

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالب:

• فخاري فؤاد ابوبكر

تحت عنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. جربي أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. بتغة صونية
مناقشا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. غضبان فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك، ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب لي الآخرة إلا بغفرك، ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد ما بعد الرضى اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا، اللهم علمنا ما جهلنا وذكرونا ما نسينا وانفعنا بما علمتنا، واحمدك حمدا وشكرا لا يجازي نعمك علي ان وفقيني للإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الخالص الى الاستاذة الدكتورة بتة صونية علي تفضلها بالإشراف علي هذه المذكرة أولا وثانيا علي توجيهاتها القيمة ونصائحها التي افادتني في اعداد هذا العمل فجازها الله عنا كل خير.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة علي قبولهم مناقشة هذه المذكرة، والأساتذة المحكمين علي مساعدتهم للإنجاز استبيان الدراسة، والى كل من ساعدني في توزيع الاستبيانات وكل من تكروم بالإجابة عليها.

فخاري فؤاد ابو بكر

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه  
اجمعين قال الله تعالى "رب اجعلني من الشاكرين نعمتك التي انعمت علي وعلى  
والدي وان اجعل صالحا ترضاه"  
أهدي ثمرة عملي هذه الي:

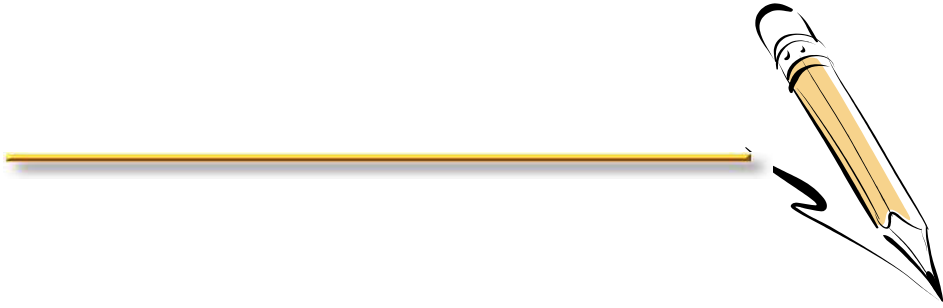
التي جعل الله الجنة تحت اقدامها، الي التي دعمتني بلا حدود واعطتني بلا  
مقابل، الي من غرست في روحي مكارم الاطلاق، اهديك هذا العمل الذي لولاك  
لما كان، كنتي لي النور والسند في دربي، ها انا اكلمت طريقنا الذي بدئناه  
سويا لأصل له ودي، الي التي رحمت قبل ان تقطف ثمار زرعها وبهداها، الي  
من فارقتني بجسد ها وروحها لا زالت في حياتي، الي تلك الروح الطاهرة  
(امي رحمها الله).

الي النور الذي اثار دربي، الي من بذل جهد السنين من اجل ان احتلي سلاله  
النجاح، من سعى طوال حياته ان يكون افضل منه، الي من دعمتني بلا حدود  
واعطاني بلا مقابل، الي ملهمي وقودتي في الحياة (ابي الغالي حفظه الله)

الي من شد الله بهم عضدي فكانوا لي خير معين (اخوتي)

الي كل من ساندني في اتمام هذا العمل من قريب او بعيد

فخاري فؤاد ابوبكر



الفهرس

# فهرس المحتويات

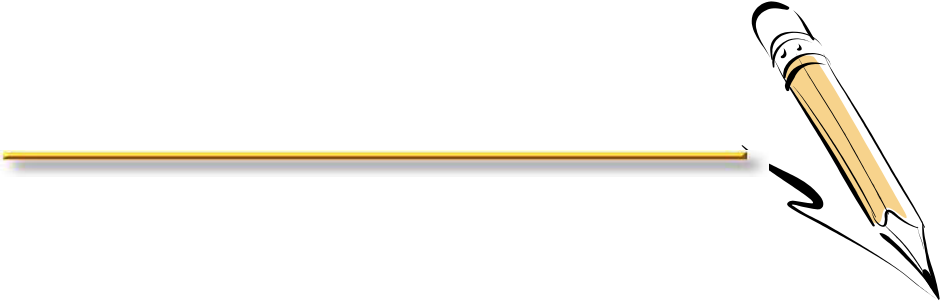
رقم الصفحة	العنوان
II	شكر.....
III	اهداء.....
IV	فهرس المحتويات.....
IX	فهرس الجداول.....
XI	فهرس الأشكال.....
XII	فهرس الملاحق.....
أ-ح	مقدمة.....

## الفصل الأول: الاطار النظري للمناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي

11	المبحث الأول: مدخل عام حول المناخ التنظيمي
11	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المناخ التنظيمي.....
11	أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي.....
12	ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي.....
14	المطلب الثاني: أهمية وأنواع المناخ التنظيمي.....
14	أولاً: أهمية المناخ التنظيمي.....
15	ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي.....
18	المطلب الثالث: ابعاد المناخ التنظيمي.....
21	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
24	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للاحتراق الوظيفي
24	المطلب الأول: الاحتراق الوظيفي واسبابه.....
24	أولاً: تعريف الاحتراق الوظيفي.....
26	ثانياً: أسباب الاحتراق الوظيفي.....
27	المطلب الثاني: عوامل الاحتراق الوظيفي ومراحله.....
27	أولاً: عوامل الاحتراق الوظيفي.....
28	ثانياً: مراحل الاحتراق الوظيفي.....

29	.....المطلب الثالث: ابعاد واعراض الاحتراق الوظيفي.....
30	.....أولاً: ابعاد الاحتراق الوظيفي.....
31	.....ثانياً: اعراض الاحتراق الوظيفي.....
34	.....المطلب الرابع: الاثار المترتبة عن الاحتراق الوظيفي وإجراءات التغلب عليه .....
34	.....أولاً: الاثار المترتبة عن الاحتراق الوظيفي.....
35	.....ثانياً: إجراءات التغلب على الاحتراق الوظيفي.....
37	<b>المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي</b>
37	.....المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
37	.....أولاً: دراسات متعلقة بالمناخ التنظيمي.....
40	.....ثانياً: دراسات متعلقة بالاحتراق الوظيفي.....
43	.....ثالثاً: دراسات متعلقة بالمناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي معا.....
44	.....المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
44	.....أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف.....
46	.....ثانياً: أوجه الاستفادة.....
47	.....المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي.....
47	.....أولاً: علاقة القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي.....
48	.....ثانياً: علاقة التكنولوجيا بالاحتراق الوظيفي.....
48	.....ثالثاً: علاقة التحفيز بالاحتراق الوظيفي.....
49	.....خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة</b>
52	.....المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الدراسة.....
52	.....المطلب الأول: التعريف بمؤسسة حضنة حليب HODNA LAIT.....
52	.....المطلب الثاني: نشاطات واهداف مؤسسة حضنة حليب HODNA LAIT.....
53	.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب HODNA LAIT.....
57	.....المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.....
57	.....المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة.....
58	.....المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة.....

58	المطلب الثالث: بناء الاستبيان ومعالجته احصائياً.....
67	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
67	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لخصائص العينة.....
71	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.....
80	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.....
80	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
94	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
98	خلاصة الفصل.....
99	الخاتمة.....
103	قائمة المراجع.....
A	قائمة الملاحق.....
G	الملخص.....



**فهرس  
الجداول، الأشكال  
والملاحق**

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
17	الجدول رقم (1): انواع المناخ التنظيمي ومميزاته حسب تصنيف هلبن وكروفت.....
59	الجدول رقم (2): سلم ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان.....
60	الجدول رقم (3): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.....
61	الجدول رقم (4): الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثاني المناخ التنظيمي بأبعاده.....
63	الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثالث الاحتراق الوظيفي بأبعاده.....
66	الجدول رقم (6): نتائج معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.....
67	الجدول رقم (7): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.....
68	الجدول رقم (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر.....
69	الجدول رقم (9): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....
70	الجدول رقم (10): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة بالمؤسسة.....
71	الجدول رقم (11): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي.....
72	الجدول رقم (12): اتجاهات عبارات البعد الأول القيادة الإدارية.....
73	الجدول رقم (13): اتجاهات عبارات البعد الثاني التكنولوجيا.....
74	الجدول رقم (14): اتجاهات عبارات البعد الثالث التحفيز.....
75	الجدول رقم (15): اتجاهات عبارات البعد الرابع الاجهاد الانفعالي.....
77	الجدول رقم (16): اتجاهات عبارات البعد الخامس تبدل المشاعر.....
78	الجدول رقم (17): اتجاهات عبارات البعد السادس نقض الشعور بالإنجاز الشخصي.....
80	الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين.....
81	الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين القيادة الإدارية والاجهاد الانفعالي لدى العاملين.....
82	الجدول رقم (20) معاملات الارتباط بين القيادة الإدارية وتبدل المشاعر.....
83	الجدول رقم (21): معاملات الارتباط بين القيادة الإدارية ونقص الشعور بالانجاز الشخصي.....
84	الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضاة.

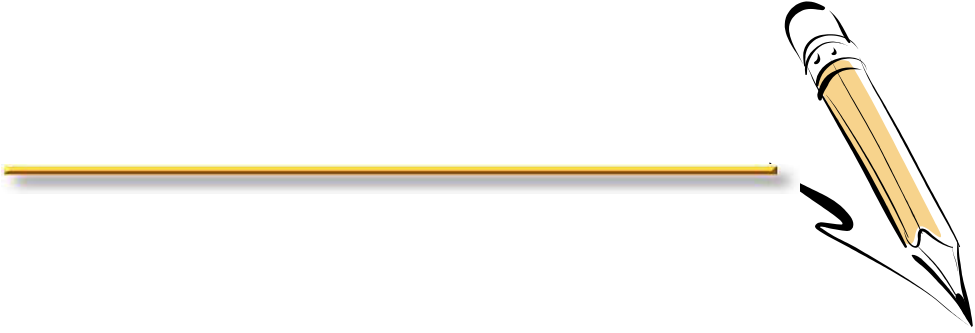
85	الجدول رقم (23): معاملات الارتباط بين التكنولوجيا وتبلد المشاعر .....
86	الجدول رقم (24): معاملات الارتباط بين التكنولوجيا ونقص الشعور بالانجاز.....
86	الجدول رقم (25): معاملات الارتباط بين التحفيز والاجهاد الانفعالي .....
87	الجدول رقم (26): معاملات الارتباط بين التحفيز وتبلد المشاعر.....
88	الجدول رقم (27): معاملات الارتباط بين التحفيز ونقص الشعور بالانجاز.....
89	الجدول رقم (28): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية الخاصة بالفرضية العاشرة.....
90	الجدول رقم (29): اختبارات الفروق في المتغيرات الشخصية المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية العاشرة.
92	الجدول رقم (30): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية الخاصة بالفرضية الحادية عشر.
93	الجدول رقم (31): اختبارات الفروق في المتغيرات العامة الوصفية المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الحادية عشر

## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان
د	الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.....
13	الشكل رقم (2): خصائص المناخ التنظيمي.....
20	الشكل رقم (3): ابعاد المناخ التنظيمي.....
23	الشكل رقم (4): العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
28	الشكل رقم (5): عوامل واسباب الاحتراق الوظيفي.....
29	الشكل رقم (6): مراحل الاحتراق الوظيفي.....
31	الشكل رقم (7): ابعاد الاحتراق الوظيفي.....
33	الشكل رقم (8): اعراض الاحتراق الوظيفي.....
54	الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب.....
67	الشكل رقم (10): تمثيل بياني لتوزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.....
68	الشكل رقم (11): تمثيل بياني لتوزيع مفردات عينة حسب متغير العمر.....
69	الشكل رقم (12): تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....
70	الشكل رقم (13): تمثيل بياني لتوزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة....

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان
A	الاستبيان.....
D	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب.....
E	إجراءات التربص الميداني.....
F	تصريح شرفي بالالتزام بمعايير النزاهة العلمية.....



# مقدمة

## أولاً: توطئة

شهدت بيئة الاعمال على مدى السنوات والعقود القليلة الماضية، العديد من التطورات والتحولات الاستراتيجية الغير مسبوقه التي مست مختلف جوانب الحياة في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهذه التحولات جعلت المنظمات تعيش في عالم جديد تحكمه قوانين واسس ومعايير تنافسية جديدة، اثرت بشكل مباشر على المنظمات وادائها، مما دفعها الى القيام بعدة تغييرات وتحسينات من اجل مواكبة التحولات والتحديات الواقعة من حولها. حيث سعت جاهدة الى التركيز على بيئتها الداخلية من خلال الاهتمام والاستغلال الجيد لمواردها البشرية، حيث يعتبر هذا الاخير ركيزة واساس المنظمة والمسؤول عن كافة أنشطتها ووظائفها، فنجاح المنظمات يرتبط ارتباطا وثيقا بكفاءته وفعالته كونه يساهم في خلق ميزة تنافسية تتميز بها المنظمة عن باقي المنافسين ، من اجل القدرة على البقاء والنمو والمنافسة، وذلك من خلال خلق بيئة ومناخ سليم محفز على العمل يمكن العاملين من تأدية مهامهم باقتدار، لهذا اكدت العديد من الدراسات ان نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها متوقف بشكل كبير على جودة بيئة العمل الداخلية، حيث يعتبر المناخ التنظيمي احد العوامل الحاسمة في هذا الصدد.

ان كلمة مناخ ماهي الا تشبيه وتعبير يتعلق بالبيئة والطبيعة، استخدم في الإدارة ليعبر عن مكان وبيئة العمل التي تتميز بمجموعة من الخصائص المحددة، التي لها القدرة على التأثير في أداء وسلوكيات واتجاهات الافراد الذين يعملون ضمنها، فالمناخ التنظيمي يساهم بشكل كبير في تشكل تصورات العاملين نحو عملهم، فهو يعكس صورة و شخصية المنظمة بالنسبة لهم. ولذلك يعتبر المناخ التنظيمي احد محددات نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها باختلاف نوعها وحجمها ونشاطها، فهو يلعب دورا في تحديد الواقع السائد المعاش بين الافراد العاملين فيه. مما يجعل المنظمات تعيش في احدى المناخين: فإما يكون مناخ تنظيمي ايجابي وبيئة محفزة على العمل تساهم في الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين، و تمكنهم من اداء مهامهم وادوارهم والتعبير عن آرائهم والمساهمة في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية مما يؤدي الى كسب رضاهم وولائهم الوظيفي، واما يكون مناخ تنظيمي سلبي وبيئة مغلقة غير مشجعة على العمل، تساهم في الشعور بالقلق والإحباط والخوف وعدم القدرة على انجاز الاعمال والمهام المطلوبة مما يؤدي الى استنزاف طاقاتهم وصحتهم النفسية والجسمية.

ولهذا السبب حدد معظم الباحثين حالة المناخ التنظيمي داخل المنظمة كأحد أهم المحددات لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبالتالي نجاح بقائها واستمرارها ونموها، ولذلك نجد أن الهاجس الاكبر الذي تواجهه المنظمات المعاصرة هو كيفية إنشاء مناخ تنظيمي ثابت ومستقر يولد الثقة والأمن بين الإدارة والموظفين للوفاء بأدوارهم المطلوبة، وتجدر الإشارة إلى أن خلق مناخ تنظيمي إيجابي يرتبط بدرجة اولى على الموارد البشرية وأدائها. ولا

يعتمد ذلك على قدراتها الذاتية فحسب، بل يعتمد أيضاً على عوامل أخرى مثل الظروف المادية والمعنوية، ونوعية العلاقات بين الأشخاص، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات العمل الشخصية والمهنية.

من بين اخطر العوامل السلبية المنتشرة في الاوساط المهنية مؤخراً هي الضغوطات وما يترتب عليها من توتر و احباط و حالات قلق ناتجة عن العقبات والصعوبات التي تعرقل العاملين على تأدية مهامهم, حيث اكدت الدراسات على انها مسؤولة على العديد من الامراض النفسية والجسمية كظاهرة الاحتراق الوظيفي. تعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي من اخطر الظواهر ومرض عصري شائع ينتج عنه مجموعة من الاثار النفسية والجسمية على صحة الفرد العامل والتي يعود سببها الى الاجهاد والانهاك والاستنزاف الناتج عن الضغوط المتواصلة والمستمرة في العمل مما يؤدي به الى تدني مستوى ادائه ومعنوياته وفقدان للشخصية والمشاعر وعدم قدرته على الوفاء بمتطلباته المهنية, الامر الذي يؤثر على تحقيق اهداف المنظمة.

من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالمناخ التنظيمي من واجبات المنظمات من خلال خلق بيئة عمل ومناخ تنظيمي إيجابي محفز على العمل يساهم في تنمية أداء العاملين والروح المعنوية لديهم من أجل القدرة على المنافسة والبقاء وتحقيق الأهداف المسطرة.

### ثانياً: الإشكالية

تواجه المنظمات مجموعة من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارها، وهذا راجع للتحويلات والتطورات التي تشهدها بيئات الاعمال المحيطة بها، فهي بيئات مفتوحة ومتغيرة تؤثر بشكل مباشر على أداء واهداف المنظمات، وعليه كان لزاماً على المنظمات التركيز على بيئتها الداخلية والاهتمام بمناخها التنظيمي من خلال الارتقاء به وجعله يتماشى مع اهداف المنظمة واهداف العاملين على حد سواء حتى يكون هذا المناخ محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقاته وابداعاته مما يعود بالإيجاب على المنظمة. في حين عدم الاهتمام بالبيئة الداخلية والمناخ التنظيمي للمنظمة يمكن ان يؤدي الى توليد الضغوط للعاملين واحباطهم وعدم قدرتهم على الوفاء بمتطلباتهم المهنية، مما يؤدي الى إصابة العاملين بالاحتراق الوظيفي وعدم قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

وعلى ضوء ما تقدم، تتبلور معالم إشكالية البحث في السؤال التالي:

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة وبين الاحتراق الوظيفي للعاملين بها؟

تتدرج منها الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

المجموعة الأولى من الأسئلة الفرعية:

• هل توجد علاقة بين القيادة الادارية والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

• هل توجد علاقة بين القيادة الادارية وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

• هل توجد علاقة بين القيادة الادارية ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

• هل توجد علاقة بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

• هل توجد علاقة بين التكنولوجيا وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

• هل توجد علاقة بين التكنولوجيا ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

• هل توجد علاقة بين التحفيز والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

• هل توجد علاقة بين التحفيز وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

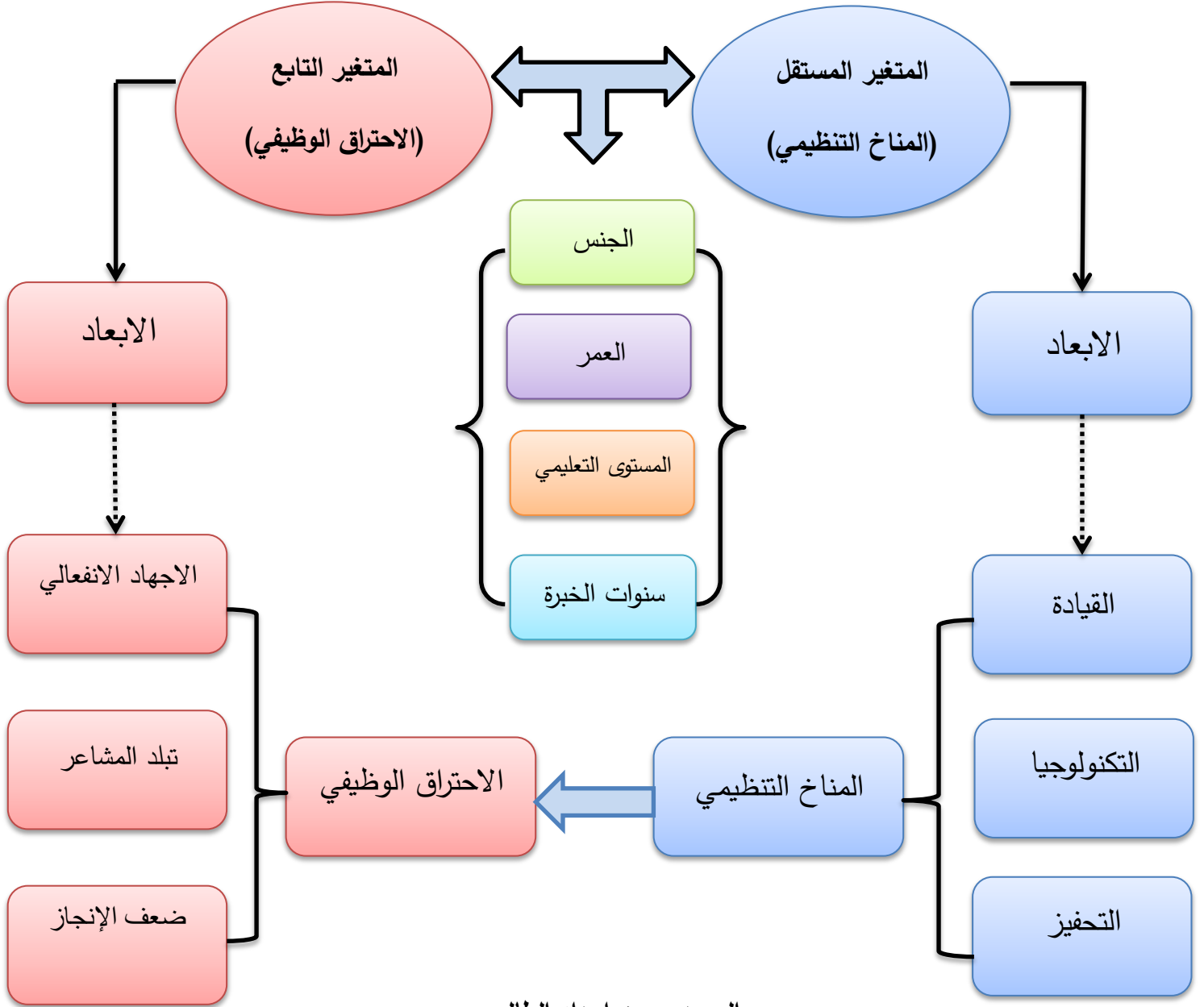
• هل توجد علاقة بين التحفيز ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

المجموعة الثانية من الاسئلة الفرعية:

• هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) للعاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

• هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) للعاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من خلال نموذج الدراسة ما يلي:

يشتمل النموذج على متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) حيث يتكون المتغير المستقل من ثلاثة ابعاد وهي (القيادة، التكنولوجيا، التحفيز) في حين يتكون المتغير التابع من ثلاثة ابعاد أيضا وهي (الاجهاد الانفعالي، تلبد المشاعر، ضعف الإنجاز الشخصي)،

ودراسة العلاقة بين المتغيرين في ظل المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

رابعاً: فرضيات الدراسة

من خلال نموذج الدراسة يمكن استخراج فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين المناخ التنظيمي بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة وبين الاحتراق الوظيفي للعاملين بها عند مستوى (دلالة  $\alpha \leq 0.05$ )

تدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية التالية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:  
مجموعة فرضيات الفرعية الاولى:

• توجد علاقة بين القيادة الادارية والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• توجد علاقة بين القيادة الادارية وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• توجد علاقة بين القيادة الادارية ونقص الشعور بالإنجاز لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• لا توجد علاقة بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• لا توجد علاقة بين التكنولوجيا وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• لا توجد علاقة بين التكنولوجيا ونقص الشعور بالانجاز لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• توجد علاقة بين التحفيز والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• توجد علاقة بين التحفيز وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• توجد علاقة بين التحفيز ونقص الشعور بالانجاز لدى العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## مجموعة فرضيات الفرعية الثانية:

• هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) للعاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

• هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) للعاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

## خامسا: أهمية الدراسة

- أهمية المناخ التنظيمي للإدارة المؤسسات وخلق جو عمل ملائم؛
- إضافة علمية لهذا الموضوع بسبب قلة الدراسات التي حاولت الربط بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي والخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات؛
- استمدت الدراسة أهميتها من الجانب النظري كونها تناولت موضوع اداري تمثل في المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي؛
- اكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي؛
- سعت الدراسة الى تقديم بعد معرفي عن متغيراتها وكيفية استفادة المنظمات منه؛
- اثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في السلوك التنظيمي؛
- لفت انتباه الباحثين والمسؤولين في مجال تسيير المنظمات لدراسة هذا الموضوع وتحليل ابعاده؛
- تسليط الضوء على واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة حضنة حليب.

## خامسا: اهداف الدراسة

- تمثل الهدف العام من الدراسة في توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي وفي هذا السياق يمكن التعرف على الأهداف الضمنية وهي:
- تقديم نظرة واضحة ودقيقة حول المناخ التنظيمي وابعاده؛
  - تسليط الضوء على مفهوم الاحتراق الوظيفي واهم ابعاده؛
  - تبيان نوع المناخ السائد في مؤسسة حضنة حليب وتأثيره على العاملين؛
  - ابراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

## سادسا: أسباب اختيار الموضوع

- رغبة الباحث في الاطلاع اكثر حول موضوع ومفاهيم المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي؛
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالسلوك التنظيمي؛
- حداثة الموضوع؛
- قلة الأبحاث والدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع؛
- الرغبة في كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي؛
- كون المناخ التنظيمي يعد محدد ومن أسباب نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها؛

## سابعا: المنهج المستخدم

من اجل الوصول الى إجابات واضحة على الاسئلة المطروحة واختبار مدى صحة او خطأ الفرضيات، ارتأينا ان نستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد المنهج الوصفي في الالمام بمختلف جوانب المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي، والتحليلي من خلال ابراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي للعاملين في مؤسسة حضنة حليب للوصول الى التوصيات والاقتراحات بشأن موضوع الدراسة. ولتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الاستبيان لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي للعاملين في مؤسسة حضنة حليب.

## ثامنا: حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

**الحدود الزمانية:** السداسي الثاني من السنة الدراسية 2024/2023.

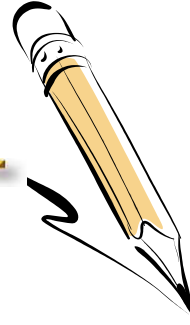
## تاسعا: خطة البحث

لقد تم تقسيم موضوع البحث الى فصلين نعرضهما على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الاطار النظري للمناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي، ويحتوي على ثلاثة مباحث جاء المبحث الأول بعنوان **مدخل عام حول المناخ التنظيمي** وتكون من اربعة مطالب وهي: مفهوم وخصائص المناخ التنظيمي، أهمية وانواع المناخ التنظيمي، ابعاد المناخ التنظيمي، والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، اما المبحث الثاني فكان عنوانه **الاطار المفاهيمي للاحترق الوظيفي** وتدرج تحته اربعة مطالب كالآتي: تعريف للاحترق الوظيفي واسبابه، عوامل الاحترق الوظيفي ومراحله، ابعاد واعراض الاحترق الوظيفي، الاثار المترتبة عن الاحترق الوظيفي وإجراءات التغلب عليه. اما في المبحث الثالث فتم تخصيصه لعرض الدراسات السابقة، العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، والعلاقة بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي.

اما الفصل الثاني: تم تناول الاطار التطبيقي للدراسة، حيث قسم الى اربعة مباحث رئيسية يحتوي المبحث الأول على ثلاثة مطالب خصصت للتعريف بمؤسسة **حضنة حليب** فيما قسم المبحث الثاني الى ثلاثة مطالب تناولت الاطار المنهجي للدراسة في حين تناول المبحث الثالث عرضا وتحليلا لبيانات الدراسة اما المبحث الرابع فخصص لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

اما في الخاتمة فتم عرض نتائج الدراسة، الخروج بمجموعة من التوصيات كما تم التطرق الى افاق الدراسة المستقبلية.



# الفصل الأول:

الاطار النظري للمناخ التنظيمي والاحتراق  
الوظيفي

## تمهيد:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الى توفر جملة ومجموعة من المتغيرات والعوامل التنظيمية بشكل سليم وفعال، ومن أهم هذه العوامل المناخ التنظيمي، حيث يعتبر من الظواهر الإدارية التي حظيت واستحوذت على جزء كبير من اهتمام وجهود الباحثين والدارسين خصوصاً في علم النفس والاجتماع، باعتباره وسيط وحلقة وصل بين المنظمة ومواردها البشرية وقدرته على التأثير في أداء وسلوكيات واتجاهات الافراد وبالتالي التأثير على قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها.

الامر الذي توجب على المنظمات باختلاف احجامها وانشطتها الى الاهتمام بدراسة هذا الموضوع، من اجل توفير مناخ تنظيمي إيجابي وبيئة عمل مشجعة ومحفزة تساهم في تحسين أداء وسلوك مواردها، و كسب رضاهم وولائهم الوظيفي لتحقيق أهدافهم واهداف المنظمة على حد سواء، بالإضافة الى القدرة على مواجهة التحديات والعراقيل التي تحول دون قيام العامل بعمله، الامر الذي ينتج عنه مجموعة من الضغوط النفسية والمشاكل الصحية التي تؤثر على سلوك الفرد وتصرفاته مما يؤدي الى ما يسمى بالاحتراق الوظيفي (BIRN OUT).

يعد الاحتراق الوظيفي من الظواهر التي جذبت اهتمام الباحثين نظراً لما ينتج عنه من اثار وانعكاسات على سلوك الافراد وادائهم، ففي مجالات العمل تبرز العديد من الصعوبات والمعوقات والضغوطات التي تؤثر على أداء العمل بكفاءة وفاعلية الامر الذي يؤدي الى شعور الفرد بالعجز والاستنزاف وعدم الرضا عن الإنجاز الشخصي، مما يؤدي به الى امراض نفسية وجسمية تؤثر على أدائه وأداء المنظمة في تحقيق أهدافها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول ابراز الاطار النظري لكل من المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي من خلال المباحث التالية

**المبحث الأول:** مدخل عام حول المناخ التنظيمي

**المبحث الثاني:** الاطار المفاهيمي للاحتراق الوظيفي

**المبحث الثالث:** عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي

## المبحث الأول: مدخل عام حول المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم والمصطلحات التي تعبر عن البيئة المحيطة بالمنظمة، وكلمة مناخ هي تشبيه وتعبير يطلق عادة على البيئة والاحوال الجوية، ونسبت هذه الكلمة الى التنظيم باعتبار المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر وتتفاعل مع العناصر المحيطة بها. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على مفهوم المناخ التنظيمي وابعاده واهم العوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص المناخ التنظيمي

في ضوء تعبير المناخ عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المنظمة وتأثيره على سلوك الافراد واتجاهاتهم، تباينت وتعددت الدراسات حوله وتوصل الباحثون الى مجموعة من المفاهيم والخصائص التي تعبر وتصف المناخ التنظيمي التي سيتم التطرق اليها في هذا المطلب.

## أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً واسعاً في تحديد تعريف ومفهوم موحد له، ويرجع هذا الاختلاف الى تنوع وتعدد أفكار الباحثين ومذاهبهم من جهة واختلاف طبيعة المنظمات التي أجريت عليها البحوث من جهة. ومن بين هذه التعاريف نذكر منها:  
هو "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي" (المغربي م، 2010، صفحة 303).

حيث ركز هذا التعريف على ان المناخ التنظيمي يشمل و يميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الفرد وقدرته على التأثير في سلوكهم واتجاهاتهم باعتباره متغير مستقر وثابت نسبياً.  
وعرفه كل من جيلمر (GILMER) و فورهاندا (FORHAND) على انه "مجموعة من الخصائص التي تصف التنظيم وتعمل على تمييزه عن غيره ذات ثبات نسبي، وتؤثر على سلوكيات الافراد" (رسمي، 2004، صفحة 87)

وأشار اليه فيلد و ابلسون (FELD & ABELSON) على انه "خصائص تتصف بالثبات وقابلية القياس، ذات تأثير على سلوك الافراد داخل التنظيم" (رسمي، 2004، صفحة 87).

ركزا التعريفان السابقان على ان المناخ التنظيمي مجموعة خصائص التي تتميز بها المنظمات عن غيرها وهذه الخصائص تتصف بالثبات والقدرة على القياس وتأثر في سلوك الافراد.

كما عرفه بريتشارد وكراسيك (PRITCHARD & KARASICK) على انه "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة الى نظم وسياسات العمل في المنظمة كما انها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته" (الصيرفي، 2009، صفحة 258).

ركز هذا التعريف على ان الإدارة العليا هي المسؤولة عن تشكيل المناخ التنظيمي من خلال الفلسفة والنظم التي تتبناها وتمارسها داخل المنظمة و التي تؤثر في الافراد وفي ادائهم.

اما تاجيري (TAGIURI) عرفه على انه "الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم" (الصيرفي، 2009، صفحة 258).

كما عرف أيضا بانه "مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة" (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 292).

يقصد بالمناخ التنظيمي بانه "مجموع خصائص الجوانب الداخلية التي تميز منظمة ما عن اقرانها، وتؤثر في سلوك أعضاء المنظمة وينظر اليها كل عضو بشكل مختلف عن الآخر" (Arabaci, 2010, p. 445).

يشار اليه بانه "تصورات ومفهوم العاملين اتجاه بيئات عملهم" (Gaunya, 2016, p. 47).

اذن من مجمل التعاريف السابقة نستنتج ان المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، وهذه الخصائص تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعتها ونشاطها، تتمتع بميزة الاستقرار والثبات النسبي وتأثر بشكل مباشر على سلوك الافراد وادائهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

### ثانيا: خصائص المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي مجموعة من السمات والخصائص التي يتميز بها عن غيره، والتي يمكن استخلاصها من التعاريف السابقة و تتمثل في:

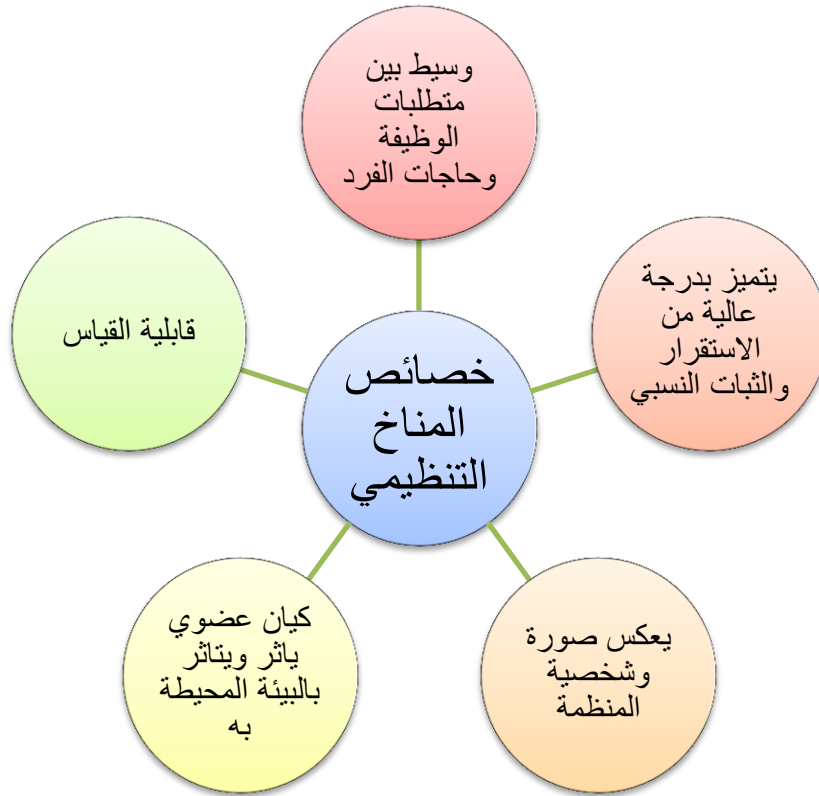
- يعكس المناخ التنظيمي شخصية وصورة المؤسسة ويميزها عن باقي المنظمات (margaret , ifeanyi emmanuel, & chinenye, 2022, p. 311)

- للمناخ التنظيمي القدرة على التأثير في سلوك وقيم واتجاهات الافراد وفي أدائهم داخل المنظمة (margaret , ifeanyi emmanuel, & chinenye, 2022, p. 313)؛

- المناخ التنظيمي يعتبر وسيطا وحلقة وصل بين الوظيفة والفرد (Gaunya, 2016, p. 49)؛

- "المناخ التنظيمي غير ملموس لكن يمكن ادراكه من خلال اتجاهات العاملين، فاذا اردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوصه" (بن غالية، 2020، صفحة 81) ؛
  - "المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية" (خليفة، 2018، صفحة 82)؛
  - يعتبر المناخ التنظيمي عامل ادراكي فهو ما يراه الافراد وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة ما هو موجود فعلا (العصيمي، 2022، صفحة 183)؛
  - المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة؛
  - يتميز المناخ التنظيمي بالقدرة والقابلية على قياسه ويتسم بالاستقرار والثبات النسبي.
- يمكن ابراز اهم خصائص المناخ التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): خصائص المناخ التنظيمي



المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

من خلال الشكل السابق يتبين لنا ان المناخ التنظيمي يعتبر عنصرا هاما للمنظمات ومحددا لنجاحها او فشلها في تحقيق أهدافها لقدرة على التأثير في السلوك الوظيفي للأفراد.

### المطلب الثاني: أهمية وأنواع المناخ التنظيمي

تؤكد الاتجاهات الحديثة على أهمية ونوع المناخ الذي يعمل فيه الفرد، وضرورة ان يكون المناخ إيجابيا محفزا لتحقيق أداء افضل، لذلك اهتمت الدراسات والبحوث بنوعية المناخ الذي يسود المنظمة واهميته على الفرد والمنظمة مما أدى الى تعدد انواعه واهميته حسب اختلاف كل دراسة.

#### أولاً: أهمية المناخ التنظيمي

أخذ موضوع المناخ التنظيمي جانبا متزايدا من الأهمية لدى الباحثين نظرا لتأثيره على سلوكيات واداء العاملين في المنظمة، مما يؤدي الى التأثير على أهدافها، مما استدعى الى البحث حول أهمية هذا الموضوع. وتبرز أهميته في العناصر التالية:

- يؤدي المناخ التنظيمي الى زيادة الروح المعنوية ودرجة الرضا والولاء الوظيفي (Gaunya, 2016, p. 49)
- يساهم المناخ التنظيمي في تحقيق اهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين؛
- يحسن المناخ التنظيمي كفاءة المنظمة ويخفض تكاليف الدوران (Maja & Tjaša , 2021, p. 778)
- يعتبر المناخ التنظيمي الإيجابي عامل هام في تحفيز وتعزيز ابداع العاملين (Maja & Tjaša , 2021, p. 778)
- "من اهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الافراد وتدعيمهم ومساندتهم على تحسين أدائهم الوظيفي" (الاندونيسي و محمد غزالي، 2019، صفحة 5)؛
- "يأثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل اثاره على السلوك الافراد و الجماعات التنظيمية و بالتالي على انتاجهم و على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها" (عليات، 2015، صفحة 5)؛
- "يساهم المناخ التنظيمي الجيد في احداث عملية التغير التنظيمي والتقليل من درجة مقاومة الافراد اتجاه عملية التغيير، وذلك من خلال عملية الاتصال و القيادة الفعالة" (عاشوري، 2017، صفحة 13)؛
- "ان وجود مناخ تنظيمي ملائم يعزز التطور التنظيمي والابداع داخل المنظمة" (زيتوني و رقايق، 2021، صفحة 19)؛

- "ان توفير المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة في رضا العاملين, يعزز الفعالية التنظيمية كما يؤثر على المخرجات التنظيمية مثل: قلة الغيابات, ودوران العمل, والدافعية نحو العمل" (الطبوش حسن, 2007, صفحة 23)؛

- يساهم المناخ التنظيمي في تحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛
- يساهم المناخ التنظيمي في التقليل من الصراعات والمشاكل داخل المنظمة.

### ثانيا: أنواع المناخ التنظيمي

اختلفت الدراسات والبحوث حول تحديد أنواع المناخ التنظيمي فهناك من حدد 3 أنواع للمناخ التنظيمي وهي (المغربي ع., 2007, صفحة 17):

أ- **المناخ السلطوي:** هو المناخ الذي يقوم على المركزية في اتخاذ القرارات فكلها تكون صادرة من قمة الهيكل التنظيمي, وسلوكيات العاملين في هذا المناخ تكون محددة بقواعد وقوانين و أساليب, مما يؤدي الى انخفاض إنتاجية العامل ورضاه الوظيفي.

ب- **المناخ الانتمائي:** هو المناخ الذي يعتمد على العلاقات الغير الرسمية في التنظيم بين المديرين والعاملين, ويقوم على تكوين علاقات جيدة ودافئة بينهم واحساسهم بالانتماء للمنظمة, مما يؤدي الى إحساس العامل بالرضا والولاء وارتفاع الروح المعنوية.

ج- **المناخ الانجازي:** هو المناخ الذي يقوم على التشاركية والإدارة بالأهداف, بحيث يتيح المديرين للعاملين الفرصة في مشاركة آرائهم ومقترحاتهم على ان يتم تحقيق الأهداف المسطرة مع منح الحرية لهم في الأسلوب والطريقة, وهو عكس المناخ السلطوي الذي يقوم بتحديد قوانين والأساليب.

بينما "وضع هلبن وكروفت (HALPIN & CROFT) ست أنماط استنادا على ان النموذج قد يغفل بعض الحقائق ولا يحيط بجوانب القياس المختلفة, وتتراوح تلك النظم بين النظام المغلق ويقصد به الجمود الوظيفي, وبين النظام المفتوح ويقصد به المرونة التنظيمية" (رسمي, 2004, صفحة 100), وهذه الأنماط هي:

1- **المناخ المفتوح:** يتميز هذا المناخ بارتفاع مستوى العمل الجماعي والروح المعنوية للعاملين, حيث يقوم القائد في هذا المناخ بدعم والاهتمام بالأفراد وقدرته على التعامل مع الأمور بمرونة وحل المشكلات مما يساهم في ارتفاع مستوى الرضا و الولاء الوظيفي للعاملين والتقليل من الصراعات والمشاكل داخل المنظمة.

- 2- **المناخ المستقل:** يمتاز هذا المناخ بارتفاع مستوى التعاون والروح المعنوية للأفراد واشباع حاجاتهم الاجتماعية، ويميل النمط القيادي فيه الى منح الحرية لهم في تحديد وتوزيع الأنشطة وطريقة تأديتهم لمهامهم مع الزامية تحقيق الأهداف، مع اهتمام قليل بالرقابة والسيطرة.
- 3- **المناخ الموجه:** "يتميز بضعف في العلاقات الاجتماعية بين العاملين، كما يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، وانخفاض مستوى المرونة، ويميل الى العزلة، مع انخفاض مستوى اهتمامه بالأفراد، كما يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، ويعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الافراد" (بن صافية، 2020، صفحة 97).
- 4- **المناخ العائلي:** "يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي الى احساسهم بالرضا نتيجة اشباع حاجاتهم الاجتماعية، كما انه يوجد اهتمام كافي بتحقيق اهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل" (عاشوري، 2017، صفحة 10).
- ويمتاز السلوك القائد في هذا المناخ بالاجتماعية والعلاقات الغير الرسمية مع الافراد ولا يميل الى إيذاء مشاعرهم، مع اهتمام قليل بإنجاز العمل (رسمي، 2004، صفحة 101).
- 5- **المناخ الابوي:** يتميز هذا المناخ بانخفاض الروح المعنوية للعاملين وعدم اشباع رغباتهم وحاجاتهم الاجتماعية، وضعف العلاقات بينهم، مما يؤدي الى ظهور الصراعات والجماعة والأحزاب، ويسمى هذا المناخ بالابوي نظرا لدور الاب في المؤسسة وهو المدير الذي يقوم بتنفيذ اعماله بنفسه ولا يسمح باي مبادرات من طرف قادته، مما يساهم في انخفاض مستوى فاعلية الأداء وعدم الإنجاز (حمدات، 2008، صفحة 101).
- 6- **المناخ المغلق:** "يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمؤسسة نظرا لعدم اشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو انجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والاعاقة بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل" (ملعب، 2018، صفحة 22).
- ويمكن توضيح انواع المناخ التنظيمي ومميزات كل مناخ في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): انواع المناخ التنظيمي ومميزاته حسب تصنيف هلبن وكروفت

المناخ	مميزاته
المناخ المفتوح	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع مستوى العمل الجماعي.</li> <li>- ارتفاع مستوى الرضا والولاء الوظيفي.</li> <li>- قلة الصراعات والمشاكل.</li> <li>- الدعم والاهتمام بالأفراد.</li> </ul>
المناخ المستقل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع مستوى روح التعاون واشباع حاجات الافراد الاجتماعية.</li> <li>- منح الحرية للأفراد في كيفية انجاز الاعمال.</li> <li>- الزامية تحقيق الاهداف</li> </ul>
المناخ الموجه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف العلاقات الاجتماعية.</li> <li>- السيطرة والتوجيه من طرف المدير.</li> <li>- الاهتمام بالعمل على حساب الافراد.</li> </ul>
المناخ العائلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العلاقات الغير الرسمية.</li> <li>- الالفة والعلاقات الطيبة بين المدير والافراد</li> <li>- الاهتمام بالأفراد واشباع حاجاتهم الاجتماعية.</li> <li>- اهتمام قليل بإنجاز العمل.</li> </ul>
المناخ الابوي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض الروح المعنوية وعدم اشباع الرغبات الاجتماعية للأفراد.</li> <li>- ظهور الصراعات والاحزاب والجماعة.</li> <li>- اهتمام بالأعمال من طرف المدير.</li> </ul>
المناخ المغلق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض الروح المعنوية للأفراد.</li> <li>- اهمال حاجات الاجتماعية للأفراد.</li> <li>- ارتفاع درجة التفكك والشعور بعدم الانجاز.</li> </ul>

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

يبين الجدول السابق انواع المناخ التنظيمي حسب تصنيف الباحثين هلبن و كروفت و مميزات كل مناخ من المناخ المفتوح الذي يعتبر مناخ ايجابي محفز على العمل الى المناخ المغلق السلبي الذي يساهم في تدني مستويات العاملين وارتفاع درجات التفكك والصراع والاجهاد وشعورهم بعدم الانجاز .

### المطلب الثالث: ابعاد المناخ التنظيمي

تعددت واختلفت الدراسات والابحاث التي تناولت ابعاد المناخ التنظيمي، ولم يتفق الباحثون على ابعاد واحدة بسبب التداخل بين عناصر المناخ التنظيمي وابعاده، وبعد الاطلاع على مجموعة من البحوث والدراسات، تم اختيار هذه الابعاد على انها مشكلة للمناخ التنظيمي وهي:

1- **الهيكل التنظيمي:** هو الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، ويوضح خطوط السلطة والمسؤوليات، ومناصب العمل، والعلاقات التنظيمية، ويصور على شكل هرم او خارطة تصف هذه التقسيمات وكيفية توزيع المهام للأفراد داخل المنظمة.

وتكمن اهمية الهيكل التنظيمي في المنظمة في تسهيل عمليات الاتصال، و ايضاح المسؤوليات والمهام، وخلق روح التعاون لبلوغ الاهداف المسطرة (المغربي م.، 2016، صفحة 108).

ويتميز الهيكل التنظيمي بثلاثة ابعاد رئيسية هي (خليل، 2014، صفحة 372):

- **التعقيد:** يشير الى عدد الأنشطة والانظمة الفرعية داخل المنظمة وكلما ازدادت هذه الأنشطة زادت درجة التعقيد.

- **الرسمية:** وهي اعتماد المنظمة لقواعد واجراءات موحدة في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة.

- **المركزية:** وهي المركزية في اتخاذ القرارات فاذا كانت كل القرارات صادرة من الادارة العليا كانت درجة المركزية كبيرة.

اذن يعد الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة لمساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها، من خلال توضيح المسؤوليات، وتوزيع المهام، وتحديد ادوار الافراد، فكلما كان الهيكل التنظيمي مرنا زادت قدرة الافراد على الابداع مما يساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

2- **نمط القيادة:** وتعرف القيادة بانها القدرة على التأثير في سلوك الافراد و مستوى الاداء

لديهم، والقدرة على تنسيق وتوجيه جهود الافراد نحو تحقيق الاهداف المسطرة ( (الحريري،

2008، صفحة 13).

والقيادة انواع منها الديكتاتورية، التي تتميز بالسلطة والمركزية والتي تؤدي الى التقليل من تبادل الافكار، والمشاركة، والإبداع، فتؤدي الى خلق مناخ تنظيمي غير جيد يؤثر على مستوى اداء الافراد، وتوجد القيادة الديمقراطية، التي تقوم على المشاركة وتفويض السلطة مما يسمح بتقديم الافكار الخلاقة والابداع، فتؤدي الى خلق مناخ تنظيمي جيد وتساهم في تحقيق اهداف المنظمة (العميان، 2008، صفحة 308).

- 3- **نمط الاتصالات:** تعرف الاتصالات بأنها عملية نقل واستقبال المعلومات والحقائق والافكار بين الافراد داخل الهيكل التنظيمي وتكون في شكل خطابات, رموز, وكلمات (باشري, رباب, و مذكور, 2017, صفحة 227) وتكمن اهميتها في (قرويتي, 2009, صفحة 220):
- نقل وتبادل المعلومات بين الافراد والتأثير في سلوكهم وتوجيههم الى ما هو متفق عليه.
  - تمكين الافراد العاملين من معرفة الاهداف والغايات المطلوب منهم تحقيقها.
  - تساعد المديرين في التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه الافراد اثناء تأديتهم العمل وكيفية علاجها.
- والاتصالات نوعان النازلة، والتي يكون مصدرها الإدارة العليا من الرؤساء الى المرؤوسين تكون في شكل تعليمات وقرارات و اوامر، والاتصالات الصاعدة، يكون مصدرها من العاملين الى المدراء وتكون في شكل افكار وآراء ومعلومات.
- يؤثر نمط الاتصال السائد في المنظمة على طبيعة مناخ التنظيمي فكلما كان الاتصال جيدا وذو اتجاهين (صاعد. نازل) كلما كان مشجعا على التشاركية وابداء الآراء والابداع ومنه تحقيق اهداف المنظمة (العميان, 2008, صفحة 308).
- 4- **نظم إجراءات العمل:** "ان نظم وإجراءات العمل هي التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة وتنسيق جميع الاعمال من صغرها الى كبرها، وكيفية تعامل الأقسام مع بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي الى تسهيل انجاز المهام وتحقيق اهداف المنظمة، حيث ان مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالا من الحرية وتعزيز مناخ الثقة بين العاملين، والذي يشجع على الابداع والابتكار وافساح المجال امام العاملين للبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة المتغيرات البيئية" (حفظ الله و مراحي, 2018, صفحة 13).
- 5- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر اتاحة الفرصة للأفراد العاملين في مشاركة اتخاذ القرارات احد العوامل المساعدة في تحسين ظروف العمل وتقليل الصراع داخل المنظمة، يشعر العامل من خلالها بانه شريك في صنع القرار ويزيد احساسه بالانتماء والولاء للمنظمة مما يزيد في مستوى عطائه وادائه الى الافضل. (محاد, 2015, صفحة 65).
- 6- **الحوافز:** هي عبارة عن شيء خارجي يوجد في محيط العمل يجذب اليه الفرد باعتباره وسيلة للإشباع رغبة يشعر بها، او مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتؤكد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد (المغربي م., 2016, صفحة 210).

تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وتركيزهم على العمل بالدرجة الأولى، مما يؤدي الى التقليل من الصراعات والسلوكيات السلبية التي تؤثر على أداء الافراد والمناخ السائد في المنظمة.

7- **التكنولوجيا:** تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا والايجابيات وتعد في وقتنا الحالي من اهم العناصر الأساسية للمنظمة الا ان لها سلبيات تؤدي الى خفض معنويات العامل واحساسه بالوحدة والعزلة وانه مجرد آلة بيولوجية تتعامل مع آلة ميكانيكية مما تؤدي الى مناخ تنظيمي غير مشجع للإبداع والابتكار (الصيرفي، 2009، صفحة 270).  
وفي الشكل الموالي مجموعة ابعاد المناخ التنظيمي.

الشكل رقم (3): ابعاد المناخ التنظيمي



المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هناك عوامل لها تأثير على المناخ التنظيمي وتنقسم الى ثلاثة اصناف على النحو التالي:

## اولا: عوامل التأثير الخارجي

وتتمثل في: (الصيرفي، 2009، الصفحات 264-265):

أ- **الثقافة التنظيمية**: تأثر ثقافة المنظمة تأثير مباشر على سلوك الافراد واتجاهات القادة، بحكم انها تعتبر من المتغيرات التي تحكم طريقة العمل والتنظيم والقيم والانماط السلوكية.

ب- **ظروف العمل**: يقصد بها بيئة المحيطة بالعمل التي يعمل بها الفرد، والتي تتمثل في "الاضاءة والاثاث التكيف والوضوء...". حيث تؤدي هذه العوامل الى التأثير على العامل سلبيا مما يؤدي الى تدني مستوى الانتاج والاداء.

ج- **البيئة الخارجية**: وهي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر بها، وتتمثل في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، فقد تؤدي هذه الظروف الى الصراع والتعارض بين العاملين وذلك لتأثير هذه القيود على ادوارهم.

د- **البيئة التكنولوجية**: تعتبر التكنولوجيا القاعدة الاساسية التي تحدد مدى فاعلية التنظيم وقدرته على تحقيق اهداف المنظمة، فالمنظمات تسعى الى احداث تغيير وتطوير في خدماتها ومنتجاتها، مما يستلزم على المنظمات توفرها على المهارات والكفاءات التي تواكب هذه التغيرات التكنولوجية.

ه- **البيئة الاجتماعية**: "ويقصد بتلك البيئة مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الافراد لمجريات الاحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم".

و- **درجة تماسك الجماعة وولائها**: يعتبر هذا العامل من العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي فالمناخ الذي يقوم على مبدا التأكيد على اهمية اهداف الجماعة يقود للأداء جيد، ودرجة التفاعل بين الافراد تحددتها مجموعة من العوامل وهي: حجم الجماعة، الارتقاء الوظيفي، اختلاف الادراك، والعمر الوظيفي للأعضاء العمل.

ز- **المشاكل الاسرية**: تؤثر المشاكل الاسرية على مستوى اداء الافراد وتكون مصدرا للقلق والضغوط النفسية، وتتمثل في مشاكل التي تمس جوانب الحياة الشخصية كالأبناء والازواج والمال...، فهذه العوامل تلعب دورا في تدني مستوى العامل وتؤثر على المناخ السائد في المنظمة.

ثانيا: عوامل تنظيمية

وهي العوامل التي لها علاقة بطبيعة التنظيم للمنظمة وتتمثل في (الطمع و طلق بن عوضالله، 2003، صفحة 259):

أ- **طبيعة البناء التنظيمي:** يؤثر البناء التنظيمي الغير مرن والانظمة والسياسات على الافراد ويسبب لهم الاحباط والشعور بالقلق.

ب- **النمط القيادي المتبع:** يؤثر الاسلوب القيادي المتبع من قبل المنظمة على سلوك العاملين، فالأسلوب الديكتاتوري يؤثر على الروح المعنوية والاداء للعاملين. والاسلوب الديمقراطي يركز فقط على العلاقات ويهمل العمل، اما القيادة المتوازنة تؤدي الى استثمار جهود العاملين لصالح المنظمة وتعتبر الاسلوب الامثل لها لخلق بيئة حيوية ومنتجة.

ج- **استحالة التقدم الوظيفي:** يشير هذا العنصر الى استحالة ترقية العامل وتقدمه، وهو اسوا ما يتعرض له العامل في مساره الوظيفي مما يؤثر على مستوى ادائه سلبيا.

د- **المبالغة في المسؤوليات:** ان تزايد المسؤوليات والمهام على العامل يؤدي الى اصابته بالاحباط والضغوط والقلق نتيجة عدم تحمله كل هذه الابعاء الملقاة على عاتقه فتؤدي الى تدني مستوى الاداء.

هـ- **الغموض:** تتخفف الروح المعنوية للأفراد وتزداد نسبة احباطهم في حالة عدم حصولهم على نتيجة لتقييم ادائهم وغموض الدور والتعليمات والمهام الموكلة لهم فينعكس ذلك سلبا على ادائهم وسلوكهم.

و- **نظام الاجور والحوافز:** ان تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يشجع الافراد على استمرارهم في المنظمة وتقديم اداء جيد مما يزيد في فعالية المنظمة وخلق مناخ اكثر ايجابية.

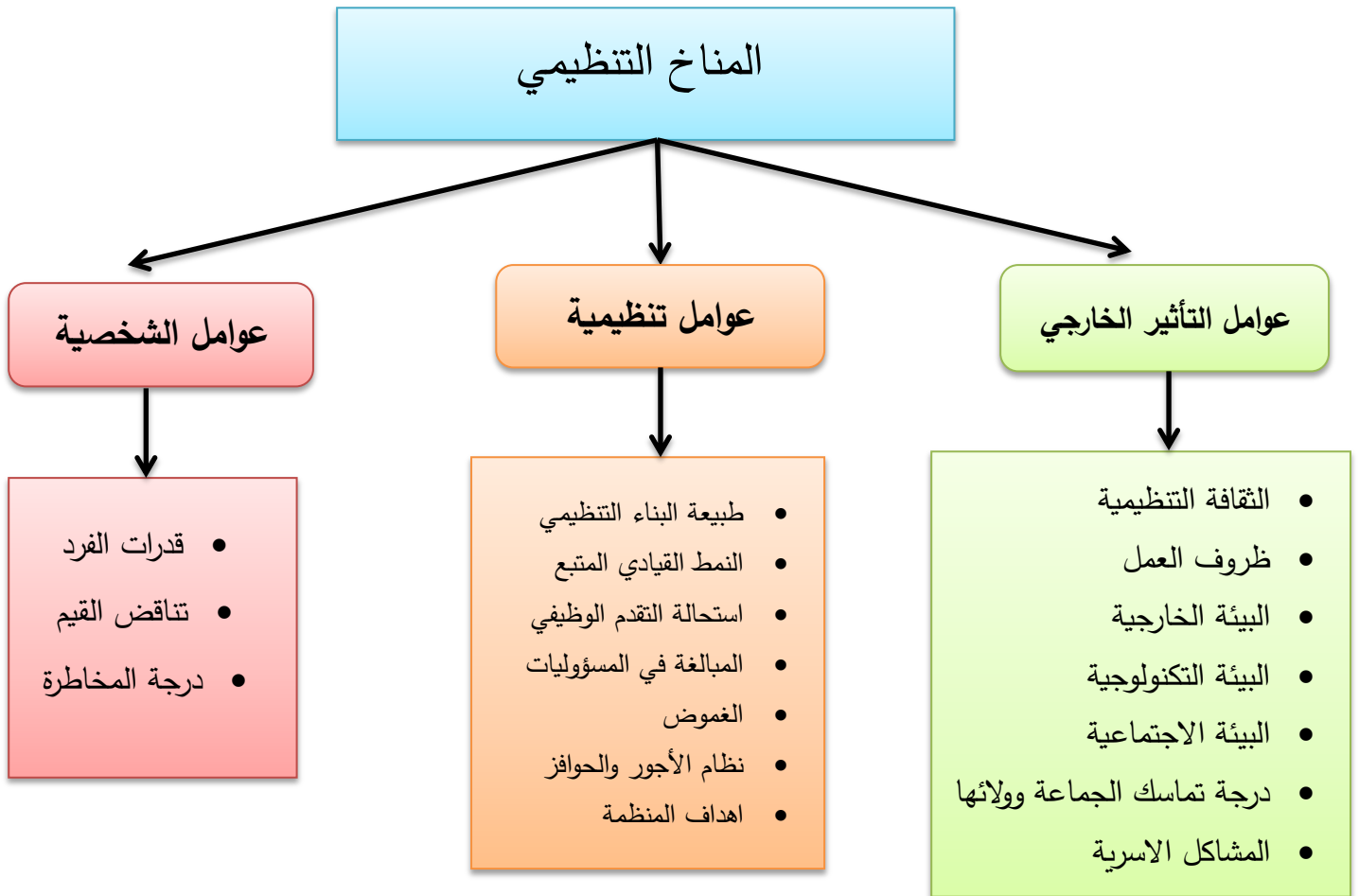
ز- **اهداف المنظمة:** ان الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تؤثر على سلوك ومعنويات الافراد فكلما كانت هذه الاهداف واضحة وموضوعية وقابلة للتحقيق كلما كانت الروح المعنوية ونتاجية العاملين مرتفعة.

ثالثا: عوامل الشخصية

وهي العوامل التي تتعلق بالأفراد داخل التنظيم وتتمثل في (الصيرفي، 2009، صفحة 268):

- أ- **قدرات الفرد:** يتأثر الافراد سلبيا عند عدم قدرتهم على انجاز اعمالهم ويشعرون بالإحباط فيؤثر ذلك على ادائهم ونتاجيتهم.
- ب- **تناقض القيم:** يتطلب العمل احيانا بعض سلوكيات التي تتنافى مع قيم و اخلاقيات الافراد العاملين مما يؤدي الى حالة من القلق والاحباط والتأثير على معنوياتهم وسلوكياتهم.
- ج- **درجة المخاطرة:** ان المناخ التنظيمي الذي يقوم على مبدا المخاطرة المحسوبة والمدروسة يؤدي الى رفع المستوى وزيادة الابداع لدى العاملين, اما المناخ التنظيمي الذي يتبع الاسلوب التحفظي يدفع الافراد الى تدني مستوى الانتاجية وضعف الرغبة في الابداع وتحسين الاداء.
- يمكن توضيح العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4): العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي



المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

يوضح الشكل السابق مجموعة العوامل والعناصر التي لها قدرة على التأثير في المناخ التنظيمي من عوامل تنظيمية خاصة بنظم وطرق إجراءات العمل وعوامل شخصية خاصة بالفرد وعوامل خارجية.

## المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للاحتراق الوظيفي

يعتبر الاحتراق الوظيفي ظاهرة منتشرة بكثرة في مجالات العمل نظرا لآثاره السلبية ومخلفاته على المورد البشري، من ضغوط وامراض، والشعور بعدم الانجاز، و على المنظمات بعدم نجاحها في تحقيق اهدافها. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على مفهوم الاحتراق الوظيفي واهم اسبابه ومصادره وآثاره على الفرد والمنظمة وكيفية التغلب عليه.

## المطلب الاول: تعريف الاحتراق الوظيفي واسبابه

يعد الاحتراق الوظيفي من المفاهيم التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الاخيرة وقد حظي باهتمام المختصين في ابحاث السلوك وعلم النفس، نظرا لأهميته على سلوك واداء الافراد من اجل الحد منه والتقليل من الاسباب المؤدية اليه.

## اولا: تعريف الاحتراق الوظيفي

يرجع اول استعمال لهذا المصطلح للباحث الامريكي فرويدنبرغر في السبعينات حين اطلق مصطلح الاحتراق الوظيفي (**BIRN OUT**)، لوصف حالة لمجموعة من المتطوعين الذين كانوا يعملون معه بعد ظهور اعراض بدنية وعقلية مع فقدان دافعية العمل والالتزام لديهم (طه و راغب، 2010، صفحة 7)، حيث عرفه:

فرويدنبرغر (**FREUDEN BERGER**) بانه "افراط العامل في استهلاك طاقته وقدرته بشكل يفوق قدراته النفسية والجسدية من اجل تحقيق اهدافه المهنية والتي يفشل فيها، مما يؤدي الى الانهالك، والاتجاهات والمشاعر السالبة نحو الزملاء والعمل(المعنى بالخدمة)، ويظهر هذا الاحتراق مع اصحاب المهن الخدمية والانسانية" (تلاي، 2017، صفحة 39).

كما عرفته ماسلاك (**MASLACH**) بانه "مجموعة اعراض تتمثل في الاجهاد العصبي واستنزاف الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي الشخصية، والاحساس بعدم الرضا عن الانجاز في المجال المهني، والتي يمكن ان تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعا من الاعمال التي تقتضي التعامل مع البشر" (ذياب، 2018، صفحة 6).

واشار اليه باينز و ارونسون (**PINES & ARONSON**) بانه "حالة من الاجهاد البدني والذهني والعصبي والانفعالي، وهي حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة وفي مواقف تحتاج الى بذل مجهود انفعالي مضاعف" (ذياب، 2018، صفحة 6).

كما يعرف بأنه "حالة من الضغط النفسي المزمّن نتيجة أعباء نفسية او مهنية متراكمة والتي تكون مصاحبة بشعور بعدم الفعالية وعدم الإنجاز، فتؤدي الى استنزاف مشاعر الشخص داخليا حتى تحترق روحه بالكامل وتأتي لحظة ويقرر فيها عدم الاستمرار" (عمرو، 2020، صفحة 20).

يقصد به "حالة من التوتر والاضطراب وعدم الرضا الوظيفي، تصيب العاملين في المجال الإنساني والاجتماعي عامة، والسلوك التربوي خاصة' ناتجة عن الضغوط النفسية الشديدة التي يتعرض لها الفرد بسبب أعباء العمل، تؤدي الى استنزاف طاقاته وجهوده فتتحدّر به الى مستوى غير مقبول من الأداء" (تلالي، 2017، صفحة 41).

يشار اليه بأنه "حالة نفسية التي تسبب الانهالك والاستنزاف لدى العاملين نتيجة لأعباء العمل التي يتعرض لها الفرد، مما ينعكس سلبا على العمل والمتلقين، ويشعر بتدني الدافعية للعمل، وتدني قيمة العمل، والنظرة السلبية للذات كونه يعمل في هذه المهنة" (ميهوبي، 2013، صفحة 31).

ويشار اليه ايضا بأنه "تجربة نفسية سلبية وحالة من الارهاق العاطفي وتبدد الشخصية والتقليل من الانجاز الشخصي الذي يظهر على الافراد الذين يهدفون الى تقديم خدمات مهنية للآخرين" (Sarisik، Zengin، Bogan، و Dedeoglu، 2019، صفحة 109).

هو "حالة من الارهاق الجسدي والعاطفي والعقلي الناتج عن التعرض لمواقف العمل المتطلبة والمسؤولة الصعبة" (mameri & medjbar, 2017, p. 16).

من مجمل التعاريف السابقة نستنتج ان: الاحتراق الوظيفي هي الحالة التي يصل اليها الفرد العامل من توتر وانهاك واستنزاف جسدي ونفسي بسبب اعباء العمل، والضغوط المتزايدة، والشعور بعدم الانجاز، والتي تؤدي الى عدم الرضا الوظيفي ويكون مصدره غالبا الاعمال الخدمية والانسانية التي تكون مع الاشخاص.

وبالرغم من تعدد التعاريف التي تناولت موضوع الاحتراق الوظيفي الى انها اشتركت في بعض العناصر منها:

- الاحتراق الوظيفي ناتج عن الضغوط وابعاء العمل التي يواجهها الفرد اثناء عمله؛
- الاحتراق الوظيفي يؤثر على الفرد نفسيا وصحيا؛
- الاحتراق الوظيفي يكون مصدره الاعمال الخدمية والانسانية أي الاعمال التي يقوم فيها الفرد بتقديم خدمة والتفاعل مع الاشخاص؛
- يؤدي الاحتراق الوظيفي الى التأثير على اداء العامل وشعوره بعدم الرضا الوظيفي.

## ثانيا: اسباب الاحتراق الوظيفي

تعددت الدراسات والابحاث التي تناولت اسباب الاحتراق الوظيفي، بسبب اختلاف الاشخاص واختلاف افكار الباحثين، فهناك من ربط هذه الاسباب الى بيئة العمل، وهناك من ربطها بالفرد وفي هذا السياق اشارت الباحثة ماسلاك في دراستها الى مجموعة من الاسباب التنظيمية التي تؤدي الى الاحتراق الوظيفي وهي (دهوم، 2017، الصفحات 23-24):

أ - **ضغط العمل:** يعتبر من ابرز الاسباب التي تؤدي الى الاحتراق الوظيفي، وينجم هذا الضغط من اعباء العمل المتزايدة، والمسؤوليات، والمهام الملقاة على عاتقه، والتي تفوق قدرات الفرد مما تسبب له حالة من الارهاق والتوتر والقلق وتؤثر على مردوده ونتاجيته.

ب - **محدودية صلاحيات العمل:** من اهم الاسباب التي تؤدي الى شعور العامل بالاحتراق الوظيفي، بسبب وضع قوانين وسياسات تمنع الافراد من الحرية في العمل، وحل المشكلات واتخاذ القرارات بحيث تقتل روح الابداع وتؤدي الى اعمال روتينية تسبب الإحباط.

ج - **قلة التعزيز الايجابي:** يقصد بها قلة الدعم والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد الذين يقومون بجهد كبير واعمال ابداعية وساعات عمل اضافية دون مقابل، مما يؤثر على معنوياتهم وأدائهم ويجعلهم اكثر عرضة للاحتراق الوظيفي.

د - **انعدام الاجتماعية:** يحتاج العامل في الكثير من الاعمال الى العمل الجماعي ومشاركة الاخرين، لكن بعض الاعمال تتطلب العزلة، حيث يكون التعامل مع الآلات والحواسيب اكثر مما يؤثر على ذهنية العامل وادائه.

هـ - **عدم الانصاف والعدل:** "يتم أحيانا تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعسا من الموظف، ولكن بسبب رداءة الأجهزة وتواضع إمكانياتها ومحدودية برامجها، إضافة إلى إمكانية عدم وجود كفاءات فنية مقتدرة لأداء الواجبات المطلوبة".

و - **صراع القيم:** قد يحمل الموظف قيما تختلف عن قيم المؤسسة نفسها، واحتمال زيادة الصراع على القيم بين الموظف والمؤسسة يزداد كلما قل الالتزام بين الطرفين.

ويضاف الى ذلك (الجمل، 2012، صفحة 36):

- العمل لفترات طويلة دون الحصول على قسط كاف من الراحة؛

- غموض الدور؛

- فقدان الشعور بالسيطرة على مخرجات العمل أو الإنتاج؛
- الشعور بالعزلة في العمل وضعف العالقات المهنية؛
- الزيادة في عبء العمل وتعدد المهام المطلوبة؛
- الرتابة والملل في العمل؛
- ضعف استعداد الفرد للتعامل مع ضغوط العمل؛
- الخصائص الشخصية للفرد.

#### المطلب الثاني: عوامل الاحتراق الوظيفي ومراحله

يعتبر الاحتراق الوظيفي محصلة لمجموعة من العوامل والضغوطات التي تحيط بالفرد اثناء تأديته عمله، والاحتراق لا يحدث بشكل مفاجئ، بل عبر مراحل فهو عبارة عن سيورة تتطور عبر الزمن ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على عوامل الاحتراق الوظيفي ومراحله.

#### اولا: عوامل الاحتراق الوظيفي

يتم تصنيف الاسباب السابقة الى مجموعة من العوامل التي تؤدي الى الاحتراق الوظيفي، وهذه العوامل تصنف الى (العيفة و مرزوقي، 2021، الصفحات 16-17):

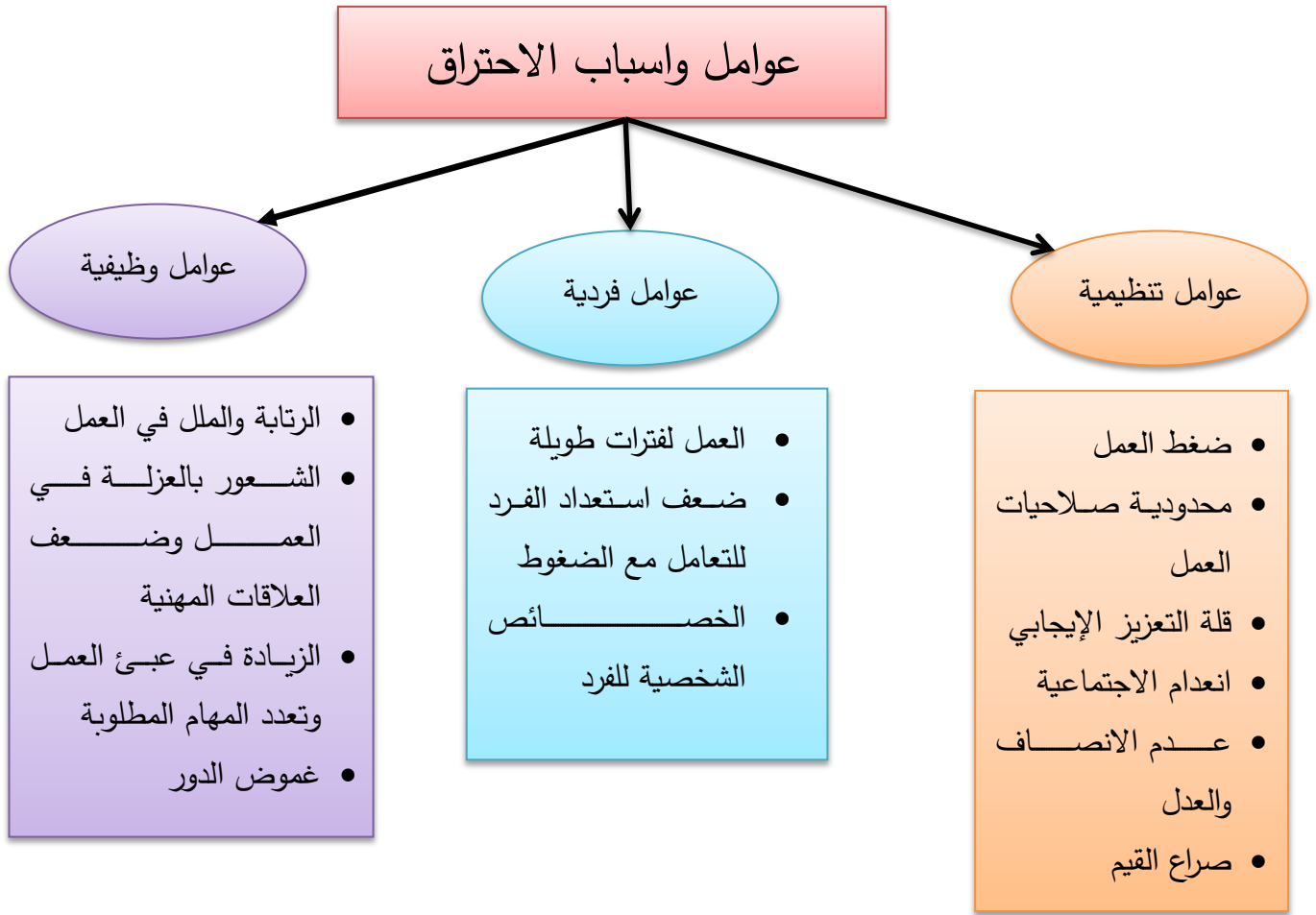
أ- **العوامل الخاصة بالجانب الفردي:** اكدت معظم الدراسات ان الموظف الذي يكون اكثر نشاطا وطموحا والتزاما بعمله، يكون اكثر عرضة للاحتراق الوظيفي عن غيره من الموظفين، وذلك بسبب الضغوط الكثيرة والمهام والمسؤوليات الملقاة عليه.

ب- **العوامل الخاصة بالجانب الاجتماعي:** يؤدي تزايد اعتماد افراد المجتمع على المؤسسات الاجتماعية الى شعور الموظف بالإحباط والفشل والضغوط نتيجة لعدم قدرته على تقديم خدمات في المستوى المطلوب لهؤلاء الافراد، مما يؤدي الى زيادة العبء الوظيفي للعامل وانخفاض الروح المعنوية لديه ويجعله عرضة للاحتراق الوظيفي.

ج- **العوامل الخاصة بالجانب الوظيفي:** يعتبر هذا الجانب هو الابرز والاهم بالنسبة للفرد نظرا لما يمثله العمل في حياته اليومية، وما يحققه له من حاجات اساسية واشباع للرغبات. ويؤدي فشل العامل في التحكم في الظروف المحيط به في عمله الى شعوره بالقلق وانخفاض معنوياته، مما ينتج عنه الفشل في تحقيق اهداف المنظمة واشباع حاجاته الاساسية. وبالتالي يؤدي به الى الاحتراق الوظيفي.

وفي الشكل الموالي نستعرض اهم عوامل واسباب المؤدية للإصابة والتعرض للاحتراق الوظيفي.

الشكل رقم (5): عوامل واسباب الاحتراق الوظيفي



المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

من خلال الشكل السابق يتبين لنا ان الاحتراق الوظيفي ناجم عن عدة عوامل واسباب مختلفة تتمثل في: اسباب فردية شخصية ناتجة من الفرد، واسباب وظيفية ناتجة من الوظيفة والعمل، واسباب تنظيمية ناتجة من بيئة ومناخ ونظم العمل السائدة في المنظمة.

#### ثانيا: مراحل الاحتراق الوظيفي

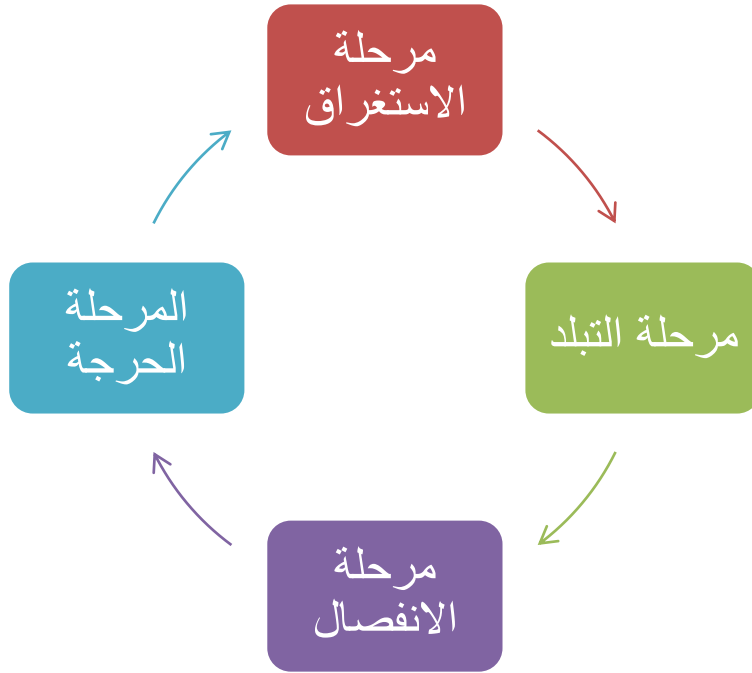
ان ظاهرة الاحتراق الوظيفي لا تحدث فجأة وانما تكون نتيجة لعدة مراحل تسبق هذه الظاهرة وصنفها كل من مايتسون و افانوفيتش الى (ملوم، 2018، الصفحات 31-32):

أ- **مرحلة الاستغراق:** يكون في هذه المرحلة العامل راضيا عن عمله مبدئيا، ولكن في حالة حدوث أي شيء خارج عن المتوقع يبدا مستوى الرضا الوظيفي في الانخفاض.

ب- **مرحلة التبدل:** تتميز هذه المرحلة بالنمو البطيء، ومستوى الرضا فيها يكون في حالة انخفاض تدريجي مما يؤثر على مستوى اداء العامل.

- ج- **مرحلة الانفصال:** في هذه المرحلة يبدأ الفرد بالانسحاب والابتعاد عن العمل ويرتفع مستوى الاجهاد النفسي، ويصل الفرد الى الانهاك وتدهور صحته الجسمية والنفسية.
- د- **المرحلة الحرجة:** تعتبر اقصى واطغر مرحلة في سلسلة الاحتراق الوظيفي، حيث تزداد فيها الاعراض الجسمية والنفسية سوءا ويصل فيها الفرد الى درجة الانفجار وترك العمل والانتحار في بعض الاحيان.

الشكل رقم(6): مراحل الاحتراق الوظيفي



المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

من الشكل السابق يتضح لنا ان الاحتراق الوظيفي عبارة عن عملية او ظاهرة تتطور عبر الزمن من خلال اربعة مراحل و كل مرحلة لها مميزاتها واعراضها الخاصة بها.

#### المطلب الثالث: ابعاد واعراض الاحتراق الوظيفي

يعد الاحتراق الوظيفي ظاهرة نفسية خطيرة تهدد صحة وسلامة الافراد العاملين، واكدت العديد من الدراسات والبحوث ان للاحتراق الوظيفي ثلاثة ابعاد رئيسية تؤدي الى اصابة الافراد بهذه الظاهرة، مخلفة مجموعة من الاعراض التي تميزها عن باقي الظواهر.

## اولاً: ابعاد الاحتراق الوظيفي

حددت ماسلاك ثلاثة ابعاد رئيسية للاحتراق الوظيفي وهذه الابعاد هي:

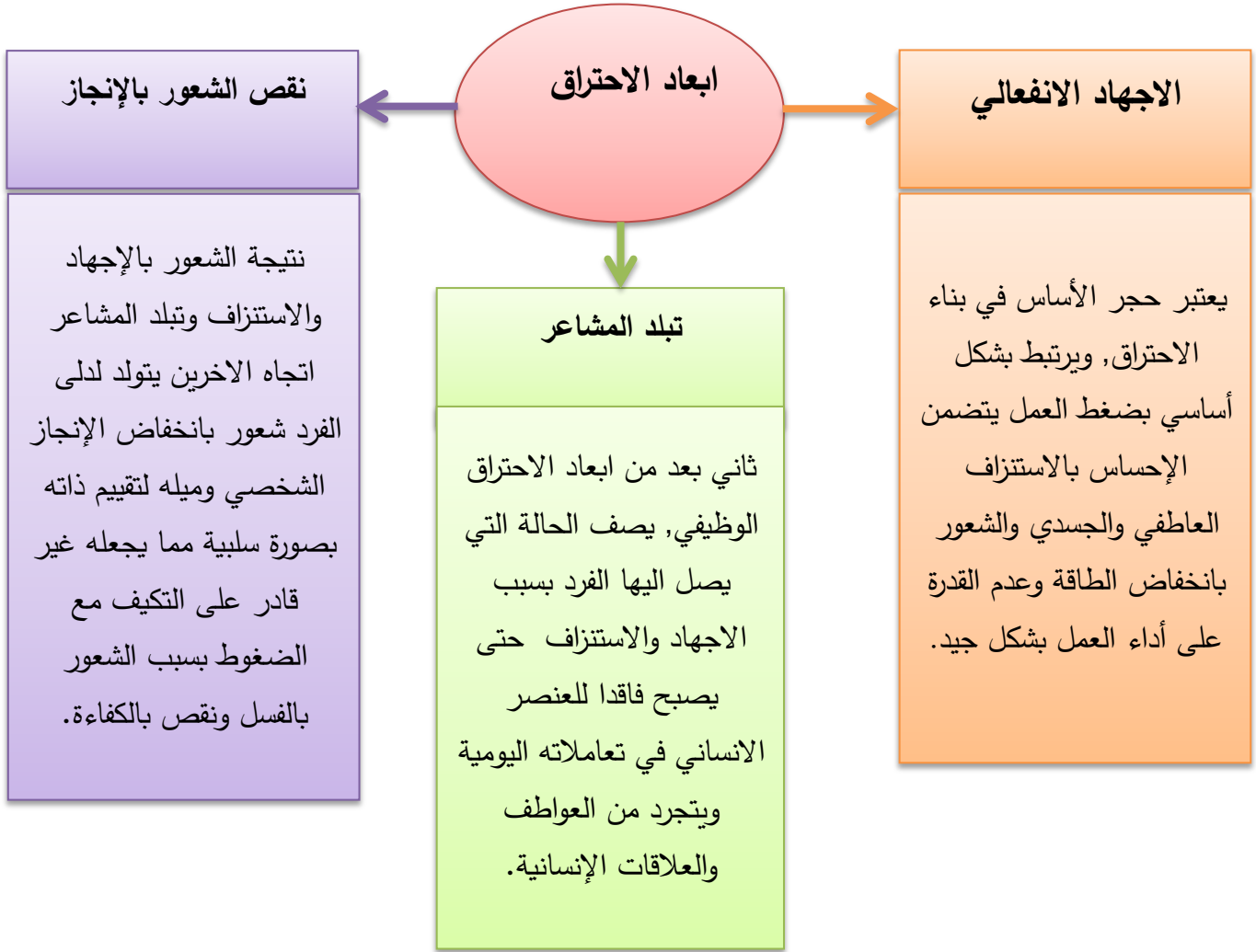
أ- **الاجهاد الانفعالي:** "يعتبر بعداً أساسياً للاحتراق الوظيفي ويمثل حجر الأساس في بناء الاحتراق، و شعور الفرد بأنه مجهد بسبب نقض المصادر العاطفية لديه والتي تمدّه بالطاقة الحيوية والنشاط. وهو البعد الذي يرتبط بشكل أساسي بضغط العمل، ويتضمن الإحساس بالاستنزاف العاطفي والجسدي والشعور بانخفاض الطاقة وعدم القدرة على أداء العمل بشكل جيد" (فهد، 2022، صفحة 13).

ب- **تبلد المشاعر:** "يصف ثاني بعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي النتيجة المنطقية للإجهاد الانفعالي الحاصل للفرد في البعد الأول، حيث يلجأ لوضع حاجز عاطفي كوسيلة دفاعية أولية، وذلك بتبني المعاملة السلبية في العلاقات الإنسانية مع الأفراد الآخرين من خلال تجريد الصفة الأدمية عنهم سواء كانوا من خارج المنظمة أو داخلها (عملاء، زملاء، مدراء)، ومعاملتهم كأنهم أشياء جامدة وليسوا كائنات بشرية، لهذا يصبح الفرد فاقدا للعنصر الانساني او الشخصي في تعاملاته اليومية وتحليه فقط بالصفات السلبية كالقسوة وبرود المشاعر واللامبالاة". (شهري و مريزق، 2022، صفحة 77).

ج- **نقص الشعور بالإنجاز الشخصي:** "يتولد الشعور بانخفاض الانجاز الشخصي نتيجة للشعور بالإجهاد العاطفي والاستجابة العدائية تجاه الآخرين، ويقصد بهذا البعد ميل الفرد إلي تقييم ذاته بصورة سلبية، مما يشعره بأنه غير قادر علي تحقيق المهام والأعمال المطلوبة منه، وأنه غير جدير بمهنته وعمله ونقص تقديره لذاته وعدم القدرة علي التكيف مع الضغوط وهذا راجع إلي نقص الشعور بالكفاءة والفاعلية والفشل في العمل" (حسن بن ظافر، 2017، صفحة 36).

ويمكن توضيح ابعاد الاحتراق الوظيفي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (7): ابعاد الاحتراق الوظيفي



المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

يتضح من خلال الشكل السابق ان الاحتراق الوظيفي يتكون من ثلاثة ابعاد رئيسية وهي: الاجهاد الانفعالي، وتبدل المشاعر، ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي، ويتضح ايضا ان كل بعد من هذه الابعاد يوضح ويعبر عن مرحلة من مراحل الاحتراق الوظيفي.

**ثانيا: اعراض الاحتراق الوظيفي**

للاحتراق الوظيفي مجموعة من الاعراض تميزه عن غيره من الظواهر وهي :

أ- **اعراض انفعالية:** وتتمثل في القلق المبالغ فيه الذي يعاني منه الفرد إضافة الى سرعة الغضب، والاحساس بالذنب واللامسؤولية نتيجة زيادة مشاعر الفشل والنظرة السلبية كالإنكار والتبرير واللامبالاة وتحدث له مقاومة شديدة للتغيير (خديمي، 2022، صفحة 38). إضافة الى اعراض اخرى (مشر، 2018، صفحة 47):

- الإحساس باليأس والعجز؛

- الاكثار من الحيل الدفاع النفسي في التعامل مع الآخرين؛

- قلة المرونة في المعاملة؛

- النظرة السلبية للذات؛

- الشعور بالاكئاب.

ب- **اعراض سلوكية:** يتأثر سلوك الفرد المصاب بالاحتراق الوظيفي بالمعاش النفسي للحالة مما يجعله يلجا الى مواقف عدائية، وفرط النشاط العقيم الغير منتج لينخفض اداءه الوظيفي ويفكر في التغييب عن العمل (خديمي، 2022، صفحة 38)، ومن هذه الاعراض:

- تدني مستوى الأداء؛

- اهمال المظهر العام للجسم؛

- عدم الاهتمام بالحياة الخاصة؛

- تجنب الحديث مع الزملاء؛

- مقاومة التعبير.

ج- **اعراض جسمية:** "وتتمثل في الاجهاد والاستنزاف، وتشنج العضلات والالام البدنية وابتعاد الفرد عن الآخرين، وارتفاع ضغط الدم وتناول الادوية والكحول وامراض القلب" (بومعزة و بوشكاره، 2022، صفحة 56).

د- **اعراض اجتماعية:** "تظهر على مستوى تعاملات الفرد مع الآخرين وتتمثل في: تفرغ ضغط العمل في البيت، الارتباطات المنفرة والعزلة الاجتماعية، زواج الوظيفة أي بمعنى إعطاء الموظف وقته الكامل للعمل على حساب نفسه واسرته، الانسحاب الاجتماعي والسخرية والتذمر". (بالعالية، سعد العايب ، و خرف الله، 2019، صفحة 163).

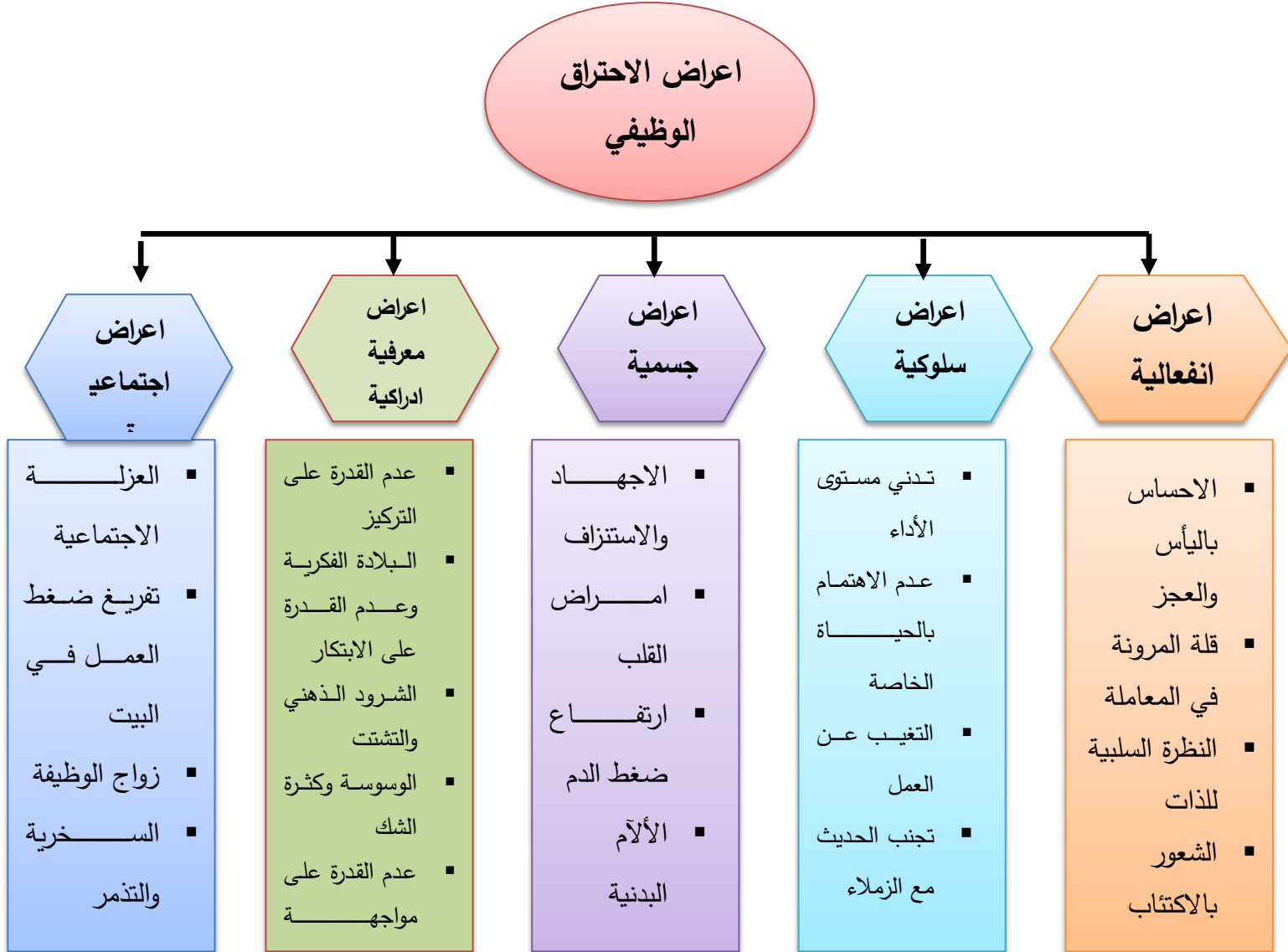
هـ- **اعراض معرفية ادراكية:** "وتتمثل في عدم القدرة على التركيز والمزاج الساخر القولية أي تكرار النمط الواحد، وتظهر هذه الأعراض بوضوح على شكل تغيير في نمط إدراك الفرد، حيث يتحول

الفرد من كونه شخص متساهل ومتفاهم إلى شخص عنيد ذو تفكير متصلب ومتشدد" ( عيشوش و عطيل، 2021، صفحة 28). اضافة الى اعراض اخرى (بومعزة و بوشكارا، 2022، صفحة 54):

- البلادة الفكرية وفقدان القدرة على الابتكار؛
- التشتت الادراكي والشروود الذهني؛
- الوسوسة، وكثرة الشك؛
- قلة المقدرة على الانتباه والتركيز لفترة طويلة؛
- عدم القدرة علة مواجهة المشكلات بكفاءة.

والشكل التالي يوضح ويبرز مجموعة اعراض الاحتراق الوظيفي على الافراد.

الشكل رقم (8): اعراض الاحتراق الوظيفي



المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

يوضح الشكل السابق ان الاحتراق الوظيفي ظاهرة سلبية تخلق الكثير من الاعراض على الافراد، وهذه الاعراض تصنف ضمن اعراض جسمية واعراض سلوكية نفسية.

#### المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الاحتراق الوظيفي و إجراءات التغلب عليه

ان الاحتراق الوظيفي يترتب عليه اثار سلبية على الفرد منها نفسية ومنها جسمية، ورغم خطورته الى ان الباحثين يشيرون الا انه ليس بالحالة الدائمة ويمكن تفاديه والوقاية منه بطرق واستراتيجيات من جانب الفرد والمنظمة.

#### أولاً: الآثار المترتبة عن الاحتراق الوظيفي

يؤثر الاحتراق الوظيفي على الافراد العاملين سلبياً، ويترتب عنه مجموعة من الامراض والضعف والاضطرابات التي تنعكس سلبياً على أداءهم وعلى المنظمة. وتنقسم هذه الآثار الى:

أ- الآثار المترتبة على مستوى الفرد: تتمثل في (شهري و مريزق، 2022، صفحة 76):

- كثرة التعرض لأمراض نفسية وعقلية كالانهيارات العصبية والوسواس القهري او الدخول في حالة اكتئاب مزمنة نتيجة الإحساس الدائم بالمشاعر السلبية كالإحباط والغضب وانعدام القيمة؛
- كثرة التعرض لأمراض جسدية كالشعور بالألام في الراس كالصداع المزمن، ومشاكل المعدة؛
- صعوبة الاسترخاء والنوم والتي قد تصل الى حد المعاناة من الارق، نتيجة التعاطي للأدوية والمهدئات؛
- زيادة احتمالية التعرض لنوبات قلبية نتيجة ارتفاع ضغط الدم المستمر وما يسببه من مشاكل في القلب والاعوية الدموية؛
- ضياع العلاقات الاجتماعية والاسرية بشكل كبير بسبب الانعزال والانسحاب عن الاهل والأصدقاء؛
- بث شعور الإحباط والقلق بين افراد الاسرة نتيجة الاستمرار في الشكوى والتذمر من مشاكل العمل حتى بعد العودة الى المنزل.

ب- الآثار المترتبة على مستوى الجانب التنظيمي: تتمثل في (تلاي، 2017، صفحة 69):

- الغياب عن العمل والتأخر عنه بشكل متكرر؛
- الزيادة في عدد الحوادث المهنية؛
- اختراق قوانين المؤسسة وعدم الحفاظ على نظامها؛
- انخفاض الروح المعنوية؛
- عدم الشعور بالرضا عن العمل؛

- فشل الافراد يؤدي الى فشل المؤسسة واكتسابها السمعة السيئة من خلال ضعف جودة الأداء وقلة الإنتاجية.

ويضاف الى ذلك (ملوم، 2018، صفحة 59):

- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات؛

- التسرب الوظيفي؛

- سوء العلاقات بين افراد المؤسسة؛

- الهدر في الوقت والمال؛

- تدني مستوى الأداء.

### ثانيا: إجراءات التغلب على الاحترق الوظيفي

للتغلب على الاحترق الوظيفي ومواجهته وسائل منها وسائل فردية ووسائل تنظيمية وهي كالتالي:

أ- الوسائل الفردية: ويقصد بها الأساليب التي يمكن للفرد ان يتبعها للتقليل من

حدة الاحترق الوظيفي وهي (موسى و كلاب، 2012، صفحة 29):

- الابتعاد لفترة معينة عن العمل الاعتيادي والانشغال بمسؤوليات أخرى؛

- عدم المبالغة من جانب المهني في توقعاته؛

- تكوين صداقات مع مهنيين اخرين في مجالات غير المجال الذي يعمل فيه؛

- الاعداد والتدريب على مهارات العلاقات والتعامل مع الاخرين بجانب الاعداد التخصصي؛

- الاهتمام ببرامج التطوير والنمو من الناحية المهنية.

ويضاف الى ذلك (بكري، 2024، الصفحات 13-14):

- ممارسة الأنشطة الرياضية؛

- وضع اهداف واقعية تقع ضمن قدرات وإمكانية الفرد؛

- الاتجاه نحو وسائل التسلية والترفيه لتفادي حالات التوتر والقلق التي تسببها ضغوط العمل اليومية؛

- تنويع المهام التي يقوم بها الشخص اثناء العمل حتى يصبح عمله بعيدا عن الروتين اليومي؛

- فهم الشخص لعمله، وكذلك لأساليبه في الاستجابة للضغوط. (ملوم، 2018، صفحة 50)؛

- إعادة فحص الفرد لقيمه وأهدافه وأولوياته. (ملوم، 2018، صفحة 50).

ب- وسائل تنظيمية: تتعلق الوسائل التنظيمية بدور الإدارة في مساعدة العاملين على التغلب على

الاحترق الوظيفي وتتمثل في (امام، 2018، صفحة 338):

- العمل على رفع مستوى الثقة بين العاملين في المنظمة؛
- العمل على تدريب العاملين داخل المنظمة بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديثة؛
- تنويع المهام التي يقوم بها الفرد اثناء العمل حتى لا يصبح روتينيا؛
- الحرص على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بين العاملين بشكل دوري ومنظم؛
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية، والتي تزيد من مستوي الكفاءة وتحسين أداء العاملين، مما يساعد علي إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية؛
- توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين بشكل عادل؛
- تشجيع الاتصال الجيد بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- زيادة فرص مواجهة المشكلات والعمل علي حلها.

**المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي**

سيتم التطرق في هذا المبحث الى ابراز الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية، السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي، من خلال الاطلاع على هذه الدراسات والقاء الضوء عليها لمعرفة كيفية تناولها لموضوع محل الدراسة، ثم القيام بإبراز العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والعلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة**

تعتبر الدراسات السابقة مصدرا مهما لنا لتكوين صورة واضحة عن موضوع دراستنا، من خلال الاطلاع على الاعمال التي أنجزت من قبل حول المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي، فقد ساهمت اطلاعاتنا للدراسات السابقة في استكشاف والاحاطة بموضوع الدراسة واخذ مجموعة من الأفكار والمفاهيم حول متغيري الدراسة، وبرز المنهجيات العلمية التي تم استخدامها في جمع البيانات وتحليلها. وفيما يلي عرض موجز لاهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تم الاطلاع عليها، وشملت دراسات متعلقة بالمناخ التنظيمي، ودراسات متعلقة بالاحتراق الوظيفي، ودراسات شملت المتغيرين معا حسب الترتيب الزمني من الاقدم الى الاحدث.

**أولاً: دراسات متعلقة بالمناخ التنظيمي****أ- دراسات محلية**

**1- الدراسة الأولى:** دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد

تخصص اقتصاد وتسيير بترول في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة 2015/2014 اعداها

عليات العيد بعنوان:

**اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بشركة الكهرباء والغاز (عليات، 2015).**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز، من خلال دراسة ابعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرار، الحوافز، الاتصالات) على الأداء الوظيفي.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وتم اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز، واستخدم الباحث لجمع المعلومات على الاستبيان والمقابلة والملاحظة وتم توزيع الاستبيان على 39 فرد من مصلحة الموارد البشرية وتم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل محاور الاستبيان إضافة الى ادوات واساليب احصائية.

وخلصت هذه الدراسة الى: وجود تأثير مرتفع بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي أي علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم فكلما كانت إجراءات المناخ التنظيمي مقبولة وإيجابية كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى الأداء الوظيفي.

2- الدراسة الثانية: أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2016/2017 اعدھا الطالب عاشوري إبراهيم بعنوان:

**المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (عاشوري، 2017).**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، من خلال دراسة ابعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا) على جودة المؤسسات التعليمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، واستخدم الباحث لجمع المعلومات على الاستبيان والملاحظة والمقابلة والتقارير واستخدم الأدوات والأساليب الإحصائية للتأكد من النتائج.

خلصت هذه الدراسة الى: وجود موافقة ومساهمة بدرجة متوسطة بين المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي وتأثير ابعاد المناخ التنظيمي على جودة المؤسسات أي وجود علاقة تأثيرية بينهم كلما كان المناخ يتسم بالإيجابية أدى الى مساهمة فعالة في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي

3- الدراسة الثالثة: دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة الاعمال بجامعة العربي تبسي - تبسة 2017/2018 أعدتها الطالبتين

**مراحي ريمة و حفظ الله فيروز بعنوان:**

**اثر المناخ التنظيمي في ابداع الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة (حفظ الله و مراحي، 2018).**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الموارد البشرية وواقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي وابعاده وعلاقة المتغيرات الشخصية والوظيفية بموضوع الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل لملائمته موضوع الدراسة وتم اجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة واستخدمت الباحثتين لجمع المعلومات الاستبيان وتم توزيعه

على جميع مجتمع الدراسة المتمثل في 50 موظف وتمت تحليل محاور الاستبيان ببرنامج spss إضافة الى ادوات واساليب إحصائية.

وخلصت هذه الدراسة الى: وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وابداع الموارد البشرية وعدم وجود تأثيرات للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الموضوع.

### ب- دراسات عربية

1- الدراسة الاولى: رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص الإدارة

العامّة بجامعة آل بيت 2007 اعدّها الطالب موسى حسين محمد الطبوش بعنوان:

اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية (الطبوش حسن، 2007).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية، ومعرفة مستوى أداء العاملين ومدى توفر ابعاد المناخ التنظيمي السليم في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وتم اجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، واستخدم الباحث لجمع المعلومات الاستبيان تم توزيعه على مجتمع الدراسة المتمثل في 200 موظف وموظفة وتم تحليل محاور الاستبيان بواسطة برنامج spss إضافة الى أدوات وأساليب إحصائية.

خلصت هذه الدراسة الى: وجود مستوى أداء متوسط للعاملين في مؤسسة المناطق الحرة واثار ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين ولا توجد علاقة للخصائص الشخصية والوظيفية بالمناخ التنظيمي وأداء العاملين.

2- الدراسة الثانية: مقال في المجلة العربية للنشر العلمي ajsp العدد- 47-2022 اعدّه

وليد بن عبد العزيز دخيل الله العصيمي بعنوان:

اثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي (العصيمي، 2022).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي للموظفين بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وتم اجراء الدراسة الميدانية بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة واستخدم الباحث في جمع المعلومات على الاستبيان

بالاستفادة من دراسات سابقة ذات علاقة وتم توزيعه على مجتمع الدراسة مكون من 433 موظف وموظفة وتم تحليل محاور الاستبيان بواسطة برنامج SPSS وأدوات وأساليب إحصائية.

خلصت هذه الدراسة الى: وجود اثر وعلاقة ارتباط إيجابي وطردى بين ابعاد المناخ التنظيمي والتطبيع التنظيمي ووجود مستوى متوسط للمناخ التنظيمي في ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.

### ج- دراسات اجنبية

1- مقال في مجلة تنمية الموارد وادارتها Journal of Ressources Développement

Management (and) العدد-23-2016- أعدته Collins Reuben Gaunya

بعنوان:

المناخ التنظيمي كمحدد للرضا الوظيفي بين موظفي القطاع العام في مقاطعة كيسي, كينيا

**Organizational Climate as a Determinant of Job Satisfaction among Public Sector Employees in Kisii County, Kenya (Gaunya, 2016).**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مقاطعة كيسي, كينيا، وتصور الموظفين لبيئة عملهم وكيف يؤثر على رضاهم الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل لملائمته موضوع الدراسة، واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات على الاستبيان، وتم توزيعه على مجتمع دراسة يتمثل في 309 عامل من ادارات الحكومة المركزية في مقاطعة كيسي وتم تحليل محاور الاستبيان ببرنامج SPSS إضافة الى أدوات وأساليب إحصائية.

خلصت الدراسة الى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وللمناخ التنظيمي تأثير كبير عليه، ولخصت أيضا ان موظفي قطاع كيسي راضون عن عملهم حيث تتوافق المهمة والاهداف مع أهدافهم الشخصية.

ثانيا: دراسات متعلقة بالاحتراق الوظيفي

### أ- دراسات محلية

1- الدراسة الاولى: أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم

الاجتماعية تخصص علم نفس العمل والتنظيم بجامعة محمد خضير-بسكرة-

2016/2017, أعدتها الطالبة تلالي نبيلة بعنوان:

الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة (تلالي، 2017).

هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على ظاهرة الاحتراق النفسي والتوافق المهني، من خلال البحث عن طبيعة العلاقة بين الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة (الانهاك، التبدل، نقض الشعور بالإنجاز) وبين التوافق المهني لدى الزوجة العاملة من خلال طرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الاحتراق النفسي والتوافق المهني لدى الزوجة العاملة؟ وما طبيعتها؟ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين الاحتراق النفسي والتوافق المهني للزوجة العاملة، واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات على الاستبيان، والمقابلة، والملاحظة المباشرة البسيطة، والسجلات والوثائق، وتم تحليل محاور الاستبيان بواسطة برنامج SPSS وأدوات وأساليب إحصائية أخرى.

**خلصت هذه الدراسة الى:** وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة والتوافق المهني، أي كلما انخفض الاحتراق النفسي زاد ارتفاع قدرة المرأة العاملة على التوافق المهني

**2- الدراسة الثانية:** دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص ارشاد وتوجيه بجامعة محمد بوضياف- المسيلة- 2020-2021، اعدتها الطالبين العيفة احمد و مرزوقي فارس بعنوان:

**الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي (العيفة و مرزوقي، 2021).**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالاحتراق النفسي والتطرق الى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل لملائمته موضوع الدراسة، واعتمدت الدراسة لجمع المعلومات على الاستبيان بالاستفادة من دراسات سابقة وتم تحليل محاور الاستبيان بواسطة برنامج SPSS وبعض الأدوات والأساليب الإحصائية.

**خلصت هذه الدراسة الى:** وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي أي كلما زاد مستوى الاحتراق النفسي انخفض معه مستوى الأداء الوظيفي.

**3- الدراسة الثالثة:** دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم

الاجتماعية تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بجامعة ابن

خلدون-تيارت-2021/2022، أعدتها الطالبة خديمي نسرین بعنوان:

**العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على بلدية تيارت (خديمي، 2022).**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق النفسي للعاملين، ومعرفة علاقة كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية ومستوى الاحتراق النفسي للعاملين.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات على الاستبيان تم توزيعه على 60 عامل بلدية تيارت و تم تحليل محاور الاستبيان ببرنامج SPSS و ادوات واساليب احصائية.

**خلصت هذه الدراسة الى:** وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والاحتراق النفسي ووجود مستوى منخفض من الاحتراق لدى عمال بلدية تيارت.

### ب- دراسات عربية

1- الدراسة الاولى: رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والأصول بجامعة آل بيت- 2017/2016- أعدتها الطالبة طيبه امان أبو الدهوم  
بعنوان:

**الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين (دهوم، 2017).**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، واثر المتغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية) على الظاهرة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملائمته موضوع الدراسة، واعتمدت في جمع البيانات على الاستبيان و تم تحليل محاوره باستخدام أدوات واساليب احصائية.

**خلصت هذه الدراسة الى:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية ووجود مستوى احتراق نفسي متوسط لدى العاملين بمنطقة العاصمة التعليمية.

**وخلصت أيضا الى:** ان مستوى الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة كويت كان متوسطا على جميع المجالات.

2- الدراسة الثانية: مقال في مجلة اقتصاديات المال والاعمال العدد 07-2018 اعده

الطالب محمود السيد امام بعنوان:

اثر الاحتراق الوظيفي أداء العاملين في شركة السياحات المصرية (امام، 2018).

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الاحتراق الوظيفي على مستوى أداء العاملين في شركات السياحة المصرية من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير ظاهرة الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في شركة السياحات المصرية؟  
اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي لمعالجة وتفسير البيانات واعتمد الباحث في جمع المعلومات على الاستبيان وتم تحليل محاوره بواسطة برنامج SPSS وأدوات وأساليب إحصائية.  
**خلصت هذه الدراسة الى:** وجود علاقة ارتباطية عكسية بين ابعاد الاحتراق الوظيفي ومستوى أداء العاملين في شركات السياحة المصرية وان مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم منخفض، أي يؤدي انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي الى تحسين أداء العاملين.

### ج- دراسات اجنبية

1- مقال في مجلة رؤى الاعمال العالمية **Journal of Global Business Insights**

العدد-02-2019 اعده **Mehmet Sarıışık, Erhan Boğan, Burhanettin**

**Zengin, Bekir Bora Dedeoğlu** بعنوان:

**تأثير الاحتراق النفسي على الالتزام التنظيمي: دراسة موظفين القطاع العام في تركيا**

**The Impact of Burnout on Organizational Commitment: A Study of Public**

**Sector Employees in Turkey** (Sarısık, Bogan, Zengin, & Dedeoğlu, 2019)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير وعلاقة الاحتراق النفسي بالالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع العام في تركيا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة وعلى الاستبيان في جمع المعلومات وتم اتخاذ الموظفين العموميين في تركيا كمجتمع دراسة.

تم تحليل محاور الاستبيان بطريقة المربعات الصغرى الجزئية عبر برنامج smart-pls.

**خلصت هذه الدراسة الى:** ان الاحتراق النفسي يرتبط سلبا بالالتزام التنظيمي، أي وجود علاقة بينهما بتأثير الاحتراق على الالتزام.

**ثالثا: دراسات جمعت بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي**

### أ- دراسات عربية

1- **الدراسة الأولى:** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية

بجامعة جازان 2017 اعدها الطالب **حسن بن ظافر احمد عقدي** بعنوان

المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان (حسن بن ظافر، 2017).

هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في منطقة جازان، والتعرق على مستوى الاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في نفس المنطقة، والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس وفقا لمتغيرات(نظام الدراسة، المؤهل العلمي للمعلم، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة واعتمدت في جمع البيانات على الاستبيان وتم توزيعه على عينة عشوائية بلغ عددها 322 معلما، وتم تحليل محاوره باستخدام SPSS.

خلصت هذه الدراسة الى: وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي، وان المناخ التنظيمي الذي يتميز بالعلاقات الإنسانية ونمط القيادة الديمقراطي التشاركي، يعمل على تخفيض الاحترق الوظيفي للمعلمين.

2- الدراسة الثانية: مقال في مجلة جامعة البعث المجلد 44 العدد 5 السنة 2022 اعده الطالب فهد إبراهيم بعنوان:

المناخ التنظيمي واثره في الاحترق الوظيفي في مديرية التجارة وحماية المستهلك (فهد، 2022).

هدفت هذه الدراسة الى: تحديد اثر المناخ التنظيمي بأبعاده في الاحترق الوظيفي لدى عاملي مديرية التجارة وحماية المستهلك في دمشق.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات وتم توزيعه على عينة بلغ عددها 52 عامل، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل محاوره .

خلصت هذه الدراسة الى: وجود اثر معنوي للمناخ التنظيمي بأبعاده في الاحترق الوظيفي في مديرية التجارة وحماية المستهلك في دمشق.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف

ان الهدف من استعراض الدراسات السابقة هو التعريف ببعض الدراسات التي سبق اجرائها في موضوع البحث، مع عرضها بطريقة منطقية وتحليلية تأخذ بعين الاعتبار أوجه (الاتفاق والاختلاف ووجه الاستفادة)، وسعى الطالب الى استعراض 14 دراسة سابقة اجريت خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة (2007) الى سنة (2022)، بواقع (6) دراسات محلية و(6) دراسات عربية و(2) دراستين اجنبيتين، وفيما يلي عرض موجز للعلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث:

#### ▪ من حيث موضوع الدراسة وهدفها

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم مواضيع الدراسات السابقة في كونها هدفت جميعا الى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وابرار دوره واثره وعلاقته بالاحتراق الوظيفي، واتفقت ايضا في اختيار المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والاحتراق الوظيفي كمتغير تابع في موضوع واحد كدراسة: (حسن بن ظافر، 2017) و (فهد، 2022)، وهنالك دراسات اختارت المناخ التنظيمي كمتغير مستقل الا ان المتغير التابع يختلف عن دراستنا الحالية مثل دراسة: (عليات، 2015)، (عاشوري، 2017)، (حفظ الله و مراحي، 2018)، (الطبوش حسن، 2007)، ودراسة: (العصيمي، 2022)، وفي دراسات أخرى نجد اختيار الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع مع وجود اختلاف في المتغير المستقل كدراسة: (خديمي، 2022) و دراسة: (دهوم، 2017). واختلفت من حيث الدراسة بالأبعاد كون دراستنا الوحيدة التي اختارت ابعاد (القيادة الإدارية، التكنولوجيا، التحفيز).

#### ▪ من حيث المكان

نجد ان الأماكن قد تعددت وتنوعت لتنوع البلدان التي أجريت فيها الدراسات السابقة، حيث اغلبها تم اجرائها في بلدان عربية مثل: (الأردن، السعودية، الكويت، مصر، سوريا) كدراسة: (الطبوش حسن، 2007) (العصيمي، 2022)، (دهوم، 2017)، (امام، 2018)، وأخرى اجنبية مثل: (تركيا، كينيا) كدراسة (Zengin, Bogan, Sarisik, و Dedeoglu، 2019) ودراسة: (Gaunya, 2016)، ومنها محلية (جزائرية) كدراسة (عليات، 2015)، ودراسة (عاشوري، 2017)، الامر الذي ينطبق على دراستنا الحالية والتي تمت في ولاية (المسيلة).

### ■ من حيث مجتمع الدراسة

لم تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع وقطاع تطبيق الدراسة، لان كل الدراسات استهدفت القطاعات الخدمية والتي تمثلت في: الجامعات، والمدارس، وشركات الاتصالات، والبلديات، والمديريات، كدراسة: (عليات، 2015)، (عاشوري، 2017)، (فهد، 2022)، (حسن بن ظافر، 2017)، (الطبوش حسن، 2007)، (خديمي، 2022)، اما الدراسة الحالية فقد سلطت الضوء على قطاع الإنتاج وذلك بتطبيق دراستها في مؤسسة إنتاجية حضنة حليب بالمسيلة.

### ■ من حيث عينة الدراسة

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة فيما يخص نوع العينة المستهدفة التي طبقت عليها الدراسة، فبعض الدراسات استهدفت الأساتذة والمعلمين كدراسة: (عاشوري، 2017)، (حسن بن ظافر، 2017)، (العيفة و مرزوقي، 2021)، ودراسات أخرى استهدفت الزوجة العاملة بالتخصيص كدراسة: (تلالي، 2017)، واتفقت مع بعض الدراسات التي استهدفت العاملين كدراسة: (عليات، 2015)، (الطبوش حسن، 2007)، (العصيمي، 2022).

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في طريقة اختيار عينتها، حيث نجد ان اغلب الدراسات السابقة ركزت على استخدام الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار عينتها، باستثناء دراسة (عاشوري، 2017)، التي اختارت العينة العنقودية.

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار كافة العاملين كعينة دراسة واختلفت مع دراسات اخرى التي اختارت شريحة معينة من العمال كعينة لها.

### ■ من حيث منهج الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة واختلفت عن دراسة: (امام، 2018)، التي استخدمت المنهج الكمي.

### ■ من حيث أداة الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اختيار الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

### ثانيا: اوجه الاستفادة

تكمن اهمية استعراض الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية في الاستفادة بقدر المستطاع في تعميق الدراسة وبناء اداتها وتفسير نتائجها، ولما كان من المتعارف عليه علميا ان الدراسات السابقة تمثل نقطة الانطلاق لبداية اي بحث علمي جديد، وفي ضوء استعراض نتائج الدراسات

السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الافتراضات الاساسية التي تقوم عليها الدراسة الحالية وتوجهها كما يلي:

- يعد المناخ التنظيمي محددًا لنجاح المنظمات؛
- المناخ التنظيمي له تأثير إيجابي على فاعلية المنظمة؛
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد المنهجية المناسبة للدراسة الحالية؛
- وفرت الدراسات السابقة الجهد والوقت على الباحث من خلال الكتب والمراجع ذات الصلة بالموضوع؛
- ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وتحديد فقراتها؛
- ساعدت الدراسات السابقة في اثراء الجانب النظري للدراسة؛
- ساعدت الدراسات السابقة في عرض كل من ابعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الاحتراق الوظيفي لتكوين نموذج الدراسة الحالية وتسهيل عملية انجاز الجانب التطبيقي؛

### المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي

في هذا المطلب سيتم تناول العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي وذلك من خلال دراسة علاقة ابعاد المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي.

#### أولاً: العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي

ترتبط العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي بشكل كبير، كون القيادة الإدارية تعد العنصر الموجه للسلوك الإنساني في جميع المنظمات، والمنظمة التي تعاني من مشكلات إدارية او تنظيمية تؤثر في نشاطاتها ونموها، تلجا الى تغيير قياداتها، فالحصول على الرجل المناسب للوظيفة القيادية يعني حل جميع المشكلات.

وعليه يمكن القول بان القيادة الإدارية تساهم في تشكيل الاحتراق الوظيفي من عدمه، فكلما كان القائد يدعم العاملين ويمكنهم من مشاركة صنع القرار و تحقيقه للعدالة والمساواة بينهم، والاهتمام بمشاعرهم، والجوانب الشخصية من حياتهم، كلما ساهم في التقليل من شعورهم بالإجهاد العاطفي والجسدي، ومكنهم من التحكم في الضغوطات المحيطة بهم ورفع من معنوياتهم وعزز الولاء والرضا الوظيفي لهم، مما يؤدي الى زيادة أدائهم وانتاجيتهم و تخفيض معدلات اصابتهم بالاحتراق الوظيفي.

وكلما كان هناك قصور او عجز في ممارسات القيادة الإدارية أدى ذلك الى إصابة العاملين بالاحتراق الوظيفي.

### ثانيا: علاقة التكنولوجيا بالاحتراق الوظيفي

ترتبط العلاقة بين التكنولوجيا والاحتراق الوظيفي في كون التكنولوجيا قد تكون عاملا مزدوجا في الاحتراق الوظيفي، من خلال جانبين تلعبهما، فالجانب الأول إيجابي فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة من طرف العاملين سهلة الاستخدام وواضحة ومفهومة و خاضعين لبرامج تدريب وتكوين عليها كلما أصبحت نعمة لهم من خلال انجاز الاعمال في اسرع وقت وباقل جهد، خصوصا الاعمال الروتينية اليومية التي تصيب العامل بالإحباط وتقلل من الضغوط الوظيفية وتساهم في رفع أداء وكفاءة العامل مما يعود عليه بالإيجاب، اما الجانب السلبي للتكنولوجيا يكمن في عدم قدرة الافراد العاملين على التعامل معها واستخدامها نظرا لنقص التدريب والتكوين عليها، وهذا ما يجعلها من نعمة الى نقمة بالنسبة لهم فتؤدي الى الإصابة بالإحباط والتوتر والضغوط وعدم قدرتهم على انجاز مهامهم الوظيفية التي تكون سببا في إصابة العاملين بالاحتراق الوظيفي.

### ثالثا: علاقة التحفيز بالاحتراق الوظيفي.

تعتبر عملية التحفيز من العوامل التي تؤدي الى التخفيف والحد من الاحتراق الوظيفي وذلك من خلال اشباع رغبات العامل الوظيفية والشخصية، مما يساهم في رفع مسور الرضا والالتزام لديه، فعندما يشعر العامل بان نظام الحوافز المتبع عادل ومبني على أسس واضحة و مفهومة فانه يميل الى البقاء و وتحقيق نتائج جيدة، مما يقلل احتمالية الإصابة بالاحتراق الوظيفي.

وإذا كان نظام التحفيز مبني على أسس غامضة غير مفهومة ولا يتماشى مع مجهود العاملين فذلك يؤثر على أدائهم ونتاجيتهم ويزيد من درجة الاجهاد لديهم والإحباط فيصبحون عرضة للاحتراق الوظيفي.

## خلاصة الفصل

يعتبر المناخ التنظيمي واحدا من المواضيع الأكثر حيوية التي حظيت واجمعت على اهتمام الباحثين بها عامة، والمختصين في السلوك التنظيمي خاصة، لما له من أهمية واثار على المنظمات والموارد البشري، فهو يعكس صورة وشخصية المنظمة بالنسبة للأفراد ويعد محددًا لنجاح او فشل المنظمات كونه يؤثر في سلوكيات وأداء العنصر البشري فهو بذلك يؤدي دورين، الأول إيجابي فكلما كانت هذه الصورة والشخصية واضحة وإيجابية ومحفزة، كلما ساهمت في تحسين أداء العاملين ورضاهم وتمكينهم من انجاز أعمالهم ومهامهم باقتدار وفعالية، اما الدور الثاني فهو سلبي فكلما كانت هذه الصورة والشخصية غامضة وسلبية كلما ازدادت الضغوطات والعراقيل والصعوبات والاعباء التي تؤدي الى اجهاد واحباط واستنزاف لطاقات العاملين وإصابتهم بالاحتراق الوظيفي الذي بدوره يؤدي الى اثار سلبية جسمية ونفسية على الافراد وعلى المنظمة.

وفي ظل التغيرات البيئية السريعة والمعقدة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة اصبح لزاما عليها دراسة المناخ التنظيمي السائد بها من اجل توفير بيئة ومحيط عمل إيجابي ومحفز لمواردها البشرية من اجل مواكبة هذه المتغيرات وضمان البقاء والمنافسة.



## الفصل الميداني:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي  
للعاملين في مؤسسة حنة حليب بالمسيلة

## تمهيد

بعد التطرق في الفصل النظري الى متغيرات الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي وتبيان العلاقة بينهما، سيتم في هذا الفصل تناول الدراسة الميدانية على مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة وهذا لتسليط الضوء اكثر عن الموضوع والاجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات.

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من اجل الوصول الى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ويهدف هذا الفصل الى تبيان منهجية الدراسة وادواتها المستخدمة لتحقيق اهداف الدراسة وإنجاز الاطار العلمي لها. سيتناول الفصل توضيحا للمنهج المستخدم، ووصف لمجتمع الدراسة وحجمه، واستعراض أدوات الدراسة ومتغيراتها ومدى صدق وثبات هذه الأدوات.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة حضانة حليب المسيلة

**المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة

**المبحث الرابع:** اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الدراسة

سنتناول في هذا المبحث تعريفاً بمؤسسة حضنة حليب وأهم نشاطاتها وأهدافها.

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة حضنة حليب (HODNA LAIT)

هي شركة ذات مسؤولية محدودة كانت تسمى سابقاً "ملمبة الحضنة"، لاقتصرها على إنتاج الحليب فقط، وبعد توسعها أصبحت متخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته فأصبحت تسمى "حضنة حليب" (Sarl) Hodna (Lait)، تقع مؤسسة حضنة حليب في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية بالمسيلة تبلغ مساحتها (32000 م<sup>2</sup>). تم انشائها سنة 1998/12/15 وبدأت نشاطها في 2000/05/15 براس مال يقدر بـ 6000000 دج بنسبة 50% ناتج عن أربعة شركاء الاخوين ديلمي بالإضافة الى شخصين اخرين من ولاية باتنة و50% قرض بنكي موجه للاستثمارات طويلة الاجل ليصل راس مالها الى 120000000 دج.

#### المطلب الثاني: نشاطات واهداف مؤسسة حضنة حليب (HODNA LAIT)

وضحت مؤسسة حضنة حليب مجموعة من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها بالإضافة الى مجموعة من النشاطات التي تقوم بها لتحقيق هاته الأهداف وهي كالتالي:

##### أ- نشاطات مؤسسة الحضنة:

تتمحور نشاطاتها حول ما يلي:

- **الشراء:** من اجل تزويدها بالمواد الأولية لمباشرة عملياتها الانتاجية تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين، حيث تستورد المؤسسة حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد على أساس عنصرين هما الجودة والسعر.
- **الإنتاج:** بعد ان تقوم بشراء المواد الأولية، تقوم المؤسسة بأهم عملية في نشاطها وهي الإنتاج. حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى الى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته والتي تنتج بشكل يومي وفي كل المواسم. وتنتج حسب طلبات الزبائن.
- **البيع:** يشرف على هذه العملية قسم المبيعات حيث هناك حالتين:
- في حالة المنتج طلبي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل فقط الذي يتم الاتفاق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون؛
- في حالة المنتج غير طلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام امكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

من خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم الى مرحلتين:

- المرحلة الاولى تتمثل في الانتاج، أما الثانية فتتمثل في تسويق المنتجات، وهذه الاخيرة تشمل جميع الانشطة التي يتم بها إيصال السلعة الى المستهلك أو العميل.

**ب- اهداف مؤسسة الحضانة:**

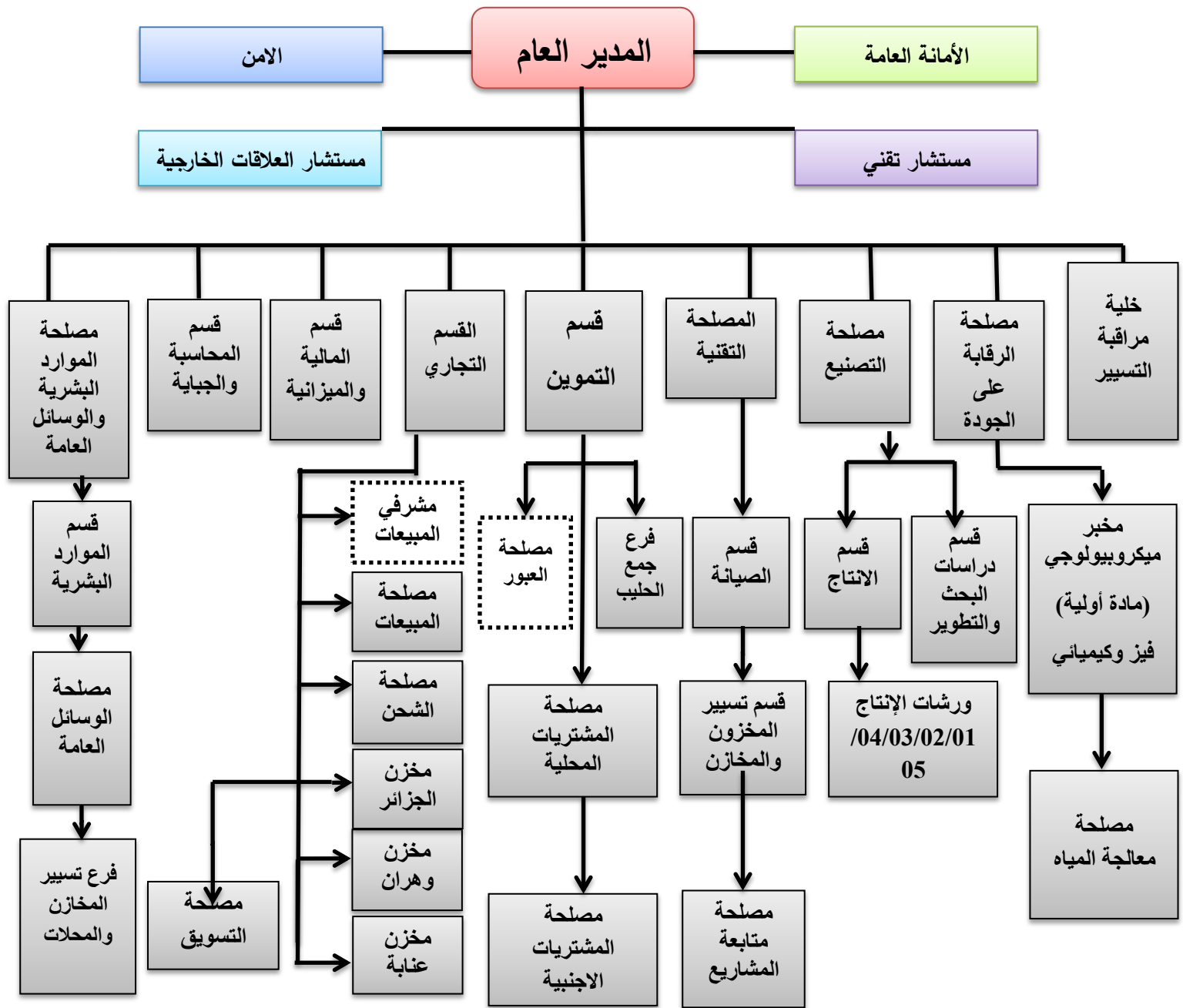
تسعى مؤسسة حضانة حليب الى تحقيق الأهداف التالية:

- تلبية القدر الكافي من هذه المادة لتلبية احتياجات المواطنين؛
- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية, وذلك بخلق صيانة دائمة ومستمرة لأجهزة الإنتاج؛
- تسعى المؤسسة لتحقيق الربح والاستحواذ على اكبر حصة من السوق؛
- التخلص التدريجي من التبعية للخارج فيما يخص استيراد المواد الاولية؛
- توسيع دائرة الإنتاج والعمل على انتاج منتجات جديدة وبجودة عالية بما يتوافق مع احتياجات المستهلكين واذواقهم؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال خلق مناصب شغل للتخفيض النوعي من البطالة؛
- تحقيق مزايا تنافسية دائمة تمكنها من احتكار السوق؛
- محاولة كسب رضا المستهلكين واقناعهم بجودة منتجاتها.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب (HODNA LAIT)**

لكل مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها، الذي يتولى تحديد الوظائف والمهام والمسؤوليات داخلها، كما يعتبر الهيكل التنظيمي الاطار المحدد والموزع للمسؤوليات على الافراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا مشرفين أو منفذين، ويمكن عرض محتوى ومهام ووظائف ألهم المصالح كما يلي:

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب



المصدر: اعداد الطالب بالرجوع الى قسم الموارد البشرية

يتضح من الشكل أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من:

- قسم المدير العام: وهو القلب النابض للمؤسسة ومركز اتخاذ كل القرارات.
- الامانة: قسم تابع للمدير العام مباشرة، ومن مهامه تنظيم شؤون المدير العام اليومية.
- الامن: وهو القسم المكلف بحماية ممتلكات المؤسسة من كل الاخطار مثل السرقة، التكسير، الحرائق، وغيرها من المخاطر.

- الاستشارة التقنية

- الاستشارات القانونية و العلاقات الخارجية: قسم مختص في الجانب القانوني للملينة سواء كان هذا الجانب محليا او دوليا.

إضافة الى ما سبق، يتكون الهيكل التنظيمي من تسعة مصالح و أقسام التي تمثل همزة وصل بين الادارة العليا و الادارة الدنيا أو التنفيذية، وهي كالاتي:

اولا: مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة

تتكفل هذه المصلحة بدورها بالإشراف على ثلاث أقسام وفروع وهي:

- فرع الموارد البشرية: وهو القسم المسؤول عن شؤون الافراد العاملين بالمنظمة وكل ما يتعلق بحقوق وواجبات الافراد.

- قسم الوسائل العامة: وهو القسم المسؤول عن سلامة وحماية مختلف التجهيزات والآلات المتعلقة بكافة الأقسام الاخرى.

- فرع تسيير المخزونات: تتمثل المخزونات في هذا الفرع في المواد الاولية ومن مهامه تزويد الانتاج من المواد الاولية بكمية ، جودة ، مكان وزمان مناسب.

ثانيا: قسم المحاسبة والجباية

وهو القسم المسؤول عن إجراء مختلف العمليات المتعلقة بالمحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية.

ثالثا: قسم المالية والموازنة

يهتم بإعداد الموازنة والتنبؤ بنشاط المؤسسة المستقبلي بالإضافة الى الشؤون المالية للمؤسسة.

رابعا: القسم التجاري

وهو القسم المسؤول عن بيع وتخزين المنتجات النهائية يتكفل بالإشراف العام على الاقسام التالية:

- مصلحة تنسيق المبيعات (الإشراف)؛

- مصلحة المبيعات؛

- مصلحة التسويق والتي تم إنشاؤها حديثا وكان مقرها بالجزائر العاصمة وتضم ثلاثة مخازن للمنتجات النهائية بكل من عنابة، وهران، العاصمة.

خامسا: مصلحة التموين

تهتم بتوريد المنظمة بما تحتاجه للعينة الانتاجية وتتكفل بالإشراف على الاقسام التالية:

- مصلحة العبور؛

- قسم مجمع الحليب؛

- مصلحة المشتريات المحلية؛

- مصلحة المشتريات الاجنبية .

**سادسا: المصلحة التقنية**

لها دور صيانة وحماية الآلات والمخزونات إضافة الى متابعة تقدم سير المشاريع وتشرف على الاقسام

التالية:

- قسم الصيانة؛

- قسم تسيير المخزونات؛

- قسم خلية متابعة المشاريع.

**سابعا: مصلحة الانتاج (التصنيع)**

وتشرف على كافة مراحل الانتاج تتكفل بالإشراف على قسمين:

- قسم الانتاج والذي يضم بدوره خمس ورشات للإنتاج؛

- قسم البحث والتطوير والدراسات و الطرق.

**ثامنا: مصلحة الرقابة على الجودة**

ومن مهامها التحليل الميكروبيولوجي والتحليل الحيوي، تحليل الماء، توقيف الانتاج غير المطابق

للمعايير، مراقبة معايير النظافة.

وتتكفل هذه المصلحة بالإشراف على:

- مخبر التحاليل للمادة الأولية والمادة المنتجة؛

- مصلحة لمعالجة المياه.

**تاسعا: خلية مراقبة التسيير**

تهتم هذه الوحدة بالتأكد من سير عمل المنظمة كما هو مخطط وتحليل الانحرافات إن وجدت.

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق اهداف الدراسة المرجوة، حيث تضمن هذا المبحث تحديد الاطار المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية وكيفية تصميم الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية ابراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

#### المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة

في هذا المطلب سوف نتناول الاطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال توضيح المنهج المعتمد، ومجتمع وعينة الدراسة، وأسباب اختيار مؤسسة حضنة حليب كمحل دراسة.

#### أولاً: المنهج المعتمد

تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (بوحوش، 2000، صفحة 32)

كونه يتناسب مع طبيعة دراستنا، لأنه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً، وتم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات نظراً لأنه أكثر الأساليب ملائمة لهذا الموضوع.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

● **مجتمع الدراسة:** يعرف بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها" (طويطي، التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج EXCEL، 2018، صفحة 19)، والمجتمع الذي نحن بصدد دراسته هم كافة عمال مؤسسة حضنة حليب البالغ عدد عمالها 750 عاملاً.

● **عينة الدراسة:** وتعرف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة احصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق" (يعني و مديني، 2019، الصفحات 231-240)، حيث تمثلت عينة الدراسة في

العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عددها 70 عاملا، ففي هذا الأسلوب يتم اختيار الافراد الذين يمثلون العينة بشكل عشوائي، حيث يكون لكل فرد في المجتمع الاحصائي فرصة متساوية للاختيار في العينة.

#### ثالثا: أسباب اختيار مؤسسة حضنة حليب كمح للدراسة الميدانية

- توفر المعلومات اللازمة بمؤسسة حضنة حليب التي تخدم موضوع الدراسة؛
- مؤسسة رائدة في مجالها وتتمتع بعدد كبير من العمال مما يخدم موضوع الدراسة؛
- ابرز و اكبر مؤسسة إنتاجية بولاية المسيلة؛
- مؤسسة تعمل بالأهداف وفق اطار زمني محدد مما يجعلها تخدم موضوع الدراسة جيدا؛
- مؤسسة معروفة بمساعدة الباحثين على اجراء تربيصات ميدانية ودراسات عندهم؛
- مؤسسة معروفة بالمصداقية والجدية في التعامل مع الاستبيانات.

#### المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

عند انجاز أي بحث لابد من توفر المعلومات والبيانات للإحاطة بالموضوع من جميع الجوانب وللحصول على هذه المعلومات يجب الاعتماد على مصادر أولية وثانوية.

#### أولا: المصادر الأولية

هناك عدة مصادر ثانوية تم الاعتماد عليها في دراستنا ومن بينها الكتب، المقالات، رسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه.

#### ثانيا المصادر الثانوية

تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر اولي لجمع البيانات كونه يعتبر من اهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات الأولية، ويعرف الاستبيان بأنه " مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المستجوبين حول ظاهرة أو موقف معين" ( طويطي و وعيل، اساليب تصميم واعداد الدراسات الميدانية (مطبوعة جامعية)، 2014، صفحة 28).

#### المطلب الثالث: بناء الاستبيان ومعالجته احصائيا

مرت عملية بناء الاستبيان على عدة مراحل وهي كالتالي:

#### اولا: بناء اداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي للتقييم اجابات افراد العينة، بحيث تم اعطاء رقم لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها احصائيا كالاتي:

الجدول رقم(2): سلم ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان

01	02	03	04	05
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبعد اختيار السلم المتبع تم تصميم الاستبيان وتقسيم الى قسمين:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- القسم الثاني: يحتوي على :

✓ المتغير المستقل : والمتمثل في ابعاد المناخ التنظيمي وهي: القيادة الإدارية تتكون من 5 عبارات، التكنولوجيا تتكون من 5 عبارات، والتحفيز يتكون من 4 عبارات، بمجمل 14 عبارة.

- القسم الثالث: يحتوي على:

✓ المتغير التابع: والمتمثل في ابعاد الاحترق الوظيفي وهي: الاجهاد الانفعالي يتكون من 5 عبارات، وتبلد المشاعر يتكون من 5 عبارات، ونقض الشعور بالإنجاز الشخصي يتكون من 5 عبارات بمجمل 15 عبارة.

ثانيا: أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج SPSS 26 في عملية تفرغ البيانات والتحليل الاحصائي للبيانات واختبار

فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الفا كرونباخ: من اجل اختبار ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: من اجل عرض خصائص العينة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة اتجاهات إجابات افراد العينة.

- معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور وكتوسط المحور الذي تنتمي اليه لغرض معرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات افراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات اقسام الدراسة، ولكل بعد من الأقسام الرئيسية.

- اختبار كلومغروف سيميرنوف: لمعرفة توزيع بيانات الدراسة ومدى معلمتيتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة اكبر من 50 مفردة.

- اختبار ستيوندت لعينتين مستقلتين: في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لاختبار الفروق بين عينتين.
- اختبار مان ويتي: لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لاختبار الفروق بين أكثر من عيني
- برنامج الاكسيل EXCEL 2010: اعتماد مخرجاته للأشكال.

### ثالثا: ظروف عملية اعداد وتنفيذ الاستبيان

في المرحلة الأولى تم اعداد الاستبيان من طرف الأستاذة المشرفة، وفي المرحلة الثانية تم توزيع 70 استبيان وتم استرجاع 68 منها، وبعد مراجعة وفرز الاستبيانات تم الاحتفاظ ب66 استمارة وإلغاء 02 استمارات لعدم اكتمال بياناتها.

والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

الجدول رقم (3): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة
70	68	2	2	66
100,00%	97,14%	2,86%	2,86%	94,29%

المصدر: من إعداد الطالب

نسبة الردود = (94.29) وهي نسبة عالية تدل على أن عينة الدراسة مطلعة ولديها اهتمام كبير بموضوع الدراسة، إضافة الى أن اسئلة الاستبيان كانت واضحة وسهلة الفهم، وأن العينة تم اختيارها بشكل جيد وتمثل الشريحة المستهدفة، مما يعزز مصداقية النتائج والتوصيات المستخلصة من هذا الدراسة.

رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة

أ- صدق أداة الدراسة

في إطار اعتماد الاستبيان وعباراته وامتغياته كأداة جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة، فإنه وجب التأكد من تمتعه بخاصية الصدق والثبات. مما يضمن صحة بياناته ودقة نتائجه.

فالصدق والثبات من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع البيانات (الاستبيان)، ويقصد بالصدق: "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، وأن تكون أسئلته ذات صلة بموضوعها، أي أن يقيس الاستبيان ما وضع أصلاً لقياسه، (بني يونس عبد المطلب، 2017، صفحة 38).

أما الثبات يعني " أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة. فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة، ولا تختلف استجابة المستجوبين فهذا يعني أن الأداة ثابتة" (بشّة و بوعمّشة، 2020، الصفحات 117-133).

**1. صدق الداخلي الاتساق لفقرات الاستبيان:** يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات القسم الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات القسم الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

#### 1-1 - قياس الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)

جدول رقم (4): الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثاني المناخ التنظيمي بأبعاده

قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (القيادة الإدارية)				
رقم العبارة	العبارة	قيمة معامل الارتباط	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة
1	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	0,792	0,000	دال
2	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	0,841	0,000	دال
3	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية	0,811	0,000	دال
4	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	0,866	0,000	دال
5	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين	0,837	0,000	دال

قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التكنولوجيا)				
6	يتم استخدام التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال	0,607	0,000	دال
7	تعتبر التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام	0,818	0,000	دال
8	تساعد التكنولوجيا على تقليل الجهد	0,831	0,000	دال
9	تساهم التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل	0,830	0,000	دال
10	يتم تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر	0,786	0,000	دال
قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (التحفيز)				
11	تركز ادارة المؤسسة على جانب المكافاة اكثر من التركيز على جانب العقوبة	0,729	0,000	دال
12	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد المبذول	0,797	0,000	دال
13	امنح الحوافز بناءً على مجهود العاملين في المؤسسة	0,894	0,000	دال
14	تجري الترقية على اساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة	0,910	0,000	دال

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن:

- عبارات المتعلقة بأبعاد القسم الثاني: المناخ التنظيمي من الاستبيان، تمتاز كلها بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد وعباراته

دالة إحصائية، إذ أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون كانت ذات دلالة إحصائية  $(Sig \leq 0.05)$ ، فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 14 مع بعدها الثالث: التحفيز بلغ قيمة (0.910) وهو دال إحصائيا لأن قيمة  $(SIG=0.000)$  هي أقل من 0.05، هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين هذه العبارة وبعدها، وعليه يمكننا القول بأن عبارات البعد الثالث: التحفيز تمتاز كلها بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك لا نستثني أي عبارة من هذا البعد وكلها صالحة لتحليل البيانات.

#### 1-2- قياس الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثالث (الاحتراق الوظيفي)

جدول رقم(5): الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثالث الاحتراق الوظيفي بأبعاده

قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (الاجهاد الانفعالي)				
رقم العبارة	العبارة	قيمة معامل الارتباط	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة
1	أشعر أن عملي يستنزف كل طاقاتي	0.911	0,000	دال
2	صرت عاجزا عن العطاء في عملي	0.897	0,000	دال
3	أعجز عن تأدية المهام المطلوبة مني	0.913	0,000	دال
4	أشعر بالتعب كل صباح عندما أرى أنه علي مواجهة يوم عمل جديد	0.950	0,000	دال
5	أبذل جهدا أكبر من طاقاتي في العمل	0.896	0,000	دال
قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تبلد المشاعر)				
6	أشعر بأنني أتعامل مع المواطنين على أنهم أشياء	0.790	0,000	دال

			وليسوا بشرا	
دال	0,000	0.813	يتطلب مني التعامل مع الناس طوال يوم العمل الكثير من الجهد.	7
دال	0,000	0.869	أشعر أنني أفقد السيطرة على نفسي بسبب ممارستي لمهنتي	8
دال	0,000	0.862	أصبحت أكثر قسوة مع الناس منذ بدأت عملي	9
دال	0,000	0.765	أتعرض للتوتر الشديد بسبب العمل المباشر مع الآخرين.	10
<b>قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (نقض الشعور بالإنجاز الشخصي)</b>				
دال	0,000	0.843	يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي.	11
دال	0,000	0.897	أشعر وكأنني أشرفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة.	12
دال	0,000	0.939	أشعر بفقدان الثقة في ذاتي	13
دال	0,000	0.915	قدراتي في العمل أصبحت محدودة	14
دال	0,000	0.841	أشعر بالإخفاق والفشل في إنجاز مهامي	15

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد مخرجات SPSS 26

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن:

- عبارات المتعلقة بأبعاد القسم الثالث: الاحترق الوظيفي من الاستبيان، تمتاز كلها بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تنتمي إلي، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل للبعد

وعباراته دالة إحصائية، إذ أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون كانت ذات دلالة إحصائية (Sig  $\leq 0.05$ ). فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 15 مع بعدها الثالث: نقص الشعور بالإنجاز الشخصي) بلغ قيمة  $r = 0.841$  وهو دال إحصائيا لأن قيمة (SIG=0.000) هي أقل من 0.05، هذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين هذه العبارة وبعدها، وعليه يمكننا القول بأن عبارات البعد الثالث: نقص الشعور بالإنجاز الشخصي تمتاز كلها بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك لا نستثني أي عبارة من هذا البعد وكلها صالحة لتحليل البيانات.

ونفس المقارنات مع باقي العبارات في جميع أبعاد القسم الثالث: الاحتراق الوظيفي من الاستبيان، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن عبارات القسم الثالث: الاحتراق الوظيفي تتمتع كلها بصدق الاتساق الداخلي الجيد، مما يعزز من صدق الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

## 2- اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط.

وقد قمنا في هذه الدراسة باختبار ثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرون باخ، حيث يهدف إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراته، وتكون الأداة تمتاز بثبات إذا كان معامل ألفا كرون باخ أكبر من 0.60 للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل ألفا كرون باخ. ولتوضيح معنى الثبات أكثر: نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الأفراد على الاستبيان يقيس ظاهرة ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان) على نفس هذه المجموعة من الأفراد ورصدت أيضا درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الأفراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج المأخوذة من أراء العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان هي ثابتة تماما ولا تتغير كثيرا بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ما تَصَمَّنَهُ الاستبيان، نتائجه تكون ثابتة (طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج EXCEL، 2018، صفحة 141).

وبعد حساب معامل ألفا كرونباخ تحصبنا على النتائج التالية:

جدول رقم (6): نتائج معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

النتيجة	عدد العبارات		معامل ألفا كرونباخ	المتغيرات
ثابت	عبارة	05	0.885	البعد الأول: القيادة الادارية
ثابت	عبارة	05	0.832	البعد الثاني: التكنولوجيا
ثابت	عبارة	04	0.854	البعد الثالث: التحفيز
ثابت	عبارة	14	0.865	ثبات جميع عبارات المحور الأول المناخ التنظيمي
ثابت	عبارة	05	0.950	البعد الاول: الاجهاد الانفعالي
ثابت	عبارة	05	0.872	البعد الثاني: تبلد المشاعر
ثابت	عبارة	05	0.933	البعد الثالث: نقص الشعور بالإنجاز الشخصي
ثابت	عبارة	15	0.960	ثبات جميع عبارات المحور الثاني الاحتراق الوظيفي
ثابت	عبارة	29	0.866	ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن معاملات الفا كرونباخ للمحاور الثلاث هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ **0.86** وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة و ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. وقيمة معامل الفا كرونباخ تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من 1 دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من 0 دل على عدم وجود ثبات، والحد الأدنى المتفق عليه لمعامل الفا كرونباخ هو (0.6).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق الى عرض الوصف الاحصائي لخصائص العينة ونتائجها وتحليلها.

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لخصائص العينة

الجدول التالية تبين توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية للموظفين.

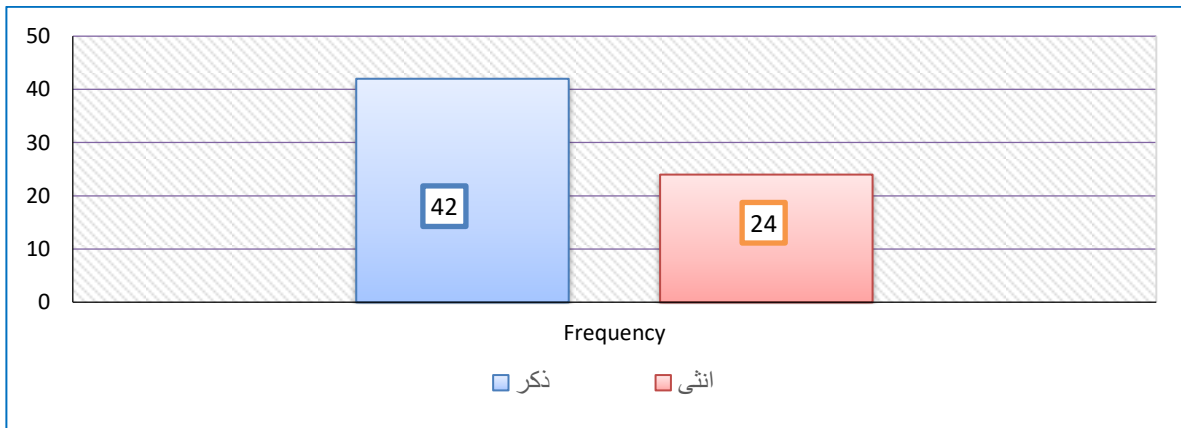
أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير الجنس

جدول رقم (7): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

المتغير	النوع	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	42	63,6
	انثى	24	36,4
	المجموع	66	100,0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

الشكل رقم (10): تمثيل بياني لتوزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.2010

من خلال فحص توزيع أفراد العينة المكونة من 66 موظفًا في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة حسب متغير الجنس، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور، حيث يمثلون 63.6% (42 موظفًا)، بينما تمثل الإناث 36.4% (24 موظفة).

هذا التفاوت الواضح في التمثيل بين الذكور والإناث في عينة الدراسة يعكس الواقع في بيئة العمل لدى هذه المؤسسة، حيث يكون هناك ميل أو تفضيل لتوظيف الذكور بشكل أكبر في مجال العمل نظرا لنوعية الوظائف المتوفرة والظروف الصعبة والمجهد ميدانيا، خصوصا في اقسام الانتاج والتوزيع والتصنيع وتسيير

المخزون تتطلب جهدا ووقتا، وهذا ما يؤدي الى تفضيا الذكور اكثر على الاناث بسبب مواصفات العمل في هذه المؤسسة.

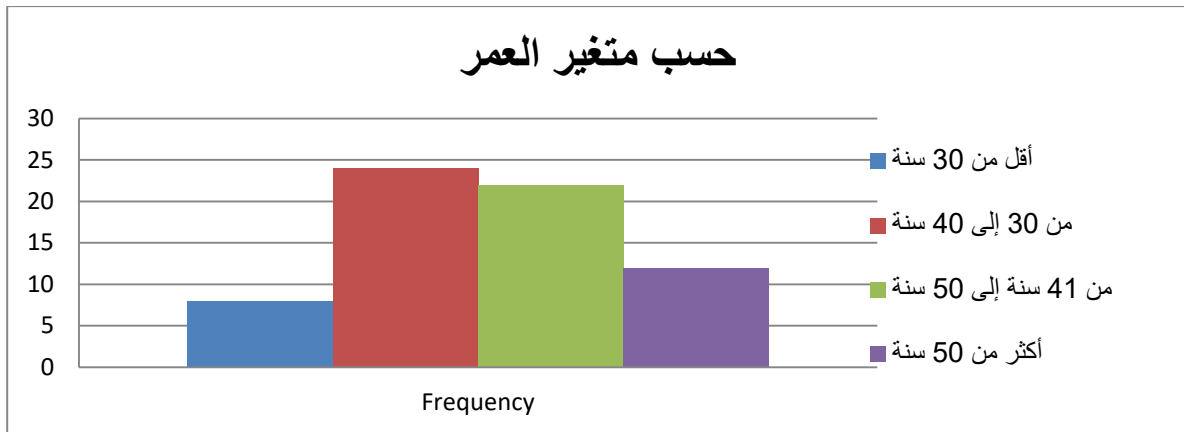
ثانيا: بالنسبة لمتغير العمر

جدول رقم (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة%
العمر	أقل من 30 سنة	8	12,1
	من 30 إلى 40 سنة	24	36,4
	من 41 سنة إلى 50 سنة	22	33,3
	أكثر من 50 سنة	12	18,2
	المجموع	66	100,0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

الشكل رقم (11): تمثيل بياني لتوزيع مفردات عينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.2010

من خلال النظر إلى الجدول الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، يمكننا ملاحظة ما يلي: تتركز غالبية أفراد العينة في الفئات العمرية المتوسطة، حيث تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة النسبة الأكبر بواقع 36.4% (24 فرداً)، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 33.3% (22 فرداً) وهناك تمثيل أقل للفئات العمرية المتطرفة، حيث تمثل الفئة العمرية أقل من 30 سنة فقط 12.1% (8 أفراد)، بينما تمثل الفئة العمرية أكثر من 50 سنة 18.2% (12 فرداً).

هذا التوزيع العمري للعينة يعكس الواقع الفعلي لتوظيف العاملين في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة،

حيث يتم توظيف العاملين عادةً في مرحلة متوسطة من العمر الامر الذي يدل على ان العمر المثالي في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة هو الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة، وهذا راجع لخصائص العمل في هذه

المؤسسة التي تتطلب عمال يمتلكون مستوى جيد من الحيوية والنشاط الجسدي والعقلي وقابلين لاكتساب الكثير من المهارات والخبرات مع مرور الوقت في مجال عملهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة. لهذا تتراوح معظم اعمار العاملين به بين 30 و 50 سنة.

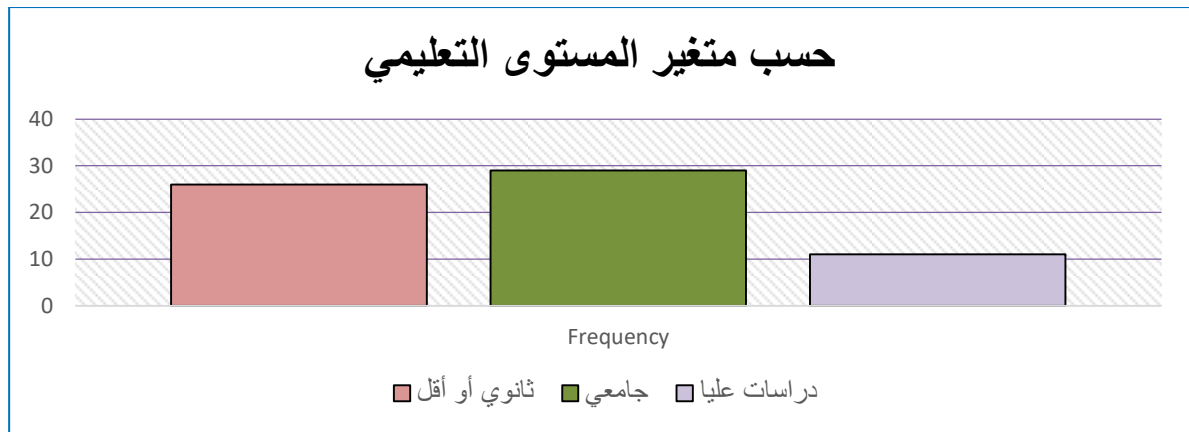
ثالثا: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (9): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة%
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	26	39,4
	جامعي	29	43,9
	دراسات عليا	11	16,7
	المجموع	66	100,0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

الشكل رقم (12): تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.2010

من خلال تحليل البيانات الموضحة في الجدول، يتبين أن العينة المكونة من 66 فردًا تتوزع مؤهلاتهم العلمية على ثلاث مستويات تعليمية. الفئة الأكبر هي الحاصلين على مؤهل جامعي، حيث يشكلون 43.9% من العينة (29 فردًا). تليها الفئة التي تحمل مؤهلاً ثانوياً أو أقل بنسبة 39.4% (26 فردًا)، ثم الفئة الحاصلة على دراسات عليا بنسبة 16.7% (11 فردًا).

تشير هذه النتائج إلى أن الأغلبية من العاملين في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة لديهم مؤهل جامعي، مما يدل على وجود نسبة كبيرة من الأفراد ذوي التعليم العالي. من ناحية أخرى، هناك نسبة معتبرة من الأفراد الحاصلين على مؤهل ثانوي أو أقل، مما يعكس تنوعاً في المستويات التعليمية للعاملين.

رابعاً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة بالمؤسسة

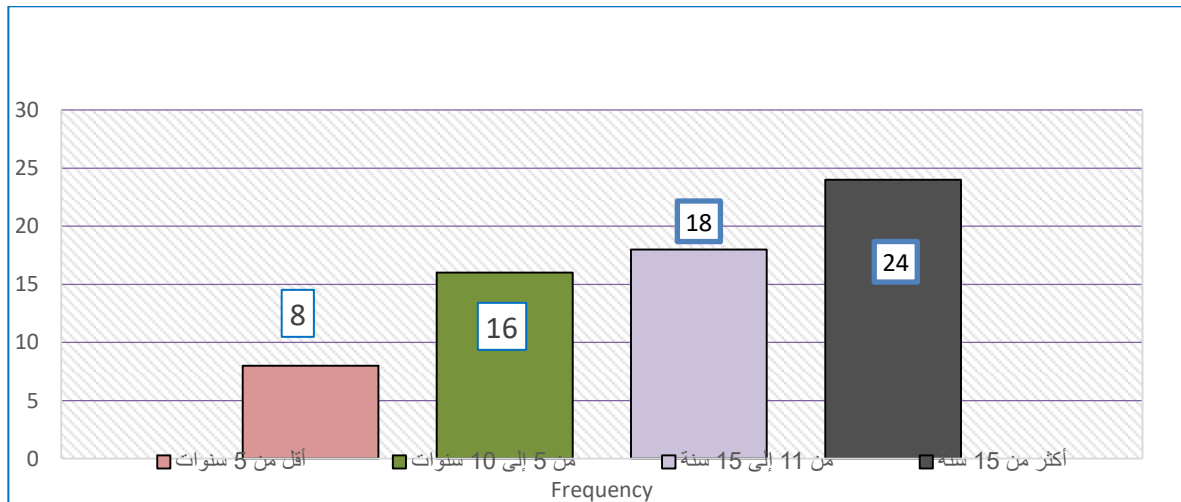
جدول رقم (10): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة بالمؤسسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة%
سنوات الخبرة بالمؤسسة	أقل من 5 سنوات	8	12,1
	من 5 إلى 10 سنوات	16	24,2
	من 11 إلى 15 سنة	18	27,3
	أكثر من 15 سنة	24	36,4
	المجموع	66	100,0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

بناءً على الجدول والرسم البياني المقدمين، يمكننا تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة كما يلي: تشكل الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 15 سنة) النسبة الأكبر في العينة بواقع 36.4% (24 فرداً)، تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 27.3% (18 فرداً). في المقابل، تمثل الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) النسبة الأقل في العينة بواقع 12.1% (8 أفراد). هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة إلى طويلة في العمل بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، مما يدل على ان المؤسسة تفضل تعيين العمال الذين لديهم خبرة وتجاوزوا مرحلة التعلم والتدريب ولديهم الخبرة اللازمة لتحقيق الإنتاجية العالية ، وتشير أيضا هذه النتائج الى استقرار نسبي في القوى العاملة وانخفاض معدلات دوران الموظفين.

الشكل رقم (13): تمثيل بياني لتوزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel.2010

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي لبيانات عينة الدراسة، سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الاستبيان وذلك عبر عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتفاصيل المحاور، بغرض معرفة وتحليل مدى استجابة مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه المحاور من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك وفقا لسلم ليكرت الخماسي، وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (5-1=4)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

\* تم تحديد طول الفئة كالتالي:  $0.80 = 5 / (1-5)$

جدول رقم (11): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
طول الفئة*	[1.80 - 1]	[2.60 - 1.81]	2.60-3.40-]	[4.20-3.41]	- 4.21] [5
دلالات الفئات	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: اتجاهات عبارات البعد الأول (القيادة الإدارية) التابع لمحور المناخ التنظيمي

سيتم دراسة درجة موافقة العاملين لعبارات الاستبيان لبعد القيادة الإدارية للمتغير المستقل المناخ

التنظيمي وهذا ما يبينه الجدول الموالي.

الجدول رقم (12): اتجاهات عبارات البعد الأول القيادة الادارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة
1	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	2,76	1,124	55,15	متوسطة
2	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	2,48	1,056	49,70	منخفضة
3	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية	2,14	0,910	42,73	منخفضة
4	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	2,50	1,113	50,00	منخفضة
5	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين	2,53	1,056	50,61	منخفضة
	عبارات البعد الاول القيادة الادارية	2,48182	0,872822	49,64	منخفضة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة منخفضة على عبارات البعد الأول القيادة الإدارية أي ان مفردات العينة لا يوافقون على وجود ممارسات القيادة الإدارية من طرف مسؤوليهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم (2.48) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي "منخفضة" وهو ما يؤكد عدم موافقتهم.

نلاحظ ان اصغر درجة موافقة من طرف عينة الدراسة كانت للعبارة رقم 3 حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.14) مما يؤكد ان المسؤولين في مؤسسة حضنة حليب لا يهتمون بالأمور الشخصية للعاملين وغياب العلاقات الإنسانية بينهم.

نلاحظ من خلال الجدول ايضا وجود درجة موافقة متوسطة من طرف عينة الدراسة على عبارة (يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.76) وهو المتوسط الذي

يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي "متوسطة" وهذا يدل على ان العاملين في مؤسسة حنة حليب لا يتلقون المساعدة والمرافقة من طرف مسؤوليهم المباشرين في تنفيذ اعمالهم.

بينما حصلت العبارات رقم (2) و(4) و(5) على متوسطات منخفضة ايضا تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (2.14) و (2.53) وهذا يدل على ان المسؤولين المباشرين في مؤسسة حنة حليب لا يتعاملون بالعدل والمواساة مع العاملين بالإضافة الى غياب الثقة والتعاون والعمل الجماعي بينهم وعدم اعطاء الحرية للعاملين في اختيار طريقة العمل الي تناسبهم.

### ثانيا: اتجاهات عبارات البعد الثاني (التكنولوجيا) التابع لمحور المناخ التنظيمي

سيتم دراسة درجة موافقة العاملين لعبارات الاستبيان لبعد التكنولوجيا وهي البعد الثاني للمتغير المستقل المناخ التنظيمي والجدول الموالي يبين درجات موافقة العاملين لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (13): اتجاهات عبارات البعد الثاني التكنولوجيا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة
1	يتم استخدام التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال	3,14	0,839	62,73	متوسطة
2	تعتبر التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام	3,09	0,940	61,82	متوسطة
3	تساعد التكنولوجيا على تقليل الجهد	3,35	0,850	66,97	متوسطة
4	تساهم التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل	3,36	0,777	67,27	متوسطة
5	يتم تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر	3,26	0,847	65,15	متوسطة
	عبارات المحور البعد التكنولوجيا	3,23939	0,659342	64,79	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة متوسطة على عبارات البعد الثاني التكنولوجيا حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة (3.23) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي "متوسطة" مما يدل على عدم رضى العاملين على مستوى التكنولوجيا في مؤسسة حنة حليب، كما ان قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت (0.65) وهو ما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا البعد.

نلاحظ ان اقل درجة موافقة كانت على العبارة رقم 2 ثم العبارة رقم 1 على التوالي حيث بلغت المتوسطات الحسابية للعبارتين (3.09) و (3.14) مما يدل على ان العاملين مستائين من التكنولوجيا الموجودة في مؤسسة حضنة حليب باعتبارها صعبة وليست سهلة الاستخدام من وجهة نظرهم وانها لا تستخدم في انجاز بعض الاعمال فقط وليست اغلبها مما يعود على العاملين بالجهد و الوقت.

كما نلاحظ ان العبارتين (3) و(4)،(تساهم التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل وتساعد التكنولوجيا على تقليل الجهد)، حصلتا على اعلى متوسط على التوالي بقيمة (3.35) و (3.36) بين العبارات مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التكنولوجيا في تسهيل انجاز الاعمال بشكل اسرع وزيادة الإنتاجية وتقليل الجهد. اما العبارة رقم (5) فبلغ متوسط موافقة افراد العينة عليها (3.26) مما يدل على ان التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة لا تتطور بشكل مستمر مما يثبت ان التكنولوجيا في مؤسسة حضنة حليب قديمة وغير قابلة للتجديد والتحديث.

#### ثالثا: اتجاهات عبارات البعد الثالث (التحفيز) التابع لمحور المناخ التنظيمي

سيتم في هذا العنصر دراسة درجة موافقة العاملين لعبارات الاستبيان لبعد التحفيز وهو البعد الثالث للمتغير المستقل المناخ التنظيمي وهذا ما يبينه الجدول الموالي.

الجدول رقم (14): اتجاهات عبارات البعد الثالث التحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة
1	تركز ادارة المؤسسة على جانب المكافاة اكثر من التركيز على جانب العقوبة	2,18	0,927	43,64	منخفضة
2	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد المبذول	1,95	0,831	39,09	منخفضة
3	امنح الحوافز بناء آ على مجهود العاملين في المؤسسة	2,02	1,015	40,30	منخفضة
4	تجري الترقية على اساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة	2,00	1,067	40,00	منخفضة
	عبارات البعد الثالث التحفيز	2,03788	0,804127	40,76	منخفضة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يتضح من الجدول أعلاه وجود درجة موافقة منخفضة على عبارات البعد الثالث التحفيز أي ان مفردات العينة غير راضين ووافقين على جوانب التحفيز في مؤسسة حضنة حليب حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم (2.03) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي "منخفضة" وهو ما يعكس استياء وعدم رضى عن مستوى التحفيز من طرف العاملين بالمؤسسة.

نلاحظ ان اقل درجة موافقة كانت على العبارة رقم 2 حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة (1.95) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي "منخفضة" مما يدل على ان الراتب الذي يتقاضاه العاملون في مؤسسة حضنة حليب غير مناسب ومتطابق مع الجهد المبذول وطبيعة العمل الذي يقومون به.

ونلاحظ أيضا ان العبارتين 3 و 4 درجة موافقتهم قريبة من بعضهم حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارتين على التوالي (2.02) و (2.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي "منخفضة" مما يدل على ان الحوافز في مؤسسة حضنة حليب لا تمنح بناءً على مجهودات العاملين و ان الترقيات لا تجرى وفقا لأسس ومعايير واضحة للعاملين وانما في ظروف غامضة حسب وجهة نظرهم.

في حين حصلت العبارة رقم 1 على اكل درجة موافقة من طرف عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.18) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي "منخفضة" مما يدل على ان مؤسسة حضنة حليب تهتم بجانب العقوبة والجزاء اكثر من جانب التحفيز والمراقبة.

#### رابعا: اتجاهات عبارات البعد الرابع (الاجهاد الانفعالي) التابع لمحور الاحتراق الوظيفي

سيتم في هذا العنصر دراسة اتجاهات العاملين للبعد الأول الاجهاد الانفعالي للمتغير التابع للاحتراق الوظيفي و الوقوف على درجة وافقتهم وتحليل عباراته المدرجة في الجدول الموالي.

#### الجدول رقم (15): اتجاهات عبارات البعد الرابع الاجهاد الانفعالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أشعر أن عملي يستنزف كل طاقاتي	3.26	1.012	متوسطة
2	صرت عاجزا عن العطاء في عملي	3.38	1.064	متوسطة
3	أعجز عن تأدية المهام المطلوبة مني	3.30	1.176	متوسطة

مرتفعة	1.152	3.44	أشعر بالتعب كل صباح عندما أرى أنه علي مواجهة يوم عمل جديد	4
مرتفعة	1.114	3.67	أبذل جهدا أكبر من طاقاتي في العمل	5
مرتفعة	1.00854	3.4091	عبارات البعد الرابع الاجهاد الانفعالي	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يتضح من خلال الجدول اعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الأول الاجهاد الانفعالي، أي ان مفردات العينة يوافقون ويؤكدون على وجود اجهاد لديهم في مؤسستهم بالنسبة للعاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.40 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم.

كما نلاحظ ان درجة موافقة على العبارتين 1 و 3 كانت متوسطة حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارتين على التوالي (3.26) و (3.30) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "متوسطة" مما يدل على ان العاملين لا يشعرون بان عملهم يستنزف طاقاتهم. وانهم ليسوا عاجزين عن تأدية المهام و الاعمال المطلوبة منهم. اما العبارة رقم 2 (صرت عاجزا عن العطاء في عملي) فقد بلغ متوسط موافقة افراد العينة عليها (3.38) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "متوسطة" وهي اقرب الى الفئة الرابعة "مرتفعة" مما يدل على ان العاملين في المؤسسة اصبحوا غير قادرين على العطاء اكثر في العمل بسبب الاجهاد والتعب والارهاق. نلاحظ ان اعلى درجة موافقة كانت للعبارتين 4 و 5 حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارتين على التوالي (3.44) و (3.67) مما يدل على ان العاملين يبذلون جهدا اكبر من طاقاتهم اثناء تأدية مهامهم مما يسبب الارهاق والاجهاد وتدني مستوى الاداء و اصبحوا غير قادرين على مواجهة ايام عمل جديدة.

**خامسا: اتجاهات عبارات البعد الخامس (تبلد المشاعر) التابع لمحور الاحتراق الوظيفي**

في هذا العنصر سنقوم بدراسة اتجاهات عبارات العاملين للبعد الثاني تبلد المشاعر التابع للاحتراق الوظيفي والوقوف على تحليل درجة موافقتهم عليها من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (16): اتجاهات عبارات البعد الخامس تبدل المشاعر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أشعر بأنني أتعامل مع المواطنين على أنهم أشياء وليسوا بشرا	2.73	1.307	متوسطة
2	يتطلب مني التعامل مع الناس طوال يوم العمل الكثير من الجهد.	3.42	0.961	مرتفعة
3	أشعر أنني أفقد السيطرة على نفسي بسبب ممارستي لمهنتي	3.41	1.215	مرتفعة
4	أصبحت أكثر قسوة مع الناس منذ بدأت عملي	3.58	0.993	مرتفعة
5	أعرض للتوتر الشديد بسبب العمل المباشر مع الآخرين.	3.76	1.068	مرتفعة
	عبارات البعد الخامس تبدل المشاعر	3.3788	0.90885	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يتضح من خلال الجدول اعلاه وجود درجة موافقة متوسطة على عبارات البعد الثاني تبدل المشاعر، أي ان مفردات العينة يوافقون ويؤكدون على وجود اجهاد لديهم في مؤسستهم بالنسبة للعاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم (3.37) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي "متوسطة" وقريبة من الفئة الرابعة "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم.

كما نلاحظ ان اصغر درجة موافقة من افراد العينة كانت للعبارة رقم 1 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.73)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت "متوسطة" مما يدل على ان العاملين يتعاملون مع المواطنين وفق العواطف والعلاقات الإنسانية.

نلاحظ ان العبارتين 3 و 4 حصلتا على درجة موافقة مرتفعة من قبل مفردات العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما على التوالي (3.41) و (3.58) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي "مرتفعة" مما يدل على ان العاملين بمؤسسة حضنة حليب يشعرون بفقدان السيطرة على انفسهم بسبب عملهم وانهم اصبحوا اكثر قسوة في تعاملاتهم اليومية

في حين حصلت العبارة رقم 5 (أعرض للتوتر الشديد بسبب العمل المباشر مع الآخرين) على أعلى درجة موافقة من طرف افراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.76) مما يدل على ان العاملين في مؤسسة حضنة حليب اكثر عرضة للتوتر بسبب مخلفات العمل.

سادسا: اتجاهات عبارات البعد السادس (نقص الشعور بالإنجاز الشخصي) التابع لمحور الاحترق الوظيفي سنقوم من خلال الجدول الموالي دراسة اتجاهات العاملين لعبارات البعد الثالث نقص الشعور بالإنجاز الشخصي للعاملين التابع للاحترق الوظيفي ومحاول التعليق والتحليل عليها.

الجدول رقم (17): اتجاهات عبارات البعد السادس نقص الشعور بالإنجاز الشخصي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي.	3.39	1.036	متوسطة
2	أشعر وكأنني أشرفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة.	3.41	1.136	مرتفعة
3	أشعر بفقدان الثقة في ذاتي	3.42	1.241	مرتفعة
4	قدراتي في العمل أصبحت محدودة	3.67	1.155	مرتفعة
5	أشعر بالإخفاق والفشل في إنجاز مهامي	3.727	1.158	مرتفعة
	عبارات البعد السادس نقص الشعور بالإنجاز الشخصي	3.5242	1.01785	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يتضح من خلال الجدول اعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الثالث نقص الشعور بالإنجاز الشخصي أي ان مفردات العينة يوافقون ويؤكدون على وجود ضعف ونقص بالنسبة لأنفسهم وميلهم لتقييم ذاتهم بصورة سلبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم (3.52) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم.

كما نلاحظ ان اصغر درجة موافقة من افراد العينة كانت للعبارة رقم 1 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.39) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت "متوسطة" و قريب من الفئة الرابعة "مرتفعة" مما يدل على ان العاملين يشعرون بالإحباط بسبب عملهم.

ونلاحظ أيضا ان العبارتين 2 و 3 متقاربتين وحصلتا على موافقة مرتفعة من افراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما على التوالي (3.41) و (3.42) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي "مرتفعة" مما يدل على ان العاملين بمؤسسة حضنة حليب لا يتمتعون بالثقة في انفسهم وغير قادرين على التكيف مع الضغوط الناتجة عن عملهم.

في حين حصلت العبارة رقم 2 على المرتبة الثانية في درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.67) الامر الذي يؤكد ان العاملين في مؤسسة حضنة حليب أصبحت قدراتهم و مهاراتهم في العمل محدودة وغير قابلة للتطور والنمو.

اما العبارة رقم 5 (أشعر بالإخفاق وال فشل في إنجاز مهمي) حصلت على المرتبة الأولى من حيث موافقة افراد العينة فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.72) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي "مرتفعة" مما يدل على ان العاملين بالمؤسسة يشعرون بالإخفاق وال فشل وضعف الإنجاز الشخصي.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

خصص هذا المبحث لعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد على أساليب إحصائية تتوافق مع فرضيات الدراسة، للتأكد من مدى صحتها أو نفيها.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التابعة لها وهي مقسمة الى مجموعتين من الفرضيات، فرضيات تابعة للأبعاد الدراسة وفرضيات للمتغيرات الشخصية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين المناخ التنظيمي بمؤسسة حلبة حليب وبين الاحتراق الوظيفي للعاملين.

**H0:** لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي بمؤسسة حلبة حليب بالمسيلة وبين الاحتراق الوظيفي للعاملين بها عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**H1:** توجد علاقة بين المناخ التنظيمي بمؤسسة حلبة حليب بالمسيلة وبين الاحتراق الوظيفي للعاملين بها عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية **SIG** اقل من او تساوي  $\alpha$  حيث:  $(\text{SIG}=0.047 \leq 0.05)$

النتيجة: اذن نقبل الفرضية البديلة **H1** ونرفض الفرضية الصفرية **H0**.

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين بمؤسسة حلبة حليب بالمسيلة

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة	القرار
المناخ التنظيمي	66	-0.246	0.047	دال	توجد علاقة
الاحتراق الوظيفي للعاملين					

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين بمؤسسة حلبة حليب بالمسيلة ذو إشارة سالبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن المناخ التنظيمي يعمل على تخفيض الاحتراق الوظيفي للعاملين، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة **H1**

ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة بأنه "لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة وبين الاحتراق الوظيفي للعاملين بها"، لكنها سلبية وضعيفة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين القيادة الادارية والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

$H_0$ : لا توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

$H_1$ : توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

من أجل اختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الادارية والاجهاد الانفعالي للعاملين لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين القيادة الإدارية والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

القرار	الدلالة	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العينة	المتغيرات
لا توجد علاقة	غير دال	0.495	-0.085	66	القيادة الإدارية
					الاجهاد الانفعالي لدى العاملين

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية **SIG** اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: ( $SIG=0.49 \geq 0.05$ )

**النتيجة:** اذن نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذو إشارة سالبة وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه "توجد علاقة بين القيادة الادارية والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة".

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين القيادة الادارية وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

**H0:** لا توجد علاقة بين القيادة الإدارية و تبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**H1:** توجد علاقة بين القيادة الإدارية و تبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

لاختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الادارية وتبلد المشاعر لدى العاملين لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط بين القيادة الإدارية وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

القرار	الدلالة	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العينة	المتغيرات
لا توجد علاقة	غير دال	0.431	-0.099	66	القيادة الإدارية
					تبلد المشاعر

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية **SIG** اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: (SIG=0.43  $\geq$  0.05)

**النتيجة:** اذن نقبل الفرضية الصفرية **H0** ونرفض الفرضية البديلة **H1**.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذو إشارة سالبة وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية **H0** ورفض الفرضية البديلة **H1** الفائلة بأنه "توجد علاقة بين القيادة الادارية وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة".

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين القيادة الادارية ونقص الشعور بالانجاز الشخصي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

**H0:** لا توجد علاقة بين القيادة الإدارية ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**H1:** توجد علاقة بين القيادة الإدارية و نقص الشعور بالإنجاز الشخصي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من أجل اختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الادارية ونقص الشعور بالانجاز لدى العاملين لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:  
الجدول رقم (21): معاملات الارتباط بين القيادة الإدارية ونقص الشعور بالانجاز الشخصي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

القرار	الدلالة	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العينة	المتغيرات
توجد علاقة	دال	0.013	-0.305	66	القيادة الإدارية
					نقص الشعور بالانجاز

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية **SIG** اصغر من او تساوي  $\alpha$  حيث: ( $SIG=0.013 \leq 0.05$ )

**النتيجة:** اذن نرفض الفرضية الصفرية **H0** و نقبل الفرضية البديلة **H1**.

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين القيادة الإدارية ونقص الشعور بالانجاز الشخصي للعاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذو إشارة سالبة ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن القيادة الإدارية تعمل على تخفيض نقص الشعور بالإنجاز، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1** القائلة بأنه "توجد علاقة بين القيادة الادارية ونقص الشعور بالإنجاز لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة".

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

**H0:** لا توجد علاقة بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**H1:** توجد علاقة بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من أجل اختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي للعاملين لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة	القرار
التكنولوجيا	66	0.011	0.927	غير دال	لا توجد علاقة
الاجهاد الانفعالي لدى العاملين					

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية **SIG** اصغر من او تساوي  $\alpha$  حيث: ( $SIG=0.92 \geq 0.05$ )

**النتيجة:** اذن نقبل الفرضية الصفرية **H0** و نرفض الفرضية البديلة **H1**.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذو إشارة موجبة وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية **H0** ورفض الفرضية البديلة **H1** القائلة بأنه "توجد علاقة بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة".

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة بين التكنولوجيا وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

**H0:** لا توجد علاقة بين التكنولوجيا وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

**H1:** توجد علاقة بين التكنولوجيا وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

من أجل اختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التكنولوجيا وتبلد المشاعر للعاملين

لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): معاملات الارتباط بين التكنولوجيا وتبدل المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة	القرار
التكنولوجيا	66	-0.085	0.498	غير دال	لا توجد علاقة
تبدل المشاعر					

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية **SIG** اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: ( $SIG=0.49 \geq 0.05$ )

النتيجة: اذن نقبل الفرضية الصفرية **H0** و نرفض الفرضية البديلة **H1**.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التكنولوجيا وتبدل المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذو إشارة سالبة وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية **H0** ورفض الفرضية البديلة **H1** القائلة بأنه "توجد علاقة بين التكنولوجيا وتبدل المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة".

- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة بين التكنولوجيا ونقص الشعور بالانجاز لدى

العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

**H0**: لا توجد علاقة بين التكنولوجيا وتبدل المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**H1**: توجد علاقة بين التكنولوجيا وتبدل المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

لاختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التكنولوجيا ونقص الشعور بالانجاز للعاملين

لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): معاملات الارتباط بين التكنولوجيا ونقص الشعور بالانجاز لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

القرار	الدلالة	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العينة	المتغيرات
لا توجد علاقة	غير دال	0.883	-0.018	66	التكنولوجيا
					نقص الشعور بالانجاز

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية SIG اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: (SIG=0.88  $\geq$  0.05)

النتيجة: اذن نقبل الفرضية الصفرية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التكنولوجيا ونقص الشعور بالانجاز لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذو إشارة سالبة وغير دال إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية H0 ورفض الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه "توجد علاقة بين التكنولوجيا ونقص الشعور بالانجاز لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة".

-الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة بين التحفيز والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

H0: لا توجد علاقة بين التحفيز والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

H1: توجد علاقة بين التحفيز والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

من أجل اختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والاجهاد الانفعالي للعاملين

لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): معاملات الارتباط بين التحفيز والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

القرار	الدلالة	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	العينة	المتغيرات
توجد علاقة	دال	0.015	-0.298	66	التحفيز
					الاجهاد الانفعالي لدى العاملين

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية SIG اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: (SIG=0.01 ≤ 0.05)

النتيجة: اذن نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التحفيز والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذو إشارة سالبة ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أي أن التحفيز يعمل على إنقاص الاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه "توجد علاقة بين التحفيز والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة".

- الفرضية الفرعية الثامنة: توجد علاقة بين التحفيز وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

H0: لا توجد علاقة بين التحفيز وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

H1: توجد علاقة بين التحفيز تبليد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

لاختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز وتبلد المشاعر للعاملين لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): معاملات الارتباط بين التحفيز وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة	القرار
التحفيز	66	-0.296	0.016	دال	توجد علاقة
تبلد المشاعر					

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية SIG اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: (SIG=0.016 ≤ 0.05)

النتيجة: اذن نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التحفيز وتبدل المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذو إشارة سالبة ودال إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.05، أي أن التحفيز يعمل على إنقاص تبدل المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه "توجد علاقة بين التحفيز وتبدل المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة".

- الفرضية الفرعية التاسعة: توجد علاقة بين التحفيز ونقص الشعور بالإنجاز لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

$H_0$ : لا توجد علاقة بين التحفيز ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

$H_1$ : توجد علاقة بين التحفيز ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من أجل اختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز ونقص الشعور بالإنجاز للعاملين لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:  
الجدول رقم (27): معاملات الارتباط بين التحفيز ونقص الشعور بالإنجاز لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة	القرار
التحفيز	66	-0.348	0.004	دال	توجد علاقة
نقص الشعور بالإنجاز					

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية SIG اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: (SIG=0.004  $\leq$  0.05)

النتيجة: اذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التحفيز ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذو إشارة سالبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه "توجد علاقة بين التحفيز ونقص الشعور بالإنجاز لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة".

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية الثانية

- الفرضية الفرعية العاشرة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في المناخ التنظيمي بمؤسسة

حضنة حليب بالمسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

لاختبار الفرضية العاشرة سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لكل متغير من المتغيرات العامة الوصفية

الخاصة بالفرضية العاشرة بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لكل منها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية الخاصة بالفرضية العاشرة

الاختبار	النتيجة	كلومغروف سيميرنوف		الفئات	المتغيرات العامة
		Sig	df		
ستيوذنت لعينتين مستقلةتين	حسب اختبار كلومغروف سيميرنوف كل المتغيرات أكبر من 0.05، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200	42	ذكر	الجنس
		0.083	24	انثى	
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار كلومغروف سيميرنوف كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200	8	أقل من 30 سنة	العمر
		0.071	24	من 30 إلى 40 سنة	
		0.200	22	من 41 سنة إلى 50 سنة	
		0.200	12	أكثر من 50 سنة	
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار كلومغروف سيميرنوف كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200	26	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
		0.200	29	جامعي	
		0.200	11	دراسات عليا	
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار كلومغروف سيميرنوف كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200	8	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
		0.135	16	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.200	18	من 11 إلى 15 سنة	
		0.200	24	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه حسب اختبار كلومغروف سيميرنوف لعينة أكبر من 50 مفردة أن البيانات المتعلقة بمتغير الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن هذا المتغير العام الوصفي يتكون من فئتين فقط ما يتطلب استخدام ستيودنت لعينتين مستقلتين، أما بالنسبة لمتغير العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة وحسب اختبار كلومغروف سيميرنوف لعينة أكبر من 50 مفردة فقد دلت النتائج في الجدول أعلاه على إتباع بياناتهم للتوزيع الطبيعي، وبما أن هذه المتغيرات العامة الوصفية تتكون أكثر من فئتين مما يستدعي استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الموالي يوضح نتائج كل اختبار والقرار الصادر بناءً على كل نتيجة متوصل إليها لاختبار الفرضية العاشرة.

الجدول رقم (29): اختبارات الفروق في المتغيرات الشخصية المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية العاشرة

القرار	النتيجة	الاختبار المناسب		المتغيرات
		ستيودنت لعينتين مستقلتين		
		Sig	قيمة t	
لا توجد فروق	$0.05 < 0.350$	0.350	-0.941	الجنس
القرار	النتيجة	تحليل التباين الأحادي		المتغيرات
		قيمة F	قيمة F	
		لا توجد فروق	$0.05 < 0.225$	
لا توجد فروق	$0.05 < 0.104$	0.104	2.350	المستوى التعليمي
لا توجد فروق	$0.05 < 0.776$	0.776	0.368	سنوات الخبرة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS26

1- بالنسبة لمتغير الجنس:

بعد الاعتماد على اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين نجد ان:

القيمة الاحتمالية SIG اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث:  $(SIG=0.35 \geq 0.05)$  لذا نقبل الفرض الصفري  $H_0$ .

**النتيجة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

**2- بالنسبة للعمر:**

بعد الاعتماد على اختبار تحليل التباين الاحادي نجد ان:

القيمة الاحتمالية **SIG** اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: (**SIG=0.22  $\geq$  0.05**) لذا نقبل الفرض الصفري **H0**.

**النتيجة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

**3- بالنسبة للمستوى التعليمي:**

بعد الاعتماد على اختبار تحليل التباين الاحادي نجد ان:

القيمة الاحتمالية **SIG** اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: (**SIG=0.10  $\geq$  0.05**) لذا نقبل الفرض الصفري.

**النتيجة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**4- بالنسبة لسنوات الخبرة:**

بعد الاعتماد على اختبار تحليل التباين الاحادي نجد ان:

القيمة الاحتمالية **SIG** اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: (**SIG=0.77  $\geq$  0.05**) لذا نقبل الفرض الصفري **H0**.

**النتيجة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية **H0** ونرفض الفرضية البديلة **H1** أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المناخ التنظيمي للعاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، مما يدل على أن اختلاف الجنس أو العمر أو المستوى العلمي أو سنوات الخبرة للمستجوبين لا يؤثر على المناخ التنظيمي للعاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

**- الفرضية الفرعية الحادية عشر:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاحترق الوظيفي

للعاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

لاختبار الفرضية الحادية عشر سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لكل متغيرة من المتغيرات العامة الوصفية

الخاصة بالفرضية الحادية عشر بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لكل منها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية الخاصة بالفرضية الحادية عشر

الاختبار	النتيجة	كلومغروف سيميرنوف		الفئات	المتغيرات العامة
		Sig	df		
مان ويتي	حسب اختبار كلومغروف سيميرنوف كل المتغيرات أقل من 0.05، فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.001	42	ذكر	الجنس
		0.001	24	انثى	
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار كلومغروف سيميرنوف كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200	8	أقل من 30 سنة	العمر
		0.103	24	من 30 إلى 40 سنة	
		0.100	22	من 41 سنة إلى 50 سنة	
		0.200	12	أكثر من 50 سنة	
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار كلومغروف سيميرنوف كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200	26	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
		0.103	29	جامعي	
		0.070	11	دراسات عليا	
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار كلومغروف سيميرنوف كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200	8	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
		0.202	16	من 5 إلى 10 سنوات	
		0.200	18	من 11 إلى 15 سنة	
		0.166	24	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر،

سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات

الخبرة، المستوى التعليمي) لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه حسب اختبار كلومغروف سيميرنوف لعينة أكبر من 50

مفردة أن البيانات المتعلقة بمتغير الجنس لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن هذا المتغير العام الوصفي يتكون

من فئتين فقط ما يتطلب استخدام اختبار مان ويتي، أما بالنسبة لمتغير العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة وحسب اختبار كولومغروف لعينة أكبر من 50 مفردة فقد دلت النتائج في الجدول أعلاه على إتباع بياناتهم للتوزيع الطبيعي، وبما أن هذه المتغيرات العامة الوصفية تتكون أكثر من فئتين ما يستدعي استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الموالي يوضح نتائج كل اختبار والقرار الصادر بناءً على كل نتيجة متوصل إليها لاختبار الفرضية الحادية عشر.

الجدول رقم (31): اختبارات الفروق في المتغيرات العامة الوصفية المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الحادية عشر

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المناسب		المتغيرات
		مان ويتي		
		Sig	قيمة مان ويتي	
لا توجد فروق	0.05 < 0.739	0.739	479.000	الجنس
القرار	النتيجة	تحليل التباين الأحادي		المتغيرات
		Sig	قيمة F	
		لا توجد فروق	0.05 < 0.244	
لا توجد فروق	0.05 < 0.868	0.868	0.142	المستوى التعليمي
لا توجد فروق	0.05 < 0.923	0.923	0.160	سنوات الخبرة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 26

من خلال النتائج في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig) تجاوزت مستوى الدلالة 0.05،

#### 1- بالنسبة لمتغير الجنس:

بعد الاعتماد على اختبار مان ويتي لعينتين مستقلتين نجد ان:

القيمة الاحتمالية SIG اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: (SIG=0.73  $\geq$  0.05) لذا نقبل الفرض الصفري H0.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحترق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

#### 2- بالنسبة للعمر:

بعد الاعتماد على اختبار تحليل التباين الاحادي نجد ان:

القيمة الاحتمالية SIG اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: (SIG=0.24  $\geq$  0.05) لذا نقبل الفرض الصفري H0.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحترق الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

### 3- بالنسبة للمستوى التعليمي:

بعد الاعتماد على اختبار تحليل التباين الاحادي نجد ان:

القيمة الاحتمالية **SIG** اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: ( $SIG=0.86 \geq 0.05$ ) لذا نقبل الفرض الصفري **H0**.  
**النتيجة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحترق الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### 4- بالنسبة لسنوات الخبرة:

بعد الاعتماد على اختبار تحليل التباين الاحادي نجد ان:

القيمة الاحتمالية **SIG** اكبر من او تساوي  $\alpha$  حيث: ( $SIG=0.92 \geq 0.05$ ) لذا نقبل الفرض الصفري **H0**.  
**النتيجة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحترق الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية **H0** ونرفض الفرضية البديلة **H1** أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحترق الوظيفي للعاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، مما يدل على أن اختلاف الجنس أو العمر أو المستوى العلمي أو سنوات الخبرة للمستجوبين لا يؤثر على الاحترق الوظيفي للعاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وهذا يعني صحة الحادية عشر.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

جاءت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي على مستوى عينة من العاملين في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة وبناءا على الاختبارات التي تم تطبيقها على محاور الاستبيان توصلت الدراسة الى جملة من النتائج التي تم عرضها سابقا، وبناءا على ذلك يمكن تلخيص النتائج كالتالي:

### 1- مناقشة النتائج التي تتعلق بجزء المناخ التنظيمي

جاءت نتائج هذا الجزء الخاص بالمناخ التنظيمي مرتبة حسب ترتيب ابعاده الثلاث التي تناولها الاستبيان

كما يلي:

أ- **مستوى الممارسات القادة الإدارية:** بلغ المتوسط الحسابي لبعده القيادة الإدارية (2.48) وهي تعتبر نتيجة منخفضة مما يدل على ان العاملين غير موافقين على وجود اساليب قيادية جيدة، وان هناك قصور في الممارسات القيادية المتبعة من طرف مسؤوليهم. مما يوضح ان العاملين لا يتلقون الدعم والمرافقة من مسؤوليهم وغياب الثقة والتعاون والعمل كروح الفريق، وغياب العلاقات الإنسانية بينهم خصوصا ان المسؤولين لا يهتمون بالجوانب الشخصية للعاملين كما هو موضح في الجدول رقم (12). وهو ما يؤكد ان القيادة الإدارية لها دور في الإصابة بالاحترق الوظيفي.

ب- **التكنولوجيا:** بلغ المتوسط الحسابي لبعء التكنولوجيا (3.23) وهي تعتبر نتيجة متوسطة أي ان التكنولوجيا المتوفرة في مؤسسة حلبة لا تلقى الرضا والاعجاب التام من طرف العاملين وهذا راجع لغياب المرافقة والتكوين لانهم يعتبرونها صعبة الاستخدام، ولا يتم استعمالها للإنجاز الاعمال التي تتطلب الجهد والوقت كما هو موضح في الجدول رقم (13) وهذا ما يفسر النتائج المتحصل عليها.

ج- **مستوى التحفيز:** بلغ المتوسط الحسابي لبعء التكنولوجيا (2.03) وهي تعتبر نتيجة منخفضة مما يدل على ان مستوى التحفيز في مؤسسة حلبة منخفض جدا وشبه معدوم وهذا ما يعكس احباط واستياء العاملين بها بسبب تركيز الإدارة على جانب الجزاء والعقوبات اكثر من التحفيز وان الجهود والاعمال التي يتم القيام بها لا تتناسب مع الأجر المقدمة لهم. وعذم وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالترقية كما هو موضح في الجدول رقم (14).

### 2- مناقشة النتائج التي تتعلق بجزء الاحتراق الوظيفي:

جاءت نتائج هذا الجزء الخاص بالاحتراق الوظيفي مرتبة حسب ترتيب ابعاده الثلاث التي تناولها الاستبيان كما يلي:

أ- **مستوى الاجهاد الانفعالي:** بلغ المتوسط الحسابي لبعء الاجهاد الانفعالي (3.40) وهي تعتبر نتيجة مرتفعة مما يدل على ان العاملين بمؤسسة حلبة يعانون من الاجهاد ويبذلون جهدا اكبر من طاقاتهم واصبحوا عاجزين عن تأدية مهامهم الوظيفية.

ب- **مستوى تبدل المشاعر:** بلغ المتوسط الحسابي لبعء تبدل المشاعر (3.37) وهي نسبة متوسط مما يدل على ان العاملين بمؤسسة حلبة يعانون من التوتر واضطرابات نفسية وضغوط ناتجة عن ممارستهم لمهنتهم

ج- **مستوى نقض الشعور بالإنجاز الشخصي:** بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.52) وهي نسبة مرتفعة مما يدل على ان العاملين بمؤسسة حلبة يعانون من انعدام الثقة بأنفسهم وشعورهم بالخوف من الإخفاق والفشل في مهامهم، وان قدراتهم أصبحت محدودة وهذا راجع لغياب الدعم والمرافقة من المسؤولين.

### 3- مناقشة نتائج التي تتعلق بفرضيات الدراسة

أ- **مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية الاولى على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الإدارية وبعء الاجهاد الانفعالي وهذا يدل على: ان القيادة الإدارية ليس لها علاقة بالاجهاد الانفعالي من وجهة نظر عاملي مؤسسة حلبة وان الاجهاد الانفعالي يعزى لأسباب أخرى قد تكون شخصية او وظيفية او متعلقة بالبيئة كنظم إجراءات العمل مثلا او الاتصالات.

ب- **مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية الثانية على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الإدارية وبعء تبدل المشاعر وهذا يدل على: ان القيادة

الإدارية ليس لها علاقة بتبلد المشاعر من وجهة نظر عاملي مؤسسة حضنة حليب وان تبلد المشاعر قد يعزى لأسباب أخرى كنعقض الاتصالات بين الرؤساء والعاملين والتعقيد في سياسات الهيكل التنظيمي ونظم إجراءات العمل مما يؤدي الى تبلد مشاعر العاملين.

**ج- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الإدارية وبعد نعقض الشعور بالإنجاز الشخصي وهذا راجع الى: ان القيادة تساهم في تخفيض الشعور بنعقض الإنجاز الشخصي فعندما يقوم القادة بتحديد اهداف واضحة وتقديم التوجيه والدعم اللازم للأفراد وتقدير الجهود المبذولة وترك حرية الابداع والمشاركة وتبادل الأفكار، فان ذلك يمكنهم من تحقيق هذه الأهداف وتعزيز شعورهم بالإنجاز والاشباع الشخصي.

**د- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا وبعد الاجهاد الانفعالي وهذا يدل على: عدم وجود علاقة بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة وهذا ما يفسر الدرجة المتوسطة في إجابات العاملين على مستوى التكنولوجيا.

**هـ- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا وبعد تبلد المشاعر وهذا يدل على: ان التكنولوجيا ليس لها علاقة بتبلد المشاعر وهذا ما يفسر نتائج اتجاهات عبارات العاملين على التكنولوجيا بالمؤسسة التي كانت متوسطة أي وجود قبول ورضى متوسط.

**و- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية السادسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا وبعد نعقض الشعور بالإنجاز الشخصي وهذا يدل على: عدم وجود علاقة بين التكنولوجيا والشعور بنعقض الإنجاز الشخصي الذي قد يعزى لأسباب أخرى كنعقض المرافقة والدعم والتشجيع من المسؤولين اتجاه عاملي مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

**ز- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السابعة:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية السابعة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وبعد الاجهاد الانفعالي وهذا راجع الى: ان التحفيز يساهم في التقليل من الاجهاد الانفعالي فعندما يتم تقدير جهود العاملين وتحفيزهم مقابل الجهود المبذولة فان الشعور بالإجهاد سيتناقص ويصبح ذلك الاجهاد لديه مقابل، والعكس اذا كان التحفيز ضعيف يؤدي الى زيادة الشعور بالإجهاد والتعب للعاملين وانتشار السلوكيات السلبية والصراعات.

**ح- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثامنة:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية الثامنة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وبعد تبلد المشاعر وهذا يدل على: ان التحفيز يساهم في ارتفاع نسبة معنويات العاملين الذي يؤثر بالإيجاب على مشاعرهم مما يساهم في تبني علاقات

إنسانية والتجرد من القسوة والسلبية واللامبالاة، في حين غياب التحفيز يؤدي الى تبدل مشاعر العاملين واهمالهم للعلاقات الإنسانية و وانتشار المشاعر السلبية والبرودة في العلاقات.

**ط- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية التاسعة:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية التاسعة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وبعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي وهذا يدل على: ان التحفيز يساهم في تحقيق الإنجازات الشخصية، فكلما كانت سياسات التحفيز المتبعة جيدة وموضوعية كلما كان الفرد العامل محفزا ومستمتعا بالمهام التي يقوم بها مما يؤدي الى تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية وشعوره بالفخر والانجاز، في حين غياب التحفيز والغموض حول سياساته يؤدي الى شعور العاملين بالضعف وتقييم انفسهم بصورة سلبية مما يجعلهم غير قادرين على انجاز ما هو مطلوب منهم.

**ي- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية العاشرة:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية العاشرة على عدم وجود فروق في مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وهذا راجع الى: ان اختلاف (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، لا تؤثر على مستوى ادراك العاملين بمؤسسة حليب للمناخ التنظيمي.

**ك- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشر:** نصت نتيجة الفرضية الفرعية الحادية عشر على عدم وجود فروق في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وهذا يدل على: ان اختلاف الجنس و العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة للعاملين بمؤسسة حليب بالمسيلة لا تؤثر على مستوى الاحتراق الوظيفي وان جميع العاملين باختلاف جنسهم واعمارهم ومستوياتهم التعليمية وسنوات الخبرة يعانون من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة حليب.

**ل- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:** نصت نتيجة الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي، أي ان المناخ التنظيمي بأبعاده (القيادة الإدارية، التكنولوجيا، التحفيز) يعمل على تخفيض الاحتراق الوظيفي للعاملين بمؤسسة حليب بالمسيلة وتقليل نسبة الإصابة به. أي وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، وتبين لنا أيضا ان نوع المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة حليب هو المناخ المغلق بسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين وارتفاع درجة الشعور بعدم الإنجاز واهمال الحاجيات الاجتماعية للعاملين وضعف ممارسة القيادة الإدارية.

### خلاصة الفصل

لقد تم عرض الدراسة الميدانية من خلال تحليل أسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من أجل جمع الآراء والبيانات الخاصة بالدراسة والتي تمت معالجتها احصائيا باستخدام برنامج SPSS النسخة 26.

انطلقنا بإثبات صدق الدراسة ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسب المئوية وقمنا بتحليلها، ثم قمنا باختبار الفرضيات التي أكدت وجود علاقة سلبية بين المناخ التنظيمي بأبعاده في مؤسسة حضنة حليب وبين الاحتراق الوظيفي بأبعاده للعاملين بها. ووسيتم توضيح النتائج في الخاتمة مع تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات وكذلك آفاق لدراسات مستقبلية والتي يمكنها اثراء موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي للعاملين.



الخاتمة

### الخاتمة:

بعد دراسة وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي، يمكن الاستنتاج بان المناخ التنظيمي يعد وسيطا وحلقة وصل بين المنظمة وافراد العاملين بها، ويعد أيضا من اهم الوسائل التي تحقق للمنظمات التميز المؤسسي في مجالها لأنه يمكن المنظمات من مواجهة الصعوبات التي تهدد بقائها واستمراريتها بما انها تعمل ضمن بيئة مفتوحة تمتاز بخاصية التأثير والتأثر، ويؤثر المناخ التنظيمي بدرجة أولى على العاملين لأنه يؤثر في سلوكياتهم وتوجهاتهم فهو يعتبر صورة وشخصية المنظمة بالنسبة لهم فان كان هذا التأثير إيجابيا أدى الى نجاح المنظمات وتميزها وتحقيق أهدافها والرقي بمستوى أدائها واداء عامليها، وان كان التأثير سلبيا أدى الى إصابة عامليها بالاحتراق الوظيفي وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

وفي ختام هذه الدراسة تبين ان المناخ التنظيمي في مؤسسة حضنة حليب مستوياته منخفضة مما أدى الى ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين بها. اي تربطه علاقة عكسية بالاحتراق الوظيفي، فكلما كان المناخ التنظيمي سلبيا ومنخفض كلما كان مستوى الاحتراق الوظيفي مرتفعا. وفيما يلي سنعرض اهم النتائج التي توصلنا اليها، ثم سنقوم بتقديم مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لمعالجة هذه الظاهرة، وفي الأخير سنقترح بعض الافاق التي يمكن مواصلة البحث فيها.

### النتائج:

- توجد علاقة سلبية بين المناخ التنظيمي بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة وبين الاحتراق الوظيفي للعاملين بها؛
- لا توجد علاقة بين القيادة الادارية والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؛
- لا توجد علاقة بين القيادة الادارية وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
- توجد علاقة سلبية بين القيادة الادارية ونقص الشعور بالانجاز لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؛
- لا توجد علاقة بين التكنولوجيا والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؛
- لا توجد علاقة بين التكنولوجيا وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
- لا توجد علاقة بين التكنولوجيا ونقص الشعور بالانجاز لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؛
- توجد علاقة سلبية بين التحفيز والاجهاد الانفعالي لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؛
- توجد علاقة سلبية بين التحفيز وتبلد المشاعر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
- توجد علاقة سلبية بين التحفيز ونقص الشعور بالانجاز لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؛
- لا توجد فروق في المناخ التنظيمي بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؛

## خاتمة

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاحتراق الوظيفي للعاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

### الاقتراحات:

- تطوير برامج تدريبية للقادة؛
- التعامل بعدل ومساواة مع العاملين؛
- تعزيز التواصل الداخلي بين المسؤولين والعاملين مما يعزز ويقوي العلاقات بينهم؛
- الاهتمام بالجوانب الشخصية للعاملين؛
- عدم تقييد العاملين بمهام روتينية وترك حرية الابداع لهم ومشاركة افكارهم؛
- اعادة النظر في جانب الاجور والحوافز؛
- اجراء الترقيات وفق اسس واضحة ومفهومة لجميع العاملين؛
- تخصيص وقت للقيام بنشاطات ثقافية او رياضية لكسر روتين العمل اليومي؛
- تدريب العاملين على كيفية التحكم في الضغوط المصاحبة للعمل.

### افاق الدراسة:

- اثر القيادة الادارية على المناخ التنظيمي؛
- المناخ التنظيمي واثره على الاداء الوظيفي؛
- دور القادة في ادارة الصراع التنظيمي؛
- دور القيادة الادارية في التقليل من الضغوط النفسية للعاملين؛
- دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي؛
- تأثير الثقافة التنظيمية على المناخ التنظيمي.



المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 2- زينب احمد لموم. (2018). الاحتراق النفسي للمعلم (الإصدار 1). الاردن، عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
- 3- اسماء بني يونس عبد المطلب. (2017). دليل المبتدئ الى المناهج العامة في البحث (الإصدار 1). الاردن، الاردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.
- 4- رافد الحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 5- صالح عمرو. (2020). نادي الاحتراق النفسي (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار اكتب للنشر والتوزيع.
- 6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (الإصدار 1). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 7- عبد الله بن عبد الغني الطجم، و سواط طلق بن عوضالله. (2003). السلوك التنظيمي (الإصدار 4). جدة ، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 8- عمار بوحوش. (2000). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث (الإصدار 4). بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 9- فاروق عبده فلييه، و محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 10- فرج عبد القادر طه، و مصطفى راغب. (2010). مقياس الاحتراق النفسي المهني (الإصدار 1). القاهرة، مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- 11- محمد الصيرفي. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات (الإصدار 4). الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 12- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

- 13- محمد حسن رسمي. (2004). السلوك التنظيمي في الادارة التربوية (الإصدار 1). الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 14- محمد حسن محمد حمدات. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الحامة.
- 15- محمد قاسم قرويتي. (2009). السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال (الإصدار 5). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- 16- محمد كامل المغربي. (2010). السلوك التنظيمي - مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (الإصدار 4). عمان، الاردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 17- محمود سلمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- 18- مصطفى طويطي. (2018). التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج EXCEL (الإصدار 1). تلمسان، الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- 19- نفيسة محمد باشري، فهمي رباب، و فوزي شعبان مذكور. (2017). السلوك التنظيمي (الإصدار 1). القاهرة، مصر: كلية التجارة جامعة القاهرة.
- 2- الرسائل والاطروحات:
- 1- . سليم خليفي. (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية (اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه). قسم التربية البدنية والرياضية، مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن باديس.
- 2- ابراهيم عاشوري. (2017). اثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الاداريين بالجامعة (اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه). 11. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف
- 3- احمد العيفة، و فارس مرزوقي. (2021). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم الابتدائي (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - قسم علم النفس، المسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 4- احمد عقدي حسن بن ظافر. (2017). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي(رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير). كلية التربية-قسم التربية، السعودية: جامعة جازان.

- 5- انور ابو موسى، و يحي كلاب. (2012). الاحتراق الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين (بحث تكميلي لنيل الدبلوم المهني المتخصص في ادارة المنظمات المجتمعية المدني). ادارة المنظمات المجتمعية المدني، غزة: معهد التنمية المجتمعية - الجامعة الاسلامية.
- 6- حسان محمد فتحي ذياب. (2018). مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالولاء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية (رسالة ماستر). كلية العلوم التربوية قسم الادارة التربوية والاصول، الاردن: جامعة آل بيت.
- 7- حليلة مشتر. (2018). ضغط العمل وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية - قسم علم النفس، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 8- رضا محاد. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، البليدة: جامعة البليدة 2.
- 9- رمضان بكري. (2024). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالوحدة النفسية لدى عينة من طلاب الارشاد النفسي (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية التربية قسم الارشاد النفسي، سوريا: جامعة ادلب.
- 10- شيماء زيتوني، و سمية رقايق. (2021). اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير). 19. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل: جامعة الصديق بن يحي.
- 11- صابرينة بومعزة، و مريم بوشكاره. (2022). الاحتراق النفسي وعلاقته بالدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحي.
- 12- طيبة امان ابو دهوم. (2017). الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين (رسالة ماستر). كلية العلوم التربوية قسم الادارة التربوية والاصول، الكويت: جامعة آل بيت.

- 13- علوان عيشوش، و فطيمة عطيل. (2021). الاحتراق النفسي لدى الاخصائيين النفسيين في ظل جائحة كورونا (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 14- عليات العيد. (2015). اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر). 5. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- 15- فاطمة الزهراء بن صافية. (2020). السلوك القيادي والمناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية - قسم علم النفس، الجزائر: جامعة الجزائر -2- ابو قاسم سعد الله.
- 16- فوزي ميهوبي. (2013). علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
- 17- فيروز حفظ الله، و ريمة مراحي. (2018). اثر المناخ التنظيمي في ابداع الموارد البشرية (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تبسة: جامعة العربي تبسي.
- 18- محمد موسى الطبوش حسن. (2007). اثر المناخ التنظيمي على اداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الاردنية (رسالة ماستر). 23. كلية ادارة المال والاعمال قسم الادارة العامة، الاردن: جامعة آل بيت.
- 19- نبيلة تلالي. (2017). الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 20- نسرين خديمي. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى العمال (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). تيارت، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة ابن خلدون.
- 21- نصر الدين بن غالية. (2020). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز التكوين المهني خامج السعيد (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر). كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، ام البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.

3- مجلات:

- 1- ابراهيم فهد. (2022). المناخ التنظيمي واثره في الاحتراق الوظيفي. مجلة جامعة البعث، 44(5).
- 2- امانى بسام سعيد الجمل. (2012). الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. فلسطين، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، غزة: الجمعية الاسلامية.
- 3- الاندونيسي فريده محمد غزالي سالم. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الاداء لدى مؤلفات الاداريات بجامعة ام القرى. مجلة البحث العلمي في التربية، 14، صفحة 5.
- 4- حنان بشته، و نعيم بوعمشة. (2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، 3(2)، الصفحات 117-133.
- 5- سامية يغني، و عثمان مديني. (2019). العينة في المجتمع الاحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 4(1).
- 6- سليمة ملعب. (2018). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد، 1(18).
- 7- محمد الهادي خليل. (2014). المناخ التنظيمي واثره لى الرضا الوظيفي للعاملين. مجلة الجامعة الاسمرية(28).
- 8- محمد بالعالية، جهيدة سعد العايب، و علي خرف الله. (2019). الاحتراق النفسي لدى العاملين مع بعض فئات ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء متغيري (الخبرة المهنية والفئة المتعامل معها). مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2(5).
- 9- محمود السيد امام. (2018). اثر الاحتراق الوظيفي على اداء العاملين في شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاديات المال والاعمال(7).
- 10- مينة شهري، و عدمان مريزق. (2022). دراسة تحليلية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 15.
- 11- وليد بن عبد العزيز دخيل الله العصيمي. (2022). اثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي. المجلة العربية للنشر العلمي(47).

4- المطبوعات:

- 1- مصطفى طويطي، و ميلود وعيل. (30 جوان, 2014). اساليب تصميم واعداد الدراسات الميدانية (مطبوعة جامعية). معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة البويرة.

5- المراجع الأجنبية:

1. Arabaci, B. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2.
2. Gaunya, C. R. (2016). Organizational Climate as a Determinant of Job Satisfaction among public sector employees in kisi county,kenya. *Journal of Resources Development and Management*, 23.
3. Maja , R., & Tjaša , Š. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in lduim-sized organisation. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 34.
4. mameri, k., & medjbar, c. (2017). Burn-out chez les infirmiers urgentistes exerçant aux services de soins ( Mémoire de fin de cycle présente pour l'obtention du diplôme de master). Faculté des Sciences Humaines et Sociales, Bejaia: Université Abderrahmane Mira.
5. margaret , o., ifeanyi emmanuel, n., & chinenye, m. (2022). Exploring Academic Staff Perception of Organizational climate and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business, Management, and Economics*, 3.
6. Sarisik, M., Bogan, E., Zengin, B., & Dedeoglu, B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: a study of public sector employees in turkey. *Journal of Global Business Insights*, 4.

الملاحق

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

يقوم الطالب بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي في مجال علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.-.

وعليه سوف نقدم لحضرتكم هذه الاستمارة، تطلعا لمساهمتمكم في إنجاح هذه الدراسة وذلك من خلال الإجابة على كافة الأسئلة التي تحتويها بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم.

علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا في إتمام هذا العمل.

المشرفة: د. بتغة صونية

من إعداد الطالب: فؤاد فخاري

السنة الجامعية 2023-2024

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء اختيار الخانة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر  انثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة   
من 41 سنة إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

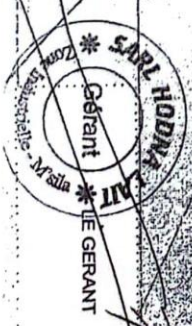
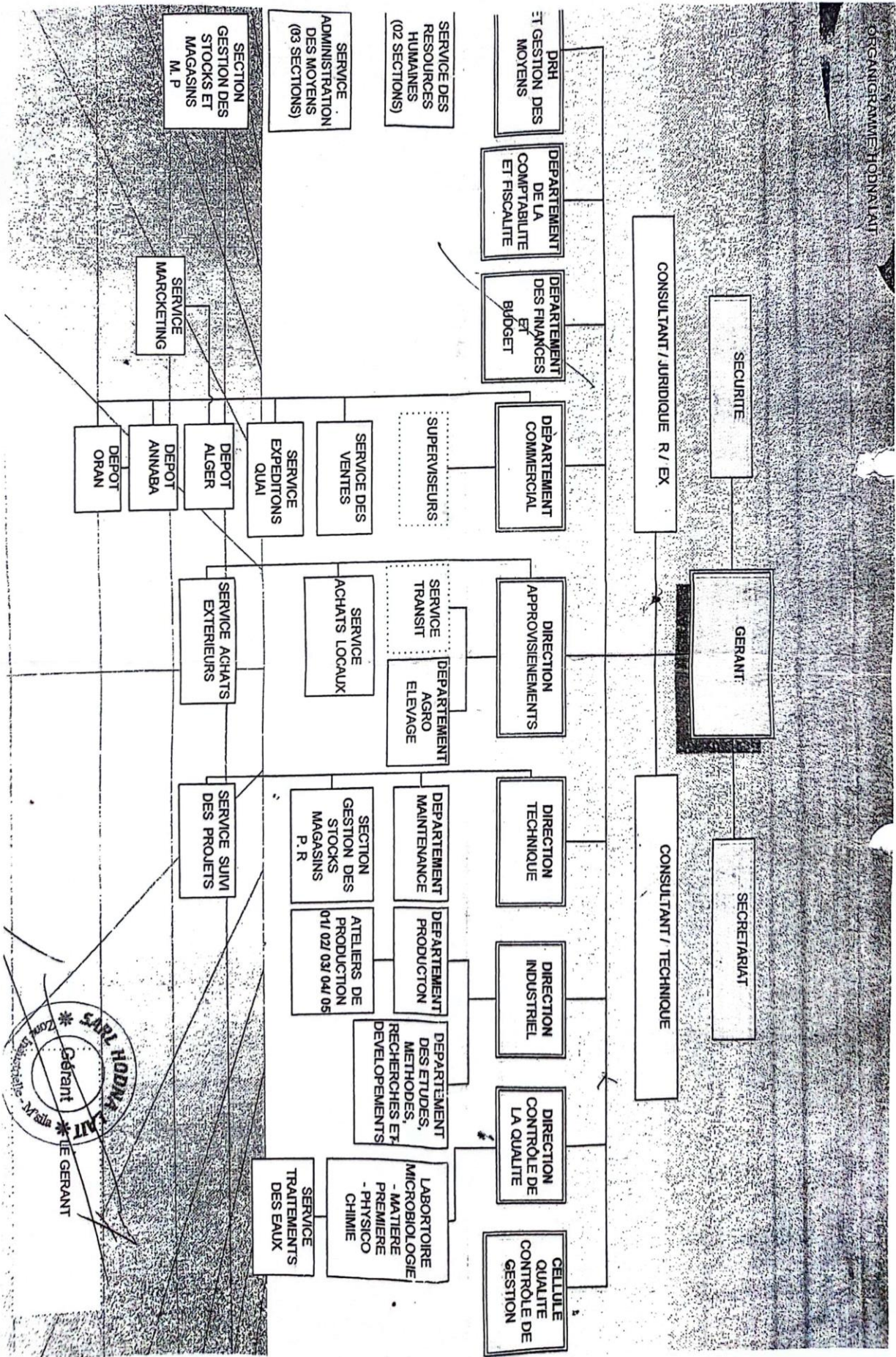
ثانوي أو أقل  جامعي   
دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: المناخ التنظيمي					
البعد الأول: القيادة الادارية					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق بشدة
01	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل				
02	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة				
03	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية				
04	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة				
05	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين				
البعد الثاني: التكنولوجيا					
06	يتم استخدام التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال				
07	تعتبر التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام				
08	تساعد التكنولوجيا على تقليل الجهد				
09	تساهم التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل				
10	يتم تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر				
البعد الثالث: التحفيز					

					11	تركز ادارة المؤسسة على جانب المكافاة اكثر من التركيز على جانب العقوبة
					12	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد المبذول
					13	امنح الحوافز بناءً على مجهود العاملين في المؤسسة
					14	تجري الترقية على اساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة
<b>القسم الثالث: الاحتراق الوظيفي</b>						
<b>البعد الاول: الاجهاد الانفعالي</b>						
					01	أشعر أن عملي يستنزف كل طاقاتي
					02	صرت عاجزا عن العطاء في عملي
					03	أعجز عن تأدية المهام المطلوبة مني
					04	أشعر بالتعب كل صباح عندما أرى أنه علي مواجهة يوم عمل جديد
					05	أبذل جهدا أكبر من طاقاتي في العمل
<b>البعد الثاني: تيلد المشاعر</b>						
					06	أشعر بأنني أتعامل مع المواطنين على أنهم أشياء وليسوا بشرا
					07	يتطلب مني التعامل مع الناس طوال يوم العمل الكثير من الجهد.
					08	أشعر أنني أفقد السيطرة على نفسي بسبب ممارستي لمهنتي
					09	أصبحت أكثر قسوة مع الناس منذ بدأت عملي
					10	أعرض للتوتر الشديد بسبب العمل المباشر مع الآخرين.
<b>البعد الثالث: نقص الشعور بالإنجاز الشخصي</b>						
					11	يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي.
					12	أشعر وكأنني أشرفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة.
					13	أشعر بفقدان الثقة في ذاتي
					14	قدراتي في العمل أصبحت محدودة
					15	أشعر بالإخفاق والفضل في إنجاز مهامي





تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): **فخاري فؤاد ابوبكر** المولود بتاريخ: **18/10/1998** - المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: **109980995039490000**

الصادرة بتاريخ: **2021/10/16** عن **المسيلة**

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **إدارة أعمال**  
خلال السنة الجامعية: **2024/2023**

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **المتاح التنظيمي وعلاقته بالاحتراف الوطني للعاملين**

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة  
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: .....

المصادقة

التوقيع والبصمة



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من خلال دراسة ابعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي المتمثلة في: (القيادة الادارية، التكنولوجيا، التحفيز) على ابعاد المتغير التابع الاحتراق الوظيفي المتمثلة في: (الاجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، الشعور بضعف الانجاز الشخصي)، وتم استخدام المنهج الوصف التحليلي للدراسة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري من العمل، فيما استخدم التحليل في الجانب التطبيقي من خلال ابراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة اولية في جمع البيانات وتم توزيعه على عينة

من 70 فردا من كافة عاملين مؤسسة حضنة حليب وتم معالجة محاوره باستخدام برنامج (SPSS 26).

وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي أي ان المناخ التنظيمي يعمل على تخفيض الاحتراق الوظيفي للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، القيادة الإدارية، التكنولوجيا، التحفيز، الاجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، الشعور بالضعف الإنجاز الشخصي.

## Abstract

This study aimed to find out the relationship between the organizational climate and job burnout for workers in the milk brood institution in Msila by studying the dimensions of the independent variable organizational climate represented in: (administrative leadership, technology, motivation) on the dimensions of the dependent variable job burnout represented in: (emotional stress, dullness of feelings, feeling of poor personal achievement), and the analytical description approach was used for the study, where the descriptive approach was relied on in the theoretical part of the work, while the analysis was used in the applied side by highlighting the relationship Between the organizational climate and job burnout.

To achieve the objectives of the study, the questionnaire was relied on as a primary tool in data collection and was distributed to a sample of 70 individuals from all employees of the Milk Brood Foundation and its axes were processed using the SPSS 26. The results of the study showed an inverse relationship between the organizational climate and job burnout, meaning that the organizational climate works to reduce job burnout for workers.

**Keywords:** organizational climate, job burnout, managerial leadership, technology, motivation, emotional stress, dullness of feelings, vulnerability, personal achievement.