "مدى فاعلية كلا من الإرشاد النفسي الموجه وغير الموجه في تخفيف حدة الاحتراق النفسي لدى عينة من المعلمات" رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ص 14

وكما يرى من الشكل فإن النموذج عبارة عن سلسلة من الاستجابات الجسمية والنفسية لمواجهة المواقف الضاغطة السلبية وتمر بثلاث مراحل هي:

أ- المرحلة الأولى: رد فعل الإنذار بالخطر

وتعد استجابة أولية للخطر، وفيما يميز الجسم مواقف الخطر، ويستعد لمواجهةها، ويصاحبها بعض التغيرات الفسيولوجية مثل: زيادة نبضات القلب، وسرعة التنفس، وتوتر النسيج العضلي .

ب- المرحلة الثانية: المقاومة

يلاحظ في هذه المرحلة وجود بعض الحيل الدفاعية لمواجهة الضغوط، وعندما لا تستطيع الحيل إعادة التوازن للجسم، نتيجة الضغوط المستمرة، تظهر علامات الاستنزاف والتعب الشديدين .

ت- المرحلة الثالثة: الإنهاك

عندما تفشل أساليب المواجهة ، و تندهور المقاومة مع استمرار الضغوط ، يحدث الإنهاك ،وقد تظهر بعض الاضطرابات النفسجسمية ( السيكوسوماتية)، وقد أوضح سيللي أن تكوين الاضطراب السيكوسوماتي يمر بمراحل؛ حيث يبدأ بمثير حسي، يعقبه إدراك وتقدير معرفي للموقف؛ مما يؤدي إلى استثارة انفعالية، وعندئذ يحدث اتصال الجسم بالعقل وينتج عن ذلك استثارة جسمية، ثم آثار بدنية تؤدي إلى المرض يشير هذا النموذج إلى أن مرحلة الإنهاك ناتجة عن الضغوط المستمرة ، كما أن الأعراض التي أشار إليها النموذج و الناتجة عن العجز عن مواجهة الضغوط ، تقترب كثيرا من أعراض الاحتراق الوظيفي ، و التي أطلق عليها سيللي في نموذج ( الإنهاك ) . (مسعود، 2010، الصفحات 25-27)

الفرع الثاني: مقياس الاحتراق الوظيفي:

1. مقياس فريدنبرجر وبرينات

### Freudenberger Brunout Questionnaire 1980

ويهدف إلى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي، ويتكون من (18) عبارة، يتم الإجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الانطباق إلى الانطباق التام، وذلك على متصل يتراوح من صفر إلى 5، وتشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى الاحتراق الوظيفي ويقسم الأفراد كالتالي:

- صفر: 25 ----- أن الفرد بحالة جيدة.

- 35:26 ----- بداية الإحساس بالضغوط.

- 36:50 ----- إرهاصات الإصابة بالاحتراق الوظيفي.

- 51:65 ----- الفرد المحترق.

- 65: فأكثر ----- وضع الخطر.

أمثلة على عبارات المقياس:

- هل تتعب بسهولة؟

- هل تعمل بجد، ولكن إنجازك منخفض؟

- هل تشعر بفترات من الحزم غير واضحة السبب؟

- هل أصبحت أكثر عصبية؟

## 2. مقياس ماسلاك:

أعدت ماسلاك وسوزان جاكسون هذا المقياس عام (1981)، ويتكون من ثلاثة مقاييس فرعية :

- إجهاد انفعالي، تبلد مشاعر، نقص الانجاز الشخصي

وهو يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، كما أنه يصلح لأغراض التشخيص والبحث العلمي، وقد استخدم في العديد من الدراسات، وترجم إلى العديد من اللغات: كالإسبانية، والعربية، فقد ترجمه للعربية زيد البتال (2000)، ونصر يوسف (1991)، وفاروق عثمان. (2001) يتكون المقياس من (22) عبارة ، يجاب عنها من خلال بعدين ، الأول بعد التكرار ، و يعني عدد مرات تكرار إحساس الفرد بالشعور ، الذي تدل عليه العبارة التي يقرأها ، و ذلك على متصل من (1) إلى (6) ، و البعد الثاني بعد الشدة ، و يعني درجة قوة شدة الإحساس ، و يجاب عنها من خلال متصل من (1) إلى (7).

أمثلة على عبارات المقياس:

- أشعر بأن طاقتي مستنزفة مع نهاية يوم عملي .

- إن التعامل المباشر مع الجمهور يسبب لي ضغوطا نفسية شديدة .

- أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ من النوم لمواجهة يوم عمل جديد .

- اشعر بالإحباط بسبب ممارستي لمهنتي.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ويعتبر الاحتراق منخفضا إذا حصل الفرد على درجات منخفضة على البعدين الأول والثاني، ودرجة مرتفعة على البعد الثالث، ويكون الاحتراق متوسطا عندما يحصل الفرد على درجات متوسطة على الأبعاد الثلاثة، بينما يكون الاحتراق مرتفعا، إذا حصل الفرد على درجات مرتفعة على البعدين الأول، والثاني ومنخفضة على البعد الثالث. وذلك من خلال الاستجابة لمقياس من سبع درجات (صفر = ابدأ، 1 = بضع مرات في السنة، 2 = مرة في الشهر أو أقل، 3 = بضع مرات في الشهر، 4 = مرة كل اسبوع، 5 = بضع مرات في الأسبوع، 6 = كل يوم تقريبا). ويبين الجدول (1) توزيع مستويات الاحتراق الذي وصلت اليه ماسلاك للمهن المختلفة بعد تطبيق مقياسها على أكثر من 11000 مستجيب.

### تصنيف درجات مقياس ماسلاك حسب مستويات الاحتراق

البعء	عالى	متوسط	منخفض
الإجهاد الانفعالى	27 فأكثر	17-26	16 فأقل
التبلد الاحساسى	13 فأكثر	7-12	6 فأقل
الإنجاز الشخصى	31 فأقل	32-38	39 فأكثر

المصدر: (القرني، علي، (2000): "الإعلام والاحتراق النفسي، دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية" جامعة الملك سعود، الرياض).

وحيث أن هذه الدراسة هي عن الاحتراق الوظيفي، فسيتم توظيف مقياس ماسلاك للاحتراق Inventory Maslach Burnout لتطبيقه على عينة الدراسة حيث يعد هذا المقياس من أقدر المقاييس التي تقيس درجة الاحتراق والذي تم استخدامه من قبل عدد كبير من الباحثين والمؤسسات والمنظمات في مسعى للتعرف على الخبرات التي تولدت لدى المشتغلين في تلك الجهات. ويعد المقياس موثوقا حيث يقوم بتقدير حجم القدرات والمشاركة ومدى المشاركة والانجاز للعاملين في المؤسسات والشركات والهيئات. وتوجد ثلاث طبقات لهذا المقياس. الطبقة الأولى مخصصة للمهن المعنية بتقديم الخدمات الإنسانية مثل التمريض وغيره من التخصصات الصحية، والثانية هي معدلة جزئيا ومعنية بالتعليم والقطاعات الثقافية، وقد تبنت الدراسة الحالية هذه الطبقة، والثالثة طبعة عامة مخصصة لقياس علاقة الموظف بالعمل وليس بالعلاقات الخدمية التي يقدمها الموظف. حيث وصفت الدرمان Alderman هذا المقياس بأنه الأكثر استخداما لقياس الضغوط المهنية، حيث تم توظيفه في أكثر من 180 دراسة منذ وضعه من قبل كرسطينا ماسلاك عام 1981م). (القرني، 2000)

3. مقياس الاحتراق :

**Burnout Measure**

الذي أطلق عليه في البداية مقياس الملل Tedium Measure (بينس وأرونسون، 1988)، من خلال 21 سؤالاً وثلاثة أبعاد أيضاً: الانهك الجسدي (التعب، ومشاكل النوم، وما إلى ذلك)، الانهك العاطفي (الشعور بالاكئاب، والحصار، وما إلى ذلك) الانهك العقلي (اليأس، والشعور بعدم القيمة، والاستياء، وما إلى ذلك). على الرغم من صفاته السيكومترية القوية يتم انتقاد BM أحياناً بسبب عدم حساسيته الكافية فيما يتعلق بمفاهيم مثل الاكتئاب أو القلق.

4. مقياس الاحتراق لاولدنبورغ

**the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)**

مقياس الاحتراق لأولدنبورغ تم تطويره في الأصل من قبل ديميروتي وناشرينر (1998) Demerouti and Nachreiner، اللذين اقترحا بعدين للاحتراق: فك الارتباط والإرهاق، حيث طبقاه على المهنيين خارج مهن الخدمات الإنسانية.

يحتوي مقياس OLBI في بعد الارهاق على ثماني عبارات حول: الشعور بالفراغ، عبء العمل الزائد، الحاجة إلى الراحة، والإرهاق الجسدي والمعرفي والعاطفي، ونفس عدد العبارات في قياس بعد فك الارتباط حول: الابتعاد عن العمل، السلوكيات السلبية والسخرية فيما يتعلق بالوظيفة.

(Jorge , Cristina , Sonia , & João , 2019, p. 2)

5. مقياس IBP:

أطلق على المقياس اسم psicologos de burnout de Inventario وأطلق عليه اختصار IBP وهو أداة لفحص الاحتراق النفسي لدى السيكولوجيين.

قائمة الاستقصاء احتوت على 30 عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة للاحتراق وهي:

- الاستنزاف العاطفي. - اللاشخصية.
- الكفاءة الذاتية. (بشكر و خلف الله، 2021-2022، صفحة 41)

6. مقياس الاحتراق كوينهاجن:

**Copenhagen Burnout Inventory (CBI) 2005**

يقوم (CBI) أيضاً على ثلاثة أبعاد (كريستنسن وآخرون، 2005) حيث اسس المقياس حول العاملين في مجال الخدمات الشخصية. الاحتراق الشخصي هو "درجة التعب والإرهاق الجسدي والنفسي التي يشعر بها الشخص". الاحتراق المرتبط بالعمل وهو "درجة التعب والإرهاق الجسدي والنفسي التي يرى الفرد أنها مرتبطة بعمله" الاحتراق المرتبط بالمستخدم وهو "درجة التعب والإرهاق الجسدي والنفسي التي يراها الشخص على أنها مرتبطة بعمله مع المستخدمين" أو العملاء. "المستخدمين" ويقصد بهم الأشخاص الذين يتم تنفيذ العمل لصالحهم (المرضى والنزلاء والأطفال والمقيمين والطلاب والتلاميذ، وما إلى ذلك)، وليس العملاء التجاريين والزملاء.

7. مقياس شيروم ميلاميد

**Shirom-Melamed Burnout Measure 2010**

يعتمد على نظرية الحفاظ على الموارد وقد تم تنظيمه في 14 بنداً، حول ثلاثة أبعاد: التعب الجسدي، الانهك العاطفي، الانهك المعرفي والذي يعبر عن أصالة SMBM حيث يغطي الصعوبات التي يشعر بها الفرد في التركيز وتعبئة قدراته الفكرية بسرعة. (Shirom and Melamed, 2006)

8. مقياس الاحتراق الاسباني

**Spanish Burnout Inventory 2011**

يحتوي مقياس الإرهاق الإسباني، على 20 عنصراً، مجمعة في أربعة أبعاد: الحماس المهني، والإرهاق النفسي (الذي يشمل الإرهاق الجسدي والعاطفي)، الكسل (أي مواقف الانسحاب والسخرية)، والشعور بالذنب الناتج بشكل خاص عن تدهور العلاقة مع الآخرين.

(armand, Philippe , Franck , & Recherches, 2013, p. 11)



المطلب السابع: نتائج وآثار وطرق مواجهته واستراتيجيات التغلب عليه الاحتراق الوظيفي:

الفرع الأول: نتائج وآثار الاحتراق الوظيفي:

إن تفاعل أعراض لاحتراق الوظيفي الجسمية النفسية العقلية، السلوكية للفرد بشكل مستمر ولفترة طويلة سينعكس سلبا لا محالة على صحته وحياته المهنية والأسرية مشكلا أثارا ونتائج مدمرة كما يلي:

1. النتائج والآثار على مستوى الفرد:

- كثرة التعرض لأمراض نفسية وعقلية كالاكتئاب العصبية والوسواس القهري أو الدخول في حالة اكتئاب مزمنة نتيجة الإحساس الدائم بالمشاعر السلبية كإحباط والغضب وانعدام القيمة.
- كثرة التعرض لأمراض جسدية كالشعور بالآلام في الرأس كالصداع المزمن، ومشاكل بالمعدة.
- صعوبة الاسترخاء والنوم والتي قد تصل حد المعاناة من الأرق، نتيجة التعاطي المفرط للأدوية والمهدئات.
- زيادة احتمالية التعرض لنوبات قلبية نتيجة ارتفاع ضغط الدم المستمر وما يسببه من مشاكل في القلب والأوعية الدموية.
- ضياع العلاقات الاجتماعية والأسرية بشكل كبير بسبب الانعزال والانسحاب عن الأهل والأصدقاء.
- ارتفاع نسبة المشاكل العائلية كالطلاق والتفكك الأسري والعنف الأسري بسبب اللامبالاة وفقد العنصر الإنساني في التعاملات اليومية.
- بث شعور الإحباط والقلق بين أفراد الأسرة نتيجة الاستمرار في الشكوى والتذمر من مشاكل العمل حتى بعد العودة إلى المنزل.

2. النتائج والآثار على مستوى المنظمة :

- فقدان الإبداع والروح الابتكارية والمبادرة.
- تدني الإنتاجية نتيجة تراجع مستوى وسرعة الأداء الذي سببه تناقص الحماس والدافعية للعمل. تجنب المشاركة في أي نوع من المبادرات التي تخص العمل أو حتى التحدث في شؤون العمل مع الزملاء.
- تزايد حدوث التوترات والنزاعات والصراعات في العمل مع الزملاء نتيجة ردود الأفعال المتعاضمة بالغضب والسخط المصاحبة لاختفاء الروح المعنوية والتسامح.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- ترك العمل واختيار التقاعد المبكر نتيجة الإحساس الدائم بانعدام الكفاءة والرضا عن الإنجازات الشخصية.
- ارتفاع خسائر المؤسسة نتيجة تزايد حالات التأخر والمغادرة والإجازات والغياب وترك العمل.
- ارتفاع مصاريف ونفقات الرعاية الصحية والتأمين نتيجة ارتفاع نسبة الحالات المرضية.
- ارتفاع المصاريف نتيجة زيادة الأخطاء المهنية نتيجة شroud الدهن وانخفاض مستوى التركيبي. (شهري و عدمان، 2022)

### الفرع الثاني: طرق مواجهة الاحتراق الوظيفي:

كما نذكر طرقا لمواجهة الاحتراق الوظيفي ارتأينا أنها هي الطرق الصحيحة:

- رفع مستوى الثقة بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسة، وزيادة الدافعية وكسب رضا الموظفين وترسيخ روح التعاون بين جميع العاملين .
- التقليل من الروتين في ممارسات المهام من خلال التنوع في هذه المهام بالإضافة الى تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بين العاملين بشكل منتظم ومستمر .
- ضرورة تبني المنظمات اقتراحات وطلبات العاملين والتعامل معها بجدية، بالإضافة إلى فتح الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات لهم من أجل كسب الثقة وتعزيز روح الانتماء للمنظمة وسرعة انجاز المهام.
- تشجيع الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية وخلق بيئة عمل تعتمد على المعرفة والمهارة، وهذا لن يكون سواء بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب بما يتلاءم مع المؤهلات العملية والقدرات الفكرية والجسدية .
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية والتي تزيد من مستوى الكفاءة وتحسين الاداء للموظفين والاعتماد في الترقيات عمى أساس الكفاءة والعطاء الوظيفي مما يعمل عمى انجاز الأعمال بوقت قصير وبكفاءة عالية. (بن جلول و بعلي، 2021، الصفحات 703-704)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

كما توجد طرق أخرى للتغلب عليه وهي تتمثل في هذه الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها للتعامل مع الاحتراق المهني ومحاولة التغلب عليه ومن بينها ما يلي:

- فهم الشخص لعمله وأساليه في الاستجابة للضغط، لأن فهم الفرد لاستجاباته بشكل كامل سوف يساعده على التعرف على أنماط السلوك الغير فعالة ومحاولة تغييرها.
- إعادة فحص الفرد لقيمه وأهدافه وأولوياته فالأهداف غير الواقعية للوظائف والأداء تعرض الفرد للإحباط، بمعنى التأكد من قابلية أهدافنا للتنفيذ.
- تقسيم الحياة إلى مجالات العمل المنزل الحياة الاجتماعية، والتركيز قدر الإمكان على كل مجال نعيشه.
- العمل على بناء نظام للمساندة الاجتماعية. (حمي و صليحة، 2017-2018)

### المبحث الثاني: المناخ التنظيمي

يعد مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم التي أصبحت ذائعة الصيت، وواسعة الانتشار في الآونة الأخيرة، على الرغم من حداثة استخدامه في بداية الستينات من القرن العشرين، إلا أنه أصبح مفهوما جوهريا في العلوم الاجتماعية والسلوكية والإدارية. الجدير بالذكر أن مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، ويعرف بطرق مختلفة تتباين بتباين المنظورات الفكرية للباحثين الذين درسوه من جهة، وباختلاف البيئات التنظيمية التي طبقت فيها الدراسات من جهة أخرى، كما يرتبط أيضا بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى كالأداء والفعالية وغيرها من المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمي وتؤثر في سلوك الأفراد وعلى أداء المنظمات، لذلك لم يتوصل الباحثين إلى أرضية اتفاق سواء حول تعريفه أو الأبعاد المشكلة له.

### المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير في تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة وكذلك يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بينها وبين العوامل الخارجية.

الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي:

يعد مفهوم المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة الا انه لايزال هناك اختلافات بين الباحثين في تحديد مفهوم موحد له، حاولنا في بحثنا هذا التطرق لبعض من المفاهيم لهذا المصطلح.

1. تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة من العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين، فهو مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة الداخلية والتي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه. (بوخاري و حرايرية، 2018، صفحة 2)

2. كما يعرف بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار النسبي. (حية، 2021، صفحة 339)

3. يعرف المناخ التنظيمي على أنه خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد، وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك لديهم، وهو يتضمن كافة المتغيرات المساندة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات. (الشريط و العايب، 2016، صفحة 17)

4. يعرف المناخ التنظيمي بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي. (نعمي و كرفس، 2018، صفحة 158)

من التعاريف السابقة تنتهي إلى أن المناخ التنظيمي هو ظاهرة إدراكية مبنية على كيفية إدراك وتفسير الأفراد الخصائص المنظمة التي ينتمون إليها، وهذا الإدراك يختلف من فرد لآخر على حسب مقومات وشخصية كل واحد كما أن تلك السمات قابلة للتغيير مع الزمن مما يجعل المناخ التنظيمي يتميز بالثبات النسبي. (الأحوال و بركان، 2020، صفحة 267)

### الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي:

- أصبح المناخ التنظيمي من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك المورد البشري ومن هذا فان أهميته المناخ التنظيمي تكمن في:
- أنه تظهر بشكل فاعل في عملية التطوير الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل بوصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة.
  - لتأثيره الكبير على سلوكيات الأفراد، لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.
  - ازدياد أهميته في ظل التحديات العالمية والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع فهي تفرض على المنظمات مزيداً من: الانفتاح، والتجديد والتطوير.
  - أنه تتوقف فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة.
  - كونه عنصراً أساسياً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها.
  - أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي وفرصاً للتطور الذاتي لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية الفكر الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع. (الأندونوسي و غزالي، 2019، الصفحات 5-6)
  - التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين وهذا التأثير يكمن في تحفيزهم من أجل بلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم ولكونه داعماً لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال اتجاهاتهم ودوافعهم، قيمهم، رضاهم، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها (عيفاوي و عيفة، 2016، الصفحات 45-46)

### الفرع الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية:

هناك علاقة وثيقة وأحيانا غامضة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، حتى أنها في بعض الأحيان تضمنت استخدام المفهومين دون تمييز، على الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات في المناخ حاولت تعريف هذا المفهوم بطريقة تميزه عن الثقافة ومنه:

يمكن التمييز بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بصياغة المفهومين على النحو الآتي: تختص الثقافة التنظيمية بالافتراضات والعقائد التي تشكل القيم والاتجاهات والمعايير السلوكية التي طورتها المنظمة. ويشترك أعضاء المنظمة في التصورات الخاصة بالقيم والاتجاهات ومعايير السلوك، ويمكن تحديد اتفاق مجمل بين الباحثين حتى مع وجود تباينات كبيرة بين الثقافات الفرعية والتصورات المتصلة بالمناخ التنظيمي هي أيضا مشتركة، ويمكن تمييزها عن الافتراضات والعقائد والقيم ومعايير السلوك. فالمناخ يهتم بتصورات الأفراد للجوانب المختلفة لبيئة العمل الواقعية، والكيفية التي تؤثر بها البيئة عليهم. إن تصورات الأفراد النفسية عن بيئات عملهم مشتركة بين أعضاء المنظمة وتشكل المناخ التنظيمي.

ويشير يحياجيل (Yahyagil) في تمييزه بين الثقافة والمناخ التنظيمي إلى أن الثقافة تدوم وتصمد عبر الزمن في حين أن المناخ هو تقييم في لحظة معينة فالمناخ ذو طبيعة تكتيكية والثقافة ذات طبيعة استراتيجية. (فريد و فارس، 2017، الصفحات 207-208)

ويمكن تلخيص الفروقات بين المناخ والثقافة حسب دينسون في الجدول:

الجدول: الاختلافات بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

أدبيات المناخ	أدبيات الثقافة	الاختلافات
مقارنة ومعممة (Comparative and Nomothetic)	سياقها ومقارنة بالذات (Contextualised and Idiographic)	نظرية المعرفة (Epistemology)
الباحث (Etic)	نظرة أصيلة (Emic)	وجهة النظر
بيانات كمية	ملاحظة نوعية	منهجيا
المظاهر السطحية	القيم والافتراضات	مستوى التحليل
ومضة تاريخية	تطور تاريخي	تكيف زمني
نظرية المجال ليونين	البناء الاجتماعي: النظرية النقدية	الأسس النظرية
علم النفس	علم الاجتماع والانثروبولوجي	مجالات الدراسة

Source: D. R. Denison, "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climat? Native's Point of View on a Decade of Paradigm wars". Academy of Management Review, 21, (3), (1996), P. 625

وهناك العديد من أوجه التشابه بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي على الرغم من أن العديد من الباحثين يرفضون مقولة أحدهما مترادفان لكن نظرا لاشتراك المتغيرين في عدد من السمات المتداخلة، فإن الخطوة المفهومية من الافتراضات المشتركة الثقافة إلى التصورات المشتركة (المناخ) ليست بالاتساع الذي قد تبدو به فالمفهومين يختلفان في التفسير ولا يختلفان في الظاهرة تأثير البيئة الاجتماعية على المنظمات). " ويمكن تحديد عنصري الثقافة والمناخ بوضوح في المنظمات، إلا أن الثقافة التنظيمية تعتبر ضمنية أكثر من المناخ الذي يكون من أكثر العناصر الممكن الوصول إليها تجريبيا مثل الخصائص الموقفية والسلوكية، وتقع مفاهيم الثقافة التنظيمية والمناخ على خط مستمر، حيث يعتبر المناخ أشد توطدا في الوعي الفردي، في حين أن الثقافة هي معتقدات معتقة بشكل ضمني وغير واعية إلى حد كبير، وتساعد المفترضات الثقافية والقيم المشتركة في تحديد الخبرات المهمة من الناحية النفسية (على سبيل المثال التقدير والاستقلالية والدعم). والأهم أن الثقافة تقدم وسائل ليضفي أعضاء المنظمة معنى على خبراتهم وهذه نقطة مهمة لأنها تمهد الأرض لمفهوم العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وفي هذا الصدد. تشكل الثقافة المناخ من خلال مساعدتها الأفراد في تقرير ما هو المهم في خبراتهم وتجاربهم. إن أيا من المفهومين لا يمكن أن يوجد بمعزل عن تصورات الأفراد فالأفراد هم حملة الثقافة في المنظمة والتوافق بين إدراك تجليات الثقافة السلوكية هو ما يقدم المادة الخام لتكوين مناخ المنظمة.

ويمكن تلخيص هذا في ان المناخ التنظيمي يشير إلى الذي يسود في المؤسسة والذي يؤثر على سلوك الموظفين والعلاقات بينهم. ويمكن أن يتأثر بسياسات المؤسسة وأساليب إدارتها وعلاقتها بالخارج والتطورات العالمية في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة. في المقابل، تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والممارسات التي تنتمي إليها المؤسسة والتي تؤثر على سلوك موظفيها وجودة عملهم. و يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على المناخ التنظيمي في المؤسسة بالتالي، المناخ التنظيمي يعبر عن الحالة الراهنة للمؤسسة، في حين أن الثقافة التنظيمية تعبر عن التقاليد والموروثات التاريخية للمؤسسة. (فريد و فارس، 2017، الصفحات 209-210)

### المطلب الثاني: أنواع وخصائص المناخ التنظيمي:

#### الفرع الاول: انواع المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين العلماء في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، وهناك العديد من الدراسات التي حاولت

تحديد أنواع المناخ التنظيمي الأكثر شيوعا ونذكر منها ما يلي:

1. المناخ التنظيمي المفتوح: وهو المناخ التنظيمي الذي تمتاز به المنظمات الفعالة في الجوانب التنظيمية المختلفة من تنظيم العمل ووضع الخطط وتوزيع المهام بشكل متناعم ومتكامل وتشاركي، يقوم كل فرد

## الفصل الأول: الإطار النظري لتغيرات الدراسة

- فيه بالمبادرة وفق حرية مطلقة في حدود القيام بدوره على أكمل وجه، ويكمل به أدوار العناصر الأخرى، ومن مميزات هذا المناخ أنه يمتاز بأكثر استقرار ويوفر الشروط المثلى لتدعيم المبادرة والعمل الدؤوب، بالنظر إلى توزيع الامتيازات والمكافآت بشكل متساو معادل للمشاركة في بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة. " هذا النوع له ميزة أساسية وهي المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف جميع الفاعلين في المؤسسة ويتم وفقه تعزيز مبدأ العمل التشاركي والتعاوني، وعليه تتحقق أعلى مستويات الرضا والثقة بالنظر نظرا للمكانة والدور والأهمية التي يحضون بها في المؤسسة، حيث تسعى المنظمة لتوفير مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تساهم في تقدم المؤسسة وتطورها والصمود أمام المؤسسات المنافسة لها.
2. المناخ الاستقلالي: في هذا المناخ مختلف القرارات المتعلقة بخطط العمل وتنظيم وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة تتركز في يد القائد، ويعمل قدر الإمكان على تلبية حاجياتهم وتوفير الشروط المثالية للعمل، بهدف تحفيزهم والرفع من مستوى دافعيتهم للعمل، بحيث لا يشرك العمال في مناقشة القضايا المتعلقة بالمؤسسة، ولا يتدخلون في اتخاذ القرارات بشأن العمل، ومقابل ذلك تعمل الإدارة على توفير كل الامتيازات والمكافآت والحوافز ومختلف المنح والعلاوات.
3. المناخ التنظيمي التسلطي: في هذا النمط تتميز الأجواء المهنية بنوع من التوتر وتسودها أجواء الصراعات التنظيمية، على اعتبار أن هذا النمط يستحوذ فيه المشرفين على كل قرارات المؤسسة دون الأخذ برأي العمال ولا يحق لهم مطلقا مناقشة أفكاره وآرائه واقتراحاته. وهذا المناخ التنظيمي يفرز عدة نتائج سلبية تنعكس مباشرة على أداء ومردود المؤسسة، فالأجواء المتوترة تساهم في انخفاض الروح المعنوية للعمال وأيضا تشعرهم الأجواء بحالة من عدم الرضا الوظيفي، ويؤثر ذلك سلبا على توافقه المهني، فينخفض الأداء، الفردي الذي يؤدي بصورة مباشرة لانخفاض مردود المؤسسة وتراجع مخرجاتها بشكل ملحوظ
4. المناخ التنظيمي المتسبب: يتميز هذا المناخ بالتسبب والفوضى في سير العمل في المؤسسة، بدء بالفوضى السائدة في أعلى هرم المؤسسة الذي تمثله الإدارة، وصولا للفوضى المنتشرة في أوساط الفئات المهنية المختلفة، كما تنتشر الصراعات التنظيمية بين مختلف الأفراد، والعامل ولا يشعر مطلقا بالأمن المهني نظرا لغياب السلطة الضابطة للأمور وفق لوائح تنظيمية مقبولة، فتنشر فوضى اتخاذ القرارات بالقدر الذي يهدد استمرارية المؤسسة، مع الإشارة أن هذا النمط يكاد ينعدم في مختلف المنظمات بسبب المعاصرة الحديثة الحاصلة في مجال التسيير الإداري وتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية. "التطورات والاتجاهات
5. المناخ التنظيمي المعتمد على الإنجاز: تعمل إدارة المؤسسة لإشراك الأفراد في تحديد الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة، وترك لهم الحرية في اختيار الطريقة أو الأسلوب الذي يرونه مناسباً لتنفيذ وتحقيق



تلك الأهداف، وبعد ذلك تتولى الإدارة مهمة المحاسبة على مدى تحقيق أو عدم تحقيق تلك الأهداف، وعليه يكون دور الإدارة في هذا النوع هو دور رقابي السير العمل في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا النوع يوفر للعمال أجواء مناسبة ومستقرة يتطلبها العمل الفعال والإنجاز المقبول والعمل على توفير المؤسسة لكل الإمكانيات والشروط المهنية التي تجعل من دورها الرقابي الحسبي دوراً موضوعياً قائم على تفكير علمي منطقي بناء.

يمكن القول بأن أنواع المناخ التنظيمي تتعدد أشكاله وأصنافه، وفقاً لنوع السلطة ومصدر اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة للعاملين، وبين درجة مشاركة القرارات ودرجة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودرجة احترام مبدأ القيادة التشاركية الهادفة إلى العمل التشاركي البناء الذي يحق كل من أهداف المنظمة من جهة وأهداف العمال من جهة أخرى. (فريد، 2023، الصفحات 588-590)

### الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف المحيطة بالأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر عليه وعلى سلوكياته اتجاه عمله، جمع الباحثون عدداً من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي والتي تتمثل في:

1. أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
2. أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
3. أن مناخ أي منظمة يعبر عما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.
4. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
5. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
6. إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما يحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.
7. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجرأ مثل الشخصية الإنسانية، ويشترك فيه عدة أشخاص.
8. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المد.

9. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
10. تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.
11. إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص إلى آخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد. (باعلي و عصموني، الصفحات 23-24)

### المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده:

#### الفرع الأول: نماذج المناخ التنظيمي:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يقترن بعدد كبير من العوامل من أهمها المناخ التنظيمي. إذ أن الجو السائد داخل العمل له أثر مباشر على سلوك الأفراد، وبالتالي إنتاجيتهم ومدى تحقيقهم للأهداف. فقد أصبحت مختلف الإدارات والمنظمات تولي اهتمامها على الجوانب الأساسية كالتنظيم والإنتاج والتمويل لنجاحها وتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك بالاعتماد على العنصر البشري بالدرجة الأولى لأنها تدرك قيمة هذا الأخير باعتباره العامل الرئيسي في كل جوانب العملية الإنتاجية والتنظيمية، خاصة في ظل التطور الكبير في وسائل التكنولوجيا والاتصالات والتي زادت من فرص الحصول على المعلومات والمعرفة وهذا ما يساعد إدارة هذه المنظمات و يتيح الفرص أمامها لتوفير المناخ المناسب لرفع قدرات الموارد البشرية وتأهيلها للاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة. وباعتبار أن المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولاتهم ورغباتهم بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ونماذج المناخ التنظيمي تختلف تبعا لاختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي، وتأتي أهمية التعرف على هذه النماذج من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج تذكر ما يلي:

1. نموذج هالبن وكروفتس 1963:

طور هالبن وكروفتس استبيانا لوصف المناخ التنظيمي، وقد حددا أربعة أوجه لسلوك المدير والمسؤول

وهي:

- أ- العزلة: وتعني ابتعاد المسؤول نفسيا وفعليا عن العاملين معه مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع.
  - ب- تأكيد الإنتاج: وتعني تركيز المسؤول على الإنتاج والإشراف على العاملين مؤكدا بشيء من الحزم وكم الأداء.
  - ت- الدافع المحرك: يتميز هذا المسؤول بالحيوية والحماسة النشطة لأبعاد دوره واهتمامه بأن يقدم نمودجا وقدوة طيبة للعمل الجاد يقتدي بها العاملون معه.
  - ث- المراعاة للأخريين [الاعتبارية]: ويتميز بالاهتمام بالعاملين معه فهو لطيف في تعامله، إنساني في التوجيه. ومهتم بخدمة العاملين ومساعدتهم. أما سلوك العاملين فقد حدده هالبن وكروفتس بأربعة أوجه هي:
    - أ- التحرر من العمل (التباعد): تشير إلى عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود جماعة العمل في النظام.
    - ب- العرقلة في العمل (العائق): وهي تزايد ثقل أعباء العاملين بمهام ومسؤوليات ليس لها علاقة بطبيعة الدور.
    - ت- الذكاء المتوقع في العمل (المرح): ويشير إلى حيوية ونشاط العاملين وارتفاع معنوياتهم مما ينعكس أثره على الالتزام بالعمل.
    - ث- الألفة: وتشير إلى درجة الاندماج والألفية التي تسود بين العاملين.
- الملاحظ لهذا النموذج يجد انه يركز في مجمله على ثلاث جوانب رئيسية تتمثل في محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه، والنمط القيادي السائد في المنظمة. (نزاري و لطرش، 2016، صفحة 118)

## 2. نموذج ليكترت Likert

يعد ليكترت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى وقد استنتج أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، كما انه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي الذي حدد مكوناته في:

- أ- الاتصالات.
- ب- القرارات.
- ت- التكنولوجيا.
- ث- الاهتمام بالعاملين.

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية، والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليًا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي. (نزاري و لطرش، 2016، صفحة 119)

## 3. نموذج ليتوين وسترنجر 1968:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، وذلك من اجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم. ويرى ليتوين وسترنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

أ- الهيكل التنظيمي. ب- المسؤولية. ت- المكافأة. ث- المخاطرة. ج- الدفء.

ح- الدعم. خ- المعايير. د- التعارض. ذ- الانتماء.

وخلص مضمون هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وان لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل والأداء والانجاز والرضا عند العاملين. (نزاري و لطرش، 2016، الصفحات 119-120)

#### 4. نموذج كامبل وزملائه 1974:

بعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدودها عشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات، وهذه العناصر هي:

- أ- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة درجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة حرية اتخاذ القرارات.
- ب- المكافأة والعقاب الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- ت- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.
- ث- التدريب والتطوير: اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.
- ج- المخاطرة والأمان الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار في العمل بالمنظمة.
- ح- الانفتاح أو السلوك الدفاعي ويقصد بها درجة تقارب العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- خ- الروح المعنوية أي درجة إحساس الفرد بأهميته ودوره في فريق العمل.
- د- التقدير والتغذية العكسية إدراك الفرد لرأي رئيسه فيه ومدى مساندته له.
- ذ- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة وتوقع المستقبل
- ر- تأكيد الانجاز التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

في هذا النموذج تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن أغلبها يهتم بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء والمحاسبة على النتائج وسيادة روح العمل كفريق والعلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم علاقة سببية، ففي الوقت الذي يتأثر فيه المناخ التنظيمي بنمط القيادة، فإنه يؤثر فيها في نفس الوقت. (نزاري و لطرش، 2016، صفحة 120)

#### 5. نموذج لولر وزملاءه 1974:

ويرى زعماء هذا النموذج أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل مجموعة منها أبعادا فرعية وهي على النحو التالي:

أ- المجموعة الأولى: وتتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد التالية:

درجة المركزية في اتخاذ القرارات، الرسمية في إجراءات العمل، التداخل بين الأنظمة الفرعية للتنظيم.

ب- المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم: - نمط القيادة- نظم المكافآت- نظم مواجهة الصراعات وعلى ذلك نلاحظ بأن هناك إتفاق بين نموذج الباحثان مع نموذج كامبل في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي. (مزياني، 2016، صفحة 86)

### 6. نموذج دويني وزملائه 1974

وعلى حد رأي الباحثان هناك خمس أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي:

أ- اتخاذ القرارات. ب-الدفء. ت-المكافآت. ث-الهيكل التنظيمي. ج-المخاطرة والإنتفاع.

وما يلاحظ على هذا النموذج أنه يهتم باتجاهات العاملين في التنظيم وكذا بالعلاقات الإنسانية ووجوب تحديد السياسات ووضوحها للعاملين.

### 7. نموذج جيلمر وفورهاند:

ويرى الباحثان أن هناك أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي:

أ- الهيكل التنظيمي. ب- نمط القيادة. ت- اتجاهات الأهداف.

ث- درجة تعقد التنظيم. (مزياني، 2016، صفحة 87)

### 8. نموذج ستيرز 1977:

ويتكون المناخ حسب هذا الباحث من أربعة أبعاد أساسية هي:

أ- السياسات والممارسات الإدارية

ب- الهيكل التنظيمي

ت- تكنولوجيا العمل

ث- البيئة الخارجية (مزياني، 2016، صفحة 87)

وما يلاحظ على هذا النموذج أن أبعاده متبادلة التأثير وتلعب دورا هاما في التأثير على رضا العاملين وعلى مستوى أدائهم (مزياني، 2016، صفحة 87)

9. نموذج تيم وبيترسون 1982:

وهناك ستة أبعاد رئيسية تحدد المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج وهي:

أ- الثقة. ب- المشاركة. ت- الصدق والصراحة. ث- المساندة والتشجيع. ج- الأداء

ح- الاتصالات الصاعد (مزباني، 2016، صفحة 87)

الفرع الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف ابعاد المناخ التنظيمي بين الباحثين باختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدمتية او صناعية، عامة او خاصة وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد المناخ التنظيمي التي اعتمدها الباحثة في هذه الدراسة وهي على النحو التالي:

أ- الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي على أنه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، ويحدد هيكل المنظمة نشاطات وتقسيم العمل فيها، كما تبين كيف ترتبط وظائفها أو نشاطاتها المختلفة ببعضها، ويبين أيضا مستوى التخصص في نشاطات أعمالها، أي يتضمن ترتيب النشاطات ومهام العاملين إلى هذه النشاطات لكي تنال وتنجز أهداف المنظمة أن الهيكل التنظيمي هو الأساس الذي تتشكل وفقا له أعمال المنظمة حيث يتم من خلال هذا الهيكل توزيع المهام والوظائف الموجودة بالمنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة ويمكن في هذا الصدد تقسيم العمل في المنظمة وفقا للتقسيم الرأسي للعمل، وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. (أثير، 2012، صفحة 100)

ب- القيادة التنظيمية: تعنى تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سوية يقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط الشركة العاني، 2002، أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المدير متعصبا لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو موضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الإيجابية.

ج- الحوافز: أن شعور العاملين الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التعرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية: ويرى الشمري أن الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للإفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين البدر. كما تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تؤثر في الفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، وتدفعه إلى مزيد من الجهد نحو تحقيق إنجازات في الأداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز وهي العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة التميز في الأداء.

ح- الإلتناء : ويتعلق هذا البعد بدرجة انتساب العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وإخلاصهم لها ولرسالتها ولهدفها ومدى رضاهم عن وظائفهم التي يشغلونها ان تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الإلتناء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال و يقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الإلتناء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة.

خ- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن. كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها. من خلالها يتم البحث في العديد من البدائل المتاحة مع الأخذ بنظر الاعتبار تكلفة كل بديل والعائد المتوقع منه وعلى ضوء ذلك يتم اختيار البديل النسب وفي الوقت المناسب ويتطلب ذلك إيجاد حلول ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة المشاكل المختلفة. أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني مدى إشراك العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

د-الاتصالات: وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعنى ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بقاء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. فالاتصال هو عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق من وإلى جماهير المنظمة (العاملين، والجمهور (الخارجي) بهدف التأثير فيها وفي الاتجاه الذي يضمن تأييدها وتفهمها للمنظمة، وهي وسيلة لإيصال الأفكار الإبداعية للإدارة العليا.

ذ-العمل الجماعي: ان الأفراد يميلون أحياناً إلى العمل الجماعي أي كفريق واحد أو الأشخاص الذين تجمعهم قيادة واحدة ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوعاً من الاستمتاع الذاتي، ونجد كل فرد لديه القدرة الكاملة لمساعدة الآخرين في كل الأحوال لتحقيق أهدافهم وبأن العمل الجماعي يُعرف على أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة، وان تشكيل فريق للعمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف للمنظمة.

ر-المسؤولية: هي الالتزام الشخصي بتنفيذ الأعباء والمهام الموكلة للعاملين وعليه فإن الالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص على أدائه للأعمال المكلف بها، بأن المسؤولية هي التزام الفرد نحو إنجاز الأعمال والوظائف المحددة. أن المسؤولية تنشأ عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس له سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء أجر محدد، وهو مسؤول أمام رئيسه عن أداء هذه الواجبات بالشكل وفي الوقت المحدد وبأفضل ما يمكن ومن خلال المسؤولية يميل العاملون إلى الاندفاع في إنجاز المهام بشكل عام بدون الرجوع إلى المدراء وهنا يقع على عاتق العاملين أن يتحملوا مسؤولية النتائج، وهذا ويُعد تشجيعاً للعاملين على تحمل الأخطار والمسؤولية وبدون خوف من اللوم. (أثير، 2012، الصفحات 100-102)

مما سبق ومن النماذج نجد أن هناك أربع أبعاد رئيسية اتفق فيها جميع النماذج هي الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال والحوافز.

المطلب الرابع: مناهج قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي:

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعيته وإمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا النموذج المناخ الأفراد العاملين في المنظمة ومدى رضاهم عليه.

1. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية

ويحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية

ويعتبر المناخ التنظيمي ميزة أو صفة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراكات الأفراد عن المنظمة.

3. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

هذا المدخل يعتمد على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة التي تتركز على المقاييس الشخصية مثل: قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي للعمل.

وهنا يلاحظ أن المدخل الثاني أي مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية هو أكثر هذه

المدخل استخداماً نظراً لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الأول، كما يتجاوز التركيز الكبير على العوامل الشخصية للأفراد في المنظمة للمدخل الثالث، ولهذا فإنه يعتبر من المدخل التي يتم استخدامها في الدراسات الحديثة التي تهتم بالمناخ التنظيمي.

ويلاحظ أن الدراسات في مجال المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين هما:

1. مقاييس موضوعية:

التي تركز على الخصائص التنظيمية الت المتمثلة في حجم المنظمة، عدد داريين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من فنيين والأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية، موضوع الدراسة.

ب- المقاييس الوصفية:

تعتمد على استمارة الاستقصاء التي يتم عن طريقها جمع البيانات من الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

توجد مناهج وطرق أخرى مثل:

الدراسات الميدانية.

تقييم تصورات أعضاء التنظيم.

المعالجة التجريبية. (حراث، 2017-2018، الصفحات 42-43)

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

من الأمور المهمة أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم هذه العوامل تتمثل فيما يعرف بالمناخ التنظيمي. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات:

#### أولاً: عوامل التأثير الخارجي

1. ثقافة المنظمة: وتشمل الاتجاهات، والقيم، الأنماط السلوكية، وتوقعات التنظيم المشتركة. الثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد. فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة والمرفوضة واصدار الأوامر والأنظمة بنوعيتها الرسمية وغير الرسمية. ثقافة المنظمة تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم. بمعنى أن لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين بها.
2. ظروف العمل: يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد وتشتمل على درجة الإضاءة، التكييف، الأثاث، تنظيم المكاتب وامكانية الاتصال ببقية الأعضاء. على الرغم من أهمية هذه العوامل في التأثير على سلوك الأفراد إلا أن هناك بعض الدراسات إبتداءً بدراسات التون مايو وفريقه في الثلاثينيات الميلادية حتى هذا التاريخ أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية الفرد بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلاً لكن وبوجه عام ظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي إلى الإحباط وهذا بدوره يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.
3. البيئة الخارجية يقصد بها مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر في التنظيم النظام الاقتصادي، السياسي الاجتماعي الحضاري الصناعي والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها إنتاجها في شكل مخرجات.
4. البيئة التقنية: تعتبر التقنية من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه، وهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجها من

وخدمات. لذلك لابد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكن من متابعة والتنبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية.

5. البيئة الاجتماعية تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشتمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب هؤلاء الأشخاص لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعاون مع المنسولين بموجبه.

6. تماسك الجماعة وولاؤها: تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة. حيث أكدنا لتون وسترنجر على أن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، وتزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها، يقود على أداء جيد. بينما التأكيد على مبدأ الفردية والقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل، كما الثقة المتبادلة والرغبة في تحسين الأداء تضعف، إضافة إلى أن حجم الجماعة، درجة تماسكها، التشابه في الخصائص الفردية، الرغبة في الارتقاء الوظيفة، اختلاف الإدراك، تحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة.

7. المشاكل الأسرية: مشاكل الزواج الأبناء، الضغوط المالية، إلى غير ذلك من جوانب الحياة الشخصية للفرد قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبيا على مستوى الأداء. (القحطاني، 2020، الصفحات 575-576)

### ثانيا: عوامل تنظيمية

تؤثر هذه العوامل مباشرة على المناخ التنظيمي أو من خلال تأثيرها على تصرفات أعضاء المنظمة:

1. طبيعة البناء التنظيمي البناء التنظيمي الجامد والأنظمة البيروقراطية غير المرنة قد تكون مقبولة لدى بعض الأفراد، لكنها قد تؤدي إلى الإحباط والشعور بالقلق لدى آخرين.
2. النمط القيادي المتبع يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل على إيجاد بيئة منتجة، إن إساءة استخدام السلطة من قبل الإدارة التنظيمية قد تحدث نوعا من ردود الفعل السلبية لدى المرؤوسين مثل الأسلوب الدكتاتوري في القيادة قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج ولكن مع مرور الوقت يسود جو الإحباط وانخفاض الروح المعنوية.
3. استحالة التقدم الوظيفي: وهو من أسوأ ما يتعرض له ذوي الطموحات العالية في أي منظمة عدم وجود أي فرص للتقدم ومعرفة عدم إمكانية تقدمهم الوظيفي لعدم وجود وظائف شاغرة في المستويات العليا لأسباب مالية أو أي أسباب أخرى، بحيث يؤدي إلى إحباطهم ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية لديهم.

4. المبالغة في المسؤوليات: يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف تزيد من نسبة الإحباط إذا أخفق في أداء ما هو متوقع منه وكذلك المبالغة في منح الصلاحيات وعدم قدرة الشخص الممنوحة له بتحمل مسؤولياته سيحدث لديه شعور بالإحباط والقلق. (القحطاني، 2020، صفحة 576)
5. العبء الوظيفي: تزداد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة أثناء الراحة أثناء العمل قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء مما سينعكس سلباً على أدائه. (القحطاني، 2020، صفحة 576)
6. الغموض: على الرغم من اختلاف حاجات الأفراد للتنظيمات والتوجيهات القيادية، إلا أن كل منهم لابد أن يحصل ولو على فكرة عامة عما هو متوقع منه القيام به، لذلك درجة الإحباط تتردد لدى الفرد في حالة عدم حصوله على أي تقييم لأعماله أو أن المنظمة تستخدم معايير أداء متغيرة لا تتفق مع أهداف المنظمة.
7. نظام الأجور والحوافز: يشمل هذا العنصر كل الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى نظام دفع الأجور. فالحوافز العادلة والمرضية تشجع على الأداء والمنظمة التي تتبنى لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويوجد مناخاً أكثر إيجابية.
8. أهداف المنظمة: وهي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف. فكلما كانت الأهداف واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد وضعف احتمال وجود جو من التعارضات والتناقضات في الأداء.
9. درجة الإثراء الوظيفي: يهدف هذه المنتج إلى إيجاد مناخ عامل مشجع قائم على الاعتماد النفسي. دوافع العمل الذاتية في هذه الحالة تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية:
  - شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.
  - شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.
  - المعرفة التامة للنتائج الحقيقية لعمله.
10. التناقضات والصراعات التنظيمية: تعتبر من الظواهر الحتمية على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة. وتمثل أحد الأبعاد لبيئة التنظيم الداخلية. وأن التفاعل معها بإيجابية يعتبر من الأولويات التي لابد أن تقوم بها الإدارة. (القحطاني، 2020، صفحة 577)

### ثالثاً: تأثير الأشخاص

1. قدرات الفرد: القدرات الشخصية للفرد قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه عدم القدرة هذه مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنوية الشخص.
2. تناقض القيم: العمل الوظيفي يتطلب أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف.
3. درجة المخاطرة: من الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي هو اتجاهات الأفراد نحو المخاطرة. ديفيد ماكيلاند أكد على أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز لا يميلون إلى المخاطرة على حساب العمل. لذلك المناخ الذي يسمح بمخاطرة معدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز. بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج الخفي أو العشوائي بدون أي تخطيط مستقبلي سيدفع إلى مزيد من الإحباط ويضعف الرغبة في تحسين الأداء. (القحطاني، 2020، صفحة 577)

### المطلب الخامس: القوى الداعمة والمعوقة للمناخ التنظيمي واستراتيجية تحسينه:

#### الفرع الأول: القوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المدعمة تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن يكون ذا تأثير إيجابي على المنظمة وعلى العاملين فيها، وهي:

- الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة.
- اعتماد المنظمة على استخدام المكافآت الإيجابية أكثر من التهديد والعقاب.
- وضوح دور كل فرد داخل المنظمة.
- معاقبة المخطئ عقاباً يتناسب مع الخطأ.
- تعتمد المنظمة على أسس موضوعية لتحديد الأجور لتحقيق أهداف الإدارة والعامل معا.
- وضوح الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.
- تسمح وسائل الاتصال داخل المنظمة أن يحصل الأفراد على معلومات في الوقت المناسب.
- مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات
- الاهتمام بدراسة الشكاوى والمقترحات الأفراد وبحث إمكانية تطبيق الجيد منها

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- لا يشعر الفرد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
- أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول فيصل. (بوهاللة، قويدري، و بزاید، 2023، الصفحات 289-290)

### الفرع الثاني: القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المعوقة تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي وتلك العوامل هي:

- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجتها للتغيير
- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختيار.
- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
- الافتقار إلى وجود علاقات إنسانية بين الأفراد والمنظمة ...
- عدم تشجيع الإدارة للأفراد على التعبير عن آراءهم وأفكارهم.
- عدم التشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغه للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.
- تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج (بوهاللة، قويدري، و بزاید، 2023، صفحة 290)

### الفرع الثالث: استراتيجية الإدارة في تحسين المناخ التنظيمي:

بعد إيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروفًا كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها ولذا فان هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة من التحكم بها وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم في ضوءها والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

### 1 - الهيكل التنظيمي:

من أجل إيجاد مناخ تنظيمي ملائم وجب على الإدارة أن تقوم بتعديل الهيكل التنظيمي لها من حيث تقسيم العمل واستحداث الوحدات الإدارية وتجميع الأنشطة والوظائف وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات وتحسين سبل الاتصالات بما يحقق الفائدة المرجوة للعاملين والتنظيم على حد سواء. وكذلك التطوير الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية من شأنه أن يلي متطلبات أمرين مهمين الأول، التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من الضروري تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياً والأقل اضطراباً الثاني ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغيرات الحاصلة في استراتيجية المنظمة يتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال وعليه إن القيام بالأنشطة المتعلقة بتعديل وتكيف الهيكل التنظيمي يجب أن يتم في ضوء تحقيق الاستفادة الكاملة من طاقات الأفراد وترصين الولاء التنظيمي لهم من خلال العديد من الإجراءات المختلفة كتنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح الفرض عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتميز بدرجة عالية من التفاعل الاجتماعي بين أفرادها من خلال تكريس أبعاد الثقة المتبادلة والود والتعاون وترصين السلوك الذاتي للفرد والجماعة بما ينسجم مع حاجة التنظيم ومستلزمات تحقيق الأهداف.

### 2-السياسات:

يجب على المنظمة وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية متغيرات ظرفية سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل ما يقترن بها من تغييرات ينبغي أن يتم تحقيق الموازنة معها والتكيف لمتغيراتها، على أن لا تكون السياسات الموضوعية عرضة للتبدل والتغير السريعين وإنما يجب أن تتصف بالاستقرار والثبات النسبي لان هذه الاتجاهات من شأنها أن تدعم وتعزز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، بعكس السياسات غير المستقرة والغامضة والتي غالباً ما تثير المخاوف لدى العاملين وتدفعهم للسخط وعدم الثقة مثل سياسة التوظيف، الترقية والنقل والأجور وإعفاء الخدمة وغيرها من السياسات التي تمثل أهمية كبيرة لدى العاملين وتحد من قدراتهم على الإبداع والمثابرة والولاء للمنظمة ولذا فإن السياسات المتبعة لدى المنظمة من حيث الاستقرار والثبات والوضوح والعدالة... الخ تعد من أكثر الأجواء التنظيمية أثراً على الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء. (شادية، 2019، الصفحات 108--109)

### 3 - تدريب العاملين:



إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشجع الثقة بالنفس لدى العاملين سيما من خلال إدراكهم بان الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية وهذا من شأنه أن يعطى للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة (شادية، 2019، صفحة 109)

### 4- أنماط الاتصال:

إن شبكات الاتصال وأنماط التفاعل السائدة بين المنظمة من شأنها أن تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، سيما إذا اتسمت سبل الاتصال المعتمدة بفاعلية تزويد البيانات والمعلومات والآراء والمفاهيم... الخ. بدقة وثقة وأسهمت في تنمية بواعث البعد الاجتماعي والإنساني بين العاملين على الصعيدين الفردي والجماعي، إذ أن هذه الأساليب غالبا ما تحقق درجة عالية من الانسجام والتفاهم والتقارب بين الإدارة والعاملين وتدعيم سبل الولاء التنظيمي بشكل هادف. ومن بين المبادئ الواجب مراعاتها للاتصال الجيد كما وصفته جمعية إدارة الأعمال الأمريكية (AMA) American Management Association

1.4 التخطيط الجيد للاتصالات: فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا زاد وضوحا وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال.

2.4 تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات: ذلك بان تسأل نفسك قبل الاتصال ما الذي تبغي تحقيقه فإذا حددت هدفك النهائي يتعين عليك استخدام اللغة واللهجة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق هدفك المحدد. ولا تحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية اتصال حيث أنه كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح وبالتالي المساهمة في خلق مناخ تنظيمي يساعد على الأداء.

3.4 التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات: هناك عوامل عديدة تؤثر في عملية الاتصال يجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال.

4.4 استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال: يلزم غالبا الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الاتصال أو في الكشف عن الحقائق التي يركز عليها، فمثل هذه الاستشارة قد تجعل اتصالاتك أكثر فاعلية وموضوعية.

5.4 الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال: نبرات صوتك والتعبيرات التي ترسم على وجهك ولوضوح عقلك لاستجابة الآخرين لكل هذه العوامل آثار هامة على من تحاول الاتصال بهم.

6.4 الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: إن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص الآخر كثيرا ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكارك وتقبل تعليماتك.

7.4 متابعة الاتصال: قد تضع الجهد والاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا في التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي، وما لم تتابع عملية الاتصال فلن يتيسر لك معرفة مدى هذا النجاح.

8.4 النظرة المستقبلية في الاتصالات: فكما بعد الاتصال المقابلة احتياجات الظروف الحالية أولا يجب أيضا أن يخطط الاتصال وفقا للظروف السابقة لبقاء الترابط أمام من تتصل بهم.

إضافة إلى كل هذا يجب أن تكون موائمة بين الأفعال والاتصالات وكذلك يجب إجادة فن الاستماع من فعالية الاتصال. (شادية، 2019، الصفحات 109-111)

### 5- عدالة التعامل مع العاملين:

يجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب ... الخ. الأمر الذي يبعث بالارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة إنتاجيتهم. وهذا هذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على أساس سليم وثابت.

### 6- النمط القيادي:

يجب أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقدرته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المرجوة. فالقيادة من شأنها أن تعزز الثقة في نفوس العاملين وتحفز لديهم حالة الولاء والانتماء التنظيمي وتخلق ابعاد الاستقرار النفسي والإسهام في تقديم المقترحات وزيادة الإبداع وغيرها من السلوك الايجابي الهادف نحو ترصين سبل الانجاز الفعال وتساهم في الوقت ذاته في تقليص مختلف صور التسبب واللامبالاة وغيرها من الظواهر السلبية التي غالبا ما تعكر المناخ السائد في المنظمة.

### 7\_ أساليب الرقابة:

تعد الرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسة، وعن طريقها تتحقق القيادة مما إذا كانت العملية الإدارية حققت أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت، حيث أن الهدف الأساسي من

الرقابة هو التأكد من أن العمال يسيرون في اتجاه الأهداف المسطرة وبصورة مرضية وان هذه الأهداف تتحقق بمستوى من الفعالية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.

وعلى الرغم من أهمية الرقابة إلا أنها قد تأخذ منحى سلبي عندما يشعر الفرد انه تحت ظل رقابة مباشرة، وتزداد المشكلة تعقيدا إذا ما سبب أسلوب الرقابة ضغطا على الفرد، وخلق مناخا يقيد من تصرفاته، خاصة إذا كان الفرد مدرك تماما لقدراته وملكاته الخاصة لأداء عمل معين، كما يدرك أيضا نقاط ضعفه وعندما يزيد التدخل في كل صغيرة وكبيرة يقوم بها الفرد بواسطة القائم بالرقابة فقد يفسر الفرد هذا السلوك على انه عدم ثقة فيه وفي مهاراته، وبالتالي قد تحبط عملية الرقابة من عزيمة الأفراد وتجعلهم يعملون في إطار من الروتينية ويعرفون عن الابتكار والإبداع ظنا منهم أن ذلك قد يجعلهم عرضة للمساءلة. ومن ثم يتدنى مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي يتدنى أدائهم في يقدمونه من أعمال، لذلك يجب على الإدارة والقائمين بالإشراف تجنب ذلك بحيث لا يسبب أسلوب الإشراف والرقابة أي قلق للفرد يؤدي إلى نتائج عكسية.

### 8- المسؤولية الاجتماعية:

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بان المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صور مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء العضوي للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعداً هادفاً في العطاء الفعال في هذا المجال. (شادية، 2019، الصفحات 111-113)

### خلاصة الفصل:

إن مفهوم المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي واسع جدا حيث وجدنا العديد من المقالات والجرائد التي تكلمت عنهما خاصة المناخ التنظيمي، فعندما تؤسس مؤسسة ما غالبا ما سيسعى القادة لخلق مناخ تنظيمي قابل للعمل ومرن كتنظيم الهيكل التنظيمي دون النسيان أنه سيقوم بهذا لتفادي الكثير من المشاكل التي إحداها بالطبع الاحتراق الوظيفي هذا الذي لطالما شكل مشكلة عويصة فعليا داخل المؤسسات نظرا لأنه يجعل العامل الذي يصاب به لا يقدم الأداء المطلوب منه لهذا يسعى دائما الرؤوس العليا في المؤسسات لخلق مناخ تنظيمي للتقليل من نسبة الاحتراق الوظيفي في المؤسسة ولعل أحسن من درس الاحتراق الوظيفي هي ماسلاك حيث أن مقياسها الذي يسمى على اسمها مقياس ماسلاك يستعمل دائما في قياس الاحتراق الوظيفي في المؤسسات وبما أن المناخ التنظيمي شيء إيجابي والاحتراق الوظيفي سلبي فإنه كلما زاد المناخ التنظيمي في المؤسسة كلما نق الاحتراق الوظيفي والعكس صحيح أي أننا هنا على أعتاب علاقة عكسية بينهما وبصياغة أخرى أنه كلما زاد المناخ التنظيمي قل الاحتراق الوظيفي في المؤسسة.

# الفصل الثاني:

الإطار  
التطبيقي  
لمتغيرات  
الدراسة

تمهيد:

بعد التعرف على المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي من خلال الفصل السابق، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية التعرف أكثر على أثر المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي وذلك سيكون من خلال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. وذلك بالاعتماد على مجمع البيانات بالاستبيان لمحاولة الحصول على نظرة عامة عن أثر المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي.

المبحث الأول: نظرة حول المؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول: تعريف لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية والانتساب إليه إجباري، يرمز له اختصار [ص.و.ت.إ.ع.أ./CNAS]. يتولى إدارة الصندوق مجلس الإدارة وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ويتكون من 49 وكالة ولائية بالإضافة للعديد من مراكز الدفع الموزعين عبر كامل التراب الوطني يقدم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مجموعة من الخدمات العمومية والتي تعتبر أساسية نظرا للدور الذي تلعبه في حماية المواطنين وتأمينهم اجتماعيا بمختلف الأشكال. (المهدي، 2017، صفحة 447)

تأسس في عام 1957 أما بالنسبة لولاية أولاد جلال فقد أعيد تحويله من مديرية كانت تابعة لولاية بسكرة الى وكالة مستقلة عن ولاية بسكرة سنة 2022 بعد استحداث أولاد جلال كولاية في سنة 2021 (وكالة الانباء الجزائرية، 2022)

### المطلب الثاني: مهامه

- 1- تسيير اداءات التأمينات الاجتماعية [المرض، الأمومة، العجز والوفاة].
- 2- حوادث العمل والأمراض المهنية.
- 3- تسيير المنح العائلية لحساب الدولة.
- 4- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- 5- إجراء الوقاية الطبية لفائدة المستفيدين.
- 6- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.

7- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج. (حسين، 2020، صفحة 339)

**المطلب الثالث: المستفيدون منه**

- العملاء الأجراء مهما كان قطاع النشاط. - الطلبة. - فئة المعاقين.
- المستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي [المنح والرروع].
- المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن [الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين].
- الممتهين [المتربصين]. - المجاهدين.
- المتربصين مجال التكوين المهني. - المستفيدون من منحة التضامن [المرضى، المسنين وغير الناشطين].
- ذوي الحقوق هم، الزوج/الزوجة، الأطفال القصر، الفتيات الغير متزوجات الغير عاملات، الأصول. (سمية، 2018-2019، صفحة 47)

**المطلب الرابع: هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:**

- مديرية عامة. - 49 وكالة ولائية [اثان منها بالجزائر العاصمة].
- 839 هيكل دفع منها: 368 مركز دفع، 405 ملحقة دفع، 66 ملحقة محلية
- 4 عيادات [الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان].
- 4 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي. - 35 مركزا للتشخيص والعلاج.
- 55 صيدليات تابعة للصندوق. - 30 حديقة ورياض أطفال. - مطبعة.
- مركز عائلي ذو طابع اجتماعي. (سمية، 2018-2019، الصفحات 46-47)

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

نتطرق في هذا المبحث إلى وصف للمنهج المتبع وطرق معالجة البيانات وتفسير نماذج القياس الخاصة بالمتغيرات ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك عرض لأداة الدراسة المستخدمة، وطرق تصميمها، إعدادها وثباتها وصدقها والأدوات

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

التي تم استخدامها في جمع البيانات والمعالجات الإحصائية، التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة وتحليل فقرات الاستبانة وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الكمي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الكمي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة اثر المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي في مؤسسة صندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء-أولاد جلال-حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

#### أولاً: البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة (Statistical package for Social Science) (SPSS.23) بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

#### ثانياً: البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الذين يكوّنون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هنا الأفراد العاملين بمؤسسة صندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء-أولاد جلال-



### الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة نموذجاً يشمل جزءاً من وحدات المجتمع المعني بالبحث، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، حيث تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العمال العاملين بمؤسسة صندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء-اولاد جلال- بلغ حجمها (30) تشكل نسبة 81.08% من حجم المجتمع المكون من 37 عامل وموظف وتم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارة ميدانية واسترداد كل الاستبانات وكانت كلها صالحة للتحليل.

### المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

نرمي من خلال هذا الجزء من البحث إلى التعرف على مختلف خصائص أفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة أثر المناخ التنظيمي في تقليل من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة صندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء-اولاد جلال-ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستبيان.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (01): وصف مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	60%
	انثى	12	40%
	المجموع	30	100%
العمر	من 25 الى 29 سنة	3	10%
	من 30 الى 39 سنة	10	33,3%
	من 40 الى 49 سنة	11	36,7%
	من 50 سنة فما فوق	6	20%
	المجموع	30	100%
المستوى التعليمي	خريج معهد	16	53,3%
	جامعي	14	46,7%
	المجموع	30	100%
سنوات الخبرة	10 سنوات او اقل	8	26,7%
	من 11 الى 20 سنة	13	43,3%
	أكثر من 20 سنة	9	30%
	المجموع	30	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	9	30%
	متزوج	21	70%
	مطلق	00	00%
	أرمل	00	00%
	المجموع	30	100%
عدد الاطفال	0 اطفال	9	30%
	من 1 الى 3 اطفال	10	33,3%
	من 4 فما فوق	11	36,7%
	المجموع	30	100%

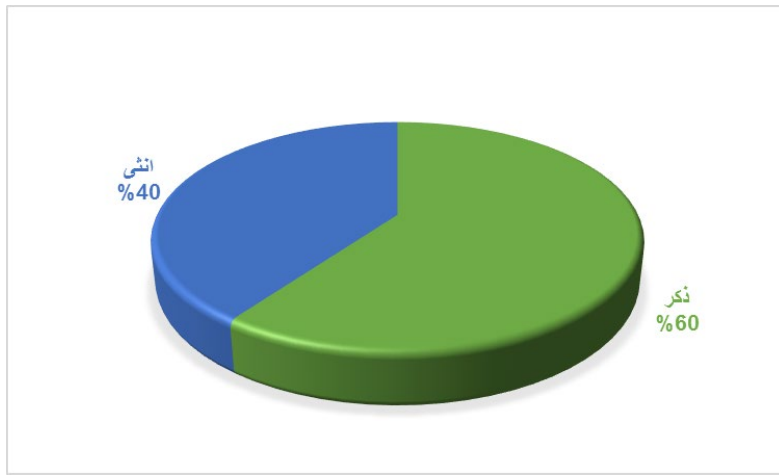
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 23

من الجدول أعلاه نستنتج:

أولاً: الجنس

يظهر من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن كل أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (60%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وكذلك اناث بنسبة (40%) ويمكن تبرير ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

الشكل (01) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس



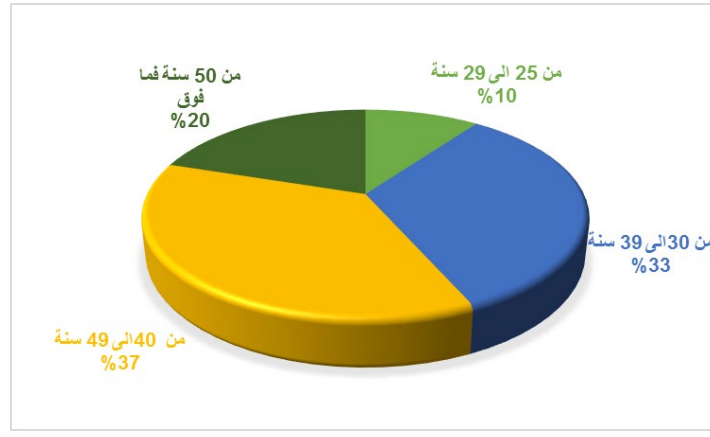
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

ثانياً: العمر

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب العمر للمبحوثين، إذ بينت النتائج أن 11 عمال من بين المبحوثين كانت أعمارهم (من 40 إلى 49 سنة) بلغت نسبتهم (36.7%)، بينما الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) والتي مثلها 10 عمال كانت بنسبة (33,3%)، أما فئة (من 50 سنة فما فوق) فكان عدد العمال 6 عمال، بنسبة (20%) وفي الأخير من كانت أعمارهم من فئة (من 25 إلى 29 سنة) بنسبة (10%)

من خلال هذه النتائج، نستنتج أن النسبة الغالبة هي الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة)، ففي هذا السن يتمتع العامل بدرجة كبيرة من الوعي في كل المستويات العقلية والعملية والمهارية، حيث أن المؤسسة محل الدراسة بحاجة ماسة إلى عمال ذو كفاءة ذو خبرة وعقلانية وقدرات عالية، حيث يستطيعون من خلالها تسيير العمل بشكل جيد وأداء مميز مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الشكل (02) توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

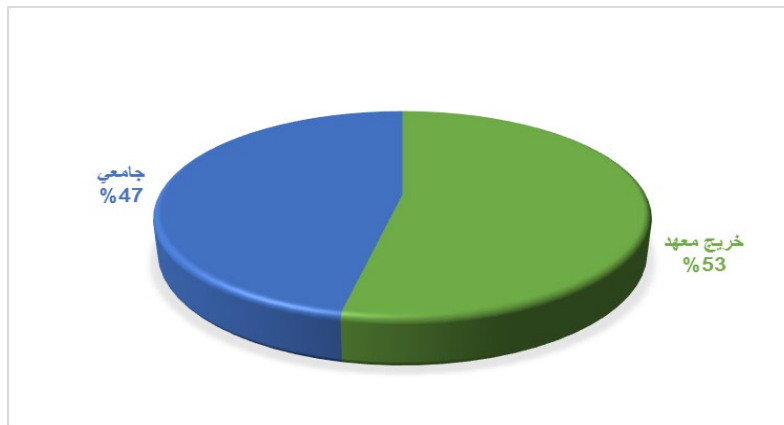


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

ثالثا: المستوى التعليمي

من خلال الجدول والشكل بينت النتائج أن 16 عامل هم من خريجي المعاهد بنسبة تقدر (3,53%) وهذا يتوافق مع طبيعة العمل، في حين ان 14 عامل هم بمستوى جامعي بنسبة (46.7%) من خلال النتائج نستنتج أن أكبر نسبة من المبحوثين، لديهم مستوى تعليمي (خريج معهد)، حيث أن طبيعة ونشاط العمل لا يحتاج مستوى تعليم عالي.

الشكل (03) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

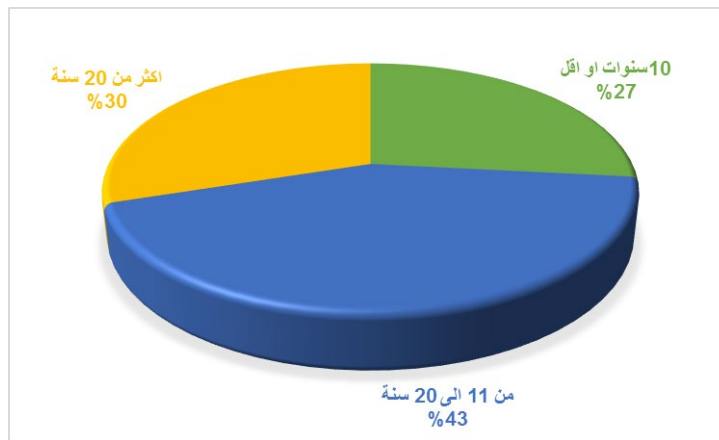


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

رابعاً: سنوات الخبرة

يبين الجدول والشكل عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن من كانت خبرتهم (من 11 إلى 20 سنة) هم أعلى نسبة (3,43%)، تليها الفئة (أكثر من 20 سنة)، بنسبة (30%) وبالنسبة لذوي الخبرة (10 سنوات أو أقل) بلغت نسبتهم (7,26%)، ونلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي الخبرات الجيدة كون المؤسسة قديمة وليست حديثة النشأة، وهذا ما يفسر أنها غيّبت تجديد التوظيف في الفترة الأخيرة.

الشكل (04) توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

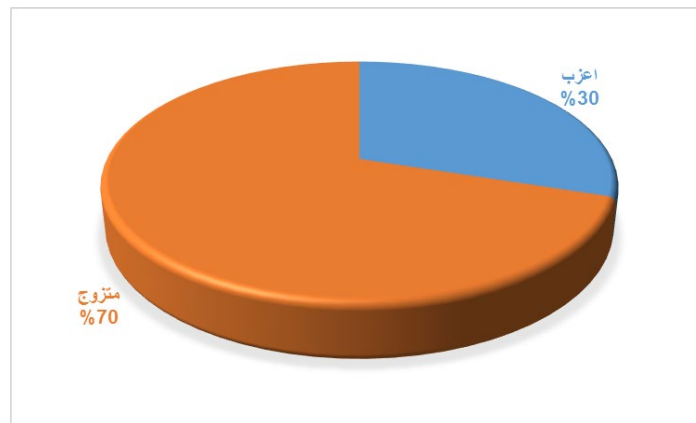


المصدر: Excel من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات

خامساً: الحالة الاجتماعية

يبين الجدول والشكل عند التدقيق في الحالة الاجتماعية لدى الباحثين نجد أن الحالة الاجتماعية لمعظم الباحثين (متزوج) حيث تمثل ما نسبته (70%) و ما تبقي من الباحثين (اعزب) بنسبة (30%)

الشكل (05) توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية

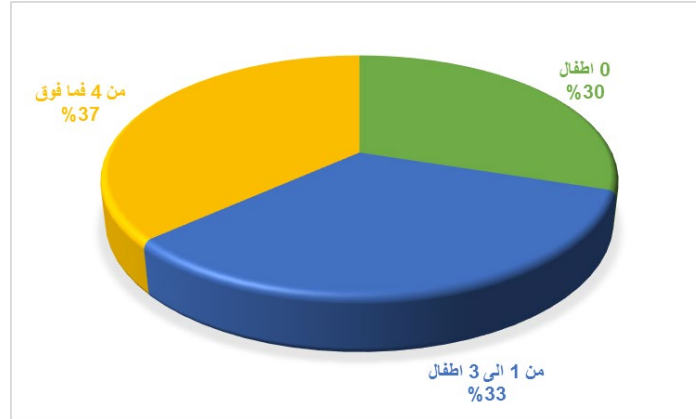


المصدر: Excel من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات

سادسا: عدد الاطفال

يبين الجدول والشكل عند التدقيق في عدد الاطفال لدى المبحوثين نجد أن أكبر نسبة هي (36,7%) و التي مثلت فئة (من 4 اطفال فما فوق) ثم تليها فئة (من 1 الى 3 اطفال) بنسبة (33,3%) و في الاخير ما نسبته (30%) لفئة (0 اطفال)

الشكل (06) توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد الأطفال



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

المطلب الرابع: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي: (انظر الملحق رقم 01).

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (07 فقرات).

القسم الثاني: يتمثل في محاور الاستمارة ويتكون من محورين:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: خاص بالمنح التنظيمي وأبعاده المختلفة وتتضمن (12 عبارة)

المحور الثاني: خاص بمتغير الاحتراق الوظيفي ويتضمن (12 عبارة)

وقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي لاعتباره أكثر المقاييس المستخدمة في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وتمت ترجمة درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02): مقياس سلم ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر من اعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الكمي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.23) والمتمثلة في:

- مقاييس الإحصاء الكمي (Quantitative measures of statistics) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار: (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية:
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution)
- معامل الثبات " ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) " وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط: لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون: للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الخامس: ثبات وصدق أداة البحث

الفرع الأول: ثبات الأداة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" " coefficient alpha Cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة

معايير الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,804	0,647	12	محور الاول: المناخ التنظيمي
0,918	0,844	12	محور الثاني: الاحتراق الوظيفي
0,920	0.848	24	الصدق والنبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) أن قيمة مقياس الثبات الكلية لأداة الدراسة قد بلغت (0.848) أي % 84.8 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، وتكون النسبة المقبولة إحصائياً (60%)، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مقبولة أيضاً، فبلغ ما قيمته 0.647 بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي، أما بالنسبة للاحتراق الوظيفي فبلغ 0.844، وبهذا نكون قيد بينا مدى ثبات أداة البحث والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. ونلاحظ أيضاً أن قيمة معامل الصدق عالية حيث بلغت 0.920 وهذا دليل على وجود تناسق داخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وأنها صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة أنواع من الصدق كالتالي:



1. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته 0,920 وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المناخ التنظيمي، والتي بلغت قيمتها (0.804) مقابل (0.918) كمعامل صدق لعبارات محور الاحتراق الوظيفي.

2. الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي)

تم حساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرون النسبة بـ (70%). وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

الجدول رقم (04): الصدق الذاتي لمؤشرات الهيكل التنظيمي

الفقرات		الاحصائيات
تتسم المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل بالوضوح	معامل بيرسون	0,867**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	30
يتم اتخاذ القرارات على المستويات العليا مع مشاركة باقي المستويات في المديرية	معامل بيرسون	0,648**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	30
تتميز الوظائف المختلفة بتحديد مهامها بوضوح استنادا الى التخصص وتقسيم العمل	معامل بيرسون	0,841**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	30

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

\* مستوى الدلالة 5%

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد الهيكل التنظيمي موجبة وتتراوح من 64.8% إلى 86,7% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الهيكل التنظيمي ويؤكد الصدق الذاتي لها.

### الجدول رقم (05): الصدق الذاتي لمؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات

الإحصائيات		الفقرات
0,683**	معامل بيرسون	اتخذ قرارات تتعلق بعملية بدون الحاجة لاستشارة رئيسي
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,868**	معامل بيرسون	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,577**	معامل بيرسون	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع الموظفين ويسمح لهم بالحوار
,001	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23.

\* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات موجبة وتتراوح من 57,7% إلى 86,8% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ويؤكد الصدق الذاتي لها.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (06): الصدق الذاتي لمؤشرات الاتصالات

الإحصائيات		الفقرات
0,856**	معامل بيرسون	يسهل علي الوصول الى المعلومات الضرورية لأداء العمل
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,207	معامل بيرسون	يمكنني تقديم انشغالاتي الى المستويات العليا بدون التواصل مع مسؤولي المباشر
,272	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,299	معامل بيرسون	تم نقل المعلومات بشكل دقيق عبر المستويات التنظيمية المتعددة الى الإدارة العليا
,109	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

\* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد الاتصالات موجبة وتتراوح من 20,7% إلى 85,6% وهي دالة عند 0,01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الاتصالات ويؤكد الصدق الذاتي لها.

الجدول رقم (07): الصدق الذاتي لمؤشرات الحوافز

الإحصائيات		الفقرات
0,906**	معامل بيرسون	تقدم الحوافز استنادا الى جهود الموظفين وبمعايير واضحة
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,858**	معامل بيرسون	يقدم رئيسي في العمل الشكر والثناء عندما أقوم بعمل متميز
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,835**	معامل بيرسون	يتوافق راتي مع الجهد الذي ابذله
0,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

\* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد الحوافز موجبة وتتراوح من 83.5% إلى 90,6% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الحوافز ويؤكد الصدق الذاتي لها.

### الجدول رقم (08): الصدق الذاتي لمؤشرات الاجهاد:

الإحصائيات		الفقرات
معامل بيرسون	907**	اشعر انني مرهق نفسيا بسبب عملي
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	30	
معامل بيرسون	920**	اشعر بالاجهاد لان طاقتي البدنية قد استنفذت بالكامل مع نهاية يوم عملي
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	30	
معامل بيرسون	707**	العمل مع الاخرين يوميا ولفترات طويلة يسبب لي ضغطا نفسيا كبيرا
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	30	
معامل بيرسون	479*	اشعر ان حياتي أصبحت تافهة وبلا معنى بسبب عملي
مستوى الدلالة	,007	
حجم العينة	30	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد الاجهاد موجبة وتتراوح من 47.9% إلى 92% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الاجهاد ويؤكد الصدق الذاتي لها.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (09): الصدق الذاتي لمؤشرات تبليد المشاعر:

الإحصائيات		الفقرات
500**	معامل بيرسون	اشعر بأني اتعامل مع بعض الزملاء في العمل و كأنهم أشياء لا بشر
،005	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
507**	معامل بيرسون	لايهمني ما يحدث للعملاء من حولي
،004	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
877**	معامل بيرسون	اصبحت أكثر انفعالا لدرجة ان أخطاء بسيطة من الاخرين توترني
،000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
888**	معامل بيرسون	فقدت الاهتمام والحماس اتجاه عملي
،000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد تبليد المشاعر موجبة وتتراوح من 50% إلى 88,8% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد تبليد المشاعر ويؤكد الصدق الذاتي لها.

الجدول رقم (10): الصدق الذاتي لمؤشرات تراجع الشعور بالإنجاز:

الإحصائيات		الفقرات
-0,29	معامل بيرسون	يستمر المسؤول عن في لومي على بعض المشاكل التي اعاني منها في عملي
,880	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
,918**	معامل بيرسون	اشعر بأنني أصبحت غير فعال في ادائي لعملي
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
,912**	معامل بيرسون	لا اشعر بالحيوية والنشاط اثناء انجازي لعملي
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
,883**	معامل بيرسون	ليس لدي الرغبة في تطوير ادائي او تحقيق إنجازات أخرى في عملي
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد تراجع الشعور بالإنجاز موجبة وتتراوح من 88,3% إلى 91,8% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد تراجع الشعور بالإنجاز ويؤكد الصدق الذاتي لها. لا العبارة الأولى كان معامل الارتباط سالب (-0,29) وهذا يعني انها غير متسقة

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى المناخ التنظيمي ومستوى الاحترق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness & kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3].

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت.

الجدول رقم (11): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الهيكل التنظيمي	-,279	, 427	-,096	,833
المشاركة في اتخاذ القرارات	,432	, 427	-,820	,833
الاتصالات	-1,677	, 427	2,243	,833
الحوافز	-,297	, 427	-,564	,833
المناخ التنظيمي	-,278	, 427	-,246	,833
الاجهاد	-,284	, 427	-,635	,833
تبلد المشاعر	-,012	, 427	-1,471	,833
تراجع الشعور بالإنجاز	,879	, 427	-,014	,833
الاحتراق الوظيفي	-,117	, 427	-,818	,833

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

من خلال الجدول (11) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين  $[-1.677, -0.012]$  وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (Kurtosis) التي كانت محصورة بين  $[-0.014, 2.243]$ .

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الكمي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس لكارث 1-5) الموضح في الجدول رقم (12) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

جدول رقم (12): مقياس لكارث للحكم على إجابات الأفراد

مستويات الموافقة	الاتجاه العام	الفئات
منخفض بشدة	غير موافق بشدة	1 - 1.79
منخفض	غير موافق	1.80 - 2.59
متوسط	محايد	2.60 - 3.39
مرتفع	موافق	3.40 - 4.19
مرتفع بشدة	موافق بشدة	4.20 - 5

من إعداد الطالب



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

أولاً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المناخ التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
<b>الهيكلة التنظيمي</b>				
		3,3889	,75345	متوسط
1	تنسم المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل بالوضوح	3,40	1,003	مرتفع
2	يتم اتخاذ القرارات على المستويات العليا مع مشاركة باقي المستويات في المديرية	3,40	,894	مرتفع
3	تميز الوظائف المختلفة بتحديد مهامها بوضوح استنادا الى التخصص وتقسيم العمل	3,37	,964	متوسط
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>				
		2,678	,634	متوسط
1	اتخذ قرارات تتعلق بعملتي بدون الحاجة لاستشارة رئيسي	2,17	,791	منخفض
2	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار	2,70	,988	متوسط
3	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع الموظفين ويسمح لهم بالحوار	3,17	,874	متوسط
<b>الاتصالات</b>				
		3,200	,3457	متوسط
1	يسهل علي الوصول الى المعلومات الضرورية لأداء العمل	3,73	,691	مرتفع
2	يمكنني تقديم انشغالاتي الى المستويات العليا بدون التواصل مع مسؤولي المباشر	2,13	,900	منخفض
3	تم نقل المعلومات بشكل دقيق عبر المستويات التنظيمية المتعددة الى الإدارة العليا	3,73	,868	مرتفع
<b>الحوافز</b>				
		3,322	,6578	متوسط
1	تقدم الحوافز استنادا الى جهود الموظفين وبمعايير واضحة	3,07	,907	متوسط
2	يقدم رئيسي في العمل الشكر والثناء عندما أقوم بعمل متميز	3,47	,681	مرتفع
3	يتوافق راتي مع الجهد الذي ابذله	3,43	,679	مرتفع
<b>المناخ التنظيمي</b>				
		3,1472	,3894	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

- الهيكل التنظيمي : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الهيكل التنظيمي بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,3889) بانحراف معياري (0.75345)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو محايد ، أي أن أفراد العينة منهم من يرون بأن للهيكل التنظيمي له تأثير واضح وملموس ومنهم من يرى العكس ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات بمتوسط حسابي (3.40) و محايدين على عبارة " تتميز الوظائف المختلفة بتحديد مهامها بوضوح استنادا الى التخصص وتقسيم العمل " بمتوسط حسابي بين (3,37).
- المشاركة في اتخاذ القرارات: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,6778) بانحراف معياري (0.63417)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو محايد ، أي أن أفراد العينة يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات ليس له تأثير واضح ومنهم من يرى العكس ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدين على كل عبارة هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (2.70) و (3.17) وكانت غير الموافقة على العبارة " اتخذ قرارات تتعلق بعملتي بدون الحاجة لاستشارة رئيسي " بمتوسط حسابي (2,17).
- الاتصالات: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الاتصالات بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,200) بانحراف معياري (0,34575)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو محايد ، أي أن أفراد العينة يرون بأن الاتصالات ليس لها تأثير واضح وملموس، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث غير موافقين على عبارة "يمكنني تقديم انشغالاتي الى المستويات العليا بدون التواصل مع مسؤولي المباشر " بمتوسط حسابي (2.13) و موافقين على العبارات الباقية بمتوسط حسابي (3,73).

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

- الحوافز: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الحوافز بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,3222) بانحراف معياري (0,65789)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو محايد، أي أن أفراد العينة يرون الحوافز ليس لها تأثير واضح وملحوس، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدين على عبارة "تقدم الحوافز استنادا الى جهود الموظفين وبمعايير واضحة" بمتوسط حسابي (3,07) وموافقين على باقي عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3,43) و (3,47).

وبناء على ما تقدم نستنتج ان تصورات المبحوثين لواقع المناخ التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة تشير لدرجة متوسط اذا بلغ متوسط اجابات عن المناخ التنظيمي ككل (3,1472) بانحراف معياري قدره (0,38945) وهذا ما يفسر ان افراد العينة لا يعملون بمفهوم المناخ التنظيمي بأبعادها الاربعة في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

ثانياً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتراق الوظيفي

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاحتراق الوظيفي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
<b>الاجهاد</b>				
1	اشعر انني مرهق نفسيا بسبب عملي	2,87	1,252	متوسط
2	اشعر بالاجهاد لان طاقتي البدنية قد استنفذت بالكامل مع نهاية يوم عملي	2,77	1,073	متوسط
3	العمل مع الاخرين يوميا ولفترات طويلة يسبب لي ضعفا نفسيا كبيرا	2,80	1,064	متوسط
4	اشعر ان حياتي أصبحت تافهة وبلا معنى بسبب عملي	1,60	,742	منخفض بشدة
<b>تبلد المشاعر</b>				
1	اشعر بأنني اتعامل مع بعض الزملاء في العمل و كأنهم أشياء لا بشر	1,23	,430	منخفض بشدة
2	لا يهمني ما يحدث للعملاء من حولي	1,27	,450	منخفض بشدة
3	اصبحت أكثر انفعالا لدرجة ان اخطاء بسيطة من الاخرين توترني	1,90	,885	منخفض
4	فقدت الاهتمام والحماس اتجاه عملي	1,87	,8193	منخفض
<b>تراجع الشعور بالانجاز</b>				
1	يستمر المسؤول عن في لومي على بعض المشاكل التي اعاني منها في عملي	3,60	,770	مرتفع
2	اشعر بأنني أصبحت غير فعال في ادائي لعملي	1,87	,900	منخفض
3	لا اشعر بالحيوية والنشاط اثناء انجازي لعملي	1,97	,964	منخفض
4	ليس لدي الرغبة في تطوير ادائي او تحقيق إنجازات أخرى في عملي	1,93	,907	منخفض
<b>الاحتراق الوظيفي</b>				
		2,1389	,53576	منخفض

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

- الاجتهاد: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الاجتهاد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,5083) بانحراف معياري (0.80538)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو المحايد، أي أن أفراد العينة يرون بأن الاجتهاد ليس له تأثير واضح وملحوس، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدين وغير موافقين تماما على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (1.60) و (2.80).

- تبدل المشاعر: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تبدل المشاعر بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,5667) بانحراف معياري (0.48660)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة جدا، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو غير موافق، أي أن أفراد العينة يرون بأن تبدل المشاعر ليس له تأثير واضح، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث غير موافقين بشدة وغير موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (1.23) و (1.90).

- تراجع الشعور بالإنجاز : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تراجع الشعور بالإنجاز بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,3417) بانحراف معياري (0,62105)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة ، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو غير موافق ، أي أن أفراد العينة يرون بأن تراجع الشعور بالإنجاز ليس له تأثير واضح وملحوس، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث غير موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (1.87) و (1.97) و كانت موافقة على عبارة " يستمر المسؤول عن في لومي على بعض المشاكل التي اعاني منها في عملي" بمتوسط حسابي (3,60)

وبناء على ما تقدم نستنتج ان تصورات المبحوثين لواقع الاحتراق الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة تشير لدرجة منخفض اذ بلغ متوسط اجابات عن الاحتراق الوظيفي ككل (2,1389) بانحراف معياري قدره (0,53576) وهذا ما يفسر ان افراد العينة لا يعملون بالاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

#### اولا: اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي بالمؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (16): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	2,726	1	2,726	13,638	,001
الخطأ	5,598	28	,200		
المجموع الاثري	8,324	29			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 328،

معامل الارتباط (R) = 572،

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث

بلغت قيمة (F) المحسوبة (13,638) وبقيمة احتمالية (0,001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05)

إضافة لهذا لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام الانحدار الخطي البسيط، إذ يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين

محل الدراسة: الأنماط القيادية (X) والثقافة التنظيمية (Y) بمعادلة من الشكل:

$Y = BETA\ 0 + BETA\ 1X$  حيث BETA 0 تمثل المعامل الثابت و BETA 1X تمثل ميل

خط الانحدار

وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة الدراسة البالغة 30 موظف

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة اين اعتمدنا في ذلك على

الانحدار البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

المتغير المستقل	B0	B1	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	BETA	معامل التحديد 2R
المناخ التنظيمي	-0,339	0,787	,001	13,638	,572	,328

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)

يتضح من الجدول ان معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المناخ التنظيمي والتقليل من الاحتراق الوظيفي وفق الجدول هي

$$Y = -0,339 + 0,787X$$

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي في صندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال-

H1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي في صندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال-

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي و هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (13,638) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,693) بمستوى دلالة (0,001) و هو اقل من (0,05) إضافة الى قوة ارتباط موجبة متوسطة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (57,2%) , كما بلغ لمعامل خط الانحدار (B) قيمة (0,787) هذا يعني انه كل ما زاد المناخ التنظيمي بدرجة يؤدي للزيادة في التقليل من الاحتراق الوظيفي بقيمة (0,787) كما نجد أن معامل التحديد هو (0,328) أي ان (32,8%) من التغيرات في التقليل من الاحتراق الوظيفي سببها المناخ التنظيمي و بالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها التي تنص على وجود اثر للمناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

#### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

وهذا وفقا للنموذج الاحصائي التالي:

H10 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاجهاد لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

H11 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاجهاد لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

H20 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من تبذل المشاعر لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

**H21** : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من تبلد المشاعر لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

**H30** : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

**H31** : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

الجدول رقم (02-10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار الفرضيات الفرعية

معامل التحديد <b>R2</b>	<b>BETA</b>	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	<b>B0</b> <b>B1</b>	المتغيرات المستقل
,479	,692	25,763	,000	5,076	-1,997 1,432	الاجهاد
,224	,473	8,085	,008	2,843	-0,295 0,591	تبلد المشاعر
,045	,213	1,325	,259	1,151	1,275 0,339	تراجع الشعور بالإنجاز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)

### • الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من الجدول ان معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المناخ التنظيمي والتقليل من الاجهاد وفق الجدول هي

$$Y = -1,997 + 1,432X$$

**H10** : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاجهاد لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

**H11** : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاجهاد لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمناخ التنظيمي

في التقليل من الاجهاد لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال - و هذا



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة

ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (25,763) وكذلك قيمة (T) البالغة (5,076) بمستوى دلالة (0,000) و هو اقل من (0,05) وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة الى قوة ارتباط كبيرة بين المتغيرين بنسبة (69,2%) حيث ان متغير الاجهاد يفسر ما نسبته (47,9%) من التباين الحاصل في المناخ التنظيمي , كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمته (1.432) هذا يعني انه كل ما زاد المناخ التنظيمي بدرجة يؤدي للزيادة في التقليل من الإجهاد بقيمة (1.432) كما نجد أن معامل التحديد هو (0.479) أي ان (47,9%) من التغيرات في التقليل من الإجهاد سببها المناخ التنظيمي و بالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها التي تنص على وجود اثر للمناخ التنظيمي في التقليل من الاجهاد لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

### • الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من الجدول ان معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المناخ التنظيمي والتقليل من تبدل المشاعر وفق الجدول هي

$$Y = -0,295 + 0,591X$$

H20 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من تبدل المشاعر لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

H21: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من تبدل المشاعر لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمناخ التنظيمي تبدل المشاعر لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال - وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8,085) وكذلك قيمة (T) البالغة (2,843) بمستوى دلالة (0,008) و هو اقل من (0,05) وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة الى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (47,3%)

حيث ان متغير تبدل المشاعر يفسر ما نسبته (22,4%) من التباين الحاصل للمناخ التنظيمي , كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمته (0.591) هذا يعني انه كل ما زاد المناخ التنظيمي بدرجة يؤدي للزيادة في التقليل من تبدل المشاعر بقيمة (0,591) كما نجد أن معامل التحديد هو (0,224) أي ان (22,4%) من

التغيرات في التقليل من تبلد المشاعر سببها المناخ التنظيمي وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنص على وجود اثر للمناخ التنظيمي في التقليل من تبلد المشاعر لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

• الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من الجدول ان معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المناخ التنظيمي والتقليل من تراجع الشعور بالإنجاز وفق الجدول هي

$$Y = 1,275 + 0,339X$$

H30 لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -  
H31 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) للمناخ التنظيمي في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمناخ التنظيمي في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال - وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (1,325) و كذلك قيمة (T) البالغة (1,151) بمستوى دلالة (0,259) و هو اكثر من (0,05) وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) غير دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة الى قوة ارتباط ضعيفة جدا بين المتغيرين بنسبة (21,3%) حيث ان متغير تراجع الشعور بالإنجاز يفسر ما نسبته (4,5%) من التباين الحاصل في المناخ التنظيمي , كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمته (0.339)

هذا يعني انه كل ما زاد المناخ التنظيمي بدرجة يؤدي للزيادة في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز بقيمة (0,231) كما نجد أن معامل التحديد هو (0,045) أي ان (4,5%) من التغيرات في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز سببها المناخ التنظيمي وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود اثر للمناخ التنظيمي على التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -أولاد جلال -

### خلاصة الفصل:

نخلص في هذا الفصل أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بأولاد جلال وبعد الدراسة التي قمنا بها بعد توزيع 30 استمارة على عينة من العمال في مجتمع دراسة يتكون من 37 عامل فيها استرجعنا منها 28 استنتجنا انه يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي داخل هاته المؤسسة. ويهدف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بأولاد جلال محاولة تحسين مناخه التنظيمي بشكل مستمر بسبب رؤيته ل2027.

وهذا ما دلت عليه نتائج دراستنا التطبيقية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بأولاد جلال، حيث أظهرت النتائج بأن المناخ التنظيمي له علاقة واضحة مع التقليل من الاحتراق الوظيفي فقد بلغت قوة هذه العلاقة 0,572 بلغ معامل تحديدها 0,328، كما كان التقليل من الإجهاد هو السائد بالمديرية محل الدراسة والأكثر تأثيرا حيث بلغ معامل التحديد 0,479 بعلاقة موجبة ب 0,692 الا انه رغم هذا كان هناك بين المناخ التنظيمي والشعور بتدني الإنجاز كان هناك ارتباط ضعيف بينهما بلغ 0,231 بمعامل تحديد 0,045 ومستوى دلالة 0,259 ما يدل انه لم نجد أثر للمناخ التنظيمي في التقليل من الشعور بتدني الإنجاز وهو البعد الوحيد من ابعاد الاحتراق الوظيفي الذي لم نجد اثر للمناخ التنظيمي للتقليل منه.

الختمة

### خاتمة:

مما سبق وما تعرضنا له من أفكار يعكس بشكل صريح أهمية المناخ التنظيمي كونه أحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين ودوره المهم في التقليل من نسبة الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة، هذا الأخير الذي أصبح يشكل عائقا كبيرا ومشكلة حقيقية على المؤسسات خاصة منها الجزائرية. ومما درسنا وجدنا أنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي التي تبين أنها علاقة عكسية فكلما زاد المناخ التنظيمي قل الاحتراق الوظيفي والعكس صحيح أي انه كلما زاد المناخ التنظيمي زاد نسبة تقليل في الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة.

### نتائج نظرية:

1. الاحتراق الوظيفي هو مجموعة من الظواهر السلبية التي تلمس العامل مثل الكآبة والضغط والشعور بتدني لإنجاز.
2. الضغط النفسي هو أكثر المصطلحات علاقة بالاحتراق الوظيفي حيث أن الاحتراق هو مجرد انعكاس للضغط النفسية.
3. توجد خمس مصادر للاحتراق هي: أعباء العمل الزائدة والضغط المرتبطة بالدور وتقييم الأداء والتغيير ومشكلات التطور المهني.
4. يوجد ثلاث أبعاد للاحتراق هي الإجهاد والشعور بتدني الإنجاز وفقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل.
5. توجد عدة نماذج ومقاييس للاحتراق الوظيفي ولكن أكثر مقياس مستعمل ومعمول به هو مقياس ماسلاك نظرا لشموليته التامة للاحتراق الوظيفي.
6. المناخ التنظيمي هو مجموعة من العوامل التي يعمل الفرد ضمنها أي هو بيئة العمل.
7. للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة فكلما ما كان مرتفعا في المؤسسة كلما زاد التقليل من العوامل السلبية التي تصادف العمال في عملهم كالاحتراق الوظيفي.
8. وهناك فرق بين المناخ والثقافة فالثقافة التنظيمية تختص بالافتراضات والعقائد والمناخ التنظيمي يختص ببيئة العمل.
9. يعبر نموذج هالبن وكروفتس أكثر نموذج يتم استعماله في المناخ التنظيمي.
10. توجد أربعة أبعاد المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال والحوافز.

11. توجد علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والتقليل من الاحتراق الوظيفي فكلما زاد المناخ التنظيمي في المؤسسة كلما زادت نسبة التقليل الاحتراق الوظيفي والعكس صحيح.

### نتائج تطبيقية:

1. أشارت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي كان جيدا داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال بالأجراء بأولاد جلال.
2. تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن المناخ التنظيمي له علاقة واضحة في التقليل من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بأولاد جلال.
3. وجود ارتباط موجب متوسط نسبيا ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتقليل من الاحتراق الوظيفي بلغت قيمته (0,572).
4. وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي حيث نجد معامل التحديد ب (0,328) أي (32,8%) بلغت فيها درجة التأثير (0,787).
5. وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمناخ التنظيمي في التقليل من الاجتهاد حيث نجد معامل التحديد ب (0,479) أي (47,9%) بلغت فيها درجة التأثير (1,432).
6. وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمناخ التنظيمي في التقليل من تبدل المشاعر حيث نجد معامل التحديد ب (0,224) أي (22,4%) بلغت فيها درجة التأثير (0,591).
7. عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حيث بلغت (0,259) أكبر من (0,05) للمناخ التنظيمي في التقليل من تراجع الشعور بالإنجاز حيث نجد معامل التحديد ب (0,339) أي (33,9%) بلغت فيها درجة التأثير (0,045).

التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة تم وضع عدد من التوصيات على النحو التالي:

1. إعطاء بعض الحرية للعاملين في اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم دون الحاجة لاستشارة رئيسهم.
2. الأخذ بالاعتبار اقتراحات العاملين.
3. عقد اجتماعات بين المسؤولين والموظفين بكثرة للحوار.
4. التقليل من لوم العاملين على المشاكل التي يعاني منها العمال في عملهم.
5. تحسيس العمال الدائم بمدى أهميتهم داخل المؤسسة وذلك بإقامة تكريمات لهم لتحفيزهم.
6. إنشاء برنامج للنشاطات خارج العمل كالتخييم أو إنشاء نادي للرياضة وفضاءات للراحة داخل المؤسسة لإرجاع النشاط والحيوية خارج ساعات العمل.
7. تقديم حوافز مادية ومعنوية لمن يطور أدائه ويحسنه في العمل ويكون ذلك بشكل شهري تحت مسمى جائزة عامل الشهر.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### 1. مراجع باللغة العربية:

- 1) أحمد بوهاللة، مليكة قويدري، ونجاة بزايد. (2023). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأمن النفسي-دراسة ميدانية لدى عينة من أفراد أعوان الجمارك بوهران-. مجلة دراسات في سيكولوجية الإنحراف-مجلة علمية دولية نصف سنوية، 8(8)، الصفحات 282-304.
- 2) إكرام حشاش، نسرين مقراني، وآخرون. (2021-2022). الاحتراق النفسي لدى المرضين في ظل جائحة كورونا - دراسة ميدانية لأربع حالات في المؤسسة الإستشفائية بوادي الزناتة- (شهادة ليسانس). 20. قالمة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قالمة-الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.
- 3) الزهراني، نوال، (2008): "الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى
- 4) الشريف محمد الشريط، ورايح العايب. (جوان، 2016). محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة-. مجلة العلوم الإنسانية (45)، الصفحات 15-29.
- 5) القرني، علي، (2000): "الإعلام والاحتراق النفسي، دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية " جامعة الملك سعود، الرياض
- 6) الوناس مزياي. (مارس، 2016). أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية ". (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المحرر) مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (87)، الصفحات 83-90.
- 7) بكري رمضان. (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالوحدة النفسية لدى عينة من طلاب الارشاد النفسي في جامعة إدلب. 10. كلية التربية قسم الإرشاد لنفسي، إدلب: جامعة إدلب.
- 8) حسام الدين نزاري، و زكرياء لطرش. (جانفي، 2016). نماذج المناخ التنظيمي -دراسة تحليلية-. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (8)، الصفحات 117-127.
- 9) حسو إسحاق أثير. (2012). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية -دراسة استطلاعية -. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصفحات 92-114.
- 10) حلي مصطفى، ورشيد خلفان. (جوان، 2016). الإحتراق الوظيفي لدى الأطباء. مجلة مجتمع تربية العمال (1)، الصفحات 47-58.
- 11) حمادي فريد. (2023). المناخ التنظيمي في المنظمة العناصر والعوامل المؤثرة فيها. مجلة المعيار، 27(3)، الصفحات 586-599.
- 12) خالد بن جلول، وحزمة بعلي. (ديسمبر، 2021). أثر الالتزام بتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 8(3)، الصفحات 699-719.
- 13) خالد حية. (2021). علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الادارات العمومية. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 11(1)، الصفحات 336-351.
- 14) خديجة ملال. (2009-2010). تقنين مقياس الإحتراق النفسي لماسلاك وجاكسون في الوسط شبه الطبي {مذكرة نيل شهادة ماستر}. 151. وهران، كلية العلوم اجتماعية، الجزائر: جامعة وهران.

## قائمة المراجع

- 15) راهم فريد، وقاطر فارس. (01, 09, 2017). من المناخ الى الثقافة التنظيمية. *مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية* (3)، الصفحات 211-204.
- 16) رمزي بشكر، ونور الهدى خلف الله. (2021-2022). سمات الشخصية وعلاقتها بالاحتراق النفسي دراسة ميدانية بوحدة التدخل للحماية المدني. 41. *قائمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس، قلمة-الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.*
- 17) زيدان، إيمان، (1998): "مدى فاعلية كلا من الإرشاد النفسي الموجه وغير الموجه في تخفيف حدة الاحتراق النفسي لدى عينة من المعلمات" رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة
- 18) زينب حراث. (2017-2018). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة -دراسة ميدانية بمركب الدرجات والدراجات النارية "سيكما" بقلمة- (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل). 5-127. *قائمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.*
- 19) سالم الأندونوسي، وفريده محمد غزالي. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الاداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريات بجامعة ام القرى -دراسة ميدانية - *مجلة البحث العلمي في التربية، 14 (20)*، الصفحات 1-33.
- 20) سليم حمي، وسلين صليحة. (2017-2018). الاحتراق المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم الإبتدائي -دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات مدينة الوادي-. 96. *واد سوف، واد سوف-الجزائر: جامعة الوادي وجامعة الجزائر2.*
- 21) سليم مجلح، خالد علي، ووليد بشيشي. (ديسمبر، 2019). الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي. *مجلة العلوم الإنسانية، 30 (2)*، الصفحات 321-341.
- 22) سماهر مسلم عياد أبو مسعود. (2010). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها (رسالة ماجستير). 25-27. *كلية الدراسات العليا، غزة-فلسطين: الجامعة الإسلامية.*
- 23) طيبة أمان أبودهوم. (2016-2017). الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين. 5. *كلية العلوم التربوية قسم الإدارة التربوية والأصول، الكويت: جامعة آل البيت.*
- 24) عبد الرحيم بلوني. (2021). مسببات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة بالشركة الرياضية. *مجلة الإبداع الرياضي، 1 (1)*، الصفحات 502-521.
- 25) عبد القادر نعمي، ونبيل كرفس. (جوان، 2018). تأثير المناخ التنظيمي على مستوى اداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية. *مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن محبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي (16)*، الصفحات 156-167.
- 26) عبد الله بن حسن بن حلاص القحطاني. (فيفري، 2020). المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبل في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية لكلية التربية، 36 (2)*، الصفحات 557-600.
- 27) علي بن شويل القرني. (2000). الاعلام والاحتراق النفسي. *16 (1)*، 153-196. *رياض، قسم الاعلام، الرياض-المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.*
- 28) فتيحة باعلي، وفاطمة عصموني. (بلا تاريخ). مذكرة المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال - (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر). 3-115. *أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، الجزائر: جامعة أحمد درارية.*

## قائمة المراجع

- (29) فريدة عيفاوي، وجمال عيفة. (جوان, 2016). المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* (24)، الصفحات 41-55.
- (30) فهد بن أحمد الشعلان. (2016). مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*, 32(65)، صفحة 51.
- (31) كمال بورزوق، ونورة نميش. (جوان, 2018). الاحتراق الوظيفي لدى مرابي ذوي الإحتياجات الخاصة - دراسة ميدانية بالمؤسسات المختصة بالاغواط والجللفة. - *مجلة اقتصاديات المال والاعمال* (6)، الصفحات 518-542.
- (32) محمود السيد إمام. (ديسمبر, 2019). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوي الاحتراق الوظيفي لدي العاملين بشركات السياحة المصرية. *مجلة إقتصاديات المال الأعمال JFBE* (8)، الصفحات 322-323.
- (33) موسى بن فردي. (2023). الاحتراق النفسي لدى المرضين العاملين ليلا بالعيادة المتعددةالخدمات بسوق نعمان. *مجلة الروائر*، (1)7، الصفحات 543-559.
- (34) مينة شهري، ومريزق عدمان. (ديسمبر, 2022). دراسة تحليلية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر (ولاية بومرداس). *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 15، الصفحات 69-88.
- (35) مينة شهري، ومريزق عدمان. (2022). دراسة ظاهرة الإحتراق الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية-بحث ميداني على الموظفين بالمديرية المركزية لبريد الجزائر في ولاية بومرداس. *الباحث الإقتصادي*، 9(1)، الصفحات 257-289.
- (36) نجاح عواد السميري. (جوان, 2017). الثقة بالنفس كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي المهني لدى معلمي التربية الخاصة في محافظات غزة. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 1(5)، الصفحات 178-204.
- (37) نوال الأحوال، وزهية بركان. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون-. *مجلة الإقتصاد الجديد*، 11(1)، الصفحات 263-278.
- (38) هشام بوخاري، وعتيقة حرارية. (2018). المؤشرات السوسيو تنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة -مدخل نظري تحليلي -. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية*، 10(5)، الصفحات 1-12.
- (39) هميلة شادية. (جانفي, 2019). استراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي. *مجلة اباحث نفسية وتربوية* (8)، الصفحات 95-115.
- (40) وكالة الانباء الجزائرية. (17 جانفي, 2022). اولاد جلال: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء يفتتح وكالة جديدة. تم الاسترداد من وكالة الانباء الجزائرية: <https://www.aps.dz/ar/regions/120035-2022-01-17>

## قائمة المراجع

2. مراجع باللغة الإنجليزية:

1. armand, c., Philippe , Z., Franck , G., & Recherches. (2013).
2. Épuisement professionnel: principales approches conceptuelles. *cliniques et psychométriques*, 34(1), pp. 11-34.
3. Graham, Scott (, 1993): "Staff burnout and job induced tension: the buffering effects of social support and locus of control ", master study, Simon Fraser university
4. Jorge, s., Cristina, Q., Sonia, P., & João, M. (2019, march). Transcultural Adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. *Frontiers in Psychology*, 10(338).
5. What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climat? Native's Point of View on a Decade of Paradigm wars". Academy of Management

الملاحق

## الملحق الأول: الاستبيان



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة محمد خيضر - بسكرة

الطالبة: - غراب يوسف - سلطاني أسامة

الأستاذة المشرفة: د. سليمان عواطف

### استبيان

نقوم ببحث لطلب نيل شهادة ماستر في جامعة محمد خيضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في تخصص تسيير موارد بشرية في موضوع "أثر المناخ التنظيمي في التقليل من الاحتراق الوظيفي"

وعليه نأمل من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان بوضع علامة X على الإجابة التي ترونها صحيحة وذلك لمساعدتنا على اكمال الجانب التطبيقي من موضوعنا

### القسم 1: المحور الديمغرافي

ضع علامة X على حالتك الخاصة

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس
<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 40 الى 49	العمر
<input type="checkbox"/>	من 30 الى 39	<input type="checkbox"/>	من 25 الى 29	
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	خريج معهد	المستوى التعليمي
<input type="checkbox"/>	أكثر من 20	<input type="checkbox"/>	من 11 الى 20	الخبرة
<input type="checkbox"/>	أرمل	<input type="checkbox"/>	متزوج	الحالة الاجتماعية
<input type="checkbox"/>	من 4 فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 1 الى 3	عدد الاطفال

## القسم 2: متغيرات الدراسة

### 1. المناخ التنظيمي :

نتمنى منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	بشدة موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الهيكل التنظيمي</b>						
01	تتسم المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل بالوضوح.					
02	يتم اتخاذ القرارات على المستويات العليا مع مشاركة باقي المستويات في المديرية.					
03	تتميز الوظائف المختلفة بتحديد مهامها بوضوح استناداً إلى التخصص وتقسيم العمل.					
<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
04	اتخذ قرارات تتعلق بعلمي بدون الحاجة لاستشارة رئيسي.					
05	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار.					
06	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع الموظفين ويسمح لهم بالحوار					
<b>الاتصالات</b>						
07	يسهل علي الوصول إلى المعلومات الضرورية لأداء العمل.					
08	يمكنني تقديم انشغالاتي إلى المستويات العليا بدون التواصل مع مسؤولي المباشر.					
09	تتم نقل المعلومات بشكل دقيق عبر المستويات التنظيمية المتعددة إلى الإدارة العليا.					
<b>الحوافز</b>						
10	تُقدم الحوافز استناداً إلى جهود الموظفين وبمعايير واضحة.					
11	يقدم رئيسي في العمل الشكر والثناء عندما أقوم بعمل متميز.					
12	يتوافق راتبي مع الجهد الذي أبذله					

## 2- الاحتراق الوظيفي:

المرجو وضع علامة X في الجدول أدناه أما العبارة التي تراها مناسبة :

الرقم	العبارات	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة موافق
<b>الاجهاد</b>						
01	أشعر بأنني مرهق نفسيا بسبب عملي.					
02	أشعر بالإجهاد لأن طاقتي البدنية قد استنفذت بالكامل مع نهاية يوم عملي.					
03	العمل مع الآخرين يوميا ولفترات طويلة يسبب لي ضغطا نفسيا كبيرا.					
04	أشعر أن حياتي أصبحت تافهة وبلا معنى بسبب عملي.					
<b>تبلد المشاعر</b>						
01	أشعر بأنني أتعامل مع بعض الزملاء في العمل وكأنهم أشياء لا بشر.					
02	لا يهمني ما يحدث للعملاء من حولي.					
03	أصبحت أكثر انفعالا لدرجة أن أخطاء بسيطة من الآخرين توترني.					
04	فقدت الاهتمام والحماس اتجاه عملي.					
<b>تراجع الشعور بالإنجاز</b>						
01	يستمر المسؤول عني في لومي على بعض المشاكل التي أعاني منها في عملي.					
02	أشعر بأنني أصبحت غير فعال في أدائي لعملي.					
03	لا أشعر بالحيوية والنشاط أثناء إنجازي لعملي.					
04	ليس لدي الرغبة في تطوير أدائي أو تحقيق إنجازات أخرى في عملي.					



## الملحق الثاني: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00793 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS  
ولاية أولاد جلال

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 يوسف غراب
- 2 أسامة سلطاني
- 3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير  
بالسنة: ثانية ماستر لإدارة الموارد البشرية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

" أثر المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-05-22

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة





## الملحق الثاني: التصريح الشرفي 2

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### تصريح شرفي

#### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: عبد الجليل جبر مستنسا

الصفة:  طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 04.08.28.32032300000000

الصادرة بتاريخ: 2023-2-09

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر المناخ التكنولوجي في النقل من استهلاك الرضا

دراسة حالة: استهلاك الرضا للمركبات الكهربائية في الجزائر

أصريح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024-6-2

إمضاء الطالب

