

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع:

أثر التسييس التنظيمي في الأمراض الإدارية للعاملين - دراسة ميدانية في  
مؤسسة نفطال بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطلبة:

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- جغوي محمد أمين.

- آقطي جوهرة.

- بلطرش حسام

لجنة المناقشة

| أعضاء اللجنة | الرتبة | الصفة  | الجامعة |
|--------------|--------|--------|---------|
| بركان دليلة  | أستاذ  | رئيسا  | بسكرة   |
| آقطي جوهرة.  | أستاذ  | مشرفا  | بسكرة   |
| داسي وهيبة   | أستاذ  | ممتحنا | بسكرة   |

الموسم الجامعي: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع:

أثر التسييس التنظيمي في الأمراض الإدارية للعاملين - دراسة ميدانية في  
مؤسسة نفطال بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطلبة:

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- جغوي محمد أمين.

- آقطي جوهرة.

- بلطرش حسام

لجنة المناقشة

| أعضاء اللجنة | الرتبة | الصفة  | الجامعة |
|--------------|--------|--------|---------|
| بركان دليلة  | أستاذ  | رئيسا  | بسكرة   |
| آقطي جوهرة.  | أستاذ  | مشرفا  | بسكرة   |
| داسي وهيبة   | أستاذ  | ممتحنا | بسكرة   |

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

مصادقا لقوله جل وعلا في محكم تنزيله بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿فَتَبَسَّمْ  
ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ  
وَعَلَىٰ وَلَدَيَّْ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ  
الصَّالِحِينَ﴾ "سورة النمل- الآية 18"

الحمد والشكر لله أولا وأخيرا على أن وفقني ويسر لي إنجاز هذا البحث واسأله أن يجعله  
عملا خالصا لوجهه الكريم.

ثم وفاء من لأهلي الفضل، واعترافا بأفعالهم التي طوقت عنقي، لا يسعني في هذا المقام إلا  
أن أتقدم إليهم بجزيل الشكر والإمتنان.

وإن أولى بالذكر منهم أستاذتي المشرفة الفاضلة: الأستاذة " آقطي جوهرة" التي أخذت من  
أدبها وتواضعها أضعاف ما أخذت من علمها وتوجيهاتها.

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى لجنة المناقشة الموقرة لجهودهم القيمة في تقويم البحث  
وإثرائه.

والشكر موصول للقيمين على مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة  
محمد خيضر بسكرة على ما يقدمونه من خدمات متميزة لطلاب العلم.

إهداء

أهدي تخرجي إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر و الإصرار.....إلى المرحوم أبي الغالي

إلى من سهرت الليالي أُمي الحبيبة حبا وطاعة وبرا شكرا غاليتي ....

إلى من شاركوني الحياة بحلوها ومرها أخواتي و أخي ....

إلى صديقي الذي تقاسمنا معا العمل بلطرش حسام وصديقتي التي ساعدتنا في إتمام البحث

مروة.....

أهدي لكم بحث تخرجي داعيا المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم و يزدكم بالخيرات

جغوي محمد الأمين

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات "

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الذكريات و الصعوبات

المشقة و التعب و اليوم اقطف ثمارها

اهدي هذا البحث لنفسي أولا لإيماني بنفسي و لقيامي بكل هذا العمل الشاق و

تحملي كل صعوبات الحياة الجامعية حقا أريد شكر نفسي

إلى عائلتي أُملي في الحياة وسر نجاحي و أدام الله حياتهم.

بلطرش حسام

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسييس التنظيمي في الأمراض الإدارية للعاملين بمؤسسة نفطال NAFTAL بسكرة، حيث تم قياس التسييس التنظيمي بثلاث أبعاد وهي السلوك المسيس العام، الخضوع حالياً للتقدم، تسييس الزيادات و المكافآت، بينما تم قياس الأمراض الإدارية للعاملين من خلال الإحترق الوظيفي، الإغتراب الوظيفي، الخوف والقلق في مكان العمل .

ولقد تم الإعتماد على الاستبيان كأداة أولية لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من (40) موظف تم استخدام برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى أن الفرضية الرئيسية التي تقول بوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التسييس التنظيمي والأمراض الإدارية في الشركة نفطال بسكرة قد تم قبولها، بالإضافة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى السلوك المسيس العام بين العاملين في شركة نفطال جاء بدرجة عالية، الأمراض الإدارية للعاملين في الشركة منخفضة نسبياً. كما أكدت الدراسة بأن كل من بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً وتسييس الزيادات والمكافآت كانا سببا في الخوف والقلق في مكان العمل والاحترق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، بينما تسييس الزيادات والمكافآت كان السبب الرئيس في الإغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** تسييس التنظيمي ، أمراض إدارية للعاملين ،مؤسسة نفطال بسكرة.

## Abstract:

This study aimed to determine the impact of organizational politicization on the administrative illnesses of employees at NAFTAL Biskra, where organizational politicization was measured in three dimensions: general politicized behavior, current submission to advancement, and politicization of increases and rewards, while the administrative diseases of employees were measured through job burnout, work alienation, fear and anxiety in the workplace.

The questionnaire was relied upon as a primary tool for collecting study data from a sample of (40) employees. The Statistical Program for the Social Sciences (SPSS) was used. The study concluded that the main hypothesis, which states that there is a positive and significant relationship between organizational politicization and administrative diseases in the company, Petroleum Biskra, has been fulfilled. It was accepted, in addition to several results, the most of them that the level of general politicized behavior among employees at Naftal Company was high, and the administrative diseases of employees in the company were relatively low. The study also confirmed that both current submission to advancement and politicization of increases and rewards caused job burnout and fear and anxiety in the workplace, while politicization of increases and rewards caused work alienation among employees of the enterprise.

**Keywords:** Organizational politicization, Administrative Diseases among Workers, Algeria oil Company.

## ← قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول                                                                                      |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 37     | الجدول رقم (2 - 1) سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين                                    |
| 44     | الجدول رقم (2 - 2): معامل ثبات لفقرات متغير السلوك المسيس العام                             |
| 44     | الجدول رقم (2 - 3): معامل الثبات لفقرات متغير الخضوع                                        |
| 44     | الجدول رقم (2 - 4): معامل الثبات لفقرات تسييس الزيادات                                      |
| 44     | الجدول رقم (2 - 5) معامل الثبات لفقرات الاحتراق                                             |
| 45     | الجدول رقم (2 - 6): معامل الثبات لفقرات الاغتراب                                            |
| 45     | الجدول رقم (2 - 7): معامل الثبات لفقرات الأمراض                                             |
| 46     | الجدول رقم (2 - 8): الصدق الذاتي لبعد                                                       |
| 46     | الجدول رقم (2-9): الصدق الذاتي لبعد الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا                             |
| 47     | الجدول رقم (2-10): الصدق الذاتي لبعد تسييس الزيادات والمكافآت                               |
| 48     | الجدول رقم (2-11) الصدق الذاتي لبعد التسييس التنظيمي                                        |
| 48     | الجدول رقم (2-12): الصدق الذاتي لبعد الخوف والقلق في مكان العمل                             |
| 49     | الجدول رقم (2 - 13): الصدق الذاتي لبعد الإحتراق الوظيفي                                     |
| 50     | الجدول رقم (2 - 14) (: الصدق الذاتي لبعد الاغتراب الوظيفي                                   |
| 50     | الجدول رقم (2 - 15): الصدق الذاتي لبعد الأمراض الادارية                                     |
| 51     | الجدول رقم (2 - 16): توزيع العينة حسب الجنس                                                 |
| 51     | الجدول (2-17): توزيع العينة حسب الفئة العمرية                                               |
| 52     | الجدول رقم (2-18): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي                                           |
| 52     | الجدول رقم (2-19): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة                                            |
| 53     | الجدول رقم (2-20) توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي                                           |
| 54     | الجدول رقم (2-21): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات السلوك المسيس العام |

|       |                                                                                                                                |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 58-57 | الجدول رقم (2-22) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الأمراض<br>الادارية للعاملين                            |
| 60    | الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط                                                                                 |
| 60    | الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي, تسييس الزيادات والمكافآت,<br>الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا, السلوك المسيس العام |
| 61    | الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط                                                                         |
| 66    | الجدول رقم (2-26) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد                                                                               |
| 62    | الجدول رقم (2 - 26) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد                                           |
| 63    | الجدول رقم (2-27): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد                                                                        |
| 64    | الجدول رقم (2-28): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي, تسييس الزيادات والمكافآت,<br>الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا, السلوك المسيس العام |
| 66    | الجدول رقم (2-29): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط                                                                         |
| 66    | الجدول رقم (2-30) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد                                                                               |
| 67    | الجدول رقم (2-31): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي, تسييس الزيادات والمكافآت,<br>الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا, السلوك المسيس العام |
| 69    | الجدول رقم (2-32): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط                                                                         |
| 70    | الجدول رقم (2-33) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد                                                                               |
| 70    | الجدول رقم (2-34) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد<br>(المتغير التابع هو الاغتراب الوظيفي)     |

← قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل                                                                               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| هـ     | الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة                                                      |
| 24     | الشكل رقم (1-1): عناصر الخوف والقلق في مكان                                         |
| 27     | الشكل رقم (1 - 2): خصائص التسييس التنظيمي                                           |
| 41     | الشكل (1-2) ( الهيكل التنظيمي لشركة نفطال ) Naftal News. Numéro specia – avril 2009 |
| 62     | الشكل رقم ( 2 - 2 ) (: اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط                         |



لعبت إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها دوراً هاماً في جذب وتوظيف وتطوير الموظفين، وضمان بيئة عمل صحية وآمنة ومحفزة لهم. ونجحت هذه الإدارات في الماضي في تحقيق إنجازات مهمة ساهمت في رفعة المنظمات وازدهارها. ولكن اليوم، باتت الأمور أكثر تعقيداً. فالتطورات التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مثل ازدياد الوعي بالتنوع والشمول، أدت إلى ظهور احتياجات جديدة لدى الموظفين.

في ظل التحديات التي تواجه المنظمات ، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كعنصر أساسي في تحقيق النجاح. فإدارات الموارد البشرية الناجحة هي تلك التي تُدرك أهمية التغيرات الحاصلة وتتكيف معها بشكل فعال. خلال ممارسات أخلاقية ومسؤولية في مجال إدارة الموارد البشرية ، فهو ليس بمجرد وظيفة إدارية روتينية، بل هو منهج استراتيجي يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمات. فإدارات الموارد البشرية الناجحة هي تلك التي تُدرك أهمية رأس المال البشري وتستثمر فيه بشكل مُحِطٍ لضمان النجاح في المستقبل. والإدارات غير الناجحة هي التي تستخدم أساليب و ممارسات سلبية تنعكس سلباً على أداء العاملين ، ونذكر من أهم هاته الممارسات التسييس التنظيمي الذي يؤثر عليهم و يشير هذا المصطلح إلى استخدام السلطة والتأثير على العاملين والوظيفي والاعتزاب الوظيفي لدى الموظفين و يظهر تأثيره في تزايد حالات الإحباط والقلق والتوتر لدى العاملين. كما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الغياب عن العمل، تراجع الأداء، وتدهور الصحة النفسية. بالتالي، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ إجراءات للحد من التسييس التنظيمي وتعزيز الشفافية والعدالة داخل المنظمة.

## 1. الإشكالية:

تعتبر الأمراض الإدارية واحدة من التحديات التي تواجه العديد من المؤسسات ومن بين العوامل التي قد تؤثر على تفاقم هذه الأمراض هو التسييس التنظيمي الذي يؤدي إلى استخدام السلطة الإدارية بشكل غير موضوعي لتحقيق أهداف سياسية أو شخصية مما قد يؤدي إلى إفساد البيئة الدراية وتدهور العلاقات العملية وهذا ما دفعنا إلى إجراء الدراسة من أجل معرفة حجم الآثار السلبية لهذه الممارسات على العاملين.

ومن هنا يمكن طرح تساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤدي التسييس التنظيمي إلى زيادة الأمراض الإدارية لدى العاملين في مؤسسة نפטال بسكرة ؟

وينطوي تحت السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى ممارسة التسييس التنظيمي في مؤسسة نפטال بسكرة؟
- ✓ إلى أي مدى يزيد التسييس التنظيمي من الاحتراق الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال بسكرة؟
- ✓ ما هي الأمراض الإدارية التي يعاني منها العاملين في مؤسسة نפטال بسكرة؟ وما مدى حدتها؟
- ✓ إلى أي مدى يزيد التسييس التنظيمي من الاعتزاب الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نפטال بسكرة؟
- ✓ إلى أي مدى يزيد التسييس التنظيمي من الخوف والقلق في العمل لدى العاملين في مؤسسة نפטال ؟

## 2. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات كل من المتغيرين التسييس التنظيمي والأمراض الادارية نورد دراستنا والتي أسهمت في بناء فرضيات الدراسة فيما يأتي .:

- دراسة(رائف سفيان يوسف الكركي 2010) بعنوان "التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير، جامعة القدس للدراسات العليا

**هدفت الدراسة:** الى عرض واقع التسييس التنظيمي وكذا واقع الصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم ، كما هدفت الى ابراز العلاقة بين التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية ومعرفة ما مدى تأثير الخصائص الديمغرافية للعاملين نحو واقع كل من التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية في مديريات التربية . حيث اعتمد الباحث في دراسته باستخدام المنهج الوصفي واستخدام استبانة موزعة على مجتمع الدراسة المكون من جميع موظفي مديريات التربية و التعليم البالغ عددهم 317 موظفا.

توصلت هذه الدراسة الى ان درجة كل من التسييس التنظيمي والصراعات التنظيمية في مديريات التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، و أن أبرز الممارسات التي تؤدي الى التسييس التنظيمي في تلك المديريات كانت عدم تشجيع الموظفين على الحديث بصراحة حول مختلف القضايا ، وان أبرز الممارسات التي تؤدي الى الصراعات التنظيمية هي عدم وجود نظام حوافز في المديريات.

- دراسة (مينة شهري 2023) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الصناعية الجزائرية، أطوحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة القليعة".

**هدفت الدراسة:** الى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات العمومية الاقتصادية الصناعية وعلاقته وأثره في مستوى بروز ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك لعينة عشوائية من العاملين في اربعة مؤسسات اقتصادية صناعية مكونة من 850 مستجيبا واستخدم الباحث الاسلوب الوصفي التحليلي وذلك بالاستعانة ببرنامج spss للتعامل مع بيانات الدراسة وتحليلها ومن أبرز هذه النتائج انها هناك وجود علاقة ارتباطية سلبية بين واقع المناخ التنظيمي وبين مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية الصناعية ، الى جانب وجود أثر متوسط الى ضعيف لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية الصناعية .

- دراسة (منصور بن زاهي 2007) بعنوان " الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارا الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية سونطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري قسنطينة".

حاول الباحث في دراسته الى تحديد حجم معاناة الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات من الاغتراب الوظيفي ثم محاولة التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز كما هدفت الى التعرف على العوامل المكونة للاغتراب الوظيفي ومعرفة علاقة بعض المتغيرات الديمغرافية والوسيطه بالاغتراب الوظيفي بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستناد على الملاحظة الدقيقة

ومن أهم النتائج المتوصل اليها:

- مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كما أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة.
- توجد فروق ذو دلالة احصائية بين افراد عينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي باختلاف نظام العمل والسن .
- يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز.
- دراسة ( عايد محمد عثمان 2008) بعنوان "درجة القلق لدى طلبة جامعات الضفة الغربية في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة للحصول على درجة ماجستير، المركز الفلسطيني للإرشاد.

هدفت الدراسة: إلى التعرف على درجة القلق لدى طلبة جامعات (الخليل، بيت اللحم، و بيرزيت ) و العلاقة بين القلق حالة و سمة وذلك لعينة عشوائية طبقية من طلاب الجامعات التي سبق ذكرهم مكونة من 635 و ألغيت إجابات 31 طالبا وطالبة وبذلك أصبح عدد أفراد العينة 604 طالبا ، و استخدم الباحث الأسلوب الوصفي بالاستعانة باختبار قائمتا القلق الحالة و السمة لسبيلبرجر لدراسة ظاهرة القلق . ومن أبرز هذه النتائج وجود علاقة طردية إيجابية بين القلق سمة والقلق حالة لدى طلبة جامعات الخليل ، وبيت اللحم ، و بيرزيت . غلى جانب وجود تقارب بين متوسط درجة القلق سمة لدى طلبة جامعة الخليل وبيت لحم و بيرزيت أي أن درجة القلق سمة لا تختلف في انتشارها تبعا لاختلاف الجامعة.

- دراسة ( محمد حسن محمد العشري 2020) بعنوان " العلاقة بين التسييس التنظيمي و الإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة الكبرى" .

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة كما هدفت إلى تحديد تأثير أبعاد التسييس التنظيمي على الإحباط الوظيفي ، وقد بلغت عينة الدراسة 371 باستخدام برنامج sample size Calculator وبلغت نسبة الاستجابة 291.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة ارتباط طردية بين كل أبعاد التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية لأبعاد التسييس التنظيمي على الإحباط الوظيفي.

● دراسة

**Lisa Interligi ,2006;Organizational Politics and Job-related Enthusiasm and Anxiety: The Moderating Role of Supervisor Support and Job Autonomy**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السياسة التنظيمية والعواطف لدى الموظفين ( الحماس والقلق )، وفحص كيفية تعديل كل من دعم المشرف والاستقلالية الوظيفية للعلاقة بين السياسة التنظيمية والحماس والقلق لدى الموظفين، حيث أجريت على 117 موظفا من مؤسسة حكومية Australian Government Business Enterprise ، تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية ، تحليل الارتباط ، وتحليل الانحدار .

وأظهرت النتائج بأن السياسة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بالحماس لدى الموظفين، مما يعني أن مستويات السياسة عالية من المحتمل أن تؤدي إلى حماس أعلى ، كما يبدو أن للسياسة التنظيمية تأثيرا غير مباشر على القلق.

● دراسة

**Leon Swartz and Cheryl A Potgieter, 2017; Work stress, Burnout and Organizational Politics:Perceptions and Experience of Senior Managers in the south African Government Sector**

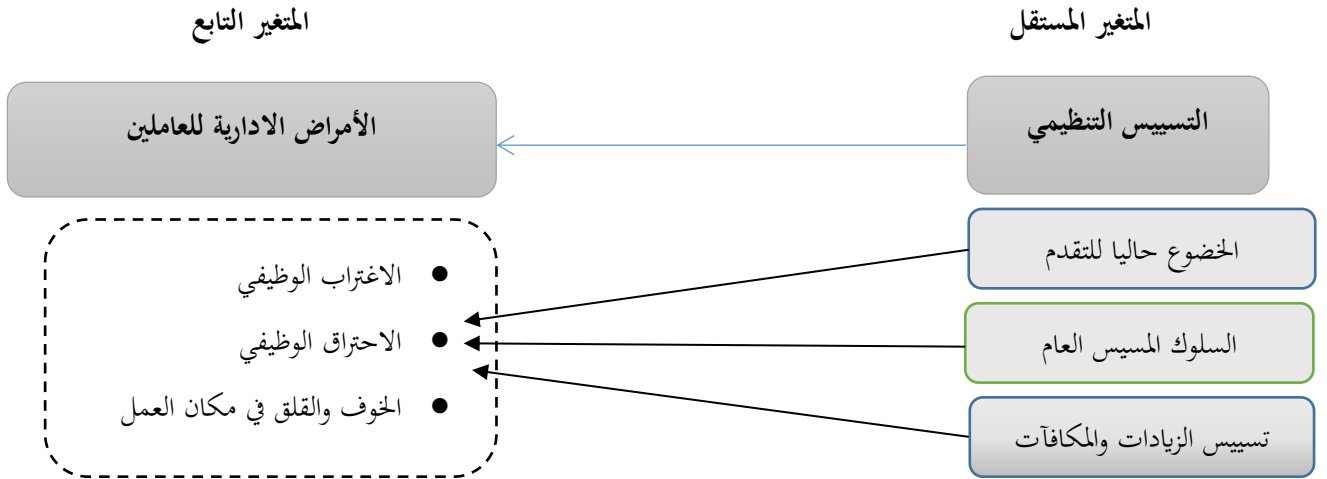
هدفت الدراسة الى تحديد أو قياس مستويات و عوامل ضغوط العمل لدى كبار المسؤولين الحكوميين وربطها بمستويات عالية من الاحتراق الوظيفي ودوران الموظفين ، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق النفسي والسياسة التنظيمية حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من أحد أقسام الخدمة العامة في جنوب إفريقيا تكونت من 341 من كبار المسؤولين الذين تراوحت مناصبهم من مساعد مدير إلى مدير عام تم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان والمقابلة ببرنامج spss.

وأشارت النتائج أن مستويات التوتر مرتفعة بشكل ملحوظ داخل وخارج بيئة العمل ، كما كشفت الدراسة أن السياسة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في التأثير على مستويات التوتر مما يؤدي إلى الإرهاق.

**3. نموذج الدراسة:**

في ضوء إشكالية الدراسة قمنا بتصميم نموذج مقترح لتمثيل العلاقة بين التسييس التنظيمي كمتغير مستقل والأمراض الإدارية للعاملين كمتغير تابع، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح



#### 4. فرضيات الدراسة:

في ظل الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية و بناءا على الدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

✓ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر مباشر للتسييس التنظيمي في الأمراض الإدارية للعاملين في مؤسسة نفطال بكرة.

✓ **الفرضيات الفرعية:**

يوجد أثر مباشر للتسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسييس العام، الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا وتسييس الزيادات والمكافآت) في الخوف والقلق في مكان العمل لدى العاملين بمؤسسة نفطال بكرة.

يوجد أثر مباشر للتسييس التنظيمي و أبعاده (السلوك المسييس العام، الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا وتسييس الزيادات والمكافآت) في الاحتراق الوظيفي في مكان العمل لدى العاملين بمؤسسة نفطال بكرة.

يوجد أثر مباشر للتسييس التنظيمي و أبعاده (السلوك المسييس العام، الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا وتسييس الزيادات والمكافآت) في الاغتراب الوظيفي في مكان العمل لدى العاملين بمؤسسة نفطال بكرة.

#### 5. التموذج الاستمولوجي:

يندرج البحث ضمن النموذج الواقعي الذي يهدف إلى محاولة الفهم والشرح المعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة المدروسة وكذلك الوصف الموضوع ما حيث يجسد هذا الأخير من خلال فرضية واقعية محددة يكون فيه الباحث موضوعيا أين يؤسس البيانات وفقا للحقائق لا بناءا على مشاعره الشخصية حتى يكون البحث علميا، إذ يبنى الباحث افتراضاته على أساس قابلية التحقق أو التأكيد أو الرفض وهذا ما ينطبق على هذه الدراسة.

## 6. منهجية الدراسة:

تم تبني في هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الكمي، فبالنسبة للبحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية لأجل تحديد الأسس ومنطلقات الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة والتي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية، أما على صعيد البحث الميداني فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي وتحليل البيانات الأولية المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لتحليلها، وسيتم التفصيل في منهجية الدراسة في الفصل التطبيقي.

## 7. تصميم البحث:

1. هدف الدراسة: تعتبر هذه الدراسة وصفية، هدفها اختبار صحة مجموعة من الفرضيات تم بناءها اعتمادا على دراسات سابقة.
2. نوع الدراسة: دراسة سببية فقد هدفت دراستنا الحالية إلى قياس مستوى أثر التسييس التنظيمي في الأمراض الإدارية للعاملين بمؤسسة نفطال - بسكرة .
3. مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز .
4. التخطيط للدراسة: الدراسة مخططة (ميدانية)، أجريت الدراسة على الموظفين بمؤسسة نفطال - بسكرة - .
5. وحدة التحليل: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمؤسسة نفطال - بسكرة - ، لذلك تتمثل وحدة التحليل في الموظف .
6. المدى الزمني: تعتبر هذه الدراسة مقطعية حيث تم جمع البيانات الأولية مرة واحدة وذلك خلال شهري أفريل وماي 2024 .

## 8. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تدرسه، باعتبار التسييس التنظيمي من المواضيع التي استحوذت على اهتمام كبير في المنظمات ، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف على عوامل الضغط السياسي و التأثيرات السلبية التي قد تنتج عنها في بيئة العمل .

عادة ما تهتم الدراسات بتعزيز السلوكيات الايجابية بينما تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على السلوكيات السلبية لدى كل من الادارة والعمال.

فتح أفاق للبحث في هذا الموضوع من خلال المعلومات و النتائج التي تسفر عليها الدراسة.

## 9. أهداف الدراسة:

بناء على تساؤلات السابقة، تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ قياس مستوى ممارسات التسييس التنظيمي بمؤسسة نפטال بسكرة.
- ✓ قياس نوع و حدة الأمراض الادارية لدى العاملين بمؤسسة نפטال بسكرة.
- ✓ تحديد مستوى أثر التسييس التنظيمي في كل من الاحتراق الوظيفي، الاغتراب الوظيفي، والخوف والقلق في مكان العمل لدى العاملين بمؤسسة نפטال بسكرة.

## 10. دوافع اختيار الموضوع:

اختيار الموضوع الدراسة يعتمد على معايير تجعله مناسباً ومرتبطة بمقاربة شخصية للباحث، ويحمل عناصر موضوعية تتناول طبيعة الموضوع بدقة ، ومن الاسباب التي ادت بنا لاختيار الموضوع ما يلي:

- الرغبة في دراسة موضع التسييس التنظيمي.
- محاولة معرفة وتوضيح مفهوم التسييس التنظيمي ، والكشف عن أثره على الأمراض الادارية للعاملين.
- قلة دراسات التي تناولت هذا الموضوع .

## 11. خطة مختصرة للدراسة :

من اجل الامام بجميع جوانب الموضوع وفي اطار معالجة الاشكالية التي طرحت في هذا البحث تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول على النحو التالي:

**الفصل الاول الاطار النظري لمتغيرات الدراسة** سنقوم في هذا الفصل بتقسيمه الى مبحثين **المبحث الأول** خصصناه الى المفاهيم الاساسية للأمراض الادارية للعاملين من خلال تعريف بأشكال الأمراض الادارية من بينها الاغتراب الوظيفي والاحتراق الوظيفي وكذلك مسببات ومراحل الامراض الادارية للعاملين

أما بالنسبة **للمبحث الثاني** فهو اطار نظري للتسييس التنظيمي بحيث تطرقنا الى (التطور الفكري للتسييس التنظيمي وكذلك الى مفهوم وخصائص تسييس التنظيمي ، الأهمية والأبعاد، مسببات والعواقب، أيضا استراتيجيات الحد من التسييس التنظيمي).، أما **المبحث الثالث** فقد تناول العلاقة بين التسييس التنظيمي و الأمراض الإدارية للعاملين.

**الفصل الثاني الاطار التطبيقي** لدراستنا تناولنا في هذا الفصل تقييم أثر التسييس التنظيمي على الأمراض الادارية للعاملين لمؤسسة نפטال ، وذلك من اجل اختبار صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة قسم إلى ثلاث مباحث **المبحث الأول** بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، أما **المبحث الثاني** فقد اندرج تحت عنوان عرض نتائج دراسة ، أما **المبحث الثالث** فيخص مناقشة نتائج الدراسة.



الفصل الأول :  
الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### تمهيد:

إن محاولتنا لدراسة الأمراض الإدارية للعاملين، قد فرض علينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين.  
الأول يتناول الإطار النظري للأمراض الإدارية للعاملين، فيما خصصنا المبحث الثاني للإطار النظري للتسييس التنظيمي.  
حيث سنحاول في الجزء الأول من هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية:

\_\_ ما مفهوم الأمراض الإدارية للعاملين وأشكالها؟

\_\_ ما هي حقيقة كل من الاغتراب والاحتراق التنظيمي والخوف والقلق في مكان العمل؟

\_\_ فيما تتمثل مسببات وأبعاد كل من الاحتراق والاغتراب التنظيمي و الخوف والقلق في مكان العمل؟

هذه هي أبرز العناصر التي سنتعرف عليها في المبحث الأول من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأمراض الإدارية للعاملين وأشكالها

المطلب الثاني: مفهوم الإحتراق الوظيفي ومراحله

المطلب الثالث: مسببات الإحتراق الوظيفي وأبعاده

المطلب الرابع: مفهوم الإغتراب الوظيفي ومراحله

المطلب الخامس: مسببات الإغتراب الوظيفي ومراحله

المطلب السادس: مفهوم الخوف والقلق في مكان العمل وعناصره

المطلب السابع: العوامل المسببة للخوف والقلق في مكان العمل

### المبحث الأول: الإطار النظري للأمراض الإدارية للعاملين

يشكل الموظفون الركيزة الأساسية لأي منظمة، ونجاحهم مرتبط ببيئة عمل صحية تُحفز الإنتاجية وتُعزز الرضا الوظيفي. لكن، قد تُعاني بعض المنظمات من "الأمراض الإدارية" التي تؤثر سلبًا على صحة الموظفين وعافيتهم، مما يُعيق تحقيق أهداف المنظمة.

#### المطلب الأول: مفهوم الأمراض الإدارية للعاملين وأشكالها.

##### الفرع الأول: مفهوم الأمراض الإدارية للعاملين:

قبل التطرق الى مفهوم الأمراض الادارية للعاملين نتطرق أولا الى المفاهيم الأساسية :

#### 1. تعريف الأمراض:

أ-لغة: يقول ابن منظور: " المرض: السقم، نقيض الصحة، يكون للإنسان والغير، وهو إسم جنس (منظور، صفحة 258)

وفي المعجم الوسيط: " مرض مرضا: فسدت صحته فضعف، والمرض كل ما مزج بالكائن الحي عن حد الصحة والإعتدال من علة أو نفاق أو تقصير في أمر.(المعجم الوسيط، صفحة 191)

ب-اصطلاحا: هو حالة تعتري البدن ويزول بما لإعتدال الطبيعي .

عرف الإمام ابن القيم المرض بقوله: " هو خروج البدن من اعتداله الطبيعي لفساد بمرض له يفسد به إدراكه وحركته الطبيعية، وإما أن يذهب إدراكه بالكلية كالعمى والصم والشلل، وإما أن ينقص إدراكه لضعف في آلات الإدراك مع استقامة ادراكه، وإما أن يترك الأشياء على خلاف ما هي عليه كما يدرك الحلو مرا والخبيث طيبا، والطيب خبيثا(الجوزية، 2021)

استنادا الى ماسبق فالأمراض هي خلل في وظائف الطبيعية للجسم مما تجعله ينحرف عن حالته الطبيعية ، قد تتغير ادراكاته نتيجة ضعف في أدوات الادراك أو فقدان الحركة.

#### 2. مفهوم الأمراض الإدارية للعاملين:

الأمراض الإدارية: هي إنذارات خطر تصيب المنظمات الإدارية وهي مؤشرات لوجود مشاكل خطيرة محيطة بالمنظمة، إذ يمكن للأمراض الإدارية أن تصيب القادة ويمكن أن تصيب العاملين بالطبقات الوسطة والدنيا (فيصل السيد السعداوي، 2022، صفحة 140)

من أبرز الأمراض الإدارية التي تصيب العاملين في المنظمة (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي)، سنتعرف على كل منها لاحقا.

### الفرع الثاني: أنواع الأمراض الإدارية للعاملين:

من بين أهم الأمراض الإدارية التي تصيب العاملين نذكر أبرزها في العناصر التالية:

1. الخوف والقلق في مكان العمل: وسيتم تناولها لاحقاً.
2. الصراع التنظيمي: هو خلاف مدرك وعدم التوافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، ينتج حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الافراد إلى إعاقه أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته (شلابي، 2012، صفحة 10)
3. الإغتراب التنظيمي: حيث أن الإغتراب هو حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الأفراد سيطرة تامة، وتجعل منهم غرباء وبعيدين عن نواحي الحياة الطبيعية والواقع الاجتماعي (حسنين، صفحة 111)
4. الإحتراق التنظيمي: ولقد عرفه "ماسلاك" سنة 1982، بأنه "مجموعة أعراض تتمثل في الإجهاد العصبي واستنفاد الطاقة الإنفعالية والتجرد من النواحي الشخصية، والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز في المجال المهني، والتي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس (البيروني و الخطيب، 2006، صفحة 133)
5. التهكم التنظيمي: قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعاريف للتهكم التنظيمي، ويعد (Niederhoffer) أول من قدم مصطلح التهكم التنظيمي في مكان العمل سنة 1976، والذي عرفه على أنه؛ موقفاً يتسم بالغضب وخيبة الأمل فضلاً عن عدم الثقة تجاه المنظمة، وهذا الموقف عرضه للتغيير بتغيير الظروف في البيئة، وعبر عنه (Dean)، بأنه اتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها، يضم ثلاثة ابعاد: الإعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، العاطفة السلبية اتجاه المنظمة، الميل نحو السلوكيات المسيئة تجاه المنظمة، في حين يراه (Yang) بأنه اتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه إدارة المنظمة التي تسعى إلى تحقيق مصالحها الذاتية على حساب النزاهة، ومبادئ الصدق والإستقامة والإخلاص (عاشوري، صفحة 165).

و ستركز الدراسة الحالية على ثلاث أنواع من الأمراض الادارية للعاملين وهي الاغتراب والاحتراق الوظيفي، الخوف والقلق في مكان العمل.

المطلب الثاني: مفهوم الإحترق الوظيفي ومراحله.

### الفرع الأول: مفهوم الإحترق الوظيفي:

أولاً: تعريف الإحترق:

أ- لغة: الحرق ما يصيب الثوب من حرق من دق القصار، والفعل لازم: الإحترق (الصاحب و بن عباد ، صفحة 398).

ب- إصطلاحاً: يعرف الإحترق على أنه تفاعل كيميائي ينتج عنه حرارة وضوء، وغالباً يتضمن الإحترق الإمتزاج السريع للأكسجين مع وقود من نوع ما، لتولد عنه الإشتعال (معجم المصطلحات الكبير، 1436-1444).

كما يعرف بأنه: حالة من الإنهاك تحصل نتيجة الأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة والملقاة على الأفراد على حساب طاقاتهم وقوتهم (الطحانية، 1995، صفحة 8).

ويمكن القول أن الاحترق في علم الكيمياء يعتبر انه عملية كيميائية تتفاعل فيها مادة مع مادة أخرى ،بينما في علم النفس نقول بأنه حالة من الارهاق النفسي الجسدي نتيجة التعرض المستمر للضغوطات والأعباء المتزايدة.

ثانياً: الاحترق الوظيفي:

- عرفه الحارثي " على أنه درجة الإرهاق العالية التي يتعرض لها الفرد نتيجة للضغوط التي يواجهها في عمله، والتي تعوقه عن أداء وظائفه بشكل طبيعي". (امام، 2018، صفحة 336)

- أما (Christina Maslach) فقد اعتبرت أن " الإحترق الوظيفي حالة من الإجهاد النفسي والإنفعالي والعقلي، يصيب المهنيين الذين يواجهون معوقات تحول دون قيامهم بالدور المطلوب منهم، مما قد يؤدي إلى شعورهم بالعجز والقصور عن تأدية العمل بالمستوى المتوقع منهم، وتظهر النتيجة على شكل إعياء شديد و إحساس بالإحباط وعدم الحدوى وفقدان الأمل، إلى جانب تدني مستوى الدافعية والشعور بعدم الرضا عن الإنجاز الشخصي والأداء المهني وفقدان الإهتمام بمن يتلقى الخدمات". (شهري و عدمان ، واقع الاحترق الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر ( ولاية بومرداس)، 2022، صفحة 74)

- عرفه كل من جولد و روث (gold and roth1991) بأنه " حالة تتسبب عن شعور الفرد بأن احتياجاته لم تلب و توقعاتهم تتحقق، ويتصف بخيبة الأمل و تصحب بأعراض نفسية وجسمية تؤدي إلى تدني مفهوم الذات، وهو عرض نفسي يفقد فيه الفرد الاهتمام بنفسه و عمله ، ويشعر بالقلق والتوتر و الانسحاب و الجمود و الاستسلام نتيجة أعباء العمل و عدم قدرته على مواجهة متطلباته". (علوطي و مغار، 2017، صفحة 74)

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

وفي الأخير تعد ظاهرة الاحتراق الوظيفي حالة من الإهمال والإجهاد العاطفي والنفسي والفكري والبدني الناجمة عن التعرض المطول لضغوطات مهنية مرتفعة. غالباً ما تصيب هذه الظاهرة الأفراد الطموحين في المهن التي تتطلب التعامل المباشر مع الجمهور.

### الفرع ثاني: مراحل الإحتراق الوظيفي:

إن ظاهرة الإحتراق الوظيفي لا تحدث فجأة وإنما تمر بمراحل تسبب في ظهورها، نورد هنا كالتالي: (عبد السلام، 2023، صفحة 178)

- 1-مرحلة الإستغراق: وفيها يكون مستوى الرضا من العمل مرتفعاً .
- 2-مرحلة التبدل: تنمو هذه المرحلة ببطء وينخفض فيها مستوى الرضا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل.
- 3-مرحلة الانفصال: وفيها يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب النفسي، واعتلال الصحة مع ارتفاع مستوى الإجهاد.
- 4-المرحلة الحرجة: هي أقصى مرحلة وهي سلسلة الإحتراق النفسي وفيها تتزايد الأعراض البدنية والنفسية والسلوكية ويصل الفرد إلى مرحلة الإجتياح (الإنفجار) ويفكر في ترك العمل وقد يفكر في الإنتحار

### المطلب الثالث: مسببات الإحتراق الوظيفي وأبعاده

#### الفرع الأول: مسببات الإحتراق الوظيفي:

تتجلى مسببات الإحتراق في الفرعين فردية وتنظيمية، نقسمها كما يلي: (محمد محمد عيسوي، 2001، صفحة 67)

#### ✓ الأسباب الفردية: وتمثل في:

- \_\_ يبني الفرد العمل المثالي من دون ان يجد ذلك في الواقع.
- \_\_ إن النجاح السابق للفرد يؤدي إلى استمراره في النجاح، وعدم الشعور بذلك يؤدي إلى الإحتراق الوظيفي.
- \_\_ إن درجة تقويم الفرد نفسه قد تكون أعلى مما يجب فيؤدي ذلك إلى الإحتراق الوظيفي.
- \_\_ غياب الوعي بمشكلة الإحتراق الوظيفي واعتماد الفرد على المؤسسات الرسمية لتقديم الرعاية النفسية.

#### ✓ الأسباب التنظيمية: وتمثل في:

- \_\_ عدم الكفاءة التأهيلية للمهنة.
- \_\_ عدم استشارة العضو من قبل الإدارة.
- \_\_ عدم وجود معايير ثابتة، أو وجود إشراف إداري يتسم بالدكتاتورية أو الفوضوية.

### الفرع الثاني: أبعاد الإحترق الوظيفي:

وتظهر مشاعر الإحترق الوظيفي في صورة ثلاثة أبعاد نوضحها في مايلي: (عبد السلام، 2023، صفحة 171)

1-الإجهاد الإنفعالي: بما أن المشاعر الإنفعالية قد استنزفت فإن الأشخاص لا يستطيعون ان يقدموا العطاء كما كانوا من قبل.

2-تبدل الشعور: ويوضح الإتجاهات السلبية تجاه من يعامل معهم الشخص المحترق نفسيا، وهذه الإتجاهات السلبية والتي تكون أحيانا تهكمية، ويظهر هذا البعد في صورة تحقير أثناء المعاملة.

3-نقص الشعور بالإنجاز الشخصي: يحدث حينما يفقد الأفراد الحماس للإنجاز، وعندما يشعر العامل بأنه لم يعد كفء تزامنا مع عدم قدرته على الوفاء بمسؤولياته الأخرى.

### المطلب الرابع: مفهوم الإغتراب الوظيفي ومراحله

نجد بعض الأفراد العاملون في بيئات العمل من مظاهر مرضية عديدة، كالقلق والتوتر والإكتئاب، ومن أبرز هذه المظاهر المرضية الإغتراب الوظيفي التي تعتبر ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة الاجتماعية، وعليه نقدم أبرز تعاريف هذه الظاهرة كالتالي.

### الفرع الأول: مفهوم الإغتراب الوظيفي:

#### أولاً: تعريف الإغتراب:

أ-لغة: في اللغة العربية نقول: " غرب " أي ذهب وتنحى من الناس، و"التغرب" يعني البعد، و"الغربة والغرب" يعني النزوح عن الوطن، و "الغريب" هو البعيد عن وطنه(الانصاري، 1968، صفحة 32).

وكلمة "إغتراب" هي ترجمة للكلمة الإنجليزية " ALienation"، والكلمة الفرنسية "Aliénation"، المشتقان من الأصل اليوناني " Alienatio" والتي تشير إلى انتقال ملكية شيء ما إلى آخر أو انتزاعه أو إزالته، وتستمد كلمة " Alienatio" من الفعل " Alienus" بمعنى الإنتماء إلى شخص آخر(خليفة، 2003، صفحة 23).

ب-اصطلاحاً: هو شعور الفرد أنه غريب عن ذاته، لا يجد نفسه كمركز لعالمه وأنه خارج عن الإتصال بنفسه، كما هو خارج عن الإتصال بالآخرين(مرسي، 2002، صفحة 5).

فحسب التعريفات السابقة نستنتج بأن الاغتراب هو حالة الشعور بالفراق أو الانفصال أو العزلة عن بيئته المعتادة ، ويمكن أن يكون نتيجة للانفصال العاطفي أو الانتقال الى بيئة جديدة.

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### ثانيا: تعريف الإغتراب الوظيفي:

يعد الإغتراب الوظيفي خاصية وجودية مميزة للإنسان، فهو المخلوق الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن نفسه دون أن يعي ذلك، كما أن الإغتراب ظاهرة إنسانية متعددة الأبعاد والمعاني (حسين، 2019، صفحة 46).

وقد تناول ماركس الإغتراب الاقتصادي على أنه "إغتراب عمل نابع سيغير الإنسان من خلالهما بفقدان اهتمامه بالعمل لأنه لا فائدة، إضافة إلى إحساسه بأن ناتج عمله يتحكم فيه إنسان آخر يقوم بتوجيهه لخدمة مصالحه وتحقيق أهدافه، وبالتالي أصبح الإنسان في عمله وكأنه غرس في آلة ينظر إلى العمل كوسيلة وليست غاية في ذاته". (عبد العزيز و حارص، 2008، صفحة 24)

كما يعرف معجم العلوم الاجتماعية الإغتراب بأنه "حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه أو يصبح غريبا عن أعماله، ويكاد يفقد إنسانيته كلها، ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما ناتجة من صنعه". (حسين، 2019، صفحة 46).

وعموما فان الإغتراب الوظيفي: هو ما يعانيه الموظفون من مظاهر الشعور بانعدام القوة، ضعف المعنى، فقدان المعايير، العزلة، وغربة الذات.

### الفرع الثاني: مراحل نشأة الإغتراب الوظيفي:

على العموم فإن تشكلمفهوم الإغتراب مر بثلاث مراحل تاريخية نذكرها مع الشرح كما يلي: (ميلود، 2015، الصفحات 33-35) مرحلة النشأة: ظهر فيها المفهوم بمعنى الانفصال والتخرج، ولم يكتثر الناس لهذا المعنى، كان غير قابل للتصديق خلال تلك الفترة، فلم تظهر كتابات الإغتراب إلا لدى الفلاسفة والكتابيين اليونانيين.

1- مرحلة التكوين: يكون فيها مفهوم الإغتراب بمعنى الانفصال والتخارج، اشتقت هذه الكلمة طريقها إلى القواميس الفلسفية في الستينات، حيث الفت النظر إلى مفهوم الإغتراب وبدأت فيها ظهور الكتابات والكتب باللغة الإنجليزية.

2- مرحلة النضوج: وهي المرحلة الأكثر تعقيدا، تمتد من بداية القرن التاسع عشر، حيث التطورات سواء كان ذلك في المجال العسكري أم الاقتصادي أم السياسي، أم الاجتماعي، وبدى جليا أنه كلما زادت المجتمعات تطورا وتقدما كلما ازداد الإغتراب بين الأفراد.

### المطلب الخامس: مسببات الإغتراب الوظيفي وأبعاده:

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الفرع الأول: مسببات الإغتراب الوظيفي:

من خلال تعاريف الإغتراب نستخرج أبرز مسبباته، نوردتها كالتالي:

\_\_الإختلال وضياع المعايير.

\_\_فقدان المغزى وضياع الهدف.

\_\_انعدام القدرة(حماد، 2021، صفحة 23).

\_\_عدم الاستقرار السياسي.

\_\_فشل الإنسان في الوفاء بالوعد.

\_\_تبيعة الفكر التنموي وعدم استقلاله.

\_\_توظيف التكنولوجيا .(محمد فتحي ، 1996 ، صفحة 210).

الفرع الثاني: أبعاد الإغتراب الوظيفي:

هناك خمسة أبعاد ومفاهيم للإغتراب حددها عالم الاجتماع الأمريكي " ملفين سيمان، Melvin Seeman"، عام 1955، نوردتها كما يلي:(حماد، 2021، صفحة 22)

1-العجز: ويعني عدم قدرة الإنسان على التحكم في تصرفاته، فلا دور له في ما يجري من أحداث أو يتخذ من قرارات مصيرية بشأنه.

2-فقدان المعنى: وهو شعور الفرد بأن الحياة لا معنى لها ولا جدوى منها.

3-فقدان المعايير: وهو الشعور بأن الوسائل غير المشروعة ضرورية للتوصل لل رغبات والأهداف المرجوة للشخص.

4-الإنعزال: ويعني الشعور بعزلة عن الآخرين في المجتمع وعدم تكيفه معهم مما يترتب عليه فقد الارتباط الروحي بهم وهو يعيش بينهم.

5-الإغتراب الذاتي: وهو عبارة عن انعدام الصلة بين الفرد وجزء حيوي وعميق من نفسه، كما يعني العجز عن عبور على نشاطات مرضية للإنسان يحقق من خلالها أحلامه وطموحاته نتيجة انعدام تفاعله عاطفيا وفكريا بمجتمعه.

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المطلب السادس: مفهوم الخوف والقلق في مكان العمل وعناصره

### الفرع الأول: تعريف الخوف والقلق في مكان العمل

-وضح (senghal)القلق هو "العاطفة التي تتسم بزيادة نشاط النظام الذاتي للفرد، وبالتحديد تفعيل الجهاز العصبي ، زيادة معدل ضربات القلب، وضغط الدم ، والتنفس وذلك نتيجة مشاعر ذاتية من التوتر والإدراك التي تنطوي على التوجس والخوف، وعلى الرغم من أن القلق لا يصحبه بالضرورة سلوكيات محددة إلا أنه غالبا ما ينتج عنه مؤشرات سلوكية ، مثل الصور في الكلام، وتجنب الإتصال أو رضوض أو رعشة يمكن ملاحظتها بصفة عامة فالقلق هو حالة من عدم الارتياح أو التوتر الناجم عن مخاوف من محنة أو خطر محتمل في المستقبل ، رغبة شديدة أو شغف".(الشرييني، 2020، صفحة 10)

- كما يشير (zaleski)القلق " يعبر عن حالة من الضيق والتوتر والشعور بالخوف وعدم الأمان الوظيفي نتيجة تشاؤم الفرد وتوقعة السيناريو الأسوأ تجاه مستقبله الوظيفي".(مجدي الشعراوي، 2022، صفحة 49).

-يعرف الخوف والقلق "على أنها حالة نفسية تحدث حين يشعر الفرد بوجود خطر يهدده، وهو ينطوي على توتر انفعالي تصحبها اضطرابات فيزيولوجية مختلفة".(كلاش، 2020، صفحة 18).

- من خلال ماسبق نستنتج أن القلق والخوف من أبرز الأمراض النفسية في بيئة العمل. فالشخص الذي يعاني من هذه المشاكل غالبا ما يجد نفسه غير قادر على العمل بفعالية، بغض النظر عن مستوى ذكائه. يميل هذا الشخص إلى التركيز الشديد على ذاته، مما يجعله غير قادر على تكوين علاقات إنسانية صحية. وإذا كان يشغل منصبًا قياديًا، فإنه يفتقر إلى السرعة والحزم في اتخاذ القرارات، ويميل إلى تعقيد الأمور بشكل مفرط لحماية نفسه من المخاطر المتخيلة في كل خطوة. بالإضافة إلى ذلك، يكون حساسًا بشكل كبير تجاه ما يعاينه.

### الفرع الأول: عناصر الخوف و القلق في مكان العمل

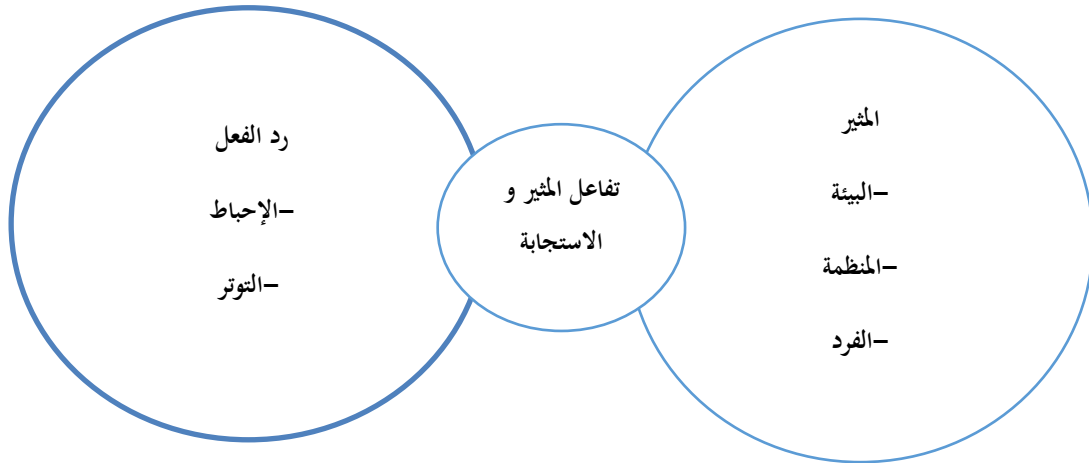
يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للقلق في المؤسسة وهي:(سونة و بدة ، 2020، صفحة 8)

✓ العنصر المثير: وتحتوي هذا العنصر على القوى المنسية للضغط والتي تقتضي إلى الشعور بالضغط النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المؤسسة أو الفرد.

✓ عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط مثل القلق، التوتر، الإحباط، وغيرها.

✓ عنصر الفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثرة للضغط والاستجابة له.

يمكن توضيح تلك العناصر من خلال الشكل التالي:(سونة و بدة ، 2020، صفحة 9).



الشكل رقم (1-1): عناصر الخوف والقلق في مكان العمل

#### المطلب السابع: العوامل المؤدية للخوف والقلق في مكان العمل

تتمثل العوامل المؤثرة للقلق في مكان العمل كالتالي: (شعبان، 2014، صفحة 158)

- ✓ الفشل في إنجاز المهام المطلوبة: كل موقف في مكان العمل له مطالب يجب إنجازها، وهذا يتضمن دائماً احتمال الفشل وتجربة الفشل أو فقدان القدرة على التعامل مع مواقف العمل تكون مثيرات غير مشروطة للقلق حيث إن الشخص في هذه الحالة يكون لديه قصور في الكفاية ولكنه لا يستطيع تخيل ذلك، فيكون ذلك سبباً في القلق.
- ✓ الصراع الاجتماعي والمهاجة: غالباً ما يشير مرضى إعادة التأهيل إلى تعرضهم لخبرات البلطجة في أماكن عملهم، وهناك محاولات كثيرة لفحص العلاقة بين الصحة النفسية والبلطجة فمثلاً توصل بيلجل وأيتاك وبايرام إلى ارتفاع مستوى القلق والاكتئاب لدى الأشخاص الذين أبلغوا عن تعرضهم لمحاولات تخويف وبلطجة في أماكن عملهم، أما يلدرم ويلدرم فقد توصلوا إلى أن الممرضات اللاتي تعرضن لأساليب مهاجة وانتقاد من قبل رؤسائهن أصبحن أكثر جدية ودقة والتزاماً في العمل خوفاً من المهاجة والانتقادات.
- ✓ الحوادث و المخاطر الجسدية: كذلك توصل ناكروا وآخرون إلى أن عاملات عمر من 36 عاماً كانت تعانين من درجة متطورة من الغليان والصداع خلال ساعات العمل بسبب تعرضهن لشم روائح كيميائية، وبعد ثماني أشهر طلبن المساعدة في العيادات، ولكن لم يحدث تحسن، وهذا يعني أنهن كن يعانين من مستوى مرتفع جداً من القلق وفقاً لقلق الحالة.
- ✓ مخاطر فقدان الرزق: تشير مسكالا (Muschalla) إلى أن عدد كبير من الناس لا يوجد لهم مصدر رزق سوى مكان عملهم، وبالتالي فإن فقدانهم لعملهم يعرض وجودهم للخطر. كذلك ينظر بعض الناس لأنفسهم ووضعهم الاجتماعي من خلال هويتهم المهنية، ومن ثم فإن فقدان العمل أو الخوف من عدم تمديد عقد العمل يمكن أن يؤدي إلى ضغوط نفسية بالنسبة لهم، ويتفق هذا مع ما يشير إيهكاميل وبير (Campbell & Pepper)

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

من أن تسريح بعض الموظفين كان له تأثيراً سلبياً على مناخ العمل وعلى الموظفين ظهر في صورة انخفاض المعنويات، قلق، ارتباك، حزن، وفقدان التماسك الاجتماعي.

✓ الاندماج في العمل : واندماج الموظف هو وعيه بسباق الأعمال التي يؤديها، والعمل مع زملائه لتحسين الأداء ليكون العمل مفيداً للمنظمة، لذا يجب على المنظمة أن تعمل على تطوير ورعاية الاندماج في العمل الأمر الذي يتطلب وجود علاقة ثنائية مناسبة بين رب العمل والموظف إذن الاندماج في العمل هو مقياس ارتباط الشخص مع منظمته.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للتسييس التنظيمي

لقد خالصنا في المبحث السابق أن الأمراض الادارية للعاملين من أخطر الظواهر التي تهدد التنمية المستدامة، ثم تطرقنا الى أهمها وهما الاغتراب الوظيفي والاحتراق الوظيفي.

وهذا ما سنعرضه في هذا المبحث باذن الله من خلال المطالب التالية:

- ⇐ المطلب الأول: التطور الفكري للتسييس التنظيمي .
- ⇐ المطلب الثاني: مفهوم التسييس التنظيمي وخصائصه.
- ⇐ المطلب الثالث: أهمية التسييس التنظيمي وأبعاده.
- ⇐ المطلب الرابع: مسببات وعواقب التسييس التنظيمي.
- ⇐ المطلب الخامس : استراتيجيات الحد من التسييس التنظيمي.

### المطلب الأول: التطور الفكري للتسييس التنظيمي.

إن بداية العناية بموضوع التسييس التنظيمي يعود الى مطلع القرن الماضي، كما أن بعض الكتابات المختصة تشير إلى أن بداية التفاتات المتعلقة بالتسييس التنظيمي ضمن المفهوم الحديث تعود على الستينات من القرن الماضي عندما قام (Burns 1961) بتسليط الضوء على دور التسييس في العمليات التنظيمية.

إن الاشارات الفكرية والمعرفية لمفهوم التسييس التنظيمي شكلت نقطة انطلاق لزيادة العناية بموضوع التسييس التنظيمي، إذ أن هذا الحقل المعرفي بدأ نقله في الثمانينات وما بعدها بمحاولة الباحثين دراسته لتحقيق المزيد من الفهم لواقع المنظمات المختلفة، إذ تعد دراسة (pfeffer 1981) (mintzberg 1983) من الكتابات المبتكرة.

وقد تم استكشاف التسييس في مكان العمل بشكل شامل وظهر كمحدد رئيسي لنتائج العمل في أوائل التسعينات بصفة عامة.

وأصبح هناك اعترافاً متزايداً بأن التسييس يلعب دوراً بارزاً في الاجراءات والعمليات التنظيمية، وهذا ما أوضحه (Gakur&Orwa 2012) عندما بين أن التسييس في المنظمات يعكس المناخ التنظيمي.

وخلال التسعينات من القرن الحادي والعشرون، بدأت العناية بالتسييس التنظيمي تركز على تصورات الأفراد حول المناورات المسييسة في أماكن عملهم. (الفتلاوي، بنادي، و الكعبي، 2020، الصفحات 9-10-11)

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التسييس التنظيمي وخصائصه

### الفرع الأول: تعريف التسييس التنظيمي

يستخدم هذا المصطلح في إطارين مختلفين جدا، فهناك تسييس أي مشكلة وهو كناية عن عبورها عالم السياسة ،أي تسليمها لأشخاص فاعلين يملكون ما يكفي من النفوذ لتحويل هذه المشكلة الى موضوع نقاش على الساحة السياسية المؤسساتية أو الاعلامية .وبالنسبة إلى تسييس الأفراد فهو أحد أبعاد المشاركة السياسية، حيث يعبر عن واقع استثمار انتباه ومصلحة وحتى مشاركة فعالة في الحياة السياسية ،وهو دائم لدى بعض الأشخاص، فيما يعاد تنشيطه وبثه على نطاق واسع في صفوف المواطنين العاديين في ظروف محددة. (معهد البحرين للتنمية السياسية، 2014، صفحة 23)

ويعتبر مفهوم التسييس هو المفهوم الاساسي لما بعد الوظيفة في الساحة المحلية . إن المستوى العالي للتسييس يضع ضغوطا على عملية التكامل، وعلى العكس عندما يكون منخفضا.(طوسون، 2024، صفحة 205)

و قد عرف (Ugwa et al,2018) التسييس التنظيمي أنه مصطلح عام يشير إلى علاقات القوة وتكتيكات التأثير في مكان العمل.(سعيد، 2020، صفحة 858)

كما عرفه (Kacmar & Carlson) بأنه الممارسات التي يؤديها الموظفون لتحقيق أهدافهم وتعزيز مصالحهم الذاتية من دون وضع اعتبار لرفاهية الآخرين أو مصلحة منظماتهم.(الفتلاوي م.، 2018، صفحة 6)

وبناء على التعاريف السابقة نستنتج أن التسييس التنظيمي هو مجموعة السلوكيات السرية وغير الرسمية التي يتبعها بعض الأفراد كإستراتيجية شخصية لتحقيق أقصى استفادة من المصالح الشخصية أو لحماية النفس من المواقف والقرارات التي قد تؤثر سلبا على مصلحتهم.

### الفرع الثاني: خصائص التسييس التنظيمي

توجد القليل من دراسات خصائص التسييس التنظيمي التي تميز هذه الظاهرة، حيث أشار (Vigoda)أربع خصائص له التي حددت وفق الشك. يمكن توضيحها في الشكل الآتي: (الكعي، 2018، صفحة 33)



الشكل رقم (1-2): خصائص التسييس التنظيمى

يوضح الشكل السابق أربع خصائص وهي: (الكعي، 2018، صفحة 34)

1. **فردى /جماعى:** أى يمكن ممارسة التسييس التنظيمى من لدن شخص بمفرده أو مجموعة ما أو فريق عمل.
  2. **افقى/عمودى:** تتم ممارسة التسييس التنظيمى بشكل أفقى بين أفراد أو الجماعات فى نفس المستوى التنظيمى كذلك يمكن ممارسته بشكل عمودى عبر المستويات التنظيمية.
  3. **رسمى/أو غير رسمى:** يتم التسييس التنظيمى من خلال الطرق الرسمية والقانونية ، وبالطرق غير الرسمية من خلال استخدام وسائل أخرى مثل النفوذ والاجبار.
  4. **داخلى/خارجى:** يمارس التسييس التنظيمى داخل المنظمة أو من خلال الأفراد خارج المنظمة.
- وحسب آراء بعض الباحثين والمنظرين فإن التسييس التنظيمى يتسم ببعض من الخصائص الموالية: (بشار غانم حسين و أحمد سليمان محمد، 2017، صفحة 55)

✓ يمثل التسييس التنظيمى تهديد للموظفين غير المتمتعين به، لذلك يتخذون سلوكا دفاعيا لحمايتهم وتجنبهم ذلك التهديد.

✓ ارتباط التسييس التنظيمى مع القوة حيث أن كليهما يرتبطان ب ( الفوز، المصلحة الذاتية، و التغلب على مقاومة الآخرين)

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المطلب الثالث: أهمية التسييس التنظيمي و أبعاده

#### الفرع الأول: أهمية التسييس التنظيمي

بعد التسييس التنظيمي ظاهرة مهمة تستحق المزيد من الاهتمام بالبحث والدراسة والتجريب، وأهميته تتجلى من خلال ارتباطاته المتعددة وتأثيراته الواضحة على جميع نتائج العمل المنظمي ، فهو سلوك شائع في العلاقات البين فردية في المنظمة، واحدة من خصائصها الرئيسة هي سعي الأفراد إلى استعمال القوة في جهودهم للتأثير على البعض الآخر، وتحويل مصالحهم أو تجنب النتائج السلبية في المنظمة ، لذلك فهي لها دور محوري شامل في جميع سياساتها وإجراءاتها ، فالعديد من الدراسات وجدت أن هناك علاقة عالية بين التسييس التنظيمي والعديد من المتغيرات التنظيمية فضلاً عن محددات النتائج الفردية في المنظمة مثل دوران العمل، مستوى الرضا الوظيفي، والضغط ، والتوتر التنظيمي ، والولاء التنظيمي ، والأداء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية إلا أنه قد يكون للتسييس التنظيمي تأثير إيجابي على قيم كل من المنظمة وأعضائها، ولهذا الكلام بعدا وعمقا يتعلق بالسياسة نفسها، ذلك أن المناخ السياسي يمكن أن يكون له تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على العاملين. (بشار غانم حسين و أحمد سليمان محمد، 2017، صفحة 54)

إن للتسييس التنظيمي جانب مهم في الحياة التنظيمية ذات العلاقة بالسلطة والصلاحيات والتأثير والسلوك السياسي، كون أن اتجاه وطريقة استخدام السلطة في المنظمات هي من أهم القرارات في المنظمة ، وبذلك يعد التسييس مكونا أساسيا في التأثير وخلق الاتجاهات والسلوكيات في بيئة العمل وفي جميع المنظمات. (أثير أنور و هديل كاظم، 2011، صفحة 259).

#### الفرع الثاني: أبعاد التسييس التنظيمي

يمكن شرح تلك الأبعاد فيما يلي: (عبد الملك، 2022، صفحة 278)

أ. **سلوك المسيس العام:** هو السلوك المتجه نحو خدمة المصالح الذاتية بشكل صريح، وذلك لضمان التقدم في المكاسب الذاتية ، وهذا السلوك يتضمن العديد من الأفعال الجريئة ، المتمثلة ببث الاشاعة والتقليل من شأن الآخرين ، والذي يمارسه الأفراد من أجل الحصول على مصالحهم الشخصية أو مصلحة الفريق الذي ينتمون إليه، وهي:

- عدم توافر الأنظمة والقواعد.
- صنع القرار في ظل عدم اليقين.
- ندرة الموارد القيمة.

ب. **الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا:**

ويعتبر هذا البعد من السلوكيات المبطنة الخفية وغير المباشرة التي يمارسها الأفراد لاكتساب الامتيازات والمصالح الشخصية، عبر طاعة ذلك الفرد لأفعال الآخرين وعدم معارضة تلك الأفعال ، وذلك من أجل تحقيق المصالح الذاتية بشكل غير

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

مباشر، إذ ان هناك علاقة قوية بين خدمة المصالح الذاتية والصراع والتسييس التنظيمي وبالتالي فإنهم لا يعارضون نفوذ الآخرين.

ت. **تسييس الزيادات والمكافآت:** ويوضح هذا البعد أن المنظمة تمارس التسييس في اجراءات وقرارات الزيادات والمكافآت وبما أن تقييم الأداء غالبا ما يكون غير عادل لأنه يخضع لتقدير و أحكام الرئيس الشخصية ،وبما أن تقييم الأداء هو الذي يحدد الترقية والمكافأة لذا غالبا ما يكون قرارات واجراءات تلك الزيادات مسيسة في طبيعتها.

### المطلب الرابع: مسببات وعواقب التسييس التنظيمي

#### الفرع الأول: مسببات التسييس التنظيمي

ينبع التسييس التنظيمي من ثلاثة مسببات هي: التأثيرات التنظيمية، وتأثيرات بيئة العمل الوظيفية، والتأثيرات الشخصية.(الفتلاوي م.، 2018، صفحة 6)

أ. **التأثيرات التنظيمية:** تشير إلى العوامل التنظيمية التي تساعد في ظهور التسييس التنظيمي وتزايد مثل انخفاض الرسمية والمركزية وتناقص موارد المنظمة، إذ يتنافس الأفراد في المنظمة للحصول على الموارد من أجل تحقيق مصالحهم ، وهذا يدل على أن التسييس التنظيمي يزداد كلما ازدادت ندرة الموارد في المنظمة وكذلك الحال مع المركزية فعند تركيز السلطة والنفوذ لدى بعض الأفراد يزداد احتمال ظهور التسييس التنظيمي لتحقيق المصالح الذاتية ، كما أن انخفاض الرسمية على القرارات والاهداف والإجراءات يؤدي إلى ظهور مستويات للتسييس بسبب زيادة مستويات الغموض الذي يصيب الافراد في المنظمة بشأن تحقيق الاهداف والغايات .

ب. **تأثيرات بيئة العمل الوظيفية:** تتمثل بانخفاض الاستقلال الوظيفي، إذ قد يؤدي الانخفاض في الاستقلال الوظيفي إلى تقليل اليقين لدى الافراد فيما يتعلق ببيئة عملهم، ومن المتوقع أن تؤدي الزيادة في الاستقلال الوظيفي إلى خفض تصورات التسييس التنظيمي والعكس صحيح ، كما أن التنوع الوظيفي من العوامل الوظيفية المهمة التي يمكن أن تحد من الغموض الذي يسيطر على الموظفين فيما يتعلق ببيئة عملهم، وبالتالي فإن زيادة أو انخفاض التنوع ستعمل على خفض أو زيادة تصور الأفراد للتسييس التنظيمي.

ت. **التأثيرات الشخصية:** يمكن أن تتجلى بالسمات الشخصية ، إذ أن الأفراد الذين يمتلكون درجة عالية من التوجيه الذاتي والتحكم الداخلي يميلون إلى ممارسة التسييس التنظيمي بدرجة عالية، وإن امتلاك الفرد مستوى مرتفع من التوجيه الذاتي يؤدي إلى حساسية أكبر لعمليات التوافق الاجتماعي وامتلاك المهارات السياسية لممارسة التسييس التنظيمي من الأفراد الذين يتمتعون بدرجة أقل من التوجيه الذاتي .

### الفرع الثاني: عواقب التسييس التنظيمي

حظيت نتائج التسييس التنظيمي بتركيز متزايد خلال العقد الماضي، إذ يترتب في التسييس التنظيمي نتائج سلبية فيما يتعلق ب(الإحتواء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والقلق الوظيفي/الاجهاد، والإنسحاب التنظيمي). وعموما، يؤثر التسييس التنظيمي في الموظفين سلباً لأنهم لا يملكون سيطرة داخل المنظمة، فضلاً عن انعدام الثقة لدى من يشغلون مناصب في المنظمة و التأثيرات السلبية للتسييس التنظيمي مع مرور الوقت يمكن أن تجعل المنظمة مختلة وظيفياً بدرجة كبيرة وغير موضوعية إلى حد ما. (ميثاق هاتف عبد السادة و حسين صبيح، صفحة 127)

### المطلب الخامس: استراتيجيات الحد من التسييس التنظيمي

تتوفر عدة استراتيجيات ادارية للحد من التسييس التنظيمي، وهي مهمة لتعزيز الانتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية تشمل بعض هذه الاستراتيجيات:(الكعي، 2018، صفحة 40)

أ. اشراك الأفراد في صنع القرار : أي تمكين الموظفين من خلال السماح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرار لأن عملية صنع القرار سوف تلي حاجتهم ورغبتهم في المشاركة، كما أن إشراك الموظفين يوفر لهم إحساساً أكبر بالسيطرة على عملهم، مما يجعلهم يشعرون بأنهم يتمتعون بسلطة داخل المنظمة. غير أنه ينبغي النظر في اتباع نهج متوازن عندما يسمح للموظفين بزيادة المشاركة في توجيه المنظمة، لأن إشراك الموظفين الذين لديهم عناية محدودة بالمشاركة في صنع القرار يمكن أن يؤدي في الواقع إلى زيادة في السلوكيات المسيئة بهدف إزالة أنفسهم من المشاركة في اتخاذ القرار والمساءلة التي قد تأتي معه.

ب. التركيز على العمل الجماعي: يشكل تركيز الإدارة وتشجيعها على العمل الجماعي استراتيجية لتخفيف الأثر السلبي للتسييس التنظيمي في مكان العمل. ويمكن أن يكون التركيز على العمل الجماعي طريقة تعود بالنفع على كل المنظمة والفرد. وبالنظر إلى أن الموظفين يشاركون في التسييس التنظيمي لأغراض خدمة ذاتية، فإن المدير الحكيم يدمج خطة تلي رغبات الأفراد واحتياجات الموظفين وفي الوقت نفسه يجمع الموظفين معاً كفريق واحد لتحقيق أهداف المنظمة أيضاً.

ت. بناء الثقة والدعم الاجتماعي: ويمكن أن تكون الثقة والدعم الاجتماعي بمثابة وسيط قوي لتعزيز العلاقة بين التسييس التنظيمي ونتائج العمل، يتطلب ذلك من القادة وزملاء العمل إظهار اهتمام حقيقي بالناس وحياتهم الشخصية، وتبني إجراءات أخلاقية مميزة. وعندما يتم بناء الثقة والدعم الاجتماعي بشكل فعال، يمكن للموظفين أن يشعروا بأنهم مدعومون وموثوق بهم، مما يقلل من التسييس التنظيمي وتأثيراته الضارة.

ث. توظيف أفراد يمتلكون مهارات تسييس: وجد أن أداء الوظيفة ورضاها أعظم في بيئة مسيسة عندما كانت مهارات التسييس للأفراد منخفضة وكانت مهارات التسييس الادارية عالية لأن وجود أفراد ذوي مهارات تسييس عالية لا يعني تلقائياً أن الآثار السلبية للتسييس التنظيمي سوف تنخفض في الواقع عندما يكون كل من الرؤساء والمرؤوسين يمتلكون مهارات التسييس فإن الآثار السلبية يمكن أن تكون أشد مما لو كان الأفراد ضعفاء في الساحة

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

السياسية، إذ يبدو أن الأفراد الذين يجهلون البيئة المسيجة يتأثرون بها . ومع ذلك فإن وجود الرؤساء والمرؤوسين ذوي المهارات العالية يجعل لبيئة العملوماتية لمواجهة التسييس المستمر داخل المنظمة، كما إن الانخراط الزائد في التسييس الذي يعززه كثير من أعضاء المنظمة الذين يتمتعون بمهارات التسييس يتعرضون لخطر أن ينفق الأفراد قدرا هائلا من الوقت في السعي لتحقيق مزايا التسييس بدلا من النتائج الفعلية المتعلقة بالعمل كإستراتيجية للتخفيف من الآثار التنظيمية الضارة المحتملة للتسييس الناجمة عن وجود كل من الرؤساء والمرؤوسين ذوي مهارات تسييس عالية.

### المبحث الثالث: العلاقة بين التسييس التنظيمي و الأمراض الإدارية للعاملين

يعد التسييس التنظيمي أحد الظواهر البارزة التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على المناخ التنظيمي و أداء العاملين ، فهو يشير إلى استخدام السلطة و التأثير لتحقيق مصالح شخصية على حساب الأهداف المؤسسية .

هذا المبحث يهدف إلى استكشاف العلاقة بين التسييس التنظيمي والأمراض الإدارية التي قد تصيب العاملين ، فمن خلال فهم العلاقة يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة للحد من تأثير التسييس التنظيمي وتعزيز بيئة عمل صحية.

### المطلب الأول : العلاقة بين التسييس التنظيمي و الإحتراق الوظيفي

يعد التسييس التنظيمي وفق ما جاء في تعريف (vall & witte) هو تلك الأنشطة التي لا تتفق مع قواعد و إجراءات ومعايير المنظمة المقبولة، كما أنها صممت لغرض تحقيق المصلحة الذاتية ، ويتم تحقيق تلك الأنشطة دون مراعاة لأهداف المنظمة". (العشرى ، 2020 ، صفحة 185).

وقد اعتبر بعض الباحثين (zhang & Lee) التسييس التنظيمي على أنه سلوك العاملين الهادف إلى تحقيق مصالحهم الشخصية ، أو تحقيق عوائد وفوائد على حساب الآخرين في المنظمة و أحيانا على حساب مصالح المنظمة نفسها". (المنسي ، 2021 ، صفحة 255).

كما أن الإحتراق الوظيفي هو أعراض نفسية تحدث استجابة لضغوط في الوظيفة، نتيجة العلاقات الشخصية". (المنسي ، 2021 ، صفحة 258).

وعرفه (pines & Aronson) أن الإحتراق الوظيفي هو حالة من الإجهاد النفسي والبدني والعصبي، و الانفعالي، تحدث نتيجة بذل مجهود مضاعف عند التفاعل مع مواقف تحتاج إلى التعامل المباشر مع الناس لفترات طويلة". (شهري و عدمان ، دراسة تحليلية لواقع الإحتراق لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر ، 2022 ، صفحة 74).

ومن ما سبق نستنتج بأن التسييس التنظيمي له تأثير سلبي على صحة الموظفين النفسية ، مما يؤدي على الإحتراق الوظيفي ، فكلما زاد التسييس التنظيمي زاد احتمال شعور الموظفين بالصمت والخوف من التعبير عن آرائهم مما يؤدي إلى تراكم

## الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المشاعر السلبية ، وكذلك انعدام الثقة والشعور بالظلم وزيادة الضغوط النفسية ما ينجم عنها حالة من الإرهاق النفسي والجسدي .

### المطلب الثاني: العلاقة بين التسييس التنظيمي والإغتراب الوظيفي

الإغتراب الوظيفي حسب الباحث Kanungo هو شعور الفرد بالغرابة ، الضياع ، الوحدة عزم الانتماء ، فقدان الثقة و الاحساس بالقلق والعدوان ، رفض القيم والمعايير الاجتماعية وكذا المعانات من الضغوط النفسية. (قدي، زروخي، و سلام، 2020، صفحة 4)

كما أن الإغتراب الوظيفي هو هو شعور الموظف بالانفصال و الانعزال عن عمله وبيئة العمل ، ينتج هذا الشعور عن فقدان الشعور بالمعنى في العمل، وعدم الانتماء إلى فريق العمل او المنظمة.

ومن أسباب الاغتراب الوظيفي نجد الخوف وعدم الأمان الوظيفي للعاملين فهو يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات إضافة إلى تشتيت الجهود المبذولة أثناء الدوام.بالإضافة إلى ذلك ، عندما تصطدم توقعات الفرد بعدم مصداقية الواقع ، فإن ذلك يؤدي شعور بعدم الرضا.نقص كفاءة العاملين يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة الصراعات والغياب عن العمل. كذلك عدم التكيف الاجتماعي في بيئة العمل يزيد من الشعور بالاغتراب .(فرج باهات، 2022، صفحة 10)

ومن هنا نقول بأن التسييس التنظيمي والاغتراب الوظيفي مرتبطان بشكل وثيق في بيئة العمل .التسييس التنظيمي هو استخدام السلطة داخل منظمة بغية تحقيق أهداف شخصية على حساب الأهداف العامة للمؤسسة ، فعندما يسود التسييس في بيئة العمل يشعر الموظفون بأن القرارات تتخذ بناء على العلاقات الشخصية بدلا من الكفاءة .هذا الوضع يؤدي بهم إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي و الإنعزال وفقدان الثقة ، ويشعرون بأنهم مغتربون عن أهداف المؤسسة وبالتالي، يمكن القول أن التسييس التنظيمي يعزز الاغتراب الوظيفي .

### المطلب الثالث: العلاقة بين التسييس التنظيمي والخوف والقلق في مكان العمل

ذكرنا سابقا أن الخوف والقلق "على أنها حالة نفسية تحدث حين يشعر الفرد بوجود خطر يهدده، وهو ينطوي على توتر انفعالي تصحبها اضطرابات فيزيولوجية مختلفة".(كلاش، 2020، صفحة 18).ويعبر القلق عن حالة من الضيق والتوتر والشعور بالخوف وعدم الأمان الوظيفي نتيجة تشاؤم الفرد وتوقعه السيناريو الأسوأ تجاه مستقبله الوظيفي".(مجدي الشعراوي، 2022، صفحة 49).

إذا كان التسييس التنظيمي هو عملية النفوذ الاجتماعي التي يصمم فيها السلوك استراتيجيا لتحقيق أقصى قدر من المصلحة الذاتية قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.(الكعي، 2018، صفحة 31)

وما سبق نستنتج بأن التسييس التنظيمي يزيد من الخوف والقلق في مكان العمل ويؤدي إلى إحداث بيئة عمل سامة ،وذلك عندما يتم استخدام السلطة والنفوذ لأغراض شخصية فيشعر الموظفون بعدم الاستقرار وعدم الأمان في عملهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستويات القلق والتوتر لدى الموظفين ، حث يشعرون بعدم اليقين بشأن مستقبلهم المهني.

### خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل استعرضنا مفاهيم أساسية حول الأمراض الإدارية للعاملين حيث تطرقنا إلى مفهومها و أشكالها التي وجدنا فيها اختلاف بين الباحثين حيث تم الاعتماد على ثلاث أشكال للأمراض الإدارية وهي ( الإحتراق الوظيفي، الإغتراب الوظيفي، والخوف والقلق في مكان العمل )، كما تطرقنا إلى مفهوم التسييس التنظيمي وخصائصه و أهميته ومسبباته ، عواقبه والأبعاد المكونة له ،استراتيجيات الحد منه.

فمفهوم الأمراض الإدارية للعاملين هي مشكلات نفسية وسلوكية تؤثر سلبا على أداء الموظفين ورفاهيتهم، تشمل الإحتراق التنظيمي ، الشعور بالظلم ، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الغياب.أما بالنسبة للتسييس التنظيمي فهو عملية استغلال سلطة والنفوذ داخل المؤسسة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة ، مما يؤدي إلى تفضيل أفراد بناء على العلاقات الشخصية أو السياسية بدلا من الأداء و الكفاءة، وبعد استعراض ما سبق تطرقنا للعلاقة بين التسييس التنظيمي و الأمراض الإدارية للعاملين وتوصلنا بأن التسييس التنظيمي يؤدي إلى تدهور كبير في الأداء التنظيمي والأخلاقي لكونه مرتبط بعدة أمراض إدارية تؤثر سلبا على الموظفين مما يشعروهم بضغط نفسي مستمر في بيئة غير مستقرة .

## الفصل الثاني :

الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة من خلال تقسيمه

#### المطلب الأول: أسلوب الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة ثم مصادر جمع بيانات الدراسة بالإضافة إلى أساليب تحليل البيانات.

#### أولاً: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وبناء على الأسئلة التي سعت الدراسة للإجابة عنها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة. حيث أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة الظواهر والأحداث الحاضرة.

كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً (سيوكر ونجالي 2019، صفحة 46) وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج الكمي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

#### ثانياً: جمع البيانات:

تتمثل أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة في:

#### 1. أنواع مصادر جمع البيانات:

وهناك نوعين من مصادر جمع البيانات والمتمثلة في المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى نوعين أيضاً: بيانات أولية وبيانات ثانوية.

#### أ البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V26 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وقد صممت بشكل أولي بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم إعدادها على النحو التالي:

❖ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

❖ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبارها وقياس مدى ملاءمتها لجمع البيانات المطلوبة.

❖ تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال)

❖ توزيع الاستبانة على الأساتذة المحكمين.

❖ وفي الأخير بعد الأخذ في عين الاعتبار آراء المحكمين تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

### ب البيانات الثانوية:

تم جمعها من مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على كل ما يتعلق بالمفاهيم التالية: "أثر التسييس التنظيمي على الأمراض الادارية للعاملين" والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

### 2. أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية بدرجة كاملة على الاستبانة في جمع البيانات الأولية لهذا سنقوم أولاً تعريف الاستبانة، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية، تليها الملاحظة من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة.

### الاستبانة

يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان خلال الفترة بين 9 إلى 22 ماي 2024 وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين هما:

#### 1-القسم الأول: بيانات عامة

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث (الجنس الفئة العمرية الشهادات العلمية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

#### 2-القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل "التسييس التنظيمي" وضم إثنا عشرة مؤشرا لقياس ثلاثة أبعاد، وهما السلوك المسيس العام (أربع مؤشرات)، الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا (أربع مؤشرات)، تسييس الزيادات والمكافآت (أربع مؤشرات).

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع "الأمراض الإدارية للعاملين" واحتوى على عشر مؤشرات لقياس بعدين: الاحتراق الوظيفي (خمس مؤشرات)، الاغتراب الوظيفي (خمس مؤشرات)، الخوف والقلق في مكان العمل (ستة مؤشرات) (انظر الملحق (1))

كما تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، والذي يستخدم بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 معارض بشدة، 2 معارض، 3 محايد، 4 موافق و 5 موافق بشدة.

### جدول رقم (2-1) سلم ليكرت للحكم على إجابات المبحوثين

| فئات المتوسط الحسابي | الأهمية النسبية |
|----------------------|-----------------|
| (1.79-1)             | منخفض بشدة      |
| (2.59-1.8)           | منخفض           |
| (3.39-2.60)          | متوسط           |
| (4.19-3.4)           | مرتفع           |
| (5.0-4.20)           | مرتفع بشدة      |

إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا.

### ثالثا أساليب التحليل:

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Sciences) في التحليل، وهو يعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم وخصوصا العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية (برباخ و عمور، 2022، صفحة 336)، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية ... الخ وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) : وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة، وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : من ، أهم مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة، وهو درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو الميوبة، أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاسا بوحدات المتغير نفسه.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) : يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y) ويقاس قوة العلاقة وتتراوح قيمته بين  $-1$  و  $+1$  حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من  $+1$ ، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.
- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Coefficient Alpha) : يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة ، لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من (60%).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis): يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression analysis): ويهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- اختبار كولومجروف - سميروف (Kolmogorov-Smirnov): المعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (a) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، وفي المقابل نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي والعكس صحيح. وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ( $a=0.05$ )، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

أولا - مجتمع الدراسة:

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع موظفي شركة نفطال بسكرة -، والذي يقدر عدده بـ 40 عامل.

### 1- تقديم عام لشركة نفطال

#### 1- تعريف بالشركة

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 97% من الدخل الوطني قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات من مي الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين ونقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها. تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن أصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 افريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (ERP)، "بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة و تكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت و قسمت فيما بعد وفق المرسوم 87/189 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين: ( Naftal News. Numéro special - avril 2009).

- مؤسسة مختصة في تصفية و تكرير البترول نفطاك ( Naftec).
- مؤسسة مختصة في توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال (Naftal) وعرفت على الصعيد الوطني و الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية ، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال (Naftal) من :
  - (Naft) مصطلح عربي و يعني النفط.
  - (al) اختصار لكلمة الجزائر (Algeria).

بداية من 18 افريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة (spa) برأسمال مقدّر بـ 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك ، أصبح رأسمالها 15650000000 دج في السنوات الأخيرة ، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشارقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع فرع الزيوت، فرع الزفت و العجلات و أخيرا فرع الشراكة و نشاطات الدولية .

الدور الرئيسي لشركة نفطال هو تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني وتتدخل أساسا في المجالات التالية:

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

- ✓ توزيع تخزين وتسويق الوقود غاز البترول المميع الزيوت والزفت العجلات والمواد الخاصة.
- ✓ نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية وإلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات وكذا عربات السكك الحديدية. في سنة 2003 قامت شركة نفطال بتوزيع وتسويق:

- 75000000 طن . من الوقود (*carburants*).
- 1570000 طن من غاز البترول المميع (GPL) .
- 94000 طن من الزيوت (*lubrifiants*) .
- 350000 طن من الزفت (*Les bitumes*) .
- 23000 طن من المنتجات الخاصة.

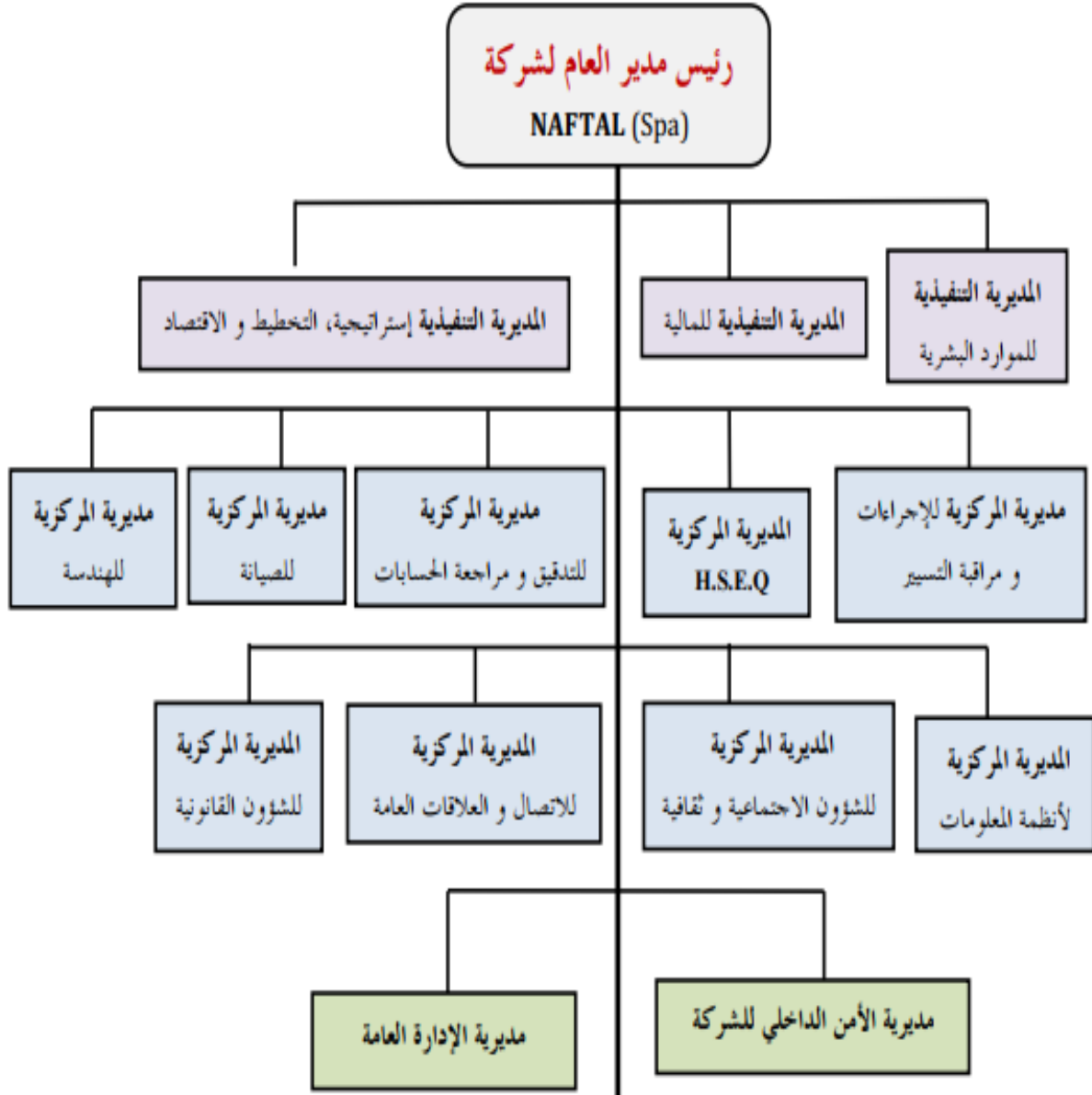
سنة 2004 قامت الشركة بتسويق ما يقارب 9.6 مليون طن من المنتجات مقابل 9.2 مليون طن في 2002 وقد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث في سنة 2004 كان 178 مليار دينار جزائري في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163 مليار دينار سنة 2002 يعود هذا الارتفاع في رقم أعمال شركة نفطال إلى زيادة استثماراتها والتي قارب 5.3 مليار دينار جزائري في مجال نشاطها.

### 2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط مجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 افريل 2003 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات و إعطاءها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا.

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة:



الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي لشركة نفطال ( Naftal News. Numéro special – avril )  
(2009)

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه محول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم و لحساب شركة نفطال ، كما يمكن التفريق بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي:

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

(1) الإدارة العامة: ممثلة بالرئيس المدير العام و هي مكلفة بالسياسة و التوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق و الربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة ، القيادة و التسيير والتخطيط الاستراتيجي.

(2) الهياكل الوظيفية (les structures fonctionnelles) تتكون من :

- الإدارات التنفيذية (Des Directions Executives).
- الإدارات المركزية (Des Directions Centrales).
- الإدارات المساعدة أو الداعمة (Des Directions de soutien).

مع أربعة أقسام . حسب المنتجات و تخص:

- الوقود الزيوت العجلات (carburants, lubrifiants, pneumatiques)
- غاز البترول المميع (Gaz de Petrole Liquefie) .
- النفط (Bitumes).
- قسم البحرية و الطيران (Marine & Aviation).

أ) الإدارات التنفيذية: يقوم من خلالها :

- تحديد السياسة و الإستراتيجية للشركة.
- توقع التغيرات و اتجاهات السوق.
- تصميم و وضع أدوات القيادة و المراقبة اللازمة.
- ضمان التسيير الاستراتيجي.
- ضمان الترابط والتنسيق بين المجموعة.
- مساعدة الهياكل العملية (التشغيلية) للمؤسسة.

ب) الإدارات المركزية : هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث و تطوير التدقيق، حماية

التراث و البيئة إضافة إلى الأمن في المجال الصناعي.

ج) الإدارات المساعدة تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمقر مؤسسة نفطال.

(3) الهياكل التشغيلية (العملية) للمؤسسة (les Structures Operationnelles) : هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد 4 منتجات تكون فرع التجاري إضافة إلى فرع غازالبترول المميع وفرع الوقود كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية و يطور وظائفه وفقا لسياسة والأهداف العامة للمؤسسة.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

### 3-المهام والأهداف الاستراتيجية لمؤسسة نفطال

من خلال مزاوله الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.
- تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية وإمكاناتها المادية من اجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فان مؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف استراتيجية متنوعة منها:

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.
  - تنمية وتطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
  - تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
  - تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات استراتيجية.
  - تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات.
  - توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغاربية وافريقية. تصدير غاز البترول المميع لتونس والمغرب.
  - تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة. تجديد وسائل النقل البرية وكذا معدات المناولة الخاصة بها.
  - زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.
  - تحديث وتوسيع شبكتها من مراكز الخدمة.
- أخيرا يمكن القول أن طموح شركة نفطال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها و منشاتها

لمعايير الجودة، حماية البيئة والسلامة في الميدان الصناعي. ( Revue info-com. Nafial stratégies et perspectives. février.2008.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولاً. ثبات أداة الدراسة:

سيتم في ما يلي عرض الجداول التي توضح قيمة معامل كرونباخ ألفا من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة (وفقاً لنتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS):

الجدول رقم (2-2): معامل ثبات لفقرات متغير السلوك المسيس العام

| عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-------------|--------------|
| 4           | 0,940        |

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات السلوك المسيس العام حيث كانت نسبته (94.00%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (3-2): معامل الثبات لفقرات متغير الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً

| عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-------------|--------------|
| 4           | 0,815        |

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات التوجه نحو الأفراد يفوق (70%) حيث كانت نسبته (81.5%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (4-2): معامل الثبات لفقرات تسييس الزيادات والمكافآت

| عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-------------|--------------|
| 5           | 0,899        |

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات النزاهة يفوق (70%) حيث كانت نسبته (89.9%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (5-2): معامل الثبات لفقرات الاحتراق الوظيفي

| عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-------------|--------------|
| 13          | 0,952        |

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات تحديد الدور يفوق (70%) حيث كانت نسبته (95%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال)

الجدول رقم (2-6): معامل الثبات لفقرات الاغتراب الوظيفي

| عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-------------|--------------|
| 6           | 0,870        |

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الاغتراب الوظيفي يفوق (70%) حيث كانت نسبته (94,7%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

الجدول رقم (2-7): معامل الثبات لفقرات الأمراض الادارية

| عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-------------|--------------|
| 7           | 0,937        |

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الأمراض الادارية يفوق (70%) حيث كانت نسبته (93.7%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد جيد.

### ثانيا- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة هو قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله. وتم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة وهي الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي سيتم توضيحها بالتفصيل :

#### 1- الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث ،تم عرضها على هيئة من الحكمين الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، وطلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكمون. وقد تم دراسة ملاحظات الحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث (انظر الملحق رقم02). وتم اعتبار أن الأخذ بملاحظات الحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو الصدق الظاهري أحد أنواع صدق المحتوى، وأنها صالحة لقياس ما وضعت له.

#### 2- الصدق الذاتي:

يعرف الصدق الذاتي على انه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتعين المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين انه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفكرة تحقق الصدق الذاتي ،بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50%، وآخرون يقدررون النسبة بـ70% ، وأي شرط تحقق بالنسبة

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. وسنوضح النتائج المحصل عليها في الجداول التالية (وفقا لنتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS):

الجدول رقم (2-8): الصدق الذاتي لبعد السلوك المسيس العام

| الفقرات  | الإحصائيات           |
|----------|----------------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون 0.928   |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 2 | معامل بيرسون **0.928 |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 3 | معامل بيرسون **0.896 |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 4 | معامل بيرسون **0.936 |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 89.6% و 93.6% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات السلوك المسيس العام

الجدول رقم (2-9): الصدق الذاتي لبعد الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا

| الفقرات  | الإحصائيات           |
|----------|----------------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون 0,887** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 2 | معامل بيرسون 0,881** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 3 | معامل بيرسون 0,608** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 4 | معامل بيرسون 0,836** |
|          | مستوى الدلالة 0.000  |

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60.8% و 88.7% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا.

الجدول رقم (2-10): الصدق الذاتي لبعد تسييس الزيادات والمكافآت

| الفقرات  | الإحصائيات           |
|----------|----------------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون 0,868** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 2 | معامل بيرسون 0,830** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 3 | معامل بيرسون 0,775** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 4 | معامل بيرسون 0,885** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 5 | معامل بيرسون 0,861** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 77.5% و 88.5% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تسييس الزيادات والمكافآت.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

الجدول رقم (2-11): الصدق الذاتي لمتغير التسييس التنظيمي

| الفقرات                       |               | الإحصائيات |
|-------------------------------|---------------|------------|
| السلوك المسيس العام           | معامل بيرسون  | 00,939**   |
|                               | مستوى الدلالة | 0,000      |
| الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً | معامل بيرسون  | 0,925**    |
|                               | مستوى الدلالة | 0,000      |
| تسييس الزيادات والمكافآت      | معامل بيرسون  | 0,928**    |
|                               | مستوى الدلالة | 0,000      |

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل بعد والمتغير تراوحت بين 90,2% و 96,3% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لأبعاد التسييس التنظيمي.

الجدول رقم (2-12) الصدق الذاتي لبعد الخوف والقلق في مكان العمل

| الفقرات  |               | الإحصائيات |
|----------|---------------|------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون  | 0,671**    |
|          | مستوى الدلالة | 0,000      |
| الفقرة 2 | معامل بيرسون  | 0,796**    |
|          | مستوى الدلالة | 0,000      |
| الفقرة 3 | معامل بيرسون  | 0,804**    |
|          | مستوى الدلالة | 0,000      |
| الفقرة 4 | معامل بيرسون  | 0,752**    |
|          | مستوى الدلالة | 0,000      |
| الفقرة 5 | معامل بيرسون  | 00,608**   |
|          | مستوى الدلالة | 0.000      |
| الفقرة 6 | معامل بيرسون  | 0,610**    |
|          | مستوى الدلالة | 0,001      |

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60,8% و 80,4% حيث كلها كانت أكبر من 60% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الخوف والقلق في مكان العمل.

الجدول رقم (2-13): الصدق الذاتي لبعد الاحتراق الوظيفي

| الفقرات  | الإحصائيات           |
|----------|----------------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون 0,707** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 2 | معامل بيرسون 0,828** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 3 | معامل بيرسون 0,791** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 4 | معامل بيرسون 0,841** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 5 | معامل بيرسون 0,724** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 6 | معامل بيرسون 0,781** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 84,1% و 94,0% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الاحتراق الوظيفي.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

الجدول رقم (2-14): الصدق الذاتي لبعد الاغتراب الوظيفي

| الفقرات  | الإحصائيات           |
|----------|----------------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون 0,890** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 2 | معامل بيرسون 0,867** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 3 | معامل بيرسون 0,803** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 4 | معامل بيرسون 0,935** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 5 | معامل بيرسون 0,878** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 6 | معامل بيرسون 0,737** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |
| الفقرة 7 | معامل بيرسون 0,863** |
|          | مستوى الدلالة 0,000  |

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 73.7% و 93.5% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الاغتراب الوظيفي .

الجدول رقم (2-15): الصدق الذاتي لمتغير الأمراض الإدارية للعاملين

| الفقرات                    | الإحصائيات           |
|----------------------------|----------------------|
| الخوف والقلق في مكان العمل | معامل بيرسون 0.736** |
|                            | مستوى الدلالة ,000   |
| الإحترق الوظيفي            | معامل بيرسون 0.886** |
|                            | مستوى الدلالة ,000   |
| الإغتراب الوظيفي           | معامل بيرسون 0.868** |
|                            | مستوى الدلالة ,000   |

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل بعد والمتغير تراوحت بين 0.736-0.886 حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصديق الذاتي بعد الأمراض الإدارية للعاملين.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول وصف عينة الدراسة

يتم في الجداول الموالية عرض النسب التي تصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (وفقاً لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS):

أولاً- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-16): توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 28      | 70       |
| أنثى    | 12      | 30       |
| المجموع | 40      | 100      |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسب متفاوتة بين الجنسين، إذ بلغت نسبة الإناث 30% بينما نسبة الذكور بلغت حوالي 70 % وهي نسبة متفاوتة.

ثانياً- توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول (2-17): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

| السن             | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة    | 2       | 5        |
| من 30 إلى 39 سنة | 11      | 27.5     |
| من 40 إلى 49 سنة | 18      | 45       |
| 50 سنة فأكثر     | 9       | 22.5     |
| المجموع          | 40      | 100      |

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أكبر قيمة هي من الفئة العمري (من 40 إلى 49 سنة) مما يدل على أن الأغلبية من أفراد العينة هم من فئة الخبرة وقد بلغت النسبة 45%، تليها فئة ( من 30 إلى 39 سنة) بنسبة 27.5%.

### ثالثاً- توزيع العينة حسب الشهادات العلمية:

الجدول رقم (2-18): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

| من توزيع العينة | النسبة % | التكرار | الشهادات  | يتضح             |
|-----------------|----------|---------|-----------|------------------|
| جيداً في        | 17.5     | 7       | ثانوي     | أن هناك تنوعاً   |
| بين المشاركين،  | 12.5     | 5       | تقني سامي | مستويات التعليم  |
| التعليم الجامعي | 27.5     | 11      | ليسانس    | مع ميل نحو       |
| هذا إلى أن      | 12.5     | 5       | مهندس     | والعالي. يشير    |
| تقدم رؤية أدق   | 22.5     | 9       | ماستر     | الدراسة يمكن أن  |
| التأسيس         | 5        | 2       | DESS      | حول تأثير        |
| والأمراض        | 2.5      | 1       | BAC       | التنظيمي         |
| عمل تحتوي على   | 100      | 40      | المجموع   | الإدارية في بيئة |
| تعليمية مختلفة، |          |         |           | مستويات          |

مما يعزز موضوعية النتائج التي سيتم الحصول عليها من هذه العينة.

### رابعاً- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-19): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

| الخبرة            | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات    | 2       | 5        |
| من 5 إلى 10 سنوات | 6       | 15       |
| من 10 إلى 15 سنة  | 12      | 30       |
| من 15 سنة فأكثر   | 20      | 50       |
| المجموع           | 40      | 100      |

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

يتضح من توزيع العينة أن هناك تنوعاً في سنوات الخبرة بين المشاركين، مع تركيز كبير على الأفراد ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات). هذا يشير إلى أن الدراسة قد تستفيد من آراء وخبرات الأفراد الذين لديهم معرفة عميقة وواسعة في مجال عملهم، مما يعزز موضوعية وعمق النتائج التي سيتم الحصول عليها.

### خامساً- توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالي:

الجدول رقم (2-20): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

| الوظيفة    | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| مدير       | 2       | 5        |
| رئيس مصلحة | 10      | 25       |
| رئيس قسم   | 6       | 15       |
| موظف       | 21      | 52.5     |
| CAP        | 1       | 2.5      |
| المجموع    | 40      | 100.0    |

يتضح من توزيع العينة أن هناك تنوعاً في الوظائف بين المشاركين، مع تركيز كبير على الموظفين العاديين. هذا يعكس هيكل المنظمة حيث الأغلبية هم من الموظفين، مع وجود تمثيل جيد للأدوار الإدارية المختلفة. يساعد هذا التنوع في الحصول على آراء متنوعة من مستويات وظيفية مختلفة، مما يعزز شمولية وعمق الدراسة.

### المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة

بغرض تشخيص متغيرات الدراسة (التأسيس التنظيمي والأمراض الإدارية) ، سيتم التطرق للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات ونسب الموافقة في إجابات المستجوبين.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

### 1- تشخيص المتغير المستقل: التسييس التنظيمي

الجدول رقم (2-21): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات السلوك المسيس

العام

| المقاييس الحسابية |                   |                 | البدائل                       |       |       |       |            | المؤشرات         |
|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------------------|-------|-------|-------|------------|------------------|
| الأهمية النسبية   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة                    | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |                  |
|                   | 1,21291           | 3,6250          | 11                            | 14    | 6     | 7     | 2          | ت                |
|                   |                   |                 | 27.5                          | 35    | 15    | 17.5  | 5          | %                |
|                   | 1,27199           | 3,6500          | 12                            | 13    | 8     | 3     | 4          | ت                |
|                   |                   |                 | 30                            | 32.5  | 20    | 7.5   | 10         | %                |
|                   | 1,03744           | 3,7250          | 8                             | 20    | 7     | 3     | 2          | ت                |
|                   |                   |                 | 20                            | 50    | 17.5  | 7.5   | 5          | %                |
|                   | 1,25983           | 3,4500          | 9                             | 13    | 9     | 5     | 4          | ت                |
|                   |                   |                 | 22.5                          | 32.5  | 22.5  | 12.5  | 10         | %                |
|                   | <b>1,10353</b>    | <b>3,6125</b>   | السلوك المسيس العام           |       |       |       |            |                  |
|                   | 1,19829           | 3,5000          | 7                             | 18    | 7     | 4     | 4          | ت                |
|                   |                   |                 | 17.5                          | 45    | 17.5  | 10    | 10         | %                |
|                   | 1,12204           | 3,6500          | 9                             | 16    | 10    | 2     | 3          | ت                |
|                   |                   |                 | 22.5                          | 40    | 25    | 5     | 7.5        | %                |
|                   | 1,08575           | 2,4750          | 3                             | 3     | 10    | 18    | 6          | ت                |
|                   |                   |                 | 7.5                           | 7.5   | 25    | 45    | 15         | %                |
|                   | 1,05733           | 3,6000          | 7                             | 18    | 9     | 4     | 2          | ت                |
|                   |                   |                 | 17.5                          | 45    | 22.5  | 10    | 5          | %                |
|                   | <b>0,89602</b>    | <b>3,3062</b>   | الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً |       |       |       |            |                  |
|                   | 1,19722           | 3,0500          | 5                             | 11    | 8     | 13    | 3          | ت                |
|                   |                   |                 | 12.5                          | 27.5  | 10    | 32.5  | 7.5        | %                |
|                   | 1,16327           | 3,3250          | 7                             | 12    | 10    | 9     | 2          | ت                |
|                   |                   |                 | 17.5                          | 30    | 25    | 22.5  | 5          | %                |
|                   | 1,15442           | 2,4750          | 3                             | 5     | 7     | 18    | 7          | ت                |
|                   |                   |                 | 7.5                           | 12.5  | 17.5  | 45    | 17.5       | %                |
|                   | 1,30458           | 2,8750          | 5                             | 9     | 9     | 10    | 7          | ت                |
|                   |                   |                 | 12.5                          | 22.5  | 22.5  | 25    | 17.5       | %                |
|                   | <b>1,03755</b>    | <b>2,9800</b>   | تسييس الزبادات والمكافآت      |       |       |       |            |                  |
|                   | <b>0,94451</b>    |                 | <b>3,2750</b>                 |       |       |       |            | التسييس التنظيمي |

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول المتغير المستقل التسييس التنظيمي بأبعاده، السلوك المسيس العام ، الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً ، تسييس الزيادات والمكافآت، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.27 وبلغ انحرافه المعياري 0.94 وهذا يعني أن مستوى ممارسات التسييس التنظيمي عالي، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ **السلوك المسيس العام:** بلغ متوسطه الحسابي 3.61 وهذا يعني درجة موافقة عالية، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان متجهاً للموافقة على أغلبية عبارات هذا البعد، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.10 أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• **المؤشر 01 (بعض الموظفين يتسلقون السلم الوظيفي في الشركة بانتهازية على حساب الآخرين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62، مما يعني درجة موافقة عالية وانحرافه المعياري بلغ 1.21 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 63% موافقين على أن الموظفين يتسلقون السلم الوظيفي.

• **المؤشر 02 (بعض الأفراد يتخلون عن مبادئهم ويشوهون صورة الآخرين من أجل مصالحهم الشخصية):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65، مما يعني درجة موافقة عالية وانحرافه المعياري بلغ 1.27 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 62.5% موافقين على أن الأفراد يتخلون عن مبادئهم ويشوهون صورة الآخرين من أجل مصالحهم الشخصية.

• **المؤشر 03 (هناك أشخاص ذوي نفوذ في الشركة لا يستطيع أحد تجاوزهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.73، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 1.04 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أن هناك أشخاصاً ذوي نفوذ في الشركة لا يستطيع أحد تجاوزهم.

❖ **المؤشر 04 (التأثير على عملية صنع القرار من قبل أشخاص لهم نفوذ):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.45، مما يعني درجة موافقة معتدلة، وانحرافه المعياري بلغ 1.26 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 55% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أن التأثير على عملية صنع القرار يتم من قبل أشخاص ذوي نفوذ.

❖ **بعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً:** بلغ متوسطه الحسابي 3.30 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.89 أي عدم وجود تشتت في الإجابات، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• **المؤشر 01 (يتم تقييم مردودية الأفراد على أساس العلاقات الشخصية):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05، مما يعني درجة موافقة معتدلة، وانحرافه المعياري بلغ 1.20 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 37.5% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أن مردودية الأفراد تُقيم بناءً على العلاقات الشخصية.

• **المؤشر 02 (للمحسوبية والمصالح دور كبير في توزيع الحوافز والمكافآت في الشركة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.32، مما يعني درجة موافقة معتدلة، وانحرافه المعياري بلغ 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 50% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أن للمحسوبية والمصالح دوراً كبيراً في توزيع الحوافز والمكافآت في الشركة.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

- المؤشر 03 (بالوساطة أحصل على ما أريد في الشركة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.48، مما يعني درجة معارضة معتدلة، وانحرافه المعياري بلغ 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 20% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أنهم يحصلون على ما يريدون في الشركة بالوساطة
  - ❖ المؤشر 04 (يمكن الوصول إلى مناصب عليا في المؤسسة بغض النظر عن الكفاءة والخبرة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.88، مما يعني درجة معارضة معتدلة، وانحرافه المعياري بلغ 1.30 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 20% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أنه يمكن الوصول إلى مناصب عليا في المؤسسة بغض النظر عن الكفاءة والخبرة.
  - ❖ بعد تسييس الزيادات والمكافآت بلغ متوسطه الحسابي 2.98 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.94 أي يوجد تشتت في الإجابات، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
  - المؤشر 01 (يتم تقييم مردودية الأفراد على أساس العلاقات الشخصية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05، مما يعني درجة موافقة معتدلة، وانحرافه المعياري بلغ 1.20 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.5% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أن تقييم مردودية الأفراد يتم بناءً على العلاقات الشخصية.
  - المؤشر 02 (للمحسوبية والمصالح دور كبير في توزيع الحوافز والمكافآت في الشركة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.33، مما يعني درجة موافقة معتدلة، وانحرافه المعياري بلغ 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 47.5% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أن للمحسوبية والمصالح دورًا كبيرًا في توزيع الحوافز والمكافآت في الشركة.
  - المؤشر 03 (بالوساطة أحصل على ما أريد في الشركة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.48، مما يعني درجة معارضة معتدلة، وانحرافه المعياري بلغ 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 20% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أنهم يحصلون على ما يريدون في الشركة بالوساطة.
  - ❖ المؤشر 04 (يمكن الوصول إلى مناصب عليا بالمؤسسة بغض النظر عن الكفاءة والخبرة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.88، مما يعني درجة معارضة معتدلة، وانحرافه المعياري بلغ 1.30 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 35% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أنه يمكن الوصول إلى مناصب عليا في المؤسسة بغض النظر عن الكفاءة والخبرة.
- 2- تشخيص المتغير التابع: الأمراض الإدارية للعاملين

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

الجدول رقم (2-22): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الأمراض الادارية للعاملين

| المقاييس الحسابية |                   |                 | البدائل          |       |       |       |            |                 | المؤشرات                                                                                                            |
|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|-------|-------|-------|------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأهمية النسبية   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة       | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة | التكرار والنسبة |                                                                                                                     |
|                   | 1,14102           | 2,6750          | 3                | 6     | 12    | 13    | 6          | ت               | الشعور بالارهاق والتعب المستمر                                                                                      |
|                   |                   |                 | 7.5              | 15    | 30    | 32.5  | 15         | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,22370           | 2,3000          | 2                | 6     | 7     | 12    | 13         | ت               | الشعور بالملل وعدم الرضى عن العمل                                                                                   |
|                   |                   |                 | 5                | 15    | 17.5  | 30    | 32.5       | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,21924           | 2,4750          | 1                | 11    | 4     | 14    | 10         | ت               | صعوبة التركيز والانتباه                                                                                             |
|                   |                   |                 | 2.5              | 27.5  | 10    | 35    | 25         | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,18105           | 2,2000          | 3                | 2     | 8     | 14    | 13         | ت               | الشعور بالتشاؤم واليأس                                                                                              |
|                   |                   |                 | 7.5              | 5     | 20    | 35    | 32.5       | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,24833           | 2,9250          | 4                | 11    | 9     | 10    | 6          | ت               | فقدان الرغبة في العمل                                                                                               |
|                   |                   |                 | 10               | 27.5  | 22.5  | 25    | 15         | %               |                                                                                                                     |
|                   | <b>0,92903</b>    | <b>3,1375</b>   | الاحتراق الوظيفي |       |       |       |            |                 |                                                                                                                     |
|                   | 1,12518           | 2,3750          | 8                | 17    | 5     | 9     | 1          | ت               | الشعور بعدم الارتباط بالعمل                                                                                         |
|                   |                   |                 | 20               | 42.5  | 12.5  | 22.5  | 2.5        | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,23931           | 2,4500          | 5                | 6     | 9     | 18    | 2          | ت               | الشعور بالوحدة والعزلة في العمل                                                                                     |
|                   |                   |                 | 12.5             | 15    | 22.5  | 45    | 5          | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,22762           | 2,3250          | 4                | 6     | 10    | 14    | 6          | ت               | الشعور بعدم وجود معنى او قيمة للعمل                                                                                 |
|                   |                   |                 | 10               | 15    | 25    | 35    | 15         | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,16685           | 2,1500          | 5                | 17    | 6     | 8     | 4          | ت               | الشعور بعدم القدرة على التأثير في العمل                                                                             |
|                   |                   |                 | 12.2             | 42.5  | 15    | 20    | 10         | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,28103           | 2,5000          | 9                | 19    | 6     | 3     | 3          | ت               | الشعور بعدم الرضا عن علاقات العمل                                                                                   |
|                   |                   |                 | 22.5             | 47.5  | 15    | 7.5   | 7.5        | %               |                                                                                                                     |
|                   | <b>1,02705</b>    | <b>2,4036</b>   | الاغتراب الوظيفي |       |       |       |            |                 |                                                                                                                     |
|                   | 1,14102           | 2,6750          | 5                | 3     | 4     | 21    | 7          | ت               | أشعر بالقلق من أن زملائي قد يحصلون على ترقية لن أحصل عليها                                                          |
|                   |                   |                 | 112.5            | 7.5   | 10    | 52.5  | 17.5       | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,22370           | 2,3000          | 3                | 5     | 5     | 16    | 11         | ت               | الشعور بالخوف من التقييم و الأحكام من قبل الادارة أو الزملاء مع الشعور بالاحراج و الهزيمة عند تلقي أي ملاحظات سلبية |
|                   |                   |                 | 7.5              | 12.5  | 12.5  | 40    | 27.5       | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,21924           | 2,4750          | 3                | 2     | 6     | 16    | 13         | ت               | التفكير في الاستقالة من العمل بشكل متكرر للتخلص من الشعور بالخوف والقلق                                             |
|                   |                   |                 | 7.5              | 5     | 15    | 40    | 32.5       | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,18105           | 2,2000          | 3                | 8     | 5     | 14    | 10         | ت               | الشعور باليأس وفقدان الأمل في إمكانية تحسين الوضع                                                                   |
|                   |                   |                 | 7.5              | 20    | 12.5  | 35    | 25         | %               |                                                                                                                     |
|                   | 1,24833           | 2,9250          | 2                | 11    | 7     | 11    | 9          | ت               | الشعور بالمسؤولية عن جميع المشاكل في بيئة العمل                                                                     |

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

|        |         |        |                     |      |      |      |      |                  |                                 |
|--------|---------|--------|---------------------|------|------|------|------|------------------|---------------------------------|
|        |         |        | 5                   | 27.5 | 17.5 | 27.5 | 22.5 | %                |                                 |
|        | 1,19293 | 3,2500 | 2                   | 6    | 6    | 17   | 9    | ت                | أشعر بالفخر بالعمل الذي أقوم به |
|        |         |        | 5                   | 15   | 15   | 42.5 | 22.5 | %                |                                 |
|        | 0,82508 | 2,6375 | الخوف من مكان العمل |      |      |      |      |                  |                                 |
| 0,7802 |         |        | 2,7092              |      |      |      |      | الأمراض الادارية |                                 |

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة منخفضة حول المتغير التابع الأمراض الادارية بأبعاده حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل 2، أن إجابات اغلب اتجاهات المستجوبين تميل نحو عدم الموافقة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.78 ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ **الاحتراق الوظيفي:** بلغ متوسطه الحسابي 3.13 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.92 أي لا يوجد تشتت في الإجابات حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01 (الشعور بالارهاق والتعب المستمر):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.68، مما يعني درجة معتدلة من الشعور بالارهاق والتعب المستمر، وانحرافه المعياري بلغ 1.14 مما يشير إلى تشتت في الإجابات.
- **المؤشر 02 (الشعور بالملل وعدم الانتماء إلى العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.30، مما يعني درجة معتدلة من الشعور بالملل وعدم الانتماء إلى العمل، وانحرافه المعياري بلغ 1.22 مما يشير إلى تشتت في الإجابات.
- **المؤشر 03 (صعوبة التركيز والانتباه):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.48، مما يعني وجود درجة معتدلة من صعوبة التركيز والانتباه، وانحراف المعياري بلغ 1.22 مما يشير إلى تشتت في الإجابات.
- **المؤشر 04 (الشعور بالتشاؤم واليأس):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.20، مما يعني وجود درجة معتدلة من الشعور بالتشاؤم واليأس، وانحراف المعياري بلغ 1.18 مما يشير إلى تشتت في الإجابات.

❖ **الاغتراب الوظيفي:** بلغ متوسطه الحسابي 2.70 وهذا يعني درجة موافقة منخفضة، حيث جاء الأكثر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث مقارنة بباقي الأبعاد، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01 (الشعور بعدم الارتباط بالعمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الشعور بعدم الارتباط بالعمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.13 مما يعني وجود تشتت منخفض في الإجابات.
- **المؤشر 02 (الشعور بالوحدة والعزلة في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.85، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من الشعور بالوحدة والعزلة في العمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.14 مما يعني وجود تشتت متوسط في الإجابات.
- **المؤشر 03 (الشعور بعدم وجود معنى أو قيمة للعمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.70، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من الشعور بعدم وجود معنى أو قيمة للعمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.20 مما يعني وجود تشتت متوسط في الإجابات.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

❖ **المؤشر 04 (الشعور بعدم القدرة على التأثير في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.28، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة إلى عالية من الشعور بعدم القدرة على التأثير في العمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.22 مما يعني وجود تشتت متوسط في الإجابات.

❖ **المؤشر 05 (الشعور بعدم الرضا عن علاقات العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الشعور بعدم الرضا عن علاقات العمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.14 مما يعني وجود تشتت منخفض في الإجابات.

❖ **الخوف والقلق في مكان العمل:** بلغ متوسطه الحسابي 2.63 وهذا يعني درجة موافقة منخفضة، حيث جاء الأكثر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث مقارنة بباقي الأبعاد، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• **المؤشر 01 (أشعر بالقلق من أن زملائي قد يحصلون على ترقية لن أحصل عليها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.67، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الشعور بعدم الارتباط بالعمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.14 مما يعني وجود تشتت منخفض في الإجابات.

• **المؤشر 02 (الشعور بالخوف من التقييم و الأحكام من قبل الادارة أو الزملاء مع الشعور بالاحراج و الهزيمة عند تلقي أي ملاحظات سلبية):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.30، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من الشعور بالوحدة والعزلة في العمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.22 مما يعني وجود تشتت متوسط في الإجابات.

• **المؤشر 03 (التفكير في الاستقالة من العمل بشكل متكرر للتخلص من الشعور بالخوف والقلق):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.47، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من الشعور بعدم وجود معنى أو قيمة للعمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.21 مما يعني وجود تشتت متوسط في الإجابات.

❖ **المؤشر 04 (الشعور باليأس وفقدان الأمل في امكانية تحسين الوضع):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.20، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة إلى عالية من الشعور بعدم القدرة على التأثير في العمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.18 مما يعني وجود تشتت متوسط في الإجابات.

❖ **المؤشر 05 (الشعور بالمسؤولية عن جميع المشاكل في بيئة العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.92، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الشعور بعدم الرضا عن علاقات العمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.24 مما يعني وجود تشتت منخفض في الإجابات.

❖ **المؤشر 06 (أشعر بالفخر بالعمل الذي أقوم به):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.25، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الشعور بعدم الرضا عن علاقات العمل. كما بلغ انحراف المعيار 1.19 مما يعني وجود تشتت منخفض في الإجابات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال)

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر مباشر للتسييس التنظيمي في الأمراض الإدارية للعاملين بمؤسسة نפטال بسكرة

سيتم اختبار نموذج الدراسة من خلال نموذج الانحدار، لذلك سنقوم باختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيما يلي:

### 1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية  $F$  والتي بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول (2-23) وفقاً لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS:

الجدول رقم (2-23) نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

| النموذج. | درجة الحرية | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F      | معامل التحديد المعدل $R^2$ | معامل الارتباط R   | Durbin Wastson |
|----------|-------------|-----------------|--------------------|----------------------------|--------------------|----------------|
| 1        | 1           | 14.303          | 0,001 <sup>a</sup> | 0,273                      | 0,523 <sup>a</sup> | 2.025          |
|          | 38          |                 |                    |                            |                    |                |
|          | 39          |                 |                    |                            |                    |                |

### 2- المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة  $t$  بحيث يجب أن تكون واحدة من المعالم  $Beta$  ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت، ومن خلال الجدول (2-24) وفقاً لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، نجد أن مستوى دلالة  $Beta$  للتسييس التنظيمي بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05.

الجدول رقم (2-24) نتائج تحليل الانحدار البسيط

| النموذج | B     | الخطأ المعياري | المعاملات النمطية Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---------|-------|----------------|------------------------|-----------------|---------------|
|         |       |                |                        |                 |               |
| 1       | 1.295 | 0.389          |                        | 3.328           | 0.002         |
|         | 0.432 | 0.114          | 0.523                  | 3.782           | 0.001         |

### 3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

أ- التوزيع الطبيعي - إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test) - :

أي مدى توفر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار، للتأكد من ذلك حسابياً من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي (Klomogrov-smirnov) و (Shapiro-wilk)، حيث بلغت مستويات معنويتهما كما

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال)

هو موضح في الجدول (2-25) (وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS)، على التوالي 0.131 و 0.083 وكلاهما أكبر من 0.05 ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول رقم (2-25): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط

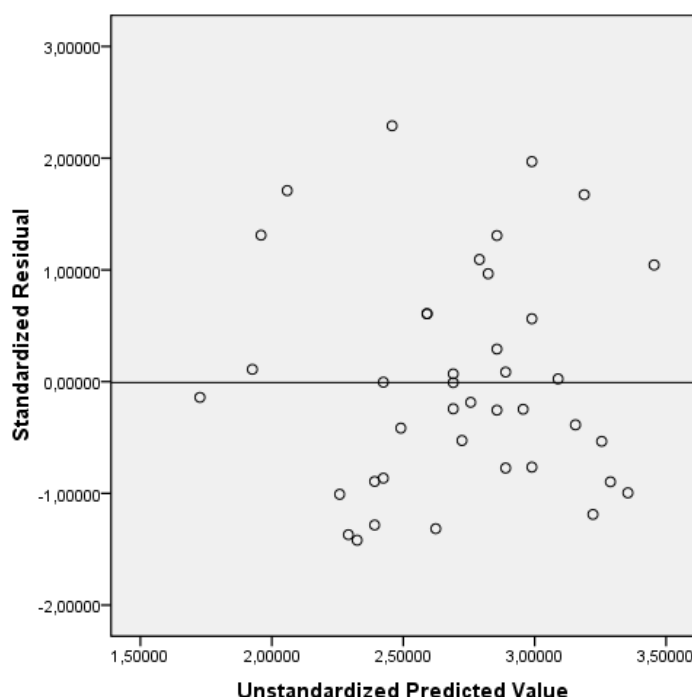
| Shapiro-wilk     |             |         | Klomagrov-smirnov |             |         |                   |
|------------------|-------------|---------|-------------------|-------------|---------|-------------------|
| الدالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائية | الدالة الإحصائية  | درجة الحرية | إحصائية |                   |
| ,071             | 40          | ,949    | ,083              | 40          | ,131    | البواقي المعيارية |

ب- الاستقلالي الذاتي للبواقي (Durbin-watson): وتم اختيارها من خلال إحصائية (Durbin-watson) وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، وتؤكد قيمته التي بلغت 2.025 كما يوضحه الجدول (2-23) ومقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم العينة 40 وعدد المتغيرات المستقلة 1، نجد  $dl=1.442$  و  $du=1.544$ ، إذ يتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$  أو إذا كان  $(du < DW < 2)$ ، ونجد هنا أن قيمة DW محصور بين 2 و 2.456، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

ت- اختبار تجانس البواقي - اختبار تباين ثبات التباين (Homoscedasticity)-:

وهو ما يوضحه الشكل الموالي (وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS):

الشكل رقم (2-2): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط



## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

يلاحظ أن انتشار البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر ( وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بعد التأكد من توفر شروط الانحدار البسيط ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-23) و (2-24) نجد أنه يوجد أثر مباشر للتسييس التنظيمي في الأمراض الإدارية للعاملين في مؤسسة نفطال بسكرة، وبلغت الارتباط بينهما 0.523 عند مستوى دلالة 0.001 وهي أقل من 0.05، كما تشير قيمة معامل التحديد المعدل  $R^2$  إلى أن (27.3%) من التغيرات الحاصلة في الأمراض الإدارية للعاملين بالمؤسسة سببه التسييس التنظيمي، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1) الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر مباشر للتسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسيس العام، الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا، وتسييس الزيادات والمكافآت) في الخوف والقلق في مكان العمل لدى العاملين بمؤسسة نفطال بسكرة.

سيتم اختبار نموذج الدراسة من خلال نموذج الانحدار المتعدد، لذلك سنقوم باختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيما يلي:

### 1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية F والتي بلغت 0.013 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول (2-26) وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ما يعني توفر شرط المعنوية الكلية للنموذج.

الجدول رقم (2-26) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الخوف والقلق في مكان العمل)

| النموذج. | درجة الحرية | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F      | معامل التحديد المعدل $R^2$ | معامل الارتباط R   | Durbin Wastson |
|----------|-------------|-----------------|--------------------|----------------------------|--------------------|----------------|
| 1        | 3           | 4.116           | 0,013 <sup>a</sup> | ,193                       | 0,505 <sup>a</sup> | 2.287          |
|          | 36          |                 |                    |                            |                    |                |
|          | 39          |                 |                    |                            |                    |                |

### 2- المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون واحدة من المعالم Beta ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت، ومن خلال الجدول (2-27) (وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS)، نجد أن مستوى دلالة Beta لكل من

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا وتسييس الزيادات والمكافآت بلغت على التوالي 0.043 و 0.048 وهما أقل من 0.05، ما يؤكد توفر شرط المعنوية الجزئية للنموذج.

الجدول رقم (2-27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الخوف والقلق في مكان العمل)

| إحصائيات التباين |           | مستوى<br>الدلالة<br>T | قيمة<br>T<br>الحسوبة | المعاملات<br>النمطية | المعاملات غير النمطية |                   | النموذج                        |
|------------------|-----------|-----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------------|
| VIF              | Tolerance |                       |                      |                      | B                     | الخطأ<br>المعياري |                                |
|                  |           | ,007                  | 2,852                |                      | ,454                  | 1,295             | ثابت<br>Constant               |
| 4,324            | ,231      | ,486                  | -,704                | -,211                | ,224                  | -,158             | السلوك المسيس العام            |
| 4,149            | ,241      | ,043                  | 2,066                | ,312                 | ,270                  | ,288              | الخضوع حاليا للتقدم<br>مستقبلا |
| 2,853            | ,351      | ,048                  | 1,993                | ,405                 | ,193                  | ,322              | تسييس<br>الزيادات<br>والمكافآت |

1- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

أ- التوزيع الطبيعي - إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test) - :

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي (klomogrov-smirnov) و (shapiro-wilk)، وهما على التوالي (0.200) و (0.692) أي أكبر من 0.05، ولأن مستويات الدلالة لكل منهما فاقت 0.05، فإن هذا ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، والجدول (2-28) (وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS) يوضح ذلك.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

الجدول رقم (2-28) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الخوف والقلق في مكان العمل)

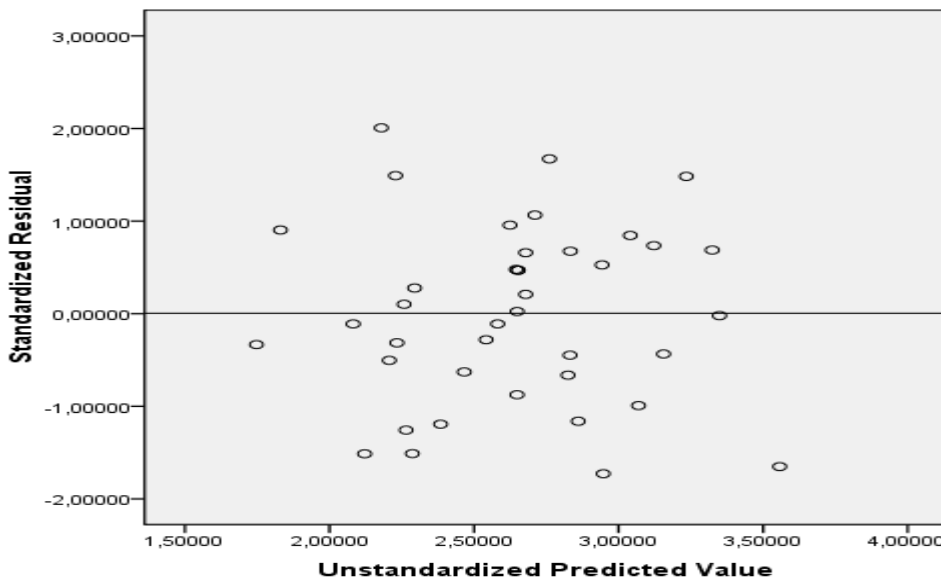
| Shapiro-wilk      |             |         | klomogrov-smirnov |             |         |                   |
|-------------------|-------------|---------|-------------------|-------------|---------|-------------------|
| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائية | الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائية |                   |
| ,692              | 40          | ,980    | ,200*             | 40          | ,087    | البواقي المعيارية |

ب- الاستقلالي الذاتي للبواقي (Durbin-watson): وتم اختيارها من خلال إحصائية (Durbin-watson) وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، وتؤكد قيمته التي بلغت 2.287 كما يوضحه الجدول (2-26) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم العينة 40 وعدد المتغيرات المستقلة 3، نجد  $dl=1.338$  و  $du=1.659$ ، إذ يتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$  أو إذا كان  $(du < DW < 2)$ ، ونجد هنا أن قيمة DW محصور بين 2 و 2.341، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

ت- اختبار تجانس البواقي - اختبار تباين ثبات التباين (Homoscedasticity):-

وهو ما يوضحه الشكل الموالي (وفقاً لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS):

الشكل رقم (2-3): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الخوف والقلق في مكان العمل)



## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

يلاحظ أن انتشار البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر ( وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ث- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity): وهي ما توضحه قيمتي معامل التضخم VIF و Tolerance في الجدول (2-27)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 2.853 و 4.324 وهي أقل من 10، أما Tolerance فقيمته محصورة بين (0.231-0.351) لكل المتغيرات المستقلة وهي أكبر من 0.1، مما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بعد التأكد من شروط الانحدار وطبقا للنتائج المحصل عليها بالجدولين رقم (2-26) و (2-27)، نجد أنه لا يوجد أثر دال إحصائي للسلوك المسيس العام في الخوف والقلق في مكان العمل بمؤسسة نفطال، فقد فاق مستوى دلالتها 0.05 وبلغت 0.486، بينما نلاحظ أن بعد الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا له أثر دال إحصائي على الخوف والقلق في مكان العمل حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 إذ بلغ 0.043 وبلغت قوة الارتباط بينهما 0.312، كما أن إلى بعد تسييس الزيادات والمكافآت له اثر دال إحصائي في الخوف والقلق في مكان العمل لدى العاملين بمؤسسة نفطال، حيث كان مستوى دلالاته أقل من 0.05 وبلغت 0.048، وكانت قوة الارتباط بينهما 0.405. كما أن البعدين معا هما سبب في التغيرات الحاصلة في مستوى الخوف والقلق في مكان العمل لدى عمال المؤسسة بنسبة 19.3%، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى.

(2) الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر مباشر للتسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسيس العام، الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا، وتسييس الزيادات والمكافآت) في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نفطال بسكرة.

سيتم اختبار نموذج الدراسة من خلال نموذج الانحدار المتعدد، لذلك سنقوم باختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيما يلي:

### 1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول (2-29) وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ما يعني توفر شرط المعنوية الكلية للنموذج.

الجدول رقم (2-29) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الاحتراق الوظيفي)

| النموذج. | درجة الحرية | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F      | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R   | Durbin Wastson |
|----------|-------------|-----------------|--------------------|-------------------------------------|--------------------|----------------|
| الانحدار | 3           | 10.292          | 0,000 <sup>a</sup> | ,417                                | 0,679 <sup>a</sup> | 2.183          |

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

|  |  |  |  |  |    |               |   |
|--|--|--|--|--|----|---------------|---|
|  |  |  |  |  | 36 | الخطأ المتبقي | 1 |
|  |  |  |  |  | 39 | المجموع       |   |

### 3- المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة  $t$  بحيث يجب أن تكون واحدة من المعالم  $Beta$  ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت، ومن خلال الجدول (2-30) (وفقاً لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS)، نجد أن مستوى دلالة  $Beta$  لكل من الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً وتسييس الزيادات والمكافآت بلغتا كليهما 0.039 و 0.05، ما يؤكد توفر شرط المعنوية الجزئية للنموذج.

الجدول رقم (2-30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الاحتراق الوظيفي)

| إحصائيات التباين |           | مستوى<br>الدلالة<br>T | قيمة<br>T<br>الحسوبة | المعاملات<br>النمطية | المعاملات غير النمطية |       | النموذج                          |
|------------------|-----------|-----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-------|----------------------------------|
| VIF              | Tolerance |                       |                      |                      | الخطأ<br>المعياري     | B     |                                  |
|                  |           | ,027                  | 2,299                |                      | ,435                  | ,999  | ثابت<br>Constant                 |
| 4,324            | ,231      | ,411                  | -,832                | -,212                | ,214                  | -,178 | السلوك المسيس العام              |
| 4,149            | ,241      | ,039                  | 2,288                | ,468                 | ,258                  | ,485  | الخضوع حالياً للتقدم<br>مستقبلاً |
| 2,853            | ,351      | ,039                  | 2,140                | ,442                 | ,185                  | ,396  | تسييس<br>الزيادات<br>والمكافآت   |

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

2- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

أ- التوزيع الطبيعي - إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test) - :

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي (klomogrov-smirnov) و (shapiro-wilk) ، وهما على التوالي (0.200) و (0.063) أي أكبر من 0.05، ولأن مستويات الدلالة لكل منهما فاقت 0.05، فإن هذا ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، والجدول (2-31) (وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-31) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الاحتراق الوظيفي)

| Shapiro-wilk      |             |          | klomogrov-smirnov |             |          |                   |
|-------------------|-------------|----------|-------------------|-------------|----------|-------------------|
| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائياً | الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائياً |                   |
| ,063              | 40          | ,948     | ,200*             | 40          | ,111     | البواقي المعيارية |

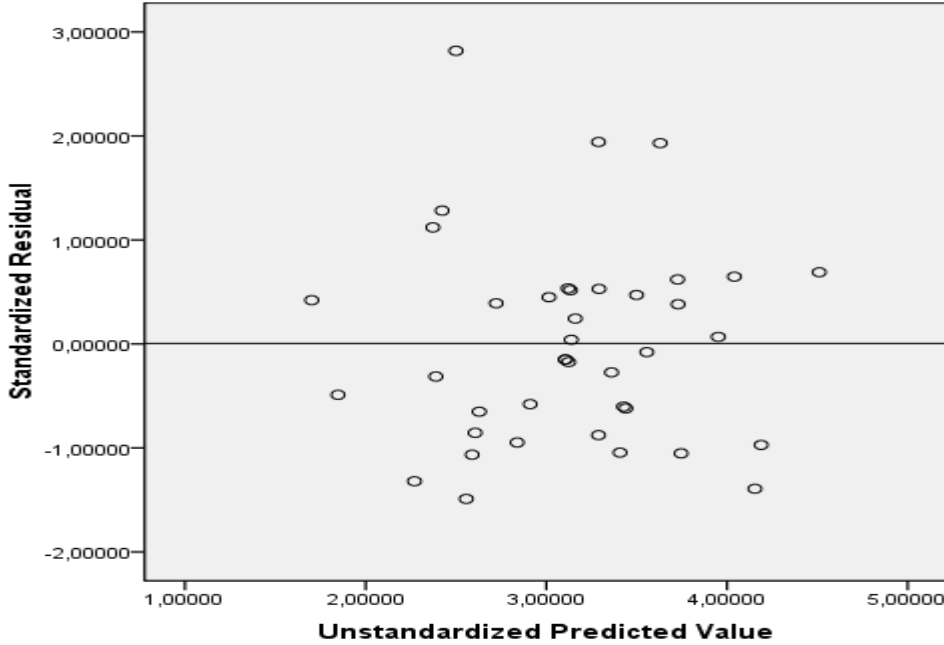
ب- الاستقلالي الذاتي للبواقي (Durbin-watson): وتم اختيارها من خلال إحصائية (Durbin-watson)

وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، وتؤكد قيمته التي بلغت 2.183 كما يوضحه الجدول (2-26) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم العينة 40 وعدد المتغيرات المستقلة 3، نجد  $dl=1.338$  و  $du=1.659$ ، إذ يتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$  أو إذا كان  $(du < DW < 2)$ ، ونجد هنا أن قيمة DW محصور بين 2 و 2.341، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

ت- اختبار تجانس البواقي - اختبار تباين ثبات التباين (Homoscedasticity) - :

وهو ما يوضحه الشكل الموالي (وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS):

الشكل رقم (2-4): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الاحتراق الوظيفي)



يلاحظ أن انتشار البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر ( وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ث- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity): وهي ما توضحه قيمتي معامل التضخم VIF و Tolerance في الجدول (2-30)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 2.853 و 4.324 وهي أقل من 10، أما Tolerance فقيمته محصورة بين (0.231-0.351) لكل المتغيرات المستقلة وهي أكبر من 0.1، مما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بعد التأكد من شروط الانحدار وطبقا للنتائج المحصل عليها بالجدولين رقم (2-29) و (2-30)، نجد أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا للسلوك المسيس العام في الاحتراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال، فقد فاق مستوى دلالتها 0.05 وبلغت 0.411، بينما نلاحظ أن بعد الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا له أثر دال إحصائيا على الاحتراق الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 إذ بلغ 0.039 وبلغت قوة الارتباط بينهما 0.468، كما أن إلى بعد تسييس الزيادات والمكافآت له اثر دال إحصائيا في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نفضال، حيث كان مستوى دلالاته أقل من 0.05 وبلغت 0.039، وكانت قوة الارتباط بينهما 0.442. كما أن البعدين معا هما سبب في التغيرات الحاصلة في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى عمال المؤسسة بنسبة 41.7%، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)

(3) الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر مباشر للتسييس التنظيمي بأبعاده (السلوك المسيس العام، الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا، وتسييس الزيادات والمكافآت) في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نفضال بسكرة.

سيتم اختبار نموذج الدراسة من خلال نموذج الانحدار المتعدد، لذلك سنقوم باختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيما يلي:

### 1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية F والتي بلغت 0.026 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول (2-32) وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ما يعني توفر شرط المعنوية الكلية للنموذج.

الجدول رقم (2-32) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الاغتراب الوظيفي)

| النموذج. | درجة الحرية | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F      | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R   | Durbin Wastson |
|----------|-------------|-----------------|--------------------|-------------------------------------|--------------------|----------------|
| 1        | 3           | 3.478           | 0,026 <sup>a</sup> | ,160                                | 0,474 <sup>a</sup> | 1.712          |
|          | 36          |                 |                    |                                     |                    |                |
|          | 39          |                 |                    |                                     |                    |                |

### 2- المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون واحدة من المعالم Beta ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت، ومن خلال الجدول (2-33) (وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS)، نجد أن مستوى دلالة Beta لبعد تسييس الزيادات والمكافآت بلغ 0.007 و هو أقل من 0.05، ما يؤكد توفر شرط المعنوية الجزئية للنموذج.

الجدول رقم (2-33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الاغتراب الوظيفي)

| النموذج             | المعاملات غير النمطية | المعاملات النمطية | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة T | إحصائيات التباين |
|---------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|
|                     | B                     | الخطأ المعياري    | Beta            |                 | VIF Tolerance    |
| ثابت<br>Constant    | 1,717                 | ,577              |                 | 2,976           | ,005             |
| السلوك المسيس العام | -,468                 | ,284              | -,503           | -1,648          | ,108             |

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال)

|                             |      |      |      |       |      |      |       |
|-----------------------------|------|------|------|-------|------|------|-------|
| الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا | ,081 | ,343 | ,070 | ,235  | ,815 | ,241 | 4,149 |
| تأسيس الزيادات والمكافآت    | ,708 | ,245 | ,716 | 2,887 | ,007 | ,351 | 2,853 |

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

ج- التوزيع الطبيعي - إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test) - :

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي (klomogrov-smirnov) و (shapiro-wilk)، وهما على التوالي (0.200) و (0.137) أي أكبر من 0.05، ولأن مستويات الدلالة لكل منهما فاقت 0.05، فإن هذا ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، والجدول (2-34) (وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-34) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الاغتراب الوظيفي)

| Shapiro-wilk      |             |          | klomogrov-smirnov |             |          |                   |
|-------------------|-------------|----------|-------------------|-------------|----------|-------------------|
| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائياً | الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائياً |                   |
| ,137              | 40          | ,957     | ,200*             | 40          | ,112     | البواقي المعيارية |

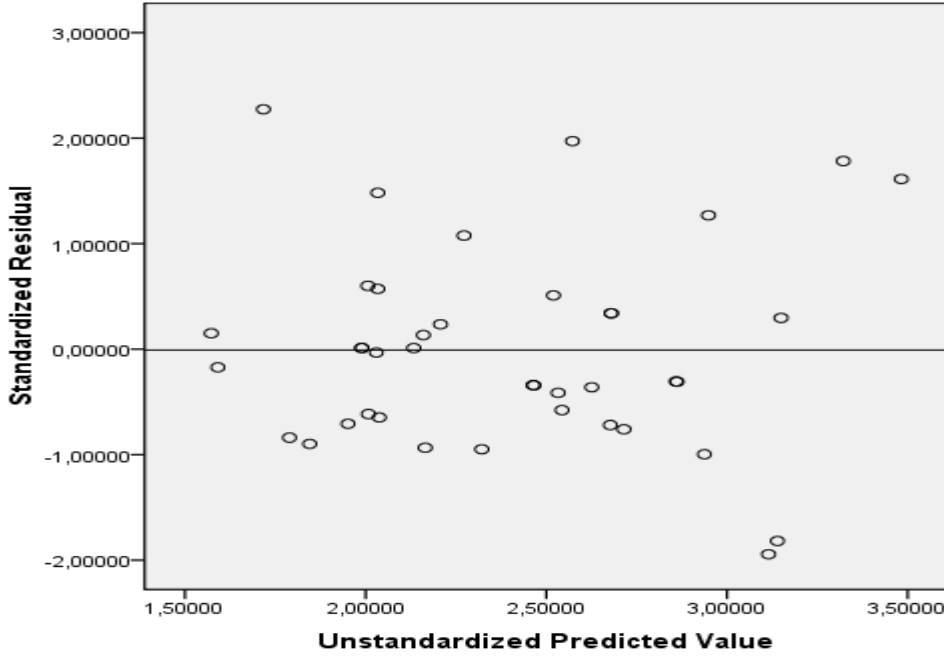
ح- الاستقلالي الذاتي للبواقي (Durbin-watson): وتم اختيارها من خلال إحصائية (Durbin-watson) وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، وتؤكد قيمته التي بلغت 1.712 كما يوضحه الجدول (2-31) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم العينة 40 وعدد المتغيرات المستقلة 3، نجد  $dl=1.338$  و  $du=1.659$ ، إذ يتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$  أو إذا كان  $(du < DW < 2)$ ، ونجد هنا أن قيمة DW محصور بين 1.659 و 2، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

خ- اختبار تجانس البواقي - اختبار تباين ثبات التباين (Homoscedasticity) - :

وهو ما يوضحه الشكل الموالي (وفقا لنتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS):

الشكل رقم (2-5): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (المتغير التابع هو الاغتراب الوظيفي)

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال)



يلاحظ أن انتشار البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر ( وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

**د- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity):** وهي ما توضحه قيمتي معامل التضخم VIF و Tolerance في الجدول (2-32)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 2.853 و 4.324 وهي أقل من 10، أما Tolerance فقيمته محصورة بين (0.231-0.351) لكل المتغيرات المستقلة وهي أكبر من 0.1، مما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بعد التأكد من شروط الانحدار وطبقا للنتائج المحصل عليها بالجدولين رقم (2-31) و (2-32)، نجد أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا لكل من السلوك المسيس العام والخضوع حلبا للتقدم مستقبلا في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نفضال، فقد فاق مستوى دلالتهم 0.05 وبلغتا على التوالي 0.108 و 0.815، بينما نلاحظ أن بعد تسييس الزيادات والمكافآت له أثر دال إحصائيا على الاغتراب الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 إذ بلغ 0.007 وبلغت قوة الارتباط بينهما 0.716، كما أنه سبب في التغيرات الحاصلة في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة بنسبة 16%، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة من حيث البعد الثالث للتسييس التنظيمي.

### المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال)

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب ، في المطلب الأول سنتناول فيه تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة ، أما المطلب الثاني فسنستطرق إلى تفسير نتائج اختبار الفرضيات، في حين يتضمن المطلب الثالث الاقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

فيما يلي تفسير نتائج الدراسة الخاصة بالتأسيس التنظيمي والأمراض الإدارية للعاملين في شركة نפטال، حيث تم تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بممارسات التأسيس التنظيمي وتأثيرها على الأمراض الإدارية لدى العاملين:

- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى السلوك المسبب العام بين العاملين في شركة نפטال جاء بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.61. هذا يعني أن هناك موافقة عالية على أن بعض الموظفين يتسلقون السلم الوظيفي بانتهازية ويشوهون صورة الآخرين لمصالحهم الشخصية. كما أظهرت النتائج أن هناك أشخاصاً ذوي نفوذ في الشركة لا يستطيع أحد تجاوزهم، مما يؤثر على عملية صنع القرار.
- أظهرت نتائج هذا البعد (الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً) بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.30. يؤكد المستجوبون أن العلاقات الشخصية والمحسوبية تلعب دوراً كبيراً في تقييم مردودية الأفراد وتوزيع الحوافز والمكافآت، وأن الوساطة تعد وسيلة للحصول على ما يريدون في الشركة.
- بلغ المتوسط الحسابي لتأسيس الزیادات والمكافآت 2.98، مما يعني درجة موافقة متوسطة. يؤكد المستجوبون أن العلاقات الشخصية والمحسوبية تؤثر بشكل كبير في توزيع الحوافز والمكافآت، وأن هناك اعتقاداً بأن الوصول إلى مناصب عليا يمكن أن يتم بغض النظر عن الكفاءة والخبرة.
- أظهرت النتائج أن مستوى الاحترق الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.13. يشير المستجوبون إلى الشعور بالإرهاق والتعب المستمر، والملل وعدم الانتماء إلى العمل، وصعوبة التركيز والانتباه، والشعور بالتشاؤم واليأس.
- جاء المتوسط الحسابي للاغتراب الوظيفي 2.70، مما يعني درجة موافقة منخفضة. يشير المستجوبون إلى شعورهم بعدم الارتباط بالعمل، والشعور بالوحدة والعزلة في العمل، وعدم وجود معنى أو قيمة للعمل، وعدم القدرة على التأثير في العمل، وعدم الرضا عن علاقات العمل.
- أظهرت النتائج أن مستوى الخوف والقلق في مكان العمل جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.63. يشير المستجوبون إلى أنهم يشعرون بالقلق من أن زملائهم قد يحصلون على ترقية لن يحصلوا عليها، والخوف من التقييم والأحكام من قبل الإدارة أو الزملاء، والتفكير في الاستقالة بشكل متكرر للتخلص من الشعور بالخوف والقلق. كما أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة إلى عالية من الشعور باليأس وفقدان الأمل في إمكانية تحسين الوضع، والشعور بالمسؤولية عن جميع المشاكل في بيئة العمل.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال)

و بصفة عامة نقول أن التسييس التنظيمي في شركة نפטال يتميز بمستوى عالٍ من الممارسات، حيث يؤثر السلوك المسيس العام، والخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً، وتسييس الزیادات والمكافآت بشكل كبير على بيئة العمل.

أما الأمراض الإدارية للعاملين في الشركة تشمل الاحتراق الوظيفي والاعترا ب الوظيفي والخوف والقلق في مكان العمل، وهي موجودة بدرجات متفاوتة. فالاحتراق الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، بينما كان الاعترا ب الوظيفي والخوف والقلق في العمل بدرجات منخفضة إلى متوسطة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن التسييس التنظيمي يلعب دورًا هامًا في زيادة الأمراض الإدارية في شركة نפטال. تحتاج الشركة إلى اتخاذ إجراءات للحد من تأثير التسييس التنظيمي على العاملين، مما قد يسهم في تحسين بيئة العمل وتقليل الأمراض الإدارية. من بين هذه الإجراءات تعزيز الشفافية والعدالة في عمليات الترقية وتوزيع المكافآت، وتطوير نظام مكافآت عادل وواضح يستند إلى الأداء الفعلي والكفاءة، وتعزيز الثقافة الأخلاقية داخل الشركة، وتنظيم برامج تدريبية وتنموية لتحسين مهارات العاملين وقدراتهم.

### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات:

فيما يلي تفسير نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالتسييس التنظيمي والأمراض الإدارية في شركة نפטال:

- أظهرت النتائج أن الفرضية الرئيسية التي تقول بوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التسييس التنظيمي والأمراض الإدارية في الشركة قد تم قبولها. هذا يشير إلى أن التسييس التنظيمي يزيد من احتمالية حدوث الأمراض الإدارية في بيئة العمل. عند وجود ممارسات تسييسية مثل المحسوبية وتفضيل العلاقات الشخصية على الكفاءة، فإن بيئة العمل تصبح مهيأة لزيادة الأمراض الإدارية مثل الاحتراق الوظيفي، الاعترا ب الوظيفي، والخوف والقلق في مكان العمل. وهذا يعني أن الإدارة غير العادلة والتوزيع غير الشفاف للموارد والحوافز قد يؤدي إلى زيادة الشعور بالإحباط والتوتر بين الموظفين، مما ينعكس سلبيًا على صحتهم النفسية والجسدية.
- بالنسبة للسلوك المسيس العام، أظهرت النتائج أن هذا البعد لا يؤثر بشكل معنوي على الأمراض الإدارية، حيث كانت قيمة T المحسوبة -1.441 ومستوى الدلالة 0.158. هذا يشير إلى أن السلوك المسيس العام، مثل تسلق السلم الوظيفي بانتهازية أو تشويه صورة الآخرين، ليس له تأثير كبير على زيادة الأمراض الإدارية في الشركة. يمكن تفسير ذلك بأن الموظفين قد يكونون معتادين على هذه الممارسات ولا يعتبرونها عاملاً رئيسيًا يؤثر على صحتهم النفسية أو مستوى احتراقهم الوظيفي. بدلاً من ذلك، قد تكون هناك عوامل أخرى تلعب دورًا أكبر في تحديد مستوى الأمراض الإدارية.

- الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً أظهر تأثيرًا معنويًا على الأمراض الإدارية، حيث كانت قيمة T المحسوبة 2.073 ومستوى الدلالة 0.048. هذا يشير إلى أن العلاقات الشخصية والمحسوبية تلعب دورًا كبيرًا في زيادة الأمراض الإدارية في الشركة. عندما يشعر الموظفون بأن التقدم الوظيفي يعتمد بشكل كبير على العلاقات الشخصية وليس على الكفاءة والمجدارة، فإن ذلك يخلق بيئة من عدم الثقة والإحباط، مما يزيد من احتمالية الإصابة

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

بالاحتراق الوظيفي، الاغتراب الوظيفي، والخوف والقلق في مكان العمل. وهذا يشير إلى أن الإدارة بحاجة إلى تعزيز الشفافية والعدالة في عمليات الترقية والتقدم الوظيفي لتقليل تأثير هذه العوامل السلبية.

- تسييس الزيادات والمكافآت أظهر تأثيرًا معنويًا قويًا على الأمراض الإدارية، حيث كانت قيمة  $T$  المحسوبة 2.921 ومستوى الدلالة 0.006. هذا يشير إلى أن توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على العلاقات الشخصية والمحسوبية يزيد من احتمالية حدوث الأمراض الإدارية. عندما يشعر الموظفون بأن المكافآت والزيادات لا تعتمد على أدائهم الفعلي وإنما على العلاقات الشخصية، فإن ذلك يؤدي إلى شعور بعدم العدالة والإحباط، مما يزيد من مستويات الاحتراق الوظيفي، الاغتراب الوظيفي، والخوف والقلق في مكان العمل. لذلك، من الضروري أن تعمل الإدارة على تطوير نظام عادل وشفاف لتوزيع الحوافز والمكافآت يعتمد على الأداء والكفاءة. و من خلال تفسير هذه النتائج يمكن القول أن :

- التسييس التنظيمي في شركة نفطال يتميز بمستوى عالٍ من الممارسات، حيث يؤثر بشكل كبير على زيادة الأمراض الإدارية في الشركة. هذا يشير إلى أن التسييس التنظيمي يعتبر عاملاً رئيسياً يجب معالجته لتحسين بيئة العمل وصحة الموظفين.
  - السلوك المسيس العام لا يظهر تأثيرًا كبيرًا على الأمراض الإدارية، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيرًا على صحة الموظفين ومستوى احتراقهم الوظيفي.
  - الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً وتسييس الزيادات والمكافآت يظهران تأثيرًا معنويًا قويًا على الأمراض الإدارية، مما يتطلب اتخاذ إجراءات للحد من هذه الممارسات في الشركة. يجب على الإدارة العمل على تعزيز الشفافية والعدالة في الترقية وتوزيع المكافآت لتقليل تأثير هذه العوامل السلبية.
- بناءً على هذه النتائج، يتضح أن التسييس التنظيمي يلعب دورًا هامًا في زيادة الأمراض الإدارية في شركة نفطال. لذلك، تحتاج الإدارة إلى اتخاذ تدابير للحد من تأثير التسييس التنظيمي، بما في ذلك تقليل المحسوبية وتحسين العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت. تعزيز الشفافية والعدالة في بيئة العمل يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين صحة الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.

### المطلب الثالث: الاقتراحات والافاق لبحوث مستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة ، يمكن تقديم الاقتراحات التالية لتحسين بيئة العمل وتوجيه البحوث المستقبلية:

- تعزيز نظام المكافآت وتأمين جهود العاملين: ينبغي على الإدارة تعزيز نظام المكافآت وتأمين جهود العاملين الذين يظهرون أداءً متميزًا. هذا يمكن أن يساهم في خلق شعور لدى الموظفين بأن الإدارة تهتم بهم وتقدر جهودهم المبذولة، مما يقلل من احتمالية انخراطهم في سلوكيات العمل غير المنتجة. على سبيل المثال، يمكن تقديم مكافآت مالية، ترقية وظيفية، وشهادات تقدير للعاملين الذين يحققون أداءً عاليًا.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال)

- إرساء ثقافة قوية ودستور أخلاقي: من الضروري وضع وتنفيذ دستور أخلاقي قوي وثقافة تنظيمية تعزز من السلوكيات الإيجابية وتمنع ممارسة السلوكيات غير المنتجة. يمكن أن يساعد ذلك في تحسين البيئة الأخلاقية داخل المنظمة وتقليل التسييس التنظيمي. يجب على الإدارة أن تكون قدوة في اتباع هذه المعايير الأخلاقية والتأكد من تطبيقها على جميع مستويات الشركة.
- وضع معايير لاختيار القادة: ينبغي على الإدارة وضع معايير واضحة لاختيار القادة في الشركة، بحيث تتوفر فيهم سمات القيادة الأخلاقية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تنظيم برامج تدريبية لتطوير وتعزيز هذه السمات لدى القادة الحاليين، مما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي والحد من الأمراض الإدارية مثل الاحتراق الوظيفي، الاغتراب الوظيفي، والخوف والقلق في مكان العمل. تشمل هذه المعايير النزاهة، العدالة، والقدرة على اتخاذ قرارات تستند إلى المصلحة العامة للشركة.
- تنظيم برامج تنمية للعاملين: من المهم تنظيم برامج تنمية خاصة للعاملين تهدف إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم وتقليل السلوكيات غير المنتجة. يمكن لهذه البرامج أن تشمل ورش عمل تدريبية، واستشارات مهنية، ودورات تدريبية مستمرة. هذه البرامج تساعد العاملين على تطوير قدراتهم وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل.
- استخدام مقاييس مختلفة: أوصت الدراسة باستخدام مقاييس مختلفة لم يتم تناولها في الدراسة الحالية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الأخلاقية وسلوك العمل غير المنتج. يمكن للبحوث المستقبلية أن تستفيد من هذه المقاييس لتقديم فهم أعمق وأكثر شمولية للموضوع. يمكن استخدام أدوات قياس نفسية وسلوكية جديدة تساعد في تقديم رؤى أوسع حول تأثيرات التسييس التنظيمي والخوف والقلق في مكان العمل.
- إجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية: يمكن إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي، والولاء، والالتزام لدى العاملين. يمكن أن توفر هذه الدراسات رؤى إضافية حول كيفية تحسين الأداء الوظيفي والبيئة التنظيمية من خلال تعزيز القيادة الأخلاقية. هذا يشمل تحليل العلاقات بين ممارسات القيادة الأخلاقية والنتائج المترتبة على العاملين والشركة ككل.
- توسيع نطاق البحث: يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية شركات ومؤسسات أخرى في قطاعات مختلفة لتحديد ما إذا كانت النتائج الحالية قابلة للتطبيق على نطاق أوسع أو إذا كانت هناك فروقات بين القطاعات. يمكن مقارنة نتائج شركات نפטال بشركات أخرى في نفس القطاع أو قطاعات مختلفة لتحديد العوامل المؤثرة بشكل أوسع.
- البحث عن عوامل أخرى: يمكن أن تستكشف البحوث المستقبلية العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الأمراض الإدارية وسلوكيات العمل غير المنتجة، مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، وبيئة العمل الفعلية. يمكن أن تساعد هذه الدراسات في تحديد مزيد من العوامل التي تؤثر على البيئة التنظيمية وصحة العاملين، بما في ذلك تأثير الخوف والقلق في مكان العمل.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

- استخدام تقنيات تحليلية متقدمة: يمكن أن تستفيد البحوث المستقبلية من استخدام تقنيات تحليلية متقدمة مثل النمذجة الإحصائية المعقدة وتحليل البيانات الكبيرة لفهم أفضل للعلاقات المعقدة بين المتغيرات التنظيمية والأمراض الإدارية. هذا يمكن أن يوفر رؤى دقيقة وتفصيلية حول كيفية تأثير هذه العوامل على بعضها البعض.
  - دراسة التأثيرات طويلة الأمد: من المفيد إجراء دراسات طويلة تتبّع التغيرات في التسييس التنظيمي والأمراض الإدارية على مدار الزمن لفهم التأثيرات طويلة الأمد لهذه العوامل على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. يمكن لهذه الدراسات أن توفر معلومات قيمة حول كيفية تطور هذه التأثيرات وكيف يمكن التعامل معها بفعالية.
- التركيز على التفاعل بين المتغيرات: يمكن أن تركز البحوث المستقبلية على التفاعل بين المتغيرات المختلفة مثل التسييس التنظيمي، الأمراض الإدارية، والخوف والقلق في مكان العمل، والقيادة الأخلاقية لفهم كيفية تأثير هذه العوامل بشكل متداخل على بيئة العمل. هذا يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات شاملة لتحسين البيئة التنظيمية.
- بناءً على كل ماسبق يتضح أن اتخاذ إجراءات لتعزيز الشفافية والعدالة في بيئة العمل، وتحسين نظام المكافآت، وتعزيز الثقافة الأخلاقية يمكن أن يساهم في تقليل التسييس التنظيمي والأمراض الإدارية. كما أن البحوث المستقبلية يمكن أن توفر رؤى إضافية من خلال استكشاف عوامل جديدة واستخدام تقنيات تحليلية متقدمة، مما يعزز من تحسين بيئة العمل بشكل مستدام وزيادة رضا العاملين وأدائهم.

### خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في شركة نفطال، والتي تناولت تحليل وتفسير تأثير التسييس التنظيمي على الأمراض الإدارية بين العاملين. للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تناولتها الدراسة: "ما هو أثر التسييس التنظيمي على الأمراض الإدارية للعاملين؟"

وبعد استرجاع البيانات من الاستبانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة مثل الانحراف المعياري، واختبار T، وتحليل الانحدار، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين التسييس التنظيمي والأمراض الإدارية في شركة نفطال، مما يعني أن زيادة مستوى التسييس التنظيمي يرتبط بزيادة احتمالية حدوث الأمراض الإدارية بين العاملين.

أما بالنسبة للسلوك المسيس العام، أظهرت النتائج أنه لا يؤثر بشكل معنوي على الأمراض الإدارية، مما يشير إلى أن بعض مظاهر التسييس التنظيمي، مثل تسلق السلم الوظيفي بانتهازية، لا تعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر على صحة الموظفين وإنتاجيتهم.

الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً أظهر تأثيراً معنوياً على الأمراض الإدارية، حيث تلعب العلاقات الشخصية والحسوية دوراً كبيراً في زيادة الاحتراق الوظيفي، الاغتراب الوظيفي، والخوف والقلق في مكان العمل بين الموظفين، مما يؤدي إلى شعورهم بالإحباط والتوتر.

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال)

---

وتسييس الزيادات والمكافآت أظهر تأثيرًا معنويًا قويًا على الأمراض الإدارية، حيث يزيد توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على العلاقات الشخصية من الشعور بعدم العدالة بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الاحتراق الوظيفي، الاغتراب الوظيفي، والخوف والقلق في مكان العمل.

تعتبر هذه الدراسة خطوة هامة لفهم تأثير التسييس التنظيمي على الأمراض الإدارية في شركة نفطال، وتفتح آفاقًا جديدة للبحوث المستقبلية في مجالات تحسين بيئة العمل وتعزيز القيادة الأخلاقية والحد من السلوكيات غير المنتجة. تحقيق هذه الأهداف يتطلب تعاون جميع الأطراف المعنية وتبني استراتيجيات شاملة ومستدامة لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة.



من خلال ما تناولناه في هذه المذكرة اتضح لنا أن التسييس التنظيمي يمثل ظاهرة مركبة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي و الإنتاجية العامة للموظفين ، كما يشكل تحدياً كبيراً يواجه المؤسسات ويؤثر بشكل مباشر على صحة العاملين النفسية و الإدارية.

من خلال تحليل الدراسات السابقة ، تبين أن التسييس التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر والقلق بين الموظفين، ويؤثر على نفسياتهم ورضاهم الوظيفي، كما يسهم في خلق بيئة عمل غير صحية تتسم بالنزاعات الداخلية وانعدام الثقة بين الإدارة والموظفين حيث يشعر الموظفون بأن قراراتهم وأعمالهم تقيم على أساس الإلتماءات الشخصية بدلاً من الكفاءة. أظهرت الدراسة أن الإدارة السياسية في المؤسسات أحياناً ما تؤدي إلى انتشار المحاباة ، وتفضيل الولاءات السياسية على الكفاءة والأداء، هذا ما يسبب إحباط لدى الموظفين الأكفاء ويقلل من فرص تحقيق التميز المهني.

فمن الضروري على المؤسسات تبني سياسات و إجراءات تضمن النزاهة و الشفافية في العمل الإداري، وتحد من تأثير التسييس على بيئة العمل وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، بهدف تقليل الآثار السلبية للتسييس التنظيمي وتحسين الصحة الإدارية للعاملين، وبناءً على كل ما سبق يتطلع هذا البحث بأن يكون أحد البحوث التي قدمت إضافة في ميدان البحث العلمي بالنظر لتناول موضوعين هامين وحديثين في إدارة الموارد البشرية.

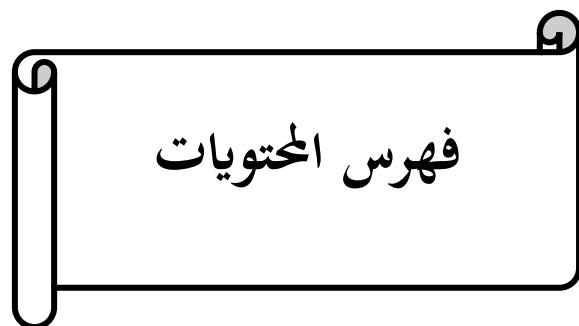
لقد تمكنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة في بداية هذه الدراسة والتي تمثلت في أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً للتسييس التنظيمي على الأمراض الإدارية. بمؤسسة نفطال بسكرة، والتي كانت محل الدراسة التي قمنا بها، من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي .

### نتائج الدراسة:

وخلصت نتائج التقصي الميداني إلى مجموعة من النتائج نوضحها فيما يلي:

- أظهرت النتائج أن الفرضية الرئيسية التي تقول بوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التسييس التنظيمي والأمراض الإدارية في الشركة قد تم قبولها. هذا يشير إلى أن التسييس التنظيمي يزيد من احتمالية حدوث الأمراض الإدارية في بيئة العمل.
- أن السلوك المسيس العام، مثل تسلق السلم الوظيفي بانتهازية أو تشويه صورة الآخرين، ليس له تأثير كبير على زيادة الأمراض الإدارية في الشركة.
- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً أظهر تأثيراً معنوياً على الأمراض الإدارية هذا يشير إلى أن العلاقات الشخصية والمحسوبة تلعب دوراً كبيراً في زيادة الأمراض الإدارية في الشركة.
- تسييس الزيادات والمكافآت أظهر تأثيراً معنوياً قوياً على الأمراض الإدارية هذا يشير إلى أن توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على العلاقات الشخصية والمحسوبة يزيد من احتمالية حدوث الأمراض الإدارية.

- التأسيس التنظيمي في شركة نפטال يتميز بمستوى عالي من الممارسات، حيث يؤثر بشكل كبير على زيادة الأمراض الإدارية في الشركة.
  - السلوك المسيس العام لا يظهر تأثيراً كبيراً على الأمراض الإدارية، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيراً على صحة الموظفين ومستوى احتراقهم الوظيفي.  
كما نستنتج من خلال اختبارنا للفرضيات الفرعية بأجزائها ما يلي:
  - لا يؤثر السلوك المسيس العام على كل من الخوف والقلق في مكان العمل والاحتراق الوظيفي والاعتراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نפטال بسكرة.
  - لا يؤثر الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في الاعتراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نפטال بسكرة.
  - يؤثر الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً في الاحتراق الوظيفي والاعتراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نפטال بسكرة.
  - يؤثر تسييس الزيادات والمكافآت على كل من الخوف والقلق في مكان العمل والاحتراق الوظيفي والاعتراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نפטال بسكرة.
- وقد أثرت نتائج هذه الدراسة على بعض الاقتراحات، من أهمها اتخاذ الإجراءات التالية لتحسين بيئة العمل وتقليل الأمراض الإدارية في شركة نפטال: تعزيز الشفافية والعدالة في عمليات الترقية وتوزيع المكافآت، تطوير نظام مكافآت عادل وواضح يستند إلى الأداء الفعلي والكفاءة، تعزيز الثقافة الأخلاقية داخل الشركة ووضع معايير واضحة لاختيار القادة، وتنظيم برامج تدريبية وتنموية لتحسين مهارات العاملين وقدراتهم. تعتبر هذه الدراسة خطوة هامة لفهم تأثير التأسيس التنظيمي على الأمراض الإدارية في شركة نפטال، وتفتح آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية في مجالات تحسين بيئة العمل وتعزيز القيادة الأخلاقية والحد من السلوكيات غير المنتجة. تحقيق هذه الأهداف يتطلب تعاون جميع الأطراف المعنية وتبني استراتيجيات شاملة ومستدامة لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة.

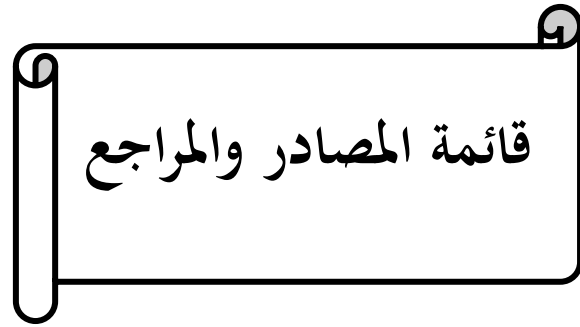


## فهرس المحتويات

| الصفحة                                      | محتويات                                                   |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| /                                           | شكر وتقدير                                                |
| /                                           | إهداء                                                     |
| /                                           | ملخص الدراسة                                              |
| /                                           | قائمة الأشكال                                             |
| /                                           | قائمة الجداول                                             |
| أ-ز                                         | مقدمة                                                     |
| الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة |                                                           |
| 15                                          | تمهيد                                                     |
| 16                                          | المبحث الأول: الإطار النظري للأمراض الإدارية للعاملين     |
| 16                                          | المطلب الأول: مفهوم الأمراض الإدارية للعاملين وأشكالها    |
| 18                                          | المطلب الثاني: مفهوم الإحتراق الوظيفي ومراحله             |
| 19                                          | المطلب الثالث: مسببات الإحتراق الوظيفي وأبعاده            |
| 20                                          | المطلب الرابع: مفهوم الإغتراب الوظيفي ومراحله             |
| 22                                          | المطلب الخامس: مسببات الإغتراب الوظيفي وأبعاده            |
| 23                                          | المطلب السادس: مفهوم الخوف والقلق في مكان العمل وعناصره   |
| 24                                          | المطلب السابع: العوامل المؤدية للخوف والقلق في مكان العمل |
| 25                                          | المبحث الثاني: الإطار النظري للتسييس التنظيمي             |
| 25                                          | المطلب الأول: التطور الفكري للتسييس التنظيمي              |
| 26                                          | المطلب الثاني: مفهوم التسييس التنظيمي وخصائصه             |
| 28                                          | المطلب الثالث: أهمية التسييس التنظيمي وأبعاده             |
| 29                                          | المطلب الرابع: مسببات التسييس التنظيمي وعواقبه            |
| 30                                          | المطلب الخامس: إستراتيجيات الحد من التسييس التنظيمي       |

|                                                                      |                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 31                                                                   | المبحث الثالث : العلاقة بين التسييس التنظيمي والأمراض الإدارية للعاملين |
| 31                                                                   | المطلب الأول: العلاقة بين التسييس التنظيمي و الإحتراق الوظيفي           |
| 32                                                                   | المطلب الثاني:العلاقة بين التسييس التنظيمي و الإغتراب الوظيفي           |
| 32                                                                   | المطلب الثالث:العلاقة بين التسييس التنظيمي و الخوف والقلق في مكان العمل |
| 33                                                                   | خلاصة الفصل                                                             |
| الفصل الثاني: الإطار التطبيقي ( دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال بسكرة ) |                                                                         |
| 35                                                                   | المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة                                    |
| 35                                                                   | المطلب الأول:أسلوب الدراسة                                              |
| 39                                                                   | المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها                                    |
| 44                                                                   | المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة                                        |
| 51                                                                   | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة                                        |
| 51                                                                   | المطلب الأول: وصف عينة الدراسة                                          |
| 53                                                                   | المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة                                    |
| 60                                                                   | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة                                    |
| 72                                                                   | المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة                                     |
| 72                                                                   | المطلب الأول : تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة                        |
| 73                                                                   | المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات                              |
| 75                                                                   | المطلب الثالث: الإقتراحات و الأفاق لبحوث مستقبلية                       |
| 77                                                                   | خلاصة الفصل                                                             |
| 79                                                                   | الخاتمة                                                                 |
| 82                                                                   | فهرس المحتويات                                                          |
| 85                                                                   | قائمة المراجع                                                           |

|   |         |
|---|---------|
| / | الملاحق |
|---|---------|



## فهرس المحتويات:

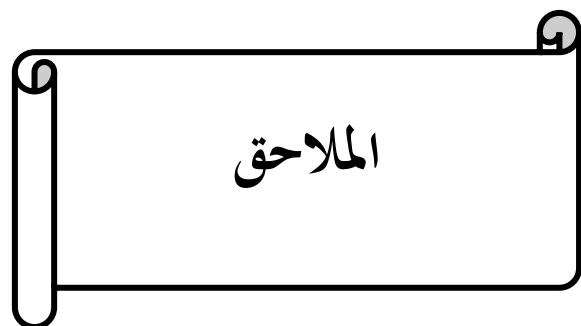
1. ابراهيم البيروني، و فريد الخطيب. (2006). الاحتراق النفسي لدى عينة من معلمي الطلاب العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة. مجلة كلية جامعة الامارات العربية (العدد 13).
2. ابن القيم الجوزية. (2021). اعانة اللهفان من مصائد الشيطان. دار عالم الفوائد.
3. ابن منظور. (بلا تاريخ). لسان العرب.
4. ابو بكر مرسى. (2002). أزمة الهوية في المراهقة والحاجة للارشاد النفسي. مصر: مكتبة النهضة.
5. أحمد حسين. (2019). العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل ريادة وتحسين الانتاجية. البارودي.
6. البياقي بشار غانم حسين، و الجرجري أحمد سليمان محمد. (2017). التسييس التنظيمي ودوره في استحضار القدرات المنظمة داسة حالة لأراء عينة من المتدربين والموظفين في جامعة جيهان الأهلية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 40(4)، 48-76.
7. الفتلاوي ميثاق هاتف عبد السادة، و محسن حسين صبيح. (بلا تاريخ). تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14 (57)، 122-150.
8. القيومي محمد محمد عيسوي. (2001). الاحتراق النفسي الأسباب والوقاية. الفصيل (العددان 310-311).
9. المعجم الوسيط. (بلا تاريخ).
10. ايمان فيصل السيد السعداوي. (أكتوبر، 2022). أثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الادارية من خلال الجدارات الجوهرية. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، 59 (السادس).

11. أيمن حماد. (2021). *الاغتراب في الرواية العربية المعاصرة*. مركز الكتاب الأكاديمي.
12. بدرية عيسى فرج باهات. (فبراير، 2022). *الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب و العلوم. المجلة الليبية العالمية (العدد السادس والعشرون)، 1-28*.
13. تامر ابراهيم السيد عاشوري. (بلا تاريخ). *التهكم الوظيفي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي ( بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية، 163-202*.
14. توفيق سونة، و محمد بدة . (22 09، 2020). *أثر التوتر الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية. مذكرة ماستر. غرداية، علوم إقتصادية، الجزائر: جامعة غرداية*.
15. جمال الدين ابن منظور بن مكرم الانصاري. (1968). *لسان العررب*. لبنان: دار صبح.
16. حسين صبيح محيسن الكعبي. (2018). *تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي معمل سمنت كريلاء. رسالة ماجستير. قسم ادارة الأعمال، جمهورية العراق*.
17. رجب عبد الحميد حسنين. (بلا تاريخ). *المكتبات الاكاديمية ودورها في ادارة راس مال الفكري. العربي للنشر والتوزيع*.
18. زهير بوجمعة شلابي. (2012). *الصراع التنظيمي وادارة المنظمة*. دار البارودي للنشر.
19. شريف أثير أنور، و سعيد هديل كاظم. (2011). *دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي دراسة وصفية تحليلية لعينة من اجابات العاملين في مديرية زراعة الانبار. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4 (7)، 240-275*.

20. طاهر الحاج عبد الملك. (يوليو، 2022). أثر التسييس التنظيمي في النية لترك العمل من خلال صمت الموظفين كمتغير وسيط دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية* (العدد الثالث)، 312-268.
21. عادل سعد خليل الشريبي. (08 يونيو، 2020). تحليل إتجاهات العاملين حول أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي والدور الوسيط للتهكم التنظيمي. *المجلة العلمية للبحوث التجارية* (العدد الأول)، 38-1.
22. عاشور علوطي ، و عبد الوهاب مغار. (ديسمبر، 2017). علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي داسة ميدانية على مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي لولاية سكيكدة. *مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية* (العدد 31).
23. عبد الله اللطيف محمد خليفة. (2003). *داسات في سيوكولوجية الاغتراب*. مصر: دار غريب.
24. عبد المجيد قدي، فيروز زروخي، و عبد الرزاق سلام. (2020). دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي. *des reformes economique et integration en economie mondiale* 14 (03)، 11-1.
25. عرفات صلاح شعبان. (2014). القلق الوظيفي وعلاقته بالاندماج في العمل لدى عينة من عمال المصانع. *المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 24* (العدد 82)، 235-149.
26. عزة عبد العزيز، و صابر حارص. (2008). *تراجع أداء الصحفيين والصحفيان العرب، الأسباب والمظاهر والمخاطر*.
27. كافي الكافة صاحب، و اسماعيل بن عباد . (بلا تاريخ). *المحيط في اللغة*. عالم الكتب 6.285.3261 ج2.
28. لطفي الطحaine. (1995). *مستويات الاحتراق الوظيفي النفسي لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات*. الأردن، عمان: الجامعة الاردنية.

29. محمد حسن محمد العشرى . (ديسمبر، 2020). العلاقة بين التسييس التنظيمي و الإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية و الإدارية، المجلد السابع (العدد الثاني)،* 183-212.
30. محمود السيد امام. (سبتمبر، 2018). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JBFE (السابع)،* 333-350.
31. محمود عبد العزيز المنسي. (يناير، 2021). توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي و الإحترق الوظيفي. *مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58 (العدد الأول)،* 253-295.
32. مصطفى عبد السلام. (2023). *نظرية التعلق*. دار اليازوري.
33. معجم المصطلحات الكبير. (1436-1444). تاريخ الاسترداد 24-04-2024، من دسوان اللغة العربية : [www.diwanlarabia.com](http://www.diwanlarabia.com)
34. معهد البحرين للتنمية السياسية. (2014). *معجم المصطلحات السياسية*. مملكة البحرين.
35. ميثاق هاتف الفتلاوي. (آذار، 2018). الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في العلاقة التأثيرية بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية بحث تحليلي لآراء عينة من اساتذة وموظفي كلية الادارة والاقتصاد. *مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 7 (25)،* 33.
36. ميثاق هاتف الفتلاوي، ضياء فالح بنادي، و حسين صبيح الكعبي. (2020). *المتغيرات الادارية الحديثة مستجدات فكرية*. الأردن، عمان: دار الأيام.
37. مينة شهري ، و مريزق عدمان. (ديسمبر، 2022). دراسة تحليلية لواقع الإحترق لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15،* 69-88.

38. مينة شهري، و مريزق عدمان . (ديسمبر, 2022). واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لبريد الجزائر ( ولاية بومرداس). مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 15، 69-88.
39. نهي مجدي الشعراوي. (21 04, 2022). التهمك الوظيفي كوسيط بين القيادة السامة والقلق الوظيفي. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 43-104.
40. نورهان طوسون. (2024). أزمات الاتحاد الأوروبي في ضوء نظريات التكامل والتفكك. مصر: العربي للنشر والتوزيع.
41. هناء كلاش. (2020). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. مذكرة ماستر. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
42. وفاء محمد فتحي . (1996). الاغتراب وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والاجتماعية لدى عينة من النساء المسافرات. القاهرة: جامعة عين الشمس: الارشاد النفسي في عالم متغير.
43. ولاء عماد حسين سعيد. (يناير, 2020). أثر التسييس التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز المحلية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة(09)، 856-882.
44. ولد الصديق ميلود. (2015). الاغتراب السياسي في الوسط الطلابي. مركز الكتاب الاكاديمي.



الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر ادارة موارد بشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

## استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص ادارة الموارد البشرية، بعنوان: "أثر التسييس التنظيمي في الأمراض الادارية للعاملين / دراسة ميدانية لآراء عينة من شركة نفط الجزائر NAFTAL

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما اذا كانت هناك علاقة بين التسييس التنظيمي والأمراض الادارية للعاملين محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطلبة:

جغوي محمد لمين

بلطررش حسام

السنة الجامعية: 2024/2023

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين مؤسسة نفضال بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

### 1-الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

### 2-العمر:

☐

من 30 إلى 40 سنة

☐

من

أقل من 30 سنة

☐

من 40 سنة فأكثر

### 4- مجال الوظيفة الحالية:

☐

أ رئيس مصلحة

☐

مدير

☐

رئيس قسم

☐

غير ذلك، يرجى تحديد.....

☐

مدقق داخلي

☐

تقني سامي

☐

ثانوي

### 5-المؤهل العلمي:

☐

ماستر

☐

ليسانس

☐

مهندس

☐

دراسات عليا

☐

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

### 6- سنوات الخبرة:

من 10 إلى اقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

☐☐

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

### المحور الأول: التأسيس التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات للتعرف على واقع التأسيس التنظيمي في مؤسسة نفعال، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم                       | العبارة                                                                   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| السلوك المسيس العام         |                                                                           |                |           |       |       |            |
| 1                           | بعض الموظفين يتسلقون السلم الوظيفي في الشركة بانتهازية على حساب الآخرين   |                |           |       |       |            |
| 2                           | بعض الأفراد يتخلون عن مبادئهم ويشوهون صورة الآخرين من أجل مصالحهم الشخصية |                |           |       |       |            |
| 3                           | هناك أشخاص ذوي نفوذ في الشركة لا يستطيع أحد تجاوزهم                       |                |           |       |       |            |
| 4                           | التأثير على عملية صنع القرار في من قبل اشخاص لهم نفوذ                     |                |           |       |       |            |
| الخضوع حاليا للتقدم مستقبلا |                                                                           |                |           |       |       |            |
| 1                           | يستخدم بعض الموظفين العلاقات الشخصية لتحقيق مصالح شخصية                   |                |           |       |       |            |
| 2                           | بناء علاقات ايجابية مع الأشخاص الذين يملكون سلطة القرار                   |                |           |       |       |            |
| 3                           | اقول للآخرين ما يحبون سماعه أفضل من قول الحقيقة لهم                       |                |           |       |       |            |
| 4                           | يتجنب بعض العاملين الافصاح عن آراءهم خوفا من انتقام الرؤساء والزلاء       |                |           |       |       |            |
| تأسيس الزيادات والمكافآت    |                                                                           |                |           |       |       |            |
| 1                           | يتم تقييم مردودية الأفراد على اساس العلاقات الشخصية                       |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                  |   |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | للمحسوبة والمصالح دور كبير في توزيع الحوافز والمكافآت في الشركة  | 2 |
|  |  |  |  |  | بالوساطة أحصل على ما أريد في الشركة                              | 3 |
|  |  |  |  |  | يمكن الوصول الى مناصب عليا بالمؤسسة بغض النظر عن الكفاءة والخبرة | 4 |

### المحور الثاني: الأمراض الادارية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بأمراض الادارية في شركة نفطال بسكرة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

| الرقم            | العبارة                                                          | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------|------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الاحتراق الوظيفي |                                                                  |                |           |       |       |            |
| 1                | الشعور بالارهاق والتعب المستمر                                   |                |           |       |       |            |
| 2                | الشعور بالملل وعدم الرضى عن العمل                                |                |           |       |       |            |
| 3                | صعوبة التركيز والانتباه                                          |                |           |       |       |            |
| 4                | الشعور بالتشاؤم واليأس                                           |                |           |       |       |            |
| 5                | أشعر بالارهاق حينما أصحو في الصباح لمواجهة يوم عمل آخر في الشركة |                |           |       |       |            |
| 6                | الشعور بالتعب والانهك عند نهاية دوامي في الشركة                  |                |           |       |       |            |
| 7                | الشعور بالاحباط أثناء تواجدي في الشركة                           |                |           |       |       |            |
| الاغتراب الوظيفي |                                                                  |                |           |       |       |            |
| 1                | الشعور بعدم الارتباط بالعمل                                      |                |           |       |       |            |
| 2                | الشعور بالوحدة والعزلة في العمل                                  |                |           |       |       |            |
| 3                | الشعور بعدم وجود معنى او قيمة للعمل                              |                |           |       |       |            |
| 4                | الشعور بعدم القدرة على التأثير في العمل                          |                |           |       |       |            |
| 5                | الشعور بعدم الرضا عن علاقات العمل                                |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |   |                                                     |
|--|--|--|--|--|---|-----------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 6 | في الشركة لا أثبه بما يحدث الاخرين                  |
|  |  |  |  |  | 7 | التعامل مع العمال الشركة بشكل مباشر يشكل ضغطا كبيرا |
|  |  |  |  |  | 8 | دائم البحث عن مبررات للغياب عن العمل لتجنب الحضور   |

| الخوف من مكان العمل |  |  |  |  |   |                                                                                                                     |
|---------------------|--|--|--|--|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |  |  |  |  | 1 | أشعر بالقلق من أن زملائي قد يحصلون على ترقية لن أحصل عليها                                                          |
|                     |  |  |  |  | 2 | الشعور بالخوف من التقييم و الأحكام من قبل الادارة أو الزملاء مع الشعور بالاحراج و الهزيمة عند تلقي أي ملاحظات سلبية |
|                     |  |  |  |  | 3 | التفكير في الاستقالة من العمل بشكل متكرر للتخلص من الشعور بالخوف والقلق                                             |
|                     |  |  |  |  | 4 | الشعور باليأس وفقدان الأمل في امكانية تحسين الوضع                                                                   |
|                     |  |  |  |  | 5 | الشعور بالمسؤولية عن جميع المشاكل في بيئة العمل                                                                     |
|                     |  |  |  |  | 6 | أشعر بالفخر بالعمل الذي أقوم به                                                                                     |
|                     |  |  |  |  | 7 | أنا سعيد عندما أعمل بشكل مكثف                                                                                       |
|                     |  |  |  |  | 8 | لقد تمكنت من تطوير المهارات التي قد تكون مطلوبة في المستقبل                                                         |

شاكرين لكم حسن تعاونكم

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



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

### تصريح شرفي

#### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: بطلان حسام

الصفة: ☒ طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 0999082503130008 الصادرة بتاريخ: 2023/09/10

المسجل بكلية: علوم التجارة والتجارة قسم: علوم التسيير  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: تأثير التسيير الشفطي  
مد الأسرار في الإدارة العامة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للفوائد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

إمضاء المعني بالأمر



مجلس بلدية القاطية