

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي دراسة حالة
أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
د. داسي وهيبية

إعداد الطالب:
سلامة عفيف محمد دبابسة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	دوباخ سعيدة	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	داسي وهيبية	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دريدي أحلام	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي عند أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة الجامعة بجميع مستوياتهم الإدارية، تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من 130 أستاذ، جمعت البيانات من خلال دراسة أداة الاستبيان، وتم استرجاع 48 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط للثقافة التنظيمية 3.26، وحقق بعد نظام الرقابة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.45.
- إن مستوى الاحتراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة جاء منخفض، حيث بلغ المتوسط المرجح للاحتراق الوظيفي 2.50، واحتل بعد فقدان الإنجاز المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.65.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقديم العديد من الاقتراحات أهمها:

- على المؤسسة تعزيز الثقافة التنظيمية التعاونية لما لها من أثر في نجاح أو فشل المنظمات.
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، لما لذلك من أهمية في تحسين الكفاءة

والفعالية.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الاحتراق الوظيفي، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

ABSTRACT

This study aims to investigate the impact of organizational culture on job burnout among professors at the University of Muhammad Khidir - Biskra. The study population consisted of all university professors at all administrative levels. A simple random sample consisting of 130 professors was drawn. Data were collected through the study of the questionnaire tool. Retrieving 48 valid questionnaires for statistical treatment, several methods were used in the statistical analysis of the data, including: descriptive statistics measures, Pearson correlation coefficient, and the study reached a set of results, the most important of which are:

- The level of the organizational culture prevailing in the university was average, with the weighted average of the university culture reaching 3.26, and after the control system it achieved the first rank with an arithmetic average of 3.45.
- The level of job burnout in the institution under study was low, with the weighted average of job burnout 2.50, and after losing the achievement it ranked first with an arithmetic average of 2.65.
- There is a statistically significant effect of organizational culture on job burnout among the professors of the institution under study.

Several suggestions were made, the most important of which are:

- The institution must enhance the organizational culture because of its impact on the success or failure of organizations.
- Enhancing participation in decision-making within the organization, as this is important in improving efficiency and effectiveness.

Key Words:

Organizational culture, job burnout, Mohamed Khaider University - Biskra.

الإهداء

إلى قدوتي الأبدية ومثلي الأعلى .. إلى سيد المرسلين .. إلى الإنسانية العظيمة وسيد الأخلق

إلى شفيعي يوم القيامة ... علمتنا الصبر عند البلاء، ومجاهدة النفس

إلى من أرجو مرافقته في جنان الخلد

سيد المرسلين محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى منهم أفضل منا جميعا! إلى من ماتوا لكي نحيا ويحيا الوطن

شهداء الجزائر وفلسطين

إلى أولئك الذين قبلوا بالمهجع بيتا لهم على أن يقبلوا بالذل والهوان

الأسرى الفلسطينيين

إلى من حبها رسخ عركته بين الضلوع عشنا بها قرونا للدياجير شموع يعجب الشرق علاها و
مجدها ولها الضرب خضوع فسقيناها دمانا و نسأل الرحمن يوما ترفع فيه راية توحيد و يعلوا
للحق لواء و نحن جموع .

أرض العزة فلسطين

إلى الوطن الذي لم أشر لو لحظة بأني غريب فيه. إلى الوطن الذي يتنفس من دماء الشهداء.
إلى الوطن الذي مهما قلت لن أوفيه حقه

وطني الثاني الجزائر

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامنا أشواك الطريق ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل
والثقة إلى الذي لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل إلى تاج العز والوقار إلى من كساه
الشعر الأبيض لأنعم بالنعم التي جعلتني اليوم أكتب هذه الحروف من على مكتب رسم
حلمه قبل حلمي. إلى تجاعيد يده التي جعلتني أصل إلى هذه المرحلة. إلى قدوتي ومعلمي
الأول. إلى من قال لي ذات يوم إياك وألا تصل ... من زرع بقلبي عطاء كبيرا

جدي محمد عثمان

إلى الروح الطاهرة التي فارقتني ذات صدفة ودون ميعاد. إلى الألم الذي زرع بفراقه إليك وإلى
روحك الطاهرة ها أنا اليوم أكتبك على مذكرة توجيهاتك لي وإيمانك بقدراتي.

خالي الحبيب محمد الطوس

إلى من ببرها إله الكون أوصاني ورضاها سر توفيقني وحبها يمن إيماني وبصدق دعائها
تنفرج كربى وأحزاني وبوجهها ينجلي كدرى فهي النبض في قلبي والنور في بصري و
اللحن في ثغفتي .

أمي الغالية

إلى الوافر دينه. الوافي عقله من لم يملني على القرب و لم ينسني على البعد فإذا دنوت منه
دناني وإن بعدت عنه راعاني وإن استعنت به عضدني وإن احتجت إليه رفدني فجعل ماء
عينه لي حبراً وجعل أجفانه لي قلماً إلى من أفتخر بأني ابنه.

أبي الغالي

إلى ضياء قلبي و دربي إلى من كانوا حاضرين في وحشتي أو فرحتي إلى من ألفت في
وجوههم كل معنى للعلا والرفعة إلى من كانوا عوناً يجلي كربتي إلى من مدوا لي أيماهم
لنمضي معاً في طريق النور والعزة .

شقيقات روجي و سند حياتي وظلها أخي الغالي

إلى الذين لم تلدهم أمي إلى الذين تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء إلى من معهم سعدت
وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا
أضيعهم

أصدقائي

أما الإهداء الذي من النوع الخاص فإني أتوجه بالشكر أيضاً إلى كل وقف إلى جانبي ، وكان له
بصمة في توجيهي لولاهم لما وصلت إلى ما وصلت إليه فلهم مني كل الشكر
إلى كل الأحبة والموقرين ممن كانوا لنا أسرة حميمة في الجزائر ... أخوة وأخوات ... آباء
وأمهات.

إلى آل أحمد سلامة في الوطن والشئات

أهدي هذا العمل

سلامة عفيف محمد دبابسة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي جعل التريفة مشتقة من اسمه وجعل أشرف الأعمال عمل المرين والصلوة والسلام على سيرة المرسلين محمد وعلى من اهتدى بهديه إلى يوم الدين وبعد:

في نهاية عملي المتواضع أحمده الله العظيم وأشكره كثيراً أن وفقني إلى إنجاز هذا العمل وإن واجب العرفان يردوني أن أتقدم بالشكر الوفير والتقدير الكبير لأستاذتي الجليلة الدكتورورة واسي وهيبة التي كان لها فضل الإشراف على هذه الدراسة فكانت نعم المرشدة والموجهة وكانت قبس الضياء في عتمة البحث، كما كانت قبطان مركب العلم في هوج الدراسة المتلاطم ولم تبخل عليّ بشيء من وقتها الثمين أبقاها الله وخيراً لطلبة العلم وجعل ذلك في ميزان حسناتها وأرضاها بما قسم له.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الفضلاء في قسم علوم التسيير الذين لم يألوا جهداً في توجيهي وإسراوتي بما إحتجت إليه طيلة أيام الدراسة من كتب من مكتباتهم العامرة.

وأتقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة المكونة من الدكتورورة ووباخ سعيرة رئيساً و الدكتورورة وريري أحلام مناقشاً لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه المذكرة، فمهم أهل لسر خلدتها وتقويم معوجها وتهذيب نتواتها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائل الله الكريم أن يثيبهم عني خيراً.

وأشكر كل من ساعرنى وأعانني على إنجاز هذا البحث، فلهم في النفس منزلة وإن لم يسعف المقام لذكرهم، فمهم أهل للفضل والخير والشكر.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الملخص
	Abstract
	إهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
المحورالأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
د	أولا: منهجية البحث
د	1- إشكالية البحث
د	2- أهمية البحث
د	3- أهداف البحث
هـ	4- فرضيات البحث
هـ	5- متغيرات البحث ونموذجه
و	6- حدود البحث ومنهجه
و	7- التعريفات الإجرائية
ز	8- هيكل الدراسة
ح	ثانيا: الدراسات السابقة
ح	1- دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية
ك	2- دراسات تتعلق بالاحتراق الوظيفي
ك	3- دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي معا
المحور الثاني: الاطار النظري للبحث	
2	أولا: مفاهيم أساسية للثقافة التنظيمية
2	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
3	2- مراحل تطور الثقافة التنظيمية
5	3- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

5	4- مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية
10	5- أنواع الثقافة التنظيمية
12	6- تغيير الثقافة التنظيمية
14	7- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
15	8- تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
16	9- أبعاد الثقافة التنظيمية
18	ثانيا: الاحتراق الوظيفي
19	1- مفهوم الاحتراق الوظيفي
20	2- مظاهر الاحتراق الوظيفي
20	3- مصادر الاحتراق الوظيفي
22	4- أبعاد الاحتراق الوظيفي
23	5- النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي
24	6- النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي
26	7- طرق التغلب على الاحتراق الوظيفي والوقاية منه
27	8- نتائج الاحتراق الوظيفي
28	ثالثا: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي
المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
33	أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
35	ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة
35	1- الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي الدراسة
37	2- تحليل اتجاهات المبحوثين نحو متغير الاحتراق الوظيفي
42	3- تحليل اتجاهات المبحوثين نحو متغير الثقافة التنظيمية
50	ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة
50	1- اختبار التوزيع الطبيعي
51	2- اختبار الفرضية الرئيسية
52	3- اختبار الفرضيات الفرعية
الخاتمة (النتائج والتوصيات)	
57	أولا: النتائج
58	ثانيا: التوصيات
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	01
08	نموذج شاين schein لمستويات الثقافة التنظيمية والعلاقات بينها	02

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	01
35	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	02
36	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة العلمية	03
37	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	04
38	تحليل عبارات بعد الإجهاد الانفعالي والنفسي	05
39	تحليل عبارات بعد تبدل الشعور	06
40	تحليل عبارات بعد الاحتراق الوظيفي	07
41	تحليل أبعاد الاحتراق الوظيفي	08
42	تحليل عبارات بعد المشاركة	09
43	تحليل عبارات بعد التعلم	10
44	تحليل عبارات بعد التوجه الاستراتيجي	11
45	تحليل عبارات بعد "نظام الحوافز والمكافآت	12
47	تحليل عبارات بعد نظام الرقابة	13
48	تحليل عبارات بعد الاتصالات	14
49	تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية	15
50	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء و معامل التفلطح)	16
51	نتائج اختبار صلاحية النموذج	17
52	نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الإجهاد الانفعالي أو النفسي	18
53	نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية على تبدل الشعور	19
54	نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية على فقدان الشعور بالإنجاز	20

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
63	استبانة الدراسة	01
69	قائمة الأساتذة المحكمين	02

مقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، باعتبارها موارد استراتيجية متميزة يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي، لذا جاء الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير متطلباتهم وحاجاتهم وتخليصهم مما قد يواجههم من الصعوبات، ويجعلهم يرضون عن المؤسسات التي يعملون فيها، فإن الكثير منهم يعاني من ضغوط العمل التي تسبب لهم مضايقات وتوتراً، الأمر الذي يحدث تأثيرات سلبية على أدائهم.

ويُعد العصر الحديث عصر الضغوط التي تعد من عوائق هذا العصر حيث أصبحت هذه الضغوط مظهراً طبيعياً من مظاهر الحياة الإنسانية التي لا يمكن تجنبها، فلا توجد مهنة بمنأى عن هذه الضغوط، كما يعاني الأفراد في المؤسسة الواحدة أشكالاً مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية.

والثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة، حتى عدت الثقافة جهازاً للتمييز بين البشر، والمجتمعات والحضارات عبر التاريخ، وتمثل ثقافة المؤسسة أحد أنواع تلك الثقافات، فهي مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المؤسسة وتطورها، وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك ترتبط بالسيرورة الوظيفية لقيادتها وجميع موارد البشرية، فهي تشكل إحدى المظاهر السلوكية التي تواجه قرارات أعضاء المؤسسة من مديرين وفرق عمل ولجان مجالس وأفراد ومتعاملين.

ويحظى موضوع ثقافة المؤسسة باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بافتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الإبداع، المشاركة في اتخاذ قرارات، المحافظة على الجودة وتحسين الإنتاج، تحقيق الميزة التنافسية، فتقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حتى لو كانت هذه المؤسسات تعمل في نفس القطاع، فكل مؤسسة تحاول تطوير الثقافة الخاصة بها، كذلك تأثر المؤسسة بالثقافة السائدة في المجتمع فإن ذلك يجعل المؤسسات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها.

وفاعلية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعدادها ومسؤوليات تدريبها، كفاءتها ومؤهلاتها العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد على إمكانية انسجام هذه الموارد البشرية مع ثقافة تلك المؤسسات، فهذه الأخيرة "ثقافة المؤسسة" تستقبل الموارد البشرية محملة بقيم ومعتقدات، اتجاهات، وعادات وثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة من الزمن، وعند التحاقهم بالمؤسسة يجدون فيها قيماً

وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، يقتسمها كل أعضائها في كل مستوياتهم التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

وعندما يتعرض المورد البشري لصعوبة الانسجام مع ثقافة المؤسسة فإنه يصل إلى حالة يفقد فيها الرغبة في العمل ويتدنى مستوى إنتاجيته والتطوير في أداء أعماله، وعدم قدرته على تحمل ضغوط العمل نتيجة لعدم تطابق طموحاته التي يستطيع تحقيقها مع ثقافة المؤسسة السائدة والأهداف التنظيمية المخطط لها، وهذا ما يجعل المورد البشري ضحية سائغة لنظام العمل غير المرن، وبالتالي فريسة سهلة لظاهرة الاحتراق الوظيفي، كذلك تفيد المؤسسات العامة بالقوانين واللوائح والقواعد على مستوى التفاصيل والنمطية في أنظمتها لها عظيم الدور في ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى المورد البشري، ولقد أعطى الباحثون هذه الظاهر الكثير من الاهتمام وتناولوها في العديد من دراساتهم بالدول الغربية لما لها من عظيم الأثر على إنتاجية الموارد البشرية.

المحور الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1- إشكالية البحث

نتيجة لقلّة الدراسات السابقة التي تهتم بأثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى أن المستطلع لواقع الجامعة الجزائرية يلاحظ ضعف الممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي تساهم في زيادة أو نقص ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

- ما أثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في جامعة محمد خيضر - بسكرة؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر - بسكرة؟

- ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة في جامعة محمد خيضر - بسكرة؟

- هل يوجد دور للثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة في جامعة محمد

خيضر - بسكرة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة

في جامعة محمد خيضر - بسكرة؟

2- أهمية البحث

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أن تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ

تناولت مفهومي مهمين هما الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي.

- مساهمة هذه الدراسة في معالجة ظاهرة الاحتراق الوظيفي في جامعة محمد خيضر -

بسكرة.

- تعزيز فهم العاملين بتأثير الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي.

- القيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديدا لعالم المعرفة في مجال السلوك الإداري إذ

أنها تبحث أثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لمعالجتها.

3- أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر - بسكرة.

- الكشف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي في جامعة محمد خيضر - بسكرة.

- تبيان على وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي.

المحور الأول: _____ منهجية البحث والدراسات السابقة

- إسقاط الجانب النظري على أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة واختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي من خلال التحقق من صحة الفرضيات.
- محاولة الخروج بنتائج عملية بعد الدراسة التطبيقية تساهم في تحسين ظروف العمل والحد من انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي.

4- فرضيات البحث

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة في جامعة محمد خيضر - بسكرة.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

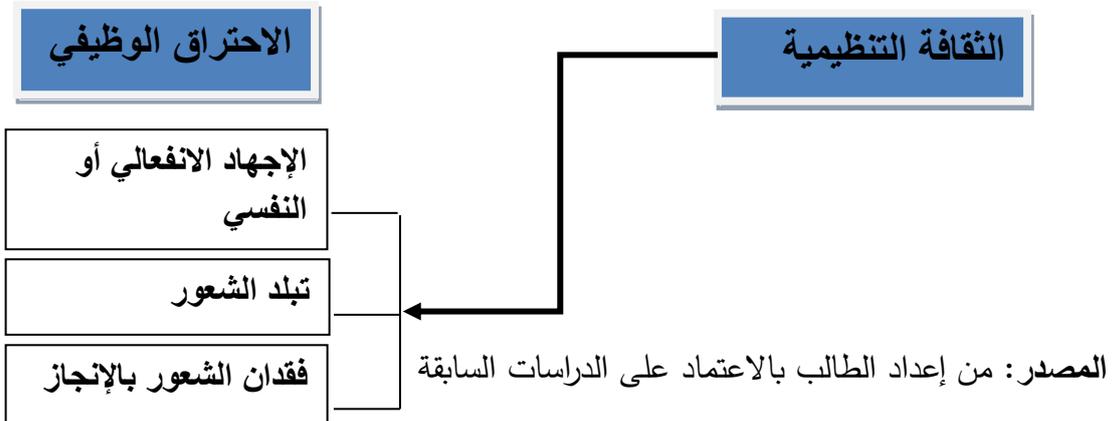
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الإجهاد الانفعالي أو النفسي لدى الأساتذة في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد تبدل الشعور لدى الأساتذة في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد فقدان الشعور بالإنجاز لدى الأساتذة في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

5- متغيرات البحث ونموذج

وفقا للفرضيات السابقة فإن متغير الدراسة هو:

- متغير مستقل: وهو الثقافة التنظيمية وتتضمن الأبعاد التالية: (المشاركة، التعلم، التوجه الاستراتيجي، نظام الحوافز والمكافآت، نظام الرقابة، الاتصالات).
- متغير تابع: وهو الاحتراق الوظيفي ويتضمن الأبعاد التالية: (الإجهاد الانفعالي والنفسي، تبدل الشعور، فقدان الشعور بالإنجاز).

- نموذج البحث



6- حدود البحث ومنهجه

- الحدود البشرية: وتتمثل في أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة الأثر بين المتغيرين التاليين: الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بجامعة محمد خيضر - بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال شهر أوت من عام 2020.
- منهج البحث:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استناداً لقواعد اقتدى بها الفكر، ويُعرف أيضاً بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى نتائج معينة. ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعاملين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والإطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي (Descriptive Approach)، الذي تراه ملماً بكل ما ذكرنا سابقاً والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. كما استخدم الباحث الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

7- التعريفات الاجرائية

- الثقافة: ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع.
- الثقافة التنظيمية: هي القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي تحكم سلوك الأفراد وتنظم سير عملهم في المنظمة.
- الاحتراق الوظيفي: حالة إرهاق جسدي وعاطفي وعقلي تحدث نتيجة للانخراط طويل المدى في مواقف ملحة عاطفياً، يميل الفرد لتقويم ذاته سلبياً ويشعر بتدني كفاءته في العمل، وفقدان الالتزام الشخصي والإنساني في علاقته مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.
- بعد المشاركة: وهي توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المنظمة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة.

المحور الأول: _____ منهجية البحث والدراسات السابقة

- **بعد التعلم:** وهي عمليات الأنشطة التي ترمي إلى زيادة المعرفة الموجودة لدى الموارد البشرية.

- **بعد التوجه الاستراتيجي:** وجود رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وأهداف استراتيجية طويلة الأمد وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

- **بعد نظام الحوافز والمكافآت:** نظام تحفيزي تضعه المنظمة يشمل الأجور والمرتبات والحوافز المباشرة وغير المباشرة، المالية وغير المالية للاحتفاظ بمواردها البشرية المؤهلة وحث الآخرين على تحسين أدائهم.

- **بعد نظام الرقابة:** مقارنة أنشطة المنظمة والموارد البشرية الفعلية بالمعايير التي تم وضعها مسبقاً.

- **بعد الاتصالات:** وهي عمليات إرسال واستلام الرموز ذات المعنى بهدف إعلام الآخرين أو الطلب منهم إجراء عمل أو تعديل سلوك، وتعتبر الاتصالات شريان الحياة للمنظمة التي تبني بها الجسور بين صاحب العمل والموظفين ضمن المنظمة.

8- هيكل الدراسة

سنقوم بتقسيم المذكرة إلى ثلاث محاور، حيث يكون المحور الأول بعنوان منهجية البحث والدراسات السابقة، ويضم تسعة عناصر تتمثل في إشكالية البحث، وأهميته، والهدف من دراسته، والفرضيات التي تم بناء البحث عليها، ومتغيرات البحث ونموذجه، وحدود البحث والمنهج المستخدم فيه، والتعريفات الإجرائية، وهيكل الدراسة، وأيضاً بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث.

أما المحور الثاني يتعلق بتأطير نظري يقسم إلى ثلاثة أقسام: الأول الثقافة التنظيمية ويتكون من تسعة عناصر تتمثل في مفهوم الثقافة التنظيمية، ومراحل تطورها، والوظائف الأساسية لها ومصادر ومكونات الثقافة التنظيمية، أنواعها، وكيفية تغيير الثقافة التنظيمية، وكذلك عن أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة، وتكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، وأبعادها، في حين أن القسم الثاني شمل الاحتراق الوظيفي ويتكون من عشرة عناصر تتمثل في مفهوم الاحتراق الوظيفي، ومظاهره ومصادره والأبعاد التي يتكون منها الاحتراق الوظيفي ومقاييسه، وكذلك المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي، والوسائل المستخدمة في قياس الاحتراق الوظيفي وطرق التغلب عليه والوقاية منه، أيضاً نتائج الاحتراق الوظيفي، أما القسم الثالث فتمثل في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي.

وأخيراً المحور الثالث والذي سيكون بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث يتناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وبعدها إجراءات البحث، وخصائص

مبحوثي الدراسة، وتحليل محاور الاستبانة، واختبار فرضيات البحث، كذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

1-الدراسات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت في العديد من دراساتهم من رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه العلمية التي نشرت في العديد من الدوريات والكتب. وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

▪ دراسة (خير الدين جمعة، 2015) بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)، تهدف الدراسة إلى استكشاف دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك، حيث وزع 229 استبيان على عينة عشوائية بسيطة على الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة، وكانت نسبة الاسترجاع (75.01%)، والعينة ممثلة بمجتمع المؤسسة محل الدراسة. وقد تبنى الباحث الأبعاد التالية، أولاً فيما يخص ثقافة المؤسسة (القيم التنظيمية، قواعد السلوك)، أما أبعاد أداء الموارد البشرية فكانت (كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل)، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط.
- مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية محل الدراسة.

▪ (Mohsen Allameh, 2011), **The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Cas Study: Isfahan Universty).**

جاءت هذه الدراسة بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة دراسة حالة: جامعة اسفهان".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص نوع العلاقة بين الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة المعرفة واعتمد الباحثون على نموذج كل من Comeron and Quinn حيث اعتمدوا على أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية المتمثلة في (ثقافة المجموعة، التطويرية والمتدرجة وثقافة السوق) وست من أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (إنشاء المعرفة، والحصول على المعرفة، خزنها، تنظيمها، تطبيق المعرفة، وتوزيعها).

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة عند مستوى دلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

▪ دراسة (رياض عيشوش، 2011) مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة- دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح وتطبيق إدارة العرفة، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك، حيث وزع 45 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنوك محل الدراسة، وكانت نسبة الاسترجاع (100%) والعينة ممثلة أساساً بالمديرين ثم نائبي المديرين ثم رؤساء الفرع وأيضاً رؤساء المصالح والموظفين حاملي الشهادات.

- وقد تبنى الباحث الأبعاد التالية، أولاً فيما يخص الثقافة التنظيمية (مستوى إدراك المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا)، أما أبعاد إدارة المعرفة فكانت (توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة)، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة.

- أكبر عامل ثقافي مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا.

- الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لازالت لا تلئم متطلبات ثقافة إدارة المعرفة.

▪ دراسة (فهد يوسف الدولية، 2007) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، إن أهداف هذه الدراسة تتمثل في مفهوم الثقافة وأبعادها وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات الصناعية في دولة الكويت وأثر هذه الثقافة على أداء الموظفين في هذه الشركات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه تطبق أربعة أنواع للثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة، كما تبين أن ثقافة الدور هي أكثر الثقافات تطبيقاً من قبل أفراد العينة بينما ثقافة القوة هي أقل الثقافات تطبيقاً وتوصلت كذلك إلى أن هناك تأثير لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات.

▪ دراسة (إلياس سالم، 2006) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة " في الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها ثقافة المنظمة والأداء والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين، وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود تأثير لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل بصفة جوهرية على أداء العاملين.

▪ (Lock Peter, Crawford John, 2004) **The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment.**

هذه الدراسة جاءت بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات وأثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من مدراء هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم هذه العينة 317 مديراً (219 من هونج كونج، و118 من أستراليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك وتوصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- تؤثر الثقافة التنظيمية سلباً وإيجاباً على الرضا الوظيفي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، بينما تساهم الثقافة التنظيمية المرنة في زيادة معدلات الرضا الوظيفي.

- تساهم القيادة بالمشاركة في زيادة إقبال العاملين على العمل، ومن ثم ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وزيادة الانتاجية.

- للثقافة الوطنية تأثيرات متوسطة على المتغيرات الديمغرافية، ومتغيرات القيادة والثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي والإقبال على العمل.

▪ (Lund Daulatram B, 2003), **Organizational culture and job satisfaction.**

هذه الدراسة جاءت بعنوان: " الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم العينة 1800، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- جاءت أنواع الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية على التوالي: ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز، ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار.

- جاءت مستويات الرضا الوظيفي متفاوتة حسب نوع الثقافة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتي التعاطف الإنساني والإنجاز، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة.

2- الدراسات التي تتعلق بالاحترق الوظيفي

▪ دراسة (أمانى بسام سعيد الجمل، 2012) (الاحترق الوظيفي لدى المرأة الفلسطينية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ومدى تأثير متغيرات الدراسة (ضغط العمل، نمط القيادة، التدوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة الاجتماعية) على درجة الاحترق الوظيفي لديهن، ومعرفة ما إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثات تعود للمتغيرات الشخصية: مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع على السلم الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة اللاتي على رأس عملهن والبالغ عددهن (9773) موظفة، وطبقت الدراسة على (417).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة مكونة من ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول حول البيانات الشخصية للمستجيب، المحور الثاني حول مقياس الاحترق الوظيفي (استخدمت الباحثة مقياس ماسلاك للاحترق الوظيفي مع إجراء تعديلات بسيطة عليه بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وعينة الدراسة)، أما المحور الثالث حول مصادر الاحترق الوظيفي، وتمت معالجة المعلومات التي تم جمعها لإثبات فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك بالاستعانة بأحد المختصين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- عدم معاناة النساء العاملات في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة من الاحترق الوظيفي على كلٍ من أبعاده الثلاثة: الإجهاد الإنفعالي، تبلد المشاعر، والإنجاز الشخصي.
- وجود علاقة طردية بين درجة الاحترق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وكلٍ من ضغط العمل، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساندة الاجتماعية.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والاحترق الوظيفي على البعدين: الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، بينما لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية على بعد الإنجاز الشخصي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثات تُعزى إلى كلٍ من: مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، الموقع على السلم الوظيفي، فيما تبين وجود فروق بالنسبة لمتغير الموقع على السلم الوظيفي على بعد الإنجاز الشخصي.

▪ دراسة (إبراهيم عباس أبو ريا، 2011) (المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، هدفت

هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها، وقد تناولت الدراسة الحالية موضوعها كظاهرة متعددة الأبعاد، تناولتها الأبحاث النظرية والتطبيقية بالبحث والدراسة، آخذين بعين الاعتبار أهمية تناول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي بالدراسة والتحليل في الواقع الفلسطيني.

وتحقيقاً لهذا الغرض، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، طور الباحث استبانة تضمنت (102) فقرة، وزعت على ثلاثة أقسام رئيسية: اشتمل الأول منها على معلومات عامة عن المبحوثين، من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وضم القسم الثاني مقياس واقع المناخ التنظيمي، الذي تكون من (54) فقرة، وزعت على ست محاور وهي: الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم وإجراءات العمل، الحوافز، التدريب والتطوير، أنماط الاتصال، وضم القسم الثالث مقياس الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، الذي تكون من (40) فقرة، وطبقت أداة الدراسة على عينة تكونت من (143) موظفاً وموظفة في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بنسبة (12.8%) من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً.

- مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديريات كان متوسطاً أيضاً.

- هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها.

- وجود فروق دالة إحصائياً في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: الجنس، ومكان العمل، والمؤهل العلمي، ولم تظهر أية فروق دالة إحصائياً في بقية المتغيرات.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في أي من متغيرات الدراسة المستقلة، وهي: الجنس، ومكان العمل، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي.

▪ (Nordang Kirsten & Others, 2010) "Burnout in Health-Care Professionals During Reorganizations and Downsizing: A Cohort Study in Nurses".

هذه الدراسة جاءت بعنوان: "قياس الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المراكز الصحية". هدفت هذه الدراسة إلى قياس الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المراكز الصحية، وقد اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين في مجال مهنة التمريض من ذوي الخبرة الطويلة في وحدة مرض السرطان، وكان عددهم (46) ممرض: رجل واحد و 45 امرأة، وقد تم إجراء الدراسة باستخدام ثلاثة استطلاعات رأي خلال فترة مدتها (30) شهراً، تمت من خلالها إجراء دراسات شاملة وتقليص لحجم العمالة في هذه الوحدة، حيث تم استخدام مقياس بيرغن للاحتراق النفسي في كل استطلاع من الاستطلاعات الثلاثة، بالإضافة إلى مقياس الشعور بالتلاحم في الاستطلاع الأخير.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك زيادة كبيرة غير متوقعة في درجة الاحتراق النفسي لدى هؤلاء الممرضين، ويعتقد الباحثون أن إعادة التنظيم هي التفسير الوحيد المحتمل لذلك.

▪ دراسة (سماهر أبو مسعود، 2010) ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة - أسبابها و كيفية علاجها"، استهدفت الدراسة التي قامت بها سماهر أبو مسعود التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وتحديد العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومجموعة من العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الراتب، المؤهل العلمي، المسمى الإداري، الحالة الاجتماعية)، وتحديد أسباب ومصادر انتشارها والسبل الكفيلة بعلاجها، تكون مجتمع الدراسة من 821 موظفاً، طبقت الدراسة على 258 موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وكانت نسبة الاسترداد، 86%، استخدمت الباحثة استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالصفات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتكون من مقياس الاحتراق الوظيفي (استخدمت الباحثة مقياس ماسلاخ للاحتراق بعد إجراء تعديلات بسيطة عليه ليلئم أغراض البحث)، والجزء الأخير تكون من مصادر الاحتراق الوظيفي.

وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة هي:

- الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة يعانون بشكل عام من مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي على بعديه (الإجهاد الانفعالي وعدم الإنسانية)، فيما كان مستوى الاحتراق منخفضاً على بعد (الإنجاز الشخصي).

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كلا من صلاحيات العمل وقلة التعزيز الإيجابي ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كلا من انعدام العلاقات الاجتماعية وضغط العمل وصراع القيم، ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق بأبعاده الثلاثة تعزى لكلا من المتغيرات (الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

▪ (Alkhrisha Mallouh, 2002) **Burnout Among A selective Sample of American and Jrdanian Teachers.**

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "مستوى الاحتراق الوظيفي لدى عينة من المعلمين الأمريكيين والأردنيين والمصادر الرئيسية المسببة للتوتر لديهم". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي لدى عينة من المعلمين الأمريكيين والأردنيين والمصادر الرئيسية المسببة للتوتر لديهم، وقد شملت عينة الدراسة على (111) من المعلمين الأمريكيين و (117) من المعلمين الأردنيين، واستخدم في اختبار العينة مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المعلمين الأمريكيين يعانون من الاحتراق الوظيفي بدرجة متوسطة، في حين يعاني المعلمون الأردنيون من الاحتراق الوظيفي بدرجة عالية.
- أن المعلمين ذوي الخبرة الأكثر اختراقاً من أقرانهم ذوي الخبرة الأقل.
- أن العوامل المؤثرة والمسببة للاحتراق الوظيفي بالنسبة للمعلمين الأمريكيين تتمثل في: عبء العمل، عدم وجود الدعم للموظفين، عدم احترام المعلم من قبل المجتمع، اضطراب السلوك، أما العوامل المسببة للاحتراق الوظيفي بالنسبة للمعلمين الأردنيين فهي تتمثل في: انخفاض الرواتب، سلوك الطلاب، عدم احترام المعلم من قبل المجتمع، ضعف العلاقة بين الزملاء في العمل، وعبء العمل.

3-دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي معاً

- (Soheila Zaminia, Samira Zaminib, Leila Barzegaryc, 2011) **The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz.**

جاءت هذه الدراسة بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحترق الوظيفي بين الأساتذة والعمالين في جامعة تبريز".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحترق الوظيفي بين الأساتذة والعمالين في جامعة تبريز. تم اختيار 209 مشاركاً من خلال أخذ العينات العشوائية الطبقية التي أكملت استبيان هوفستد للثقافة التنظيمية ومقياس ماسلاك للاحترق الوظيفي، أشارت النتائج إلى أن نوع الثقافة التنظيمية في جامعة تبريز كانت ثقافة عقلانية، أظهرت نتائج T-Test أن هناك فرقاً كبيراً بين الاحترق الوظيفي للأساتذة والعمالين مثل الرجال والنساء، كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاحترق الوظيفي بين العمالين.

- (Raja Sekar 2016) **ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB BURNOUT – A REVIEW**".

جاءت هذه الدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية والاحترق الوظيفي – مراجعة"

اليوم ، في عصر الركود الاقتصادي العالمي بسبب الأزمة الأخيرة ، فإن الجذور الرئيسية لضغوط العمل هي الشعور بعدم الأمان والتهديد نيابة عن الموظف، هذا لأن هذه العوامل يمكن أن تؤدي بسهولة شديدة إلى نقطة الخوف والذعر، لكن بشكل خاص في هذه الأيام ، لا يمكن تحليل الإجهاد في العمل بشكل منفصل ومستقل عن العوامل الأخرى، يعاني معظم الموظفين من المرارة والإحباط ويعتقد العلماء أن هناك دليلاً قوياً على زيادة الضغط الذي قد يؤدي إلى ظاهرة الاحترق، لا تظهر المتلازمة فجأة على أنها اضطراب حاد أو سكتة دماغية، بدلاً من ذلك إنها مشكلة تحدث بمرور الوقت، إذا استمرت الظروف التي تتبعها وتعذب الشخص، كل منصب وظيفي ينطوي على أشكال معينة من السلوك الذي يتوقع أن "يُعرض" من قبل الشخص الذي يعمل في قطاع معين، الأمور ليست بهذه البساطة كما تبدو للوهلة الأولى، لأن الأشكال المحددة للسلوك ليست دائماً واضحة ولا لبس فيها وغالباً ما تكون متناقضة، يمكن ربط "ممارسة" دور ما داخل المنظمة بالتوتر عندما تتعارض متطلبات وتوقعات الفرد مع متطلبات وتوقعات المنظمة، لكن استراتيجيات الثقافة التنظيمية قد تساعد في التغلب على مثل هذه المواقف وقد تساعد الموظفين على تقليل مستوى التوتر في وظائفهم.

المحور الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماماً واضحاً لدى الباحثين في الإدارة وعلوم الاجتماع وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض، جعل الآراء تختلف كثيراً حول ما هيته، في هذا الجزء سنتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها، والوظائف الأساسية لها ومصادرها ومكوناتها وأهم أنواعها وكيفية تغيير الثقافة التنظيمية، وكذلك أثرها على المنظمة، وتكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، والأبعاد المكونة لها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

يُعد مصطلح الثقافة التنظيمية واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة، وقبل تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية سنتطرق إلى تعريف الثقافة الذي يصعب تحديده كونه مفهوم معنوي ومعقد جداً وذلك لاستخدامها في مجال واسع للعلوم الاجتماعية، وبالتالي تحظى بالعديد من المعاني لاختلاف فروع هذه العلوم، ومع كل هذا يمكن ذكر بعض التعاريف للثقافة:

يُعرف (Terpstra and David) الثقافة على أنها "مجموعة من الرموز المتداخلة يمكن تعلمها وتقاسمها، وهي مفروضة على أبناء المجتمع الواحد كما توجههم لإيجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون لها طالما أن تلك المجتمعات باقية على قيد الحياة" (عبد اللطيف، 2006، صفحة 65).

ويُعرفها (Tylor) بأنها "ذلك الكل المركب من المعارف والعقائد والفن والقانون والأخلاق والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضواً في مجتمع ما" (بو فارس و غياث، 2016، صفحة 425).

ومن خلال التعاريف المتعددة للثقافة نستنتج أنها "مجموعة من المعارف والأخلاق والأعراف والتقاليد التي يتعلمها الأفراد ويتبادلونها فيما بينهم وتحدد سلوكياتهم وتوجه نشاطاتهم".

وبعد أن توصلنا إلى تعريف جامع لمفهوم الثقافة سنتطرق الآن لمفهوم الثقافة التنظيمية الذي تناوله العديد من الباحثين في دراساتهم:

يُعرف (مصطفى أبو بكر) الثقافة التنظيمية على أنها "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والمعتقدات والعادات والأعراف الاجتماعية المساندة في بيئة المؤسسة وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المجتمع الذي نتعامل فيه" (بركات، 2016، صفحة 79).

كذلك الثقافة التنظيمية هي منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال (عكاشة، 2008، صفحة 11).

ويقول (Kilman et Al سنة 1986) عندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية فإننا نتحدث عن الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير السلوكية المشتركة التي تربط أعضاء المؤسسة (بركات، 2016، صفحة 79).

يعرفها (Hofstede سنة 1991) بأنها "البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها".

ويُعرفها أيضاً بأنها "مجموعة المعاني والقيم التي يشترك فيها أفراد المنظمة المعينة، وإن هذه المعاني والقيم تستند إلى افتراضات يتم تجسيدها في المنظمة عن طريق السلوكيات والرموز والبنى التنظيمية. (الداعور، 2007، صفحة 67).

أيضاً تمثل الثقافة التنظيمية "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد" (بركات، 2016، صفحة 79).

من خلال التعاريف المتعددة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن لمصطلح الثقافة التنظيمية نفس معنى الثقافة إلا أنه يطبق على مفهوم المنظمة مقابل المجتمع، وكذلك تساعد على خلق مناخ تنظيمي يتميز بالاستقرار وتسهل فيه ممارسة مختلف أنشطة المنظمة.

2-مراحل تطور الثقافة التنظيمية

تُشير الكثير من الدراسات إلى أن القادة وخاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها، وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة، فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة بطرق مختلفة، ويمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بما يلي (الداعور، 2007، صفحة 68):

1. المرحلة العقلانية

في ظل هذه المرحلة تم النظر إلى المورد البشري من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء المهام الموكلة إليه، وكان من رواد هذه النظرية تاييلور الذي نظر إلى المورد البشري نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراس قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، ففي المرحلة الأولى تغيرت القيم من قيم مادية إلى قيم معنوية.

2. مرحلة المواجهة

رافق هذه المرحلة ظهور قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام والتقدير.

3. مرحلة الإجماع في الرأي

ساهمت هذه المرحلة في ظهور قيم حرية العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وعزز دوجلاس ماكريجار في هذه المرحلة مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4. مرحلة العاطفية

لقد كانت القيم التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هاوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5. مرحلة الإدارة بالأهداف

ركزت قيم هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

6. مرحلة التطور التنظيمي

قيم هذه المرحلة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، التي عن طريقها يمكن الوصول إلى ما يُعرف بالتطور التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وصاحبها ظهور قيم ومفاهيم أخرى جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية ودراسة الضغوط في العمل، والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7. المرحلة الواقعية

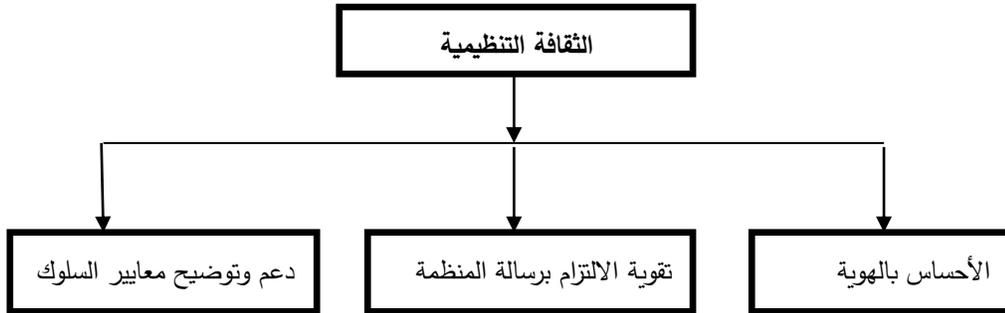
تمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة الذكر التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

3- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية (عكاشة، 2008، صفحة 23):

1. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كانت عملية التعرف على الأفكار والقيم السائدة في المنظمة كان ارتباط الموارد البشرية قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
2. تقوية الالتزام برسالة المنظمة: عادة ما ينحصر تفكير الموارد البشرية حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة السائدة، نتيجة لذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وذلك يعني أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة إليهم.
3. دعم وتوضيح معايير السلوك: تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة، كما أنها مهمة بالنسبة للموارد البشرية القديمة أيضاً، فالثقافة التنظيمية تقود أقوال وأفعال الموارد البشرية، مما يحدد ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

الشكل (1): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: (جرينبرج، 2004، صفحة 631).

4- مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً للمنظمة فهي تعبر عن سلوك الموارد البشرية وتعزز شعورهم بالهوية والانتماء وهي كذلك محفز للأداء الجيد.

1) مصادر الثقافة التنظيمية

تعد المعتقدات والقيم والأنظمة الاجتماعية والسياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة، ومن أهم مصادر الثقافة التنظيمية (الداعور، 2007، صفحة 73):

1. العادات والتقاليد والأعراف

تتمثل في قيم المجتمع الذي يعيش فيه المورد البشري، وهي تُعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تدمج المورد البشري في المنظمة سواء أكان مديراً، أو مشرفاً، أم موظفاً، كما أن لها تأثير في شخصية المورد البشري، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئة التي يعيش فيها المورد البشري، وتتواجد فيها المنظمة.

2. الطقوس واحتفالات المناسبات

تؤدي الطقوس والاحتفالات دوراً هاماً في الثقافة التنظيمية، حيث تتعدد أشكال إحياء هذه الطقوس والاحتفالات ومن بينها الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة، والمؤسسات، أو الشركات، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد.

3. الأساطير

وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط المورد البشري بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل.

4. المجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب

تستخدم كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين الموارد البشرية وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة، في حين أنها تُعد بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، للتقليل من بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وإن ذلك يساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق علاقات الثقة، والصدقة بين الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال.

5. القصص والحكايات

وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثلاً أن تتكلم للموارد البشرية عن كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت نمو وتطور هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الموارد البشرية العاملة به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

(2) مكونات الثقافة التنظيمية

كان لمكونات الثقافة التنظيمية أثراً كبيراً في إثارة حماسة الاهتمام لدى العديد من الباحثين في الموضوع، فمنهم من يعتقد أن الثقافة مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة، نتيجة أن الثقافة التنظيمية تتكون وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي (عيشوش، 2011، صفحة 62):

- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملاءمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب المنظمة إليها من ينفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه.
- المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة.

من أهم النماذج التي اقترحت لمكونات الثقافة التنظيمية ما قدمه شاين **Schein** بحيث يقدم نموذجاً يحدد فيه ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية، تندرج من حيث العمق والقابلية للتغير ودرجة ظهورها وهي الافتراضات الأساسية والقيم والمظاهر العلنية، وفقاً لهذا النموذج فإن الافتراضات الأساسية في أعماق مستويات الثقافة التنظيمية وأصعبها في عملية التغير، ولأنها هي جوهر الثقافة التنظيمية، وأي تغيير حقيقي لا بد أن يتم من خلال تغيير هذه الافتراضات، ثم تأتي القيم في مستوى أقل من الأول، أي أقل ظهوراً وأقل عمقاً وأكثر قابلية للتغير من الافتراضات، ثم يأتي بعد ذلك المظاهر العلنية للثقافة التنظيمية والتي تعبر عن ظواهر ملحوظة، وبالتالي يسهل تغييرها، إلا أن ذلك التغيير لا يعني بالضرورة تغيير الثقافة كلياً، لأن جوهرها هو الافتراضات والقيم، ويوضح الشكل الآتي هذا النموذج:

الشكل(3): نموذج شاين Schein لمستويات الثقافة التنظيمية والعلاقات بينها



Source:(Edgar, 2004, p. 26) .

من الشكل السابق نستنتج أن مكونات الثقافة التنظيمية مترابطة مع بعضها إلى مدى بعيد، حيث أن كل واحدة تكمل الأخرى.

أي أنه يمكن تحليل الثقافة التنظيمية على عدة مستويات، وتعني كلمة مستوى Level هنا، الدرجة التي تكون فيها الثقافة ظاهرة وملاحظة وأيضاً قابلة للتغيير، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن للثقافة التنظيمية مستويين أساسيين، الأول يعبر عن المكونات الظاهرة (المادية) والتي تعبر عن المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها، أما الثاني يعبر عن المكونات الخفية (غير المادية) التي تعبر عن القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء التنظيم، وتمثل قيمتهم وافتراضاتهم ومعتقداتهم، وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية:

1-2 المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

تمثل هذه المكونات الجزء الأكبر من عناصر الثقافة، ويمكن الحديث عما يلي (عيشوش، 2011، صفحة 62):

1. القيم التنظيمية

تعبر عن مجموعة المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين، والقيم هي الجزء غير الظاهر والذي يوجه ويشكل سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنفه المنظمة بالسلوك المتسق والسلوك غير المتسق مع الاتجاه العام للقيم ومع الثقافة التي ترغبها المنظمة.

بالتالي فالقيم تحدد الأنماط السلوكية ومرشدها وموجهات الأداء والتي ترشد العاملين للأنماط المناسبة من السلوك في المواقف المختلفة.

كما ميز البعض بين القيم الأساسية وهي المرتبطة ببذل واستعداد الفرد لإنجاز الأعمال في أوقاتها، بالقواعد والقوانين المسيرة للمنظمة، وقيم مناسباتية كارتداء بدلات معينة تتماشى مع طبيعة الوظيفة، وقيم هامشية مثل استهلاك منتج الشركة التي يعمل فيها، وغالباً ما يدخل الأفراد الجدد المنظمة وهم يحملون معهم قيمهم الخاصة المرتبطة بالمنظمة، وهم يشعرون نحوها بالولاء والواجب، وتبدأ المنظمة في عملية التكيف للعاملين والتي تبدأ بالاختيار والتعيين، ثم مراحل عملية التكيف والتي من خلالها يتعرف العاملون على قيم وعادات وتقاليد المنظمة، تكون النتيجة خلق نظام قيمي خاص بالمنظمة ويرتبط بالولاء والشعور بالواجب نحو المنظمة.

2. المعتقدات التنظيمية

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام.

فقد يعتبر بعضهم مثلاً أن الوسط الذي يعملون فيه غير مريح، لأن المسؤولين متسلطين، وهذا ما قد يؤثر سلباً على دافعيتهم وفعاليتهم، ومن المعتقدات أيضاً المشاركة في صنع القرار أو المساهمة في العمل الجماعي.

2-2 المكونات المادية للثقافة التنظيمية

وتتمثل المكونات المادية للثقافة التنظيمية فيما يلي (عيشوش، 2011، صفحة 64):

1. الطقوس التنظيمية

تتعزز الثقافة التنظيمية من خلال الطقوس التي يتم تداولها في التنظيم بقصد ترسيخ القيم التي تحرص المنظمة على ترسيخها.

تعرف الطقوس على أنها "العادات التي تحرص عليها المنظمة"، ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم للمتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية والرحلات الاجتماعية فكل هذه طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين الموظفين، فالطقوس داخل المنظمة تعبر عن مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام، وفق أنماط معينة، مثال ذلك طريقة وكيفية عمل اجتماعات وإدارتها (من يتحدث أولاً، من يختم الاجتماع، طريقة عقد الجلسة،...)،

المحور الثاني — الإطار النظري للبحث

وأيضاً ما تقوم به بعض المنظمات من استعدادات متعلقة بزيارة أشخاص معينين، وكذلك مراسم تكريم العاملين المتقاعدين، أو الطريقة التي تعرض بها المنظمة نتائجها السنوية وغيرها من الأمثلة.

2. الرموز

تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمنظمة إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بالحواس، وتظهر الرموز داخل المنظمة في شكل أشياء، وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد. ومثال ذلك شعار المنظمة أو علمها أو اسمها التجاري وكذلك تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى.

3. القصص والأساطير التنظيمية

من بين التشكيلات الرمزية الهامة لثقافة المنظمة نجد القصص والأساطير، والأسطورة هي أشياء تقرأ من كلمة سهلة، أو الشيء الذي يجب أن يكون مقروء، وهي رواية ذات طابع رائع نجد الأحداث التاريخية حولها الخيال الشعبي، إذن الأسطورة هي المعتقدات المشبعة والمحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير يعبر على الصور الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني. الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وجو العمل بها، وتكمن أهميتها في كون أنها لا تنسب لشخص بعينه مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر على الأحداث وعلى أبطالها الذين يصورون على أنهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل منظمتهم وازدهارها، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك أفراد المنظمة من خلال إصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالباً ما يؤثر على عواطف الجماعة.

4. اللغة والمفاهيم المشتركة

تشير اللغة إلى تلك المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك إلى الكلمات والعبارات ذات الدلالات التي لا يفهمها إلا العاملون فقط في المنظمة (اللغة التي ابتكروها للتعامل فيما بينهم).

5- أنواع الثقافة التنظيمية

أشار علماء الإدارة إلى أنه توجد أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، ولعل أبرز الأنواع ما يلي (الداعور، 2007، الصفحات 78-79):

1. الثقافة البيروقراطية

في هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2. الثقافة الإبداعية

تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. ثقافة العمليات

وفيها يتم التركيز على طريقة العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته والذي يولي اهتماماً أكبر للتفاصيل عند أداء عمله.

4. ثقافة المهمة

وهي التي تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات.

5. الثقافة المساندة

وتتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

6. ثقافة الدور

وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد والعاملين، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية التي تركز على المسؤولية الوظيفية.

وتصنف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة قوية وضعيفة (داسي، 2013-2014، صفحة 112).

1. الثقافة القوية

تعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

المحور الثاني _____ الإطار النظري للبحث

• عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من العوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، حيث تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

2. الثقافة الضعيفة

تنتج الثقافة الضعيفة سير الأفراد في طريقة مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات غير واضحة في كثير من الأحيان وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات العاملين.

وهناك من الباحثين من قسم أنواع الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع وهي (الكماي، حسان، و جمال الدين، 2014، صفحة 519):

1. الثقافة التنظيمية المتكاملة: هي مجموعة من الأنماط السلوكية والمفاهيم والقيم لضمان سيادة الثقافة المتكاملة.

2. الثقافة التنظيمية المتباينة: هي مجموعة من العلاقات الثقافية تحكمها المتغيرات المتعلقة بالوضع الطبقي.

3. الثقافة التنظيمية الغامضة: يؤكد هذا التصنيف على عدم وجود قيم أو معتقدات مشتركة بين الأفراد ويعتبر كل فرد جزء من المنظمة ويسعى جاهداً للحفاظ عليها.

6- تغيير الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير، ويعتقد أنه بالإمكان تغيير ثقافة أي منظمة وتعديلها، والسؤال الذي يبرز هنا: ما هي العوامل الضرورية لتغيير الثقافة التنظيمية، وماهي الإجراءات التي تسهل عملية التغيير؟ ومن بين العوامل الواجب توفرها لتغيير ثقافة المنظمة هي (عليان، 2012، صفحة 24):

- التغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر في القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع، وكذلك عند دخول المنظمة مرحلة الإنحدار، وهما تعتبران مرحلتان تشجعان على التغيير في الثقافة التنظيمية.

- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم أكثر من المنظمات كبيرة الحجم.

- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية.

- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

فإذا ما كانت الظروف ملائمة للتغيير بنجاح، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية، ويتضمن ذلك فحص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

ومن بين الإجراءات المقترحة لإحداث التغيير في ثقافة المنظمة ما يلي (عليان، 2012، صفحة 25):

1. لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية: وأن يدرك جميع العاملين فعلياً أن المنظمة تواجه أزمة حقيقة تهدد كيانها ووجودها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة، وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دوراً أنموذجاً ومعايير سلوكية جديدة، وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسة بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية.

2. تكون وجهة نظر حقيقية عن المنظمة سواء حالياً- وذلك بإعطاء معلومات صحيحة عن الوضع الراهن- أم مستقبلياً بتكوين الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك.

3. التطوير التنظيمي: وذلك بالتعرف على القيم والمعايير الحالية، ورسم توجهات جديدة، ثم تحديد القيم والمعايير الجديدة، بعد ذلك تحدد الفجوات الثقافية والعمل على سدها.

4. إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير.

5. إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين، وتطبيع وتقييم ونظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

وقد أكد الكاتب (Edger Schein) على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير ثقافة المنظمة، وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة، ولديها المقدرات

والمهارات لتحقيق هذه الرؤية، ويصف شاين (Schein) الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين (عكاشة، 2008، صفحة 29):

1. وسائل أساسية.
 2. وسائل ثانوية تعزز الوسائل الرئيسية.
- والوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:
- إعطاء اهتمام منظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
 - ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الأحدث الحساسة، والأزمات التنظيمية.
 - القيام بدور أنموذجي، كعامل وقائد، فالسلوك القدوة للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للعاملين.

- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.
- أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسية فهي:
- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.
- نظم وإجراءات العمل في المنظمة.
- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها.
- القصص والحكايات عن أحداث وأشخاص مهمين.
- البيانات الرسمية عن فلسفة المنظمة وقانونها.

7- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تُشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وذلك من خلال (الكمالي، حسان، و جمال الدين، 2014، صفحة 524):

1. دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: لدى الثقافة التنظيمية مجموعة من القواعد التي تحدد أقوال العاملين وأفعالهم وتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل الظروف وفي كل حال وعلى هذا المبدأ أساس يتحقق استقرار السلوك المتوقع من العاملين.
2. دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة للمنظمة فهي تجمع المنظمة في كيان واحد مستقل ومنسجم ومتراپط مما يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد.

3. تحقيق الفعالية التنظيمية: بينت الدراسات أن الفعالية التنظيمية مستمدة من الثقافة التنظيمية إضافة إلى الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية ويتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أهم المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمة.
4. دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تخلق الثقافة التنظيمية إحساساً لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم من خلال تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى استقرار المنظمة ونموها.
5. تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بدرجة كبيرة على أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات.
6. إحداث التغيير ودعم العمليات التطويرية: ويتم ذلك من خلال تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والإنجاز ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير بين القيم ومعتقدات العاملين.
7. تحقيق الجودة الشاملة: تعد الثقافة التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة.

8- تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

إن القيم والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها، بصورة عامة، إلى الرياديين/المؤسسين، فهؤلاء المؤسسون بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة يحملون رسالة ورؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، يحققون ذلك عبر استقطاب مجموعة من المديرين والعاملين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعداداً لتنفيذ رسالتهم، ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ ببناء تاريخ جديد وثقافة جديدة، وعندما تتشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية (الفريجات، اللوزي، و الشهابي، 2009، صفحة 267):

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

- التطبيع: وهو تعلم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، مع أن العاملين الجدد ليسوا على دراية تامة بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على

المحور الثاني _____ الإطار النظري للبحث

التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف "التطبيع"، وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

- نظم العوائد الشاملة: إن نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل أيضاً الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية المتعلقة بالعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة، وقد أكد الكاتبان شيشمان وغروس على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحددا أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، وهذه الأسباب هي:

• بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات شخصياتها وقصصهم.

• إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.

• تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.

• تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد ورش العمل والمشاركة في صناعة القرارات والتنسيق بين الجماعات.

9- أبعاد الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون والكتاب في بيان أبعاد ثقافة المنظمة كل حسب دراسته والبيئة التي تعمل بها المنظمات المبحوثة بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات، إلا أن هؤلاء الباحثون والكتاب اتفقوا على عدد من الأبعاد منها الافتراضات، والقيم، والتوقعات، والمعتقدات، والمعايير، إن هذه الأبعاد تبدو غير ظاهرة للعيان فهي مترسخة لدى أفراد المنظمة فتكون بمثابة الموجه لنشاطاتهم وسلوكياتهم اتجاه منظماتهم واتجاه العاملين الآخرين في المنظمة وكذلك اتجاه أصحاب المصالح الآخرين، وبقدر تعلق الأمر بموضوع البحث الحالي فقد تم اختيار أحد المقاييس العالمية الحديثة الجاهزة لتطبيقها على مجتمع وعينة البحث، حيث تحددت أبعاد الثقافة التنظيمية بما يلي (رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، 2014، الصفحات 83-84):

1. المشاركة: وهي توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المنظمة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة.

2. التعاون: وهو تشجيع المنظمة للعمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي في كافة مفاصلها.

3. نقل المعلومات: ويقصد به وصول المعلومات الجديدة أو الأخرى المهمة للموظفين في الوقت المناسب.

4. التعلم: وهي عمليات الأنشطة التي ترمي إلى زيادة المعرفة الموجودة لدى الموارد البشرية.

5. الاهتمام بالزبائن: أي الاهتمام بالوصول إلى رضا الزبائن والعملاء.

6. التوجه الاستراتيجي: وجود رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وأهداف استراتيجية طويلة الأمد وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

7. نظام الحوافز والمكافآت: نظام تحفيزي تضعه المنظمة يشمل الأجور والمرتبات والحوافز المباشرة وغير المباشرة، المالية وغير المالية للاحتفاظ بمواردها البشرية المؤهلة وحث الآخرين على تحسين أدائهم.

8. نظام الرقابة: مقارنة أنشطة المنظمة والموارد البشرية الفعلية بالمعايير التي تم وضعها مسبقاً.

9. الاتصالات: وهي عمليات إرسال واستلام الرموز ذات المعنى بهدف إعلام الآخرين أو الطلب منهم إجراء عمل أو تعديل سلوك، وتعتبر الاتصالات شريان الحياة للمنظمة التي تبنى بها الجسور بين صاحب العمل والموظفين ضمن المنظمة.

10. التناسق والتكامل: ويقصد به ضمان العمل بفاعلية مع الأشخاص من الأقسام وفرق العمل الأخرى عند تنفيذ الأنشطة المشتركة.

وقام الباحث Hofstede وزملاؤه سنة 1990 بإجراء دراسة ميدانية شملت 20 وحدة تنظيمية في 10 منظمات هولندية ودينامركية وبنيت على منهجية كمية ونوعية، وذلك بالاستعانة بمركز دراسات متخصص، وقد توصلوا إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في المنظمات محل الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد (داسي، 2013-2014، صفحة 117):

1. بعد الإجراءات مقابل النتائج: يفسر هذا البعد الفروق بين الاهتمام بالوسائل، وبكيفية عمل الأشياء، وبين الاهتمام بالغايات وتحقيق النتائج، فالممارسة مرتبطة بالإجراءات التي تؤكد على الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج على الريادة ومتابعة الأهداف والغايات الواضحة ووجوب تحقيقها.

2. بعد العاملين مقابل الوظيفة: يفرق هذا بين الاهتمام بالموارد البشرية وأداء الوظائف إذ تركز الممارسة المرتبطة بالموارد البشرية على اهتماماتهم ومشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.

3. **بعد المنظمة مقابل المهنة:** يفرق هذا البعد بين الممارسات الدالة على انتماء الموارد البشرية لمنظماتهم وتلك الدالة على انتمائهم، وتهدف الأولى إلى تبني أهداف المنظمة وتوقعاتها، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها، وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة والتعاون بين الموارد البشرية في المنظمة، كما تتصف بالاهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية، بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمنظمة بضعف عوامل الاعتراف بالإنجاز وضعف المكافآت، كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية، وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين الموارد البشرية في المنظمة.

4. **بعد النظم المفتوحة مقابل المنغلقة:** ويفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين الموارد البشرية، وتلك المرتبطة بنظم الاتصال المنغلقة، حيث تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والآراء وتعزيزها، كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل، ويتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وبفترات التهيئة القصيرة في العمل، في حين تتصف الممارسات البيئية على الاتصال المنغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها، وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي، كما أنها تتصف بوجود فترات تهيئة طويلة في العمل.

5. **بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:** يعكس هذا البعد البناء الداخلي للمنظمة، وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكييف هذه المتطلبات وفق حاجات الموارد البشرية، في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، فتكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة، حيث يتم التقيد بها.

6. **بعد السلوك المعياري مقابل البراغماتية:** وتعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع التجربة والمعايير المنظمة أولاً، أي عمل ما تعتقده المنظمة بأنه صحيح، بينما تضع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً، أي عمل ما يطلبونه.

ثانياً: الاحتراق الوظيفي

ما من مجال من مجالات حياتنا إلا ونراه محملاً بتناقضات اجتماعية وضغوط نفسية، وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام العديد من الباحثين نظراً لآثارها السلبية على الناس في مجال العمل والإنجاز، وترتبط هذه الظاهرة بمفهوم أمراض الحضارة التي تصيب الكثيرين منا من خلال الأزمات المجتمعية العديدة، وهذه الظاهرة نجمت بالدرجة الأولى من الضغوط النفسية التي يواجهها الإنسان.

1- مفهوم الاحتراق الوظيفي

بالرغم من الحداثة النسبية لدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، كان هناك العديد من الدراسات التي تصنفه وتصفه بطرق متعددة، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعاريف متنوعة للاحتراق الوظيفي تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه، وقبل التطرق إلى مفهوم الاحتراق الوظيفي لا بد من ذكر مفهوم الاحتراق:

الاحتراق لغةً: أصلها من الفعل الثلاثي (حَرَقَ) على النحو التالي:

حَرَقَ الحديدُ حَرَقًا: بَرَدَهُ، يقال حَرَقَهُ بالمبرد، وأنيابه: حَكَّ بعضها ببعض حتى سُمِعَ لها صرير.

(أحَرَقَتِ) النارُ الشيءَ: أهلكه، والحريقة: اتخذها.

ويقال: أحرق فلاناً: بَرَّحَ به وأذاه، وأحرقه باللسان: عابه وتنقَّصه.

ويقال أحرق لنا من هذه القصة ناراً: أقبسنا، (حَرَقَتِ) النار الشيءَ: أحرقتَه، ويقال: حَرَقَهُ بالنار.

(الحريق): اضطرام النار وتَحَرُّقها، واللَّهب اسم من الاحتراق، ما أحرق من النبات من حر أو بَرْد

أو ريح أو غير ذلك من الآفات، (الحريقة): الحرارة.

والاحتراق: هو مصطلح شامل يستخدم لوصف علامات الإجهاد العاطفي والسخرية التي تحدث

رداً على الضغوطات والتوترات في الحياة المهنية في الأصل (Hogan & McKnight , 2007, p. 118).

وفيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف التي ذكرها بعض الباحثين في دراساتهم:

عرفه الباحث هريبون فرويدنبيرجر (H.Frudenbrger سنة 1974) بأنه "حالة من الإنهاك

تحصل نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة والملقاة على الأفراد على حساب طاقاتهم وقوتهم.

(Alkhrisha, 2002, p. 15).

وقد عرفت ماسلاك الاحتراق الوظيفي بأنه "مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد

الانفعالي والاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز الشخصي

والأداء المهني" (أبو ريا، 2011، صفحة 30).

وذكر جوستيكي وآخرون (Justice et Al سنة 1981) أن الاحتراق الوظيفي أو الإنهاك

النفسي "هي حالة من الضعف والوهن تنتج عن الإحباطات التي تواجه الفرد في العمل، وتشمل

انخفاض الإنتاج والتعامل للإنساني مع الآخرين" (الجمال، 2013، صفحة 30).

ويعرفه لازاروس بأنه "حالة من الإجهاد نجمت عن تأثير الأعباء والمتطلبات المتواصلة والزائدة

الملقاة على الأفراد بحيث تفوق قدراتهم وطاقاتهم المهنية" (منصور، 2013، صفحة 12).

ويُعرف بنس و آراونس الاحتراق الوظيفي بأنه " حالة من الإجهاد البدني، والذهني، والعصبي، والانفعالي، وهي حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس والتعامل معهم لفترة طويلة، وفي مواقف تحتاج إلى بذل مجهود انفعالي مضاعف" (ادعيس، 2012، صفحة 43).

وفي ضوء استعراض هذه التعاريف يرى الباحث أنها لا تتضمن مفاهيم مختلفة، وإنما تكمل بعضها، وتتشرك جميعها في مفهوم يشتمل على كافة العناصر التي يحتويها الاحتراق، ومن خلال ما سبق نستنتج التعريف الآتي للاحتراق الوظيفي " مجموعة من الأعراض التي تتضمن كل من الإجهاد الجسمي والنفسي التي تسببها ضغوط العمل على المورد البشري، وبالتالي تُكون نظرة سلبية له اتجاه المهنة.

2- مظاهر الاحتراق الوظيفي

يمكن الاستدلال على حدوث الاحتراق الوظيفي من الأعراض التالية (أبو موسى و كلاب، 2011-2012، صفحة 19):

الشعور بالإرهاك النفسي والجسمي المؤدي لفقدان الطاقة النفسية، أو المعنوية وضعف الحيوية والنشاط وفقدان الشعور بتقدير الذات والاتجاه السلبي نحو العمل، وفقدان الدافعية والنظرة السلبية للذات والإحساس باليأس والعجز والفشل.

أداء العمل بطريقة روتينية ومقاومة التغيير والتطوير وفقدان الابتكار والروح الإبداعية وضعف الرغبة في الذهاب للعمل وأداء عمل ضعيف والإحساس بالإرهاك والتعب وتجنب التحدث مع الآخرين من الأصدقاء والزملاء في شؤون العمل والذاتية المطلقة والإحساس باللوم والذنب وتآنيب الضمير والتغيب غير المبرر عن العمل.

3- مصادر الاحتراق الوظيفي

وتنقسم مصادر الاحتراق الوظيفي إلى ما يلي (الكلوت، 2017، صفحة 34):

المصدر الأول: ينبع من الموظف نفسه من حيث سلوكه ومعيشتة، ومستوى ذكائه وظروفه الأسرية وطموحه وحالته الصحية نفسياً وإكلينيكياً.

المصدر الثاني: هو المنظمة التي يعمل بها الموظف من حيث عدم وضوح الأدوار أو ضغط العمل أو تقشي الظلم وعدم الإنصاف بين العاملين أو ممارسة النمط الديكتاتوري المتسلط من قبل القيادات أو عدم وجود أمان وظيفي.

المصدر الثالث: خارج المنظمة وأيضاً لا علاقة للموظف به ويتمثل بالضغوط الاجتماعية وظروف الحياة الاقتصادية في مجتمعه والثقافة الاجتماعية التي قد تكون محبطة للموظف وتطلعاته،

إضافة إلى ظروف وطنه السياسية التي تلقي بظلالها على الموظف، وتجعله دائم التفكير بمستقبله وأمانه، وتشكل له إحباطاً يؤثر على عمله، مما يجعله يقع في مستنقع الاحتراق الوظيفي.

وقد أشارت Maslach إلى أن جذور وأساس الاحتراق الوظيفي يكمن في مجموعة عوامل تتركز في الظروف الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، والفلسفة الإدارية لتنظيم العمل، حيث حددت Maslach & leitre مجموعة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات على النحو الآتي (ادعيس، 2012، الصفحات 52-54):

أولاً: المصادر المهنية الضاغطة

وتنتج هذه المصادر من الأسباب التالية:

1. نقص الدعم الاجتماعي: يُعد الدعم الاجتماعي من أهم مصادر شعور الفرد بالاستقرار النفسي خلال أدائه لمهام وظيفته، وقد وجدت Maslach أن عدم التوافق يحدث عندما يفقد الناس الارتباط الإيجابي مع الآخرين في مجال العمل، فالناس يسعدون وينشطون في المجتمعات ويقومون بأدوارهم على أكمل وجه عندما يتلقون المديح، ويشعرون بالراحة والسعادة لدعاية الآخرين الذين يحبونهم ويحترمونهم.

2. غموض الدور: يشير غموض الدور إلى افتقار المورد البشري التي يحتاج إليها لأداء دوره في المنظمة التي يعمل بها، تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم، ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف، ويعود غموض الدور إلى التناقض بين توقعات الآخرين عن أداء المورد البشري لعمله، وبين ما يجب عليه أدائه فعلياً، كما يحدث غموض الدور عادةً، عندما لا يُعطى المورد البشري معلومات كافية تمكنه من أداء عمله بأسلوب فعال، حيث اعتبرت المؤسسات التي تشجع المستويات العالية من غموض الدور أماكن غير صحية بالنسبة للموارد البشرية، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات عالية من الاحتراق.

3. عبء العمل: يمكن اعتبار عبء العمل مصدراً ذا تأثير مزدوج على الاحتراق الوظيفي ففي حين تُعد زيادة أعباء العمل ذات تأثير سلبي على مظاهر الحياة داخل المنظمات، فإن انخفاض أعباء العمل يحمل ذات التأثير السلبي، كذلك فإن زيادة أعباء العمل لا تقتصر على الكم (العبء الكمي) المرتبط بعدم تناسب وقت العمل مع المهام المطلوب إنجازها خلال هذا الوقت، بل تشمل الكيف (العبء النوعي) الناشئ عن نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهام العمل، وعلى الرغم من أن كلا النوعين يُعدان من مصادر الاحتراق الوظيفي إلا أنهما يفترقان في كون انخفاض أعباء العمل قد

لا يصل بالموارد البشري إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي، حيث يستثمر طاقته وقدراته في نشاطات أخرى.

ثانياً: المصادر الشخصية والنفسية

تتأثر المصادر الشخصية والنفسية للاحتراق الوظيفي بالخصائص الشخصية للفرد، وهي العمر الذي تبين أنه على علاقة ثابتة بالاحتراق الوظيفي، فهو يتضمن مؤشراً قوياً للاحتراق الوظيفي، على الرغم من أن بعض الآراء تقول إن الاحتراق الوظيفي هو خبرة نسائية في الغالب.

4- أبعاد الاحتراق الوظيفي

وتتمثل أبعاد الاحتراق الوظيفي بما يلي (الذبحاوي و الذبحاوي، 2016، صفحة 315):

1. الإجهاد الانفعالي أو النفسي:

هو فقدان المورد البشري للثقة بالذات، والروح المعنوية، وفقدان الاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاده كل طاقاته، وشعوره بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وهذا الشعور بالإرهاك العاطفي قد يلازمه شعور بالإحباط والشد النفسي، عندما يشعر المورد البشري أنه لم يعد قادراً على الاستمرار في تادية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه سابقاً، ومن السمات الشائعة للإرهاك العاطفي شعور المورد البشري بالفرع عند التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم، وتحدث حالة الإرهاك العاطفي للموارد البشرية في العادة بسبب المتطلبات النفسية والعاطفية المفرطة من قبل المستفيدين من الخدمة، يعكس مصطلح الإرهاك العاطفي فرضاً أساسياً مهماً لباحثي ظاهرة الاحتراق، فعلامات الاحتراق متصلة إلى حد كبير بشاغلي الوظائف الذين يتطلب عملهم انغماساً كبيراً في العمل، كما يفترض حالة من التيقظ المسبق، على عكس الضجر، الذي يشعر به من يشغلون الوظائف الذين يكون عملهم على وتيرة واحدة أو يتسم بالملل.

2. تبرد الشعور

وهو الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، الذي يتسم بالميل نحو تقويم الذات تقويماً سلبياً، وشعور الأفراد من خلاله بالفشل، وتدني شعورهم بالكفاءة في إنجاز الأعمال بنجاح أو تفاعلهم مع الآخرين، ويحدث ذلك في حالة شعور المورد البشري بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل، وتتمثل أعراض هذا البعد في مشاعر المورد البشري الذي توقع به باستمرار عقوبات تأديبية من قبل رئيسه أو في الشعور كما لو كان المورد البشري في سفينة تغرق بوسط البحر وتتلاطم بها الأمواج في كل اتجاه.

3. فقدان الشعور بالإنجاز

ويعني فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل، فيتمثل في نزوعهم نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم، سواء كان هؤلاء المستفيدون من داخل المنظمة أو خارجها، ويعني فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل معاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر، وفي هذه الحالة يتصف المورد البشري بالقسوة، والتشاؤم، وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل، وكذلك المستفيدين والمنظمة، كما يتسم المورد البشري في هذه الحالة بالبرود، وعدم اللامبالاة، والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، وقلة العناية بهم، كما ينعكس في فلسفته للمواقف المختلفة في العمل، وفي الإنسحاب من خلال اللجوء إلى الفترات الطويلة للراحة، أو الالتقاء بزملاء العمل والتحدث إليهم لفترات طويلة، كذلك الاستخدام المفرط للمصطلحات الفنية الخاصة بالعمل، ويستخدم كوسيلة دفاعية لتقليل الشعور بالذنب والإحباط الناتجين عن العمل، وتُعد المستويات المتوسطة من فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين مناسبة وضرورية للأداء الفعال في بعض الوظائف.

5- النظريات المفسرة للاحتراق الوظيفي

لم يدرس مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد وواضح في النظريات النفسية، وإنما بدأ بصورة استكشافية، وتم ربطه بضغوط العمل، وعلى أي حال فقد نظرت إليه بعض النظريات من خلال الإطار العام لها، وبحسب أدبيات علم النفس فإن هناك نظريات نفسية ثلاث تناولت ظاهرة الاحتراق وهي (أبو مسعود، 2010، صفحة 19):

1. نظرية التحليل النفسي

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

2. النظرية السلوكية

تفسر النظرية السلوكية الاحتراق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على أنه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، فالمعلم مثلاً الذي يعمل في مدرسة لا تتوافر فيها الوسائل التعليمية اللازمة، ويوجد بها مدير ومعلمين غير متعاونين، وكذلك تلاميذ لا تتوافر لديهم دافعية صادقة للتعلم، فضلاً عن ضغوط الزوجة والأولاد، إضافة إلى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل تحت البيئة المحيطة بالمعلم وتلك البيئة بهذا الشكل غير مناسبة، وإذا لم يتعلم الفرد سلوكات تكيفيه مقبولة فإنه قد يتعلم سلوكاً غير سوي، يسمى الاحتراق (Burnout) ومع ذلك فيمكن استخدام فنيات تعديل السلوك لمقابلة تلك المشكلة، ومن الفنيات السلوكية المفيدة في التصدي لمشكلة الاحتراق الوظيفي: فنية التعزيز وزيادة الدعم للفرد، والضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط، والاسترخاء وأخذ الحمامات الدافئة.

3. النظرية الوجودية

فتركز في تفسيرها للاحتراق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينما يفقد الفرد المعنى والمغزى من حياته، فإنه يعاني نوعاً من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم أهمية حياته، ويحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق أهدافه مما يعرضه للاحتراق الوظيفي، لذلك فالعلاقة بين الاحتراق الوظيفي وعدم الإحساس بالمعنى علاقة تبادلية فهما وجهان لعملة واحدة إن جاز لنا القول، إذ إن الاحتراق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد، كما أن فقدان المعنى يمكن أن يؤدي للاحتراق الوظيفي.

مع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة، ولكن يمكن الدمج بين تلك الآراء، فنقول: إن الاحتراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد وصفاته مع البيئة المحيطة به، إذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحتراق النفسي فإذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء أكانت ضغوط زيادة العبء عليه، أو ضغوط قلة العبء، ولم يستطع التعامل معها بطريقة سوية، فستقل كفاءته ويترتب عليه قلة الدعم المقدم له، وكذلك قلة إنتاجه مما يعرض الفرد للاحتراق الوظيفي بل قد يترك عمله، أو على أقل تقدير توجد النية لترك العمل إن وجد عملاً مناسباً غير عمله الحالي، مما يبين الأثر الخطير للاحتراق الوظيفي على المجتمع كله.

6- النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي

تعددت النماذج المفسرة لظاهرة الاحتراق الوظيفي، ومنها ما يلي (الكحلوت، 2017، الصفحات 27-28):

1. نموذج تشيرنس: قدم (Chemiss) النموذج الشامل للاحتراق الوظيفي، وقد قابل مع معاونيه (28) مهنياً مبتدئاً في أربعة مجالات هي مجال الصحة، ومجال القانون، ومجال التمريض في المستشفيات العامة، ومجال التدريس في المدارس الثانوية، وتم مقابلة المفحوصين عدة مرات خلال فترة تتراوح من سنة إلى سنتين، ويوضح نموذج تشيرنس التالي:

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

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

3. نموذج العلاقات البنائية: يقدم هذا النموذج وصفاً للعلاقات المتبادلة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي: الإنجاز الشخصي، ومشاعر الإجهاد من حيث تأثير كل منهما على الآخر، فيشير إلى أن بعد الإنجاز الشخصي يؤثر على الإجهاد الانفعالي، بمعنى أنه كلما ارتفع إنجاز الفرد قل إحساسه بالإجهاد، وكذلك إحساسه بالإجهاد، وكذلك إحساسه بتباعد المشاعر، هذا من جانب ومن جانب آخر يوضح النموذج تأثير استراتيجيات المواجهة على الاحتراق الوظيفي والتي صنفت إلى استراتيجيات

فعالة، وأخرى غير فعالة، وأوضح ارتباط استراتيجيات المواجهات الفعالة بالإنجاز الشخصي، بينما ارتبطت الاستراتيجيات غير الفعالة بمشاعر الإجهاد، بمعنى أن هناك نوعاً من العلاقات المتبادلة بين استراتيجيات المواجهة بنوعها، وبين الاحتراق الوظيفي، وكذلك بين أبعاد الاحتراق الوظيفي ببعضها البعض وهما بعدي تبدل المشاعر والإجهاد الانفعالي، وبين البعد الثالث للاحتراق الوظيفي، بينما يدل انخفاضه على ارتفاع الاحتراق الوظيفي وهو بعد الإنجاز الشخصي.

7- طرق التغلب على الاحتراق الوظيفي والوقاية منه

إذا أردنا أن نتغلب على الاحتراق الوظيفي فإن هناك جبهتين لمواجهته، الأولى: هي أن ننظر بعمق ونفحص بيئة العمل ذاتها وما فيها من عبء زائد ومزمن للعمل، وبيروقراطية متزايدة، وأعمال كتابية، وتواصل ضحل، ومردود ضعيف، ونقص للمكافآت، وغياب للدعم.

فهذه جميعاً عوامل تسهم في حدوث الاحتراق الوظيفي، وهي أيضاً مكونات يمكن تغييرها إذا كانت الإدارة راغبة في ذلك مع الأخذ في الاعتبار أن هناك تكلفة مرتفعة من جراء الظروف التي تدعم الاحتراق الوظيفي، وهو عكس ما يعتقد كثير من المديرين في الوقت الراهن، وتتضمن هذه التكلفة الانقطاع عن العمل، وانخفاض الأداء والروح المعنوية، وزيادة في طلب التقاعد، والتدهور في الصحة الجسمية للموظفين والذي ينجم عنه زيادة تكاليف الرعاية الصحية التي تدفع في علاج الأمراض المرتبطة بالضغط، والجبهة الثانية مفادها: بما أننا جميعاً معرضون للمرور خلال دورة العمل عدة مرات في حياتنا والمهنية والوظيفية، فهناك العديد من الأشياء التي يمكن أن نقدمها لأنفسنا والتي يمكنها مساعدتنا في التعامل مع الاحتراق الوظيفي، ولعل من أهمها مواجهة ومجابهة بيئة العمل غير الصحية بدرجة أو أخرى، وهي استراتيجيات مواجهة لن تساعدنا في حياتنا الشخصية والعائلية.

وهناك عدد من الخطوات التي يمكن اتخاذها للتعامل مع الاحتراق الوظيفي ومحاولة التغلب عليه

منها (ادعيس، 2012، صفحة 57):

1. العمل على فهم عمك الشخصي وأساليبك في الاستجابة للضغط، فإذا استطعت العمل على فهم استجاباتك بشكل كامل، فسوف تتعلم تحديد أنماط السلوك غير الفعالة بالنسبة لك، وبمجرد أن تحددتها فسوف تعمل على تغييرها.

2. العمل على إعادة فحص قيمك، أهدافك، أولوياتك، فالأهداف غير الواقعية بالنسبة لوظائفنا وأدائنا سوف تعمل على تعرضنا للإحباط والارتباك، ويضع معظمنا أهدافاً غامضة، ولا يتوقف لمراجعتها والتأكد من ملائمتها وصلاحتها، ومن ثم ينبغي علينا مراجعة أهدافنا من حين لآخر وتحديثها والتأكد من قابليتها للتنفيذ وترتيبها حسب الأولوية.

3. العمل على تقسيم مجالات: العمل، المنزل، الحياة الاجتماعية وهكذا، ثم نركز قدر الإمكان على كل مجال عندما نعيشه، بمعنى أن نركز على العمل ونحن في العمل ونركز على الحياة العائلية والأسرية بعد أن ننهي من العمل وهكذا، وألا نسمح لضغوط مجال أن تؤثر على مجال آخر.

4. العمل على بناء نظام للمساندة الاجتماعية، فكل إنسان بحاجة إلى أصدقاء، ويصدق ذلك أكثر على الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط مرتفعة ونحن نحتاج إلى أكثر من نوع من الأصدقاء والزملاء، نحتاج إلى أناس يصغون إلينا وإلى أيدٍ حانية تقدم لنا النصح دون تجريح ودون الحكم المسبق على كلامنا وأفكارنا وأفعالنا، وإلى أناس يقدرُون اهتماماتنا، ويشاركوننا اهتماماتنا وقيمنا ورؤانا وأولوياتنا ويمدوننا برؤية واقعية عندما تختل الأشياء أمامنا.

هناك عدد من الاستراتيجيات لمنع أو خفض الاحتراق الوظيفي وتتمثل في اتخاذ نهج من شقين

(ادعيس، 2012، صفحة 57):

- المؤسسة: التركيز على تغيير بيئة العمل أو الظروف التي تسبب الاحتراق الوظيفي.
- الفرد نفسه: فعلى سبيل المثال نقوم بتدريب الفرد على استراتيجيات التأقلم وأساليب التعامل مع الضغوط.

ومن الجدير بالذكر أنه يقع على المدير والمشرف في المؤسسة دور هام في منع وتقليل الاحتراق الوظيفي، من خلال التأثير المباشر على خصائص العمل، مثل توزيع عبء العمل، والأدوار والمهام، بالإضافة إلى ذلك فهم يمثلون الوجه الإنساني للمؤسسة، وبالتالي لهم تأثير كبير على ثقافة المؤسسة والعاملين فيها، فمن المهم التركيز على اكساب وتدريب المدراء والمشرفين في المنظمة على استراتيجيات لتحديد الفعالية والاستجابة للاحتراق الوظيفي.

8- نتائج الاحتراق الوظيفي

يشير كنجهام (Knngnam) إلى أن تبعات الاحتراق الوظيفي تتمثل في مجموعة من الاستجابات الفسيولوجية، والتي تنتج من تعرض المورد البشري للمستويات المرتفعة من الضغوط وتعتمد بشكل كبير على إدراك المورد البشري وتفسيره للعالم من حوله وعلى التعامل مع هذا العالم وهي (منصور، 2013، الصفحات 18-19):

1. الاستجابات الفسيولوجية: تتمثل التبعات الفسيولوجية في:

- ارتفاع ضغط الدم.
- ارتفاع معدل ضربات القلب.
- اضطرابات في المعدة.

• جفاف الحلق.

• ضيق في التنفس.

2. الاستجابات النفسية: والتي تتمثل في:

• الاستجابات العقلية: ومن أمثلة الاستجابات العقلية نقص القدرة على التركيز واضطراب في التفكير، وضعف القدرة على التذكر وتهويل الأحداث وضعف القدرة على حل المشكلات وإصدار الأحكام واتخاذ القرار.

• الاستجابات الانفعالية: وتتمثل في القلق، الغضب، الاكتئاب، الحزن والوحدة النفسية وفي هذا الصدد يشير كنجهايم إلى أنه إذا ظل الموقف مستمراً فإن انفعالات المورد البشري تزداد اضطراباً.

• الاستجابات السلوكية: أما الاستجابات السلوكية فتتمثل في العدوان وترك المهنة وزيادة معدل الغياب والتعب لأقل مجهود.

ثالثاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحترق الوظيفي

أشارت نتائج المسح المكتبي للدراسات السابقة قلة وجود دراسات على حد علم الباحث، تبحث بشكل مباشر في أثر الثقافة التنظيمية على الاحترق الوظيفي.

للثقافة التنظيمية أثر فعال في ارتفاع أو انخفاض ظاهرة الاحترق الوظيفي داخل المنظمات، وفي هذه الدراسة قمنا باختيار المشاركة، التعلم، التوجه الاستراتيجي، نظام الحوافز والمكافآت، نظام الرقابة، والاتصالات كأبعاد لمتغير الثقافة التنظيمية، وكان أثرها في زيادة أو انخفاض نسبة الاحترق الوظيفي على النحو التالي:

1. أثر بعد المشاركة على الاحترق الوظيفي

تؤدي المشاركة في الإدارة إلى اتخاذ القرارات بمشاركة الكليات ومن ثم القيام بذلك في جو عمل أفضل، وفرصة للنهوض بالخبرات المتخصصة لاستخدام أكثر كفاءة لقدراتهم والتسبب في تحسين المستوى العلمي للجامعة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وبالتالي فإن مقدار الاحترق الوظيفي يقل، لأن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والاحترق الوظيفي (Zamini, Zamini, & Barzegary, 2011, p. 1967).

1- أثر بعد التعلم على الاحتراق الوظيفي

إن الافتقار إلى المكافآت المناسبة للعمل، وعدم كفاية الدفع للأنشطة وقبل كل شيء الافتقار إلى المكافآت الأخلاقية والاجتماعية لها علاقة وثيقة مع الشعور بالفشل وعدم كفاءة الفرد تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، من المحتمل أن يؤدي وجود مثل هذه الاختلافات بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة إلى مزيد من الاحتراق الوظيفي بين الموظفين، وأشارت نتائج دراسة (BAHROLOLUM,1999) إلى " وجود علاقة ذات مغزى بين مستويات التعليم والرضا الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت الدرجة التعليمية زاد الرضا الوظيفي وانخفض الاحتراق الوظيفي" (Bahrololum.H, 1999).

2- أثر بعد التوجه الاستراتيجي على الاحتراق الوظيفي

إن وضوح رسالة المنظمة وتحديد أهدافها بدقة يدفع بالموظفين إلى العمل بجد وكفاءة، وشعورهم بالارتياح والرضا عن العمل عند تحديد الوسائل التي يجب استخدامها لتحقيق أهدافها المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض نسبة ظاهرة الاحتراق الوظيفي لديهم.

3- أثر بعد نظام الحوافز والمكافآت على الاحتراق الوظيفي

يرتبط التزام العاملين في منظماتهم بالعديد من العوامل منها الحوافز والمكافآت الذي له أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والتميز في للمنظمات، فهي أحد العوامل الأساسية لتحقيق الرضا الوظيفي الذي يقود إلى انخفاض نسبة حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، وتعتبر الأجور أحد العوامل المحفزة للموارد البشرية فهي " تساعد في تعزيز رغبة الموظف بالبقاء داخل المنظمة وكذلك المساهمة في تقليل الصراعات والمشاكل بين الموظفين وبين الموظفين والإدارة" (حسين، نعمه، و أحمد ، صفحة 130).

4- أثر بعد نظام الرقابة على الاحتراق الوظيفي

يتمثل نظام الرقابة في المنظمة بمقارنة أنشطة المنظمة والموارد البشرية الفعلية بالمعايير التي تم وضعها مسبقاً عند القيام بعملية التخطيط وتحديد الأهداف طويلة المدى.

ويؤثر نظام الرقابة على الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الباحث أنه كلما زادت عملية الرقابة على الأنشطة والعمليات انخفضت نسبة حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين وذلك نتيجة معالجة المشاكل الواقعة في نفس الوقت وليس بعد انتهاء النشاط أو العملية.

5- أثر بعد الاتصالات على الاحتراق الوظيفي

تمثل الاتصالات في المنظمة الوسيلة الوحيدة التي يتم من خلالها تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد نجاح أي منظمة على شبكة الاتصالات الموجودة بها، فكلما كانت الاتصالات شاملة لكل أنواع الاتصالات من اتصال صاعد واتصال هابط واتصال أفقي واتصال رأسي وهكذا، يساعد ذلك على انسياب وتدفق المعلومات والبيانات وكذلك سير العمل وأداءه بشكل إيجابي ومحقق للأهداف التنظيمية، وبذلك تنخفض نسبة حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي نتيجة ارتياح الإدارة والموظفين عند تحقيقهم للأهداف المخطط لها، نتيجة الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة ويسر.

وبعد التطرق إلى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي بالتفصيل كل بعد على حدى، نستنتج أنه كلما زادت نسبة أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمة تؤدي إلى تحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي لدى الموظفين الذي يجعلهم راغبين بالبقاء داخل المنظمة ويقلل من نسبة حدوث ظاهرة الاحتراق الوظيفي وانتشارها بين الموظفين بالمنظمة (أبو ريا، 2011، صفحة 26).

الخلاصة

على ضوء ما قدمناه سابقاً، تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز المشتركة بين العاملين التي تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة، مما أعطت سمة مميزة للتنظيم، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الخارجية التي تتعرض لها، فالثقافة تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

فالثقافة تعكس صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كالعائلة، إذ يجب على المؤسسة تبني استراتيجيات لتكوين ثقافة تنظيمية ناجحة مثل استراتيجية التطبيع الاجتماعي واستراتيجية دمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة.

المحور الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة

محمد خيضر - بسكرة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة و المتمثلة في: ما أثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في جامعة محمد خيضر - بسكرة؟ وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة و تساؤلاتها، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام، الأول عرفنا فيه المؤسسة محل الدراسة ، والثاني تم فيه عرض وتحليل نتائج البحث، والثالث اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، وكغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة بسكرة مهام تكوين الطلبة والإطارات والمساهمة في نشر إنتاج، تحصيل العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تضطلع الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تثمين نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية والمحلية والدولية، وقد مر إنشاء جامعة محمد خيضر - بسكرة، بثلاث مراحل (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، صفحة 09):

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية الثلاثة التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ 84/08/18).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقمي 253-84 المؤرخ في 84/08/05).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 86/08/18).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد السابقة الذكر تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، وقد تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم (92-295) المؤرخ في 1992/07/07) وخلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي:

- معهد العلوم الدقيقة.
- معهد الهندسة المدنية.
- معهد العلوم الاقتصادية.
- معهد الإلكترونيك.
- معهد الإعلام الآلي.
- معهد الأدب العربي.
- معهد علم الاجتماع.
- معهد الإنجليزية.

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد وذلك بموجب المرسوم رقم (98-219) المؤرخ في 98/07/07) وهذه المعاهد هي: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، معهد الكهرباء التقنية).

في إطار سياسة إصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم (98/387 المؤرخ في 02/12/98) المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة والمتمم للمرسوم النموذجي رقم (83-544) المؤرخ في 17/09/83) المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى ثلاث كليات:

1. كلية العلوم وعلوم الهندسة.

2. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

3. كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم (04-255) المؤرخ في (29/08/2004) المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم (98-219) المؤرخ في (07/07/1998) والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر - بسكرة - المعدل أصبحت الجامعة تتكون من 04 كليات هي:

1. كلية العلوم والهندسة: تضم 14 قسم.

2. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية: تضم 08 أقسام.

3. كلية الحقوق والعلوم السياسية: تضم قسمين.

4. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير: تضم 03 أقسام.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم (90-09) المؤرخ في 17 فيفري 2009) الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم (98-219) المؤرخ في 07 جويلية 1998) وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية الآداب واللغات.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع (04) نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

سيتم في هذا المبحث استعراض الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

1- الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة.

1. الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (01) يوضح: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الرقم	الجنس	العدد	النسبة المئوية
01	ذكر	26	54.2 %
02	أنثى	22	45.8 %
03	المجموع	48	100 %

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (01) أعلاه أن نسبة 54.2 % من أفراد العينة هم من الذكور، بينما نسبة 45.8 % هم من الإناث، وهذا يدل على أن غالبية أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة هم من الذكور.

رجع ذلك لأن الذكور لديهم الحرية في التحرك والسفر وتلبية متطلبات الوظيفة أكثر من الإناث، وهو ما يفسر أن يكون غالبية الموظفين من الذكور.

2. الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن.

الجدول رقم (02) يوضح: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن.

الرقم	فئات السن	العدد	النسبة المئوية
01	من 30 إلى 40	17	35.4 %
02	من 40 إلى 50	21	43.8 %
03	أكثر من 50	10	20.8 %

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

04	المجموع	48	% 100
----	---------	----	-------

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (02) أعلاه أن نسبة 35.4 % من أفراد العينة سنهم يتراوح بين 30-40 سنة، بينما نسبة 43.8 % من أفراد العينة سنهم يتراوح بين 40-50 سنة، في حين نسبة 20.8 % من أفراد العينة سنهم أكثر من 50 سنة.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 40-50 سنة حيث بلغ عددهم 21 أستاذ وبنسبة 43.8 %، وهذا يدل على أن غالبية أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة هم من فئة الكهول ، وهذا يتناسب مع خصائص المجتمع الجزائري، حيث أن الفئة الأكبر من أساتذة الجامعات في الجزائر هم من فئة الكهول، كما أن قطاع التعليم العالي يتطلب الحصول على شهادة الدكتوراه بالنسبة للمرشح في مسابقة التوظيف.

3. الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة العلمية.

الجدول رقم (03) يوضح: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة العلمية.

الرقم	الرتبة العلمية	العدد	النسبة المئوية
01	أستاذ مساعد ب	1	%2.1
02	أستاذ مساعد أ	7	%14.6
03	أستاذ محاضر ب	15	%31.3
04	أستاذ محاضر أ	17	%35.4
05	أستاذ	8	%16.7
06	المجموع	48	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (03) أعلاه أن نسبة 2.1 % من أفراد العينة حاصلون على رتبة أستاذ مساعد (ب)، بينما نسبة 14.6 % من أفراد العينة حاصلون على رتبة أستاذ مساعد (أ)، في حين نسبة 31.3 % من أفراد العينة حاصلون على رتبة أستاذ محاضر (ب)، كما أن نسبة 35.4 % من أفراد العينة حاصلون على رتبة أستاذ محاضر (أ)، بالإضافة إلى نسبة 16.7 %

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

من أفراد العينة حاصلون على رتبة أستاذ، وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة يحملون رتبة أستاذ محاضر (أ) حيث بلغ عددهم 17 بنسبة 35.4%.

4. الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
الجدول رقم (04) يوضح: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الرقم	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
01	أقل من 5 سنوات	3	6.3%
02	من 5-10 سنوات	13	27.1%
03	من 10-15 سنة	20	41.7%
04	أكثر من 15 سنة	12	25%
05	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (04) أعلاه أن نسبة 6.3% من أفراد العينة هم من ذوي خبرات أقل من (5) سنوات، بينما نسبة 27.1% من أفراد العينة تتراوح سنوات العمل لديهم بين (5-10) سنوات، في حين نسبة 41.7% من أفراد العينة هم ذوي أقدمية تتراوح بين (10-15) سنة، كما أن نسبة 25% من أفراد العينة تفوق خبراتهم (15) سنة.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي الخبرات التي تتراوح بين (10-15) سنة، حيث بلغ عددهم 20 أستاذ، أي بنسبة تعادل 41.7%.

2- تحليل اتجاهات المبحوثين نحو متغير الاحتراق الوظيفي.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالاحتراق الوظيفي، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري،....الخ).

1. تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "الإجهاد الإنفعالي والنفسي" للمتغير التابع الاحتراق الوظيفي.

الجدول رقم (05) يوضح: تحليل عبارات بعد الإجهاد الانفعالي والنفسي.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارات
3	محايد	1.01	2.67	أشعر بأنني مستنزف عاطفياً.	01
5	غير موافق	0.97	2.17	أشعر بالقلق عند الاستيقاظ صباحاً لمواجهة يوم عمل جديد.	02
6	غير موافق	0.87	1.96	أشعر بالضجر والملل بسبب عملي.	03
2	محايد	1.17	3.17	أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في عملي	04
4	غير موافق	1.00	2.40	التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر.	05
7	غير موافق	0.88	1.94	أشعر بالإحباط في عملي	06
1	موافق	0.96	3.52	أشعر أنني أبذل جهداً كبيراً عند ممارستي لعملي	07
	غير موافق	0.61	2.54	الإجهاد الانفعالي أو النفسي	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (07) فقرات تخص هذا البعد "الإجهاد الإنفعالي والنفسي"، تمثلت من (1-7) كما هو موضح في الجدول (05)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2.54) بانحراف معياري قدره (0.61)، أي كانت اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "غير موافق"، باستثناء العبارات رقم (1،4،7) والتي نصت على "أشعر بأنني مستنزف عاطفياً، أشعر

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في عملي، أشعر أنني أبذل جهداً كبيراً عند ممارستي لعملي"، وهذا يدل على أن الإجهاد الإنفعالي والنفسي بشكل عام في الجامعة بأن الأساتذة يعانون من شعورهم باستنزاف طاقاتهم، أما باقي العبارات فهي توحى بشكل عام أن أساتذة الجامعة لديهم الإحساس والشعور بالراحة والطمأنينة بالعمل.

2. تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "تبدل الشعور" للمتغير التابع الاحتراق

الوظيفي.

الجدول رقم (06) يوضح: تحليل عبارات بعد تبدل الشعور.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ترتيب العبارات
5	غير موافق	1.03	2.04	أصبحت شخصاً قاسياً على الناس منذ أن بدأت هذا العمل.	08
4	غير موافق	1.05	2.17	أشعر بالإنزعاج والقلق لأن هذه المهنة زادت من سلبية عواطفني وتبدل مشاعري.	09
3	غير موافق	0.90	2.17	أشعر بالجمود في التعامل مع الفئات الأخرى.	10
1	غير موافق	0.96	2.52	أشعر أن الإدارة تلومني على بعض المشاكل التي يعانون منها.	11
2	غير موافق	0.83	2.25	إنني في الواقع لا أكره لما يحدث مع الآخرين	12
	غير موافق	0.72	2.22	تبدل الشعور	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "تبلد الشعور"، تمثلت من (8-12) وكما هو موضح في الجدول (06)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2.22) بانحراف معياري قدره (0.72)، أي كانت اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "غير موافق"، وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن أفراد العينة لا يعانون من تبلد الشعور في عملهم، وتتوفر لهم الظروف المناسبة للعمل.

3. تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "فقدان الشعور بالإنجاز" للمتغير التابع الاحتراق الوظيفي .

الجدول رقم (07) يوضح: تحليل عبارات بعد فقدان الشعور بالإنجاز.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارات
1	موافق	0.68	3.79	أستطيع أن أفهم كيف يشعر الآخريين اتجاه مهنتي	13
4	غير موافق	1.11	2.54	أجد صعوبة في تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه	14
2	محايد	1.06	2.94	أشعر بالإرهاق والتعب	15
3	محايد	1.07	2.71	أشعر بأنني لم أنجز أشياء كثيرة ذات قيمة وأهمية في مهنتي	16
5	غير موافق	0.72	2.25	أشعر بأنني لا أؤثر إيجاباً في حياة الآخريين	17
7	غير موافق	0.83	2.17	أتعامل بكل عصبية مع المشاكل الانفعالية والعاطفية أثناء ممارستي مهنتي.	18
6	غير موافق	0.74	2.21	أشعر بعدم الارتياح عند تعاملي مع الآخريين	19
	محايد	0.53	2.65	فقدان الشعور بالإنجاز	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (7) فقرات تخص هذا البعد "فقدان الشعور الإنجاز"، تمثلت من (13-19) كما هو موضح في الجدول (07)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2.65) بانحراف معياري قدره (0.53)، أي كانت اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "محايد"، باستثناء العبارة (13) والتي نصت على "أستطيع أن أفهم كيف يشعر الآخرون اتجاه مهنتي" التي كان اتجاه مبحوثي الدراسة "موافق"، والعبارات (14،17،18،19)، التي نصت على "أجد صعوبة في تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه، أشعر بأنني لا أؤثر إيجاباً في حياة الآخرين، أتعامل بكل عصبية مع المشاكل الانفعالية والعاطفية أثناء ممارستي مهنتي، أشعر بعدم الارتياح عند تعاملي مع الآخرين"، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة لا يعانون من فقدان الشعور بالإنجاز.

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (08) أدناه إن الوسط الحسابي الإجمالي للمتغير التابع الإحترق الوظيفي قد بلغ (2.50) وهو يقع في المدى [180-2.59] من مقياس ليكارت الخماسي، و هذا ما يدل على أن مستوى الإحترق الوظيفي منخفض وضعيف، ويأتي بعد فقدان الشعور بالإنجاز أولاً في ترتيب الأبعاد الثلاثة للإحترق الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (2.65) ثم يليه بعد الإجهاد الإنفعالي والنفسي بمتوسط حسابي بلغ (2.54) ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد تبدل الشعور بمتوسط حسابي قدره (2.22).

الجدول رقم (08) يوضح: تحليل أبعاد "الإحترق الوظيفي".

أبعاد الإحترق الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
فقدان الشعور بالإنجاز	2.65	0.53	محايد	1
الإجهاد الإنفعالي والنفسي	2.54	0.61	غير موافق	2
تبدل الشعور	2.22	0.72	غير موافق	3
الإجمالي (الإحترق الوظيفي)	2.50	0.52	غير موافق	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

وعليه من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (08) يمكن القول أن الاحتراق الوظيفي في جامعة محمد خيضر - بسكرة يرتكز على فقدان الشعور بالإنجاز أولاً ثم الإجهاد الإنفعالي والنفسي ثانياً بعدها يأتي تبرد الشعور.

3- تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور الثقافة التنظيمية.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

1. تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد " المشاركة " للمتغير المستقل الثقافة

التنظيمية.

الجدول رقم (09) يوضح: تحليل عبارات بعد " المشاركة ".

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبارات
3	محايد	1.05	3.33	تتوفر للأساتذة ظروفاً ملائمة لتقديم الأفكار وإبداء المقترحات	01
5	محايد	1.09	2.83	تحرص الجامعة على إشراك الأساتذة في صناعة القرارات بدلاً من تمركزها في يد الإدارة	02
1	موافق	0.77	3.71	يؤدي الأساتذة أعمالهم برغبة	03
2	موافق	0.89	3.40	تسعى الجامعة إلى تأمين ظروف عمل جيدة بما يجعل العمل مثيراً ويتم عن طيب خاطر	04
4	محايد	0.95	2.98	تساهم الأعراف والتقاليد الخاصة بالجامعة في توحيد الأساتذة وزيادة فاعليتهم في العمل	05

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

	محايد	0.70	3.25	المشاركة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "المشاركة"، تمثلت من (1-5) كما هو موضح في الجدول (09)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.2500) بانحراف معياري قدره (0.70)، ووفقاً لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تشير إلى مستوى محايد، باستثناء العبارة (يؤدي الأساتذة أعمالهم برغبة)، التي كانت بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.77)، والعبارة (تسعى الجامعة إلى تأمين ظروف عمل جيدة بما يجعل العمل مثيراً ويتم عن طيب خاطر) التي كانت بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.89)، وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد المشاركة لم يتحصل على درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة بناءً على قيمة الوسط الحسابي.

2. تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "التعلم" للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (10) يوضح : تحليل عبارات بعد "التعلم".

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارات
1	موافق	1.02	3.58	تحرص الجامعة على تطوير مهارات الأساتذة ومعارفهم عبر إشراكهم في برامج تدريبية مستمرة	06
4	محايد	0.90	3.06	يسعى المدراء لتحسين قدراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة	07
2	محايد	0.99	3.33	يقوم الأساتذة بتعليم بعضهم البعض عبر تشارك المهارات والمعرفة	08
5	محايد	0.94	2.96	تحرص الجامعة على تقديم التقارير	09

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

				التحليلية حول نوعية العمل المؤدى، احتياجات الأساتذة	
3	محايد	1.01	3.17	تحفز الجامعة الأساتذة على الاهتمام بالمعارف التي يتلقونها خلال التدريب	10
	محايد	0.70	3.22	التعلم	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "التعلم" ، تمثلت من (6-10) كما هو موضح في الجدول (10)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.22) بانحراف معياري قدره (0.70)، ووفقاً لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تشير إلى مستوى محايد، باستثناء العبارة (تحرص الجامعة على تطوير مهارات الأساتذة ومعارفهم عبر إشراكهم في برامج تدريبية مستمرة)، التي كانت بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.02)، وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد التعلم لم يتحصل على درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة بناءً على قيمة الوسط الحسابي.

3. تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "التوجه الاستراتيجي" للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (11) يوضح: تحليل عبارات بعد "التوجه الاستراتيجي".

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
4	محايد	1.09	3.23	لدى الجامعة استراتيجية واضحة وخطط ذات أهداف طويلة الأمد	11
2	محايد	0.95	3.38	تهتم الجامعة بتحقيق أهدافها وإنجاز خططها بشكل دؤوب	12

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

1	موافق	0.91	3.60	يسير العمل في الجامعة كما هو مخطط له وكل أستاذ يعلم ما هي واجباته	13
3	محايد	0.84	3.38	تصبح رؤية الجامعة حقيقة واقعة شيئاً فشيئاً	14
5	محايد	1.01	2.90	لدى الأساتذة رؤية واضحة ومشتركة للجامعة	15
	محايد	0.77	3.29	التوجه الاستراتيجي	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "التوجه الاستراتيجي"، تمثلت من (11-15) كما هو موضح في الجدول (11)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.29) بانحراف معياري قدره (0.77)، ووفقاً لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تشير إلى مستوى محايد، باستثناء العبارة (يسير العمل في الجامعة كما هو مخطط له وكل أستاذ يعلم ما هي واجباته)، التي كانت بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.91)، وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد التوجه الاستراتيجي تحصل على درجة موافقة متوسطة بناءً على قيمة الوسط الحسابي.

4. تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "نظام الحوافز والمكافآت" للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (12) يوضح : تحليل عبارات بعد "نظام الحوافز والمكافآت".

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
1	موافق	1.10	3.44	يحصل الأساتذة على رواتب وأجور موازية لما يقدموه من عمل.	16

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

5	غير موافق	0.94	2.56	تقدم الجامعة مكافآت نقدية وغير نقدية للأعمال المتميزة كالأفكار والإبداعات.	17
3	محايد	0.98	2.85	تطبق الجامعة نظام الإنضباط وتفرض العقوبات بشكل عادل.	18
2	موافق	0.91	2.88	يتم معاقبة الأساتذة المقصرين كإجراء لتحفيزهم.	19
4	محايد	0.81	2.75	تهتم الجامعة برعاية الأساتذة وتأمين احتياجاتهم	20
	محايد	0.73	2.89	نظام الحوافز والمكافآت	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "نظام الحوافز والمكافآت"، تمثلت من (16-20) كما هو موضح في الجدول (12)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2.89) بانحراف معياري قدره (0.73)، ووفقاً لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تشير إلى مستوى محايد، باستثناء العبارة (يحصل الأساتذة على رواتب وأجور موازية لما يقدموه من عمل)، التي كانت بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.91)، والعبارة (تقدم الجامعة مكافآت نقدية وغير نقدية للأعمال المتميزة كالأفكار والإبداعات)، التي كانت بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.94)، وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد نظام الحوافز والمكافآت كان له درجة موافقة ضعيفة وذلك بناءً على قيمة الوسط الحسابي له.

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

5. تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "نظام الرقابة" للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (13) يوضح : تحليل عبارات بعد "نظام الرقابة".

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ترتيب العبارة
4	محايد	0.99	3.23	قواعد ومراقبة الأداء في الجامعة توجه الأساتذة أكثر مما تقيدهم.	21
3	موافق	0.96	3.44	لدى الأساتذة الحرية اللازمة في أداء العمل وهم يعتقدون بأن المدراء يجب أن يبينوا هذا الاتجاه.	22
2	موافق	0.92	3.56	أسلوب مراقبة أداء الأساتذة من قبل المدراء لا يقيد حريتهم في العمل.	23
1	موافق	0.81	3.94	يعول الأساتذة على أسلوب الرقابة الذاتية في مراقبة أدائهم.	24
5	محايد	0.90	3.10	تمتاز الإجراءات الرقابية بالدقة وسرعة الإنجاز.	25
	موافق	0.64	3.45	نظام الرقابة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "نظام الرقابة"، تمثلت من (20-25) كما هو موضح في الجدول (13)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.45)

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

بانحراف معياري قدره (0.64)، ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تشير إلى مستوى موافق، باستثناء العبارة (قواعد ومراقبة الأداء في الجامعة توجه الأساتذة أكثر مما تقيدهم)، التي كانت بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.99)، والعبارة (تمتاز الإجراءات الرقابية بالدقة وسرعة الإنجاز)، التي كانت بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.90)، وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد نظام الرقابة تحصل على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة وذلك بناءً على قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي له حسب معيار الدراسة هو موافق.

6. تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "الاتصالات" للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (14) يوضح: تحليل عبارات بعد "الاتصالات".

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
3	محايد	0.93	3.33	تكون الاستجابة لأوامر المدراء يسيرة ولا تمر بسلسلة من حلقات الاتصال.	26
5	محايد	1.02	3.12	تتطابق توجيهات المدراء مع أفعالهم وسلوكياتهم.	27
4	محايد	0.82	3.29	يسعى المدراء إلى مساعدة الأساتذة وتقديم النصح إليهم.	28
1	موافق	0.76	3.87	تكون الاتصالات فيما بين الأساتذة ودية (غير رسمية).	29
2	موافق	0.89	3.60	تتاح للأساتذة إمكانية مقابلة المدير والإدارة العليا وتبادل الحوار معهم.	30

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

الاتصالات	3.44	0.64	موافق
-----------	------	------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص بعد "الاتصالات"، تمثلت من (25-30) كما هو موضح في الجدول (14)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.44) بانحراف معياري قدره (0.64) ووفقاً لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تشير إلى مستوى موافق، باستثناء العبارة (تكون الاستجابة لأوامر المدراء يسيرة ولا تمر بسلسلة من حلقات الاتصال)، التي كانت بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.93)، والعبارة (تتطابق توجيهات المدراء مع أفعالهم وسلوكياتهم)، التي كانت بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.02)، والعبارة (يسعى المدراء إلى مساعدة الأساتذة وتقديم النصح إليهم)، التي كانت بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.82) وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد الاتصالات تحصل على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة وذلك لأن المتوسط الحسابي الإجمالي له حسب معيار الدراسة هو موافق.

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (15) أدناه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية قد بلغ (3.26) وهو يقع في المدى [2.60-3.39] من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة محمد خيضر - بسكرة قد حقق درجة موافقة متوسطة، حقق فيها بعد نظام الرقابة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.45)، ثم يليه بعد الاتصالات بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، ثم يليه بعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.25)، ثم يليه بعد المشاركة بمتوسط حسابي (3.25)، ثم يليه بعد التعلم بمتوسط حسابي (3.22)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد نظام الحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي قدره (2.89).

الجدول رقم (15) يوضح: تحليل أبعاد "الثقافة التنظيمية".

أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
المشاركة	3.25	0.70	محايد	4
التعلم	3.22	0.70	محايد	5
التوجه الاستراتيجي	3.29	0.77	محايد	3
نظام الحوافز والمكافآت	2.89	0.73	محايد	6

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

1	موافق	0.64	3.45	نظام الرقابة
2	موافق	0.64	3.44	الاتصالات
	محايد	0.56	3.26	الإجمالي (الثقافة التنظيمية)

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (15) يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للأساتذة في جامعة محمد خيضر - بسكرة تركز أكثر على بعدين (نظام الرقابة، والاتصالات) أكثر من أبعاد (المشاركة، التعلم، التوجه الاستراتيجي، نظام الحوافز والمكافآت).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة و تحليل النتائج.

سنتناول في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالاحترق الوظيفي أو الثقافة التنظيمية.

1- اختبار التوزيع الطبيعي.

سنقوم بحساب قيمة كلا من معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وذلك من أجل اختبار ما إذا كانت هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ذلك لان اختبار التوزيع الطبيعي يعد شرطاً أساسياً لإجراء الاختبارات العملية، ومن المعروف أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع داخل المجال $[-3, 3]$ وقيمة معامل التفلطح تقع داخل المجال $[-7, 7]$ ، وفيما يلي قيم معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح: اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء و معامل التفلطح).

معامل التفلطح	معامل الالتواء	متغيرات الدراسة
0.13	0.61	الثقافة التنظيمية
0.49	0.60	الاحترق الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (16) أعلاه يتضح أن قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها تقع داخل المجال $[-3, 3]$ ، جميع قيم معامل التفلطح

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها تقع داخل المجال [7، -7]، وهذا يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

❖ اختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية تم حساب الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت صيغة

الفرضية الرئيسية كالتالي:

لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في جامعة محمد خيضر بسكرة عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (17) يوضح: نتائج اختبار صلاحية النموذج .

معامل التحديد (R^2)		معامل الارتباط (R)		المتغير التابع	
0.16		0.40		الاحتراق الوظيفي	
مستوى الدلالة	(f)	متوسط	درجة الحرية	مجموع	النموذج
sig	المحسوبة	المربعات	df	المربعات	
0.00	9.09	2.13	1	2.13	الانحدار
		0.23	46	10.81	الخطأ
			47	12.95	الإجمالي
					ي

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (17) أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في جامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (9.09) عند مستوى الدلالة sig (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.40) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.16) وهذا يفسر ما مقداره 16% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) مصدرها المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم حساب الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الإجهاد الانفعالي أو النفسي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (18) يوضح: نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية على الإجهاد الانفعالي أو النفسي.

معامل التحديد (R^2)		معامل الارتباط (R)		المتغير التابع	
0.06		0.26		الإجهاد الانفعالي أو النفسي	
مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.07	6.81	/	0.50	3.46	الثابت
		-0.26	0.15	-0.28	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (18) أعلاه عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الإجهاد الانفعالي أو النفسي في جامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.81) عند مستوى الدلالة sig (0.07) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.26) وهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وبعد المتغير التابع (الإجهاد الانفعالي أو النفسي)، ومن هذه النتيجة يمكن القول أنه لا يوجد للثقافة التنظيمية تأثير على بعد الإجهاد الانفعالي أو النفسي، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.06)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 وهي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الإجهاد الانفعالي أو النفسي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم حساب الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد تبلد الشعور في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (19) يوضح: نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية على تبلد الشعور.

معامل التحديد (R^2)		معامل الارتباط (R)		المتغير التابع	
0.15		0.39		تبلد الشعور	
مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.00	6.70	/	0.57	3.86	الثابت
		-0.39	0.17	-0.50	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تبلد الشعور في جامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.70) عند مستوى الدلالة sig (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.39) ومعامل تحديد R^2 (0.15) حيث تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر الثقافة التنظيمية على بعد تبلد الشعور، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد تبلد الشعور في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم حساب الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد فقدان الشعور بالإنجاز في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات في جامعة محمد خيضر - بسكرة

الجدول رقم (20) يوضح: نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية على فقدان الشعور بالإنجاز.

معامل التحديد (R^2)		معامل الارتباط (R)		المتغير التابع	
0.16		0.40		فقدان الشعور بالإنجاز	
مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.00	9.19	/	0.42	3.89	الثابت
		9.19	0.12	-0.37	الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20) أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد فقدان الشعور بالإنجاز في جامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (9.19) عند مستوى الدلالة sig (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما بلغ معامل الارتباط R قيمة (0.40)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي للثقافة التنظيمية على بعد فقدان الشعور بالإنجاز، ومن هذه النتيجة يمكن القول أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على بعد فقدان الشعور بالإنجاز، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.16) وهذا يفسر ما مقداره 16% من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (فقدان الشعور بالإنجاز) مصدرها المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد فقدان الشعور بالإنجاز في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر دراسة الثقافة التنظيمية حديثة النشأة، لكون مفهومها لم يجد طريقة واضحة في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة، إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن 20، وقد اختلفت هذه الدراسات منها من كانت دراسات ارتباطية ومنها من كانت أثر مع متغيرات أخرى ومنها من كانت مقارنة ومنها من كانت دولية، إلا أنها كلها تصب في قالب الثقافة الخاصة بالمنظمات بمختلف أنواعها، وهناك اختلاف في الميادين التي احتضنت هذه الدراسات منها علم النفس، وعلم الاجتماع، وإدارة الأعمال، وعلم الاقتصاد، وكما تبين من خلال الجانب النظري والتطبيقي أهمية الثقافة التنظيمية، وأن للثقافة التنظيمية التأثير الكبير السلبي أو الإيجابي، وهذا يعود لنوع الثقافة في قوتها أو ضعفها، تعود نتائجه على مخرجات المنظمة، ومن بين المخرجات السلبية، الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية ودوره وأثره على كل من المورد بشري والمنظمة. وفي دراستنا هذه حاولنا البحث في أثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة في جامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث انطلقنا من تساؤل رئيسي مفاده: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في جامعة محمد خيضر - بسكرة.

واستناداً إلى ما تم الإطلاع عليه من أدبيات ودراسات سابقة لها علاقة بالموضوع، افترضنا عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة.

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

ومن خلال الدراسة الأساسية بجامعة محمد خيضر - بسكرة ومن خلال البيانات والنتائج المتحصل عليها، حاولت تحليلها اعتماداً على أساليب إحصائية تتلائم مع فرضيات الدراسة، والتي من خلالها عدم

التحقق من مدي صدق فرضيات الدراسة.

قدمت الدراسة الحالية نموذجاً لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة

محمد خيضر - بسكرة، وتم التوصل إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي من خلال الفرضيات، باعتبارها

إجابات متوقعة منها، **وبينت النتائج** ما يلي:

- وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة بجامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.26، وحقق بعد نظام الرقابة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.45، ثم بعد الاتصالات إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.44.
- وجود مستوى منخفض من الاحتراق الوظيفي بجامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير 2.50، بحيث جاءت فقرات بعد فقدان الشعور بالإنجاز أولاً بمتوسط حسابي قدره 2.65، ثم تليها فقرات بعد الإجهاد الانفعالي أو النفسي بمتوسط حسابي قدره 2.54، وأخيراً فقرات بعد تبدل الشعور بمتوسط حسابي 2.22.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر - بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الإجهاد الانفعالي أو النفسي لدى أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تبدل الشعور لدى أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على فقدان الشعور بالإنجاز لدى أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، نقترح ما يلي:

- على المؤسسة تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من أثر في نجاح أو فشل المنظمات.
- ضرورة خلق قنوات تواصل بين القيادة العليا وباقي المستويات الإدارية.
- توفير جو ملائم تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الموارد البشرية بالمؤسسة.
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، لما لذلك من أهمية في تحسين الكفاءة والفعالية.
- زيادة الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير وربطها بحاجة المنظمة والموارد البشرية.

آفاق الدراسة:

- أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في الجامعة.
- أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعة.
- أثر الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعة.
- أثر ضغوط العمل على الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية في الجامعة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1) ابراهيم عباس أبو ريا. (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين.
- 2) أسعد أحمد محمد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 3) آلاء حمدي ادعيس. (2012). العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. مذكرة ماجستير. الخليل، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- 4) إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة" في الشركة الجزائرية للألمنيوم **ALGAL**، وحدة **EARA** بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 5) أماني بسام سعيد الجمل. (2013). الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير. غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 6) أنور أبو موسى، و يحيى كلاب. (2011-2012). الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في جمعية أعمال للتنمية والتأهيل. مذكرة لنيل درجة الدبلوم المهني. غزة، الجامعة الإسلامية معهد التنمية المجتمعية، فلسطين.
- 7) بارون جرينبرج. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 8) حسين وليد حسين، رسل سلمان نعمه، و عبد المحمود أحمد. أثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين. مجلة كلية التراث الجامعة، صفحة 117.
- 9) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامه اللوزي، و انعام الشهابي. (2009). السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

- 10) خير الدين جمعة. (2014-2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.
- 11) دجلة جاسم محمد الذبحاوي، و سناء جاسم محمد الذبحاوي. (2016). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية.
- 12) ديمة عبد علي عليان. (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقات بينهما من وجهة نظر العاملين في محافظتي القدس ورام الله-البيرة، مذكرة ماجستير. نابلس، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا: فلسطين.
- 13) ربيعة بركات. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع الاداري لدى العاملين. مجلة الباحث الاقتصادي.
- 14) رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد. (2014). دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- 15) رياض عيشوش. (2011). مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة. بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، الجزائر.
- 16) سعيد خضر سعيد الداعور. (2007). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر العاملين. مذكرة ماجستير. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، فلسطين.
- 17) سماهر مسلم عياد أبو مسعود. (2010). ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم ا لعالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها. غزة، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- 18) عبد الرحمن بو فارس، و بوفلجة غياث. (2016). الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية. مجلة الحقيقة.
- 19) عبد الفتاح عزو الكحلوت. (2017). دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم. مذكرة ماجستير في القيادة والادارة. غزة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

20) عبد اللطيف عبد اللطيف. (2006). إدارة الأعمال الدولية. دمشق، سوريا: منشورات جامعة دمشق.

21) عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، و نجوى يوسف جمال الدين. (2014). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم التربوية.

22) فهد يوسف الدولية. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

23) لنا حسن محمد منصور. (2013). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير. جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، تخصص إرشاد نفسي وتربوي، فلسطين.

24) وهيبه داسي. (2013-2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1) Alkhrisha, M. (2002). **Burnout Among A selective Sample of American and Jordanian Teachers**. Educational Sciences, 405.

2) Bahrololum.H. (1999). **The relationship between organizational culture and management style with the satisfaction of experts working in the Physical Organization**, unpublished Ph.D. dissertation. Tarbiat modarres university.

3) Edgar, s. (2004). **organizational culture & leadership**. san francisco jossey bass publishers.

4) Hogan, R., & McKnight , M. (2007). **Exploring burnout among university online instructors: An initial investigation**. Internet and Higher Education.

5) Lock Peter, Crawford John.(2004), **The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment**, the journal of management development, vol 23, N°4, 2004.

6) Lund Daulatram B.(2003), **Organizational culture and job satisfaction**, the journal of business and industrial marketing, vol 18, N°3.

7) Mohsen Allameh et al. (2011), **The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Cas Study: Isfahan Universty)**, Procedia Computer Science 3, 1224–1236.

8) Nordang Kirsten & Others.(2010),"**Burnout in Health–Care Professionals During Reorganizations and Downsizing: A Cohort Study in Nurses**" Nordang et al, BMC Nursing on Burnout. Burnout Research Vol 2 ISSUE (1).

9) Raja Sekar & others.(2016), **ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB BURNOUT – A REVIEW**, International Conference on "Innovative Management Practices" Organize by SVCET, Virudhunagar, Vol–1 Issue–1.

10)Zamini, s., Zamini, s., & Barzegary, I. (2011). **The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz**. Procedia – Social and Behavioral Sciences, pp. 1964–1968.

فهرس الملاحق

الملحق الأول: استبانة الدراسة في شكلها النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر/ إدارة الموارد البشرية

استمارة بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي- دراسة حالة أساتذة جامعة محمد خيضر-بسكرة" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر بسكرة.

ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منك الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك، لذلك آمل أن تولي هذه الاستبانة اهتمامك، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة. ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم سلفا.

إشراف الأستاذة :

* د.داسي وهيبية

إعداد الطالب :

* دبابسة سلامة عفيف محمد

السنة الجامعية: 2019/2020

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجوا منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

الجنس:

ذكر أنثى

العمر :

أقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة
من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

الرتبة العلمية:

أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ
أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ
أستاذ

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات. من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات.
من 10 إلى اقل من 15 سنة. من 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني: استبانة

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات الثقافة التنظيمية في جامعة بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المشاركة						
1	تتوفر للأساتذة ظروفًا ملائمة لتقديم الأفكار وإبداء المقترحات					
2	تحرص الجامعة على إشراك الأساتذة في صناعة القرارات بدلاً من تمركزها في يد الإدارة					
3	يؤدي الأساتذة أعمالهم برغبة					
4	تسعى الجامعة إلى تأمين ظروف عمل جيدة بما يجعل العمل مثيراً ويتم عن طيب خاطر					
5	تساهم الأعراف والتقاليد الخاصة بالجامعة في توحيد الأساتذة وزيادة فاعليتهم في العمل					
التعلم						
6	تحرص الجامعة على تطوير مهارات الأساتذة ومعارفهم عبر إشراكهم في برامج تدريبية مستمرة					
7	يسعى المدراء لتحسين قدراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة					
8	يقوم الأساتذة بتعليم بعضهم البعض عبر تشارك المهارات والمعرفة					

					9	تحرص الجامعة على تقديم التقارير التحليلية حول نوعية العمل المؤدى، احتياجات الأساتذة
					10	تحفز الجامعة الأساتذة على الاهتمام بالمعارف التي يتلقونها خلال التدريب
التوجه الاستراتيجي						
					11	لدى الجامعة استراتيجية واضحة وخطط ذات أهداف طويلة الأمد
					12	تهتم الجامعة بتحقيق أهدافها وإنجاز خططها بشكل دؤوب
					13	يسير العمل في الجامعة كما هو مخطط له وكل أستاذ يعلم ما هي واجباته
					14	تصبح رؤية الجامعة حقيقة واقعة شيئاً فشيئاً
					15	لدى الأساتذة رؤية واضحة ومشاركة للجامعة
نظام الحوافز والمكافآت						
					16	يحصل الأساتذة على رواتب وأجور موازية لما يقدموه من عمل
					17	تقدم الجامعة مكافآت نقدية وغير نقدية للأعمال المتميزة كالأفكار والإبداعات
					18	تطبق الجامعة نظام الإنضباط وتفرض العقوبات بشكل عادل
					19	يتم معاقبة الأساتذة المقصرين كإجراء لتحفيزهم
					20	تهتم الجامعة برعاية الأساتذة وتأمين احتياجاتهم
نظام الرقابة						
					21	قواعد ومراقبة الأداء في الجامعة توجه الأساتذة أكثر مما تقيدهم

					22	لدى الأساتذة الحرية اللازمة في أداء العمل وهم يعتقدون بأن المدراء يجب أن يبينوا هذا الاتجاه
					23	أسلوب مراقبة أداء الأساتذة من قبل المدراء لا يقيد حريتهم في العمل
					24	يعول الأساتذة على أسلوب الرقابة الذاتية في مراقبة أدائهم
					25	تمتاز الإجراءات الرقابية بالدقة وسرعة الإنجاز
الإتصالات						
					26	تكون الاستجابة لأوامر المدراء يسيرة ولا تمر بسلسلة من حلقات الاتصال
					27	تتطابق توجيهات المدراء مع أفعالهم وسلوكياتهم
					28	يسعى المدراء إلى مساعدة الأساتذة وتقديم النصح إليهم
					29	تكون الاتصالات فيما بين الأساتذة ودية (غير رسمية)
					30	تتاح للأساتذة إمكانية مقابلة المدير والإدارة العليا وتبادل الحوار معهم

ثانيا: أبعاد الاحتراق الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإحتراق الوظيفي بجامعة بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الاحتراق الوظيفي وعبارات القياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

الإجهاد الانفعالي والنفسي

					1	أشعر بأنني مستنزف عاطفياً
					2	أشعر بالقلق عند الاستيقاظ صباحاً لمواجهة يوم عمل جديد
					3	أشعر بالضجر والملل بسبب عملي
					4	أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في عملي
					5	التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر
					6	أشعر بالإحباط في عملي
					7	أشعر أنني أبذل جهداً كبيراً عند ممارستي لعملي
تبدل الشعور						
					8	أصبحت شخصاً قاسياً على الناس منذ أن بدأت هذا العمل
					9	أشعر بالإنزعاج والقلق لأن هذه المهنة زادت من سلبية عواظي وتبدل مشاعري
					10	أشعر بالجمود في التعامل مع الفئات الأخرى
					11	أشعر أن الإدارة تلومني على بعض المشاكل التي يعانون منها
					12	إنني في الواقع لا أكرث لما يحدث مع الآخرين
فقدان الشعور بالإنجاز						
					13	أستطيع أن أفهم كيف يشعر الآخرون اتجاه مهنتي
					14	أجد صعوبة في تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه
					15	أشعر بالإرهاق والتعب
					16	أشعر بأنني لم أنجز أشياء كثيرة ذات قيمة وأهمية في مهنتي

					17	أشعر بأني لا أؤثر إيجاباً في حياة الآخرين
					18	أتعامل بكل عصبية مع المشاكل الانفعالية والعاطفية أثناء ممارستي لمهنتي
					19	أشعر بعدم الارتياح عند تعاملي مع الآخرين

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق الثاني: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الجامعة	الرتبة
01	غضبان حسام الدين	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ
02	دبلة الفاتح	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ
03	خان أحلام	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ
04	ملوح الخريشا	جامعة مؤتة- الأردن	أستاذ دكتور