

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: مزراق ربيحة.

تحت عنوان

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للمرأة العاملة

- دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د. فجة رضا
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	د. فكرون السعيد
مناقشا	جامعة المسيلة	د. قندوز منير

السنة الجامعية: 2018-2019

# شكر وتقدير

بعد الانتهاء من إنجاز هذا البحث

أجد رغبة ملحة لأسجل شكري لله سبحانه وتعالى على نعمه

التي لا تعدو لا تحصى

منها توفيقني في تدليل الصعوبات و ما أكثرها ، وإتمام

هذه المذكرة ، ثم أسجل شكري و تقديري و اعترافي بالجميل لكل من

ساعدني في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وإخراجه إلى حيز الوجود

و أخص بالذكر الأستاذ الدكتور " فكرون السعيد" ، الذي قبل

الإشراف على مذكرتي والتي أفادني من سديد رأيه.

كما اشكر كل طاقم عمال وأساتذة علم الاجتماع وخاصة تخصص تنظيم

و عمل

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	اهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
01	مقدمة
<b>الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية</b>	
06-03	أولاً: تحديد لاشكالية وصياغتها.
06	ثانياً: فرضيات الدراسة.
07-06	ثالثاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.
08	رابعاً: أهداف الدراسة.
11-09	خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات.
13-11	سادساً: الدراسات السابقة.
17	سابعاً: توظيف الدراسات السابقة أميتها بالنسبة للموضوع.
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية</b>	
20	أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية .
24-20	ثانياً: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية .
27-24	ثالثاً: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية .
29-27	رابعاً: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية .
30-29	خامساً: طرق اكتساب الثقافة التنظيمية .
33-30	سادساً: مستويات وتصنيف الثقافة التنظيمية .
37-33	سابعاً: مصادر ومراحل الثقافة التنظيمية .
43-37	ثامناً: المقاربات النظرية ونظريات الثقافة التنظيمية .
45-43	تاسعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة .

47-46	عاشرا: استمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية
<b>الفصل الثالث : الاحتراق الوظيفي من منظور علم الاجتماع</b>	
51	اولا : التطور التاريخي للاحتراق الوظيفي.
54-52	ثانيا : مراحل الاحتراق الوظيفي.
56-54	ثالثا : خصائص الاحتراق الوظيفي .
57-56	رابعا : مستويات الاحتراق الوظيفي.
59-57	خامسا : النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي .
61-60	سادسا : النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي .
66-61	سابعا : أبعاد الاحتراق الوظيفي .
67-66	ثامنا : العوامل التي تؤدي ال الاحتراق الوظيفي.
68-67	تاسعا : مصادر الاحتراق الوظيفي .
70-68	عاشرا : أعراض ونتائج الاحتراق الوظيفي .
72-70	احدى عشر : قياس الاحتراق الوظيفي ومقاييسه.
76-72	اثنى عشر: آثار الاحتراق الوظيفي ووسائل مواجهته والتغلب عليه.
<b>الفصل الرابع : اجراءات الدراسة وعرض وتحليل النتائج</b>	
80	مجالات الدراسة
80	عينة الدراسة
80	منهج الدراسة
81-80	أدوات جمع البيانات
139-82	عرض وتحليل النتائج
140	استنتاج عام
143-142	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

# فهرس الجداول

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	82
02	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	83
03	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الوضع المهني	84
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها	85
05	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	86
06	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	87
07	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	88
08	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	89
09	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	90
10	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	91
11	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	92
12	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	93
13	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	94
14	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	95
15	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	96
16	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال	97
17	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال	99
18	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	100
19	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال	101
20	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	102

103	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	21
104	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)	22
105	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)	23
106	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)	24
107	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)	25
108	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)	26
109	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)	27
110	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)	28
111	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)	29
112	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33)	30
113	يمثل الربط بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار وهل تشعرين بكامل استنزاف طاقتك في نهاية اليوم الذي تقضيه في عملك.	31
114	يمثل الربط بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار و هل تبدلين كل جهدك في عملك.	32
115	يمثل الربط بين هل يميل مرؤوسيك إلى تركيز جميع السلطات في يده و هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر؟	33
116	يمثل الربط بين هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين	34
117	يمثل الربط بين هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز و هل تشعرين بأنك من خلال عملك تؤثرين إيجاباً في حياة الآخرين	35
118	يمثل الربط بين هل لديك قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعاً بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب و هل تتعاملين بهدوء تام	36

	وابتهاج مع المراجعين	
119	يمثل الربط بين هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين	37
120	يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بانك تتعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها	38
121	يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك	39
122	يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟	40
123	يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال و هل تشعرين بانك تتعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها	41
124	يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال وهل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك	42
125	يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال و هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟	43
126	يمثل الربط بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار و هل تشعرين بكامل استنزاف طاقتك في نهاية اليوم الذي تقضيه في عملك	44
127	يمثل الربط بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار و هل تبذلين كل جهدك في عملك.	45

128	يمثل الربط بين هل يميل مرؤوسيك إلى تركيز جميع السلطات في يده و هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر؟	46
129	يمثل الربط بين هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين	47
130	يمثل الربط بين هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز و هل تشعرين بأنك من خلال عمك تؤثرين إيجابا في حياة الآخرين	48
131	يمثل الربط بين هل لديك قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعا بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين.	49
133	يمثل الربط بين هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين	50
134	يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بانك تتعاملين بعض الفئات المراجعين وكأنهم جماد لا حياة فيها	51
135	يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك.	52
136	يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟	53
137	يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال وهل تشعرين بأنك تتعاملين بعض فئات المراجعين وكأنهم جماد	54

138	يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال وهل تشعرين بالقلق بأن يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك	55
139	يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال وهل تشعرين بان المراجعين يلومونك عل بعض المشاكل التي يعانون منها.	56

# فهرس الأشكال

## قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة	44
02	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	82
03	يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	83
04	توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة حسب الوضع المهني	84
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها	85
06	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	89
07	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	93
08	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	94
09	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	95
10	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	96
11	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	97
12	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	98
13	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	99
14	توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	100
15	توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	101
16	توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	103
17	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	104
18	توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)	105
19	توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)	106
20	توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)	107
21	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)	108
22	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)	109

110	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)	23
11	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)	24
112	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)	25
113	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)	26

مقدمة

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيد النظري والعلمي لدى المنظمات، وهذا يعود على تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام، وأداء موظفيها بشكل خاص، فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة، يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات، حيث أصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، والتي تشمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة، بالإضافة إلى اتجاهات الأفراد حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها، وهي في تغير وديناميكية مستمرة، الأمر الذي يجعلها متعددة التعريف، ويمكن القول أن اختلاف مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية يعود إلى تعدد أنواع الثقافات المنبثقة عن المنظمات، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، كما أن مفهوم الثقافة التنظيمية تأثر بشكل كبير بمفهوم الثقافة بشكل عام، أما الاحتراق الوظيفي أو المهني فهو مجموعة من العلاقات والأعراض والمتغيرات السلبية في سلوكيات المهنة للعامل أو الموظف، ويعتبر "هربرت فرودن برجر" أو من أجرى أبحاثا على متلازمة الاحتراق النفسي، وعرفه على أنه حالة من الإنهاك يعترض لها العاملون يؤدي إلى فقدان الدافعية لدى الشخص تجاه عمله، لا سيما عندما لا يؤدي انخراطه الشديد في العمل على النتائج المتوقعة.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في التأثير على السلوك التنظيمي، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية. وفقا لهذه النظرية فإنه من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات، وعليه فإن الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما تؤثر في الكثير ممن المتغيرات ومن بينها الرضا الوظيفي الذي يؤدي انخفاضه المستمر إلى الإصابة بأعراض الاحتراق الوظيفي.

وبما ان الباحث سيتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي للمرأة العاملة ، قسم الموضوع

الى اربعة فصول جاءت كالتالي : - الفصل الاول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية.

- الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية.

- الفصل الثالث : الاحتراق الوظيفي من منظور علم الاجتماع.

- الفصل الرابع : اجلاءات الدراسة وعرض وتحليل البيانات.

## **الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية**

أولاً: تحديد الاشكالية وصياغتها.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات.

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً:توظيف الدراسات السابقة أميتها بالنسبة للموضوع.

## أولاً: الإشكالية:

إن المتأمل لواقع المنظمات اليوم يجد أنها تتسم بالتطور الملاحق على مستوى عملياتها، حيث الجهد اللافت الذي يبذله الفرد في هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة.

وعلى الرغم مما يشهده العالم اليوم من تطورات تكنولوجية انعكس على كثير من جوانب الحياة المختلفة إلا أن كثيرا من الباحثين قد وصفوا القرن الحالي بأنه عصر الضغوط النفسية (psychological stress)، والاحتراق الوظيفي (Burmont)، لذلك عدت من الظواهر التي تتطلب من الإنسان التعايش معها وتطوير كفاءة معينة للتعامل معها.

فالاحتراق الوظيفي مرض عصري شائع، فما من مجال من مجالات حياتنا المعاصرة إلا ونراه محملا بتناقضات اجتماعية وضغوط نفسية تؤدي حتما في حال استمرارها للنتيجة المأساوية (الاحتراق الوظيفي)، وقد اكتسب موضوع الاحتراق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين في الدول المتقدمة خلال العقود الثلاثة الماضية ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الطبية، ولكن أيضا في مجال التطوير الإداري، لأنها من المشكلات الإدارية العامة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، ويعتبر مؤشرا على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التدهور والانحدار وبصيبتها الفشل على المدى الطويل لآثار السلبية على المنظمات والعاملين بها.

والاحتراق الوظيفي يعتبر جديداً، حي يعتبر هربرت فرويد تبيرجر المحلل النفسي الأمريكي أول من أدخل مصطلح الاحتراق الوظيفي إلى حيز الاستخدام الأكاديمي، وذلك عام 1974، وناقش تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تعاملاته وعلاجاته مع المترددين على عيادته النفسية في مدينة نيويورك، وقد لاحظ الذين يعملون في المهن والخدمات الإنسانية كانوا أكثر تعرضاً لحالات الاحتراق الوظيفي، وذلك لتعاملهم اليومي مع عدد كبير من الناس، مع عدم قدرتهم على تحقيق كل ما هو متوقع منهم، هذا وتعتبر أعمال "كريستين ماسلاك" أستاذة في علم النفس بجامعة بريكلي الأمريكية الرائدة في دراسة وتطوير مفاهيم الاحتراق الوظيفي، حيث تعتبر أن الاحتراق الوظيفي هو مجموعة من الإجهاد الفكري والذهني والاستنفاد الانفعالي والتبدل الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني، ويحدث الاحتراق الوظيفي عندما لا تكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل، هذا وتتداخل ظاهرة الاحتراق الوظيفي للشخص مع ظواهر أخرى متشابكة منها واتجاهات الفرد نحو المهنة، والرضا الوظيفي وكفايات الموظف والتفاعل الاجتماعي، والسلطة الإدارية وربما يعد اتجاه الفرد نحو المهنة هو المحدد الأساسي لمدى تحمله للمهنة وضغوطها النفسية والجسمية، وبالتالي

للاحتراق الوظيفي الذي يواجهه، وأشارت "ماسلاك" إلى أن جذور وأساس الاحتراق الوظيفي يكمن في مجموعة عوامل تتركز في الظروف الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والفلسفة الإدارية لتنظيم العمل وبالعودة إلى الجزائر يعتبر الاحتراق الوظيفي النفسي المرحلة المتأخرة من مراحل التعرض للضغوط النفسية التي تواجه الفرد، سواء تعلق الأمر بالجانب الأسري أو الاجتماعي أو المهني، ولكن الأساس في ظهور هذا المصطلح هو ميدان العمل وما قد يعانيه الفرد من أعباء وكثرة المسؤوليات والضغوطات الشديدة التي قد تؤدي بهم في نهاية المطاف إلى الضغوطات النفسية ومنه الاحتراق الوظيفي.

وتختلف مستويات الضغط النفسي تبعاً لتنوع العمل وطبيعته، وعليه نشير بأن هذا المفهوم مرتبط أكثر في المجالات التي تمتاز بمواجهة مباشرة مع الناس، والتي يكرس فيها الأفراد أنفسهم لخدمة الآخرين، فالمعلمين والمشرفين الاجتماعيين والمرضيين والأطباء معرضين للضغوط أكثر من غيرهم، حيث يختار هؤلاء مهنتهم ولديهم الرغبة في القرية لمساعدة الآخرين، ولكن سرعان ما يدركون حجم المشاكل والأفراد الذين يطلبون المساعدة، فيعملون بأقصى جهدهم ليجدوا أن المشاكل تستمر عندها يصيبهم الإنهاك ويشعرون بالاحتراق لشعورهم بأنهم عديموا الفائدة.

إن ظروف العمل النفسية والاجتماعية والمهنية السائدة في مستشفى التوليد سليمان عميرات بالمسيلة لوحظ أنها تشكل حقلاً خصباً لنشأة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، حيث نجد أن الموظف قد يمكث في وظيفته بدون تطوير أو تغيير لمدة طويلة قد تصل إلى عشرين عاماً، وربما بعض الموظفين يبدأ مسيرته العملية ويتقاعد وهو في قسم أو إدارة معينة بدون أي تطوير أو تغيير، ولا شك أن مثل هذا الموظف يكون فريسة سهلة للاحتراق الوظيفي، وبالتالي حية سانحة لأسلوب ونظام العمل غير المرن، كما أن الإدارة التي يعمل بها صحية أيضاً، لأن أداء أو إنتاجية الإدارة التي يعمل بها سيكون متدني جداً، بل قد تكون معدومة، مما يؤثر حتماً على إنتاجية وكفاءة الجهاز الإداري ككل.

ومن هنا كان لابد من إحداث تغيير في النظام المتبع والاهتمام بشكل كبير بالموظف الحكومي، وأصبح لزاماً على المستشفيات أن تعمل على التخلص من الالتزام المهني والنظام البيروقراطي، وأن تعمل على زرع حلم التميز والإبداع وأداء الرسالة في قلب وعقل الموظف الحكومي للارتقاء بمستوى الأداء بدلاً من الاستسلام للبيروقراطية، ومن هنا كان لابد ثقافة تنظيمية تتبناها المؤسسات الجزائرية للحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي خاصة في مستشفى التوليد سليمان عميرات بالمسيلة.

ومن هذا المنطلق فالثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومن أهم المؤثرات على سلوك الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر أساس لفهم المواقف النفسية وعدم الإنسانية والتغيرات البيئية.

والجزائر كغيرها من الدول المستقلة حديثا نجدها قد أنشأت أسلوبا ينشد التحديث، وإعادة البناء، وكون الإدارة تشكل إحدى دعائم التغيير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، فقد سعت الدولة إلى وضع مناهج وطرق عمل جديدة استهدفت إصلاح للعمليات الأساسية للمنظومة الثقافية البشرية.

غير أن المتصفح لواقع الثقافة بالمنظمات الجزائرية نجد أن هذه الممارسات التنظيمية قد أثبتت دوما عدم نجاعتها لأن المؤسسات الجزائرية، كانت ترمي إلى الاهتمام بمردوديتها الإنتاجية (المادية)، ولم تركز على الجانب البشري وترسيخ ثقافة خاصة بالمؤسسة التي تعتبر هذه الثقافة هي جوهر العملية الإصلاحية.

ولأن مؤسسة سليمان عميرات الاستشفائية بالمسيلة خاصة بالتوليد لا تخرج عن دائرة المؤسسات الجزائرية التي تعاني من مشكلات الثقافة التنظيمية، ونظرا لما للمورد البشري من أهمية قصوى في إستراتيجية المؤسسة ووصفه العنصر الفاعل في تحسين الأداء والتطوير التنظيمي، حيث أن عملية التسيير المستقبلي المرتكزة على تنمية الثقافة التنظيمية التي هي جوهر العملية التنظيمية، وأن عملية تحقيقها مرتبطة أساسا بفاعلية وقدرة المورد البشري على تمثيل القيم والسلوكيات في محيط المؤسسة، وكذا مدى وعي المسيرين بالمؤسسة بدور الثقافة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للأفراد وخاصة المرأة العاملة.

وعليه وبما أنني أبحث في إشكالية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للمرأة العاملة، ولنقص الأبحاث والدراسات في هذا الموضوع إرتأيت إجراء دراستي في مستشفى التوليد سليمان عميرات بالمسيلة وذلك ضمن إطار البيئة التي توجد فيها، وكثرة ظاهرة الاحتراق الوظيفي به، وخاصة عند المرأة العاملة ومن هنا انطلقت من تساؤل مركزي يساعدني للوصول إلى الحقائق العلمية والأنساق الخفية التي تفسر لنا بوضوح وتجعلنا ندرك المعاني التي تشكلها جملة الترابطات المكونة للظاهرة، وذلك من خلال مواقف وأفعال العاملين والمسيرين بها واتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية، فكان التساؤل الرئيسي كالتالي:

"ما علاقة الثقافة التنظيمية بالاحتراق الوظيفي للمرأة العاملة؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي ثلاث أسئلة جاءت كالتالي:

- ما علاقة الممارسات الإشرافية الاستبدادية بالإجهاد الانفعالي للمرأة العاملة؟

- ما علاقة غياب الإثراء الوظيفي بنقص الشعور بالإنجاز للمرأة العاملة؟

- ما علاقة غياب تنمية الموارد البشرية بعدم الإنسانية للمرأة العاملة؟

ثانيا: الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي للمرأة العاملة.

الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة بين الممارسات الإشرافية الاستبدادية والإجهاد الانفعالي للمرأة العاملة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة بين غياب الإشراف الوظيفي ونقص الشعور بالإنجاز لدى المرأة العاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة بين غياب تنمية الموارد البشرية وعدم الإنسانية للمرأة العاملة.

ثالثا: أهمية الدراسة:

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الاحتراق الوظيفي على المستوى العالمي إلا أن هناك نقصا ملموسا لدى الكتاب والباحثين العرب في تناول هذا الموضوع، والقيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديدا لعالم المعرفة في مجال السلوك الإداري في الأدبيات العربية التي لم تف هذا الموضوع بالدراسة خاصة أنها تبحث أثر الظاهرة على الموظفين الإداريين، إذ أن أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ركزت على المعلمين والمرضى ومقدمي الخدمات الاجتماعية، ومن هنا تكتسب هذه الدراسة أهميتها لمحاولتها سد العجز في هذا المجال في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام والمحلية بشكل خاص

1- تكمن أهمية الدراسة في العلاقة بين المتغيرين موضوع الدراسة، حيث أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي ربطت المتغيرين موضوع الدراسة.

2- يمكن النظر إلى نتائج هذه الدراسة على أنها أداة مهمة للإدارات في المؤسسات الجزائرية تساهم في صنع القرارات التي تحقق أهدافها.

3- تساعد الباحث في رسم صورة أوضح عن معرفة الثقافة السائدة في المستشفيات الجزائرية، وكذلك علاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى مجتمع الدراسة، كذلك فهي متطلب للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع.

4- إن هذه الدراسة تعتبر أداة المؤسسات الوطنية الخدمية من حيث اقتراح أفكار جديدة تفيد في عملية التطوير الإداري وتطوير العنصر البشري من حيث استحداث إستراتيجيات جديدة للتفاعل مع الأفراد والعوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين صحتهم الذهنية والفيسيولوجية والسلوكية، والذي ينعكس على ارتفاع أدائهم ويسهم في تحسين ورفع إنتاجية العاملين، حيث أن الاحتراق الوظيفي تعترف بالعديد من الآثار التنظيمية والشخصية السلبية عالية التكاليف، سواء على مستوى الموظف أو الإدارة التي يعمل بها، حيث أن الاحتراق الوظيفي قد يكون أحد الأساليب لمشكلات انخفاض الأداء وكثرة الغياب والأخطاء ودوران العمل وضعف الانتماء والعدوانية والتخريب.

#### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

- يمكن تلخيص الدوافع التي كانت وراء توجه الباحث نحو اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:
- 1- يرتبط اختيار موضوع الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالدرجة الأولى، بدافع ذاتي يتمثل في قناعة شخصية بمدى تأثير الاحتراق الوظيفي على الفرد بمختلف أبعاده، هذه القناعة التي ترسخت لدي من خلال التجربة المهنية كموظفة في الإدارة العمومية الجزائرية منذ سنة 2009، شغلت خلالها عدة مناصب وتدرجت في عديد من الوظائف، لقد كانت الفترة التي قضيتها في العمل بمثابة مجال للملاحظة والوقوف على مختلف المعطيات، وأبعاد مشكلة البحث، ليس هذا فحسب بل كنت طرفاً في العديد من المواقف ذات الصلة بالاحتراق الوظيفي في إحدى أبعاده الثلاثة التي سيأتي شرحها لاحقاً، لهذا السبب كانت رغبتني قوية لتناول هذا الموضوع بالدراسة، لأستفيد من هذه التجربة المتواضعة في العمل بالإدارة من جهة، وتوظيف ما اكتسبته من تحصيل معرفي في مجال الاحتراق الوظيفي من جهة أخرى، ومن ثم المعالجة البحثية لمشكلة الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.
  - 2- إن كون موضوع البحث يتميز بالجدة خاصة بالنسبة لمتغير الاحتراق الوظيفي الذي يعتبر مفهوماً جديداً في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل، ولدى الباحث رغبة في خوض تجربة البحث في هذا الموضوع.
  - 3- تقديم صورة حقيقية من واقع ظاهرة الاحتراق الوظيفي خاصة في المستشفيات الجزائرية وما تعانيه المرأة الجزائرية في ممارسة مهنتها، ومحاولة منها التوفيق بين عملها وبيئتها.
  - 4- البحث عن أسباب فشل مؤسسات القطاع الصحي العام والدوافع الحقيقية للتوجه نحو الإصلاحات الجديدة والأبعاد المتوقعة عن ذلك.

5-أهمية الموضوع على الصعيد النظري والميداني، لأنه لا توجد دراسات جزائرية في مجال موضوع الاحتراق الوظيفي.

#### خامسا: أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي يصبو إليه كميكانيزم لكشف الغموض الذي تعترضه، ومن خلال المنطلقات السابقة للثقافة التنظيمية التي تشكل المرتكز الأساسي في تعزيز معالم الإثراء الوظيفي وتنمية المورد البشري وتمكين العاملين في ظل عدالة تنظيمية، كأسلوب عقلائي ورشيد تعكس تمكينهم من الوقوع في ظاهرة الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر أو عدم الإنسانية، الاحتراق النفسي ونقص الشعور بالإنجاز).

وفي هذا الإطار تتبلور الأهداف كالتالي:

- 1-محاولة الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة.
- 2-كشف الآليات والميكانيزمات التي تزيد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
- 3-تضمين الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة لدور الثقافة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي داخل الواقع التنظيمي.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفى التوليد سليمان عميرات.
- 5- التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي للأطباء والممرضات في مستشفى سليمان عميرات.
- 6- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة داخل مستشفى سليمان عميرات.
- 7- التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفى سليمان عميرات.
- 8- محاولة معرفة مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مستشفى سليمان عميرات.
- 9- محاولة معرفة الأسباب والعوامل المؤدية إلى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمستشفى سليمان عميرات.

سادسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات:

### 1- مفهوم الثقافة:

أ- اصطلاحا: تعرف الثقافة على أنها "ذلك التنسيق من الرموز والمعاني والمعارف، القيم، العادات والتقاليد، الفنون، النظم المالية، الاقتصادية، السياسية والأخلاقية، الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة"<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها "مجموعة المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب، فهي على هذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرته إلى الحياة، ولا بد أن تكون خاصة به، نابعة من ظروفه واحتياجاته وبيئته الجغرافية، والتطور الحضاري له، فهي إذا محلية، تخص أمة دون أخرى، ويقال أن ثقافة الشعب هي دم وجوده، أي أنها الدم الذي يجري في شرايين أفراد، وقد ذهب "دون ديوي" إلى أن الثقافة هي ثمرة التفاعل بين الإنسان وبيئته"<sup>2</sup>.

### ب- التعريف الإجرائي:

هي مجموعة المعارف والقيم والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تكتسبها وتمارسها الإدارة العليا داخل المؤسسة أو خارجها، والتي تقدم قواعد مستقرة لتنظيم العمل ولتصرفات أعضاء المؤسسة.

### 2- الثقافة التنظيمية:

أ- اصطلاحا: ويعرف بيتجرو 1979 الثقافة التنظيمية بأنها تظهر في رموز اللغة والطقوس، والاساطير، والهندسة المعمارية، كما تظهر من خلال الممارسات الادارية ومعايير السلوك المرتبط به"<sup>3</sup>.

يرى تافيني أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن تراث مشترك من القيم، والمعتقدات تسمح لافراد المنظمة بالتمائل، كما تؤدي الى استقرار النظام، وهي تحمي مجموعة من النقاط تفيد في توجيه وتعديل السلوكات في اتخاذ قرارات التسيير الهامة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طريف شوقي فرح: السلوك القيادي وفعالية الادارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص156.

<sup>2</sup> بن حبتور عبدالعزيز صالح: الادارة الاستراتيجية، ادارة في عالم متغير، ط1، دار المبرة، عمان، 2009، ص198-199.

<sup>3</sup> العميان، محمد سلمان: السلوك التنظيمي في المنظمات ،دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2002، ص311.

<sup>4</sup> بوياية، محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، دراسة دكتوراه غير منشورة، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم النفس و علوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص56.

## ب-التعريف الاجرائي:

هي مجموعة من القيم والتقاليد والمعتقدات المحروسة، والتي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة، فهي مصطلح راجع يضم ويجسد جوانب عديدة من المنظمة يشمل النمط القيادي والمتمثل في تحديد السلطة والمسؤولية والسلوك والدافعية والتغير، والهياكل والنظم وطريقة الاتصال والعمل الجماعي وتقييم الأداء، والمراقبة والفحص وعمليات التغيير والتحسين وتوجيه المستهلك نحو مخرجات المنظمة .

أما التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة "هي كل ما يتوفر عليه المستشفى من قيم تنظيمية، التوجه للعمل الفرقي، التعلم التنظيمي نظام الحوافز، القوانين والأنظمة ونظام الاتصالات والتي يعمل من خلالها عمال وموظفي المستشفى .

**الاحترق الوظيفي:** حالة نفسية تصيب الأفراد بالإرهاق والتعب ناجمة عن أعباء إضافية، يشعر معها الفرد أنه غير قادر على تحملها وينعكس ذلك على الأفراد العاملين والمتعاملين معهم، وعلى مستوى الخدمات المقدمة لهم<sup>1</sup>.

كما عرفه ماسلاك 1982 بأنه مجموعة اعرض تتمثل في الاجهاد العصبي واستنفاد الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي الشخصية، والاحساس بعد الرضى عن الانجاز في المجال المهني والتي يمكن ان تحدث لدى الاشخاص الذين يؤدون نوعا من الاعمال التي تقتصي التعامل المباشر مع الناس<sup>2</sup>.

**الإجهاد الانفعالي:** هو شعور عام بالإرهاك الانفعالي ولا عقلي يأتي من عبء العمل الثقيل الذي يعاني منه الموظف عند ممارسته لمسؤولياته المهنية، فعند إحساسه بالتعب الشديد يصبح غير قادر على العطاء الذي عهد به.

**تبلد الشعور أو عدم الإنسانية:** هو حالة الموظف الذي يتولد لديه شعور سلبي ومواقف ساخرة ومتهكمة تجاه المراجعين (اللامبالاة)، ويقاس بدرجات ثلاث حسب مقياس "ماسلاك" (عال، معتدل، متدن)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الخرايشة عمر، وعريبات أحمد: الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، م 17، ع 2، 2005.

<sup>2</sup> القريوتي، ابراهيم أمين والخطيب، فريد مصطفى: الاحتراق النفسي لدى عينة من معلمي الطلاب العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة بالاردن (بحث محكم) مجلة كلية التربية، الامارات، 2001، العدد 23، ص 133.

<sup>3</sup> العلي هند: مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنيا، مصر، 2003، ص 26.

**نقص الشعور بالإنجاز:** هو ميل الموظف إلى تقييم ذاته بطريقة سلبية فيما يتعلق بأدائه لعمله وتقديمه للخدمة للمراجعين، وفقدان السعادة والرضا بالعمل، ويقاس بدرجات ثلاث حسب مقياس "ماسلاك" (عال، معتدل، متدن)<sup>1</sup>.

### تعريف المرأة العاملة:

**اصطلاحاً:** المرأة التي تخرج خارج البيت للعمل في منصب شغل.

**التعريف الإجرائي:** المرأة التي تتحمل مسؤولية القيام بعمل خارج المنزل في مؤسسة اجتماعية، صناعية، تربية، مقابل أجر تسعى من خلاله للرفع من المستوى المعيشي لأسرتها، وكذلك الاستقلال اقتصادياً.

**سابعاً: الدراسات السابقة:**

تعتبر الدراسات السابقة أحد المعطيات التي تساعد الباحث في عملية تحليل وصياغة الفرضيات، كما أنها تساعد الباحث في الوقوف ومعرفة بعض الدراسات التي ستفيده في هذا المجال، وعليه فقد تم الاعتماد على الدراسات التالية:

### 1- دراسات حول الثقافة التنظيمية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة عيساوي وهيبة (2012) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاثة للثقافة التنظيمية وهي: الجانب المعنوي، السلوكي، المادي، وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، رغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية، إلا أن هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة التنظيمية في التأثير على الرضا الوظيفي وهذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات، ما ذكر يلزم تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، إضافة إلى ارتفاع قيمة معامل الارتباط بينهما.

وكان هدف الدراسة هو تحقيق فرضياتها، الفرضية الأولى تشمل في وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد، والفرضية الثانية تتمثل في درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة، والفرضية الثالثة تتمثل في أن الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى.

<sup>1</sup> حرتاوي هند: مستويات الاحترق النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1991، ص 13.

وقد كانت عينة الدراسة مكونة من ممرضين في مستشفى العمومية الاستشفائية بمختلف تخصصاتهم من مجموع 239 ممرض، منهم 39 ذكور و 21 إناث، وتتراوح أعمارهم ما بين أقل من 30 وأكبر من 50 سنة.

توصلت الدراسة الميدانية إلى صحة الفرضية الأولى، حيث وجد أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب: 0.692 وهي تقترب من الواحد مما يدل على وجود علاقة قوية نوعا ما بين الثقافة التنظيمية السائدة ورضا الوظيفي، أما الفرضية الثانية كان المتوسط الحسابي الإجمالي لرضا الأفراد هو 2.961، أي الرضا النسبي لهم يميل للانخفاض، وبما أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.397 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، والذي يقدر ب: 0.05 فإنه تم قبول الفرضية القائلة بأن مستوى الرضا هو منخفض.

أما الفرضية الثالثة المتعلقة بالجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباطا بالرضا الوظيفي.

- بلغ معامل ارتباط الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.563.

- بلغ معامل ارتباط الجاني السلوكي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.497.

- بلغ معامل ارتباط الجانب المادي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.642.

يتضح أن الجوانب الثلاثة للثقافة التنظيمية ذات علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي، إلا أن أقوى ارتباط

كان للجانب المادي.

- **الدراسة الثانية:** دراسة الياس سالم بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية رسالة ماجستير قسم العلوم التجارية فرع ادارة الاعمال جامعة المسيلة 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومن الأداء التنظيمي، وتم إجراء هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL وحدة الشق والتغذية وتذويب الألومنيوم EABA المسيلة.

انطلق الباحث من رؤية مفادها أن الشركة تحاول تطبيع سلوك الأفراد لتتسجم أنماطهم مع سياسات التنظيم، والإجراءات وتصميم العمل الخاصة والأداء، حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تتداخل في السياسات والقواعد والإجراءات ومدى فاعلية المنظمة، لأنها تؤثر في شكل أنماط سلوك الموارد البشرية وخاصة في مستوى أدائهم، ومنه صيغت إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟

واندرجت تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط السلوك البشري؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة، حيث الالتزام والعمل الجاد على الموارد البشرية؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعة العمل واحترام الوثت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

وصيغت الفرضيات كما يلي:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجامعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث على التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

ويهدف الباحث من هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ولهذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع المعلومات حول الثقافة التنظيمية وتحليل تأثيرها على أداء الأفراد، وللحصول على البيانات الميدانية، وظف الباحث الاستمارة حيث قسم محاورها وفق فرضيات الدراسة، كما استعان بالمقابلة مع بعض المسؤولين بالمؤسسة. وبناء على ما تقدم فقد حدد الباحث عينة عشوائية تتكون من 92 عاملا من أصل 276 عامل من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- تأكيد تأثير الثقافة التنظيمية التي تتصف بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين، حيث وجد أن العمال يرتفع بمدى إحساسهم ببناء العمل الجماعي ومدى انتمائهم لفريق العمل، إضافة إلى مدى التعاون والتفاهم والتجانس الذي يسود الفريق واحترام الجهود المبذولة.
- أما فيما يخص بحث المنظمة عن التميز في الأداء، فالمنظمة لم تنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة في متابعتهم والاهتمام الجدي بهم، وهذا ما يثبت معه فرضية تؤثر على ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

-أما فرضية دعم الابتكار والإبداع فوجد أنها لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة، أو تحسين طرق العمل جديدة، أو تحسين العمل التي من شأنها تفعيل قدرات ومؤهلات العمال.

## 2- دراسات حول الاحتراق الوظيفي:

- دراسة (البربري، 2016) بعنوان "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني"

هدفت الدراسة الى التعرف الى درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وقياس مستوى الاحتراق الوظيفي، وكذلك للكشف عن دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، وتكونت عينة الدراسة من (198) موظف كحد أدنى، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من العاملين بشبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، والبالغ عددهم (407) موظفاً، وتم توزيع (21) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة (200) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بمعدل استجابة (95%) وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

### توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1- مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة ويوزن نسبي (61,33%).
- 2- مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين كانت (49,64%).
- 3- توجد علاقة عكسية (-0,242) ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية الاحتراق الوظيفي.
- 3- يؤثر بعد العلاقات الاجتماعية وبعد مشاركة العاملين في الإدارة العاملين في الإدارة تأثيراً إيجابياً معنوياً في الاحتراق الوظيفي وكلا البعدين فسر ما نسبته (7,9%) و (4,7) من التباين في المتغير التابع على الترتيب.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى الى (المسمى الوظيفي) ولصالح من يعملون بوظيفية (مدير عام، مدير دائرة)، وكذلك توجد فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير (الراتب لصالح من يتقاضون راتب 1000 دولار فأكثر) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعل بالمتغيرات الديمغرافية الأخرى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المؤسسة).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الاحتراق الوظيفي تغزى الى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤسسة، الراتب).

2-دراسة (أبو غنيمه، 2015) بعنوان 'دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي الوزارات الفلسطينية'.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي الوزارات الفلسطينية بإبعادها الستة: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الاشرافية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وظيفية رئيس شعبة وحتى وظيفية وكيل وزارة والبالغ عددهم ( 3337) موظفا، تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث تم توزيع (384) استبانة، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (351) استبانة بلغت (92,4%)، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، أما اقسام الثاني فتكون من أبعاد القيادة الاستراتيجية، والقسم الثالث تكون من فقرات خاصة بالاحتراق الوظيفي، ثم قامت الباحثة بمعالجة البيانات التي تم جمعها للحصول على النتائج، وإثبات الفرضيات.

#### توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على أدوار القيادة الاستراتيجية وهي: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير الهياكل التنظيمية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، تمكين العاملين، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)
- 2- وجود علاقة طردية بين أدوار القيادة الاستراتيجية والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، بحيث كلما زاد تطبيق أدوار القيادة الاستراتيجية داخل الوزارات الفلسطينية زادت نسبة الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي
- 3- وجود علاقة تأثير وارتباط بين دور مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية عند القيادة، إدارة التغيير عند القيادة على حد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي

- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول أدوار القيادة الاستراتيجية تعزي للبيانات الشخصية: (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي) تعزي حول ظاهرة الاحتراق بينما
- 5- توجد فروق تعزي للبيانات الشخصية: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)
- 6- تهيئة الوسائل المادية التي تمكن القادة العاملين في الوزارات الفلسطينية من تحديد المشاكل وضغوطات العمل، كي تنكثها من التعامل الإيجابي في تأزم الأمور الى أوضاع لا يمكن الحد من أثارها
- 1- دراسة (أبو مسعود، 2014) بعنوان 'ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها'

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وتحديد العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومجموعة من العوامل الديمغرافية: (الجنس، العمر، الراتب، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، الحالة الاجتماعية) وتحديد أسباب ومصادر انتشارها والسبل الكفيلة بعلاجها، وقد استخدمت الباحثة مقياس "ماسلاك" للاحتراق بعد اجراء تعديلات بسيطة عليه ليلتئم أغراض البحث، وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة ان الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة يعانون بشكل عام من مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي على بعديه الاجهاد الانفعالي، وعدم الإنسانية بينما كان مستوى الاحتراق منخفضا على بعد الإنجاز الشخصي.

#### توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1- بالتقرب من الله وتبني القيم الدينية في المعاملات ما بين الزملاء في العمل.
- 2- ضرورة اهتمام أصحاب القرار بظاهرة الاحتراق الوظيفي، والعمل على التخفيف من حدة انتشارها من
- 3- خلال تبني وزارة التربية والتعليم لاستراتيجيات تكسر الجمود والروتين.
- 4- كسياسة التدوير الوظيفي، والاهتمام بالجانب الترفيهي للموظفين وبالحوافز بشتى أنواعها.
- 5- والنظر في أسلوب توزيع الاعمال على الافراد على أساس إعادة تصميم الوظائف، وبما يتناسب مع خصائص الفرد والعمل.

**ثامنا: توظيف الدراسات السابقة وأهميتها بالنسبة للموضوع المدروس:**

- لقد أعطت لنا الدراسات رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة واهم المشاكل والمعوقات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية.
- ساعدت هذه الدراسات الباحث في صياغة أهداف الدراسة وبناء الاشكالية والتساؤلات.
- كما ساعدت هذه الدراسات الباحث في كيفية اعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية وخاصة منها المنهج وأداة الدراسة.
- أشارت هذه الدراسات الى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات وفعاليتها.
- لفتت هذه الدراسات نظر الباحث الى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من جهة انسانية ، كما أفادته أيضا بأن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها توجه الفعل والتصرف والابتعاد عن النظرة التقليدية للمورد البشري.
- أشارت هذه الدراسات الى أن للثقافة التنظيمية دور كبير في انجاح عملية التغيير، وكذلك الى أهمية وجود ثقافة تنظيمية للحد من السلبيات الموجودة بالمؤسسات والتي منها مثلا الاحتراق الوظيفي.
- كما أوضحت هذه الدراسات للباحث ملاحظات أثرت موضوع الدراسة ودعمته لفهم موضوع الدراسة وأبعاده، لكنه حاول أخذ منحى اخر في تناول موضوع الثقافة التنظيمية ، حيث ربطها بموضوع الاحتراق الوظيفي السائد في المؤسسات الجزائرية ، أي أنه حاول ربط موضوع الاحتراق الوظيفي بسوء وعدم وجود ثقافة تنظيمية ، وذلك بتفكيك تلك العلاقة بين أبعاد كلا المتغيرين.

## **الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية**

- أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية .
- ثانياً: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية .
- ثالثاً: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية .
- رابعاً: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية .
- خامساً: طرق اكتساب الثقافة التنظيمية .
- سادساً: مستويات وتصنيف الثقافة التنظيمية .
- سابعاً: مصادر ومراحل الثقافة التنظيمية .
- ثامناً: المقاربات النظرية ونظريات الثقافة التنظيمية .
- تاسعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة .
- عاشراً: استمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية .

تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكّل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، اثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح .

وما دام موضوع البحث يعالج موضوع الثقافة التنظيمية، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع، من خلال تحديد نشأتها مفهوما وتصنيفها، مستوياتها، أنواعها، وظائفها، أهدافها، العوامل المحددة لها، اليات تشكيلها، أثرها على المنظمة، التغيير الثقافي، واشكالية التنوع الثقافي وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

## أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Wed) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate Culture) واضحة بذلك للبنى الاولى لهذا المفهوم، فيما كان يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا بحلول الثمانينات وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما ترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم<sup>1</sup>.

وتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات البيانية<sup>2</sup>، حيث ظهرت نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، من بينها نظرية Z، إذ تتطوي الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية على مجموعة متميزة من القيم، كالتوظيف الطويل المدى، والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، ومن أهم الأمور التي تقوم عليها أو تدعوها نظرية Z، هي إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية.

كما أزهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية لنظرية Z أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل ومن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم<sup>3</sup>.

## ثانيا: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية

## 1- مكونات الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة، وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولكل ثقافة

1 - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002 ص 37.

2 - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 40.

3 - المرجع نفسه، ص 40.

تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الاحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر<sup>1</sup>

وعلى هذا يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى ما يلي:

- **القيم التنظيمية:** هي القواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة<sup>2</sup>.

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المؤسسة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي<sup>3</sup>.

- **الأعراف التنظيمية:** وهي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، فهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل. وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم اتباعها<sup>4</sup>.

- **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية<sup>5</sup>.

- **الأساطير والقصص والروايات:** يمكن تعريف الأساطير بأنها: " المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني " والأساطير عبارة عن روايات وعن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة.

- **الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالباً ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة.

<sup>1</sup> - حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 265.

<sup>2</sup> - أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005، ص 03.

<sup>3</sup> - خضير كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 266.

<sup>4</sup> - أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، المرجع السابق، ص 3.

<sup>5</sup> - خضير كاظم وآخرون: المرجع السابق، ص 266.

- الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، وتعرف الطقوس الجامعية بانها: " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء.

أما الإحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين وتشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي<sup>1</sup>. في إطار ما سبق فإن مكونات الثقافة متعددة ومتباينة وتتوقف هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها:

- **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- **قوة المؤسسين:** أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالا الفشل وطرق معالجة الازمات.
- **التوسع والانتشار:** فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.
- **التميز والتفوق:** سواء في الانتاجية او في الجودة أو الربحية.
- **ثقافة المجتمع:** فهناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- **ثقافات الأفراد:** ويظهر ذلك في المنظمات متعددة الجنسيات<sup>2</sup>.

## 2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف ثقافة المنظمة حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد

التالية:

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2009، ص ص 26-29.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب: " السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة العشيري، مصر، 2005، ص 173.

**- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:**

تمثل الثقافة التنظيمية الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه، ومنه فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

**- البعد التسييري للثقافة التنظيمية:**

يعتبر التسيير جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية حيث أن هناك ارتباطا وثيق بين الثقافة والتسيير فهي تقوم بتحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب لتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، على اعتبار أن له أثر حاسم على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير بشكل فعال<sup>2</sup>.

**- البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية:**

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقاليد وفسلفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية كما أن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية لذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة<sup>3</sup>.

**- البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:**

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات

<sup>1</sup> - أمل حمد الفرعان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد6، عدد 1، 2003، ص 17.

<sup>2</sup> - بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998، ص ص 9-10.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص 422.

والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين<sup>1</sup>.

### - البعد التغييرى للثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، فمن خلال الثقافة التنظيمية الكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري<sup>2</sup>.

### ثالثا: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية

#### 1- أنواع الثقافة التنظيمية:

يعتبر أمر تقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تقوم بتقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع، كما نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات وذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الانواع ويمكن القول أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية، الثقافة التنظيمية الضعيفة، بالإضافة إلى بعض التصنيفات الأخرى.

#### - الثقافة القوية:

هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، ونظرا للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين إذ أنها تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، فيزداد التمسك وبشدة بالقيم التي تكون مشتركة بين الأعضاء، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التمسك والولاء والالتزام التنظيمي، وبالتالي تؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة<sup>3</sup>.

#### - الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع أهدافها وقيمها، كما تتميز بهشاشة وتذبذب نسق

1 - نفس المرجع ، ص 406.

2 - أمل حمد الفرحان: المرجع السابق ، ص 19.

3 - ماجدة عطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 329.

قيمتها نظرا لوجود ثقافات فرعية عديدة متناقضة أحيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة، وبالتالي عدم السيطرة على السلوكيات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسببون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

وهناك تصنيفات أخرى للثقافة وهي:

- **الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها التنسيق وتقوم على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور:** تركز على انواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الامن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء<sup>2</sup>.

## 2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمول بها، وقيمتها ومعتقداتها، وقد لا تتشابه ثقافة منظمة مع منظمة أخرى نظرا لأن لكل منظمة خصوصيتها، وقد اختلفت رؤى الباحثون في هذا المجال وعموما تتسم ثقافة المنظمة بالعديد من الخصائص ومن أهمها:

- هي تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة حيث تتضمن العديد من المكونات أو العناصر الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيلها، وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: المرجع السابق ، ص 31.

<sup>2</sup> - محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، 2002، ص ص 40-42.

✓ **المكون المعنوي:** يتمثل في النسق الكامل من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملين في المنظمات.

✓ **المكون المادي:** يشمل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وأدوات وبرمجيات وأجهزة.

✓ **المكون السلوكي:** يظهر في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء إنجاز المهام الإدارية المختلفة.

- الثقافة نظام متكامل حيث تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة فأى تغيير يطرأ على أحد العناصر لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة<sup>1</sup>.
- الثقافة نظام مكتسب حيث أنها لا تنتقل من فرد لآخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعليم والتقليد والتدريب.
- الثقافة نظام متطور ومتغير حيث أنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطور العوامل المؤثرة فيها.
- ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة مما يكسبها خاصية التكيف والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية والقدرة على التكيف مع البيئة الجغرافية<sup>2</sup>.
- الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا مخرجا تنظيميا في وقت واحد<sup>3</sup>.
- درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- درجة تركيز الإدارة على النتائج والمخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- الهوية أي مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدة التي يعملون بها أو مجال تخصصهم ودرجة أو مدى اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة<sup>4</sup>.

1 - مصطفى محمود أوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 407.

2 - نفس المرجع، ص 407.

3 - صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 52.

4 - ماجدة عطية: مرجع سبق ذكره، ص 326.

ومما سبق نلاحظ أن الثقافة التنظيمية بالرغم من اتفاقها مع خصائص الثقافة الإنسانية بصفة عامة إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات.

#### رابعاً: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

##### 1- أهمية الثقافة التنظيمية:

إن نجاح المؤسسة في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف والتصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، حيث أن الثقافة تنظيمية قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق تتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الخبرات والممارسات للموظفين والتي تشكل مباشرة ثقافة المنظمة حيث تكمن أهمية هذه الثقافة الممارسة من قبل المنظمة فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1) زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.
- 2) تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.
- 3) الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- 4) الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات.
- 5) تساعد الثقافة التنظيمية على تماسك التنظيم من خلال التفاف العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات<sup>3</sup>.
- 6) تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي في المؤسسة والانسجام الخارجي بينها وبين بيئتها.
- 7) تعد إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالها، علاقاتهم وإنجازاتهم.
- 8) تعتبر ثقافة المنظمة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز.

<sup>1</sup> - بشير سرطاوي: الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة، ورشة عمل بنك، الأردن، 2002، ص 2.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 131.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن أحمد الهيجان: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مجلة الإدارة العامة الرياض، عدد 74، أبريل 1992، ص 12.

(9) الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل العمل والإلتزام والاحترام والنزاهة.  
 (10) المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي من جهة وتيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة من جهة أخرى.  
 ومما سبق يمكننا أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة<sup>1</sup>.

## 2- وظائف الثقافة التنظيمية:

من خلال فهم أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلا بد من أن للثقافة وظيفة وحاجات للفرد تحققها له كما أن للثقافة أيضا وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل منها<sup>2</sup>:

1. تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
2. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك<sup>3</sup>.
3. الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
4. تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيء له أسباب التفكير والشعور فممنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها.
5. غرس الإلتزام برسالة المؤسسة مما يسمح للأفراد أن يعرفوا بأن وجودهم أمام اهتمامات رسالية تفوق وتكبر اهتماماتهم الشخصية، فيعملون بالتالي على تقديم الاهتمامات الجماعية لمؤسساتهم من خلال التزامهم التنظيمي بكل لوائح وقوانين المؤسسة المعبر عنها في الرسالة العامة.
6. تكون إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة.

<sup>1</sup> - بشير سراطوي: مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>2</sup> - محمد السويدي: مفاهيم علم اجتماع الثقافي ومصطلحاته، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999، ص ص 90-92.

<sup>3</sup> - جيرالد جرينبر جوروبارت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل بسيوني، ط7، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص 630.

7. تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي بتقبل الثقافة التنظيمية السائدة.

8. تساعد أفراد الجماعة على التكيف بمكانتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة خاصة لنمو الشخصية.

9. تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد نحو ذلك<sup>1</sup>.

10. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر سبب حدوث الأشياء على نحو ما<sup>2</sup>.

**خامسا: طرق اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.**

### 1- طرق اكتساب ثقافة المنظمة:

يتم عادة انشاء ثقافة المنظمة وفق ثلاث طرق:

أ- يستخدم المؤسسون العاملين الذي يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

ب- يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طرق التفكير والشعور وتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة.

ت- في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل نفسه مجموعة من خصائص المنظمة مما يشجعهم على الاتحاد مع رؤية المؤسسة ويكون عملهم تلقائي فكل واحد يدرك ماذا يجب فعله نظرا لأكسابه نظام قيم قريب إن لم نقل متطابق مع المنظمة<sup>3</sup>.

### 2- طرق المحافظة عليها:

بعد أن يتم اكتساب ثقافة المنظمة، هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء عليها وهي<sup>4</sup>:

• **الإدارة العليا:** تعتبر تصرفات الغدارة العليا عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، والمدى الذي تلتزم فيه الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة

1 - حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

2 - فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص ص 94-95.

3 - ماجدة عطية: مرجع سبق ذكره، ص 333.

4 - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 319.

ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والتوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجهود، الغياب، تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات ... إلخ.

● **اختيار العاملين:** تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، بمعنى أنه لا يكون هناك تناقضا بين الأفراد في المنظمة بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يعملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

● **المخالطة الاجتماعية:** عند القيام باختيار عناصر جديدة من المنظمة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المنظمة، مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة<sup>1</sup>.

سادسا: مستويات وتصنيف الثقافة التنظيمية:

### 1\_ مستويات الثقافة التنظيمية:

يقول رالف لنتون في كتابه " الأساس الثقافي للشخصية " الذي صدر سنة 1945: " أن الثقافة تتضمن على الأقل ثلاثة عناصر: العنصر المادي هو الانتاج الصناعي، والعنصر الحركي وهو عبارة عن السلوك الظاهر وأخيرا العنصر النفسي وهو عبارة عن المعرفة، والموافقة، والقيم التي يشترك فيها أفراد المجتمع ".

ويشمل العنصر الاول والثاني المظهر المفتوح من الثقافة (Overt Culture) أما العنصر الثالث فيمثل المظهر المستتر (Covert Culture)<sup>2</sup>.

### - النظم - الأنماط - الثقافية:

تتكون كل ثقافة من نظم ثقافية، وكل نظام يتكون من عدة أنماط ثقافية التي تتشكل بدورها من وحدات ثقافية بسيطة تسمى السمات الثقافية كل ثقافة تتكون من تنظيم اجتماعي، وتنظيم اقتصادي، وتنظيم سياسي ... إلخ وكل نظام يتألف من أنماط فإذا أخذنا الدين الإسلامي كنظام اجتماعي، فإننا نجد نمط الزكاة، ونمط الزواج، ونمط الصيام، ونمط الحج.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: المرجع السابق، ص 320.

<sup>2</sup> - مذكور ، ابراهيم واخرون : معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، 1975 ، ص201.

والسمة الثقافية (Culture Traits) هي أصغر وحدة يمكن تمييزها من الوحدات المماثلة في البناء الثقافي، فاستخدام الشوكة، والسكين مثلا، أو استخدام الأصابع في تناول الطعام هي سمة ثقافية، ودفع الدية نقدا، أو عينا سمة ثقافية<sup>1</sup>.

#### - الثقافة والشخصية:

مما سبق ذكره حول مفهوم الثقافة، والعناصر المكونة لها تتضح بجلاء العلاقة بين شخصية الفرد، والثقافة. ذلك أن الشخصية هي نتاج الثقافة التي يتعرع فيها الفرد من خلال ما تحدث من تأثير في أفكاره، ومعتقداته، ومعلوماته، وخبراته، كما تحدد القيم والمعايير التي يسترشد بها، وتفرض عليه التقاليد التي يتمسك بها قد تكون مقولة " الإنسان ابن بيئته " لها دلالة على دور الوسط الثقافي في تشكيل شخصية الفرد. وتعمل الثقافة على صياغة شخصية الفرد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية<sup>2</sup> Socialization من خلال مؤسسات (الأسرة، الروضة، المدرسة، المسجد، مؤسسة العمل).

وبالنسبة لعلاقة التنظيم بشخصية الفرد، فإن هذا الأخير من خلال حياته داخل هذا التنظيم يقوم بتمثل قيمه، وضوابطه، ومعايير السلوك فيه وتصبح صورة الذات (هويته) محددة ضمن تلك التمثلات الفردية التي يكونها الفرد عن مؤسسته، والتي تؤثر إلى حد كبير في اتجاهات وسلوكيات حاملها. وهذا ما يساعدنا على تفسير تميز الأفراد حسب مجتمعاتهم أو التنظيمات التي ينتمون إليها<sup>3</sup>.

يقول روبرت ميترون في مقالة له بعنوان: " البناء البيروقراطي والشخصية": { إن الفرد يشهد عملية تنشئة اجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية، حيث يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم تغيرات منها ما هو واضح، كالالتزام المطلق بالنظام، والانتظام، والامتثال للسلطة، والاحتكام للقواعد ومنها ما هو كامن يظهر فقط في مواقف معينة. كما تحدث تغيرات في شخصيات الأفراد نتيجة لخصائص التنظيم الإداري، وتكوينه الداخلي مما يفرض على الأفراد تبنيها، والتكيف معها<sup>4</sup>. (محمد، 1975، ص 95).

<sup>1</sup> - مذكور ، ابراهيم واخرون : المرجع السابق، ص 341.

<sup>2</sup> - الساعاتي سامية : الثقافة والشخصية ، بحث في علم الاجتماع الثقافي ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، ص 223.

<sup>3</sup> . B,Dussauge et B,Ramanatsoa ,technologie et stratigie d'entreprise ,ed sciences intenational,1987,p203

<sup>4</sup> - محمد علي محمد : مجتمع المصنع ، دراسة في علم الاجتماع التنظيم ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط2 ، القاهرة ، 1975 ،

- الثقافة والهوية:

يشير كل من (روتري R. reitter ورومانوتسوا B. romanantsoa) إلى العلاقة بين مفهومي الثقافة والهوية فرغم كونهما مفهوميين متقاربين إلا أنهما ليسا مترادفين. إذ تمثل الثقافة " مجموعة واسعة وغامضة من المبادئ والرموز المرتبطة بالفعل الجماعي، تبقى على السطح في مستوى الشعور، وقبل الشعور. بينما عند تحليل ماهية التصورات، فعل هذا المستوى فقط نجد، أو لا نجد الهوية أين تكون الثقافة مدلولها<sup>1</sup>، ( وهي كذلك " نمط التفكير، والفعل المعتاد، والتقليدي يتقاسمه كل أفراد المؤسسة، ويجب على الأعضاء الجدد تعلمه، وتقبله ولو جزئياً حتى تتقبلهم المؤسسة " في حين أن الهوية تعتبر بمثابة الرمز (LOGO) الذي يتم تشكيله من خلال قوة الثقافة التي يمثلها الأفراد. وتعطي للتنظيم هوية خاصة تميزه عن غيره من التنظيمات، وعليه يمكن القول أن الهوية تجمع بين ما هو ذاتي تصورات الأفراد، وتمثالتهم<sup>2</sup>.

2- تصنيف الثقافة التنظيمية:

نظراً لشمولية مفهوم الثقافة، وتعدد الرؤى لهذا المفهوم، فقد تنوعت التصنيفات التي وضعت للثقافة، وذلك بتعدد واختلاف الزوايا، والمعيار الذي تم من خلالهما دراسة الثقافة وعليه يمكن تصنيف الثقافة حسب المعايير التالية:<sup>3</sup>

- من حيث الانتشار:

- الثقافة الإنسانية: التي تشير إلى كل ما يربط بين أفراد الكائن البشري على مستوى المعمورة، وما يميزهم عن باقي المخلوقات.
- الثقافة المجتمعية: التي تشير إلى الروابط المشتركة لأفراد مجتمع ما كالثقافة العربية، أو الإسلامية (مثلاً) والتي تضم بدورها ثقافات فرعية هي الثقافات الوطنية، ثقافات جهوية، ثقافات مذهبية، ثقافة مؤسساتية.

- من حيث الفعالية:

- ثقافة ديناميكية: وهي الثقافة ذات الفعالية الكبيرة، حيث تحقق الأداء الجيد والتكيف مع مستجدات محيط المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. R, reittet et B , ramanantsoa, pouvoir et politique, au dela de la culture, Mac graw Hill, 1985, p97.

<sup>2</sup> - بويابة محمد الطاهر: مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 57.

<sup>4</sup> - J, C Fauvert et J, R Fourtou, la passion d'entreprise, ed org, p209.

• **ثقافة سلبية:** وهي ثقافة تتصف بكونها مثبطة، ومحبطة، وغالبا ما تعكس صفات عدم الانتماء للمنظمة.

- من حيث القوة والضعف:

- **ثقافة قوية:** وهي الثقافة التي تصل إلى تحقيق هوية لأفراد التنظيم، أو المجتمع.
- **ثقافة ضعيفة:** وهي التي تعكس نوعا من النظام القيمي المهتر بفعل التناقضات، والصراعات بين مختلف الثقافات الفرعية التي تتعاقب على السيطرة داخل التنظيم.

- من حيث نمط التسيير:

- **ثقافة تسلطية:** وهي التي تنطلق من الافتراض بأن القائد هو المسيطر الأمر الناهي الوحيد، والأفراد لا يتمتعون بمستوى النضج الذي يمكنهم من التصرف، وبالتالي تعكس الثقافة طريقة، وأسلوب القائد داخل التنظيم. (تبعاً لنظرية X لـ ماجريقور)
  - **ثقافة ديمقراطية:** التي تقبل بوجود الاختلاف في الرأي، وتنطلق من الإيمان بضرورة مشاركة الأفراد بفعالية في التنظيم على أساس تمتعهم بالنضج والقدرة على الفعل (تماشياً مع نظرية Y)<sup>1</sup>.
- سابعاً: مصادر مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

### 1- مصادر الثقافة التنظيمية:

يحدد كل من بولمان وديل Bol man et Deal أهم مصادر الثقافة التنظيمية:

- العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملاً بسيطاً، أو إطاراً فنياً، أو مديراً مشرفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد، وحسب الموقع الجغرافي، والبيئة التي يعيش فيها الفرد.<sup>2</sup>

- الطقوس والاحتفالات والمناسبات:

تتمثل في المناسبات التي تحتفل فيها المؤسسة، أو يمارس فيها الموظفون طقوساً احتفالية خاصة مثل تلك التي يقوم بها العاملون بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في بداية الدخول الاجتماعي، أو نهاية الموسم الدراسي، أو في التعارف بالموظفين الجدد، أو في استقبال مدير جديد، أو

<sup>1</sup> - بويابة محمد الطاهر: مرجع سابق، ص 58-59

<sup>2</sup> - الشاوي حمد فرجان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 17.

توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد. كما تتمثل هذه الاحتفالات في حفلات جوائز الموظفين المثاليين، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

#### - الأساطير:

وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان أحدهم إيجابي، وآخر سلبي، يتجسد الأول في ربط الإنسان بترائثه، وثقافته القديمة، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، أو الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية؛ غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل وذلك من حيث نوع التفكير، والتصور الذي قد يعتمد من طرف أعضاء المنظمة خاصة في حالة مواجهة مواقف صعبة.<sup>1</sup>

#### - الطرائف والنكت والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحيط، وكشكل من أشكال التخفيف لبعض الصراعات بين العاملين، وتثقيف القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. والنكت في مدلولها الظاهر تستخدم لإزالة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل الممارسات الإدارية والسلوكية لبعض الأعضاء في العمل، كما أن النكت والطرائف، وبعض الأشكال من اللعب تتدرج ضمن ما يعرف بسلوك المزاج في محيط العمل، هذا السلوك الذي يتكون عادة من أوجه مختلفة مثل الفكاهة، التهريج، السخرية، والتي سوف يتعرض لها الباحث بشيء من التفصيل في الفصل الثالث ضمن مصطلح سوء السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

#### - البطولات والرموز الاجتماعية:

وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسية، والإدارة، والتاريخ، وتؤخذ كقدوة ومثال يقتدى به في منظمات العمل الحديثة.

#### - القصص والحكايات:

تعتبر القصص والحكايات عبارة عن رموز تجسد قيما تنظيمية، وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو الجهاز وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي، ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرا، وطريقة كفاحه، ومعاناته في الدراسة والحياة،

<sup>1</sup> - العديلي ناصر محمد: ادارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، ط1، الرياض ، 1993، ص145.

<sup>2</sup> - الشاوي حمد فرجان : مرجع سابق ، ص18.

حتى أصبح وزيراً أو رجل أعمال مشهور، أو مديراً ناجحاً يضرب به المثل.<sup>1</sup> كما اعتبر بعض الباحثين الأوسمة، والنياشين التي تقدمها بعض المؤسسات رموزاً تعبر عن الدلالات التي يفخر بها العاملون.<sup>2</sup>

## 2- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

لقد مر مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور خلالها معنى ومدلول هذا المفهوم. وإذا أردنا أن ندرك فحوى هذا التطور سنجد أنفسنا مضطرين إلى تتبع مراحل تطور التنظيمات، بمعنى آخر مراحل تطور القيم التنظيمية التي تحكم هذه التنظيمات.

### 1- المرحلة العقلانية:

في هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، فيتم تحفيزه مادياً لأداء مهامه، ويعد تايلور Taylor من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية التي أفرزت قيماً مادية، إلا أنها تغيرت مع تطور الفكر الإداري فتغيرت القيم المادية إلى قيم معنوية.

### 2 - مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وعدم إعطائه حقوقه وواجباته، أدت إلى إفراد قيم الحرية، والاحترام، والتقدير.

### 3- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيماً في العمل، فتم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، فعزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، فتطرق هذه المرحلة إلى فرضيات (X و Y) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

### 4- المرحلة العاطفية:

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هاوثورن التي شددت على أهمية المشاعر، وأن الإنسان كتلة من الأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العديلي ناصر محمد : السلوك الانساني والتنظيمي ، منظور مقارن ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1996 ، ص447،

<sup>2</sup> - مصطفى احمد السيد : ادارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، 1999 ، ص416.

<sup>3</sup> - الشاوي حمد فرحان : مرجع سابق ، ص31-32.

## 5- مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم على المشاركة بين الإدارة، والعاملين في العمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، وتخطيط وتنسيق، وإشراف ... إلخ، إضافة إلى العمل الجماعي، والمسؤولية المشتركة.

## 6- مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت قيم جديدة في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية، واستخدام البحث العلمي لإيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، ومن ثم ظهرت قيم جديدة للعلاقات الإنسانية، والجوانب التقنية، وإدارة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر والانفعالات في محيط العمل.

## 7- مرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم جديدة، ويحدد كل من سيرس، وبورتر أربعة وسائل لتكوين ثقافة المنظمة هي:

- **مشاركة العاملين:** أن أول وسيلة حساسة لتطوير، أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين، فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل وهذا ينمي احساساً بالمسؤولية تجاه العمل، ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

- **الإدارة عمل رمزي:** يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فمثلاً العاملون يريدون معرفة الأمر المهم، وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة، وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية إذ يتطلع العاملون إلى أنماط، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها، وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله الإدارة.<sup>1</sup>

- **المعلومات من الآخرين:** إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين عاملاً مهماً في الثقافة، فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة بين العاملين الزملاء، فشعور الفرد مثلاً يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

- **نظم العوائد الشاملة:** لا يقصد بنظم الجانب المادي فقط، بل هذه النظم تشمل التقدير، والاعتراف والقبول، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة، وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة، فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل، والقيم التنظيمية، والاتجاهات العام لأفراد التنظيم، الأنماط السلوكية، وتوقعات

<sup>1</sup> - الشاوي حمد فرحان : مرجع سابق ، ص 34.

أعضاء التنظيم؛ فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغيرات، وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.

### ثامنا: المقاربات النظرية ونظريات الثقافة التنظيمية:

#### 1- المقاربات النظرية:

والمقصود بها المداخل النظرية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته والتي تمكنه من جمع جزئيات بحثه ومن الفهم النسبي ومحاولة التفسير المنهجي، بحيث نستطيع القول إن أغلب النظريات سواء الكلاسيكية أو الحديثة، قد اشارت بطريقة أو بأخرى الى الثقافة التنظيمية، ومحاولة لمجاراة الاتجاهات التي تناولت الموضوع، فقد تم اختيار المقاربات النظرية التالية:

#### أ- مدخل البنائية الوظيفية:

تكمن أهمية تحليلات البنائية المعاصرة في تطويرها وتحديثها للقضايا والموضوعات التي تم معالجتها بواسطة روادها التقليديين، حيث تمثلت المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية المعاصرة في عدة مقولات مثل البناء أو النسق الاجتماعي، المتطلبات الوظيفية، المعتقدات والخلل الوظيفي، الاتفاق والوعي الاجتماعي، ولا تزال تثرى العديد من النظريات السوسولوجية الحديثة، وتعتبر نقطة انطلاق لغيرها من النظريات تحت اطار النظريات السوسولوجية المعاصرة في علم الاجتماع ومن خلال اهم أفكار رواد البنائية الوظيفية سعى تالكوتبارسونز لدراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات الطابع الدائم أو المستقر مما جعله يصنف هذه الأنساق الى انساق اجتماعية وثقافية وشخصية حيث تعتبر الأنساق الاجتماعية والثقافية من اهم الأفكار التي ركز بارسونز على دراستها ولا سيما انه اعطى لها مزيد من الاهتمام حيث اهتم بدراسة الدور الوظيفي للنسق الثقافي في المجتمع الحديث فعرف الثقافة على انها: "نتاج اجتماعي وعامل محدد لدراسة انساق التفاعل الاجتماعي البشري"، وحاول بارسونز ان يميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من الأنماط الثقافية وهي انساق الأفكار والمعتقدات، انساق الأفكار والرموز التعبيرية، انساق التوجيهات القيمية أو الأنماط التكاملية، اثناء تحديد بارسونز لطبيعة مكونات النسق الاجتماعي أشار الى النسق الثقافي على انه مجموعة المعايير والنماذج والقيم والايولوجيات والمعارف والقوانين وغير ذلك من مكونات الثقافة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رايح كعباش: "علم الاجتماع التنظيم"، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006،

انطلاقاً من تصور بارسونز لأي منظمة على انها نسق كلي يتكون من انساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من اجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه ومن بين هذه الأنساق النسق الثقافي، فكل منظمة لها أهدافها الخاصة وهيكلها التنظيمي ويتشكل لها على مر الزمن ثقافة خاصة تهيل سلوكيات وافعال افرادها. اذن فالثقافة في المؤسسة تعتبر نسق فرعي قائم بذاته.

### ب- مدخل العلاقات الإنسانية:

تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الاطار الامبريقي لها واعتمادها على الدراسات الميدانية، حيث تتمثل الخاصية المميزة لحركة العلاقات الإنسانية في تحولها من تراث الإدارة العلمية وما تتضمنه من أدوات ومناهج ضيقة ومناهج ضيقة للتخطيط وتركيزها على الحوافز المادية، الى التركيز على الاثار التي يتعرض لها العامل في عضوية الجماعة غير الرسمية والعمليات الاشرافية، حيث رأى كل من "بول طومسون ودافيد ما كهوف" انه بعد الحرب العالمية الثانية بدا تناول جديد لمدرسة العلاقات الإنسانية ان تجعل العمال اكثر انتاجاً عن طريق ضمان اشباع الحاجات الإنسانية اما هارزبرج فقد اعتقد ان العمال تزداد انتاجيتهم اكثر لما تعطى لهم مسؤولية اكبر في انجازهم المهمة او العمل بأكمله.<sup>1</sup>

اما المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية والذي كان يركز حول نماذج تعزيز واثراء العمل والأساليب والطرق التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، حيث رأى بعض الكتاب الأمريكيين ان بلدهم وفر تجارب او امثلة للتنظيمات التي كانت ناجحة في تحفيزها للعمال وكان السبب الدافع للتحفيز ناجم عن ثقافة التنظيم، فقد رأى كل من "ترانسديلوونكيدي" ان لكل تنظيم ثقافة خاصة بالمشاركة، فهذه الثقافة تؤثر عملياً على كل شيء بداية من الترقية ونوع القرارات التي تتخذ الى الطريقة التي يلبس بها العمال ونوع الرياضة التي يمارسونها، فالتنظيمات يمكن ان تتجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة. اذن هذه النظرية تفتنت الى اثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاج والأداء واصبح

هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي اصبح على المديرين والمشرفين اعطائهم مزيداً من الاهتمام.<sup>2</sup>

### ت- المدخل الاستراتيجي:

كانت كل التصورات والنظريات التطبيقية تعتقد سابقاً بان المنظمة وليدة تكنولوجيايتها ثم تغيرت هذه النظرية فيما بعد الى اعتبار ان الاستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية، ان كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي مشاكلها مع المحيط الخارجي او المحيط

<sup>1</sup> - رايح كعباش: المرجع السابق، ص 127-131.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 132-133.

الداخلي لا يتوقف على قدرة النسق الاجتماعي على انتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وعليه فان "ميشال كروزيه" يقول: في ظل الحياة الاجتماعية ان الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق ان يشكل وان يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك ان يجد الحلول لكيفية تعبئة المواد والمعارف وتوحيد المصالح المختلفة من اجل الاستمرارية والبقاء، فالثقافة تشكل طريقة أخرى للتفكير في المنظمات.

ان الثقافة بما تحتويه من مضامين توحد السلوكيات وتعتبر بديل للتصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني والفعل الاجتماعي المنظم وهي عند "ميشال كروزيه" تكمن في قدرة المنظمات على انتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، أي ان الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق او للمجموعة ان تتشكل او تتكون بواسطة انتاج أدوات او طرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة.

كما ان الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الاستراتيجية التنظيمية والاستراتيجيات التحتية وكذا الاستراتيجيات الفردية الخاصة، فعندما يشكل نسق معايير الاطار المرجعي لكل اختيار استراتيجي كما يبين ذلك "ميشال كروزيه" بحيث يرى ان الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست وليدة فقط لاهدافهم الخاصة وانما وليدة كذلك لثقافتهم وقدراتهم على تنظيم انفسهم من اجل انجاز العمل المشترك<sup>1</sup>.

اذن فالثقافة بالنسبة لميشال كروزيه هي القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضهم البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتجسد الهدف المشترك، فههدف القدرة الجماعية ليست وليدة قواعد وضعها الافراد لهذا الغرض.

### ث - نظرية Z: وليام اوتشي:

لقد ركز وليام اوتشي في نظريته على الافراد وعلى البيئة التي يعملون فيها فهو يعتبر الافراد عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيسي ونشط في اتخاذ القرارات، كما تنطوي هذه النظرية على مجموعة متميزة من القيم كالتوظيف الطويل المدى والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، ومن اهم الأمور التي تقوم عليها او تدعو عليها او تدعو اليها نظرية Z، وهي إعادة توجيه الاهتمام الى الاهتمام الى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية كما أظهرت نظرية Z، ان الافراد الذين

<sup>1</sup> - محمد المهدي بن عيسى: "علم الاجتماع التنظيم من سوسيوولوجية العمل الى سوسيوولوجية المؤسسة"، ط1، بدون دار نشر، الجزائر، 2010، ص48-50.

يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون أكثر نجاحاً في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الكئبة خارج نطاق العمل كما تقوم نظرية Z بالتركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية، ومن الأسس السلمية لثقافة التنظيم ان تتم عملية اتخاذ القرارات بالاجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من اهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم واخلاقيات التنظيم كما تقوم هذه النظرية على ثلاثة مبادئ أساسية تتخلص فيما يلي:

- الثقة بين العاملين وبين العاملين والإدارة مما يساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية في الأداء.

- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

- الالفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات وتعاون واهتمام ودعم الآخرين.<sup>1</sup>

لقد ركزت على هذي النظريات لما لها من أهمية وارتباط وثيق بموضوع البحث وبالخصوص نظرية Z لوليام اوتيشي التي تخدم موضوع البحث بدرجة كبيرة وتتماشى مع فرضياته لاهتمامها بالفرد العامل في منصبه وفي اطار الجماعة فمنحت العامل تحفيزات مادية ومعنوية دفعت الى زيادة في الإنتاج والولاء للمنظمة وحب العمل وزيادة الرغبة فيه، كما تسمح عملية المشاركة بتطوير المنظمة والشعور بالمسؤولية مما يدفعهم الى الابتكار والابداع وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فان ذلك يؤدي الى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة والرضا عن العمل وهذا ما يؤدي الى رفع مستوى أداء الفرد ونتاجية المنظمة على حد سواء.

ومن خلال ما سبق نستنتج ان هذه النظرية تتلاءم الى حد كبير مع موضوع البحث من خلال تبنيها لمجموعة من الاطروحات التي تخدم الدراسة بشكل فعال.

## 2- نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجري الكثير من العلماء والباحثين دراسات مختلفة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات الى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والافراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد:

### 1- نظرية سجية الثقافة:

تدور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة،

<sup>1</sup> - بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 9.

والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الافراد.<sup>1</sup>

وقد كشفت بعض الدراسات ان الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعي السلوك افراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على انهم منحرفين، او اشخاص غير اسوياء من غالبية افراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات "باتسون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة احدهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وان هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الاناث، اما دراسة "لنتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدا التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من افراد التنظيم، ويرى لنتون ان شغل الافراد للمراكز والادوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى ان شخصيات المركز لا تتناقض من البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وانما تتكامل معه.<sup>2</sup>

#### ب- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدا تكاملي واحد يسود الثقافة وانما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ويورد "وصفي" الى ان اويلر يرى ان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد افراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الافراد، وتحدد الكثير من انماطهم الثقافية.<sup>3</sup>

#### ت- نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسطير تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.<sup>4</sup>

وعليه يمكننا القول ان روح الثقافة تشير المجموعة القيم التي ينظر اليها على انها اطار مرجعي لمعظم افراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرارية والتط.<sup>5</sup>

#### ث- نظرية التفاعل مع الحياة:

<sup>1</sup> - عاطف وصفي: "الثقافة والشخصية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص152 .

<sup>2</sup> Linton, r(the culture background of personality), new York, appletoncentry, 1979p13

<sup>3</sup> عاطف وصفي: مرجع سبق ذكره ص155

<sup>4</sup> سامية الساعاتي: "الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي"، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص240

<sup>5</sup> عاطف وصفي: مرجع سبق ذكره، ص150

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها افراد التنظيم مع من حولهم ويتمثل جوهرها في ان أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، زعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وانما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وباختصار يعد أسلوب النظر الى الحياة عن الفكرة الانسان عن العالم.<sup>1</sup>

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين افراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند الى القيم الاجتماعية.

### ج- نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية الى ان قوة المؤسسة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عم اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الامر الذي يعني ان هذه القوة تتعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين والاهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

### ح- نظرية التوافق:

تشير كذلك هذه النظرية الى مفهوم القوانين، والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمولة بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها، اذا كانت ساكنة او متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

### خ- نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق

<sup>1</sup> سامية الساعاتي: مرجع سبق ذكره، ص241

هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والابداع.<sup>1</sup>

من خلال سردنا لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ ان هناك تكامل بينها، اذ ان العامل المشترك في عملية التفسير هو العلاقة بين الفرد العامل والأساليب والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم، حيث ان توفر الخبرات وبروز القيم والمساهمة في الحفاظ عليها وتحديد جماعة التنظيم هي الاطار المرجعي من شأنه ان يقوي تماسك أعضاء المؤسسة ويحسن الخدمات ويحقق الولاء مما يساعد على تحقيق الأهداف.

### تاسعا: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

للثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على المنظمة والعاملين من حيث فعالية المنظمة وسلوك العاملين وغيرها من الآثار والتي سنذكرها فيما يلي:

#### 1- الثقافة التنظيمية والفعالية:

لقد كشفت الدراسات التي اجراها (Petery Waterman) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة القوية وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتميزة الأداء والإنجاز ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالأشخاص يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب الذي تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس ويرى Joy Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية أعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل" ط1، دار وائل للنشر، جامعة الاردن، 2002، ص245-246.

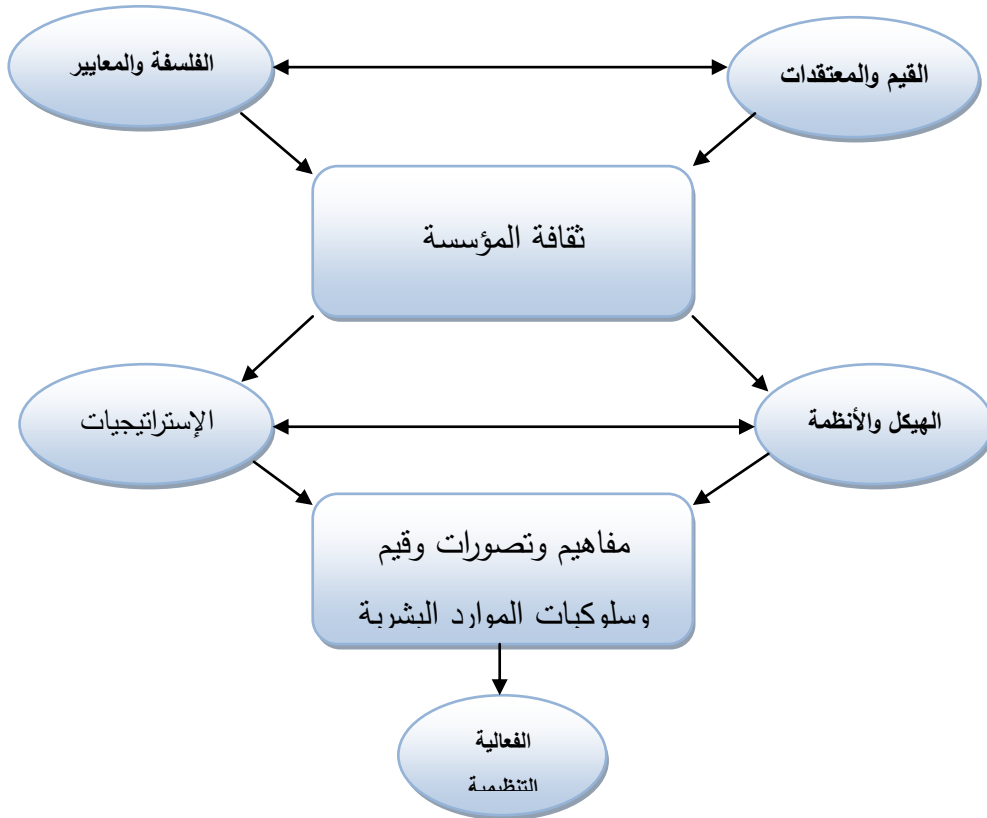
<sup>2</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 339.

2- تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة:

ترتبط الثقافة والإدارة الإستراتيجية بقوة فالتعديل في أحدهما لا بد أن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية، هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الإهتمام بالسعر في سوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أساليب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة.

ومن جهة أخرى، فإن القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على إنجاز الإستراتيجية وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى إدارة الثقافة والإستراتيجية تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من أجل تحسين الأداء والفاعلية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01): تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 103.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

## 3- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر على نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية ( القيادة، واتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها ) وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة وهنا لا بد من الإشارة أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الغدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه الأفراد<sup>1</sup>.

## 4- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل، ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

أ- الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

ب- المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساويين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

ت- الأمن: يشكل الأمن هاجسا رئيسيا لكل موظف إذ يخشى العامل مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فلتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمن الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم: " السلوك التنظيمي سلوك الأفراد ولجماعات في منظمات الأعمال "، مرجع سبق ذكره، ص 340.

<sup>2</sup> كيث ديفير: " السلوك الإنساني في العمل "، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1976، ص 31.

## عاشرا: إستمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية:

لقد تم توضيح في عنصر خصائص الثقافة التنظيمية أن هذه الأخيرة تتميز بخاصة الاستقرار عبر الأجيال، ولكن إذا كانت هذه الخاصية تتسم بنوع من العمومية الشمولية عند ارتباطها بمفهوم الثقافة، فإنه بالنسبة للتنظيمات فإن استمرارية، وانتقال الثقافة التنظيمية يكتسي أبعادا أكثر تحديدا، وارتباطا بخصوصية المنظمات.<sup>1</sup>

## 1- اختيار وتوقيف الأعضاء: (انتقال الثقافة إلى الأعضاء الجدد)

أولى خطوات إستمرارية الثقافة التنظيمية يجب أن تبدأ قبل توظيف الموظفين؛ فيجب على سبيل المثال اختيار الموظف الذي يعطي انطبعا بالاستمرارية، والكفاءة والولاء، ولديه القدرة على الانخراط في عمل المجموعة، أما كون المنظمة تصبح فاعلة اجتماعيا فإن ذلك يعتمد على تصرف، وسلوك أعضائها ونظامها داخل المجتمع، وذلك عبر قيمها، ومعتقداتها ومبادئها، ويتطلب الأمر في بعض الأحيان من الأعضاء التخلي عن بعض مبادئهم، وخصوصياتهم كئمن لانضمامهم للمنظمة.

وحتى يكون الفرد اجتماعيا يجب أن يتعلم الأقوال، والأفعال الصحيحة، والمناسبة لوضعه الوظيفي داخل التنظيم، من خلال تعامله مع الآخرين الذين يدركون ما هو دوره؟ ومن هو الذي يعاقبه إذا أخطأ؟ وكيف يصح مسار سلوكه؟ ويصبح الانخراط الاجتماعي ضروريا في حالة دخول عضو جديد إلى المنظمة، أو في حالة الترقية إلى منصب أعلى... إلخ وعن كفاءات هذا الانخراط نشير إلى أن هناك بعض المنظمات تترك الانخراط في مجتمعها للصدفة، أي يتعلم الموظف الجديد من زملائه ورؤسائه، وهذا النوع من المنظمات يقل فيه انسجام العاملين، وسرعان ما تظهر الخلافات عندما يقرر إحداث تطوير أو ترقية ما. ذلك أن الذين لم ينخرطوا اجتماعيا في المنظمة غالبا ما يواجهون ما هو جديد بالرفض، وترتفع نسبة الاستقالات بينما في المنظمات التي تهتم بتطوير أعضائها اجتماعيا يحدث النجاح في التغيير دون خلل، أو مقاومة.

3- منصور بن ماجد ال سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غيرمنشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية ، 2003،ص23.

## 2- إبعاد الأعضاء الذين لا يتوافقون مع مبادئ المنظمة:

أن الأفراد الذين لا يدركون جيدا قيم منظماتهم سرعان ما يبعدون عنها سواء برغبتهم، او إجباريا والذين يغادرون يتركون رسالة هامة تحذيرية لمن ياتي بعدهم مفادها إما التكيف وإما الابتعاد، وهنا يمكن تفسير سلوك الأفراد عند تخليهم عن بعض قيمته التي اكتسبوها خلال تنشئتهم الاجتماعية، واستبدالها بقيم تنظيمية جديدة في محيط عملهم الجديد. فاستمرارية الثقافة التنظيمية تؤثر في تصرفات الأعضاء، وذلك بتحولها في أنماط سلوكهم، وبالتالي إحداث تغيير في معتقداتهم، وقيمهم، وافتراساتهم الأمر الذي من شأنه كذلك تفسير محافظة أفراد التنظيم على الإستراتيجيات المطروحة لنظم الثواب (المكافأة) والعقاب. وتؤثر نظم التحكم والمعلومات في سلوك أفراد التنظيم بطريقتين:

- أ- تخمين ما هي المعلومات التي تستخدم من طرف صانعي القرار؟ وبالتالي تحديد ما هي المعلومات المطلوبة ؟
- ب- توفير المعلومات، ونظم التحكم للعمال التنفيذيين الخاصة بطبيعة ونتائج تصرف الأعضاء، وذلك بغرض المكافأة والعقاب.

ونشير هنا إلى ضرورة الحذر من فرض النظام، وتطبيق الإجراءات الخاصة بالثواب والعقاب لضمان استجابة صحيحة، ومتوازية من طرف أفراد التنظيم. ذلك أنه في حالة عدم اقتناع الأفراد بقيم ومبادئ المنظمة، فإنه يكون هناك هوة بين الفرد والقيم التنظيمية، ومن جهة أخرى تظل قيمة الشخصية مكبوتة تنتظر اللحظة المناسبة لتخرج للسطح، مما يؤثر لاحقا في المنظمة.<sup>1</sup>

- منصور بن ماجد ال سعود : مرجع سابق ، ص 24- 25 .<sup>1</sup>

بعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوما مظلما يشمل جميع جوانب حياة المؤسسة، بل ويغطي باتساعه، وشموليته جميع العناصر المادية والمعنوية، العلائقية والتنظيمية، وحتى دلالاتها الرمزية. هذه الشمولية التي تميز مفهوم الثقافة التنظيمية تجعلنا كمشتغلين في حقل البحث العلمي، نصل إلى قناعة بأنه لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياة المنظمة بعيدا عن فهم عميق لأبعاد الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة؛ لأن الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة هذه المنظمة، أو هويتها التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى. ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، ولهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها، من خلال التعرف على تطورها، أبعادها، مكوناتها، أنواعها وخصائصها، أهميتها ووظائفها، مستوياتها، تصنيفها وكذا النظريات المفسرة، ومدى انتقالها واستمراريتها في المنظمة.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط افراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء

ونظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية او الداخلية لها، تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك ومن الأمثلة على ذلك ظهور التنوع الثقافي في المنظمة كما تجدر الإشارة إلى أن الهوية الثقافية للمنظمة تجعل من مسألة معالجة مختلف مشكلات المؤسسات تتسم بالخصوصية في الحل والمعالجة، تبعا لخصوصية العناصر الثقافية لكل تنظيم.

## **الفصل الثالث : الاحتراق الوظيفي**

### **من منظور علم الاجتماع**

- أولا : التطور التاريخي للاحتراق الوظيفي.
- ثانيا : مراحل الاحتراق الوظيفي.
- ثالثا : خصائص الاحتراق الوظيفي .
- رابعا : مستويات الاحتراق الوظيفي.
- خامسا : النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي .
- سادسا : النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي .
- سابعا : أبعاد الاحتراق الوظيفي .
- ثامنا : العوامل التي تؤدي ال الاحتراق الوظيفي.
- تاسعا : مصادر الاحتراق الوظيفي .
- عاشرا : أعراض ونتائج الاحتراق الوظيفي .
- احدى عشر: قياس الاحتراق الوظيفي ومقاييسه.
- اثنى عشر: آثار الاحتراق الوظيفي ووسائل مواجهته والتغلب عليه.

الاحترق الوظيفي مرض عصري شائع ، فالمعاصرة ما من مجال حياتنا المعاصرة الا ونراه محملا بتناقضات اجتماعية وضغوط نفسية تؤدي حتما في حال استمرارها للنتيجة المأساوية الاحترق الوظيفي، وقد اكتسب موضوع الاحترق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين في الدول المتقدمة خلال العقود الثلاثة الماضية ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الطبية، ولكن أيضا في مجال التطوير الإداري، لأنها من المشكلات الإدارية الهامة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملون في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، ويعتبر مؤشرا على مرور المنظمات بأزمة يمكن ان تؤدي بها الى التدهور والانحدار ويصيبها الفل على المدى الطويل للأثار السلبية على المنظمات والعاملين بها .

وقد تطور الاهتمام بظاهرة الاحترق الوظيفي بين الباحثين والممارسين ، على حد سواء ، وركزت أبحاث الاحترق الوظيفي على الموظفين في قطاع الخدمات الإنسانية، بما في ذلك الباحثون الاجتماعيون، والممرضون، والمدرسون، والمحامون، والأطباء، ورجال الشرطة، والمهنيين الآخرين التي تتطلب أعمالهم اتصالا مباشرا ومستمر مع الجمهور ، وتظهر ظاهرة الاحترق الوظيفي في القطاعين العام والخاص، وبشكل خاص، بين افراد الذين يبذلون اهتماما بأعمالهم ويتسمون بالمثالية والالتزام، ولكن اعراض الاحترق الوظيفي قد تظهر كذلك في المهن الفنية، مثل: تطوير برامج الحاسب الالىن والحقول الأخرى للبحث والتطوير .

## أولاً : التطور التاريخي للاحتراق الوظيفي:

قبل السبعينيات من القرن الماضي لم يكن اصطلاح " الاحتراق الوظيفي " موجودا في الدراسات السيكولوجية، فقد استخدمت مصطلحات مثل: " الضغط " و " التوتر " لوصف الكثير من العراض المشابهة، ولكن هذه المصطلحات يمكن ان تكون مضللة ذلك ان الضغط والتوتر قد يكون لهما اثار ايجابية ، مثل: زيادة الحافز والنمو الخصي، كما يمكن ان تسبب اثارا سلبية ن وعلى الرغم من ان (كربتينا ماسلاك قدمت عرضا من الاجهاد العاطفي لدى مقدمي الخدمات الإنسانية الى الجمعية السيكولوجية الامريكية في عام (1973م)، فان مصطلح " الاحتراق الوظيفي " برز في عام (1974م) عندما كتب هيربرت فرودنبيرجر مدى حساسية عمل الرعاية ووصف العملية التي أدت بهم الة الاحتراق، حيث قال: ان الاحتراق مختلف تماما عن الاكتئاب، او زيادة العمل، او الاجهاد الذهني، انه عملية عميقة يحاصر فيها الخص نفسيا ويستنفذ الطاقة كلي.<sup>1</sup>

وقد طرا في الآونة الأخيرة تقدم ملحوظ على فهم طبيعة الاحتراق الوظيفي، ولكن تعريف الاحتراق في الواقع لا يزال جيرا الى حد ما وفي كثير من الأحيان فان الملاحظة حالات للاحتراق تكون ايسر من تعريف اعراضه، وبالرغم من الحدائة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، كان هنالك العديد من الدراسات التي تصفه وتصنفه بطرق متعددة ، وهو مما أدى الى ظهور تعاريف متنوعة للاحتراق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه ن ففي مراجعة للأدبيات البحث اجراها بيرلمان وهارتمان perlman<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ابن منيع محمد بن سليمان: الاحتراق الوظيفي في الاجهزة الأمنية بالمملكة السعودية رسالة دكتوراء ، الرياض جامعة نابض العربية للعلوم الأمنية، 2009 ص 65 .

<sup>2</sup> - علي حسام: الانهك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض التغيرات الديمغرافية لدى عتبة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المينا، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، جامعة المينا، 2008، ص36 .

## ثانيا: مراحل الاحتراق الوظيفي :

تنقسم مراحل الاحتراق الوظيفي الى مرحلتين هما:

## 1- المرحلة التنويرية:

وفي بدايتها لم يعرف مصطلح الاحتراق الوظيفي، انما وجدت مصطلحات بديلة بدأت هذه المرحلة في بداية الستينيات من القرن العشرين (1960م) ، حيث لاحظ بعض الباحثين في مجال الصناعة تدني أداء بعض العاملين ذوي الأداء المرتفع مع ظهور بعض المتغيرات السلوكية السلبية، منها التغيب المستمر عن العمل لفترات طويلة، ولقد اطلق على ذلك مصطلح " الوهج " المنطقي Flameouts

## 2- المرحلة التجريبية:

وفيها تطورت النظرة للاحتراق الوظيفي، حيث بدأت في بداية الثمانينات من القرن العشرين، وتطور خلالها مفهوم الاحتراق من الناحية التجريبية، فلقد أصبحت دراسات الاحتراق اكثر منهجية، كذلك الاهتمام بوضع قائمة لقياس الاحتراق الوظيفي، وفيها ظهرت بعض الدراسات الأكثر منهجية، حيث ظهرت في تلك المرحلة دراسة ماسلاك و تلميذها سوزان جاكسون JACKSON & MASLACH، ذلك في سنة (1981م) وقدمتا خلالها اول محاولة جادة لقياس الاحتراق في مجال الرعاية الصحية، ثم طورتا تلك الأداة سنة (1986م) لقياس الاحتراق للعاملين في مجال المهن الاجتماعية، ولذلك المقياس ثلاثة ابعاد الاجهاد النفسي، وتلبد المشاعر ونقص العور بالانجاز الشخصي، ولقد لقي ذلك المقياس هرة واسعة كما حاول بعض الباحثين ربط الاحتراق الوظيفي ببعض المفاهيم والمتغيرات الأخرى مثل: الصلابة النفسية، والمناخ المغلق في العمل، والرضا الوظيفي وصراع الأدوار مما يدلنا على ان الاحتراق الوظيفي ارتبط بأغلب مجالات الحياة، ومنها العمل المهني، والشخصية، والنمط الإداري المتبع في العمل.

وإذا انتقلنا الى النتائج الفكري العربي نجد ان مصطلح الاحتراق الوظيفي ظهر على يد علي (عسكر واخر 1986) ونظر اليه بعض الباحثين أمثال( كمال دواني واخرين 1989)، على انه مفهوم ثلاثي الابعاد: الاجهاد الانفعالي، وضعف الاهتمام بالبعد الإنساني، ونقص الكفاءة والانجاز الشخصي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي حسام : مرجع سابق ، ص 37.

وهناك من يقسم مراحل الاحتراق الوظيفي على النحو التالي :

- **المرحلة الأولى Stress Arousal:** وتعرف بمرحلة الاستثارة الناتجة عن الضغوط، او الشد العصبي الذي يعايشه الفرد في عمله، وترتبط بالأعراض التالية: سرعة الانفعال، والقلق الدائم، وفترات من ضغط الدم العالي، والارق، والنسيان، وصعوبة التركيز والصداع.
- **المرحلة الثانية Energy Conservation:** وتعرف بمرحلة الحفاظ على الطاقة، وتشمل هذه المرحلة بعض الاستجابات السلوكية مثل: التأخر عن مواعيد العمل، وتأجيل الأمور المتعلقة بالعمل، وزيادة في استهلاك المنبهات، والانسحاب الاجتماعي، والشعور بالتعب المستمر.<sup>1</sup>
- **المرحلة الثالثة EXHAUSTION:** وهي مرحلة الاستنزاف، او الانهك، وترتبط بمشكلات بدنية ونفسية مثل: الاكتئاب المتواصل، واضطرابات مستمرة في المعدة، وتعب جسدي مزمن، واجهاد ذهني مستمر، وصداع دائم، والرغبة في الانسحاب النهائي من المجتمع، والرغبة في هجر الأصدقاء. وليس من الضروري وجود جميع الاعراض بكل مرحلة، للحكم بوجود حالة الاحتراق النفسي، ولكن ظهور عرضين او اكثر في كل مرحلة يمكن ان يشير الى ان المعلم يمر بأحد مراحل الاحتراق النفسي والحقيقة ان اعراض الضغوط والاحتراق الوظيفي لا تخفى على المختلطين بالشخص، اذ تبدو واضحة في تعامله مع الاخرين، وتدمره وعزلته والتلويح الدائم باستقاله.

\_ ان ظاهرة الاحتراق لا تحدث فجأة وانما تتضمن المراحل الاتية :

- 1- **مرحلة الاستغراق Involvement:** وفيها يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعا، ولكن اذا حدث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل، وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.
- 2- **مرحلة التبلد Stagnation:** هذه المرحلة تتمو ببطء، وينخفض فيها مستوى الرضا عن العمل تدريجيا، وتقل الكفاءة، وينخفض مستوى أداء العمل، ويشعر الفرد باعتلال صحت البدنية، وينقل اهتمامه الى مظاهر أخرى في الحياة، كاهوايات والاتصالات الاجتماعية وذلك لشغل أوقات فراغه.
- 3- **مرحلة الانفصال Detachment:** وفيها يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب النفسي، واعتلال الصحة البدنية، والنفسية، مع ارتفاع مستوى الاجهاد النفسي.

<sup>1</sup> - الفرحة عدنان : الاحتراق النفسي لدى العاملين مع الاشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في دولة قطر بحث معلم ، الاردن ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 29 ، العدد 2 ، 2000 ، ص 24 .

4- المرحلة الحرجة **Juncture**: وهي اقصى مرحلة في سلسلة الاحتراق، وفيها تزداد الاعراض البدنية، والنفسية، والسلوكية، سوءا وخطرا، ويختل تفكير الفردن نتيجة شكوك الذات، ويصل الفرد الى مرحلة الاجتياح الانفجار.<sup>1</sup>

### ثالثا : خصائص الاحتراق الوظيفي:

ظاهرة الاحتراق الوظيفي تتصف بانها شعور نفسي داخلي يختلط بالاتجاهات والدوافع والتوقعات، والتي من خلالها يصاب الفرد بالمعاناة، ويشعر بالألم والتعب حيث يتصف بعدة خصائص، وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

\_ اعراض الاحتراق الوظيفي ترتبط بمجال العمل.

\_ انخفاض الكفاءة والإنتاجية في العمل.

\_ التركيز على الاعراض السلوكية والوظيفية اكثر من العراض الجسمانية.

\_ تظهر اعراض الاحتراق الوظيفي لدى الافراد الذين لم يصابوا بمشاكل نفسية او يعانون من امراض نفسية.

\_ طبيعة ظاهرة الاحتراق الوظيفي مزمنة وليست عارضة.

### رابعا : الفرق بين الاحتراق والتعارف الأخرى:

أ- الفرق بين الاحتراق الوظيفي وبعض المتغيرات ذات الصلة: يجب توضيح ظاهرة الاحتراق الوظيفي عن غيرها من الظواهر ذات الصلة وذلك كما يلي :

- **الاحتراق الوظيفي والتعب**: يلاحظ ان الاحتراق الوظيفي ليس هو التعب او التوتر المؤقت، مع ان وجود هذا الشعور ربما يكون علامة مبكرة له، فقد يشكل التعب او التوتر المؤقت العلامات المبدئية لهذه الظاهرة، الا ان ذلك ليس كافيا للدلالة عليها، فالاحتراق الوظيفي يتصف بحالة من الثبات النسبي فيما يتعلق بهذه التغيرات.

- **الاحتراق الوظيفي والقلق**: يتكون القلق من اعراض جسمية، وماعر وأفكار مزعجة وغير مريحة ربما تكون متوسطة الدرجة او قد تصل الى القلق الحاد، انه يشير الى وجود صراع انفعالي، وغير واع وعندما يصل

<sup>1</sup> - الفرح عدنان: المرجع السابق ، ص 24.

<sup>2</sup> - العتيبي ادم: علاقة ضغوط العمل بالاضطراب السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي الكوني، جامعة التكوين ، مجلة العلوم الاج ، مجلد25 ، العدد 2، 2007 ، ص25 .

هذا الصراع الى درجة الشدة التي تعاني منها الجسم يعاني الفرد من الضغط والذي يتحول مع الوقت الى الاحترق الوظيفي.

- **الاحترق الوظيفي والضغط النفسية:** يختلف الاحترق الوظيفي عن الضغوط النفسية فغالبا ما يعني الفرد من ضغط مؤقت ويشعر كما لو انه محترقا نفسيا، لكن بمجرد ان يتم التعامل مع مصدر الضغط ينتهي هذا الضغط على اغلب الأحوال وينتج عن عدة عوامل محددة ولمدة قصيرة من الزمن، ولكن الاحترق الوظيفي هو عرض طويل الاجل مرتبط بعوامل ضاغطة ومصادر أخرى مثل الإحباط والتي تؤدي الى الاستنزاف الانفعالي.<sup>1</sup>

\_ الاحترق الوظيفي قد يكون نتيجة لضغوط شديدة، الا ان المصابين بضغط العمل يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغوط بخلاف الاحترق الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ، ويفقد الرغبة في بذل أي مجهود، كما انه لا يرى أي أمل في تحسن الوضع.

\_ كما ان الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذلك بينما في حالة الاحترق لا يشعر الشخص بحقيقة حالته، وان الموظف عندما يشعر بضغط العمل فذلك يعني انه يهتم كثيرا للعمل الذي يؤديه، بينما الموظف الذي يعاني الاحترق لا يكثرث لعمله.

- **الاحترق الوظيفي والتهرب النفسي:** غالبا ما تستخدم المصطلحات بنفس المعنى الا ان التهرب النفسي يمكن اعتباره تمارض ينتج عن إحساس الفرد بانه ليس على ما يرام فيحمي نفسه بدرجة تتعارض مع الإنتاجية كما انه نوع من اللوم الموجه الى العوامل الخارجية بوصفها مسؤولة عن نقص الإنتاجية، فالإنسان حين يجعل من نفسه ضحية تصبح الحياة في نظره اسهل ، وعادة ما يتذرع الانسان بأعذار للتهرب من تحمل المسؤولية مثلا لتقدم في العمر او الإحساس بعدم الأمان، او نقص الإمكانيات المادية، او بظروف الاسرة او بسبب متاعب الحياة، او الظروف الخاصة فلجوء الفرد الى التهرب والبحث عن اعذار يمكن ان يكون مفيدا للفرد عمد مستوى معين، ولكنه اذا أراد ان يصبح الفرد غير منتج، واذا كان مستوى التهرب مخفضا فمن الممكن ان يصبح الفرد غير منتج أيضا، لان نقص مستوى التهرب النفسي عن الحد المناسب ربما يقود الى زيادة الضغط وبالتالي زيادة الضغط فالاحترق الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بدران مني: الاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة 1997، ص35.

<sup>2</sup> الكلابي ورشيد: مرجع سابق ص 91.

- الاحترق الوظيفي وترك الفرد لعمله : ترك الفرد لعمله قد ينتج عن الاحترق الوظيفي، ولكن في الوقت نفسه ربما يستمر الفرد في العمل بالرغم مما يعانیه من احترق وظيفي لأسباب متعددة مقل متعددة مثل الراتب المغري، والضمان الوظيفي.

**كما يمكن التمييز بين مصطلحي الضغط الاحترق النفسي او الوظيفي من خلال عدة نقاط:**

الضغط عبارة عن حالة من عدم التوازن العقلي والانفعالي والجسدي، اما الاحترق فهو ظاهرة ناتجة عن تطور خيبة الامل. وبينما يتولد الضغط عن ادراك الفرد للوضع، ينبعث الاحترق عن شعور الفرد بعدم تلبية احتياجاته وعدم تحقق توقعاته، كما يمكن ان يبقى الضغط لفترات قصيرة مؤقتة او طويلة، ويتطور الاحترق تدريجيا مع مرور الوقت. ويمكن ان يكون الضغط إيجابيا او سلبيا بينما الاحترق سلبي دائما ويمكن ان يحدث الضغط لأي شخص، بينما الاحترق يحدث عند الأشخاص الذين بدأوا حياتهم بأهداف عليا ودافعية شديدة . كما ويحدث الضغط لعدد اكبر من افراد نتيجة سوء العلاقات بين الزملاء، بينما يحدث الاحترق النفسي في المهن التي تتضمن التعامل مع الناس<sup>1</sup>، ونتيجة لذلك اللبس والغموض في مفهوم الاحترق الوظيفي، وارتباطه بالضغوط النفسية نتيجة التداخل في التعريف بين المصطلحين، فقد فرق نيوهاوس Niehouse بينهما في ثلاث خصائص:

- يحدث الاحترق الوظيفي من ضغوط العمل النفسية نتيجة تضارب الأدوار، وازدياد حجم العمل.  
- يحدث الاحترق لهؤلاء الذين عادة ما يتبنون رؤية مثالية لاداء الاعمال والاضطلاع بالمسؤوليات المهنية.

- يرتبط الاحترق عادة بالمهام التي يتعذر على الشخص تحقيقها(القرني،2003).

**رابعا : مستويات الاحترق الوظيفي:**

الاحترق الوظيفي لا يحدث فجأة، بل يحدث عقب عدة ارهاصات ويمر بعدد من المراحل، وقد اختلف الباحثون في عدد تلك المراحل، ففريق ذكر ان له ثلاثة مراحل، والثاني أشار أصحاب الى انه له اكثر من ثلاث مراحل، وذلك كما يلي:

<sup>1</sup> - الجمالي وحسن : مستويات الاحترق النفسي لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتهم التدريبية سلطنة عمان ، بحث معلم ، دراسات عربية في علم النفس ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع المجلد 2 ، العدد 1، 2003 ص11.

1. **مستوى الإنذار والتنبيه Alarm:** ويتم فيها استشارة الجسم، حيث يبدأ في الانتباه للخطر، وينذر المخ الفرد:(العامل) بقرب فقد قدرته على التحمل تدريجيا، فتظهر استجابات هرمونية فيشعر الفرد بارتفاع ضغط الدم، والتوتر العضلي، وسرعة التنفس،
2. **مستوى الاستجابة للإنذار والمقاومة:** حيث يدرك الفرد الخطر، ويحاول التكيف من خلال عدة طرق منها: تحويل العمل لاحد العمال الاخرين تلك الاجازات، وفشل الفرد في التكيف معه سوف يدخله في المرحلة الثالثة.
3. **مستوى الانهك او الاحتراق Burn Out:** حيث ان الفرد قد فشل في التكيف مع هذه الضغوط، مما يجعل طاقته تنهك وتحدث استجابات مرضية، فقد (أشار سيد عبد العال، 2002) الى ان الفرد نتيجة لتلك الضغوط، ولعدم قدرته على التكيف معها، فانه يعاني المرض الجسمي، والمعاناة النفسية، وامراض القلب، وهذه المرحلة من اخطر المراحل، حيث من الممكن ان يصاب الفرد بجلطة في الدماغ، فيتترك العمل نهائيا، وتضطرب علاقته بالبيئة العائلية، بل سيكون عبئا على الدولة، حيث يتحول من فرد منتج الى فرد عالة.
4. **مستوى الاستغراق والتدخل Involment:** حيث يكون في بدايتها مستوى الرضا الوظيفي مرتفعا، ولكن مع عدم حدوث ما يتوقعه الفرد من العمل، وقلة الدعم المقدم له، فيبدأ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للفرد، ويدخل في المرحلة الثانية.
5. **مستوى التلبد والركود Stagnation:** حيث ينخفض فيها مستوى الرضا الوظيفي تدريجيا وتقل الكفاءة ويشعر الفرد بالاعتلال، ويقل اهتمامه لمظاهر أخرى غير العمل مثل: الهوايات.
6. **مستوى الانفصال Detachment:** حيث يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب نفسيا، وتعتل الصحة البدنية والنفسية للفرد، ويرتفع مستوى الاجهاد النفسي.<sup>1</sup>

#### خامسا : النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي:

وسوف نعرض بايجاز هذه النظريات، وبيان مدى العلاقة بينها في تحديدها وتفسيرها لظاهرة الاحتراق الوظيفي، لم يدرس مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد واضح في النظريات النفسية، وانما بدا بصورة

<sup>1</sup> - الفرع عدنان: المرجع السابق ، ص 24.

استكشافية، وتم ربطه بضغط العمل، وعلى أي حال فقد نظرت اليه بعض النظريات من خلال الاطار العام لها، وبحسب ادبيات علم النفس فان هناك نظريات نفسية ثلاث تناولت ظاهرة الاحتراق:

**1. نظرية التحليل النفسي:** فسرت نظرية التحليل النفسي الاحتراق الوظيفي على انه ناتج عن عملية ضغط الفرد على الان المدة طويلة، وذلك مقابل الاهتمام بالعمل، مما قد يمثل جهدا مستمرا لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على مواجهة تلك الضغوط بطريقة سوية، او انه ناتج عن عملية الكبت او الكف للرغبات غير المقبولة بل المتعارضة في مكونات الشخصية، مما ينشا عنه صراع بين تلك المكونات ينتهي في اقصى مراحلها الى الاحتراق الوظيفي، او انه ناتج عن فقدان الانا المثل الأعلى لها وحدوث فجوة بين الانا والآخر، الذي تعلق به، وفقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما انه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحتراق الوظيفي كاتنفيس الانفعالي.<sup>1</sup>

**2. النظرية السلوكية:** تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على انه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، فالمعلم مثلا الذي يعمل في مديرية لا تتوفر فيها الوسائل التعليمية اللازمة، ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين، وكذلك تلاميذ لديهم دافعية صادقة للتعلم، فضلا عن ضغوط الزوجة والأولاد، إضافة الى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم، وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة، واذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيفيه مقبولة ومع ذلك فيمكن استخدام فنيات تعديل (Burn Out) فانه قد يتعلم اسلوكا المفيدة في التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي: فنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط، والاسترخاء واخذ الحمامات الدافئة.<sup>2</sup>

**3. النظرية الوجودية:** فتركز في تفسيرها لاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينها يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فانه يعاني نوعا من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياتهن ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياتهن وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة ان جاز لنا القول،اذ ان الاحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما ان فقدان المعنى يمكن ان يؤدي للاحتراق الوظيفي، ومع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكن

2 - الفريحات عمار والريضي وائل : مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمات الرياض الأطفال في محافظة عجلون ، جامعة البقاء التطبيقية ، كلية عجلون الجامعية ، 2009 ، ص 67.

<sup>2</sup> - الفريحات عمار والريضي وائل، المرجع السابق ، ص 67.

الدمج بين تلك الآراء، فنقول: ان الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج من تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به، اذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراح مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي.<sup>1</sup>

مع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة/ن ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء، فنقول: ان الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به، اذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي فاذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء اكانت ضغوط زيادة العبء عليه ، المضغوط قلة اللعب، ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فستقل كفاءته ويترتب عليه قلة الدعم المقدم له، وكذلك قلة انتاجه مما يعرض الفرد للاحتراق الوظيفي بل قد يترك عمله، او على اقل تقدير توجد النية لترك العمل ان وجد عملا مناسباً غير عمله الحالي، مما يبين الأثر الخطير لاحتراق الوظيفي على المجتمع كله.<sup>2</sup>

4. النظرية المعرفية: ترى النظرية المعرفية ان مصدر سلوك الانسان داخلي معرفي كالعلاقات العقلية التي يدرك من خلالها الفرد الموقف، ليستجيب ويحقق الهدف المحدد، فاذا كان ادراكه للموقف إيجابياً، فيستنتج عنه الرضا، وارتفاع المعنويات، اما اذا كان ادراكه للموقف سلبياً، فقد يؤدي ذلك الى اعراض الاحتراق النفسي (القحطاني، 1436هـ).

5. نظرية Seyle سيللي: يعتبر هانز سيللي اول من استخدم مصطلح الضغط ذلك في مجال الطبو البيولوجيا عام (1926م) و كان مفهومه عن الضغط آنذاك مفهوما فسيولوجيا، ثم طوره بعد ذلك وأوضح الجانب النفسي للمفهوم وقدم سيللي نظريته عام (1956م) ثم طوره بعد ذلك وأوضح الجانب النفسي للمفهوم وقدم سيللي نظريته عام (1956م) ثم أعاد صياغتها مرة أخرى عام (1976م) واطلق عليه متلازمة التوافق العام، وفيها يقرر سيللي ان التعرض المتكرر للاحتراق يترتب عليه تأثيرات سلبية على حياة الفرد ، حيث يفرض الاحتراق الوظيفي على الفرد متطلبات قد يكون فسيولوجية، او اجتماعية، او نفسية، او تجمع بينها

<sup>1</sup> - أبو مسعود سيماهر: ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010، ص96.

<sup>2</sup> - علي حسام: مرجع سابق ، ص49.

جميعا، ورغم ان الاستجابة لتلك الضغوط قد تبدو ناجحة فان حشد الفرد لطاقاته لمواجهة تلك الاحترقات قد يدفع ثمنه في شكل اعراض نفسية وفسولوجية<sup>1</sup>.

### سادسا : النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي:

1- نموذج تشيرنيس: قدم (Cherniss، 1985) النموذج الشامل للاحتراق الوظيفي، وقد قابل مع معاونيه ثمانية وعشرون مهنيًا مبتدئًا في أربعة 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 الى سنتين، ويوضح نموذج تشيرنيس على:

- **خصائص محيط العمل Work Setting:** تتفاعل هذه الخصائص مع الافراد الذين يدخلون لأول مرة ولهم توجهات مستقبلية معينة، وطالب عمل زائدة، ويحتاجون الى مساندة اجتماعية، كل هذه العوامل تعتبر مصادر معينة من الضغط الذي يتعرض له الافراد بدرجات متفاوتة، ويتوأم آخرون عن طريق اللجوء الى الاتجاهات السالبة. اعتبر تشيرنيس خصائص محيط العمل الثمانية متنبئات لمتغيرات الاتجاهات السالبة، والتي تشكل الاحتراق الوظيفي.

2- **نموذج المتغيرات الشخصية والبيئي:** وهو نموذج لتحديد احسن مجموعة من المتغيرات المنبئة بالاحتراق الوظيفي، وقد ضم هذا النموذج مجموعتين من المتغيرات البيئية ركزت المجموعة الأولى على الخصائص التنظيمية الهامة مثل الحالة الاجتماعية الاقتصادية لمكان العمل، مدى فعالية التحكم الشخصي في الوقف المهني، مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ركزت المجموعة الثانية على المساندة من مصادرها المختلفة: (الإدارة، الزملاء، الأصدقاء) كما ضم النموذج مجموعة من المتغيرات الشخصية ركزت المجموعة الأولى على الخصائص الديموغرافية مثل الجنس وسنوات الخبرة، وركزت المجموعة الثانية على متغيرات شخصية مثل الكفاءة المهنية وتقدير الذات والمستوى التعليمي. وفي كل مراحل النموذج وجد ان المتغيرات البيئية والشخصية ذات ارتباط دال بالاحتراق الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - دردير نشوة : الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الغيوم ، مصر، 2007، ص 41.

<sup>2</sup> - الزهراني نوال: الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية، 2008، ص56.

3- نموذج العلاقات البنائية: يقدم هذا النموذج وصفا للعلاقات المتبادلة بين ابعاد الاحتراق الوظيفي: الإنجاز الشخصي، ومشاعر الاجهاد من حيث تأثير كل منها على الآخر، فيشير الى ان بعد الإنجاز الشخصي يؤثر على الاجهاد الانفعالي، بمعنى انه كلما ارتفع انجاز الفرد قل احساسه بالاجهاد، وكذلك احساسه بتبلد المشاعر، هذا من جانب ومن جانب اخر يوضح النموذج تأثير استراتيجيات المواجهة على الاحتراق الوظيفي والتي صنفت الى استراتيجيات فعالة، وأخرى غير فعالة، وأوضح ارتباط استراتيجيات المواجهة الفعالة بالإنجاز الشخصي، بينما ارتبطت الاستراتيجيات المواجهة بنوعها، وبين الاحتراق الوظيفي، وكذلك بين ابعاد الاحتراق الوظيفي ببعضها البعض وهما بعدي تبلد المشاعر و الاجهاد الانفعالي، وبين البعد الثالث للاحتراق والذي يدل على ارتفاعه على انخفاض الاحتراق الوظيفي، بينما يدل انخفاضه على ارتفاع الاحتراق الوظيفي وهو بعد الإنجاز الشخصي.<sup>1</sup>

#### سابعا : ابعاد الاحتراق الوظيفي:

هذا فيما أشار (Leiter&Maslach 1997) الى المجموعة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي الى الاحتراق الوظيفي والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات على النحو التالي:

1. **ضغط العمل:** يشعر الموظف بان لديه أعباء كثيرة محاطو بيه، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جدا خلال مصادر محدودة وشحيحة وكثير من المؤسسات والشركات سعت في العقود الماضية الى الترشيد من خلال الاستغناء عن اعداد كبيرة من الموظفين والعمالة، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، وطابقتهم بتحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم.

2. **محدودية صلاحيات العمل:** ان احد المؤشرات التي تؤدي الاحتراق النفسي هو عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، وتأتي هذه الوضعية من خلال وجود سياسات وأنظمة صارمة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ الإجراءات المناسب من قبل الموظف.

3. **قلة التعزيز الإيجابي:** عندما يبذل الموظف جهدا كبيرا في العمل، ومايستلزم ذلك من ساعات إضافية واعمال إبداعية دون مقابل مادي او معنوي يكون ذلك مؤشرا اخر عن المعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف.

<sup>1</sup> - دردير نشوة: المرجع السابق، ص43

4. **انعدام الاجتماعية:** يحتاج الموظف أحيانا الى مشاركة الاخرين في بعض الهموم والافراح والتنفيس، لكن بعض الاعمال تتطلب فصلا فيزيقيا في المكان وعزلة اجتماعية عن الاخرين، حيث يكون التعامل اكثر من الاجهزة والحاسبات، وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة.

5. **عدم الانصاف والعدل:** يتم أحيانا تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند اخلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس نقاعسا من الموظف، ولكن بسبب رداءة الأجهزة وتواضع امكانياتها ومحدودية برامجها، إضافة الى إمكانية عدم وجود كفاءات فنية مقتررة لاداء الواجبات المطلوبة.

6. **صراع القيم:** يكون الموظف أحيانا امام خيارات صعبة، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما والاضطلاع بدور ما ولا يكون ذلك متوافقا مع قيمته ومبادئه، فمثلا قد يضطر عامل المبيعات ان يكذب من اجل ان يمرر منتجا على عميل، او غير ذلك من الظروف والملابسات.

اشارت نتائج دراسة مشتركة أجرتها الباحثتان ماسلاك وجاكسون حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي الى وجود الابعاد التالية التي تختص بهذه الظاهرة وهي:

- البعد المتعلق بالاجهاد الانفعالي او النفسي.
- البعد المتعلق بتبئد الشعور أو عدم الانسانية.
- البعد المتعلق بنقص الشعور بالانجاز.

#### البعد الأول: الاجهاد الانفعالي والنفسي:

ويتمثل في فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات، والروح المعنوية، وكذلك فقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاده لكل طاقاته، احساسه بان مصادره العاطفية مستنزفة، وهذا الشعور بالإنهاك العاطفي قد يواكبه احساس بالإحباط والشد النفسين حينما يشعر الموظف انه لم يعد قادرا على الاستمرار في العطاء او تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل، ومن الأعراض الشائعة للإنهاك العاطفي شعور الموظف بالرغبة والفرح حين التفكير بالذهاب الى العمل صباح كل يوم، وتحدث حالة الانهاك العاطفي هذه للموظفين في العادة بسبب المتطلبات النفسية والعاطفية المفرطة من قبل الجمهور الذين يتلقون خدماتهم، ويعكس مصطلح الانهاك العاطفي فرضا أساسيا مهما لباحثي ظاهرة الاحتراق، فاعراض الاحتراق متصلة الى حد كبير بشاغلي الوظائف الذين يتطلب عملهم انغماسا

كبيراً في العمل، كما يفترض حالة من التيقظ المسبق، على عكس الضجر، الذي قد يشعر به من يشغلون الوظائف الذين يكون عملهم على وتيرة واحدة أو يتسم بالملل.<sup>1</sup>

يمثل الجانب الاقتصادي جانباً مهماً في معاناة الفرد من الإنهاك النفسي حيث يمثل دخل الفرد الموظف واجره اهد العوامل الاقتصادية ذات الصلة بالإنهاك النفسي، حيث تشير نظم الأجور والحوافز الى ان الاجر والحوافز التي يحصل عليها الفرد تتساوى مع الجهد المبذول والخدمات التي يقدمه. فاذا كانت الرواتب ضعيفة او نظم الحوافز غير فعالة بحيث تكون أداة غير مناسبة للثواب والعقاب يتولد لدى الفرد شعور بالإحباط والقلق، وعدم الرغبة في بذل الجهد مما يحدث لديه استنفاداً عاطفياً ويحاول اختلاق الأساليب لمحاولة التهرب من أداء المهام المطلوبة حتى لا يقع المساءلة بالإضافة الى انه يزداد شعوره بالعزلة الامر الذي يولد عدم الإنسانية وتنتابه حالات من السخط، وعدم الاهتمام ويكثر غيابه.<sup>2</sup>

الاجهاد الانفعالي هو شعور عام بالإنهاك الانفعالي والعقلي يأتي من عبء العمل الثقيل الذي يعاني منه الموظف عند ممارسته لمسؤولياته المهنية، فعند احساسه بالتعب الشديد يصبح غير قادر على العطاء الذي عهد به.<sup>3</sup>

ان البيئة الخاصة بالفرد قد تكون سبباً مباشراً في خلق التوتر لديه في بيئة العمل، مثلما تكون بيئة المنظمة سبباً مباشراً في خلق التوتر والضغط في حياته الخاصة، وبالتالي فان مصادر ضغوط العمل الناتجة عن الخصائص الشخصية لفرد يمكن ان تقسم الى ثلاثة اقسام هي نمط الشخصية، ومدى تأثر الفرد بالضغوط الحياتية، وقدرات ومطالب الفرد. ان الحديث عن مصادر او مسببات ضغوط العمل لا يمكن ان يتم بمعزل عن فهم الفرد ذاته وردود افعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء ذلك في داخل نطاق العمل او خارجها وتأثيرها على أداء العمل سلبياً او إيجابياً. وتمثل المصادر لضغوط العمل رافداً اخر من روافد الضغوط في بيئة العمل ومكملاً لشخصية الفرد وخصائصه النفسية، هذه المصادر بالدرجة الأولى على تصرفات الفرد، سواء اكان ذلك بوعي منه ام بغير وعي، حيث نجد بعض هذه التصرفات، قد تؤدي بالنتاهم مشكلة الضغوط لدى الفرد وازدياد حجم خطورتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Maslach et Jackson: the measurement of experienced burnout journal of occupational behavior, 2, pp99-113, 1981. p109.

<sup>2</sup> - الهنداوي رفقة احمد: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة ادارة العدد 58، 1994، ص 47.

<sup>3</sup> - الرشدان: مرجع سابق، ص 24.

<sup>4</sup> العتيبي آدم: مرجع سابق، ص 37.

يعتبر مفهوم الاحتراق النفسي من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد ظهرت المقالات الأولى حوله في منتصف السبعينات، وظهوره جعل منه موضوعاً ساخناً من قبل وسائل الإعلام المختلفة في التسعينيات، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بهذا المفهوم، فإنه لا يوجد تعريف مثالي له، حيث لا يوجد إجماع واضح بين المرشدين والاكليينكيين والباحثين حوله، فقد ظهرت تعريفات كثيرة تختلف فيما بينها، منها المحدودة ومنها الموسعة، ومنها المتخصصة ومنها العامة، كما أن بعضها يشير إليه كوضع نفسي، وأخرى تتضمن سلوكيات مباشرة، والبعض الآخر عن العملية، كما أن بعضها يعود إلى الأسباب، والآخر يعود إلى التأثير،<sup>1</sup> كما عرفته بأنه حالة من الاجهاد الجسدي والانفعالي والعقلي، تظهر على شكل اعياء شديد وشعور بعدم الجدوى، وفقدان الأمل، وتطور مفهوم ذات اتجاه سلبي، واتجاهات سلبية نحو العمل والناس.<sup>2</sup>

#### البعد الثاني: تبدل المشاعر:

وهو الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، الذي يتسم بالميل نحو تقويم الذات تقويماً سلبياً، وشعور الأفراد، من خلاله بالفشل، وكذلك تدني إحساسهم بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لأعمالهم أو تفاعلهم مع الآخرين. ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل، وتتمثل أعراض هذا البعد في مشاعر الموظف الذي توقع به باستمرار عقوبات تأديبية من رئيسه أو في الشعور كما لو كان الفرد في سفينة تغرق بوسط البحر وتلاطمها الأمواج في كل اتجاه.

**تلبد الشعور أو عدم الإنسانية:** هو حالة الموظف الذي يتولد لديه عور سلبي ومواقف ساخرة

ومتهكمة تجاه المراجعين اللامبالاة ويقاس بدرجات ثلاث حسب مقياس ماسلاك (عال، معتدل، متدن)<sup>3</sup>.

عندما تتأثر استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر، ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي لضغط ومن ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية، ونفسية، وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض. وهذا يرجع إلى اختلاف الناس تبعاً لقوتهم الجسمية، وخصائصهم الشخصية حيث أن

<sup>1</sup> الجمالي وحسن: مرجع سابق، ص 158

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 11

<sup>3</sup> - العلي مهند: مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنين ونابلس، مذكرة ماجستير، م جامعة النجاح الوطنية، نابلس 2003، ص 26.

أضعف جزءاً في النظام الحيوي أو العضوي للإنسان في الجسم هو أول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للانهايار أو التلف، وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد<sup>1</sup>.

ان هناك اهتماماً بالنتائج الفسيولوجية للضغط أكثر من اهتمامه بأثره على الصحة العقلية، السيكولوجية ومن ذلك يمكن القول ان المستويات العالية من الضغط عادة ما يصاحبها الإحباط، والقلق، والاكتئاب، والغضب، والانفعال، والشعور بالملل، وقلة الأهمية وهذه الحالات تؤدي الى تغير في المزاج الن، وهذه النتائج بلا شك تنعكس على المنظمة خاصة عندما يعاني منها رجال الإدارة لما لهم من اثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة .

### البعد الثالث\_ نقص الشعور بالإنجاز:

هو ميل الموظف الى تقييم ذاته بطريقة سلبية فيما يتعلق بأدائه لعمله، وتقديمه للخدمة للمراجعين، وفقدان السعادة والرضا بالعمل، ويقاس بدرجات ثلاث حسب مقياس ماسلاك عال، معتدل متدن<sup>2</sup>.

فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل فيتمثل في نزوعهم نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم، سواء اكان هؤلاء المستفيدين من داخل المنظمة ام من خارجها. ويعني فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل معاملة الافراد كأشياء وليس كبشر، وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة، والتشاؤم، وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل، وكذلك للمستفيدين والمنظمة، كما يتسم الموظف في هذه الحالة بالبرود، وعدم المبالاة، والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، وقلة العناية بهم، وكثيراً ما ينعكس ذلك على تسمية الموظف للأشياء.

### القلق:

يعتبر القلق من مصادر الاحتراق الوظيفي كما يعتبر من مظاهره<sup>3</sup>، ان القلق يشير الى وجود صراع انفعالي غير واع، وعندما يصل هذا الصراع الى الدرجة التي يعاني منها الجسم فيشعر بالضغط، ثم يتحول مع مرور الوقت الى الاحتراق الوظيفي.

<sup>1</sup> - الهنداوي وافية أحمد: المرجع السابق ، ص64 .

<sup>2</sup> - حرتاوي هند: مستويات الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الاردن ، 1991ص13.

<sup>3</sup> - بدران منى: المرجع السابق، ص52.

وكذلك يرى(هيجان، 2005) ان القلق يختلف عن الضغوط والاحتراق الوظيفي، حيث ان القلق قد يكون سببا للضغوط والاحتراق الوظيفي، يل قد يعد القلق ردا تجاه الضغوط التي تقابل الفرد، من ذلك يتضح ان القلق يختلف عن الاحتراق الوظيفي، وان كان كلاهما اضطراريا يتعرض له الفرد، وتصاحبه بعض المظاهر التي قد تتداخل فيما بينهما، ومع ذلك فالقلق: (كحالة) قد يكون ضروريا لسير الحياة ودفع الفرد للقيام بسلوكيات مرغوبة كقلق الاختبار، في حين نجد ان الاحتراق الوظيفي سلبي دائما، فان القلق يمكن وجوده في اغلب المراحل العمرية للفرد، اما الاحتراق الوظيفي فيرتبط بضغوط العمل، أي يرتبط المرحلة العمرية التي يعمل فيها الفرد، كما ان القلق يمكن ان يكون سببا في حدوث الاحتراق الوظيفي<sup>1</sup>.

### التعب:

يختلف الاحتراق الوظيفي عن التعب او التوتر المؤقت ، حيث يرى(عسكر،2000) ان التعب يشكل العلامة الأولى لصحت الارق الوظيفي، كما ان الاحتراق الوظيفي يتصف بأنه حالة من الثبات النسبي فالاحتراق الوظيفي اشمل واعم من التعب، ولذلك يمكن القول ان التعب مرحلة أولى للاحتراق الوظيفي، كما انه يمكن ان يصاب به مجموعة كبيرة من الناس، اما الاحتراق الوظيفي فيصاب به عدد اقل، حيث ان المصابين بالتعب بعضهم يستطيع التكيف معه، فيحصلون على راحة مناسبة تمكنهم من الاستمرار في عملهم، اما الاحتراق الوظيفي فيعبر عن الاستمرار النسبي للتعب والتوتر، فيشعر الفرد انه مستنزف القدرات إضافة الى الاجهاد البدني المستمر، كما يمكن ان يكون التعب من مظاهر الاحتراق الوظيفي<sup>2</sup>.

ويعتبر الاحتراق الوظيفي للفرد منخفضا اذا حصل على درجات منخفضة على البعدين الاول والثاني، ودرجة مرتفعة على البعد الثالث، يكون الاحتراق الوظيفي متوسطا اذا حصل الفرد على درجات متوسطة على الابعاد الثلاثة، بينما يكون الاحتراق الوظيفي مرتفعا اذا حصل على درجات مرتفعة على البعدين الاول والثاني ومنخفضة على البعد الثالث<sup>3</sup>.

### ثامنا : العوامل التي تؤدي الى حدوث الاحتراق الوظيفي:

اشارت الدراسات الميدانية التي أجريت في بيئات مختلفة الى عدد كبير من العوامل التي تلعب دورا بارزا في حدوث ظاهرة الاحتراق لخصها جيرنس على النحو التالي:

<sup>1</sup> - علي حسام: المرجع السابق، ص40.

<sup>2</sup> - عسكر علي: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها ، دار الكتاب الحديث ، ط 2، 2009 ،ص9.

<sup>3</sup> - دردير نشوة: المرجع السابق ، ص41.

1- **العوامل الخاصة بالبعد الفردي:** حيث اتفقت معظم الدراسات على ان الانسان الأكثر انتماء والتزاما بعمله وإخلاص له هو الأكثر تعرضا للاحتراق الوظيفي من غيره من العاملين، و يفسر هؤلاء ذلك بان هذا الانسان يقع تحت تأثير ضغط العمل الذي يعمل فيه مثال ذلك: مدير المدرسة الذي يبذل جهودا مضمّنية في سبيل الحفاظ على المناخ المدرسي ويسعى بحنكة ودراية الى ضبط الوضع المدرسي، وقيادة مدرسته فعالة، يقع أحيانا تحت طائلة الروتين والمركزية التي تفرضها عليه الإدارة التعليمية، وكذلك معلم المدرسة الذي يفني وقته من اجل مستقبل طلابهن ويسعى الى إيصال المفاهيم والمعلومات الى اذهانهم والى تحقيق الأهداف العامة والخاصة، للمواد التي يدرسها، يجد نفسه معرضا للاحتراق النفسي<sup>1</sup>.

2- **العوامل المتعلقة بالبعد الاجتماعي:** تجد العديد من المؤسسات نفسها أحيانا ملتزمة بتحمل عبء العمل من قبل افراد المجتمع الذين يلقون بأعبائهم عليها، الامر الذي يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين الذين يعملون في هذه المؤسسات، وإزاء محاولات هؤلاء التوفيق بين مصلحة العمل وأهدافه، ورسالته ومصلحة المواطنين يجد العاملون الأكثر التزاما وانتماء لمهنتهم انفسهم عاجزين عن تقديم خدمات متميزة مما يدفع بهم الى الإحباط و الإحساس بالتراجع إزاء متطلبات مجتمعهم، بالتالي يحدث لديهم حالة من عدم التوازن ويجعلهم عرضة للاحتراق الوظيفي.

3- **العوامل الخاصة بالبعد المهني:** لما كانت المهنة ومتطلباتها هي الجانب البارز والبعد الاهم الذي يحدد للعامل فيها انتمائه لعمله والتزامه به وبأهدافه، فان الظروف العمل و بيئته تسهمان الى حد بعيد في زيادة او انخفاض حدة ضغط العمل الواقع على العامل، وعلى هذا فان إحساس العامل بفشله في تحقيق اهداف العمل، وكذلك احساسه بفشله في اشباع حاجاته الأساسية من خلال العمل الذي يقوم به سوف يقود به الى حالة من المعنوية المنخفضة، وعدم الرضا عن العمل بأبعاد مختلفة وبالتالي الى الاحتراق الوظيفي.

#### تاسعا : مصادر الاحتراق الوظيفي:

وتنقسم مصادر الاحتراق الوظيفي الى التالي<sup>2</sup>:

- **المصدر الأول:** ينبع من الموظف نفسه من حيث سلوكه ومعيشتة، ومستوى ذكائه وظروفه الاسرية وطموحه وحالته الصحية نفسيا واكلينيكيا.

<sup>1</sup> - عودة يوسف: ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بظغوط العمل لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير، غم نابلس جامعة النجاح الوطنية ، 2010، ص21.

<sup>2</sup> - دردير نشوة: المرجع السابق ، ص55.

• المصدر الثاني: هو المنظمة التي يعمل بها الموظف من حيث عدم وضوح الأدوار او ضغط العمل او نقشي الظلم وعدم الانصاف بين العاملين او ممارسة النمط الديكتاتوري المتسلط من قبل القيادات او عدم وجود امان وظيفي.

• المصدر الثالث: خارج المنظمة وأيضا لا علاقة للموظف به ويتمثل بالضغوط الاجتماعية وظروف الحياة الاقتصادية في مجتمعه والثقافة الاجتماعية التي قد تكون محببة للموظف وتطلعاته، إضافة الى ظروف وطنه السياسية التي تلقي بظلالها على الموظف، وتجعله دائم التفكير بمستقبله وامانه، وتشكل له احباطا يؤثر على عمله، ما يجعله يقع في مستنقع الاحتراق الوظيفي.

#### عاشرا : اعراض ونتائج الاحتراق الوظيفي:

هناك العديد من الاعراض التي تدل على إصابة بما يعرف بالاحتراق الوظيفي، ففي دراسة (لكلاميداس Calammidas) وجد ان اعراض الاحتراق يمكن ملاحظتها في التالي:

- عندما يبدا الموظفون او العمال بالحرص على الاجازات والعطل الأسبوعية.
- كذلك عند انتهاء الدوام اليومي وانصرافهم الى بيوتهم بسرعة.
- كذلك رغبتهم في التقاعد والحديث عنه وعن مزاياه وعن دوره في تخليصهم من العمل.

ويرى الباحث ان الاعراض تمثل الدرجة الأولى والمستوى المبكر للاحتراق، وان هناك اعراضا متقدمة للاحتراق تظهر على النحو التالي<sup>1</sup>:

- أ- عندما تأخذ اعراض القلق النفسي والجسمي مكانها وموقعها على مستوى الصحة الجسمية.
- ب- عندما تبدأ اعراض الإرهاق العقلي تحتل مكانها في سلوكه المهني، وتؤثر سلبا على حماسه واندفاعه في العمل الذي يقوم به.
- ج- محاولاته الجادة انهاء علاقته مع الاخرين، وبخاصة علاقات العمل، ومن ثم عدم الرغبة في الظهور امام الناس.
- د- مرحلة الاحتراق النفسي والوظيفي والانفعالي، حيث تشخص حالات من التذمر المتواصل من العمل، وعدم الرغبة في الأداء والانجاز، والانكفاء عن الاخرين، وعدم الرغبة في التعامل مع الزبائن او مدخلات العمل الأخرى، ومن ثم الانعزال عن الاخرين في مختلف مجالات الحياة.

<sup>1</sup> - ابو مسعود سماهر: المرجع السابق ، ص62.

- كذلك اشارت احدى الدراسات الى ان هناك أربعة مؤشرات أولية ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار كنوع من التحذير بان الفرد في طريقه الى الاحتراق الوظيفي وهي:
- 1- الانشغال الدائم والاستعجال في انهاء القائمة الطويلة التي يدونها الفرد كل يوم، فعندما يقع الفرد في شرك الانشغال الدائم، فانه يضحي بالحاضر. وهذا يعني ان وجوده في اجتماع او مقابلة يكون جسديا، وليس ذهنيا، ففكره اما ان يكون في المقابلة السابقة او فيما ينبغي عمله في اللقاء اللاحق. وعادة في مثل هذه الحالة ينجز الفرد مهامه بصورة ميكانيكية دون أي اتصال عاطفي مع الاخرين، حيث ان الهم الوحيد الذي يشغل باله هو السرعة والعدد وليس الاتقان والاهتمام بما بين يديه.
  - 2- تأجيل الأمور السارة والأنشطة الاجتماعية من خلال الاقتناع الذاتي بان هناك وقتا لمثل هذه الأنشطة، ولكن فيما بعد لن يأتي ابداء، ويصبح التأجيل القاعدة او المعيار في حياة الفرد.
  - 3- العيش حسب القاعدة: (يجب وينبغي) يصبح هو السائد في حياة الفرد، ما يترتب عليه زيادة حساسية الفرد لما يظنه الاخرون، ويصبح غير قادر على إرضاء نفسه، وحتى في حالة الرغبة في إرضاء الاخرين، التي تصاحب هذه القاعدة، فانه يجد ذلك ليس بالامر السهل عليه.
  - 4- فقدان الرؤية: او المنظور الذي يؤدي الى ان يصبح كل شيء عنده مهما وعاجلا وتكون النتيجة بان ينهمك الفرد في عمله لدرجة يفقد معها روح المرح، ويجد نفسه كثير التردد عند اتخاذ القرارات.
- وضع كلا من سبان يولوكايبوتو ثلاث درجات للاحتراق الوظيفي لكل منها اعراض خاصة و هذه الدرجات هي<sup>1</sup>:
- 1- **الدرجة الأولى:** تظهر حالة الاحتراق الوظيفي في هذه الحالة بشكل قصير متقطع يمكن السيطرة عليه بسهولة، ويرى هذان العالمان ان علاج ذلك يكمن بالقيام ببعض التمارين الرياضية التي تقود الى الاسترخاء، ومن ثم القيام باخذ قسط من الراحة وممارسة بعض الهوايات المفضلة بحيث تخفض معها ظاهرة الاحتراق هذه.
  - 2- **الدرجة الثانية:** حيث ذكر العالمان ان ظاهرة الاحتراق عند هذه الدرجة تأخذ شكلا خاصا من الحدة والوضوح وتستعرض وقتا أطول من حيث ديمومتها الى درجة يصعب معها علاجها او العمل على إزالة

<sup>1</sup> - عودة يوسف: المرجع السابق، ص23.

اعراضها بالطرق التي ذكرت في الدرجة الأولى اذ لم يعد الاسترخاء او النوم او القيام ببعض التمارين الرياضية كانت لعلاجها او التخلص منها.

3- **الدرجة الثالثة:** وحسب العالمان سبانيولوكايبوتو فان الموضوع في هذه الدرجة يتطور وتتطور اعراضه من حيث التواصل والديمومة بحيث ترافقها حالات من الإرهاق النفسي، وتزداد المشاكل الصحية والنفسية التي لا يمكن حلها او معالجتها مثلما يتعرض المحترق لحالات من الإحباط والقلق والاكتئاب في الوقت الذي تنعكس نتائج ذلك على حياة المحترق مع الزملاء ومع البيت.

#### احدى عشر : قياس الاحتراق الوظيفي ومقاييسه :

تشكل الاستجابات السلوكية والمظاهر الدالة على الاحتراق الوظيفي القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون في تصميم أدوات تساعدهم على الإجابة على التساؤل فيما إذا كان الفرد بخير او محترق وظيفيا وفي العادة يقوم المستجيب بالجابة على عبارات تقديرية بالموافقة او عدم الموافقة عليها، او الإجابة نفسها من بعد منظور تدريجي على مقياس يتفاوت من ثلاثة الى احدى عشر خيارا. وفيما يلي امثلة لمضمون العبارات التي تتضمنها هذه الادوات.

- مدى الشعور بالتعب والارهاق.
- أسلوب المعاملة مع الاخرين.
- مدى الشعور بالألم رغم غياب الامراض البدنية.
- مدى العزلة او القرب من الاخرين.
- أسلوب الاتصال مع الاخرين.
- النظرة الشخصية للعمل.
- درجة التفاؤل او التشاؤم في النظرة الشخصية للعمل.
- درجة التفاؤل او التشاؤم في النظرة الشخصية للحياة.
- مدى المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
- مدى الرغبة في مساعدة الاخرين.
- غياب او غموض الأهداف في حياة الفرد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عسكر علي: المرجع السابق، ص127.

### 1- مقياس الاحتراق الوظيفي:

- مقياس الاحتراق لفرويدنبرجر (Freudenberger Burn out Questionnaire)

يهدف الى قياس مستوى الاحتراق الوظيفي، ويتكون من (18) عبارة، يتم الإجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الانطباق الى الانطباق التام، وذلك على متصل يتراوح من صفر الى 5، وتشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد الى مستوى الاحتراق الوظيفي ويقسم الافراد كالتالي<sup>1</sup>:

صفر.....25 ان الفرد بحالة جيدة.

26.....35 بداية الإحساس بالضغط.

36.....50 ارهاصات الإصابة بالاحتراق الوظيفي.

51.....64 افرد المحترق.

65.....فأكثر.

### - مقياس ماسلاك Maslach Burnout Inventory:

وفقا للتحليل المفاهيمي الذي قامت به (ماساك وجاكسون، 1981م) ينظر الى الاحتراق على انه متلازمة تتكون ممن ابعاد ثلاثة:

أ-الانهك العاطفي : ويشير الى الإحساس باستنزاف الموارد العاطفية للفرد، ويعد هذا البعد المكون الفردي الأساسي للضغط بهذه المتلازمة.

ب-الشعور بتدني الإنجاز الشخصي: ويشير الى الشعور بتدني كفاءة وإنتاجية الفرد والاحساس المتدني بالكفاءة الشخصية، ويمثل مكون التقويم للاحتراق.

الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الاخرين: ويشير الى الاستجابة السلبية المتشائمة او الافراط في الانفصال عن الاخرين بالعمل، وتمثل الكون الشخصي للاحتراق.

### - مقياس Pinesh للاحتراق الوظيفي:

عرفت بينس ورفاقها الاحتراق على انه حالة ارهاق جسدي وعاطفي وعقلي، تحدث نتيجة الانخراط طويل المدى في مواقف ملحة عاطفيا، ولا تقتصر النظرة في تطبيق مصطلح الاحتراق على المهن المساعدة، كما كان ذلك هو الحال مع النسخة الأولى لمقياس ماساك) للاحتراق، ومع وجود كثير من التشابه مع مقياس

<sup>1</sup> - دردير نشوة: المرجع السابق، ص3.

ماسلاك للاحتراق، فان (بينس) تنظر الى الاحتراق على انه ملازمة اعراض تحدث بصورة متزامنة، وتشتمل على العجز والياس والإحباط، وتدني الإحساس والقابلية للتهيج او إحساس بتدني التقدير الذاتي، الا انها تؤكد ان هذه الاعراض غير مرتبطة بسياق العمل او علاقات التوظيف، وتعد مقياس الاحتراق مقياسا احادي البعد، إضافة الى هذا فان التعريف قريب للاكتئاب، ومؤشر للإجهاد النفسي الذي يشمل الإرهاق البدني والانهاك العاطفي، والإحباط، وتدني النظرة للذات، ومن احد اهم العيوب في هذا التعريف هو انه لا ينظر الى الاحتراق في سياق العمر في الحقيقة، ولم يطبق على العلاقات الوظيفية والحياة المؤسسية فحسب ولكن أيضا طبق على العلاقات الاسرية والصراعات السياسية<sup>1</sup>.

اثني عشر : اثار الاحتراق الوظيفي ووسائل مواجهته والتغلب عليه:

أ- اثار الاحتراق الوظيفي :

للاحتراق الوظيفي اثار سلبية عديدة على الفرد والمنظمة ويشير (سيزلاتيووالاس، 1412هـ) الى عدد من العواقب والاثار للضغط والاحتراق الوظيفي وهي:

1- **الاثار والعواقب السلوكية:** حينما يتجاوز الضغط المستويات العادية اوالمألوفة، تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل القلق، والنزعة العدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكنتئاب، والارهاق، والسلوك المنفر، والتوتر العصبي. ومن الممكن ان تحدث أسباب أخرى لهذه الأنماط، هناك نمطان سلوكيان يرتبطان بالضغط اثارا واهتماما متزايدا في الأوساط الاكاديمية والإدارية، وهما ادمان الكحول والمخدرات، فإدمان الكحول مرض يرتبط بتناول كميات كبيرة من المسكرات تنهك صحة الانسان، وتضعف نشاطه في مجال عمله. ويمكن معرفة هذا المرض من ملاحظة المدير لعدة اعراض مثل: البطء في العمل، والتغيب المتكرر، وسوء التقدير، او سوء الحكم على الأمور، والمظهر المزرى، والتوتر العصبي، والشكوى المتكررة من المرض.

2- **الاثار والعواقب النفسية:** يتعاطم حجم الدراسات والبحوث التي تشير الى وجود علاقة بين الضغط النفسي والمشكلات او الاضطرابات الصحية. وقد دفعت البحوث الطبية بعض الباحثين الى القول ان اكثر من 50 من الامراض تعود الى أسباب ترتبط بالضغط النفسي، وبالرغم من وجود نسب مئوية ثابتة او

<sup>1</sup> - ابن منيع محمد بن سليمان: الاحتراق الوظيفي في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه ، جامعة نابض ، العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2009، ص33.

مؤكدة، فان كثيرا من المديرين يتفقون على ان المشكلات الصحية للعاملين ترتبك في الغالب بالضغط النفسين ومن الممكن ان تؤدي الى مشكلات تنظيمية عديدة، اما أنواع الاضطرابات العضوية التي يبدو انها ترتبط بالضغط، فعديدة ومتنوعة فقد تظهر في شكل اختلالات مثل: العرق، جفاف الفم، ورعشات برد، حمى، ومشكلات تظهر في شكل احباط وقلق واكتئاب، او عواقب اكثر خطورة مثل: ارتفاع نسبة الجلوكوز في الدم، وسرعة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم وامراض شرايين القلب.

3- **الاثار والعواقب التنظيمية:** يتزايد التأييد للنظرية التي تقول: ان الضغط هو العامل الرئيسي في الكثير من المشكلات التنظيمية خاصة مشكلة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب. وتبدو العلاقة بين الضغط والأداء أكثر تعقيدا مما كان يتصورها الناس فيما مضى، فمن الممكن ان يكون للضغط اثر سلبي او إيجابي على الأداء، او قد لا يكون له أي اثر على الاطلاق. فحينما يكون للضغط منخفضا او منعدما، على سبيل المثال يحافظ على العاملون على مستويات أدائهم الحالية والعامه، وبذلك ينعدم النشاط او الدافعية لأداء اكثر، وفي مستويات الضغط المنخفضة الى المتوسطة، يبين البحث ان الناس ينشطون او يستحثون لتحسين مستويات أدائهم، وفي الوقع هناك مستويات ضغط معينة يمكن ان تعمل مثيرا للأداء، الا ان العامل الحاسم في هذه المسألة يتمثل في مدى الفترة الزمنية التي تستطيع الشخص ان يؤدي فيها العمل في هذه الظروف الضاغطة، وحينما ترتفع مستويات الضغط الى اقصى الدرجات، يمكن ان ينخفض الأداء بصورة ملحوظة. ويحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس الشخص قدرا من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء، وعندما يطول امد الضغط على مستوى عال، يحس الناس بضرورة اجراء تغيير ما قبل ان يصيبهم الانهيار، وقد تظهر في هذه المرحلة أنماط سلوكية سلبية مثل الانسحاب، والغضب، والتخريب، وادمان المسكرات، وانماط سلوكية سلبية أخرى).

4- **الاثار والنتائج التنظيمية:** ان سوء إدارة الضغوط في المنظمات يترتب عليه اثار سلبية منها المباشر وغير المباشر: الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط: يتمثل الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط في الغياب، والتأخر والتوقف عن العمل، ودوران العمل أي عدم الاستقرار في الوظيفة لمدة طويلة، كذلك يتمثل في نوعية الإنتاجية، وكميتها، والشكوى من قبل العاملين، وحوادث المرور.

ب- **وسائل مواجهة الاحتراق الوظيفي:** حالة الاحتراق الوظيفي ليست بالدائمة، وبالإمكان تفاديها والوقاية منها. ويعتبر قيام الفرد العامل بدوره المتمثل في حياة متوازنة من حيث التغذية والنشاط الحركي والاسترخاء الذهني

من الأمور الحيوية والمكتملة للجهود المؤسسية في تقادي الاحترق الوظيفي، حيث لا توجد وسيلة تو وصفة سحرية قادرة على التصدي للاحتراق الوظيفي الا ان الدراسات العديدة التي تناولت الموضوع قدمت حلولاً واستراتيجيات يمكن توظيفها للتخفيف من حدته وبالتالي مواجهته.

هناك وسائل عديدة لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي في العمل والتي تهدف الى احداث التغيير ويمكن تقسيم هذه الوسائل الى نوعين وهما:

1- الوسائل الفردية: يقصد بها الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد ان يتبعها للتخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي ومن أهمها الكشف الطبي والراحة والانغماس والمساندة الاجتماعية والعلاج الروحي وفرص العمل البديلة<sup>1</sup>.

وهناك وسائل أخرى من أهمها تغيير فلسفة الحياة، وإعادة تقويم أسلوب الحياة والتأييد الاجتماعي من الزملاء والتمارين الرياضية<sup>2</sup>.

كما اقترحت طرق لعلاجه من خلال التحدث مع الآخرين، وتفويض السلطة، والمشاركة و النظرة التفاضلية، والانتماء على مجموعات ممارسة الرياضة، والتخطيط المسبق لكيفية التصرف مع الاحتراق والانسحاب من مواجهة الواقع، وتغيير نمط السلوك من خلال التدريب<sup>3</sup>.

2- الوسائل التنظيمية: تتعلق الوسائل التنظيمية لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي بدور الإدارة في مساعدة العاملين بها على التخلص من الاحتراق الوظيفي و الوقاية منه، و للتعامل معه اقترحت بعض الوسائل من أهمها تحسين العلاقة بين كافة العاملين، و حسن استغلال تقويم الأداء، وتوضيح معايير الترقية، وتغيير نظام الأجور والحوافز، وتحليل الأدوار، وإعادة تصميم الوظيفي، والاهتمام بالإثراء الوظيفي، والتقدم المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير برامج الاختيار والتعيين، واستخدام نظم تدريب متطورة والتشجيع على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وإيجاد برامج لمساعدة العاملين. ومع ان الاستعراض الظروف المحيطة

1 - هنداوي وفيه أحمد: المرجع السابق، ص125.

2 - النمر سعود: دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات الضغط في القطاعين العام والخاص ، المجلة العربية للإدارة ، م 16، ع م ، 1994، ص11.

3 - النفيعي ضيف الله: الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية في محافظة جدة جامعة الملك ع العزيز، مجلة الوفاق المملكة العربية السعودية الاقتصاد والادارة ، م14، ع1، 2000 ص69.

بهذه الظاهرة يوحى بالكثابة ومحدودية فرص التعامل معها، الا انه في الواقع هناك عمله لتقليل هذه الظروف وبالطبع تتفاوت مواقع العمل في مدى نجاحها تبعا للظروف المحيطة بها. ويمكن اعتبار الخطوات التالية كجهود رامية لتقليل او منع ظهور الاحتراق بين العاملين في مجال الخدمات المهنية<sup>1</sup>:

- 1- عدم المبالغة في التوقعات الوظيفي.
- 2- المساندة المالية للمؤسسات الاجتماعية بالمجتمع.
- 3- وصف تفصيلي للمهام المطلوب اداؤها من قبل المهني.
- 4- تغيير الأدوار والمسؤوليات.
- 5- الاستعانة باختصاصي نفسي للتغلب على المشكلة.
- 6- زيادة المسؤولية والاستقلالية للمهني.
- 7- المعرفة بنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي او المستوى الإداري.
- 8- وجود روح التأزر والاستعداد للدعم النفسي للزميل في مواجهة مشاكل العمل اليومية.
- 9- الامر الذي يتطلب الحوار المفتوح وطرح المشاكل بطريقة دورية.
- 10- الاهتمام ببرامج التطوير ونمو العاملين نموا مهنيا ونفسيا.
- 11- التعامل الإيجابي مع الضغوط او التحكم في الضغوط.

#### ت - كيفية التغلب على الاحتراق الوظيفي والوقاية منه:

- يشر الباحثون الى منع او تقليل الاحتراق الوظيفي ليس بالأمر السهل، نظرا للتباين بين المهتمين في القدرات والتوقعات، الامر الذي يجعل الحد من الاحتراق الوظيفي امرا صعبا، وقد استخلص الباحثون عدة إجراءات يعتبرونها جهودا ترمي الى منع او تقليل الاحتراق الوظيفي الى أدنى درجة ممكنة، ومن هذه الإجراءات ما يلي:
- عدم المبالغة من جانب المهني في توقعاته.
- توسيع نطاق المسؤولية للمرؤوسين والعمل على إيجاد فرص للمشاركة بالقرارات التي تخصهم مباشرة.

<sup>1</sup> - الزهراني نوال: مرجع سابق، ص37.

- إعطاء المهنيين قدرا كافيا من الاستقلالية في القرارات الخاصة بأعمالهم.
- إيجاد روح التآزر والاستعداد لتقديم الدعم النفسي في بيئة العمل.
- تقليل العبء الوظيفي، ويعتبر تقليل نسبة العملاء لكل مهني عدد المرضى لكل طبيب، عدد التلاميذ لكل معلم، عدد المترددين على الاخصائي النفسي او الاجتماعي).
- الابتعاد لفترة زمنية عن العمل الاعتيادي والانشغال بمسؤوليات اخرة.
- تكوين صداقات مع مهنيين اخرين في مجالات غير المجال الذي يعمل به.
- معرفة طرق لتقليل الضغط العصبي والقلق الناتجين من ظروف العمل بمختلف جوانبها.
- النظرة للقيم الانسانية من جانب المسؤولين على انها اهم من القوانين والتنظيمات الإدارية التي تحكم المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الزيود نادر فهمي: واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي والتربوي في محافظة الزرقاء في الاردن ، مجلة العلوم التربوية ، قطر، العدد1، 2002 ص204.

ومن خلال ما سبق نرى ان عالمنا اليوم يشهد نقلة نوعية في مجالات الاعمال المختلفة، ما يتطلب ذلك استنزاف طاقات كبيرة للوصول الى هذه الإنجازات، والتي بدورها تستدعي ان يبذل المرؤوسين جهدا مضاعفا لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث ان ذلك يستنهض المرؤوسين للتعايش مع واقع المنظمة مهما تكون طبيعة لانجاز الذي تم تحقيقه، وعلى العكس تماما، فقد نجد ان هناك واقعا يفرض نفسه على مجموعة من المرؤوسين تحول بينهم وبين تحقيق أي انجاز يذكر داخل المنظمة، هما شعر العامل بعجزه عن تحقيق أي انجاز مادي او معنوي في المنظمة ما يلقي ذلك بظلاله على العامل بعد ذلك ويضيعه في واقع نفسي مدمر ينعكس على الأداء العام له داخل المنظمة.

كما ان احداث الحياة الخارجية والداخلية، وما تخلفه من انعكاسات وضغوط سلبية تؤدي الى استجابات انفعالية مستمرة وحادة للفرد، حيث تشكل كل الاحداث الخارجية بما تحويه من ظروف العمل وتلوث بيئي، وكذلك خلاقات اسرية وضغوطا تتشابه الى حد ما مع الاحداث الداخلية، كان يصاب الانسان بالمرض او القلق او التغيرات الهرمونية المستمرة دوريا.

## **الفصل الرابع: اجراءات الدراسة وعرض وتحليل النتائج**

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: عينة الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: عرض وتحليل النتائج

سادساً: استنتاج عام

يتناول هذا الفصل كافة الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، لا سيما وأن المنهجية العلمية هي نسق من القواعد والإجراءات التي يعتمد عليها البحث العلمي، وهذا النسق مرن وغير مغلق، لذا فهو غير منزه عن الخطأ إلا أنه يبقى أساساً في تدوين المعلومات والبيانات التي يحتاجها أي باحث لإنجاز وتحقيق أهداف بحثه، كما أن المنهج العلمي يلزم الباحث بالدقة والموضوعية، ويضمن حياده النسبي الموضوعي بعيداً عن أهوائه وميوله الشخصي، وبالتالي يلزم الباحث بعدم إبداء رأيه الشخصي دون تعزيزه بآراء لها قيمتها العلمية، والتقييد بإخضاع أي رأي للنقد، فلا رأي فوق النقد والنقاش مهما كانت درجة الثقة فيه، إذ لا توجد حقيقة راسخة بذاتها.

وقد استعرض الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة على عدة خطوات تمثلت في منهج الدراسة ومجتمع عينة الدراسة وأداة الدراسة ومجالات الدراسة.

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني:

لقد أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية " سليمان عميرات " بولاية المسيلة.

2-1- المجال الزمني:

ان الفترة الزمنية لهذه الدراسة تحددت في: 2019/05/22 إلى غاية 2019/05/30.

3-1- المجال البشري لعينة الدراسة:

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة قدر عددها بـ 30 فردا وقد تم أخذها من مجتمع إحصائي قدر عدده بـ 242.

2- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عاملات (قابلات وممرضات) للمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة تتمثل في 242 فردا.

3- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الطواهر الإجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة (موضوع الدراسة)، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف دقيق لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية بهدف فهم مضمونها.

حيث اتجه الباحث لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال تصميم الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض.

4- أدوات جمع البيانات:

لجمع المادة الضرورية لمناقشة فرضيات هذه الدراسة قام الباحث باستخدام مجموعة من الادوات المتمثلة في المقابلة والاستمارة، بحيث تم استخدام المقابلة في هذه الدراسة من أجل توضيح الغموض حول بنود الاستمارة لدى أفراد العينة مجال الدراسة.

أما الاستمارة فهي الاداة الأساسية لهذه الدراسة والتي اشتملت على ثلاث أجزاء، الجزء الأول الخاص بجمع البيانات الشخصية عن المبحوث، أما الجزء الثاني من الاستمارة فهو خاص بالمحور الأول المتمثل في الثقافة التنظيمية يتكون من 15 سؤالاً تتوزع على ثلاث أبعاد، وكل بعد خمسة أسئلة، وهذه الأبعاد تتمثل في- الأنماط الاشرافية الاستبدادية. أما الجزء الثالث من الاستمارة فهو خاص بمحور الاحتراق الوظيفي للمرأة العاملة يتكون من 15 سؤالاً، ومن خلال أبعاده الثلاثة المتمثلة في الاجهاد الانفعالي- ولكل بعد 5 أسئلة وهي أبعاد تم بناؤها على أساس الدراسات السابقة.

#### 4-1- خطوات بناء الاستمارة:

لقد تم بناء استمارة الدراسة وهذا من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:

**الخطوة الأولى:** تحديد الأبعاد التي تتكون منها الاستمارة من خلال أهداف وفروض الدراسة، وبما أن الدراسة دراسة بين متغيرين، متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ومتغير الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع، أي هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي؟ تم تحديد أبعاد من الثقافة التنظيمية وأبعاد الاحتراق الوظيفي وهي كالتالي:

#### أبعاد الثقافة التنظيمية:

- الممارسات الاشرافية الاستبدادية.
- غياب الإثراء الوظيفي.
- غياب تنمية الموارد البشرية.

#### أبعاد الاحتراق الوظيفي:

- الاجهاد الانفعالي.
- نقص الشعور بالانجاز.
- عدم الانسانية.

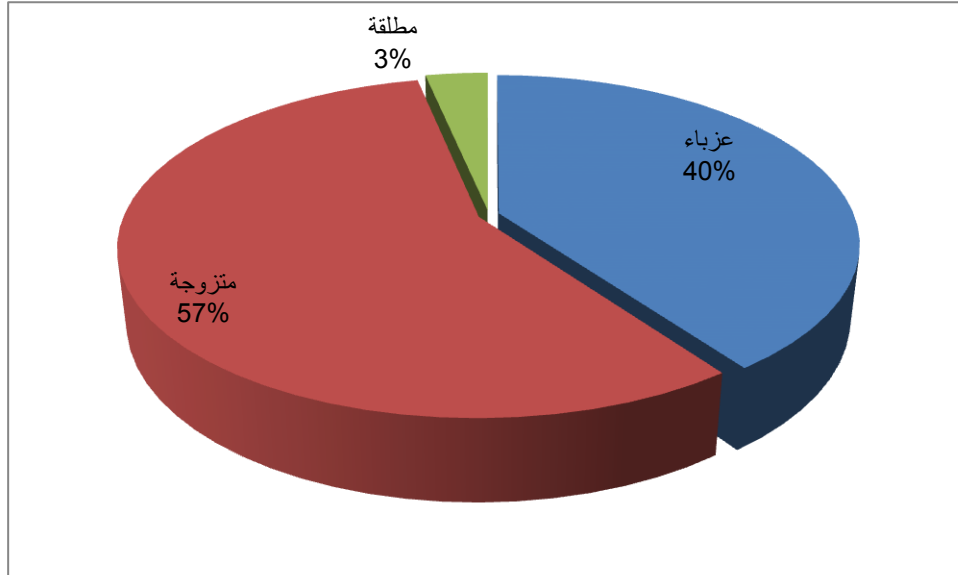
**الخطوة الثانية:** تم كتابة أسئلة الاستمارة من خلال الدراسات السابقة ومن خلال أدبيات كل من الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، وكذا توجيهات الاساتذة والمتخصصين في هذا المجال.

1- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية: لقد تنوعت أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية والنتائج كما هي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
40.00	12	عزباء
56.70	17	متزوجة
03.30	01	مطلقة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (01) نلاحظ أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً ، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " عزباء " وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " متزوجة " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 56,70%، وفي الأخير إجابات الأفراد على السؤال بالبديل " مطلقة " والبالغ عددهم (01) وبنسبة قدرت بـ (03,30)، مما يعني أن أغلب أفراد العينة من الحالة الاجتماعي متزوجين . كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (02) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

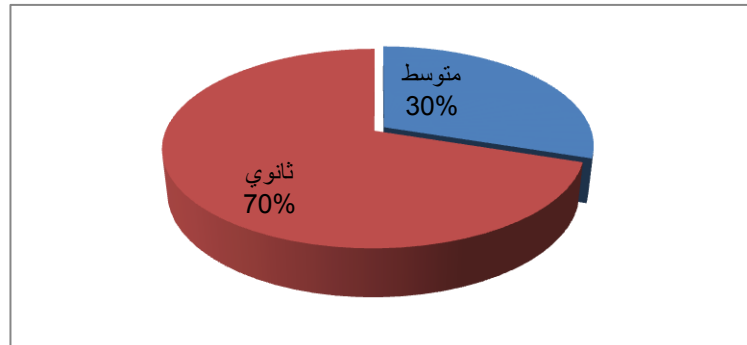
2- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: لقد تنوعت أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والنتائج كما هي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
10.00	03	متوسط
23.30	07	ثانوي
60.00	18	جامعي
06.70	02	دراسات عليا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (02) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " متوسط " وقد بلغ عددهم (03) فرداً بنسبة مئوية بلغت 10,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " الثانوي " والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ 23,30%، في حين نلاحظ ما نسبته (60,00%) من الأفراد الذين كانت إجابتهم على السؤال بالبديل " جامعي " والبالغ عددهم (18)، وفي الأخير إجابات الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل " دراسات عليا " والبالغ عددهم (02) وبنسبة (06,70%)، مما يعني أن أغلب أفراد العينة من المستوى التعليمي جامعي. يمكن تفسيرها ان نسبة دراسات عليا مرتفع راجع لسياسة التوظيف في المنظمة مبنية على اساس علمي تبحث عن الكفاءات بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وايضا متطلبات هذا المنصب والدور الموكل لهذه الفئة، حيث تتمتع بمستوى ثقافي ومعرفي لشغل هذه الوظائف كما هو موضح في الشكل

التالي:



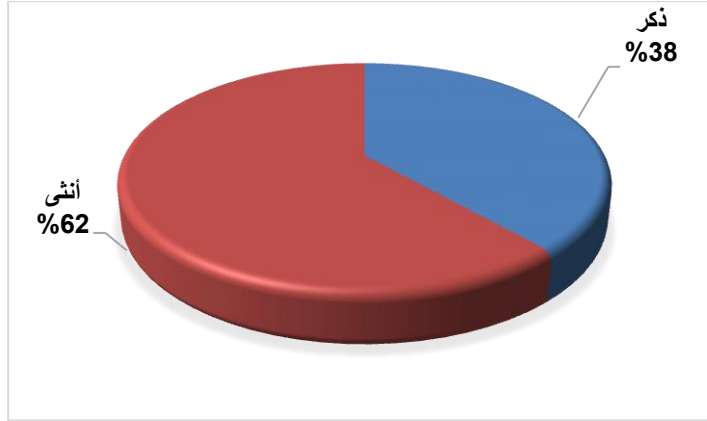
الشكل رقم (03) يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

3- توزيع أفراد العينة حسب الوضع المهني: لقد تنوعت أفراد العينة حسب الوضع المهني والنتائج كما هي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الوضع المهني

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
38,5	15	نعم
61,5	24	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (03) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الوضع المهني والبالغ عددهم إجمالاً (30)، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 69.20%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.08%، مما يعني أن أغلب الأسلوب الإتصالي السائد داخل المؤسسة هو كتابي. كما هو موضح في الشكل التالي



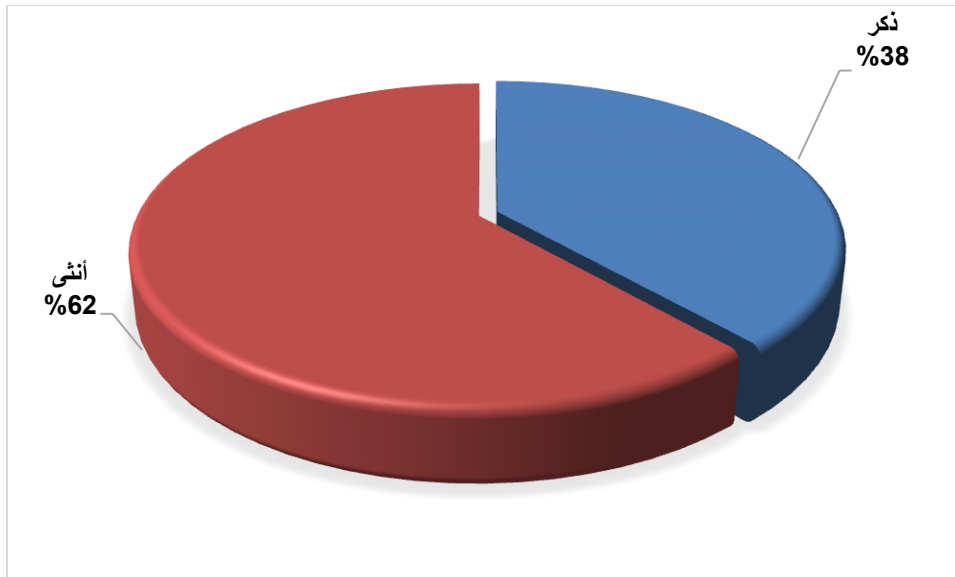
الشكل رقم (04) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الوضع المهني

4- توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها: لقد تنوعت أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها والنتائج كما هي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
69.20	21	أقل من 10 سنوات
30.08	08	من 11 إلى 20 سنة
0.84	01	أكثر من 20 سنة
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال "، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " أقل من 10 سنوات " وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 69.20%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " " والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.08%، مما يعني أن أغلب الأسلوب الإتصالي السائد داخل المؤسسة هو أقل من 20 سنة. ان توفير بيئة العمل والظروف الفيزيائية من توقيت العمل واوراق الراحة والاطعام والامن، كل هذه الظروف تشجع الموظف على البقاء وكذا الاحترام والتقدير. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة المتحصل عليها

أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية: ويشمل هذا البعد على 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، البعد الأول: المتعلق بالممارسات الإشرافية الاستبدادية، والبعد الثاني: المتعلق بغياب الإثراء الوظيفي، والبعد الثالث: المتعلق بتنمية الموارد البشرية.

أ- : عرض وتحليل نتائج البعد الأول: المتعلق بالممارسات الإشرافية الاستبدادية: ويشمل هذا البعد على 5 عبارات جاءت نتائجها كما هي مبينة كالآتي:

1- السؤال رقم ( 08) والذي ينص على: " هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
60.00	18	نعم
40.00	12	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 40,00%، مما يعني أن أفراد العينة يشاركونهم مرؤوسيتهم في اتخاذ القرارات.

هذا راجع إلى أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم، ومنه فهم الأنظمة الخاصة بالعمل والتقيّد بها، وهذا التفاعل الإيجابي والمشاركة في اتخاذ القرارات لا يظهر في تنفيذ العمل فقط بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، وهذا يعزّز ثقة الفرد بنفسه و بالإدارة ممّا يضمن إخلاصه وتقديم تضحيات لها، وهذا ما أشار إليه " إلتون مايو " حيث أكد على ضرورة منح الفرد العامل أهمية ومساعدته على تحقيق ذاته وأهدافه.

2- السؤال رقم ( 09) والذي ينص على: " هل يكثر مرؤوسيك الأوامر لتوجيهك في عملك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
70.00	21	نعم
30.00	09	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل يكثر مرؤوسيك الأوامر لتوجيهك في عملك؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 70,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ 30,00%، مما يعني أن أفراد العينة يكثر مرؤوسيهم عليهم الأوامر لتوجيههم في العمل .

وعليه فإن إجابات العاملات على أن المؤسسة بصفة عامة ومرؤوسيهما بصفة خاصة تعتبر القوة المحركة ، فعلى الرغم من تبني المؤسسة قيادة التغيير من مرؤوسيهما أسلوب السلطة والأوامر والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغيير بالمؤسسة . وهو ما جعل العاملات سوف يشعرن بأن التغيير والتطوير أمر مفروض عليهن، ولم يشاركن فيه، فالرئيس لا يستطيع إحداث تغيير وحده لدى نجهن يشاركون بفعالية من أجل سياسة التغيير، وهنا تكون ثقافة المؤسسة إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

3- السؤال رقم ( 10) والذي ينص على: " هل يعتبر مرؤوسيك مناقشة الأوامر وتبادل الآراء معك مضيعة للوقت؟" وفي حالة الإجابة بنعم؟، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرار	
20.00	06	القمع عند التعبير عن أفكارك	33.30	10	تنعم
13.33	04	يتصرف دون استشارة			
33.33	10	المجموع	66.70	20	لا
			100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل يعتبر مرؤوسيك مناقشة الأوامر وتبادل الآراء معك مضيعة للوقت؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 33,33%، وتوزعت إجاباتهم في حالة الافراد العينة الذين اقرروا بان يعتبر مرؤوسيك مناقشة الأوامر وتبادل الآراء معك مضيعة للوقت على البديل " القمع عند التعبير عن أفكارك " والبالغ عددهم (06) ونسبة قدرت (20,00%)، في حين جاءت إجابات الأفراد على البديل " يتصرف دون استشارة " والبالغ عددهم (04) ونسبة بلغت ب (13,33%)، أما باقي إجابات أفراد العينة الذين إختاروا " لا" فعددهم (20) و بنسبة مئوية قدرت ب 66,33%، مما يعني أن اغلب إجابات أفراد العينة يقرون بان مرؤوسيهم لا يعتبرون مناقشة الأوامر وتبادل الآراء معهم مضيعة للوقت، اي ان القدرة عن التعبير تختلف على حسب تفويض السلطة في العمل، اي كلما كان الفرد له القدرة عن التعبير يمكن ان تفوض له السلطة، وبالتالي تزود المؤسسة نفسها بمراد بشرية ذات نوعية متميزة يمكنها تولي مناصب أعلى بحكم اكتسابها للمهارة والخبرة والكفاءة في إتخاذ القرارات المتعددة من خلال حل المشاكل الروتينية اليومية التي تواجه التنظيم، مما يخفف على المدراء أعباء وتراكمات العمل الكثيرة، ويتيح لهم الفرصة للاهتمام بالقضايا الأكثر أهمية، فكلما تعددت المستويات التنظيمية زادت الحاجة إلى تفويض السلطة، وخلق ما يعرف بتدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المترتبة، لا بد لها من عمليات أو خطوات.

ويفترض سلزنك أن المشكلة البيروقراطية تتعلق بالحاجة لتفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها وهذه الحاجة تعد بمثابة استجابة لحاجة الرقابة داخل التنظيم لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

إن عدم اعتبار المرؤوسين مناقشة الأوامر وتبادل الآراء مضيعة للوقت هذا راجع إلى أن الرئيس يحرص دائماً على تحقيق احتياجات المؤسسة والسهر على خدمتها من خلال الرقابة الدائمة علىعاملات، ومشاركتهم في المعلومات وإعطائهم الثقة المتبادلة، ويوليهم بعض المناصب التي من خلالها يكتسبون فيها القدرة على تحمل المسؤولية والمخاطرة مما سوف تسود بينهم روح المشاركة والتعاون وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

أي كلما كان الفرد كبير في السن كانت له القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل، وهذه منطلقات شستر برنارد وفرق العمل الفعالة: تشهد المنظمات تحدياً كبيراً، نتيجة العديد من التطورات ومن أجل أن ترتقي المنظمات إلى الزيادة وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة في ظل التحديات، والتي تواجهها، بات من الواجب عليها أن تركز جهودها على المورد البشري، وذلك من خلال الاهتمام به والاستفادة منه، واستعماله كمكسب استراتيجي، لأنه يعتبر من أهم مواردها والعنصر المهم للوصول إلى فاعلية الأداء، ويتضح ذلك عن طريق استخدام المداخل الإدارية الحديثة، التي تعتمد على الاستثمار في موردها البشري والاعتماد على المشاركة والأداء ضمن فريق العمل، فالعقول البشرية هي التي تدير المنظمة، لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف.

4- السؤال رقم ( 11 ) والذي ينص على: " هل يميل مرؤوسيك إلى تركيز جميع السلطات في يده؟"،

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

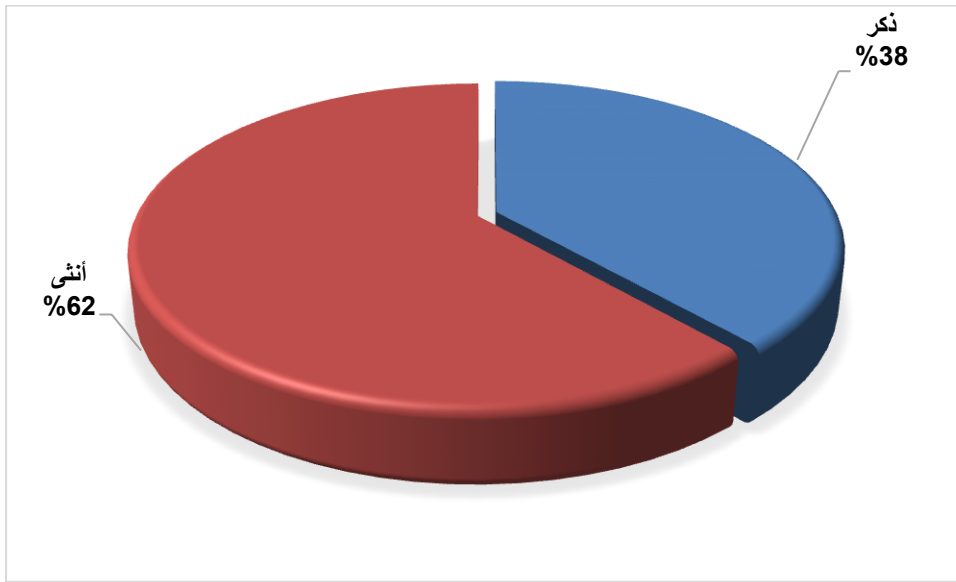
الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
73.30	22	نعم
26.70	08	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل يميل مرؤوسيك إلى تركيز جميع السلطات في يده؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73,30%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 26,70%، مما يعني أن أفراد العينة يميل مرؤوسيهـم إلى تركيز جميع السلطات في يدهم. مما يبين السبب ميل الرؤساء إلى تركيز جميع

السلطات في يده لأنه هو صاحب القرار وتجميعها في يد شخص واحدة بل توزيعها على هيئات منفصلة ومتساوية بحيث لا يمنع هذا التوزيع والإتصال من تعاون ورقابة كل هيئة مع الأخرى. ان تفويض السلطة يختلف على حسب التقدمية في العمل، اي كلما كان الفرد ذو اقدمية يمكن ان تفوض له السلطة، وتجدر الإشارة إلى أن الخصائص التي وضعها ماكس فيبر تحصل في طياتها جوانب إيجابية تضمن الفاعلية، خاصة فيما يتعلق على التقسيم بطريقة محدودة وواضحة بين الأوضاع الاجتماعية، يسمح بوجود درجة عالية من التخصص، الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية والكفاءة المهنية.

كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

السؤال رقم (12) والذي ينص على: " في حالة الخطأ أو الفشل في عملك هل يلقي مرؤوسك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
56.70	17	اللوم عليك وحدك
43.30	13	يهدك بالتقارير والعقوبات
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " في حالة الخطأ أو الفشل في عملك هل يلقي مرؤوسك؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " اللوم عليك وحدك " وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56,70%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " يهددك بالتقارير والعقوبات " والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 43,30%، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يقرون بان في حالة الخطأ أو الفشل في العمل يلقي مرؤوسين هو اللوم عليا وحدي.

وهذا راجع إلى أنو العمال يحبون اللوم عليهم دون علم اصداقهم نتيجة لان اللوم في المؤسسة سوف يمنع الفرد من تكرار الخطأ مرة أخرى والاستفادة من خبرة زملائه

ب- عرض نتائج بيانات البعد الثاني المتعلقة بغياب الإثراء الوظيفي: ويشمل هذا البعد على 5 عبارات جاءت نتائجها كما هي مبينة كالآتي:

السؤال رقم ( 13) والذي ينص على: " هل تأخذ أفكارك وأرائك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار من قبل مرؤوسيك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
73.30	22	نعم
26.70	08	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تأخذ أفكارك وأرائك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار من قبل مرؤوسيك؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73.30%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 26,70%، مما يعني أن أغلب أفراد العينة تؤخذ أفكارهم وأرائهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار من قبل مرؤوسيهـم.

اي كلما كان الفرد كبير في السن كانت له القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل، وهذه منطلقات شستر برنارد وفرق العمل الفعالة: تشهد المنظمات تحدياً كبيراً، نتيجة العديد من التطورات، ومن أجل أن ترتقي المنظمات إلى الزيادة وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة في ظل التحديات، والتي تواجهها

بات من الواجب عليها أن تركز جهودها على المورد البشري، وذلك من خلال الاهتمام به والاستفادة منه، واستعماله كمكسب استراتيجي، لأنه يعتبر من أهم مواردها والعنصر المهم للوصول إلى فاعلية الأداء، ويتضح ذلك عن طريق استخدام المداخل الإدارية الحديثة، التي تعتمد على الاستثمار في موردها البشري والاعتماد على المشاركة والأداء ضمن فريق العمل، فالعقول البشرية هي التي تدير المنظمة لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف.

السؤال رقم ( 14) والذي ينص على: " هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

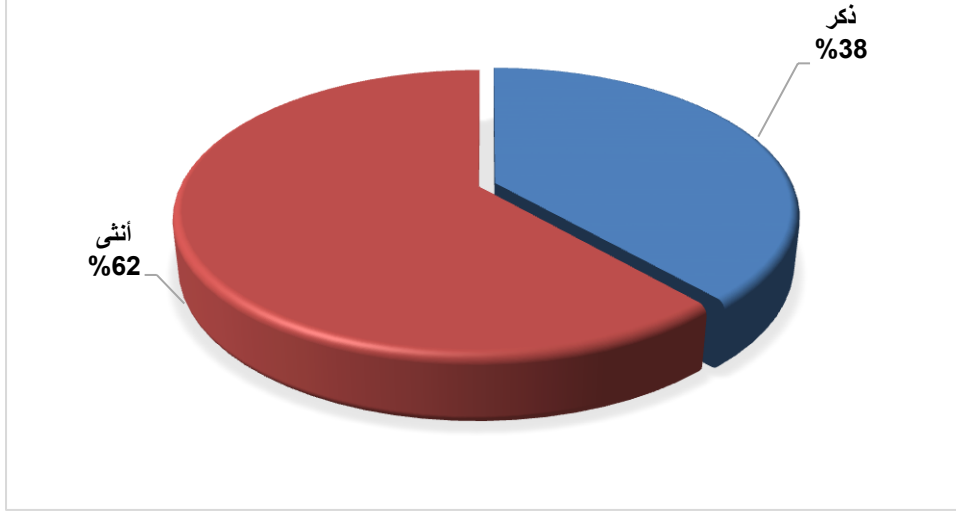
الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(14)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
66.70	20	نعم
33.30	10	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 66,70%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33,30%، مما يعني أن أفراد العينة يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز.

توجه كافة جهود الموارد نحو تحقيق الأهداف المرسومة وغرس روح الانتماء والولاء لدى كافة العاملين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنظمة وأن تستثمر في موردها البشري، فمن خلاله تستطيع المنظمات التغلب على معظم مشكلاتها بإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة وإشباع المناخ التنظيمي ابتكار وإبداع وعدم إهمال التحفيز، من خلال ما سبق على المؤسسة أن تحفيز العاملين داخلياً وليس خارجياً فقط، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمؤسسة

والاعتزاز بممارسة العمل فيها، وكذلك تشجيع الطاقات الكامنة لدى العمال وتحفيزهم على الابتكار لمساعدة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة التنافسية، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

السؤال رقم ( 15 ) والذي ينص على: " هل لديك قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعا بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

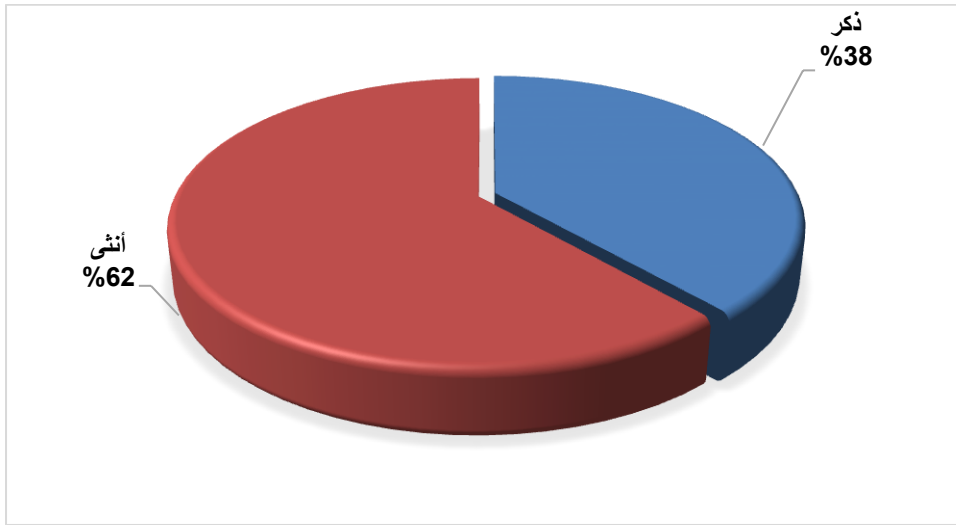
الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
38,5	15	نعم
61,5	24	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل لديك قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعاً بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب ؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56,70%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 43,30%، مما يعني أن أفراد العينة لديهم قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعاً بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب .

إلى التركيبة السيكولوجية لكل عامل، ورجبته في تولي المناصب والشخصية المهمة التي تعتمد على المرونة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطرة، فهذه الصفات من شأنها تحقيق إنجاز أكثر وتميز في أداء المهام، وهذا ما أشارت إليه نظرية الدافعية (مكلياند)، مفادها أن الأفراد الذين يمتلكون دافعاً قوياً نجدهم يقومون بأداء مميّز ويرغبون في التّحدي تحمل المسؤولية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما أدلى به رئيس القسم بقوله: أنّه من المعايير العقلانية والأخلاقية في تقييم الأداء هو قدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإخلاصه في عمله، إضافةً إلى الأمانة و المواظبة.

كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

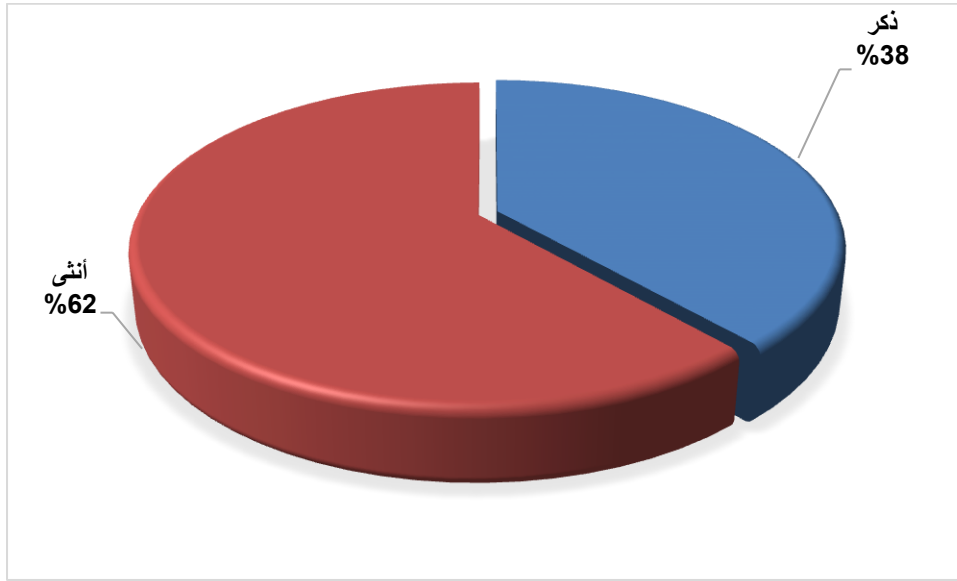
السؤال رقم ( 16) والذي ينص على: " هل للثقافة التنظيمية دور في تطوير قدرات العامل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
80.00	24	نعم
20.00	06	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل للثقافة التنظيمية دور في تطوير قدرات العامل؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت 80,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم

على هذا السؤال بالبدیل " لا " والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ 20,00%، مما يعني أن أفراد العينة يقرون بان للثقافة التنظيمية دور في تطوير قدرات العامل . كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

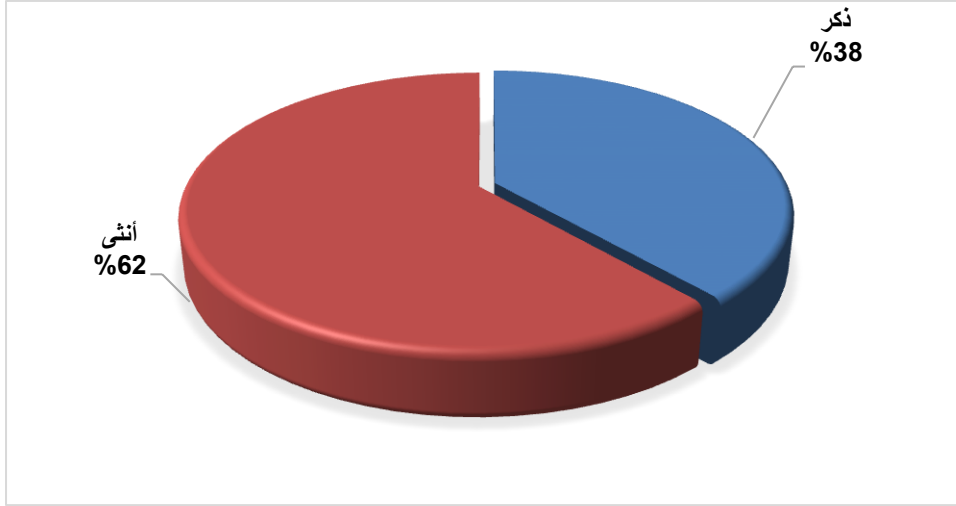
السؤال رقم ( 17 ) والذي ينص على: " هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

النسبة المئوية	التكرارات	البدیل
33.30	10	نعم
66.70	20	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبدیل " نعم " وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 33,30%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبدیل " لا " والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 66,70%، مما يعني أن أفراد العينة يقرون بان هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات ويفسر نتيجة الى

عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح بمعنى أنه لا يكون هناك تناقضا بين الأفراد في المنظمة بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يعملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين. كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

ج- عرض نتائج البعد الثالث المتعلق حول تنمية الموارد البشرية: ويشمل هذا البعد على 5 عبارات جاءت نتائجها كما هي مبينة كالآتي:

السؤال رقم (18) والذي ينص على: " هل تهتم مؤسستك بالتدريب والتكوين وتطوير القدرات العاملين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

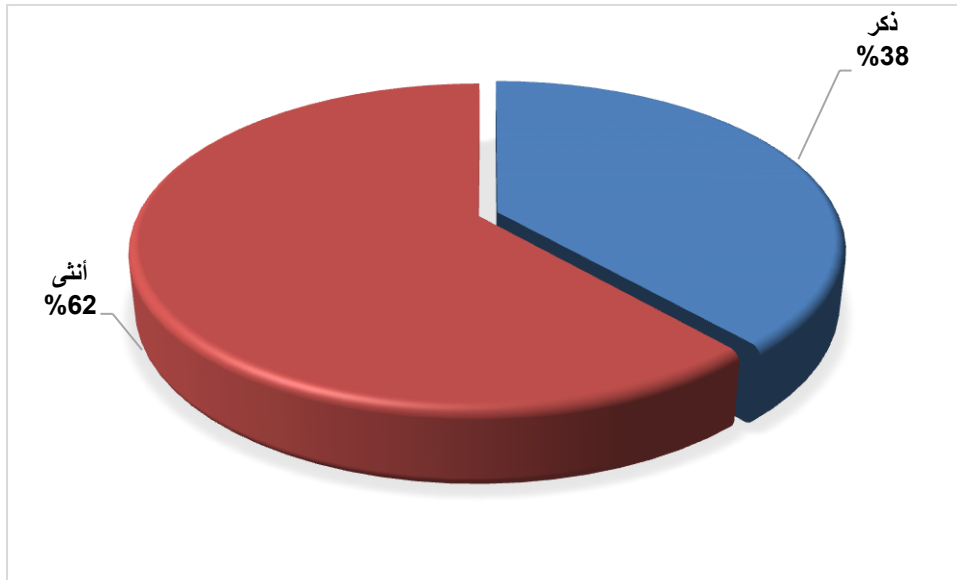
النسبة المئوية	التكرارات	البديل
26.70	08	نعم
73.30	22	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا على السؤال " هل تهتم مؤسستك بالتدريب والتكوين وتطوير القدرات العاملين؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (08) فردا بنسبة مئوية بلغت 26,70%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ 73,30%، مما يعني

أن أفراد العينة يقرون بأنه لا تهتم مؤسستك بالتدريب والتكوين وتطوير القدرات العاملين. إذا حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطاً قصير الأجل، ومنتظر منه عائد، وأن ميزانيته محدودة، أو تنتظر إليه على أنه نشاط إداري، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصداقية.

أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب. مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات برنامجها.

كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

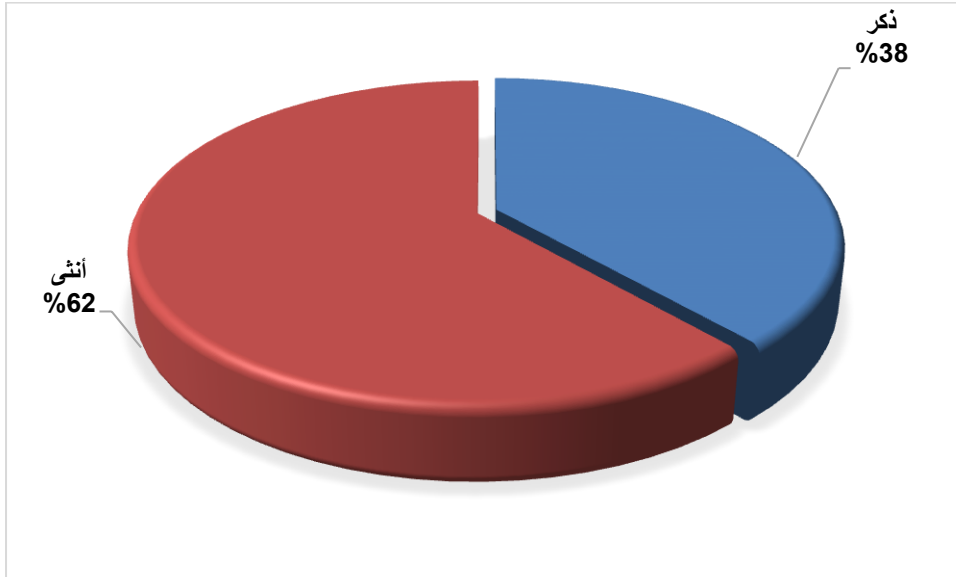
السؤال رقم (19) والذي ينص على: " هل تعمل مؤسستك على تطوير طرق العمل من أجل أداء أحسن؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
30.00	09	نعم
70.00	21	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تعمل مؤسستك على تطوير طرق العمل من أجل أداء أحسن ؟، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (09) فرداً بنسبة مئوية بلغت 30,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (70,00) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.08%، مما يعني أن أفراد العينة يقرون بأنه لا تعمل مؤسستك على تطوير طرق العمل من أجل أداء أحسن . المؤسسة التي تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فإن الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل والصراعات بين الأفراد.

كما هو موضح في الشكل التالي



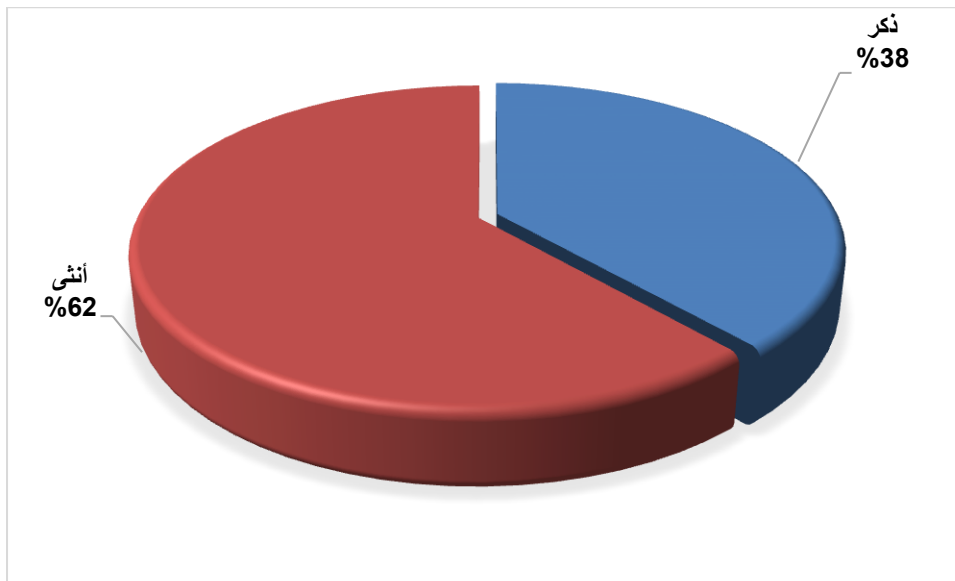
الشكل رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

السؤال رقم ( 20 ) والذي ينص على: " هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
66.70	20	نعم
33.30	10	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 66,70%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33,30%، مما يعني أن أفراد العينة لديهم اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتهم لمهامهم. كما هو موضح في الشكل التالي



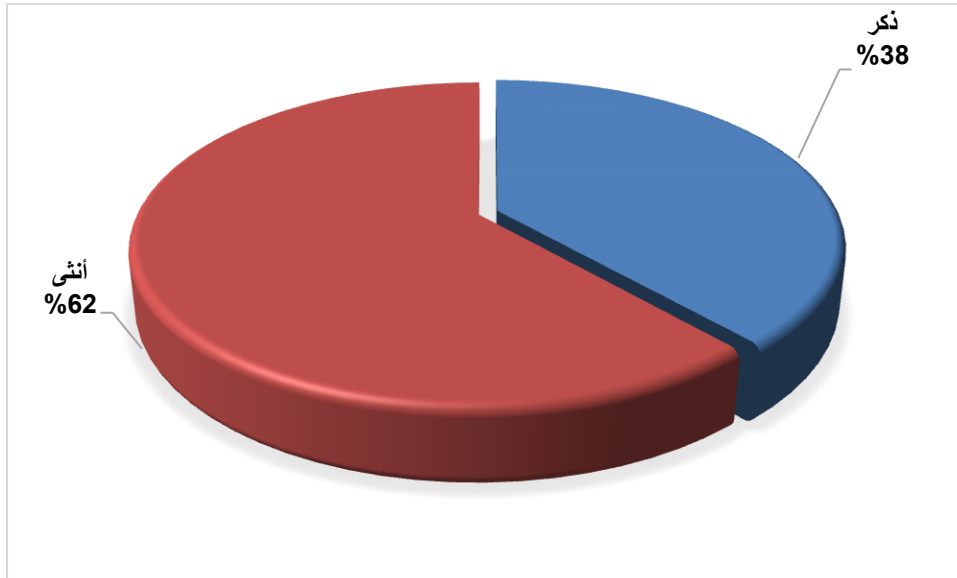
الشكل رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

السؤال رقم ( 21 ) والذي ينص على: " هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
70.00	21	نعم
30.00	09	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 70,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.00%، مما يعني أن اغلب أفراد العينة تفتقر مؤسستهم التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال. كما هو موضح في الشكل التالي:



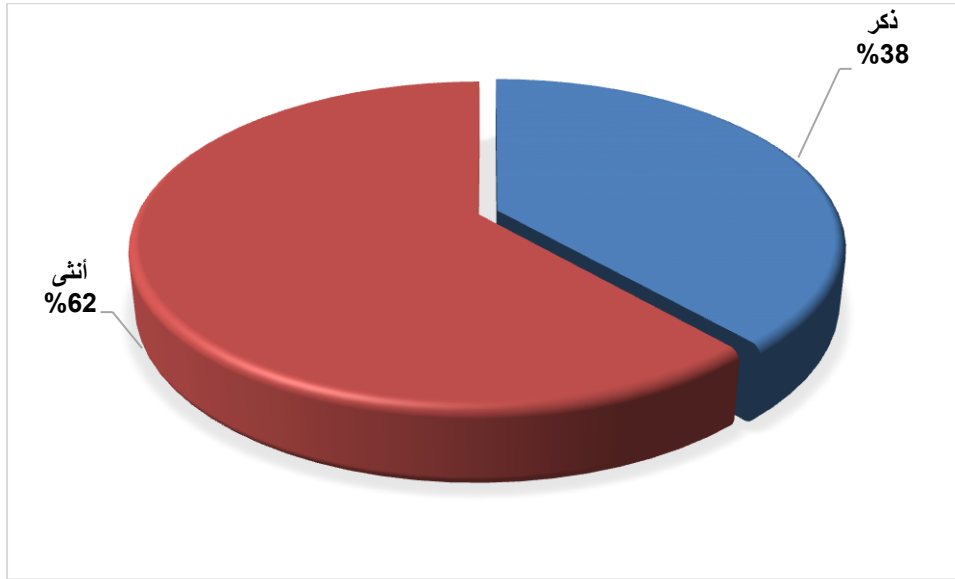
الشكل رقم (14) يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(21)

السؤال رقم ( 22 ) والذي ينص على: " في رأيك هل الثقافة التنظيمية القوية تساهم في تحسين أدائك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
93.30	28	نعم
06.70	02	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " في رأيك هل الثقافة التنظيمية القوية تساهم في تحسين أدائك؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93,30%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 06,70%، مما يعني أن أغلب أفراد العينة في رأيهم أن الثقافة التنظيمية القوية تساهم في تحسين أدائهم . كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (15) يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(22)

ثانياً: تحليل نتائج بيانات متعلقة بالاحتراق الوظيفي: ويشمل هذا البعد على 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، البعد الأول: المتعلق بالإجهاد الانفعالي، والبعد الثاني: المتعلق بنقص الشعور بالإنجاز الشخصي، والبعد الثالث: المتعلق بعدم الإنسانية.

ت- عرض وتحليل نتائج البعد الأول: المتعلق بالإجهاد الانفعالي: ويشمل هذا البعد على 5 عبارات جاءت نتائجها كما هي مبينة كالآتي:

السؤال رقم ( 23) والذي ينص على: " هل تشعرين بأنك تستنزفين عاطفياً؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

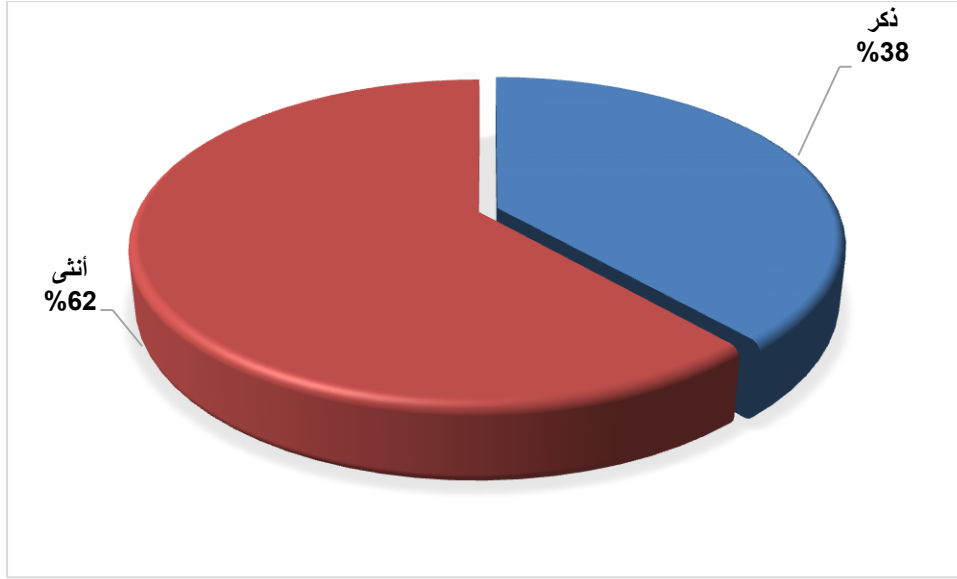
الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
66.70	20	نعم
33.30	10	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تشعرين بأنك تستنزفين عاطفياً؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 66,70%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33,30%، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يستنزفون عاطفياً.

ويفسر هذه النتيجة إلى أن وترتبط بمشكلات بدنية ونفسية مثل: الاكتئاب المتواصل، واضطرابات مستمرة في المعدة، وتعب جسمي مزمن، واجهاد ذهني مستمر، وصداع دائم، والرغبة في الانسحاب النهائي من المجتمع، والرغبة في هجر الأصدقاء. وليس من الضروري وجود جميع الأعراض بكل مرحلة، للحكم بوجود حالة الاحتراق النفسي، ولكن ظهور عرضين أو أكثر في كل مرحلة يمكن أن يشير إلى أن المعلم يمر بأحد مراحل الاحتراق النفسي والحقيقة أن أعراض الضغوط والاحتراق الوظيفي لا تخفى على المختلطين بالشخص، إذ تبدو واضحة في تعامله مع الآخرين، وتذمره وعزله والتلويح الدائم باستقالته.

يختلف الاحتراق الوظيفي عن الضغوط النفسية فغالبا ما يعني الفرد من ضغط مؤقت ويشعر كما لو انه محترقا نفسيا، لكن بمجرد ان يتم التعامل مع مصدر الضغط ينتهي هذا الضغط على اغلب الأحوال وينتج عن عدة عوامل محددة ولمدة قصيرة من الزمن، ولكن الاحتراق الوظيفي هو عرض طويل الأجل مرتبط بعوامل ضاغطة ومصادر أخرى مثل الإحباط والتي تؤدي الى الاستنزاف الانفعالي كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (16) يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(23)

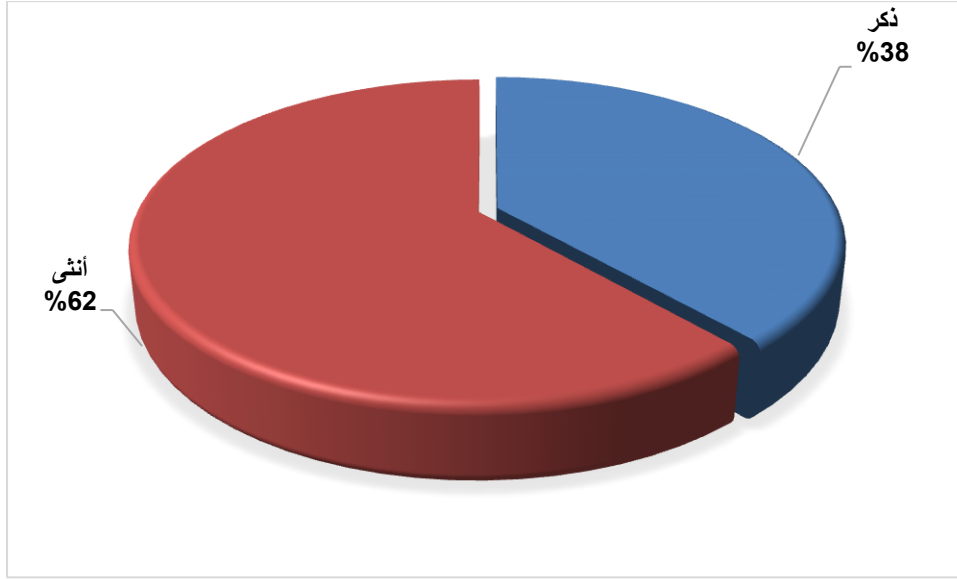
السؤال رقم ( 24) والذي ينص على: " هل تشعرين بكامل استنزاف طاقتك في نهاية اليوم الذي تقضيه في عملك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
93.30	28	نعم
06.70	02	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تشعرين بكامل استنزاف طاقتك في نهاية اليوم الذي تقضيه في عملك ؟، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93,30%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 06,70%،

مما يعني أن اغلب العينة يشعرون بكامل استنزاف طاقتهم في نهاية اليوم الذي يقضونه في عملهم ان الاحتراق مختلف تماما عن الاكتئاب، أو زيادة العمل، أو الإجهاد الذهني، انه عملية عميقة يحاصر فيها الشخص نفسيا ويستنفذ الطاقة كلي، شعور الفرد بالإرهاك الجسمي، مما يؤدي الى شعور الفرد بفقدان الطاقة النفسية أو المعنوية وضعف الحيوية والنشاط، وبالتالي الى فقدان الشعور بتقدير الذات. كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24) السؤال رقم (25) والذي ينص على: " هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

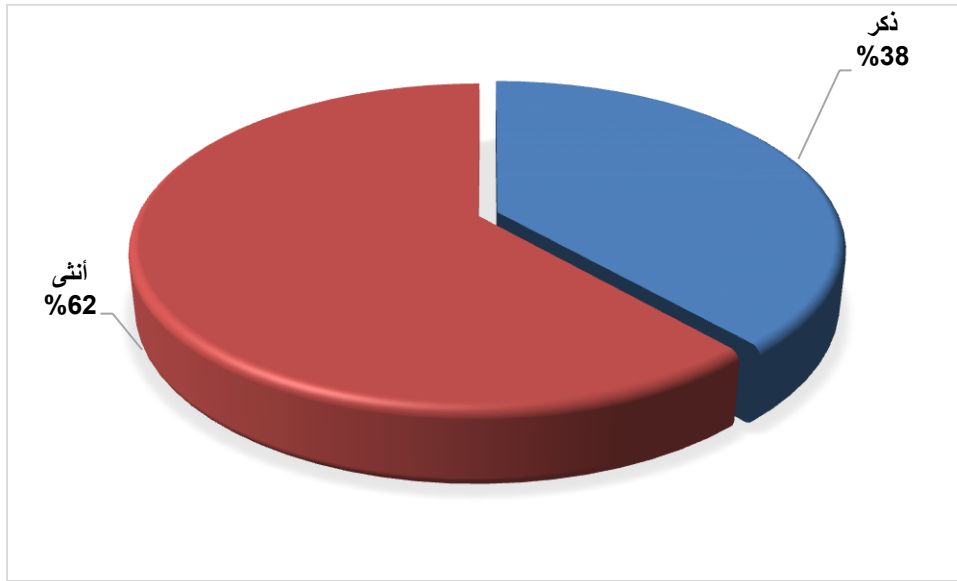
الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(25)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
66.70	20	نعم
33.30	10	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر ؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 66,70%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33,30%، مما يعني أن اغلب

أفراد العينة يقرون بأن التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لهم التوتر. مستوى الإنذار والتنبيه Alarm: ويتم فيها استشارة الجسم، حيث يبدأ في الانتباه للخطر، وينذر المخ الفرد:(العامل) بقرب فقد قدرته على التحمل تدريجيا، فتظهر استجابات هرمونية فيشعر الفرد بارتفاع ضغط الدم، والتوتر العضلي، وسرعة التنفس، ان البيئة الخاصة بالفرد قد تكون سببا مباشرا في خلق التوتر لديه في بيئة العمل، مثلما تكون بيئة المنظمة سببا مباشرا في خلق التوتر والضغط في حياته الخاصة، وبالتالي فان مصادر ضغوط العمل الناتجة عن الخصائص الشخصية لفرد

كما هو موضح في الشكل التالي



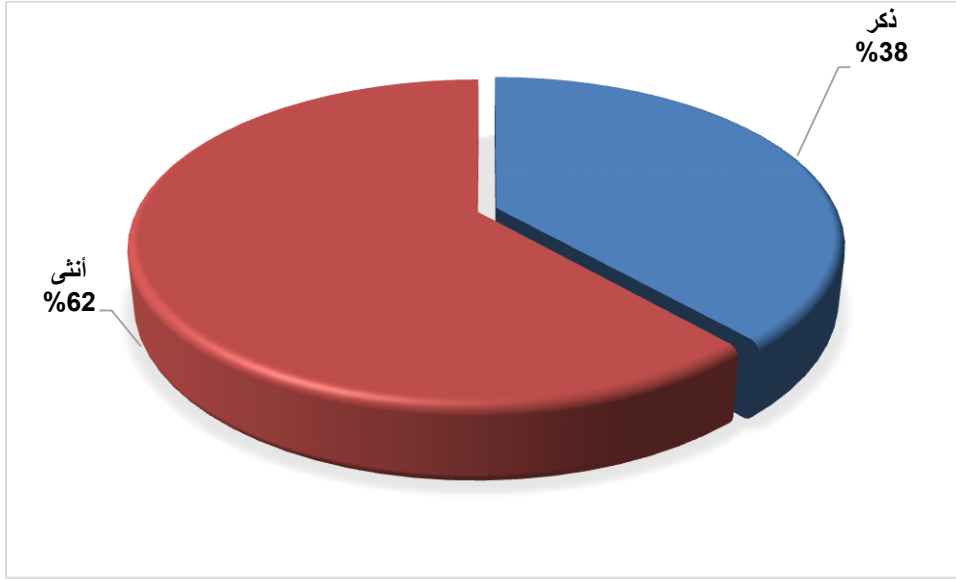
الشكل رقم (18) يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم(25)

السؤال رقم ( 26) والذي ينص على: " هل تبذلين كل جهدك في عملك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
86.70	26	نعم
13.30	04	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تبذلون كل جهدك في عملك؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86,70%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 13,30%، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يبذلون كل الجهد في عملهم. كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (19) يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

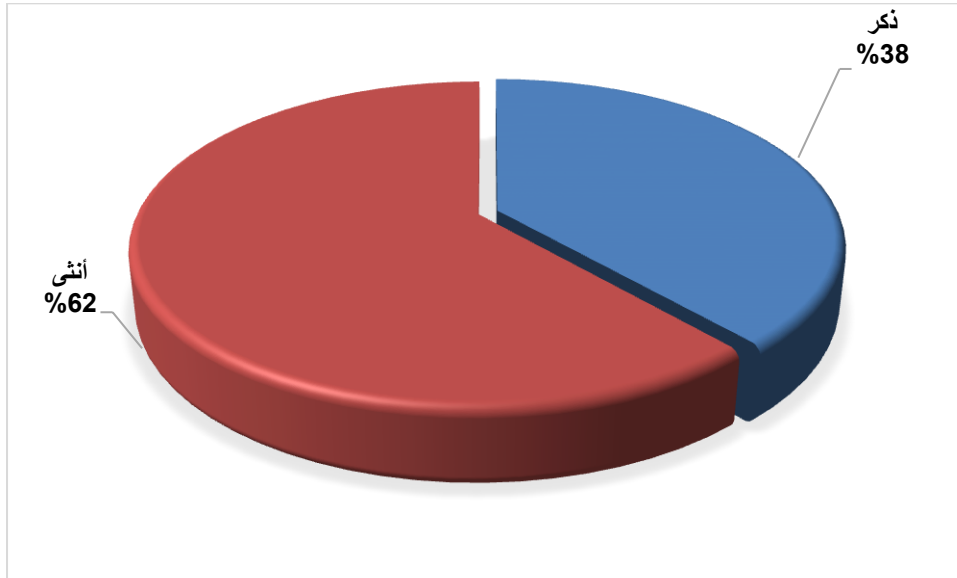
السؤال رقم ( 27 ) والذي ينص على: " هل تعاملك مع الناس بشكل لك ضغطا كبيرا عليك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
40.00	12	نعم
60.00	18	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تعاملك مع الناس بشكل لك ضغطا كبيرا عليك؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 60,00%، مما يعني أن أغلب

أفراد العينة لا يشكل تعاملهم مع الناس ضغطا كبيرا عليهم . عندما تتأثر استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر، ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي لضغط ومن ثم يؤدي الى نتائج فسيولوجية، ونفسية، وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الافراد وبعضهم البعض. وهذا يرجع الى اختلاف الناس تبعا لقوتهم الجسمية، وخصائصهم الشخصية حيث ان أضعف جزءا في النظام الحيوي او العضوي للإنسان في الجسم هو اول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للانهايار او التلف، وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد عندما تتأثر استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر، ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي لضغط ومن ثم يؤدي الى نتائج فسيولوجية، ونفسية، وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الافراد وبعضهم البعض. وهذا يرجع الى اختلاف الناس تبعا لقوتهم الجسمية، وخصائصهم الشخصية حيث ان أضعف جزءا في النظام الحيوي او العضوي للإنسان في الجسم هو اول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للانهايار او التلف، وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد في كل من كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (20) يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

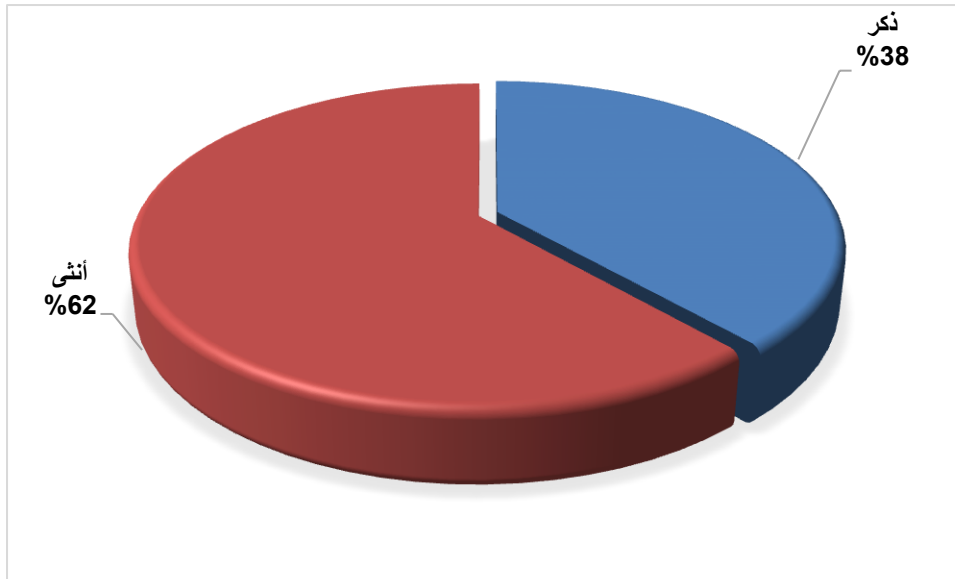
ب- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني المتعلق بنقص الشعور بالانجاز الشخصي: ويشمل هذا البعد على 5 عبارات جاءت نتائجها كما هي مبينة كالآتي:

السؤال رقم ( 28 ) والذي ينص على: " هل تشعرين بأنك من خلال عملك تؤثرين إيجابا في حياة الآخرين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
83.30	25	نعم
16.70	05	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تشعرين بأنك من خلال عملك تؤثرين إيجاباً في حياة الآخرين؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 83,30%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16,70%، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يشعرون بأنهم من خلال عملهم يؤثرون إيجاباً على حياة الآخرين . كما هو موضح في الشكل التالي



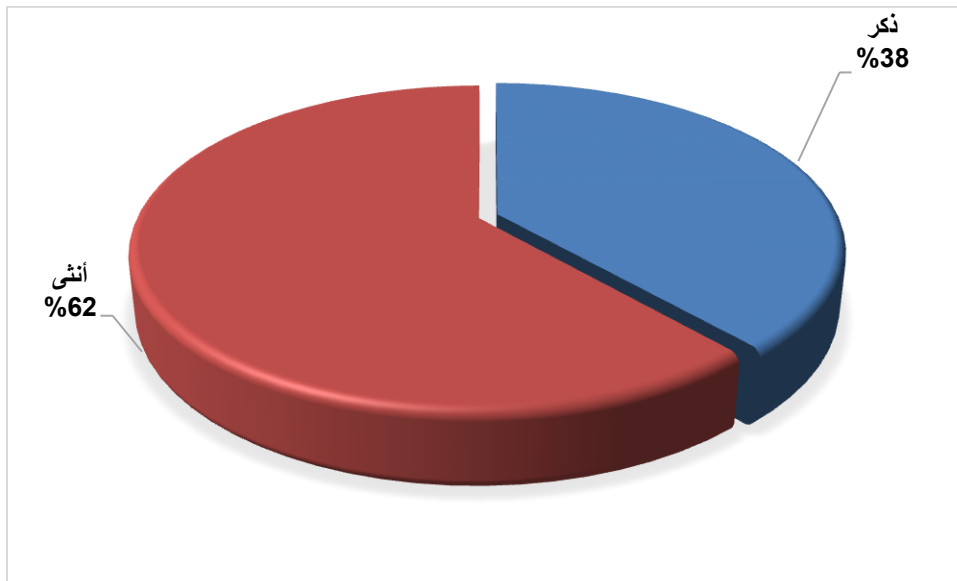
الشكل رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)

السؤال رقم ( 29 ) والذي ينص على: " هل تشعرين بالنشاط والحيوية عند ممارستك لعملك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
76.70	23	نعم
23.30	07	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تشعرين بالنشاط والحيوية عند ممارستك لعملك ؟، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 76,70%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 23,30%، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالنشاط والحيوية عند ممارستهم لعملهم. فحينما يكون للضغط منخفضاً أو معدوماً، على سبيل المثال يحافظ على العاملون على مستويات أدائهم الحالية والعامّة، وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر، وفي مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة، يبين البحث أن الناس ينشطون أو يستحثون لتحسين مستويات أدائهم، وفي الواقع هناك مستويات ضغط معينة يمكن ان تعمل مثيراً للأداء، إلا أن العامل الحاسم في هذه المسألة يتمثل في مدى الفترة الزمنية التي تستطيع الشخص ان يؤدي فيها العمل في هذه الظروف الضاغطة كما هو موضح في الشكل التالي



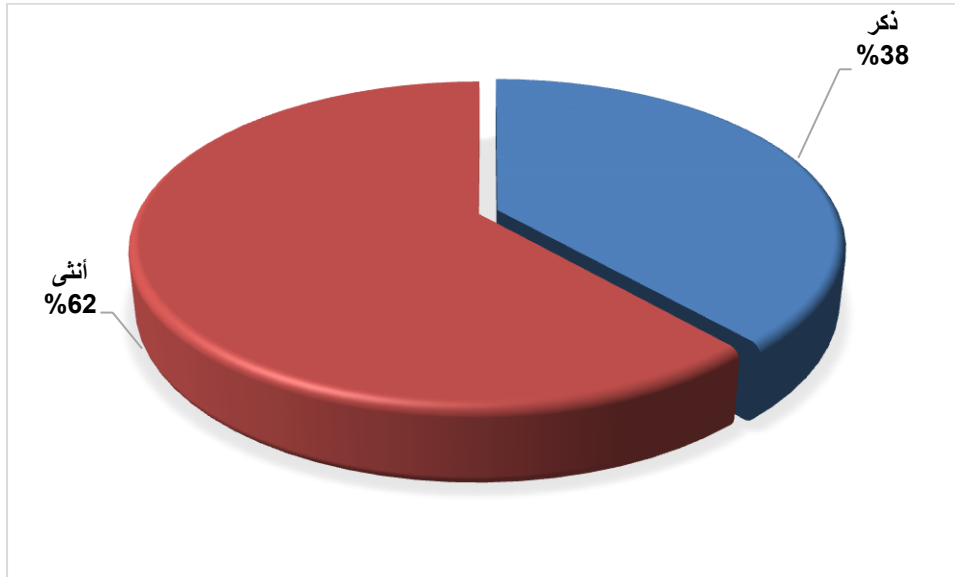
الشكل رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)

السؤال رقم ( 30 ) والذي ينص على: " هل تستطيعين وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملك على أكمل وجه؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
70.00	21	نعم
30.00	09	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (..) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تستطيعين وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملك على أكمل وجه؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل " الكتابي " وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 70,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.00%، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يستطيعون وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملهم على أكمل وجه . كما هو موضح في الشكل التالي



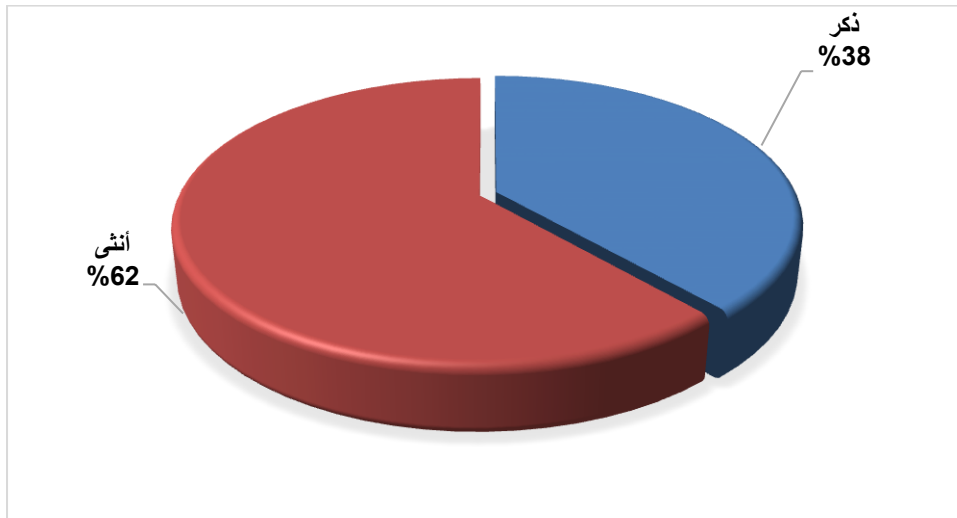
الشكل رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)

السؤال رقم ( 31 ) والذي ينص على: " هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
70.00	21	نعم
30.00	09	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين ؟، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 70,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.00%، مما يعني أن أغلب أفراد العينة يتعاملون بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين. يحدث الاحتراق النفسي في المهن التي تتضمن التعامل مع الناس، فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل فيتمثل في نزوعهم نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم، سواء أكان هؤلاء المستفيدين من داخل المنظمة أم من خارجها. ويعني فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل معاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر، وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة، والتشاؤم، وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل، وكذلك للمستفيدين والمنظمة، كما يتسم الموظف في هذه الحالة بالبرود، وعدم المبالاة، والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، وقلة العناية بهم، وكثيراً ما ينعكس ذلك على تسمية الموظف للأشياء كما هو موضح في الشكل التالي



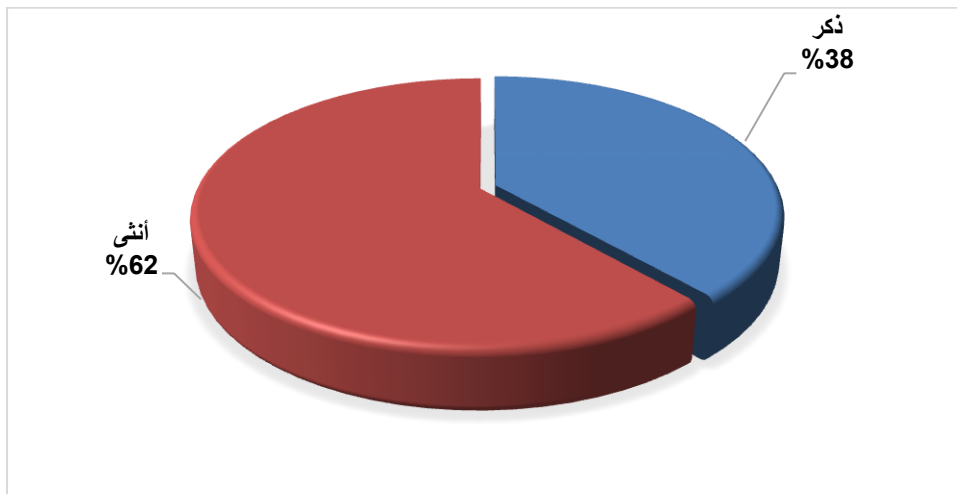
الشكل رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)

السؤال رقم ( 32 ) والذي ينص على: " هل حققت أشياء كثيرة جدية بالتقدير في عملك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
50.00	15	نعم
50.00	15	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال " هل حققت أشياء كثيرة جدية بالتقدير في عملك؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الشفوي" والبالغ عددهم (50) بنسبة مئوية قدرت بـ 50,00%، مما يعني أن أفراد العينة حققوا ولم يحققوا أشياء كثيرة بالتقدير في عملهم فحينئذ يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياتهم ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياتهم وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول، تنظر إلى الاحتراق على أنه ملازمة أعراض تحدث بصورة متزامنة، وتشتمل على العجز واليأس والإحباط، وتدني الإحساس والقابلية للتهيج أو إحساس بتدني التقدير الذاتي. كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)

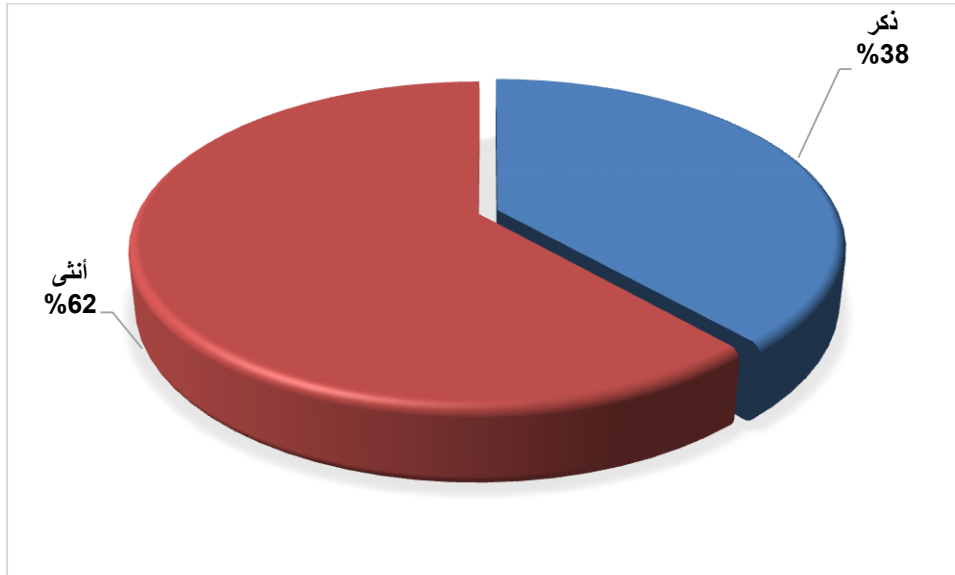
ج- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث المتعلق بعدم الانسانية: ويشمل هذا البعد على 5 عبارات جاءت نتائجها كما هي مبينة كالآتي:

السؤال رقم ( 33 ) والذي ينص على: "هل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33)

النسبة المئوية	التكرارات	البديل
30.00	09	نعم
70.00	21	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (..) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على السؤال "هل حققت أشياء كثيرة جديرة بالتقدير في عملك؟"، تمثلت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50,00%، ثم الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الشفوي" والبالغ عددهم (50) بنسبة مئوية قدرت بـ 50,00%، مما يعني أن أفراد العينة حققوا ولم يحققوا أشياء كثيرة بالتقدير في عملهم. كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)

الجدول رقم (27) يمثل الربط بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار وهل تشعرين بكامل استنزاف طاقتك في نهاية اليوم الذي تقضيه في عملك.

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	s24			نعم	لا
				الاجمالي	لا	نعم		
غير دالة عند مستوى 0.05	0.232	1.429	1	18	2	16	تكرار	نعم
				60,0%	6,7%	53,3%	نسبة	
				12	0	12	تكرار	لا
				40,0%	0,0%	40,0%	نسبة	
				30	2	28	تكرار	المجموع
				100,0%	6,7%	93,3%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار ؟ حسب متغير هل تشعرين بكامل استنزاف طاقتك في نهاية اليوم الذي تقضيه في عملك نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار ؟ تبعا لمتغير الجنس، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وهذا ما جائت به نظرية: وليام اوتشي:

لقد ركز وليام اوتشي في نظريته على الافراد وعلى البيئة التي يعملون فيها فهو يعتبر الافراد عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيسي ونشط في اتخاذ القرارات، كما تنطوي هذه النظرية على مجموعة متميزة من القيم كالتوظيف الطويل المدى والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، ومن اهم الأمور التي تقوم عليها او تدعو عليها او تدعو اليها نظرية Z، وهي إعادة توجيه الاهتمام الى الاهتمام الى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية كما أظهرت نظرية،

الجدول رقم (28) يمثل الربط بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار و هل تبذلين كل جهدك في عملك.

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	26			تكرار	نعم
				الاجمالي	لا	نعم		
غير دالة عند مستوى 0.05	0.511	0.433	1	18	3	15	تكرار	نعم
				60,0%	10,0%	50,0%	نسبة	
				12	1	11	تكرار	لا
				40,0%	3,3%	36,7%	نسبة	
				30	4	26	تكرار	المجموع
				100,0%	13,3%	86,7%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار ؟ حسب متغير هل تبذلين كل جهدك في عملك نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل ترى ان الاتصال الخارجي للمؤسسة ذو فعالية؟ تبعا لمتغير ا هل تبذلين كل جهدك في عملك ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. كما جاء في نهاية نظرية Z: وليام اوتشي:

ومن اهم الأمور التي تقوم عليها او تدعو عليها او تدعو اليها نظرية Z، وهي إعادة توجيه الاهتمام الى الاهتمام الى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية كما أظهرت نظرية Z، ان الافراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون اكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الكئبة خارج نطاق العمل كما تقوم نظرية Z بالتركيز على الأداء اكثر منه على العلاقات غير الرسمية، ومن الأسس السلمية لثقافة التنظيم ان تتم عملية اتخاذ القرارات بالاجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من اهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم واخلاقيات التنظيم كما تقوم هذه النظرية على ثلاثة مبادئ أساسية تتخلص فيما يلي:

- الثقة بين العاملين وبين العاملين والإدارة مما يساعد على تحقيق اكبر قدر ممكن من الفاعلية في الأداء.

- الحدق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

- الالفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات وتعاون واهتمام ودعم الآخرين.

الجدول رقم (29) يمثل الربط بين هل يميل مرؤوسيك إلى تركيز جميع السلطات في يده و هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر؟

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	24			تكرار	نعم
				الاجمالي	لا	نعم		
غير دالة عند مستوى 0.05	0377	0.779	1	22	2	20	تكرار	نعم
				73,3%	6,7%	66,7%	نسبة	
				8	0	8	تكرار	لا
				26,7%	0,0%	26,7%	نسبة	
				30	2	28	تكرار	المجموع
				100%	6,7%	93,3%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل يميل مرؤوسيك إلى تركيز جميع السلطات في يده ؟ حسب متغير هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل يميل مرؤوسيك إلى تركيز جميع السلطات في يده ؟ تبعا لمتغير هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وهذا ما اكدته نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسطير تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول ان روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر اليها على انها اطار مرجعي لمعظم افراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرارية والتطور.

الفرضية الثانية :

الجدول رقم (30) يمثل الربط بين هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	31			14	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	0.398	0.714	1	20	5	15	تكرار	نعم
				66,7%	16,7%	50,0%	نسبة	
				10	4	6	تكرار	لا
				33,3%	13,3%	20%	نسبة	
				30	9	21	تكرار	المجموع
				100%	30%	70%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز ؟ حسب متغير هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز ؟ تبعا لمتغير هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% . وهذا ما اكادته نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية الى ان قوة المؤسسة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عم اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الامر الذي يعني ان هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين والاهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

الجدول رقم (31) يمثل الربط بين هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز و هل تشعرين بأنك من خلال عملك تؤثرين إيجاباً في حياة الآخرين

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	28			تكرار	نعم
				الاجمالي	لا	نعم		
دالة عند مستوى 0.05	0.015	5.880	1	20	1	19	تكرار	نعم
				66,7%	3,3%	63,3%	نسبة	
				10	4	6	تكرار	لا
				33,3%	13,3%	20%	نسبة	
				30	5	25	تكرار	المجموع
				100%	16,7%	83,3%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل ترى ان الاتصال الخارجي للمؤسسة ذو فعالية؟ حسب متغير هل تشعرين بأنك من خلال عملك تؤثرين إيجاباً في حياة الآخرين نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل ترى ان الاتصال الخارجي للمؤسسة ذو فعالية؟ تبعاً لمتغير هل تشعرين بأنك من خلال عملك تؤثرين إيجاباً في حياة الآخرين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. كما جات به نظرية التوافق:

تشير كذلك هذه النظرية الى مفهوم القوانين، والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمولة بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها، اذا كانت ساكنة او متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

الجدول رقم (32) يمثل الربط بين هل لديك قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعا بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	31			تكرار	نعم
				الاجمالي	لا	نعم		
غير دالة عند مستوى 0.05	0.091	2.851	1	17	3	14	تكرار	نعم
				56,7%	10%	46,7%	نسبة	
				13	6	7	تكرار	لا
				43,3%	20%	23,3%	نسبة	
				30	9	21	تكرار	المجموع
				100%	30%	70%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل لديك قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعا بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب ؟ حسب متغير الجنس نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل ترى ان الاتصال الخارجي للمؤسسة ذو فعالية؟ تبعا لمتغير هل لديك قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعا بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. نظرية الثقافة القوية: تشير هذه النظرية الى ان قوة المؤسسة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عم اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الامر الذي يعني ان هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين والاهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

الجدول رقم (33) يمثل الربط بين هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	31			تكرار	نعم
				الاجمالي	لا	نعم		
غير دالة عند مستوى 0.05	0.000	1.000	1	10	3	7	تكرار	نعم
				33,3%	10%	23,3%	نسبة	
				20	6	14	تكرار	لا
				66,7%	20%	46,7%	نسبة	
				30	9	21	تكرار	المجموع
				100%	30%	70%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات ؟ حسب متغير هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة  $\chi^2$  والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات ؟ تبعا لمتغير هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها افراد التنظيم مع من حولهم ويتمثل جوهرها في ان أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، زعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وانما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤديون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وباختصار يعد أسلوب النظر الى الحياة عن الفكرة الانسان عن العالم.

الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (34) يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بانك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	33			20	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	0.398	0.714	1	20	13	7	تكرار	نعم
				66,7%	43,3%	23,3%	نسبة	
				10	8	2	تكرار	لا
				33,3%	26,7%	6,7%	نسبة	
				30	21	9	تكرار	المجموع
				100,0%	70,0%	30,0%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ حسب متغير هل تشعرين بانك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بانك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (35) يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	35			20	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	1.000	0.000	1	20	8	12	تكرار	نعم
				66,7%	26,7%	40%	نسبة	
				10	4	6	تكرار	لا
				33,3%	13,3%	20%	نسبة	
				30	12	18	تكرار	المجموع
				100%	40%	60%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ حسب متغير هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك؟ نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (36) يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	37			20	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	0.584	0.300	1	20	6	14	تكرار	نعم
				66,7%	20%	46,7%	نسبة	
				10	4	6	تكرار	لا
				33,3%	13,3%	20%	نسبة	
				30	10	20	تكرار	المجموع
				100%	33,3%	66,7%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ حسب متغير هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟ نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (37) يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال و هل تشعرين بانك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	33			تكرار	نعم
				الاجمالي	لا	نعم		
غير دالة عند مستوى 0.05	0794	0.068	1	21	15	6	تكرار	نعم
				70%	50%	20%	نسبة	
				9	6	3	تكرار	لا
				30%	20%	10%	نسبة	
				30	21	9	تكرار	المجموع
				100%	70%	30%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ حسب متغير هل تشعرين بانك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بانك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (38) يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال وهل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	35			تكرار	نعم
				الاجمالي	لا	نعم		
غير دالة عند مستوى 0.05	1.000	0.000	1	21	10	11	تكرار	نعم
				70%	33,3%	36,7%	نسبة	
				9	2	7	تكرار	لا
				30%	6,7%	23,3%	نسبة	
				30	12	18	تكرار	المجموع
				100%	40%	60%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ حسب متغير هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (39) يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال و هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	37			21	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	1.000	0.000	1	21	7	14	تكرار	نعم
				70%	23,3%	46,7%	نسبة	
				9	3	6	تكرار	لا
				30%	10%	20%	نسبة	
				30	10	20	تكرار	المجموع
				100%	33,3%	66,7%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ حسب متغير هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟ نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الأولى:

الجدول رقم (40) يمثل الربط بين هل يشارك مرؤوسيك في اتخاذ القرار و هل تشعرين بكامل استنزاف طاقتك في نهاية اليوم الذي تقضيه في عملك

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	s24			8	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	0.232	1.429	1	18	2	16	تكرار	نعم
				60%	6,7%	53,3%	نسبة	
				12	0	12	تكرار	لا
				40%	0,0%	40%	نسبة	
				30	2	28	تكرار	المجموع
				100%	6,7%	93,3%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار ؟ حسب متغير هل تشعرين بكامل استنزاف طاقتك في نهاية اليوم الذي تقضيه في عملك نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (ك<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار ؟ تبعا لمتغير الجنس، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وهذا ما جاءت به نظرية: وليام اوتشي:

لقد ركز وليام اوتشي في نظريته على الافراد وعلى البيئة التي يعملون فيها فهو يعتبر الافراد عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيسي ونشط في اتخاذ القرارات، كما تنطوي هذه النظرية على مجموعة متميزة من القيم كالتوظيف الطويل المدى والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، ومن اهم الأمور التي تقوم عليها او تدعو عليها او تدعو اليها نظرية Z، وهي إعادة توجيه الاهتمام الى الاهتمام الى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية كما أظهرت نظرية،

الجدول رقم (42) يمثل الربط بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار و هل تبذلين كل جهدك في عملك.

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	26			تكرار	نعم
				الاجمالي	لا	نعم		
غير دالة عند مستوى 0.05	0.511	0.433	1	18	3	15	تكرار	نعم
				60%	10%	50%	نسبة	
				12	1	11	تكرار	لا
				40%	3,3%	36,7%	نسبة	
				30	4	26	تكرار	المجموع
				100%	13,3%	86,7%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل يشاركك مرؤوسيك في اتخاذ القرار ؟ حسب متغير هل تبذلين كل جهدك في عملك نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل ترى ان الاتصال الخارجي للمؤسسة ذو فعالية؟ تبعا لمتغير ا هل تبذلين كل جهدك في عملك ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. كما جاء في نهاية نظرية Z: وليام اوتشي:

ومن اهم الأمور التي تقوم عليها او تدعو عليها او تدعو اليها نظرية Z، وهي إعادة توجيه الاهتمام الى الاهتمام الى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية كما أظهرت نظرية Z، ان الافراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون اكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الكئبة خارج نطاق العمل كما تقوم نظرية Z بالتركيز على الأداء اكثر منه على العلاقات غير الرسمية، ومن الأسس السلمية لثقافة التنظيم ان تتم عملية اتخاذ القرارات بالاجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من اهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم واخلاقيات التنظيم كما تقوم هذه النظرية على ثلاثة مبادئ أساسية تتخلص فيما يلي:

- الثقة بين العاملين وبين العاملين والإدارة مما يساعد على تحقيق اكبر قدر ممكن من الفاعلية في الأداء.

- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

- الالفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات وتعاون واهتمام ودعم الآخرين.

الجدول رقم (43) يمثل الربط بين هل يميل مرؤوسيك إلى تركيز جميع السلطات في يده و هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر؟

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	24			تكرار	نعم
				الاجمالي	لا	نعم		
غير دالة عند مستوى 0.05	0377	0.779	1	22	2	20	تكرار	نعم
				73,3%	6,7%	66,7%	نسبة	
				8	0	8	تكرار	لا
				26,7%	0,0%	26,7%	نسبة	
				30	2	28	تكرار	المجموع
				100%	6,7%	93,3%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل يميل مرؤوسيك إلى تركيز جميع السلطات في يده ؟ حسب متغير هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل يميل مرؤوسيك إلى تركيز جميع السلطات في يده ؟ تبعا لمتغير هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وهذا ما اكدته نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسطير تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول ان روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر اليها على انها اطار مرجعي لمعظم افراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرارية والتطور.

الفرضية الثانية :

الجدول رقم (44) يمثل الربط بين هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	31			14	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	0.398	0.714	1	20	5	15	تكرار	نعم
				66,7%	16,7%	50%	نسبة	
				10	4	6	تكرار	لا
				33,3%	13,3%	20%	نسبة	
				30	9	21	تكرار	المجموع
				100%	30%	70%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز ؟ حسب متغير هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز ؟ تبعا لمتغير هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وهذا ما أكدته نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية الى ان قوة المؤسسة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عم اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الامر الذي يعني ان هذه القوة تتعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين والاهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

الجدول رقم (45) يمثل الربط بين هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص الشعور بالانجاز و هل تشعرين بأنك من خلال عملك تؤثرين إيجابا في حياة الآخرين

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	28			14	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
دالة عند مستوى 0.05	0.015	5.880	1	20	1	19	تكرار	نعم
				66,7%	3,3%	63,3%	نسبة	
				10	4	6	تكرار	لا
				33,3%	13,3%	20%	نسبة	
				30	5	25	تكرار	المجموع
				100%	16,7%	83,3%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل ترى ان الاتصال الخارجي للمؤسسة ذو فعالية؟ حسب متغير هل تشعرين بأنك من خلال عملك تؤثرين إيجابا في حياة الآخرين نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل ترى ان الاتصال الخارجي للمؤسسة ذو فعالية؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بأنك من خلال عملك تؤثرين إيجابا في حياة الآخرين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. كما جات به نظرية التوافق:

تشير كذلك هذه النظرية الى مفهوم القوانين، والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياستها واستراتيجياتها المعمولة بها، حيث تتاثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها، اذا كانت ساكنة او متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

الجدول رقم (46) يمثل الربط بين هل لديك قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعا بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين.

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	31			15	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	0.091	2.851	1	17	3	14	تكرار	نعم
				56,7%	10%	46,7%	نسبة	
				13	6	7	تكرار	لا
				43,3%	20%	23,3%	نسبة	
				30	9	21	تكرار	المجموع
				100%	30%	70%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل لديك قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعا بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب ؟ حسب متغير الجنس نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل ترى ان الاتصال الخارجي للمؤسسة ذو فعالية؟ تبعا لمتغير هل لديك قناعة بان الثقافة الإبداعية والتجديد تلقى تشجيعا بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. نظرية الثقافة القوية: تشير هذه النظرية الى ان قوة المؤسسة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عم اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الامر الذي يعني ان هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين والاهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

الجدول رقم (47) يمثل الربط بين هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات و هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	31			17	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	0.000	1.000	1	10	3	7	تكرار	نعم
				33,3%	10%	23,3%	نسبة	
				20	6	14	تكرار	لا
				66,7%	20%	46,7%	نسبة	
				30	9	21	تكرار	المجموع
				100%	30%	70%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات ؟ حسب متغير هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دلت عليه قيمة  $\chi^2$  والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات ؟ تبعاً لمتغير هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وتفسر هذه النتيجة ما جاءت به نظرية التفاعل مع الحياة والتي تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها افراد التنظيم مع من حولهم ويتمثل جوهرها في ان أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، زعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وانما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وباختصار يعد أسلوب النظر الى الحياة عن الفكرة الانسان عن العالم.

الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (48) يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بانك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكأنهم جماد لا حياة فيها

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	33			20	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	0.398	0.714	1	20	13	7	تكرار	نعم
				66,7%	43,3%	23,3%	نسبة	
				10	8	2	تكرار	لا
				33,3%	26,7%	6,7%	نسبة	
				30	21	9	تكرار	المجموع
				100%	70%	30%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ حسب متغير هل تشعرين بأنك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكأنهم جماد لا حياة فيها نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بأنك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكأنهم جماد لا حياة فيها، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وترجع هذه النتيجة الى ما جاءت به النظرية الوجودية التي تركز في تفسير على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحين ما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فانه يعاني نوعا من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة ان جاز لنا القول،اذ ان الاحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما ان فقدان المعنى يمكن ان يؤدي للاحتراق الوظيفي، ومع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة.

الجدول رقم (49) يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك.

القرار	مستوى الدلالة	كاً مربع	درجة الحرية	35			تكرار	نعم
				الاجمالي	لا	نعم		
غير دالة عند مستوى 0.05	1.000	0.000	1	20	8	12	تكرار	نعم
				66,7%	26,7%	40%	نسبة	
				10	4	6	تكرار	لا
				33,3%	13,3%	20%	نسبة	
				30	12	18	تكرار	المجموع
				100%	40%	60%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ حسب متغير هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك؟ نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

تفسر هذه النتيجة الى ان تطوير العلاقات العمل بين المصالح المختلفة والتكامل اثناء تأديتها ليس له اي علاقة بالقلق بان يتسبب العمل قساوة وتبلد في المشاعر، وهذا ما تبين في النظرية المعرفية ان مصدر سلوك الانسان داخلي معرفي كالعلاقات العقلية التي يدرك من خلالها الفرد الموقف، ليستجيب ويحقق الهدف المحدد، فاذا كان ادراكه للموقف إيجابيا، فيستنتج عنه الرضا، وارتفاع المعنويات.

الجدول رقم (50) يمثل الربط بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك و هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	37			20	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	0.584	0.300	1	20	6	14	تكرار	نعم
				66,7%	20%	46,7%	نسبة	
				10	4	6	تكرار	لا
				33,3%	13,3%	20%	نسبة	
				30	10	20	تكرار	المجموع
				100%	33,3%	66,7%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ حسب متغير هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟ نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (51) يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال و هل تشعرين بانك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها.

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	33			21	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	0794	0.068	1	21	15	6	تكرار	نعم
				70%	50%	20%	نسبة	
				9	6	3	تكرار	لا
				30%	20%	10%	نسبة	
				30	21	9	تكرار	المجموع
				100%	70%	30%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ حسب متغير هل تشعرين بانك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بانك تعاملين بعض الفئات المراجعين وكانهم جماد لا حياة فيها ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا من خلال ما بينته نظرية Z، ان الافراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون اكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الكئبة خارج نطاق العمل كما تقوم نظرية Z بالتركيز على الأداء اكثر منه على العلاقات غير الرسمية، ومن الأسس السلمية لثقافة التنظيم ان تتم عملية اتخاذ القرارات بالاجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من اهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم واخلاقيات التنظيم

الجدول رقم (52) يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال و هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	35			21	
				الاجمالي	لا	نعم	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	1.000	0.000	1	21	10	11	تكرار	نعم
				70%	33,3%	36,7%	نسبة	
				9	2	7	تكرار	لا
				30%	6,7%	23,3%	نسبة	
				30	12	18	تكرار	المجموع
				100%	40%	60%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ حسب متغير هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بالقلق بان يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ونتيجة الر ان هذه الخصائص مع الازهان الذين يدخلون لأول مرة ولهم توجهات مستقبلية معينة، وطالب عمل زائدة، ويحتاجون الى مساندة اجتماعية، كل هذه العوامل تعتبر مصادر معينة من الضغط الذي يتعرض له الافراد بدرجات متفاوتة، ويتواءم اخرون عن طريق اللجوء الى الاتجاهات السالبة. اعتبر تشيرنس خصائص محيط العمل الثمانية متنبئات لمتغيرات الاتجاهات السالبة، والتي تشكل الاحتراق الوظيفي.

الجدول رقم (53) يمثل الربط بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال و هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟

القرار	مستوى الدلالة	كا مربع	درجة الحرية	37			21	
				نعم	لا	الاجمالي	تكرار	نعم
غير دالة عند مستوى 0.05	1.000	0.000	1	14	7	21	تكرار	نعم
				46,7%	23,3%	70%	نسبة	
				6	3	9	تكرار	لا
				20%	10%	30%	نسبة	
				20	10	30	تكرار	المجموع
				66,7%	33,3%	100%	نسبة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ حسب متغير هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟ نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.577 وهي غير قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) والذي ينص على هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الايجابي والتواصل بين العمال ؟ تبعا لمتغير هل تشعرين بان المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها؟، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وترجع هذه النتيجة الى ان ماجاء في نظرية التوافق الى ان مفهوم القوانين، والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياستها واستراتيجياتها المعمولة بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها، اذا كانت ساكنة او متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

## الاستنتاج العام:

من خلال قيام الباحث بالدراسة المتعلقة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي للمرأة العاملة لدى عاملات مستشفى التوليد سليمان عميرات بالمسيلة ، والتي تهدف لمعرفة هل للثقافة التنظيمية علاقة بالاحترق الوظيفي للمرأة العاملة

وتم التوصل إلى الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الفرضيات ، باعتبارها اجابات متوقعة منها. وبينت النتائج عن عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والاحترق الوظيفي للمرأة العاملة.

وكما تم التوصل الى نتائج مفادها لا توجد علاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية وابعاد الاحترق الوظيفي بالنسبة للفرضية الاولى توجد علاقة بين الانماط الإشرافية الاستبدادية والاجهاد الانفعالي للمرأة العاملة. لم تتحقق .

بالنسبة للفرضية الثانية توجد علاقة بين غياب الاثراء الوظيفي ونقص الشعور الانجاز الشخصي للمرأة العاملة. لم تتحقق.

بالنسبة للفرضية الثالثة توجد علاقة بين غياب تنمية الموارد البشرية وعدم الانسانية للمرأة العاملة. لم تتحقق

ان نتائج هذه الدراسة تكمن اهميتها في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وأبعاد الاحترق الوظيفي ولم تتحقق النتائج مع الفرضيات الموضوعة او المتوقعة.

ومن هنا نطرح تساؤل مهم عن عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية الموجودة في مستشفى التوليد سليمان عميرات بالمسيلة والشعور بالاحترق الوظيفي خاصة لدى المرأة العاملة لأنها أكثر عرضة لهذه الظاهرة مقارنة مع الرجل وذلك لكثرة واجباتها في العمل وفي البيت، خاصة وان هذا المستشفى كما لاحظت وكما تعلمون يتوافد اليه عدد كبير من المراجعين ولا يتوقف نهائيا عن توفير الخدمات سواء في الفترة الصباحية او المسائية وحتى في نهاية الاسبوع، اي من هذا المنطلق يفترض وكما اشارت اليه بعض الدراسات والنظريات، تتحقق الدراسة التي قمت بها، ولكن هذا عكس ما اثبتته اجابات اغلبية قابلات وممرضات المستشفى، ربما كانت اجابتهن خوفا من الرؤوس، ام قناعتهم الخاصة بوجود ثقافة تنظيمية ايجابية حالت دون وجود الشعور بظاهرة الاحترق الوظيفي .

وهذه النتائج التي توصلت اليها لم تتوافق مع اي دراسة من الدراسات التي قمت بالاطلاع عليها.

خاتمة

### خاتمة:

تعتبر دراسة الثقافة التنظيمية حديثة النشأة، لكونها مفهوما لم يجد طريقة في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة، إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن 20، وقد اختلفت هذه الدراسات منها من كانت دراسات ارتباطية ومنها من كانت أثر مع متغيرات أخرى ومنها من كانت مقارنة ومنها من كانت دولية، إلا أنها كلها تصب في قالب الثقافة الخاصة بالمنظمات بمختلف أنواعها: إنتاجية، خدمائية، وهناك اختلاف في الميادين التي احتضنت هذه الدراسات منها علم النفس، وعلم الاجتماع، وإدارة الأعمال، وعلم الاقتصاد، وكما تبين من خلال الجانب النظري والتطبيقي أهمية الثقافة التنظيمية، وأن للثقافة التنظيمية التأثير الكبير السلبي أو الإيجابي، وهذا يعود لنوع الثقافة فقوتها أو ضعفها، تعود نتائجه على مخرجات المنظمة، ومن بين المخرجات السلبية، الاحتراق الوظيفي للأفراد ودوره وأثره السلبي على كل من الفرد والمنظمة.

وفي دراستنا هذه حاولنا التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي للمرأة العاملة حيث انطلقنا من تساؤل رئيسي مفاده: هل للثقافة التنظيمية علاقة بالاحتراق الوظيفي للمرأة العاملة لدى مستشفى التوليد سليمان عميرات بالمسيلة.

واستنادا إلى ما تم الإطلاع عليه من أدبيات ودراسات سابقة لها علاقة بالموضوع، افترضنا وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي للمرأة العاملة.

وللتحقق من هذه الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، انطلاقا من استمارة تتكون من محورين المحور الأول يتكون من أبعاد الثقافة التنظيمية، والمحور الثاني يتكون من أبعاد الاحتراق الوظيفي.

ومن خلال الدراسة الأساسية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات للتوليد بالمسيلة ومن خلال البيانات والنتائج المتحصل عليها، حاولت تحليلها اعتمادا على أساليب احصائية تتلاءم مع فرضيات الدراسة، والتي من خلالها عدم التحقق من مدى صدق فرضيات الدراسة.

وتم التوصل إلى عدم تحقيق الفرضية العامة، وهي أن للثقافة التنظيمية علاقة بالاحتراق الوظيفي للمرأة العاملة لدى مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة وكذا بالنسبة لفرضيات الجزئية من خلال العلاقات بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الممارسات الاشرافية الاستبدادية- غياب الاثراء الوظيفي- غياب تنمية الموارد البشرية) مع أبعاد الاحتراق الوظيفي (الاجهاد الانفعالي- نقص الشعور بالانجاز- عدم الانسانية).

## خاتمة

ووفقا للنتائج المتوصل إليها، فإنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي. فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ايجابية نقصت نسبة الاحتراق الوظيفي بالنسبة للفرد عامة وللمرأة العاملة خاصة.

ومادامت الثقافة التنظيمية موضوعا واسعا ومهما خاصة في حقل السلوك التنظيمي وكما أنها وليدة ونتاج البيئة الاجتماعية والشخصية الانسانية التي تخلق قيما وعادات وأساطير ورموز وكل ما يتعلق بعناصر الثقافة المادية والمعنوية والسلوكية، يتوجب علينا التوسيع فيه ودراسته وفق البيئة السلوكية التنظيمية والاجتماعية لمنظماتنا، ومن خلالها يمكن لنا وصف وتفسير مختلف الظواهر التنظيمية ومعرفة المناخ التنظيمي لهذه المنظمة، كخطوة تالية تمكننا من دراسة الثقافة التنظيمية والتنبؤ والتحكم في هذه الظواهر: نسبيا- منها الاحتراق الوظيفي، الشعور بعدم الانجاز- الشعور بعدم الانسانية- الاحتراق النفسي ... إلخ.

وكما أن هذه الظواهر تعكس الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بدرجات مختلفة ومتفاوتة ايجابية كانت أم سلبية ويبقى العلم كما هو بالنسبة لحقل السلوك التنظيمي هدفه وصف وفهم الظواهر وتفسيرها والتنبؤ بها ومقارنتها بظواهر أخرى من أجل تذليل العقبات.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع :

### الكتب :

1. بشير سرطاوي: الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول والجودة الشاملة، ورشة عمل بنك، الأردن، 2002.
2. بن حبتور عبدالعزيز صالح: الادارة الاستراتيجية، ادارة في عالم متغير، ط1، دار المبرة، عمان، 2009.
3. بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
4. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998.
5. جيرالد جرينبر جوروبارت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل بسيوني، ط7، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
6. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
7. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
8. خضير كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. رابح كعباش: "علم الاجتماع التنظيم"، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
10. الساعاتي سامية : الثقافة والشخصية ، بحث في علم الاجتماع الثقافي ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة.
11. سامية الساعاتي: "الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي"، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.
12. سيد محمد جاد الرب: " السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة العشير، مصر، 2005.
13. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2009.
14. طريف شوقي فرج: السلوك القيادي وفعالية الادارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
15. عاطف وصفي: "الثقافة والشخصية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

16. العديلي ناصر محمد : السلوك الانساني والتنظيمي ، منظور مقارن ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1996 .
17. العديلي ناصر محمد: ادارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، ط1، الرياض ، 1993.
18. عسكر علي: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها ، دار الكتاب الحديث ، ط 2، 2009 .
19. العميان، محمد سلمان: السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2002.
20. فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
21. كيث ديفير: " السلوك الإنساني في العمل "، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1976.
22. ماجدة عطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
23. محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، 2002.
24. محمد السويدي: مفاهيم علم اجتماع الثقافي ومصطلحاته، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999.
25. محمد المهدي بن عيسى: "علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة"، ط1، بدون دار نشر، الجزائر، 2010.
26. محمد علي محمد : مجتمع المصنع ، دراسة في علم الاجتماع التنظيم ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط2 ، القاهرة ، 1975.
27. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002 .
28. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
29. مذكور ، ابراهيم واخرون : معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، 1975 .
30. مصطفى احمد السيد : ادارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، 1999 .
31. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
32. موسى اللوزي: "التنظيم واجراءات العمل" ط1، دار وائل للنشر، جامعة الاردن، 2002.

33. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

### الرسائل والأطروحات :

1. ابن منيع محمد بن سليمان: الاحتراق الوظيفي في الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه ، جامعة نابض ، العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2009.
2. ابن منيع محمد بن سليمان: الاحتراق الوظيفي في الاجهزة الأمنية بالمملكة السعودية رسالة دكتوراه ، الرياض جامعة نابض العربية للعلوم الأمنية، 2009 .
3. أبو مسعود سيماهر: ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010.
4. أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005.
5. بدران مني: الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة 1997.
6. بوياية، محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، دراسة دكتوراه غير منشورة، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم النفس و علوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004.
7. حرتاوي هند: مستويات الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1991.
8. حرتاوي هند: مستويات الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الاردن ، 1991.
9. دردير نشوة : الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الغيوم ، مصر، 2007 .
10. الزهراني نوال: الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية، 2008.
11. الشاوي حمد فرجان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2005.

12. صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دكتوراه فلسفة في العلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2008.
13. علي حسام: الانهاك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى عتبة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المينا، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، جامعة المينا، 2008.
14. العلي مهند: مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنيس ونابلس ، مذكرة ماجستير غ، م جامعة النجاح الوطنية، نابلس 2003.
15. العلي هند: مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنيا، مصر، 2003.
16. عودة يوسف: ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بظغوط العمل لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير، غ.م نابلس جامعة النجاح الوطنية ، 2010.
17. منصور بن ماجد ال سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية ، 2003.

#### المجلات :

1. أمل حمد الفرحان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد6، عدد 1، 2003.
2. الجمالي وحسن : مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتهم التدريبية سلطنة عمان ، بحث معلم ، دراسات عربية في علم النفس ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع المجلد 2 ، العدد 1، 2003.
3. الخرابشة عمر، وعربيات أحمد: الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي صعوبات التعلم في غرف المصادر، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، م 17، ع 2، 2005.
4. الزيود نادر فهمي: واقع الاحتراق النفسي للمرشد النفسي والتربوي في محافظة الزرقاء في الاردن ، مجلة العلوم التربوية ، قطر، العدد1، 2002 .
5. عبد الرحمان أحمد الهيجان: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، مجلة الإدارة العامة الرياض، عدد 74، أبريل 1992.

6. العنبي ادم: علاقة ضغوط العمل بالاضطراب السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي الكوني، جامعة التكوين ، مجلة العلوم الاج ، مجلد25 ، العدد 2، 2007 .
7. الفرحة عدنان : الاحتراق النفسي لدى العاملين مع الاشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في دولة قطر بحث معلم ، الاردن ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد29 ، العدد2 ، 2000.
8. الفريحات عمار والربضي وائل : مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمات الرياض الأطفال في محافظة عجلون ، جامعة البقاء التطبيقية ، كلية عجلون الجامعية ، 2009 .
9. القريوتي ،ابراهيم أمين والخطيب، فريد مصطفى:الاحتراق النفسي لدى عينة من معلمي الطلاب العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة بالاردن (بحث محكم) مجلة كلية التربية،الامارات،2001،العدد23.
10. النفيعي ضيف الله: الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية في محافظة جدة جامعة الملك ع العزيز، مجلة الوفاق المملكة العربية السعودية الاقتصادية والادارة ، م14، ع1، 2000 .
11. النمر سعود: دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات الضغط في القطاعين العام والخاص ، المجلة العربية للإدارة ، م 16، ع م ، 1994.
12. الهنداوي رفقة احمد: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة ادارة العدد 58، 1994.
- الكتب بالفرنسية :

1. B,Dussauge et B ,Ramanatsoa ,technologie et stratigie d'entreprise ,ed sciences intenational,1987.
2. R, reitfef et B , ramanantsoa, pouvoir et politique,au dela de la culture,Mac graw Hill,1985 .
3. J ,C Fauvert et J,R Fourtou,la passion d'entreprise,ed org.
4. Linton, r(the culture background of personality), new York, appletoncentry, 1979.
5. Maslach et jackson:the measurement of experiented burnout journal of .occupational behavior 2-.1981.

**الملاحق**

## البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: أنثى
- 2-السن: ..... سنة
- 3-الحالة الاجتماعية: عزباء  متزوجة  مطلقة  أرملة
- 4- المستوى التعليمي: متوسط  عالٍ
- 5- الوضع المهني: .....
- 6- الشهادات المتحصل عليها: .....
- 7-الأقدمية في الوظيفة: .....

## بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية:

### أولاً: بيانات متعلقة بالممارسات الاشرافية الاستبدادية

- 8-هل يشاركك مرؤوسك في اتخاذ القرارات ؟ نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....
- 9- هل يكثر مرؤوسك الأوامر لتوجيهك في عملك ؟ نعم  لا
- 10-هل يعتبر مرؤوسك مناقشتك وتبادل الآراء معك مضيعة للوقت ؟ نعم  لا
- 11- هل يميل مرؤوسك إلى تركيز جميع السلطات في يده؟ نعم  لا
- 12- في حالة الخطأ أو الفشل في عملك هل يلقي مرؤوسك ؟

- اللوم عليك وحدك

- أم يهددك بالتقارير والعقوبات

ثانيا: بيانات متعلقة بغياب الإثراء الوظيفي

13- هل تؤخذ أفكارك وآرائك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار من قبل مرؤوسك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟ .....

14- هل يؤدي الشعور بالتشجيع على الابتكار والمبادرة على خلق التميز ونقص

الشعور بالانجاز؟

نعم  لا

15- هل لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية تلقى تشجيعا بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق

الأداء المطلوب؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم: فيما تتمثل هذه التشجيعات؟

.....

16- هل للثقافة التنظيمي دور في تطوير قدرات العامل؟ نعم  لا

17- هل هناك توجه من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل

ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات؟ نعم

### ثالثا: بيانات حول تنمية الموارد البشرية

18- هل تهتم مؤسستك بالتدريب والتكوين وتطوير قدرات العاملين ؟

نعم  لا

19- هل تعمل المؤسسة على تطوير طرق العمل من أجل أداء حسن ؟

نعم  لا

20- هل لديك اهتمام بتطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح

التعاون والتكامل أثناء تأديتك لمهامك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا ؟ .....

21- هل تفتقر المؤسسة التشجيع على اكتساب السلوك الإيجابي والتواصل بين العمال؟

نعم  لا

22- في رأيك هل الثقافة التنظيمية القوية تساهم في تحسين أدائك ؟

نعم  لا

بيانات متعلقة بالاحتراف الوظيفي:

أولا: بيانات متعلقة بالاجهاد الانفعالي:

23- هل تشعرين بأنك تستنزفين عاطفيا؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بنعم فلماذا ؟ .....

24- هل تشعرين باستنزاف كامل طاقتك في نهاية اليوم الذي تقضينه في عملك ؟

نعم  لا

25- هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر ؟

نعم  لا

26- هل تبذلين كل جهدك في عملك ؟

نعم  لا

27- هل تعامل مع الناس بشكل لك ضغطا كبيرا عليك ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟ .....

**ثانيا: بيانات متعلقة بنقص الشعور بالانجاز الشخصي**

28- هل تشعرين بأنك من خلال عملك تؤثرين إيجابا في حياة الآخرين ؟

نعم  لا

29- هل تشعرين بالنشاط والحيوية عند ممارستك لعملك ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟ .....

30- هل تستطيعين وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملك على أكمل وجه ؟

نعم  لا

31- هل تتعاملين بهدوء تام وابتهاج مع المراجعين ؟

نعم  لا

32- هل حققت أشياء كثيرة جدية بالتقدير في عملك ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها ؟ .....

ثالثا: بيانات متعلقة بعدم الإنسانية

33- هل تشعرين بأنك تعاملين بعض فئات المراجعين وكأنهم جماد لا حياة فيها ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟ .....

34- هل أصبحت انسانا قاسيا على الناس منذ بدأت هذا العمل ؟

نعم  لا

35- هل تشعرين بالقلق في أن يتسبب لك هذا العمل قساوة وتبلد في مشاعرك ؟

نعم  لا

36- هل تبالين بما يحدث للآخرين ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا ؟ .....

37- هل تشعرين بأن المراجعين يلومونك على بعض المشاكل التي يعانون منها ؟

نعم  لا

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحترق الوظيفي للمرأة العاملة وهذا من خلال الإجابة على التساؤل الذي مفاده هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاحترق الوظيفي للمرأة العاملة لدى عاملات مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات، وقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، وأداة دراسة تتمثل في الاستمارة تضم محورين، محور خاص بأبعاد الثقافة التنظيمية ومحور خاص بالاحترق الوظيفي، وتم توزيعها على عينة تتمثل في 30 فرد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم استرجاعها، ثم تفرغها وتحليلها وتفسيرها من خلال استعمال مجموعة من الوسائل الاحصائية.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال أسئلة الدراسة وفرضياتها المتمثلة فيما يلي:

لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاحترق الوظيفي للمرأة العاملة لدى عاملات مستشفى التوليد سليمان عميرات بالمسيلة.

ولأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في ( الأنماط الاشرافية الاستبدادية، غياب الاثراء الوظيفي، غياب تنمية الموارد البشرية) لا توجد علاقة بأبعاد الاحترق الوظيفي المتمثلة في (الاجهاد الانفعالي- نقص الشعور بالانجاز - عدم الانسانية).

## Résumé:

Cette étude vise à identifier la relation entre la culture organisationnelle et la combustion fonctionnelle des femmes actives en répondant à la question de savoir s'il existe une relation entre la culture organisationnelle et la combustion fonctionnelle des femmes actives au sein des travailleurs de l'hôpital Sulaiman Omairat à Masila?

Afin de répondre à cette question, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses reposant sur la méthode descriptive analytique et un outil d'étude constitué de deux axes, l'un axé sur les dimensions de la culture organisationnelle et l'autre sur la combustion au travail, qui a été distribué à un échantillon de 30 personnes sélectionnées, Puis analysés et interprétés au moyen d'une série de méthodes statistiques.

Un ensemble de résultats a été obtenu à travers les questions et hypothèses de l'étude:

Il n'y a pas de relation entre la culture organisationnelle et la combustion fonctionnelle des femmes actives chez les employées des hôpitaux d'obstétrique Sulayman Omairat à al-Masila.

Les dimensions de la culture organisationnelle de (modèles de supervision autocratiques, absence d'enrichissement fonctionnel, manque de développement des ressources humaines) n'ont aucun lien avec les dimensions fonctionnelles de la combustion (stress émotionnel, manque de sens des réalisations, inhumanité).