

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات
وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية

إبراهيم عباس أبو ريا

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1432 هـ / 2011م

المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات
وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية

إعداد:

إبراهيم عباس أبو ريا

بكالوريوس علم اجتماع - جامعة بيت لحم - فلسطين

المشرف: الدكتور سمير أبو زنيد

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس.

1432 هـ / 2011م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية
الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية

اسم الطالب: إبراهيم عباس أبو ريا
الرقم الجامعي: 20612078

المشرف: الدكتور سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٢٣ / ٠٧ / ٢٠١١ من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: د. كرايم
التوقيع: د. كرايم
التوقيع: د. كرايم

- ١- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور سمير أبو زنيد
- ٢- ممتحن داخلياً: الدكتور عبد الوهاب الصباغ
- ٣- ممتحن خارجياً: الأستاذ الدكتور طارق الحاج

القدس - فلسطين

1432 هـ / 2011 م

الإهداء

إلى روح أمي الحبيبة التي استعجلت الرحيل وتركتنا نكابد ألم الفراق.....

إلى والدي الذي كان وما زال فخراً وعوناً وسنداً لنا وإلى زوجته العزيزة حفظهم الله.....

إلى إخوتي وأخواتي تقديراً واحتراماً.....

إلى الإنسانية التي منحتني الحب والإخلاص، ووقفت إلى جانبي وشاركتني العناء والأمل، إلى نصفي الثاني زوجتي الحبيبة.....

إلى من هم هبة الله والأجمل في حياتي..أحمد و بيلسان.. والذي أرى مستقبلاً مشرقاً في أعينهم.....

إلى من هم أكرم منا جميعاً شهداء فلسطين.....

إلى القابعين خلف القضبان، يتحدثون السجان بكل كبرياء وشموخ..

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث.....

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

إبراهيم عباس أبو ريا

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

إبراهيم عباس أبو ريا

التاريخ:.....

شكر وعرفان

إلى كل من قدم لي جهداً أو مساعدة في إبراز هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

إلى جامعة القدس التي نفتخر بها ممثلة بإدارتها ودوائرها، خاصة إلى معهد التنمية المستدامة ممثلاً بعميده د. زياد قنام؛ لما قدموه ويقدمونه من عون ومساعدة.

إلى أستاذي الفاضل د. سمير أبو زنيد لما بذله من جهد وعطاء وتوجيه لي طوال فترة إعداد هذه الرسالة، وإلى أعضاء هيئة المناقشة د. عبد الوهاب الصباغ والاستاذ الدكتور طارق الحاج .

إلى الأساتذة الأفاضل: د. فادي قطان و د. محمد شاهين و د. بسام بنات و د. محمد فرحات و د. محمد الجعبري و د.يونس جعفر و أ. إسماعيل الأفندي لما بذلوه من جهد في تحكيم الاستبانة، ومن تقديم للفائدة العلمية خلال هذه الدراسة.

كما أشكر تفهم ودعم جهاز الأمن الوقائي وقيادته التي أتاحت لي فرصة استكمال دراستي.

إبراهيم عباس أبو ريا

ملخص

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

وتحقيقاً لهذا الغرض، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، طور الباحث استبانة تضمنت (١٠٢) فقرة، وزعت على ثلاثة أقسام رئيسية: اشتمل الأول منها على معلومات عامة عن المبحوثين، من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وضم القسم الثاني مقياس واقع المناخ التنظيمي، الذي تكون من (٥٤) فقرة، وزعت على ستة محاور وهي: الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم وإجراءات العمل، الحوافز، التدريب والتطوير، أنماط الاتصال، وضم القسم الثالث مقياس الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، الذي تكون من (٤٠) فقرة. وطبقت أداة الدراسة على عينة تكونت من (١٤٣) موظفاً وموظفة في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، اختيرت بالطريقة الطباقية العشوائية، بنسبة (١٢,٨%) من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت النتائج أن واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً. وبينت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديريات كان متوسطاً أيضاً، وأن هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها. وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: الجنس، ومكان العمل، والمؤهل العلمي، ولم تظهر أية فروق دالة إحصائية في بقية المتغيرات. وأوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في أي من متغيرات الدراسة المستقلة، وهي: الجنس، ومكان العمل، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي.

وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: ضرورة تعديل الهياكل التنظيمية في مديريات الوزارات الفلسطينية؛ مما يخدم العمل، ويسهل الإجراءات، ويحد من التعقيدات، ويقلل من ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مديريات الوزارات الفلسطينية؛ لما لذلك من أهمية في تحسين الكفاءة والفاعلية. كما أوصت الدراسة بضرورة الحد من المركزية والدفع باتجاه تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات؛ لما له من أثر كبير في زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم وأدائهم، ورفع الروح المعنوية الإيجابية في المسؤولية لديهم مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

The organizational climate prevailing in the departments of ministries of the Palestinian National Authority in the Southern West Bank and its relationship to the level of career burnout among workers

Abstract

The current study aims at identifying the organizational climate prevailing in the ministries' departments of the Palestinian National Authority (PNA) in Southern West Bank and its relationship to the level of combustion career among workers. The study has tackled the above topic as a multi dimensional phenomenon addressed by both theoretical and applied researches, taking into account its impact on the Palestinian reality.

To achieve this end, and in order to answer the questions and its hypotheses as well, the researcher has developed a 102-item questionnaire; distributed into three main sections: The first section included the participant's general information, in terms of gender, age, educational qualification, years of experience, monthly income, district and profession. The second section included a 54-item scale of the organizational climate, were distributed into six sub-scales, namely: the organizational structure, work division, participation in decision-making, work procedures, incentives, training and development, and the communication patterns. Whereas the third section has a 40-item scale of combustion career. The tool of the study was conducted on a sample of (143) male and female employees in the ministries' departments of the Palestinian National Authority in Southern West Bank, selected by random stratified method. The sample constituted (12.8%) of the study population. Following collection of data, they were statistically processed using statistical package for social sciences (SPSS). The study was applied on a sample consisted of (143) employees (males and females).

Findings have shown that the reality of organizational climate in the PNA ministries' departments in Southern West Bank is moderate. Findings also show that the level of combustion career among the employees is almost moderate too. The study results have revealed negative significant correlation between the organizational climate and combustion career among the employees. Results have also shown a significant statistical differences in the views of participants regarding the reality of the organizational climate in the PNA ministries' departments due to gender, district, and qualifications. Whereas, there were no significant statistical differences in other variables. Besides, findings have shown that there are no significant statistical differences in combustion career among the employees in any independent variables of the study.

In light of the current study and its discussion, the researcher recommends: the need to amend the organizational structures in the PNA ministries' departments, which will serve the work; facilitate the procedures; reduce the work complications, pressures and combustion career, and will enhance also, the level of decision-making participation, and the efficiency, effectiveness of employees performance. The study also recommends that there is a need to decentralization in order to give a push for the principle of authorization, taking into considerations its impact to improve staff confidence, performance, responsibility, and to achieve the goals of the organization.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة؛ وذلك نظراً لأهمية المتغيرات التي يدرس من خلالها من ناحية، ولتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوكيات العنصر البشري، الذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي من ناحية أخرى.

هذا ويتجلى دور المناخ التنظيمي، إذا ما أدركنا أن البيئة التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم وعملياته وأبعاده، مع إمكانات أفرادهم وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم، ووسط أجواء هذا المناخ يعمل أفراد التنظيم على تأدية ما كلفوا به من مهام ومسؤوليات تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ومن خلال عمل الأفراد ضمن هذا المناخ وقضاء يومهم الوظيفي فيه يكتسبون خبراتهم، ويكونون تجاربهم، يقيمون علاقاتهم، ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وبحسب واقع هذا المناخ وما تتسم به أبعاده من خصائص، تتشكل مشاعرهم وتتكون اتجاهاتهم نحو أعمالهم، نحو منظماتهم، ووفق ذلك يتحدد مستوى أدائهم الوظيفي الذي به تتأثر سلوكياتهم سواء داخل المنظمة أم خارجها، بما ينعكس في مجمله على مستوى أداء الأفراد ومن ثم على مستوى أداء المنظمة. (الصغير، ٢٠٠٢، ص ٧٥).

ويشكل المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة تغييراً فاعلاً في درجة أداء هذا النظام ومستواه، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة في بذل أقصى جهودهم

الممكنة في مسعاها لإنجاز متطلبات أدوارهم، إذ يتناسب نجاح النظام طردياً مع درجة صحة المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة، ويحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير، وعلى الأغلب، فإن المنظمة التي تعيش مناخاً ضعيفاً أو مشوشاً أكثر عرضة للفشل في الأمد الطويل، حتى إن نجحت مرحلياً في أداء وظائفها الإدارية الأخرى. (الطويل، ٢٠٠١).

وتؤكد الدراسات والبحوث على أن المناخ التنظيمي يعد أحد أهم محددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، لما له من تأثير عميق في تكوين إدراك واتجاهات العاملين بها، وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المنظمة، ومن ثم بناء قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها ومواردها المادية والفنية والبشرية والمالية لتحقيق البقاء والاستقرار والنمو، كما تؤكد هذه الدراسات والبحوث أن أهم ما يواجه المنظمات المعاصرة من تحديات تتمثل في بناء وتنمية مناخ تنظيمي يعمق الالتزام التنظيمي، وينمي مهارات الإبداع لدى العاملين في هذه المنظمات المعاصرة (الوزان، ٢٠٠٦م. ص ٢).

وقد وقع اختيار الباحث على موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الاحتراق الوظيفي، ليكون محورياً أساسياً لدراسته الحالية نظراً لما لهذا الموضوع من أهمية، تكمن في الكشف عن الانعكاسات السلبية أو الإيجابية لنوع المناخ التنظيمي السائد ومستواه في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، وعلاقة ذلك مباشرة بمستوى الاحتراق الوظيفي ومعدلاته لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية. وقد حدد الباحث العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية ليكون مجتمعاً لدراسته الحالية لعدة اعتبارات، أهمها: أن منطقة جنوب الضفة الغربية تشكل أعلى نسبة سكانية تمثل نسبة (٢٥%) من السكان في الضفة الغربية (مركز الإحصاء الفلسطيني)، وكذلك فإن معظم وزارات السلطة الفلسطينية لها مديريات فرعية في منطقة الجنوب.

1.2 مشكلة الدراسة

تمحورت مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالاحتراق الوظيفي، كما استهدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر هذا الواقع على مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، كما أن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة

في تحقيق أهداف المديریات، وفي المساهمة في تأدية الوزارات لرسالتها، وهذا الأمر قد ولد لدى الباحث، دافعاً قوياً للبحث والتقصي عن هذه الظاهرة (المناخ التنظيمي)، ومدى أثره في أداء العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية. لذا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

1.3 مبررات الدراسة:

تتمثل مبررات الدراسة في الآتي:

- التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الحكومية في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- المساهمة بتزويد المكتبات الفلسطينية بدراسة في مجال المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي ولأهميتها للعاملين في الحقل الإداري وبناء المؤسسات كونها أولى الدراسات في هذا المجال حسب حدود علم الباحث.
- قلة الدراسات السابقة حسب علم الباحث التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي.

1.4 أهمية الدراسة:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من الأمور الآتية:

- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لمتخذي القرار والمسؤولين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية؛ حيث تساعد في وضع الخطط المستقبلية، ورسم السياسات الإدارية للوصول إلى الأهداف المنشودة؛ لما للمناخ التنظيمي دور في الاحترق الوظيفي لدى الموظفين.
- يتوقع الدارس أن تفيد نتائج هذه الدراسة في معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية مما يمكن من الوصول إلى مستوى أداء أفضل للعاملين.

- يرغب الدارس أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، في معرفة مستويات الاحتراق لدى الموظفين، وذلك من أجل التعرف إلى الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى في فلسطين في حدود علم الباحث التي تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، وكذلك تسهم بإثراء البحوث بمكتبة الوزارات.

1.5 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

- التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية.
- التعرف إلى مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية.
- معرفة الأسباب التي تحول دون سيادة مناخ تنظيمي إيجابي في المديريات، ووضع مقترحات قد تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي السائد.
- معرفة أثر العوامل المستقلة التالية، الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الدخل الشهري، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي.
- وضع الاقتراحات والتوصيات التي من الممكن أن تسهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم، لما له من علاقة بالاحتراق الوظيفي.

1.6 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للكشف عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في

مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية وعلاقته ببعض المتغيرات. وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية؟
- ما واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية؟
- هل تختلف آراء العاملين في المناخ التنظيمي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الدخل الشهري، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي)؟
- هل توجد فروق في نظرة العاملين للاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟
- كيف بالإمكان توفير المناخ التنظيمي المناسب في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية؟

1.7 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى:

0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: الجنس، ومكان العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري.
٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

● الفرضية الرئيسية الثانية:

0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: الجنس، مكان العمل، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، والمسمى الوظيفي. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري.
٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

• الفرضية الرئيسية الثالثة:

0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم وإجراءات العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الحوافز ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور التدريب والتطوير ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

٦. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور أنماط الاتصال ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

٧. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

1.8 مصطلحات الدراسة:

المناخ التنظيمي : عرف الباحث "أوبكر ٢٠٠٥" المناخ التنظيمي أو جو العمل في المنظمة على أنه نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري (أبو بكر ٢٠٠٥م، ص ٣٧).

أما كاراسيك وبريتشارد (karasick & Pritchard) فقد عرفا المناخ التنظيمي أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا، وممارساتها بالإضافة إلى نظم العمل وسياسته في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته (الصيرفي، ٢٠٠٥، ص ٣٣٢). ويعرف كذلك بأنه مجموعه من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات (الطجم، السواط، ٢٠٠٣، ص ٢٤٩).

أما إجرائياً، فيعرف الباحث المناخ التنظيمي بأنه: إجمالي خصائص البيئة الداخلية للمنظمة -والناتجة عن محصلة تفاعل أهداف المنظمة والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة فيها- وتكون مدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، وتؤثر بشكل واضح (علني أو ضمني) على سلوكهم وأدائهم في العمل بما يؤدي في النهاية إلى تحديد قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.

الاحتراق الوظيفي : الاحتراق له أثر دائري ومتداخل، بمعنى أنه يتداخل ليؤثر على جميع سلوكيات الفرد داخل العمل والبيت واتجاهاته الشخصية، فقد يواجه الأفراد المحترقون وظيفياً زيادة في المشاكل العقلية والصحية ومشاعر العزلة والمشاكل الشخصية الداخلية، التي ربما

تؤثر في أداء عملهم (القريوتي والخطيب ٢٠٠٦م، ١٣٢).

عرفت (بينس) ورفاقها الاحتراق على أنه حالة إرهاق جسدي وعاطفي وعقلي تحدث نتيجة للانخراط طويل المدى في مواقف ملحة عاطفياً، ولا تقتصر النظرة في تطبيق مصطلح الاحتراق على المهن المساعدة، كما كان ذلك هو الحال مع النسخة الأولى لمقياس (ماسلاك) للاحتراق (pines and et.al2005 p18)،

يعد الاحتراق الوظيفي قمة هذه الظواهر في تأثيره السلبي على الأفراد، وأن الضغط والتوتر والإحباط والإعياء المهني والإجهاد العاطفي ما هي إلا مقدمات، إذا ما أهملت فإنها تتحول إلى احتراق وظيفي (الحويطي، ٢٠٠٤: ٣١٩).

في حين يرى (شيفلي وجرينكس) أن الاحتراق الوظيفي يعني: "تدني اهتمام الموظف بمن يستفيد من خدماته، ونتيجة لذلك فإنه يمارس عمله بدون مبالاة أو أهمية ويفقد الرغبة في الابتكار والتجديد" (Sehaufeli & Greenkiss، 2000، p12).

التعريف الإجرائي: يعرف الباحث الاحتراق الوظيفي بأنه: "حالة من الإنهاك النفسي والفكري والجسماني، يشعر بها الفرد عقب سلسلة من المواقف والعلاقات السلبية المتتالية والمتكررة التي تكون على شكل تعبيرات واستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة، يشعر الفرد من خلالها بأن مصادره العاطفية مستنزفة، ويميل لتقويم ذاته سلبياً، ويشعر بتدني كفاءته في العمل، وفقدان الالتزام الشخصي والإنساني في علاقاته مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

1.9 حدود ومحددات الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يأتي:

- الحدود البشرية: العاملون في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- الحدود المكانية: مديريات جنوب الضفة الغربية (محافظة الخليل وبيت لحم).
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١.
- الحدود المفاهيمية: وهي حسب المصطلحات والمفاهيم المعرفة إجرائياً والواردة في الدراسة.
- الحدود الموضوعية: البحث موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة لهذا العصر، تلك التي تحتم على المؤسسات أن تسلك الطرق العلمية والواضحة لتحقيق الأهداف، حيث تتضح أهمية الأفراد في أية مؤسسة؛ فهم الذين يمثلون العامل الرئيسي بها، والذين يلقي على عاتقهم مهمة تحقيق هذه الأهداف، لذا كان من الضروري التعمق في دراسة المناخ السائد في هذه المؤسسات، والذي يؤثر على قدرة الأفراد على التواصل والإبداع لإنجاز الأعمال المختلفة وأدائها، والتي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسات وبالتالي نجاحها، وذلك بهدف معرفة مدى علاقته بالاحتراق الوظيفي.

وسيتناول الباحث في هذا الفصل تعريف المناخ التنظيمي وأهميته وأبعاده وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه ومداخل دراسته، كما سيتناول كذلك مفهوم الاحتراق الوظيفي، أهميته أبعاده، مراحله، طرق قياسه، العوامل المؤثرة فيه، مداخل دراسته، والنتائج المترتبة عليه.

1.1.2. المناخ التنظيمي:

"أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم، والتعرف إلى نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة" (السكران، ٢٠٠٤، ص ١٣).

وتتوقف فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي، والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

"وتعد دراسة المناخ التنظيمي والتعرف إلى مستوياته والعمل على تطويره أمر ضروري لتحقيق المنظمة أهدافها المطلوبة منها وأهداف العاملين فيها، فكل ذلك يؤدي إلى المشاركة في تنمية أهداف المجتمع" (عباس، ٢٠٠٥ م:ص ٢١).

ولأهمية هذا الموضوع فسوف نتناوله بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

2.1.2. مفهوم المناخ التنظيمي:

تعددت التعريفات لمفهوم المناخ التنظيمي؛ نظرا لتعدد العوامل والمؤثرات للبيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، فعلماء ومفكرو الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي؛ والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه، وانطلاقا من هذه الحقيقة أراد الباحث قبل أن يعرض المفهوم الذي اعتمده في هذا البحث عن المناخ التنظيمي أن يخوض بشكل سريع في أهم المفاهيم المختلفة للمناخ التنظيمي لبعض الباحثين والمفكرين؛ حتى يمكن الإلمام بشكل جيد بخلفية هذه المفاهيم وأقربها إلى المفهوم الذي سيعتمده الباحث في نطاق هذا البحث، وفي ما يأتي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي.

يعرف الصيرفي المناخ التنظيمي بأنه: عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم العمل وسياساته في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته (الصيرفي، ٢٠٠٥ م، ص ٣٣٢).

ويلاحظ من هذا التعريف اشتغال المناخ التنظيمي على خصائص بيئة العمل التي تنتج كانعكاس لفلسفة الإدارة وممارستها، فضلا عن النظم والسياسات المتبعة بالمنظمة، ويمثل كل ذلك الأساس لتفسير القرارات الخاصة بالمنظمة وتوجيه أدائها.

ويعرف الكبيسي المناخ التنظيمي بأنه "الخصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها" (الكبيسي، ٢٠٠٦ م، ص 72).

ويرى (شneider ، وسnyder) أن المناخ التنظيمي يعني " ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل " (رسمي، ٢٠٠٤، ص ٨٨). ويعرف أبوبكر المناخ التنظيمي بأنه: " نتاج التفاعل بين عدد من المتغيرات داخل المنظمة خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق على أدراك أعضاء المنظمة واتجاهاتهم وسلوكهم الوظيفي والإداري (أبو بكر، ٢٠٠٥، ص ٣٧).

ويعرف ماهر المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم؛ وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي "(ماهر، ٢٠٠٨، ص 303). ويرى الشبكشي بأن المناخ التنظيمي " يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها" (الشبكشي، 2008، ص 125).

ومن خلال دراسة التعاريف السابقة يتضح أن أغلب الباحثين يتفقون على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباعات أفراد التنظيم لحقيقته، ويبرز هذا الإدراك من التفاعل بين القوى البشرية والبيئة الداخلية للتنظيم، وبالتالي فإنه يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه:

- يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
- يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
- يؤثر على سلوك العاملين بالمنظمة.
- عبارة عن الخصائص المدركة للتفاعل بين القوى البشرية وعناصر التنظيم داخل المنظمة.

يمكن تعريف المناخ التنظيمي بالاعتماد على التعريفات السابقة بأنه: مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة، التي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

3.1.2. أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به:

إن حاجات المنظمة وحاجات العاملين مشتركة ومتسقة مع بعضها بعضاً، وينظر هذا المدخل إلى العاملين كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم، يمكن من خلال إشباعها تحقيق فوائد لكل من المنظمة وأفراد القوى العاملة" (هاشم، ١٩٨٨ م، ص ٣٠) وبالتالي يبرز الاهتمام بقضايا القوى العاملة والعناية بتدبير الأساليب والمناهج المثلى في حسن استخدام تلك القوى العاملة وتوظيفها بما يحقق أهداف التنظيم" (السلمي، ١٩٩١ م، ص ٤١).

ويركز هذا المدخل على أهمية العاملين كموارد، وليس كعوامل إنتاجية، وهو أمر يحفز المنظمة على الاهتمام بصياغة برامج وسياسات وممارسة تطبيقات فعالة تحقق إشباع كل من الحاجات الاقتصادية للعاملين مع تحقيق أقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين" (هاشم، ١٩٨٨ م، ص ٣٠).

وانطلاقاً من المدخل الذي يبين أن حالة القوى البشرية هي أهم أصل ومورد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، ولتأمين تنمية إمكانات وقدرات الموارد البشرية ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطوير والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم.

وتظهر دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام، والتي يحددها محوران أساسيان:

- أحدهما: يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي للفرد فيما يتعلق بخبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته.
- وثانيهما: بيئة العمل الداخلية، وتصف الخصائص المتميزة عن غيرها من المنظمات، والتي تختلف باختلاف الأبعاد المحددة للمناخات البيئية، والتي من أشهرها الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظم إجراءات العمل، والنمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات وجماعة العمل، وظروف العمل، والأخيرة تمثل بيئة العمل الخارجية والتي تشكل الإطار العام الخارجي الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراته الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية (المدهون، والجيزاوي، ١٩٩٥ م، ص ١٠٥).

ويعكس الاهتمام بالمناخ التنظيمي أهمية الدراسات الإنسانية، وجهود المنظمات لتحسين بيئة العمل الداخلية بما يساهم في تحسين مستوى الأداء، والسلوك الإداري للعاملين، ومما يستلزم إعداد العنصر البشري على أسس وقواعد تكون هي المحور الأساسي في العملية الإنتاجية على شموليتها، وكذلك تتجلى دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي لأهمية مناخ العمل المحيط بأفراد التنظيم، ومدى درجة مساهمته في تحسين مهارات الأفراد العاملين، وتطوير قدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وفعال، ومن أهم الملامح التي تميز الضرورة الملحة لإيجابية المناخ التنظيمي هو ذلك الاتجاه الذي يرى أن المنظمة عبارة عن البيئة الواحدة، الذي يؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة ويأمل جميع العاملين في التنظيم أن يكون هذا المناخ داعماً ومسانداً ليسهل للعاملين إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية " (المدهون، والجيزاوي، ١٩٩٥ م، ص ١٠٢).

"ومن الشائع أن معظم أفراد التنظيم يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الواقعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات أو الطاقات" (الصباغ وآخرون، ١٩٨٥ م، ص ١١٧)، حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيداً عن العلاقات الإنسانية للعاملين؛ ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون.

وتضيف كتابات عديدة أن غالبية المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية تعمل في ظل بيئة أكثر ديناميكية، وتتسم بالتغير والتعقيد المتزايد، بما يؤدي إلى ضرورة أن يكون المناخ التنظيمي أكثر انفتاحاً ومرونة؛ لتمكين أعضاء المنظمة من الاستجابة الفعالة بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها (السكران، ٢٠٠٤، ص ١٥).

فالمناخ التنظيمي من الممكن أن يكون محفزاً مدعماً للسلوك الوظيفي والإداري الإيجابي، مما يدفع العاملين لبذل أقصى جهد لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وأما أن يكون مقيداً ومثبطاً للأفراد يضعف دافعيتهم للعمل ويقلل مساهماتهم لرسالة المنظمة وأهدافها؛ مما يؤكد أهمية دراسة وتقويم المناخ التنظيمي للمنظمة بصورة دائمة (الحريول، ٢٠٠٢ م، ص ١٨).

لقد أكد الباحثون وفق ما سبق ذكره في هذا المجال الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي، واعتباره عاملاً مساعداً للإدارة في التعرف إلى فاعلية المنظمة والمشكلات التي قد تعانيها، مما يسهم في مجمله في إجراء التحسينات والتغيرات الضرورية لإجراء التطوير التنظيمي المنشود .

4.1.2. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات كما يلي (الوزان، ٢٠٠٦م، ص ٢٥ - ٢٨).

• العوامل الخارجية، وتشمل:

- 0 الثقافة التنظيمية: تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل التنظيم وأدائه، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أنها تؤثر على اتجاهات القادة واهتماماتهم، وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.
- 0 ظروف العمل: ونقصد بها بيئة العمل المادية " الإضاءة والأثاث وتنظيم المكاتب والتهوية"، التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد .
- 0 البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء أكانت قيوداً سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما قد يوجد تعارضاً أو صراعاً فيما بينهم.
- 0 البيئة التكنولوجية: حيث تعد تلك البيئة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تتطوّر منها أية منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثير تلك البيئة على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية مما سيؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.
- 0 البيئة الاجتماعية: ويقصد بتلك البيئة مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.
- 0 درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها، يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

• العوامل الداخلية: وتشمل:

- 0 طبيعة البناء التنظيمي: حيث إن البناء التنظيمي غير المرن ((البيروقراطي))، سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.
- 0 النمط القيادي المتبع: ويؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك المرؤوسين وأدائهم ، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.
- 0 بطء التقدم الوظيفي: يعد البطء في عملية الترقية من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أية منظمة، حيث يؤدي ذلك إلى الإحباط لدى العاملين ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- 0 المبالغة في المسؤوليات: يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف وكذا المبالغة في منح الصلاحيات له، مع عدم قدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق والشعور بالإحباط.
- 0 غموض التعليمات: تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكذا كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلباً على مستوى أدائهم (الوزان، ٢٠٠٦م ص ٢٥-٢٨).
- 0 نظام الأجور والحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز - مادية ومعنوية - مرضية؛ يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة.
- 0 أهداف المنظمة: كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء، وارتفعت الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.
- 0 درجة الإثراء الوظيفي: ويقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة بها، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به. وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي: شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه، وشعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به، والمعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله. (الوزان، ٢٠٠٦ ص ٢٥-٢٨). حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها إلى تحسن المناخ التنظيمي مما يزيد من مستوى أداء العاملين.

0 الصراع التنظيمي: يرى معظم الإداريين المعاصرين إمكانية توظيف الصراع التنظيمي لصالح المنظمة والعاملين بها، وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه. فالنظرة الحديثة تعد الصراع ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث في حياة المنظمات. (حمزاوي، ٢٠٠٨، ص ١٣٣)، ويلاحظ أن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من تحسين المناخ التنظيمي، والمحافظة على معنويات العاملين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

- العوامل الشخصية وتشمل:

- 0 قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم انخفاض إنتاجيته.
- 0 تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحاله من القلق الدائم، وتأنيب الضمير مما ينعكس سلباً على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- 0 درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء (الصيرفي، ٢٠٠٥، ص ٣٣٧).

5.1.2. أبعاد المناخ التنظيمي ونماذج ومقاييسه:

إن الاختلافات القائمة حول تحديد أبعاد المناخ التنظيمي أمر طبيعي، حيث يصمم الباحثون نماذجهم حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فسيدفعه هذا إلى التأكيد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل: "الهيكل التنظيمي، درجة التعقيد، والأهداف وغيرها، أما إذا انتهج الباحث منهجاً مبنياً على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة كلياً عن الأبعاد السابقة مثل: التأييد والرضا وغيرها (الشمري، ٢٠٠١ م: ص ٢٩).

وهذا ما أكدته مؤيد سليمان عندما أشار إلى أن من بين أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة ضمن الأمد الطويل، هو الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، ولعل ذلك راجع في جزء منه إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (منظمات صناعية، مدارس، دوائر حكومية)، الأمر الذي صعب الوصول

إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات، كما ترجع هذه الصعوبة إلى أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة أيضاً ومتباينة عبر الزمن" (سليمان، ١٩٨٧ م: ص ٣٨).

وقد تعددت نماذج المناخ التنظيمي وأسفرت الجهود عن ظهور عدة دراسات وبحوث، يتناول جانب منها تطوير مفهوم المناخ التنظيمي، وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع منها من متغيرات وخصائص، كما تعرضت في الجانب الآخر إلى تحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم، وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير درجة الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين، وإمكانية زيادة فعاليته من خلال أنظمة الإدارة بالأهداف وبرامج التدريب لتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة. واهتمت أغلب النماذج بعلاقة المناخ التنظيمي بأنماط القيادة، أو بنوعية الهيكل التنظيمي، ومن خلال الإطلاع على نماذج مختلفة في دراسات تتعلق بالمناخ التنظيمي والأدب التربوي. فإن الباحث سوف يحدد الأبعاد الرئيسة للمناخ التنظيمي في هذه الدراسة بالعناصر الآتية:

- الهيكل التنظيمي.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- نظم وإجراءات العمل.
- الحوافز (المادية والمعنوية).
- التدريب.
- الاتصالات.

وفيما يأتي توضيح أبعاد المناخ التنظيمي التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة؛ وهي على النحو الآتي:

6.1.2. الهيكل التنظيمي:

يرى حريم أن للهيكل التنظيمي معنى محدداً ولكنه معقد فيقول: إن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية أنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها (حريم، ٢٠٠٦، ص ٤٥)، ويعد الهيكل التنظيمي لأية منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي التداخل والازدواجية وغيرها. ومن جهة أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، وإن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد،

ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين في داخل المنظمة وخارجها،" وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا، وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل (الأقسام والوحدات) التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفراداً يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة، وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها" (رسمي، ٢٠٠٤ م، ص ٣١٤) .

إن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات" وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية، وكذلك صعود الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا. " (الصيدلاني، ٢٠٠٠ م: ص ٤٠). كما أن الهيكل التنظيمي غير الجيد له تأثير سلبي على المنظمة والعاملين فيها، فعندما تكون الهياكل غير واضحة قد تؤدي إلى غموض الدور، أو تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة في وقت واحد، وقد تؤدي إلى ضغوط على العاملين في المنظمة، ولذا يتضح أهمية الهيكل التنظيمي وتأثيره المباشر على العاملين. وتقوم المنظمات ببناء هياكلها التنظيمية التي تحقق الأهداف التي تنشدها، وتمر خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدد من المراحل التفصيلية، هي:

- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيداً لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف، فهي إذاً الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.
- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.
- وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها، وحتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود من إقامته فإنه لا بد أن يقوم على المبادئ الآتية :
- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجهاً نحو تحقق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يسهم في بلوغها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- أن يمتاز بالبساطة والسهولة.
- أن يتصف بالمرونة، وقابلاً للتعديل لمواجهة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات (النمر، وآخرون ٢٠٠٦م، ص ١٧٦).

7.1.2. المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للإدارة؛ ذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها: عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، وإن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار (السكران، ٢٠٠٤: ٣٣).

وإذا كان اتخاذ القرارات يعد عملية فكرية تعني في أبسط معانيها اختياراً من بين مجموعة من البدائل، لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل مشكلة بذاتها، فلقد أصبح من الصعب في ظل التطورات التي شهدتها الإدارة الحديثة، أن يواجه القائد الإداري المشكلات الإدارية وحده مهما كانت قدراته ومعارفه وتجاربه التي قد تساعد على الإحاطة بكل جوانب المشكلة وأبعادها وأسباب نشأتها وكيفية حلها، فاتخاذ قرار يرتبط أصلاً بوجود مشكلة، وهذه المشكلة تتطلب حلاً، ولما كان هناك أكثر من حل، وجب طرح هذه الحلول المتعددة للنقاش ودراستها وتقويمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة، ومن ثم فقد أصبح لزاماً على المدير متخذ القرار أن يعتمد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات الإدارية التي تواجهه (النمر وآخرون، ٢٠٠٦: ٣٦١).

تكمن أهمية القيادة في كونها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة ومركز مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور رئيس، يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق الأهداف. وتبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني في إقامة العلاقات الإنسانية، والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذلونه من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل، وتسوية المنازعات بينهم، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل (بدوي، ٢٠٠٢م، ص ٨٩). ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرار أنها:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تساعد على تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، فهي تؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة وجيدة مع العاملين، وعلاقات عامة حسنة ومتميزة مع الجمهور.

- تسهم في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- تسهم في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات، وصل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات، وخلق روح التعاون فيما بينهم، وهذا يؤدي إلى تنمية روح الفريق لديهم، والشعور بالعضوية، والانتماء، ويساعد على زيادة كفاءاتهم الإنتاجية (النمر وآخرون، ٢٠٠٦: ٣٦١).

ويمثل الاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرار جانبا حيويا في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات.

ونلخص من ذلك إلى أن الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات، يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي تفنقر لدفع العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف همم العاملين في نقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة، ويهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العملية لحلها.

8.1.2. نظم العمل وإجراءاته :

نظم العمل وإجراءاته هي: مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة، التي تقع فعلى عاتق المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين بدء التسلسل الوظيفي، وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وتبين بدء الدوام وانتهائه، والإجازات الأسبوعية، وشئون الموظفين والعاملين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات، وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة سلسة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها (الصيدلاني، ٢٠٠١ م: ص ٤٢) .

وبالتالي فإن نظم العمل وإجراءاته هي التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة، وتنسق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها، وكيفية تعامل الأقسام بينها وبين بعضها بعضاً بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة .

9.1.2. الحوافز (المادية والمعنوية):

"يرى معظم الباحثين والمفكرين أن الحوافز" عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، التي تشبع الحاجة لديهم، وترشدهم إلى سلوك معين "ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة" (الشمري، ٢٠٠١ م: ص ٤٦) .

وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة لنظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد، ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة. والحوافز بالنسبة للموظف في المنظمة تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية بغية الحصول على تميز مادي أو معنوي.

ولذا فإن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها، ويوجد بها مناخاً تنظيمياً أكثر إيجابية من وجهة نظر المرؤوسين، "إن التفهم العميق لهذه العناصر المكونة للسلوك الإنساني من جانب القيادات تعينهم في التعرف إلى الدوافع الذاتية لسلوك هؤلاء الأفراد، وفي معرفة الاحتياجات المتوقعة للأفراد والجماعات، وبالتالي التخطيط للبدائل الممكنة التي تشبع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بمثل هذا المنهج المتكامل يمكن تحقيق التوازن بين الأهداف الكلية للمنظمة وبين الأهداف الجزئية الممثلة لاحتياجات الأفراد والجماعات" (جحلان، ١٩٩٧ م: ص ٣٩).

"وهناك أوجه متعددة لتصنيف الحوافز منها: المادية كالترقية وزيادة الرواتب والمكافأة المادية، والمعنوية: كالشاركة في اتخاذ القرارات، والاستماع لمشكلات العاملين السلبية، والتي تعمل على تجنبهم التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفادياً للعقوبة كالإنذار والخصم من الرواتب وحجب الترقية." (الصيدلاني، ٢٠٠٠ م: ص ٤٨).

إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أما إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة، أو كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية أو يتم تطبيقها بدون معايير واشتراطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة؛ فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيئ يؤدي إلى ضغوط على العاملين المجددين والمتميزين في أعمالهم.

10.1.2. التدريب:

يعرف مايك ويلز التدريب بأنه: " نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس " ومن خلال هذا التعريف يتضح أن أنشطة التدريب ينبغي أن تكون ذات أهداف وذات منهج لاختبار ما إذا كان يمكن تلبية تلك الأهداف (الدسوقي، ٢٠٠٥ م: ص ٤١). وينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرفات نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة؛ مما جعل العديد من المنظمات تعيد النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق العديد من المزايا.

وتشتمل أهداف التدريب على الآتي:

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.

والتدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء، ومن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يأتي:

- تحسين الأداء.
- زيادة المقابل المادي.
- زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى. أما بالنسبة للمنظمات فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يأتي:

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- تحسين المناخ التنظيمي للمنظمة (البدري، ٢٠٠٦: ص ٣٦-٣٨) .

11.1.2. الاتصالات:

الاتصالات: هي الوسيلة أو الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو نازلة أو متوازنة، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها منسوبي الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية، مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي (الصيدلاني، ٢٠٠١: ٤١)، وتتركز عملية الاتصال على خمسة عناصر أساسية:

- المرسل
- الرسالة
- قناة الاتصال
- المستقبل
- الاستجابة (حمزاوي، ٢٠٠٨: ص ١٠٠)

فالالاتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. وإنه لمن الواضح أن موضوع الاتصالات من الموضوعات المهمة التي يجب أن يهتم بها المسؤولون بالمنظمات، ويعتمد نجاح أي منظمة على شبكة الاتصالات الموجودة بها، فكلما كانت الاتصالات شاملة لكل أنواع الاتصالات من اتصال صاعد واتصال هابط واتصال أفقي واتصال رأسي وهكذا، حيث ساعد ذلك على انسياب وتدفق المعلومات والبيانات وكذلك سير العمل وأدائه بشكل إيجابي ومحقق للأهداف.

12.1.2. عناصر المناخ التنظيمي:

"إن الاجتهادات السابقة الخاصة بتحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي قد انعكست أيضاً على العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويمكن تحديد تلك العناصر بالآتي":

- السياسات والممارسات الإدارية: تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة مع العاملين له تأثير لا ينكر في تحديد نوعية المناخ التنظيمي داخل ذهنية الأفراد العاملين بمنظمة معينة، فحينما تتشدد الإدارة في وضع القواعد، وفي تطبيق الإدارة إجراءات تفصيلية، أو حينما تقوم بوضع سياساتها الرئيسية بمعزل أو بعيد عن مشاركة العاملين ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة، فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين متوقع جداً، على عكس الإدارة التي تكون سياساتها وممارساتها مبنية على التشاور المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بعمل الأفراد؛ ولذا فإن الشعور بالثقة والصراحة وتحمل المسؤولية لإنجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد، وكل ذلك يشير إلى وجود اتجاهات إيجابية بشأن شخصية المنظمة أو المناخ التنظيمي، "ويؤكد كل من (لتوين وسترنجر) "أن الإدارة أو النمط القيادي هو الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في أذهان العاملين فهما يريان أن التشدد الذي يفرضه المدير بضرورة الالتزام بالقواعد ونوع الأهداف والمعايير التي يصنعها الأكثر أهمية هو علاقاته واتصالاته غير الرسمية مع مرؤوسيه وكل ذلك يؤثر في المناخ(سليمان، ١٩٨٧ م: ص ٤١).

- الأساليب الإشرافية: تؤثر الأساليب الإشرافية على أداء العاملين حيث نجاح الأفراد في أداء الأدوار تعتمد كثيراً على قدرات المشرفين ونوعياتهم، فسلوك المشرف وأسلوبه يؤثر على سلوك المرؤوسين ويعمل بطريقة مباشرة على تغيير أدائهم لواجباتهم، سواء كانت هذه العلاقة بين القيادة العليا أو الإدارات التنفيذية وبين العاملين. إن فشل المرؤوسين في معظم الحالات وإخفاقهم في أداء واجباتهم على الوجه الأكمل يعود وبدرجة كبيرة إلى إخفاق الرئيس في حثهم على العمل، كما أن زيادة درجة الشعور لدى العاملين بحرية التصرف ومرونته وإمكان تحمل المسؤولية، ووجود أنظمة للرقابة تحاسب على الأخطاء بعد تحليل أسبابها وتركز على تنمية المرؤوسين أكثر من تركيزها على إصدار الأحكام عليهم توجد مناخاً تنظيمياً إيجابياً في المنظمة. "ولذا فعلى المنظمة أن تراعي موضوعية نظم الأداء وأن تحرص على التوجيهات الإيجابية القائمة على الدعم والتشجيع وليس على الرقابة التفصيلية والتهديد، والحافزة على تحمل المسؤولية وفق قدر من الحرية في التصرف، وليس التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية، والحرص على تنمية قدرات العاملين، وليس على الانتقاد وتصيد الأخطاء والمحاسبة عليها (جحان، ١٩٩٧ م: ص ٤٤).

- التكنولوجيا: إن التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنشآت والمنظمات، فمعظم ما تملكه المنظمات حالياً من معدات ووسائل وأجهزة يختلف عما تملكه في الماضي القريب، وكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنشآت، فإن المناخ التنظيمي يميل لأن يأخذ اتجاهاً

مماثلاً من حيث التطور، والحادثة، والديناميكية، والإثارة فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، " وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللامنانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة " (النوري، ١٩٩٤: ص ٣٧). كما أن التكنولوجيا تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لابد وأن يؤدي إلى رفع البطالة في المجتمع وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى " (المغربي، ١٩٩٥ م: ص ٣٠٧)

- البيئة الخارجية: تعد البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فالعوامل الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالعاملين لها أثر لا ينكر على المناخ التنظيمي أو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء فالظروف الاقتصادية السيئة والمحيط بالمنظمة قد تجر الإدارة إلى الاستغناء عن جزء معين من القوى العاملة، والنتيجة أن من تبقى من العاملين غالباً ما يميل إلى تصور أو إدراك المناخ التنظيمي لتلك المنظمة بأنه غير مستقر وقلق ومنذر بالخطر. ويرى سليمان أن امتلاك الأفراد لتصورات كهذه بشأن المناخ التنظيمي سيؤثر بلا شك في متغيرات ذات علاقة مباشرة بنمو المنظمة وتطورها ولاسيما تلك المنظمات الخاصة بالإنتاجية والإبداعات المقدمة من هؤلاء الأفراد (سليمان، ١٩٨٧ م، ص ٤٢) "فالبئية الخارجية تعد من العوامل المؤثرة على سياسة المنظمة، فالظروف الاقتصادية المحلية والدولية والتشريعات الحكومية، والسياسات المالية للمنظمة هي عوامل لا مناص من أخذها في الاعتبار لضمان توافر مناخ إيجابي بالمنظمة، وعلى العكس فإن إدارة المنظمة عندما تدير ظهرها للمؤثرات البيئية الخارجية فإنها تفقد قدرتها على الرؤية بعيدة المدى ووضع استراتيجية للمنظمة" (خاشقجي، ٢٠٠٢ م، ص ٥٥)

2.2 الاحتراق الوظيفي

تناولت العديد من الأدبيات السابقة موضوع الاحتراق الوظيفي في البحث والدراسة معتبره إياه مرض العصر لما له من تأثيرات مختلفة على الأداء الوظيفي للعاملين وعلى شخصياتهم والكثير من الجوانب الأخرى الاجتماعية والنفسية... الخ .

وفيما يأتي تلخيص لأهم الأدبيات ذات العلاقة بالاحتراق الوظيفي:

1.2.2. التطور التاريخي لمفهوم الاحتراق الوظيفي:

لم يكن اصطلاح " الاحتراق الوظيفي " قبل السبعينيات من القرن الماضي موجودا في الدراسات السيكولوجية، فقد استخدمت مصطلحات مثل " الضغط " و "التوتر" لوصف الكثير من الأعراض المشابهة، ولكن هذه المصطلحات يمكن أن تكون مضللة؛ ذلك أن الضغط والتوتر قد يكون لهما آثاراً إيجابية، مثل زيادة الحافز والنمو الشخصي، كما يمكن أن تسبب آثاراً سلبية، وعلى الرغم من أن (كريستينا ماسلاك) (Christina maslach) قدمت عرضاً عن الإجهاد العاطفي لدى مقدمي الخدمات الإنسانية إلى الجمعية السيكولوجية الأمريكية في عام ١٩٧٣م، إلا أن مصطلح " الاحتراق الوظيفي " لم يصغ حتى عام ١٩٧٤م عندما كتب (هيربرت فرودنبيرجر Herbert freudenberger) مقال " احتراق الموظفين " لمجلة القضايا الاجتماعية، وفي هذا المقال بحث (فرودنبيرجر) مدى حساسية عمال الرعاية ووصف العملية التي أدت بهم إلى الاحتراق، حيث قال: " إن الاحتراق مختلف تماماً عن الاكتئاب، أو زيادة العمل، أو الإجهاد الذهني، إنه عملية عميقة يحاصر فيها الشخص نفسياً ويستنفذ الطاقة كلياً (الحويطي ٢٠٠٤م، ٢١٤) ووفقاً لهذا الرأي يحدث الاحتراق عندما تتحول الطاقة والانشغال في العمل إلى إرهاق وعدم القدرة على أداء الوظائف بإنتاجية (الكلابي ورشيد، ٢٠٠١م، ١١٩).

وفي عام ١٩٧٦ م تحولت (ماسلاك) إلى مصطلح (الاحتراق) ونقلت رؤيتها للإجهاد العاطفي إلى المتخصصين في أبعاد من مجالات عمال الصحة والخدمات الاجتماعية، ومنذ ذلك الوقت تم اعتبار (ماسلاك) خبيرة في الاحتراق الوظيفي، قامت بنشر العديد من الدراسات وتصميم مقاييس معروفة للاحتراق الوظيفي (kovach، 2003.p23)، حيث ضيقت الأبحاث معنى ذلك المصطلح، وأصبح هناك اتفاق عام على أن الاحتراق هو شكل من الإجهاد، ويشتمل على مشاعر وردود فعل سلبية اتجاه الآخرين، ويتضمن الشعور الفردي السلبي اتجاه الشخص ذاته واتجاه انجازه. ولعل الأسباب الرئيسة للاحتراق الوظيفي لا تقع داخل الشخص نفسه، بل تقع في بيئة العمل المختلة المعززة للاحتراق (يوسف، ٢٠٠٧م: ٤٠)، ومن جانب آخر أشارت بعض الأدبيات إلى أن الاحتراق الوظيفي هو: عملية تبدأ بالإنهاك العاطفي (استجابة للضغوط الخارجية) الذي يؤدي إلى الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، ثم إلى انخفاض الإنجاز الشخصي (greenglass burke & konarski. 1997.p267).

ويتوافق هذا الاقتراح مع ما يقترحه (شيفيل وداير ندوك schaufell & van dieren donck) إن الإنهاك العاطفي يمكن أن يعد مكونا فعالا من مكونات الاحتراق الوظيفي، ويمكن أن يعد الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين وانخفاض الانجاز الشخصي كمكونات معرفية للاحتراق، وبالرغم من وجود بعض الاتفاق على تعريف الاحتراق فقد اقترح (فيربر) أن طبيعة الاحتراق في العقود السابقة كانت تركز على إحساس الإحباط الداخلي بسبب الإخفاق في الوفاء بأهداف العمل التي وضعها الشخص على أنها أهداف شخصية واجتماعية مهمة، مثل مساعدة الآخرين، وعلى العكس من ذلك نجد أن الاحتراق اليوم غالبا ما يأتي من الضغوط الناتجة عن عدم قدرة الفرد على الوفاء بمطالب الآخرين، والمنافسة المكثفة مع الزملاء، والاندفاع نحو كسب المزيد من المال، أو الإحساس بأن الفرد يحرم من أشياء يستحقها (Farber.2000.p2) .

ويفسر (فيربر) ذلك بأن هذه التحولات في المفهوم قد حدثت نتيجة للتغيرات الثقافية على مدى السنوات الماضية، وخصوصاً التغيرات الاقتصادية والتركيز الكبير على الربح، الذي أدى إلى نشوء مفاهيم مثل المسؤولية والنتائج والنجاح الفوري، فضلا عن التطورات التكنولوجية، مثل البريد الالكتروني، الذي أدى إلى بيئة عمل أكثر انعزالا، والتحول في القيم الشخصية مثل اللامبالاة والكسب الشخصي، التي حلت محل الالتزام الاجتماعي، وكما يتميز الاحتراق اليوم بوجود شكاوى من المسؤوليات المتعددة، وزيادة الضغوط الخارجية، وعدم كفاية العائد المالي، وقلة فرص التطور الشخصي (farber.2000.p3).

2.2.2. تعريف الاحتراق الوظيفي:

بالكشف في القاموس المحيط عن الفعل (يحترق - حرق) نجد أن معناه (يفشل - فشل) وينهار أو يصبح منهكا نتيجة للعمل الزائد على الطاقة والمقدرة، ومن ثم فإن الاحتراق الوظيفي ما هو إلا حالة من حالات الإنهاك والشد العصبي الناتج عن زيادة عبء العمل ومتطلباته.

أما تعريفه اصطلاحا فقد عرفت (ماسلاك) الاحتراق النفسي بأنه: " (مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز الشخصي والأداء المهني" (jakson. 1986.p145،Maslach).

كما يعرف (بنس واراونس pines and aronsn) الاحتراق الوظيفي بأنه: "(حالة من الإجهاد البدني والذهني والعصبي والانفعالي، وهي حالة تحدث نتيجة للعمل مع الناس والتفاعل معهم لفترة طويلة وفي مواقف تحتاج لبذل مجهود انفعالي مضاعف" (جابر، ٢٠٠٧م: ١٣١).

كما يعرفه (محمد) بأنه: "(عرض لاتجاهات غير ملائمة نحو العملاء ونحو الذات وغالبا ما يرتبط بأعراض انفعالية وجسمية غير مريحة، تتراوح بين الإنهاك والقلق، إلى القرحة والصداع النصفي، إضافة إلى تدهور الأداء" (محمد، ١٩٩٤م: ١)، ويعرفه (سدمان وزاجر) بأنه: "(نمط سلبي للاستجابة للأحداث ذات الضغوط بالإضافة إلى إدراك أن هناك نقصاً في المساندة والتأييد)، كما يعرفه (جاكسون) بأنه: "إرهاق انفعالي وجسمي وسخط على الذات وعلى الآخرين وعلى العمل، وفقدان الحماس له وركود وبلادة وانخفاض في مستوى الإنتاجية". (السمادوني، ١٩٩٥م: ١٧١) ويرى القرني (٢٠٠٤ م) أن الاحتراق النفسي يحدث عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي يخطر في أداء ذلك العمل، وكلما زاد التباين بين هاتين البيئتين زاد الاحتراق النفسي الذي يواجهه الموظف في مكان عمله (القرني، ٢٠٠٤م: ١٠).

كما يعرف الاحتراق (burnout) بأنه: "ظاهرة استنزاف جسمي وانفعالي بشكل كامل، بسبب الضغط الزائد عن الحد، وينتج عنه عدم توازن بين المتطلبات والقدرات، بحيث يشعر الفرد بأنه غير قادر على التعامل مع أي ضغط إضافي في الوقت الحالي، مما يؤدي للاحتراق الوظيفي" (أل مشرف، ٢٠٠٢م: ١٩٦). وقد بينت (ماسلاك) أن الاحتراق يتضمن ثلاثة عناصر، هي:

- الإنهاك العاطفي: الذي يتميز بنقص الطاقة البدنية والعاطفية، وغالبا ما يجعل الفرد يكره العودة للعمل كل يوم.
- الشعور بتدني الإنجاز الشخصي في العمل: ويتميز بتقييم الذات بطريقة سلبية وإظهار تدهور في مشاعر الكفاءة والنجاح.
- الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين: ويكون واضحا عندما يتم التعامل مع الجمهور ببرود عاطفي واضح، ويؤدي بالنهاية إلى أن ينظر إليهم على أنهم مجرد موضوعات أو أشياء بدلا من كونهم بشراً (maslach، 1986، jakson، (p146).

ويستخلص الباحث من التعاريف السابقة لهذا المصطلح ما يأتي:

- إن الاحتراق الوظيفي يظهر لدى الأفراد المهنيين الذين منحوا كل أوقاتهم لمؤسساتهم فأصبحوا مجاهدين.

- ينتج الاحتراق الوظيفي من تعرض الأفراد المهنيين باستمرار لمستويات مرتفعة من المشقة المهنية، مما يجعلهم يظهرون مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، كما ينفصلون انفعاليا عن وظائفهم.
- يتضمن الاحتراق الوظيفي كلا من الإجهاد الانفعالي، والفيزيقي والاتجاهات السلبية نحو العمل والذات، وفقدان الاهتمام بالجمهور.
- إنه حالة من الإجهاد الانفعالي ونقص الكفاءة الشخصية، وضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل، يتعرض له العاملون في المهن التي تتطلب التواصل مع الآخرين، مثل: التدريس، والتمريض، والأعمال الأمنية، والمحاماة، والطب.
- إنه حال شعورية أو نفسية تعبر عن شعور الفرد بالمشقة المهنية المتراكمة، تبدأ حينما يدرك الفرد أن المطالب المطروحة عليه تفوق قدراته، بحيث يعجز عن تحملها، ويتمثل في انخفاض الدافعية للعمل، ونقص الكفاءة الشخصية والاتجاهات السلبية نحو العمل والزملاء.

وفي ضوء استعراض هذه التعاريف يعرف الباحث الاحتراق الوظيفي بأنه: حالة من الإنهاك النفسي والفكري، والجسماني، يشعر بها الفرد عقب سلسلة من المواقف والعلاقات السلبية المتتالية والمتكررة، والتي تكون على شكل تعبيرات واستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة، يشعر الفرد من خلالها بأن مصادره العاطفية مستنزفة، ويميل لتقويم ذاته سلبيا ويشعر بتدني كفاءته بالعمل، وفقدان الالتزام الشخصي والإنساني في علاقاته مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

3.2.2. الاحتراق الوظيفي والمفاهيم الأخرى:

سبق أن أوضح الباحث بداية الاهتمام بالاحتراق الوظيفي كانت من خلال الاهتمام بعلاج الآثار السلبية لظواهر " الضغط " و " التوتر " باعتبارها من الأعراض المشابهة للاحتراق الوظيفي، ولكنها تختلف من حيث أن الضغط والتوتر قد يكون لهما آثاراً إيجابية، مثل زيادة الحافز والنمو الشخصي، كما يمكن أن تسبب آثاراً سلبية ولكنها أقل - في تأثيرها - من الاحتراق الوظيفي، إلا أنه يجب أن نميز بين الاحتراق الوظيفي وغيره من الظواهر التي لها علاقة (Maslach، jakson، 1986.p147) على الوجه التالي:

- الاحتراق الوظيفي ليس التعب أو التوتر المؤقت (أي أنهما لا يتماثلان)، وذلك على الرغم من أن مشاعر التعب والإجهاد قد تكون علامة مبدئية أو علامة مبكرة للاحتراق الوظيفي،

حيث أن الأخيرة تتضمن عملية تغيير في اتجاهات وعلاقات الشخص نحو عمله، والمتعاملين معه، بجانب الشعور والإنهاك والشد العصبي الذي يحدث في بعض الأحيان.

- الاحتراق الوظيفي يختلف عن عملية التطويع الاجتماعي، التي بمقتضاها يغير الشخص اتجاهاته وسلوكه نتيجة للتأثير الاجتماعي من الزملاء والعملاء، حيث أن التغيرات السلبية التي تحدث نتيجة للاحتراق الوظيفي تحدث كرد فعل مباشر للضغط المتزايد الناتج من العمل، أي أن كلتا الظاهرتين تتضمنان التغيير في السلوك والاتجاهات، بحكم الدور الذي يلعبه الفرد في أي نظام، ولكن الاحتراق الوظيفي يمكن اعتباره بمثابة امتداد لإهمال الفرد للضغط.

- الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي: يرجع الفرق بين الاحتراق الوظيفي والاحتراق النفسي إلى مجال اهتمام الباحث ومصدر الاحتراق الذي يتعرض له الشخص، حيث يركز علماء النفس على كل ما يؤثر سلباً على النفس كالإرهاق النفسي والعصبي، بينما يركز علماء السلوك والتنظيم على المصدر الذي يسبب الاحتراق وهو الوظيفة وما يتعلق بها من بيئة وقيادة وعلاقات عمل ومركزية وغيرها من المتغيرات التنظيمية (الحويطي، ٢٠٠٢م: ٦١٢).

- الاحتراق الوظيفي وضغط العمل: أشارت القاسم (٢٠٠٧) إلى أن هناك فرقاً بين ضغط العمل وبين الاحتراق الوظيفي، وإن الاحتراق الوظيفي قد يكون نتيجة لضغوط شديدة إلا أن المصابين بضغوط العمل يشعرون بتحسن إذا استطاعوا السيطرة على مسببات الضغوط بخلاف الاحتراق الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ، ويفقد الرغبة في بذل أي مجهود، كما أنه لا يرى أي أمل في تحسن الوضع، ومن الاختلافات الأخرى أيضاً أن الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذلك بينما في حالة الاحتراق لا يشعر الشخص بحقيقة حالته، فأعراض الاحتراق قد تستغرق شهوراً لتظهر على السطح، ومن الاختلافات المهمة بين ضغط العمل والاحتراق أن الموظف عندما يشعر بضغط العمل فذلك يعني أنه يهتم كثيراً للعمل الذي يؤديه بينما الموظف الذي يعاني الاحتراق لا يكثرث لعمله، كما أشارت إلى أن معظم الموظفين تمر عليهم أيام عمل مملة ومرهقة، أما في حالة الاحتراق فيشعر الموظف بأن كل يوم عمل هو يوم عمل سيء، كما يشعر أن الاهتمام بإنجاز المهام الوظيفية إهدار للطاقة، ويجد نفسه يقضي معظم الوقت في أعمال مملة ويبدو للشخص المصاب بالاحتراق الوظيفي أنه لا يستطيع أن يغير من الواقع الذي يعيشه، وأنه مهما بذل فلن يلقى استحساناً لا من رؤسائه ولا من زملائه ولا حتى من العملاء (القاسم ٢٠٠٧م: ١٣-٢٣).

كما أن الاحتراق الوظيفي يعد قمة هذه الظواهر ويؤثر تأثيراً سلبياً على الأفراد، وأن الضغط والتوتر والإحباط والإعياء المهني والإجهاد العاطفي ما هي إلا مقدمات إذا ما أهملت فإنها تتحول إلى احتراق وظيفي (الحويطي، ٢٠٠٤: ٣١٩).

وعليه فإنه يجب أن ينظر إلى الاحتراق على أنه عبارة عن تعبير جديد لمضاعفات الضغط في مكان العمل، فالضغط والاحتراق مختلفان على ضوء الحقيقة التي تقول: إن اللامبالاة وتدني الكفاءة الشخصية ينظر إليها على أنها عناصر شائعة لمتلازمة الاحتراق، ولا تعد من عناصر الضغط، فعندما يفكر المرء في أسباب الاحتراق وأعراضه بالتفصيل، يصبح من الواضح أن الضغط طويل الأجل يعد واحداً من أسباب الاحتراق، فالاحتراق عملية تنشأ عن الضغط والتوتر المفرط جداً والطويل الأمد في بيئة العمل إذا ما أهمل علاجه.

4.2.2. أعراض الاحتراق الوظيفي وآثاره :

تميل الأدبيات السلوكية والإدارية إلى اعتبار مهن الاتصال بالناس أكثر المهن المسببة لمتلازمة الاحتراق الوظيفي، حيث تبين أنها تكثر في أوساط المهن التي يكون فيها التعامل مع الجمهور، والتي تتطلب مواجهة مباشرة، أو استيعاباً دقيقاً لآراء واتجاهات الناس، وتعد محكاً أساسياً في تقييم أعمال المشتغلين في تلك المهن، ولا سيما أن طبيعة وظائفهم تحتم عليهم تجاهل مشاعرهم في ظل طلبات الجمهور (Sehaufeli & greenkiss.2000. p58).

لذا فإنه من الضروري دراسة حيثيات الاحتراق الوظيفي في هذه المهن، وذلك لمتابعة آثار الاحتراق مثل التأثير على الآخرين مثل أعضاء الأسرة وزملاء العمل والمشرفين والعملاء. فالاحتراق له أثر دائري ومتداخل، بمعنى أنه يتداخل ليؤثر على جميع سلوكيات الفرد داخل العمل والبيت واتجاهاته الشخصية، فقد يواجه الأفراد المحترقون وظيفياً زيادة في المشاكل العقلية والصحية ومشاعر العزلة والمشاكل الشخصية الداخلية، التي ربما تؤثر في أداء عملهم. (القريوتي والخطيب ٢٠٠٦م ١٣٢)

كذلك وجد أن الاحتراق مرتبط بزيادة الغياب والتأخر ونفقات الرعاية الصحية ونقص الإنتاجية والسلوك الأخلاقي في كثير من الأوضاع، بما فيها الشركات التجارية والمدارس والمستشفيات ومراكز الصحة العقلية ومراكز العلاج السكنية، إضافة إلى ذلك فقد وجد أن الاحتراق خاصة الإجهاد العاطفي - مؤثر بشكل كبير على تفكير الأفراد بشأن ترك وظائفهم، والترك الفعلي للوظيفة في أحيان كثيرة. (Jackson. schwab & schuler. 1986,p3) فالاحتراق الوظيفي يعد من

الظواهر المرحلية التي لا تظهر أعراضها الأساسية مرة واحدة ولكنها تبدو تدريجياً، ولذلك يرى أن الشعور بالاحتراق الوظيفي - عادة - ما يمر بمراحل ثلاث هي:

- المرحلة الأولى: يشعر الفرد خلالها بعدم التوازن بين ما يتوفر لديه من موارد، وما يناط به من أعمال وما يلقي عليه من مطالب، أي أن الموارد لا تعادل (تساوي) المطالب.
- المرحلة الثانية: وتشير لعدم التوازن (الاختلال)، وعادة ما تتسم هذه المرحلة بمشاعر القلق، والتوتر، والتعب والإجهاد.
- المرحلة الثالثة: وتشتمل على عدد من التغيرات في الاتجاهات والسلوك، مثل الميل إلى معاملة الآخرين بطريقة آلية دون اكتراث بحجة الانشغال الكامل بالعمل.

وعلى الرغم من أهمية هذه الظاهرة وخطورتها، فإنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على تحديد آثار موحدة ومحددة لهذه الظاهرة، وأهم الآثار التي افترض أنها تنتج عن الاحتراق الوظيفي، بحسب البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت بشأن هذه الظاهرة هي:

- ارتفاع مشاعر المقاومة للذهاب إلى العمل.
- الشعور بالتعب والإجهاد بعد العمل.
- الإحساس بالفشل والذم وتأنيب الضمير.
- الشعور بالسلبية والعزلة والانسحاب.
- فقدان المشاعر الإيجابية اتجاه العاملين معه.
- فقدان التركيز وعدم الإنصات العميق لما يقوله الغير.
- الميل إلى تعظيم القوانين واللوائح.
- الالتزام الصارم بالمستندات والتعليمات.
- تحاشي المناقشات مع الزملاء أثناء العمل.
- الشعور المستمر بالصداع وسوء الهضم.
- الجمود في التفكير ومقاومة أي تغيير أو تطوير أو تحديث.

(Jackson. schwab & schuler. 1986،p5).

ومن جانب آخر لخصت إحدى الدراسات (الخطيب ٢٠٠٧م: ١٢) أعراض الاحتراق الوظيفي على النحو الآتي:

- أعراض نفسية انفعالية: تتمثل في الإرهاق النفسي والعصبي، والإحساس بعدم الرضا عن النفس والعجز والدونية وعدم القيمة، والضيق والتوتر والغضب، والميل للتبرير والنقصير

ولوم الآخرين عليه، وانخفاض المعنويات والسرхан في الخيال وأحلام اليقظة، وعدم الاهتمام بالتفاصيل، وقلة القدرة على التذكر والنسيان.

- أعراض جسدية: تتمثل في الإرهاق الجسدي، والعزلة النفسية، والصداع، وارتفاع ضغط الدم، وآلام في العضلات، وأسفل الظهر، وزيادة النبض، وآلام المعدة، وتقوس الجسم، واضطرابات النوم والدورة الدموية.
- أعراض اجتماعية: تتمثل في وجود مشكلات في العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، وكبت المشاعر وعدم الرغبة في الحديث مع الآخرين، والعزلة الاجتماعية.
- أعراض ترتبط بالعمل: تتمثل في الاتجاه السلبي نحو العمل، واللامبالاة والغياب والتأخير والرغبة في ترك العمل ونقص الإبداعية، وعدم وضوح الدور، والرتابة والملل في العمل، وضعف الاستعداد للتعامل مع ضغوط العمل وفقدان الشعور بالسيطرة على مخرجات العمل أو الإنتاج.

كما توصلت بعض البحوث والدراسات الميدانية إلى أن الاحتراق الوظيفي له ثلاثة آثار رئيسة يمكن تلخيصها (Marcella، 2007 ، p26) فيما يأتي:

- الشعور بالإرهاك العاطفي والجسماني: الذي عادة ما ينشأ من جراء زيادة المطالبات السيكلولوجية والعاطفية والبيولوجية على أولئك المسؤولين عن خدمة الآخرين، ولعل استخدام لفظ الإنهاك يعكس إحدى المسلمات المهمة الخاصة بالاحتراق الوظيفي، التي تتلخص فحواها في أن مشاعر الاحتراق الوظيفي يكثر احتمال حدوثها بالنسبة لأولئك الأكثر انغماساً في أعمالهم والمتضمنة الاحتكاك بالعديد من الأفراد.
- الشعور بالقصور في مستوى الانجازات الشخصية ويتمثل ذلك بعدم التمكن من تحقيق ذلك القدر من الانجازات التي تتناسب ومستوى التطلعات الشخصية، وذلك لعدم وجود وقت الفراغ الكافي لتحقيق ذلك، نظراً للانغماس العميق في مطالب العمل.
- الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، والميل إلى معاملة الآخرين مثل معاملة الأشياء، وعادة ما ينعكس ذلك في الميل إلى استخدام شعارات مادية كاستخدام أرقام المكاتب بدلاً من استخدام مسميات شخصية لمن يتم التعامل معه من الأفراد، ولا شك أن هذا الاتجاه يؤدي بدوره إلى خفض الحس العاطفي بالعمل عند التعامل مع الآخرين.

5.2.2. مصادر الاحتراق الوظيفي وأسبابه:

أكدت العديد من المصادر العربية والأجنبية أن مصادر الاحتراق وأعراضه متداخلة، وهي ترتبط في السياق الخاص بحدوثها، كما أنها تختلف من شخص إلى آخر خصوصاً لو تركت دون علاج، فإنها قد تؤدي إلى منحنى قوي للسبب والتأثير، وكلاهما يؤثر على الآخر ويغذي، لذا فإن العديد من الدراسات قد لجأت إلى دمج مصادر الاحتراق مع أعراضه باعتبارهما متلازمين ومتداخلين، فظاهرة الاحتراق الوظيفي محكومة بعوامل تتعلق بالاستعدادات وبخبرات سابقة لدى الموظف، ولا تعزى في المقام الأول إلى الوظيفة ذاتها (منصور، والبيلاوي، ١٩٨٩م: ٩).

وقد حددت (ماسلاك) وزملاؤها مجموعة عوامل تنظيمية مؤسسية تؤدي إلى الاحتراق النفسي لدى الموظفين والعاملين في بعض الشركات والمؤسسات والهيئات على النحو الآتي (القرني ٢٠٠٤م: ١١):

- ضغط العمل: يشعر الموظف بأن لديه أعباء كثيرة منوطة به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً، ومن خلال إمكانات محدودة وشحيحة، وكثير من المؤسسات والشركات سعت في العقود الماضية إلى الترشيد من خلال الاستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين والعمالة، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم.
- محدودية صلاحيات العمل: إن أحد الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي هو عدم وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لحل مشكلات العمل، ويتأتى هذا الوضع من خلال وجود سياسات وأنظمة صارمة لا تعطي مساحة من حرية التصرف واتخاذ الإجراء المناسب من قبل الموظف.
- قلة التعزيز الإيجابي: عندما يبذل الموظف جهداً كبيراً بالعمل، وما يستلزم ذلك من ساعات إضافية وأعمال إبداعية دون مقابل مادي أو معنوي، يكون ذلك مصدراً آخر من المعاناة والاحتراق الذي يعيشه الموظف.
- انعدام العلاقات الاجتماعية: يحتاج الموظف أحياناً إلى مشاركة الآخرين في همومهم وأفراحهم، لكن بعض الأعمال تتطلب فصلاً مادياً في المكان وعزلة اجتماعية عن الآخرين حيث يكون التعامل أكثر مع الأجهزة والحاسبات وداخل المختبرات والمكاتب المغلقة.
- عدم الإنصاف والعدل: يتم أحياناً تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وعند إخلاله بها يتم محاسبته، وقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعساً من الموظف،

ولكن بسبب تواضع إمكانات الأجهزة ومحدودية برامجها، إضافة إلى إمكانية عدم وجود كفاءات فنية قادرة على أداء الواجبات المطلوبة.

- صراع القيم: يكون الموظف أحياناً بين خيارات صعبة، فقد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما، والاضطلاع بدور ما ولا يكون ذلك متوافق مع قيمه ومبادئه، فمثلاً قد يضطر الموظف أن يكذب من أجل أن يتخلص من أحد المراجعين، أو غير ذلك من الظروف.

كما يمكن عرض أهم مصادر الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر (zellers، et al.. 2000، p225) أخرى كما يأتي:

- أولاً: المصادر المهنية الضاغطة stress professional resources، وتنتج هذه المصادر من الأسباب الآتية:

0 نقص الدعم الاجتماعي: يعد الدعم الاجتماعي من أهم مصادر شعور الفرد بالاستقرار النفسي خلال أدائه لمهام وظيفته، ويتركز ذلك عندما تتكالب عليه التحديات، ويدرك أنه لن يستطيع مواجهتها إلا بدعم الآخرين، وفي دراسة ل(زيلرز) قام فيها بفحص تأثير مصادر الدعم الاجتماعي على الاحتراق الوظيفي، أشارت نتائجها إلى ارتباط الدعم الاجتماعي من قبل الزملاء إيجابياً بشعور الفرد بالكفاءة الشخصية كما ارتبط سلبياً بالإجهاد الانفعالي والبعد الإنساني، في حين لم يرتبط بالدعم الاجتماعي من قبل المشرف بالاحتراق الوظيفي (zellers، et al.. 2000، p225)، وقد وجدت ماسلاك (٢٠٠١م) أن عدم التوافق يحدث عندما يفقد الناس الارتباط الإيجابي مع الآخرين في مجال العمل، فالناس يسعدون وينشطون في المجتمعات، ويقومون بأدوارهم على أكمل وجه عندما يتلقون المديح، ويشعرون بالراحة والسعادة لدعابة الآخرين الذين يحبونهم ويحترمونهم بالإضافة إلى التبادل العاطفي والمساعدة، فهذا النوع من الدعم الاجتماعي يعيد تأكيد وتثبيت عضوية الشخص في مجموعته، مع وجود حس مشترك من القيم بينهم، ولكن لسوء الحظ هناك بعض الوظائف تعزل الناس بعضهم عن بعض، أو تجعل الاتصال الاجتماعي غير شخصي، ولكن وجود صراع مع الزملاء في الوظيفة يعد الأكثر تعقيداً والأكثر تدميراً للمجتمع، فمثل هذا الصراع يؤدي إلى مشاعر سلبية ثابتة ودائمة من الإحباط والعدائية، ويقلل احتمال دعم اجتماعي (maslach- 2001.p17)، وبرغم تعدد الدراسات التي تناولت الدعم الاجتماعي وتأثيره الإيجابي في مجال خفض

الاحترق الوظيفي، إلا أنها لم تحدد فئة الدعم المجتمعية الأقوى تأثيراً. (متولي، ٢٠٠٥م: ٤٩).

0 غموض الدور: يشير غموض الدور إلى افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاج إليها لأداء دوره في المنظمة التي يعمل بها (الشقيرات وآخرون، ٢٠٠٣م: ١٥٩)، وبحسب (زيلرز) فإن حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم، ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف، ويعود غموض الدور إلى التناقض بين توقعات الآخرين لأداء الفرد لعمله، وبين ما يجب عليه أدائه فعلياً. (p225,et al..2000 zellers)، ويحدث غموض الدور عندما لا يعطى الأفراد معلومات كافية تمكنهم من أداء عملهم بالأسلوب الفعال، حيث اعتبرت المؤسسات التي تشجع المستويات العالية من غموض الدور أماكن غير صحية للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات عالية من الاحتراق، كما أظهرت دراسات بحثية عديدة أن غموض الدور يمكن أن يفضي إلى متغيرات مهمة في مرحلة الإنهاك العاطفي من عملية الاحتراق.

(doupherty& corde . 1993. p.628)، ويمكن حصر أسباب غموض الدور في عدم إيصال معلومات كافية إلى الموظف في ما يتعلق بالدور المطلوب منه، أو تقديم معلومات غير واضحة أو مشوشة من قبل الرئيس أو الزملاء، أو عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الفرد المتوقع منه، وأخيراً عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد. (هيجان، ١٩٩٨م: ١٧٤).

0 عبء العمل: يمكن اعتبار عبء العمل مصدراً ذا تأثير مزدوج على الاحتراق الوظيفي في حين تعد زيادة أعباء العمل ذات تأثير سلبي على مظاهر الحياة داخل المنظمات، فإن انخفاض أعباء العمل يحمل ذات التأثير السلبي، كذلك فإن زيادة أعباء العمل لا تقتصر على الكم (العبء الكمي) المرتبط بعدم تناسب وقت العمل مع المهام المطلوب إنجازها خلال هذا الوقت، بل تشمل الكيف (العبء النوعي) الناشئ عن نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهام العمل. (العنزي، ٢٠٠٦م: ٣٠). وقد وجد أن زيادة أعباء العمل تسهم في زيادة الضغوط المهنية التي يتعرض لها الأفراد، خاصة عندما ترتبط هذه الأعباء المهنية بوقت محدد لإنجازها حيث تتنازع أولويات الأعمال بنسبة للفرد ولا يستطيع تحديد المهمة ذات الأولوية العالية للبدء بها (helms ، 1998. p297). وفي الوقت ذاته فإن هناك تأثيراً مشابهاً ينتج عن انخفاض أعباء العمل والمتمثلة في المهام التي تتطلب قدرات أقل من إمكانيات الفرد، ولا تتحدى قدراته، أو كانت مهامه قليلة بحيث لا تستوعب وقت العمل المتاح له. (العنزي، ٢٠٠٦م: ٣٠). وعلى الرغم من كلا النوعين يعد من مصادر الاحتراق الوظيفي إلا أنهما يفترقان في كون انخفاض

أعباء العمل قد لا يصل الفرد إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي، حيث يستثمر طاقاته وقدراته في نشاطات أخرى (cordes and al . et. 1997، p12).

• ثانياً: المصادر الشخصية والنفسية (personal & psychological resources) تتأثر المصادر الشخصية والنفسية للاحتراق الوظيفي بالخصائص الشخصية للفرد، وهي العمر الذي تبين أنه على علاقة ثابتة بالاحتراق الوظيفي (kumar ، et.al،2007 ، p16). أما الجنس فلم يتضمن مؤشراً قوياً للاحتراق الوظيفي على الرغم من أن بعض الآراء تقول أن الاحتراق الوظيفي هو خبرة نسائية في الغالب حيث بينت الدراسات أنه موجود أكثر لدى النساء مثل (القاسم، ٢٠٠٧: ٤٨) وعن الحالة الاجتماعية فقد أشارت متولي إلى أن الذكور غير المتزوجين أكثر استهدافاً للاحتراق الوظيفي من أقرانهم المتزوجين، والأشخاص غير المتزوجين يعانون من الاحتراق الوظيفي أكثر من المطلقين (متولي، ٢٠٠٥م: ٥٦) أما بخصوص مستوى التعليم فقد تبين من الدراسات السابقة أن مستوى التعليم له علاقة بالاحتراق الوظيفي (maslach & leiter. 1997. p32).

6.2.2. المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي:

تمثل المتغيرات التنظيمية عاملاً مهماً من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات، فهي تعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقات الأفراد وتوجيهها في المسار الصحيح نحو الإبداع وتنمية الأداء وتطويره، وللمتغيرات التنظيمية تأثير حيوي في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، حيث أنها تساهم بتحسين مستوى الأداء لتحقيق التميز وصولاً إلى الأداء الإبداعي، ومن أهم هذه المتغيرات:

١.6.2.2. أولاً: القيادة والاحتراق الوظيفي:

تعد القيادة العنصر الموجه للسلوك والجهد الإنساني في جميع المنظمات، وأن المنظمة التي تشكو من أمراض إدارية أو تنظيمية تؤثر في نشاطاتها ونموها، تلجأ إلى تغيير قياداتها، ويصح فيها القول الذي يردده الكثير وهو أن الحصول على الرجل المناسب للوظيفة القيادية يعني حل جميع المشكلات (ضرار، ٢٠٠٣م: ٣٧١)، ومن الجدير بالذكر أن مفهوم القيادة لدى العلماء يختلف باختلاف الرؤية التي يتبناها الكاتب، فمثلاً عرفها "توماس جوردن" على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما ملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم (القحطاني، ٢٠٠١م: ٥).

كما يشدد (هال) على رؤية القيادة من خلال منظور العلاقات بين الأشخاص، وعليه فإن الفرد الذي يقوم بممارسة التأثير على الأفراد الآخرين من خلال العلاقات الشخصية، يكون هو القائم بدور القائد، والشخص المتلقي لذلك التأثير يكون هو الفرد المرؤوس، وعليه تبنى القيادة بالتأثير على المرؤوسين من حيث قبول القائد بالنسبة إلى المرؤوسين، وتكمن الأهمية الثانية للقيادة بالتأثير على المرؤوسين من حيث قبول توجيهاته والالتزام بقرارات القائد استناداً إلى القوة النابعة من مصادر تنظيمية وشخصية، محددة بذلك السلطة التي يتمتع بها القائد، بينما أكد علماء آخرون ضرورة الاهتمام بمقدرة القائد على القيام بالمهام، وتشجيع الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف التنظيم والمجموعة من خلال العلاقات الفردية (هال، ٢٠٠١م: ٣٢١).

وخلاصة التفسير لهذه العلاقة، التركيز على عنصرين أو عاملين تم التركيز عليهما في بحوث القيادة من الجانب السلوكي حول المهمة والمساندة من حيث المشاعر، ففي دراسات جامعة (أوهايو وشيكاغو) وغيرها من المدارس السلوكية استخدمت عبارات "منشئ ومراع" لتوجد نفس التمييز، بينما استخدمت سلسلة دراسات أخرى أجريت في جامعة (ميتشغان) عبارات "مهتم بالإنتاج ومهتم بالموظفين" مع وجود فرق بسيط في المعنى (هال، ٢٠٠١م: ٣٩٩-٤٠٠). ولمزيد من الإيضاح يمكن إيجاز ما أورده (هال) لهذين العنصرين على النحو الآتي:

- الاهتمام بالمهام: يتضمن مجموعة عناصر، تعكس مدى اهتمام القائد، بتحديد التفاعل وتسهيله بين أعضاء الجماعة، عند صياغة الأهداف، ويتحقق ذلك عن طريق: التخطيط، الجدولة، النقد، الأفكار المبتكرة، والمبادأة، وتنظيم العمل. فالأنشطة التي يؤديها القائد والتي تدخل للمنظمة طرقاً جديدة في أداء العمل، أو إجراءات جديدة لحل مشاكل الجماعة، حيث يصبح الاهتمام بالإنتاج يعكس الدور المحدد للقائد في توجيه المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف (هال، ٢٠٠١م: ٢٢٩).
- الاهتمام بالمشاعر: فهو يعكس مدى اهتمام القائد بمشاعر المرؤوسين والعلاقات الإنسانية، حيث عد هذا البعد مؤشراً لدرجة استجابة القائد للجماعة وحاجاتهم، وهو يرتبط بالمحافظة على الجماعة، فضلاً عن أنه يعكس نطاق امتلاك الفرد علاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين، والاهتمام بمشاعرهم من خلال اتخاذ أسلوب يستجيب لحاجات المرؤوسين وآرائهم ويراعيها. (هال، ٢٠٠١م: ٢٣٢).

٢.٦.٢.٢. ثانياً: درجة المركزية/ اللامركزية والاحتراق الوظيفي:

يعد موضوع المركزية واللامركزية أحد الموضوعات المهمة في العملية التنظيمية، ولا شك أن مسألة تركيز السلطة وتشتتها في المنظمات تستحوذ على حيز كبير من اهتمام وتفكير الإداريين، حيث تعد الشغل الشاغل للعديد من المديرين، إذ أنها توضح الطريقة التي يسيرون عليها في تعاملهم مع المرؤوسين، ومدى درجة الثقة التي يمنحونها لهم للمشاركة في العمل وتحمل مسؤولية اتخاذ القرار، فقد نال موضوع المركزية واللامركزية اهتمام العديد من المهتمين بالتنظيم الإداري، حيث عولج في مؤلفات عدة من زوايا وجوانب متعددة ومتباينة لدرجة اجتذبت معها أنظار الكثير من الباحثين في هذه المجالات، ما بين مؤيد ومعارض، كل حسب وجهة نظره وخلفياته العلمية.

يبرز في المنظمات ذات الصبغة الأمنية التساؤل عن الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار: فهل من الأفضل أن يكون القرار مركزياً أم غير مركزي؟ وهل يلزم أن يكون الأمر واحداً بشأن الأمور الإدارية البحتة، والأمور الأمنية، والأمور ذات الصبغة القضائية على حدٍ سواء؟ ومرجع هذا التساؤل هو أن مركزية السلطة تعد ضماناً من ضمانات وحدة الحلول والأعمال في الأداء الإداري، ومن ثم وحدة المعاملة مع كل المتعاملين مع المنظمة، كي يقال أن اللامركزية في القرار تؤدي إلى سرعة اتخاذه، والبت في الأمور من الموقع الأدنى له بدلاً من الرجوع لمواقع إدارية أعلى، فضلاً عن إشغال روح الحماس والرغبة في العمل والإنتاج لدى المرؤوسين، نظراً لمساهمتهم في اتخاذ القرار (علاقي، ١٤١٤ هجري: ٢٨٧).

إن مهمة التنظيم الإداري لا تنتهي عند تحديد مختلف التقسيمات التنظيمية التي تتولى النهوض بأوجه النشاط المختلفة للمنظمة، وكذا تحديد الوظائف داخل كل تقسيم تنظيمي منها، فهذه التقسيمات التنظيمية وتلك الوظائف في حاجة إلى الترابط سواء أكان أفقياً (Horizontally) أم رأسياً (Vertically) عن طريق علاقات السلطة التي تربط مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي، والسلطة هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر وتكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد، ولذلك فإنها تعد من أساسيات ولوازم أداء الأعمال في أي منظمة، والمركزية أو اللامركزية يرتبطان أساساً بدراسة التفويض للسلطة، فاللامركزية ما هي إلا أسلوب من أساليب العمل وتوزيع القوة داخل التنظيم، حيث يقوم على توزيع السلطة الخاصة بأداء عمل معين بين الرئيس ومعاونيه، حيث قد يفوض الرئيس إلى معاونيه بعضاً من سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات، وذلك بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكولة لهم، أما المركزية فتعني حصر السلطة في يد المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، حيث يكون له وحده الحق في اتخاذ كافة القرارات بمعزل عن المستوى الفعلي للأعمال (السالم، ٢٠٠٠م: ٦٩).

غير أن الواقع العملي لا يشير إلى وجود تنظيمات مركزية أو لا مركزية بدرجة تامة أو مطلقة، ففي كل الحالات تكون درجة مركزية أو لا مركزية التنظيم نسبية، وأنه كلما ازداد مجال التصرف للمستويات الإدارية دون الإدارة العليا، ارتفعت درجة لامركزية التنظيم، ويرتبط مجال التصرف بسلطات أو صلاحيات المستويات الإدارية (العطية، ٢٠٠٣م: ١٥٥)، وعليه يمكن القول أن قوة المركزية في العمل الأمني تتضمن سلب العاملين القدرة على اتخاذ القرار مما قد يعرضهم للاحتراق الوظيفي، ومن الدراسات التي أكدت هذه العلاقة ما توصلت إليه دراسة (القاسم ٢٠٠٧م) بوجود علاقة عكسية بين درجة اللامركزية وبين درجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظف في القطاعين العام والخاص، وكذلك أشارت نتائج دراسة (البيرك وزملائه) أن مصادر الاحتراق الوظيفي لدى أفراد الدراسة تتركز في كمية العمل، وغموض الدور، ومركزية المشرف والدعم الإشرافي، وكذلك تبين أن هناك علاقة قوية بين التوقعات، وبين مستوى الاحتراق الوظيفي (burk, etal, 1996, p14).

وفي دراسة (هالبيرج يلريكا وآخرون) أشارت النتائج إلى أن كلاً من حالة العمل ونوع السلوك يرتبطان بالشراكة بالعمل ومستوى الاحتراق الوظيفي، وأنه لا يوجد تفاعل بين نوع السلوك وحالة العمل، والنتيجة الرئيسة في الدراسة تفيد أن السعي لتحقيق سلوكيات تبدو غير سلبية يرتبط فقط بالشراكة بالعمل، وأن الرقابة في العمل، ونقاء الضمير، والمزاج نفسه وضغط العمل هي المسؤولة عن الاحتراق الوظيفي (Hallberg Ulrika and et.al. 2007, p21).

وقد تم افتراض وجود علاقة ايجابية بين درجة المركزية والشعور بالاحتراق الوظيفي في مجال العمل، حيث إنه كلما زادت درجة المركزية زاد شعور الفرد بفقدان السيطرة والتحكم في تسيير أموره العملية المرتبطة بالعمل، لأنه سوف يشعر بأنه يجب أن يقوم بالأعمال والواجبات المختلفة المكلف بها، لأن أدائه لعمله لا ينبع من الذات ولكنه نتاج قوى خارجية.

٣.٦.٢.٢. ثالثاً: طبيعة العمل والاحتراق الوظيفي:

تعد طبيعة العمل والعلاقات داخله من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخراً في الدراسات الإدارية، ولا سيما السلوكية منها، ورغم تعدد البحوث المهمة به فضلاً عن تناوله في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية، فإنه لا يزال موضع خلاف وجدل، حيث لا يوجد اتفاق تام على تحديد المقصود بجو جماعة العمل، فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات مميزة أو فريدة دائماً لكل منها ثقافتها وتقاليدها، وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يشكل بمجموعه مناخها الخاص عند من يتعامل معها (القيوتي، ١٩٩٣م: ١٥٠).

ينقضي الجانب الأساسي من حياة الفرد في اتصال وتفاعل مع الأفراد والآخرين في البيئة المباشرة المحيطة به، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبيعته، لا يمكنه العيش منعزلاً عن الآخرين، فمنذ نشأة الفرد يعد أحد أعضاء جماعته، وتبدأ هذه الجماعات بالأسرة، وتنتهي بالعديد من جماعات العمل المختلفة، كما خلصت (ماسلاك وجاكسون، ١٩٨١) من خلال دراستهما على ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المجالات النفسية إلى أن سببها الرئيس هو معوقات العمل التي تؤدي إلى انطفاء شعلة الحماس، وتكوين اتجاهات سلبية تجاه العملاء، وتكوين مفهوم سالب للذات وخاصة فيما يتعلق بالعمل، والمعاناة من أمراض نفسية وجسدية مختلفة، وزعزعة الثقة بالعلاقات الشخصية والمهنية، وعدم القدرة على الإنتاج (Maslach & Jackson, 1981, p17).

كما يمكن مراجعة ما قدم (زيلرز) بدراسته لفحص تأثير مصادر المساندة الاجتماعية: (المساندة المؤسسية، المساندة من الزملاء، المساندة من المشرف) على محددات الاحتراق الوظيفي، وما أشارت إليه النتائج إلى أن المساندة المؤسسية ارتبطت إيجابياً بشعور الفرد بالكفاءة الشخصية، وارتبطت سلبياً بالإرهاك العاطفي والمساندة من قبل الزملاء، وارتبطت أيضاً إيجابياً بالشعور بالكفاءة الشخصية، بينما ارتبطت سلبياً بالاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، في حين أن المساندة من المشرف لم ترتبط بأي محدد من محددات الاحتراق الوظيفي (Zellares et al, 2000, p225).

كما يدخل في هذا صراع الدور الذي يعنى به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسئوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص، مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توقيفها للتخلص من الضغوط (ماهر، ٢٠٠٣م: ٣٨٥).

ومن الدراسات التي أجريت على أثر الورديات على العاملين وجد أن أقل من نصف العاملين في وردية ليلية قد عانوا من صعوبة في النوم أكثر من خمس ساعات فقط، وبالإضافة إلى صعوبة النوم، وجدت عدة أعراض أخرى، مثل: الصداع، وصعوبة التركيز، وزيادة الأخطاء أثناء العمل، وزيادة حالات قرحة المعدة بالإضافة إلى ذلك فهناك المشكلات الاجتماعية والانفعالية، فالأطفال يجب أن يكونوا ساكنين لا يحدثون أي ضوضاء، وقد تجد الزوجة صعوبة في التحرك بسهولة في أرجاء المنزل لأداء مهامها، بينما يكون الزوج نائماً، وبذلك فإن باقي المنزل يصيبه الإرباك. كما يجبر العامل على قضاء وقت أقل مع الأسرة، ولا يستطيع المشاركة في الأنشطة الاجتماعية أو في الزيارات العائلية، فكل الأنشطة اليومية يجب أن تتغير لتتلاءم مع ساعات اليقظة المتاحة (Karlsson et.al. 2003, p22).

وبالرغم من نتائج البحوث المتضاربة حول طبيعة العمل، فإن أغلبها يشترك في تأكيد الأهمية لتحقيق السلامة النفسية للموظف، فكلما وضحت طبيعة العمل زادت احتمالات السلامة النفسية لدى الموظف.

7.2.2. خلاصة:

يمكن من خلال ما تم استعراضه من دراسات ووجهات نظر مختلفة الوصول إلى خمسة عناصر تؤكد وجود حالة الاحتراق الوظيفي وهي:

- وجود سيطرة لأعراض القلق، مثل: الإجهاد العقلي، أو الإجهاد العاطفي، و البدني، والإحباط.
- إن التركيز يكون على الأعراض السلوكية والعقلية أكثر من البدنية.
- إن أعراض الاحتراق الوظيفي لها علاقة بالعمل.
- إن هذه الأعراض تظهر نفسها في الأشخاص العاديين الذين كانوا يعانون من أمراض نفسية من قبل.
- إن الكفاءة المنخفضة في الأداء الوظيفي تحدث بسبب الإتجاهات والسلوكيات السلبية.

وقد لوحظ أن هذه العناصر تم تشخيصها بالإنهاك العصبي الوظيفي، كما قامت الأبحاث الأخيرة باستخدام هذا التشخيص باعتباره المعالج النفسي المساوي للاحتراق الوظيفي (Maslach,2001,p17)، وعليه يمكن القول إن ظاهرة الاحتراق الوظيفي في مجال العمل قد اضحت إحدى الظواهر العامة التي اتسع انتشارها وزادت حدتها في الآونة الأخيرة، خاصة في مجال المهن المتعاملة مع الجمهور.

ومن جانب آخر أظهرت الدراسات الميدانية التي أجريت أن الشعور بالاحتراق في مجال العمل له آثار سلبية على صحة الفرد، سواء البدنية أو العقلية مثل: أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم، الصداع المستمر، الخ)، وهذا بدوره له تأثير على انخفاض مستوى الأداء وزيادة معدل ترك العمل والغياب، كما يعرض سلامة الآخرين للخطر، وتحمل المنظمات تكاليف ضخمة نتيجة للآثار السلبية لظاهرة الاحتراق في مجال العمل، وعلى ذلك فإن هذه الظاهرة - وما يترتب عليها من آثار - سواء على المستوى الفردي، التنظيمي، أو الوطني لا يمكن إغفالها أو مجرد غض النظر

عنها أو إهمالها، حيث إن الآثار السلبية والعواقب الوخيمة المترتبة عليها لا شك تعد كبيرة ومحسوسة.

3.2 الدراسات السابقة

قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراسته من خلال مراجعة ما توافر من هذه الدراسات العربية والأجنبية. وقد قسم هذه الدراسات إلى قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: الدراسات العربية، والقسم الثاني: الدراسات الأجنبية.

1.3.2 الدراسات العربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

وستتناول فيما يلي الدراسات التي اهتمت بالمناخ التنظيمي، وما انتهت إليه من نتائج ثم التعقيب عليها: الدراسة الأولى: دراسة (الطيب، ٢٠٠٨) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية دراسة حالة". هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية، على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (٨٠) فقرة تم توزيعها عشوائيا على (٣٢٠) موظفا وموظفة من العاملين بالشركة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين مما يساعد في تحقيق الشركة لأهدافها.
- ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجيدة المقررة، خاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء والاعتراف بقدراتهم في وضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات الشركة.
- العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال إعادة النظر في نظام ساعات العمل وتحسين البيئة المادية لأماكن العمل.

الدراسة الثانية:دراسة (الشنطي، ٢٠٠٦) قام بدراسة ميدانية بعنوان (أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف إلى مستوى أداء الموارد البشرية. وقام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (٦٢٠) موظفاً تم اختيارهم من بين (٣٣٦٣) موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (٦٢٠) استبانة، وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج (SPSS) ومجموعة من الأساليب الإحصائية، لتحليل البيانات والوصول للنتائج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما وكيفا، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية ووجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:
- يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.
- عدم تناسب طبيعة الوظائف ومهامها وواجباتها التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

الدراسة الثالثة: دراسة (أبو بكر، 2005) قام بدراسة تحت عنوان " نحو مكان عمل عالي الأداء: كيفية إدارة المناخ التنظيمي وإدارة الصراع . هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير بعض الفروقات الشخصية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في المؤسسة، ومدى مساهمته في

إدارة الصراع. استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وكانت العينة مكونة من ٦٠٠ عاملاً وعاملة من ذوي المناصب الإدارية المتوسطة، والذين تم اختيارهم من ١٧ مؤسسة مقيمة في دولة الإمارات المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يوجد تأثير قوي للمناخ التنظيمي على مستوى إدراك العاملين لطبيعة الصراع الفردي والخاص بالأهداف الشخصية للعاملين في تلك المؤسسات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي تعود إلى متغير مدة الخدمة والمستوى الوظيفي في المؤسسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي ومتغير الجنس والحالة الاجتماعية، ومستوى التعليم، والسن.
- وجود علاقة سلبية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي ودرجة انزعاج العاملين فكلما زاد مستوى انزعاج العاملين، قل مستوى إدراكهم للمناخ التنظيمي.

الدراسة الرابعة: أجرى السكران (٢٠٠٤): دراسة بعنوان: (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)

وقد حاول الباحث التعرف إلى توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وطبيعة العلاقات بين توجهات الضباط نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي والعلاقة بين الفروق الفردية للضباط وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي، ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المحاور والاتصالات وتنظيم إجراءات العمل والهيكل التنظيمي للمنظمة كمحاور للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة نحو المحاور والحوافز وطرق اتخاذ القرارات وتنمية الموارد البشرية للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي (السكران، ٢٠٠٤ م).

الدراسة الخامسة: أجرى الصرايرة ومقدادي (٢٠٠٢): (دراسة بعنوان) المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش)، ولقد هدفت الدراسة إلى إعطاء الصورة

الحقيقة والواضحة للمناخ الوظيفي العام من أجل معالجة وتحسين المناخ ودوافع العمل للموظف العام لرفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري الحكومي في الدوائر الحكومية في محافظة جرش. وقد شملت عينة الدراسة كافة مديري الدوائر وعددهم (١٨) مديراً، وجميع رؤساء الأقسام في مختلف الدوائر الحكومية وعددهم (٣٨) رئيساً في حين تم اختيار (٥) موظفين من كل دائرة، قد حدد الباحث الأبعاد التي لها علاقة بدوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش، وهي: الجانب الوظيفي، الجانب النفسي والاجتماعي، جانب الأجور والحوافز. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية لدى الشرائح الثلاث، وهي: مديري الدوائر، رؤساء الأقسام، وشريحة الموظفين، وذلك على ضوء الجوانب الآتية: الجانب الوظيفي، والجانب النفسي والجانب الاجتماعي.

وقد أظهرت التحليلات بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية لدى الشرائح الثلاث في جانب الأجور والحوافز والسياسات المعتمدة لدى الدوائر الحكومية المتعددة في محافظة جرش (الصرايرة ومقدادی ٢٠٠٢م).

الدراسة السادسة: أجرى الثمالي (٢٠٠٢): دراسة بعنوان (علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية). ولقد تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف إلى علاقة بيئة العمل بقوات الأمن الخاصة بمستويات الالتزام التنظيمي، وعلاقة المتغيرات التنظيمية بمستويات الالتزام الوظيفي، والتعرف إلى مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج ومن أهمها:

- أن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عال بصفة عامة.
- انخفاض مستوى الرضا نحو الأنظمة التي تتعلق بالأمور التي تهم منسوبي قوات الأمن الخاصة عند جزء من عينة الدراسة.
- أن ضباط قوات الأمن الخاصة يهتمون بسمعة الجهاز الذي ينتمون إليه بغض النظر عن انخفاض رضاهم عن بعض الجوانب.
- لا توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي في قوات الأمن الخاصة (التمالي، ٢٠٠٢).

الدراسة السابعة: أجرى فهد عثمان الصغير دراسة عام ٢٠٠٢م بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين بالأجهزة الأمنية" . وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي بشرطة منطقة الرياض، وما يتسم به من خصائص ايجابية أو سلبية فيما يخص أبعاد (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المخاطرة، المكافآت والدعم والتشجيع، العلاقات، التعارض والتضارب، أساليب تحسين العمل، الانتماء).
- التعرف إلى مدى اختلاف مستوى أداء العاملين باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي السائد بشرطة مدينة الرياض.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات (الرتبة، العمر، سنوات الخبرة) ومستوى الأداء.
- عدم وجود علاقة اختلاف ذات دلالة إحصائية بين مسمى الوظيفة والحالة الاجتماعية والأداء الوظيفي.

الدراسة الثامنة: أجرى فهد عائض الشمري دراسة عام ٢٠٠١م بعنوان " المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري" . وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في المنافذ الجمركية.
- التعرف إلى مدى وجود علاقة بين عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية ومستوى الإبداع الإداري.
- التعرف إلى مدى وجود علاقة بين المتغيرات لشخصية والوظيفية والمناخ التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.
- عدم وجود علاقة ارتباط بين المؤهل التعليمي والمناخ التنظيمي.
- هناك علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري.

الدراسة التاسعة: أجرى خالد بن صالح الصيدلاني دراسة عام ٢٠٠٠م بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرارات بإمارة منطقة المدينة المنورة " . وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة المدينة المنورة.
- معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات لدى العاملين بالإمارة والأمانة.
- معرفة طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وبين الإبداع لدى العاملين بالإمارة والأمانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- انسجام الهيكل التنظيمي مع أهداف التنظيم.
- ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية.
- عدم وجود نظام اتصالات فعال.

2.3.2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة (Hanges & others، 2005) قاموا بدراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميرلاند " . هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام ٢٠٠٠. وتم التركيز (مناخ فريق العمل، ونشر المعلومات التنظيمية، والعلاقات الشخصية، ومناخ التعليم المستمر)، وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم ٥٠ موظفاً من أصل ٢٩٤ موظفاً يعملون في مكتبات جامعة ميرلاند وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى ٢٠٩ مشارك. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال.
- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي.

- إن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكاتب.

- يرى جزء من الموظفين أن المناخ التعليمي يفرض عليهم تعلم ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط، وإنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

الدراسة الثانية: دراسة (Davidson، 2003) قام بدراسة تحت عنوان " هل للمناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية ". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة تأثير بعض الفروقات الشخصية، في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- يوجد مستوى عالٍ لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية.
- وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين وجودة الخدمات المقدمة تعزى إلى المتغير التعليمي وسنوات الخدمة والجنس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات مكان العمل والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.

الدراسة الثالثة: كما وأجرى ستيلز (Stiles 2001) دراسة بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العامة في ولاية جورجيا ". هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العامة في ولاية جورجيا، وبيان أثر كل من: العمر، والجنس، وسنوات الخدمة، وحجم المدرسة على مستوى الرضا الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في ولاية جورجيا الأمريكية، وشملت عينة الدراسة (226) معلمًا ومعلمة من المدارس الأساسية. وأشارت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- المناخ التنظيمي المفتوح والإيجابي يؤدي إلى رضا وظيفي عالٍ.
- تعزى العلاقة الإيجابية إلى نمط المناخ التنظيمي ونمط القيادة لدى مدير المدرسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات العمر، والجنس، وسنوات الخدمة، وحجم المدرسة، كما يراه معلّم ومعلمات المدارس الأساسية.

الدراسة الرابعة: دراسة (Gratto, 2001) قام بدرسه تحت عنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع " هدفت هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المديرين القائمين على المعدات والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة في وسائل الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزى للجنس، والعرق، وطبقاً لحجم المؤسسة والخبرة. وتم إجراء عملية مسح ل ٦٠٢ مديراً، من خلال تطبيق استبانة أعدت لهذا الغرض، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه العوامل هي (الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، المناخ السياسي، فرص التنمية المهنية الحوافز).
- أن ثلاث نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي، هي: الاعتبار الشخصية، وفرص التنمية المهنية، والاتصالات الداخلية.
- إن نسبة ٨٠% من المديرين راضون عن أوضاعهم الوظيفية.
- جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضوع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.

الدراسة الخامسة: (Peter, 2000) قام بدراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي وأداء الشركات "، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في كلٍ من الشركات ذات التصنيف في الأداء العالي أو المتوسط، وتأثيره على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات، وبلغت عينة الدراسة ٣٤٠ موظفاً بدرجة مدير في عدة شركات بريطانية منها ١٧١ من الشركات ذات الأداء المتوسط و ١٦٩ من الشركات ذات الأداء المتميز. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات.
- الشركات ذات الأداء العالي، وتمتلك مفهوماً عالياً لأبعاد المناخ التنظيمي أكثر من الشركات ذات الأداء المتوسط.
- وجود علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي في هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات، أهمها:

- ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المديرين للحصول على أداء عالٍ.
- إجراء المزيد من الدراسات العميقة حول موضوع الدراسة.

3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

تطرق المحور الأول من الدراسات السابقة إلى المناخ التنظيمي من جوانب متعددة، وركزت على أبعاد المناخ التنظيمي، وتكرار بعضها في أكثر من دراسة، وهي دراسات حديثة تدل على الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع المهم، وتنوعت هذه الدراسات فمنها: ما كان يبحث المناخ التنظيمي في مؤسسات حكومية، ومنها ما كان في مؤسسات غير حكومية، كذلك تخصصت إحدى الدراسات بالأقسام النسائية للعاملات بإحدى الأجهزة الرسمية.

فدراسة (النمر ٢٠٠٦ وحمزاوي ٢٠٠٨) تتشابه مع هذه الدراسة في التعرف على الأهداف والمهام الخاصة بالمنظمة ودرجة وضوحها، على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وعرض وجهات نظر العاملين، وهياكل والسياسات التنظيمية ودرجة وضوحها وتحديثها وفق المتغيرات البيئية المحيطة، وأهمية وجود نظام فعال للحوافز لتشجيع الجادين والمتميزين.

وتختلف من حيث وضوح المهام والأهداف، حيث جاء وضوح الأهداف والمهام بالمرتبة الأولى بعكس دراسة (النمر ٢٠٠٦ وحمزاوي ٢٠٠٨) التي بينت عدم تحديد الواجبات والمسؤوليات لجميع العاملين.

وتختلف من حيث إعطاء الفرصة للمرؤوسين في عرض وجهات نظرهم حيث بينت دراسة (النمر ٢٠٠٦ وحمزاوي ٢٠٠٨) أن مشاركة العاملين بسيطة.

وتختلف من حيث الهياكل والسياسات حيث بينت دراسة (النمر ٢٠٠٦ وحمزاوي ٢٠٠٨) (إعادة النظر باستمرار في الهيكل التنظيمي لتحديثه وفق المتغيرات).

أما دراسة (الصيدلاني ٢٠٠٠) فتتشابه مع هذه الدراسة في التعرف إلى تعامل المدير مع مرؤوسيه على أساس الاحترام والثقة، وعدم فرض آرائه عليهم، وعن دور نظام الحوافز الفعال وعن وجود أو خلو المنظمة من الإجراءات الروتينية المعقدة.

أما دراسة (الشمرى ٢٠٠١) فتتشابه مع هذه الدراسة في التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي الموجود في المنظمة.

وتتشابه دراسة (الصغير ٢٠٠٢) مع هذه الدراسة في التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي وتوافره بالمنظمة وحول ارتفاع مستوى هذا المناخ أو انخفاضه.

4.3.2. الدراسات العربية المتعلقة بالاحترق الوظيفي:

استعرضه الباحث العديد من الدراسات السابقة التي اهتمت بالاحترق الوظيفي، وما انتهت إليه من نتائج ثم التعقيب عليها:

الدراسة الأولى: "دراسة القاسم (٢٠٠٨م) وعنوانها "دراسة محددات الاحترق الوظيفي لدى الموظفين في مجال القطاعين العام والخاص". واستهدفت الدراسة التعرف على محددات الاحترق الوظيفي لدى الموظفين في مجال القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي الذي طبق على عينة حجمها (٤٨٨) موظفا وموظفة في القطاعين العام والخاص، بمعدل عشر وزارات حكومية في الرياض، واثنى عشرة شركة خاصة وأظهرت نتائج التحليل:

- أن هناك فرقا معنوياً بين الموظفين الإناث وبين الموظفين الذكور في القطاع الحكومي لبعد الإنهاك النفسي والجسمي، حيث وجد أن الإناث في القطاع الحكومي أعلى احتراقاً من الذكور لنفس القطاع.
- تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين درجة اللامركزية وبين درجة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في القطاعين العام والخاص.
- إن كبار السن من الموظفين يشعرون بشكل عام بإنهاك نفسي وجسمي وبقصور الإنجاز الشخصي والاتجاه السلبي نحو الذات، ونحو الآخرين بمستوى أقل من صغار السن في كلا القطاعين العام والخاص.

الدراسة الثانية: دراسة الخطيب (٢٠٠٧م) وعنوانها: "الاحترق النفسي وعلاقته بمرونة الأنا لدى المعلمين الفلسطينيين بمحافظات غزة". استهدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الاحتراق النفسي ومرونة الأنا لدى المعلمين الفلسطينيين بمحافظات قطاع غزة، حيث استخدمت المنهج الوصفي على عينة من المعلمين تبلغ (٤٦٢) منها (٣٠٦) معلمين، و(١٥٦) معلمة من محافظات قطاع غزة

من جميع المراحل التعليمية، واستخدمت الدراسة مقياس الاحتراق النفسي، وكانت أداة الدراسة هي استبيان (سيدمان وزاجر) وتعريب عادل محمد (١٩٩٤ م) وأظهرت نتائج الدراسة:

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد مقياس الاحتراق النفسي وأبعاد مقياس مرونة الأنا، وعدم وجود علاقة بين الدرجة الكلية للاحتراق النفسي مع الدرجة الكلية لمقياس مرونة الأنا.
- إن المعلمات أكثر احتراقاً نفسياً من المعلمين، خصوصاً في بعد انخفاض مستوى المساندة الإدارية كما تدركها المعلمة، حيث تشعر المعلمات بقلّة المساندة الإدارية لهن، ويشعرن بهضم كثير من حقوقهن المهنية والشخصية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الأبعاد تُعزى لمتغير المستوى الاقتصادي، أي أن جميع المعلمين والمعلمات يعانون من احتراق نفسي في جميع أبعاده الأربعة تبعاً لمتغير المستوى الاقتصادي بنفس الدرجة.

الدراسة الثالثة: دراسة القرني (٢٠٠٤م). بعنوان: "الإعلام والاحتراق النفسي دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية". استهدفت الدراسة التعرف إلى حجم الضغوط المهنية ودرجة الاحتراق النفسي الذي يعاني منه المشتغلون في المؤسسات الإعلامية السعودية، وذلك من خلال مسح ميداني لمختلف منسوبي الأجهزة الإعلامية الرسمية والخاصة في المملكة العربية السعودية. وتم توظيف مقياس (ماسلاك) للاحتراق النفسي، إضافة إلى فقرات خاصة بالضغوط المهنية، حيث استخدم المنهج الوصفي على عينة عشوائية وقد بلغ العدد الإجمالي المستجيب لأداة الدراسة (١٣٤) فرداً من الإعلاميين والإعلاميات من السعوديين وغير السعوديين العاملين في المؤسسات الإعلامية السعودية الرسمية والخاصة، وأشارت النتائج إلى:

- وجود درجات متوسطة من الاحتراق النفسي لدى مجمل أفراد مجتمع الدراسة في الأبعاد الثلاث المكونة للمقياس من الإنهاك العاطفي، والاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي.
- تبين من الدراسة وجود اختلافات بين فئات مجتمع الدراسة حسب المتغيرات المؤسسية والمتغيرات الفردية التي استخدمتها الدراسة.
- كما أشارت النتائج إلى وجود شعور بضغوط مهنية على منسوبي المؤسسات الإعلامية نتيجة المنافسة الواسعة، أو الضغوط المؤسسية والمجتمعية.

الدراسة الرابعة: "دراسة العتيبي (٢٠٠٣م) بعنوان: "الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي وعلاقته بنمط الشخصية" (والرغبة في ترك العمل". استهدفت الدراسة تحديد مدى

انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين الموظفين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي، وبحث العلاقة بين الاحتراق الوظيفي ونمط الشخصية)أو(الرغبة في ترك العمل، حيث استخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) فرداً، بواقع (١٣٠) موظفاً، و(١٩٥) موظفة من حملة الجنسية الكويتية وأسفرت هذه الدراسة عن النتائج الآتية:

- معاناة أربعة من بين كل عشرة عاملين من الإنهاك العاطفي في حين كان احتراق غالبية العينة ٨١,٥% منخفضاً على مقياس الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين.
- تشعر نسبة كبيرة من العينة ٤٤% بتدني الإنجاز الشخصي، ويشعر الأفراد صغار السن الذين خدمتهم قليلة بتدني إنجازهم الشخصي مقارنة بنظرائهم ذوي الخدمة الطويلة.
- أشارت البيانات إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الاحتراق الوظيفي لدى العمالة الكويتية على مقاييس: الإنهاك العاطفي، الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، حسب جنسهم أو حالتهم الزوجية، أو مستواهم التعليمي.

الدراسة الخامسة: كشفت الخثيلة (٢٠٠٣) بدراساتها الاستطلاعية عن ضغوط العمل للعاملين في التعليم الجامعي وتأثيره على تنظيم العلاقات، واتخاذ القرار والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وغيرها من الأنشطة والخبرات التي تساهم في ممارسات الفرد اتجاه رفع المستوى الأكاديمي والعلمي وتقييم الخطط والمناهج وتحقيق أهدافها العلمية، واعتمدت الدراسات في تجميع بياناتها على الاستبانة بوصفها أداة للبحث، وتم توزيعها على مجتمعها من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كل من جامعتي الملك سعود وأم القرى. وبعد تحليل البيانات اتضح أن ضغوط العمل بالنسبة لمجتمع الدراسة في معظمها تنشأ من بعض أساليب التفكير أكثر من ارتباطها بالواقع وطرائق التعامل معه، كما دلت على ضرورة وجود توازن بين الاتجاهات للموازنة بين المسؤولية والالتزام والولاء، مع ضرورة الحرص على توضيح الأهداف بما يتلاءم وتوقعات المنظمة. وأخيراً أوصت الدراسة بتنمية القيم الإدارية الملائمة، والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة التعليمية.

الدراسة السادسة: توصلت دراسة (الزغول وزملائه) إلى وجود علاقة سلبية بين دعم الرؤساء وبُعد الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، في حين كان هناك ارتباط إيجابي بين العلاقات السيئة والمتوترة مع الرؤساء وبُعد الإنهاك العاطفي، وكان هناك ارتباط إيجابي بين العلاقات مع زملاء العمل وبُعد نقص الشعور بالإنجاز، في حين كان الصراع مع الزملاء أو الرؤساء أو العملاء يرتبط بعلاقة إيجابية مع بُعد الشعور بالإنهاك الانفعالي. (الزغول والخريشا والخالدي، ٢٠٠٣م: ٢٢):

ولعل المضمون الحقيقي لنتائج هذه الدراسات يشير إلى أن القائد الذي يجعل مرؤوسيه محوراً لاهتمامه؛ وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بهم، وحلمه عند حدوث أخطاء من جانبهم وبناء العلاقات معهم على أساس الثقة والاحترام المتبادلين والمودة، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضاءً عالياً عن العمل بينهم، ويجعلهم أقل عرضة للضغط السيكولوجية الناتجة عما يقومون به يومياً من مهام ومسؤوليات. أما القائد الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، والذي يعد مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل دون أدنى اهتمام لمشاعرهم وأحاسيسهم، لا يكسب ولاء هؤلاء المرؤوسين، ويساعد على انتشار مشاعر الاستياء والتوتر والقلق فيما بينهم، ولذلك يتوقع الباحث في هذه الدراسة أن يكون لنمط القيادة دور في خلق مشاعر التوتر والضغط وتدعيمها، الذي عادة ما ينتهي بشعور الفرد بالاحتراق الوظيفي داخل محيط العمل.

الدراسة السابعة: دراسة الكلابي ورشيد (٢٠٠١م) بعنوان: "دراسة عن الاحتراق الوظيفي من خلال مقياس (ما سلاك) على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية". استهدفت الدراسة استكشاف مستويات الاحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة، حيث استخدم المنهج الوصفي، وأجريت على عينة مكونة من (٦٥٤) موظفاً وموظفة، وتم قياس درجات الاحتراق الوظيفي باستخدام مقياس (ماسلاك) المكون من ٢٢ فقرة مصممة على شكل مقياس (ليكرت)، وجاءت النتائج كما يأتي:

- أظهر التحليل العاملي لمقياس ماسلاك احتواءه على ثلاثة أبعاد للاحتراق الوظيفي: الإنهاك العاطفي، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي، والاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين.
- دلت نتائج التحليل أن الموظفين في العينة المختارة يعانون بدرجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي تُعزى للعمر، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية.
- لا توجد فروق فيما يخص المستوى التعليمي أو جنس الموظفين في عينة الدراسة.

5.3.2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاحتراق الوظيفي:

الدراسة الأولى: دراسة (بنيس وكنين) (Pines & keina 2007) بعنوان: "الضغط والاحتراق لدى ضباط الشرطة الإسرائيليين أثناء الانتفاضة الفلسطينية". حيث استهدفت التعرف إلى الضغط والاحتراق لدى ضباط الشرطة الإسرائيليين أثناء الانتفاضة الفلسطينية، حيث استخدم المنهج الوصفي على عينة من ضباط الشرطة الإسرائيلية بلغ عددها (١٠١٠)، كما أجريت مقابلات مع (٢٤٠) ضابطاً، منهم ٨٠% من الرجال و ٢٠% من النساء. وكانت أهم النتائج كما يأتي:

- نحو ٦٧% من الضباط غير القادة، ٣٣% من الضباط القادة. متوسط سنوات التعليم ١٤ سنة (انحراف معياري = ٥,٣) وقد كشف التحليل العاملي المكونات الرئيسية على ٢٨ عامل ضغط، أربعة عوامل رئيسية، هي:

- 0 العامل الأول: المواجهة والاحتكاك اللذان كانا يلقيان بأعلى الظلال على الاتصال المباشر بالمعارضين والحاجة لاستخدام القوة ومواجهة حوادث صعبة.
- 0 العامل الثاني: الوقت، وكان في حده الأعلى من ساعات العمل غير المنتظمة ومناوبات العمل.
- 0 العامل الثالث: المكافآت والترقيات غير أكيدة الحدوث، وبطء الترقيات والرواتب غير المناسبة.
- 0 العامل الرابع: البيروقراطية والمهام الروتينية، والأعمال المكتبية.

- كشفت النتائج أن ٣٦% من أفراد عينة الدراسة تعرضوا لمستويات عالية أو عالية جداً من الضغط والاحتراق، وأظهر بعضها مؤشرات للاحتراق وأعراضاً مختلفة له.
- إن عوامل الضغط العليا لديهم لم تكن مصاحبة بالانتفاضة، بل مرتبطة بانخفاض الرواتب، والمعاملة غير العادلة من قادتهم الضباط، وزيادة عبء العمل، والافتقار إلى الموارد.

الدراسة الثانية: دراسة (بينس وكينين) (Pines and Keinan, 2007)، بعنوان: "الضغط والاحتراق لدى شرطة الحدود الإسرائيلية". استهدفت الدراسة التعرف إلى الضغط والاحتراق الوظيفي لدى شرطة الحدود الإسرائيلية، وقد استخدم المنهج الوصفي على عينة حجمها (٤٩٧) ضابطاً، ومتوسط أعمارهم كانت ٢٧ سنة، وكانت تتراوح مدة خدمتهم من (٨-٢٠) سنة، حيث كانوا يؤدون الخدمة الإجبارية بالجيش، وكانت أهم النتائج ما يأتي:

- تسود الجوانب السلبية للعمل في شرطة الحدود الإسرائيلية، وتوجد ضغوط عمل واحتراق وظيفي عالٍ بين الجماعات الأمنية المختلفة، تنشأ من شكاوى المواطنين المقدمة ضدهم، والحاجة لاتخاذ قرارات سريعة، واحتمال الإصابة أثناء العمل، والحاجة لاستخدام القوة عندما يتطلب الأداء الوظيفي ذلك.
- أكثر من النصف (٥٢%) يعانون من مستويات عالية أو عالية جداً من الضغط والاحتراق الوظيفي مقارنة ب ٣٢% من ضباط الشرطة المدنية، حيث بلغ مستوى الاحتراق الوظيفي

لدى شرطة الحدود (٤,١٥)، في حين تراوح مستوى احتراق ضباط الشرطة المدنية ما بين (٣,٠٥ - ٢,٨) فقط.

- عانى الضباط من أعراض بدنية ووجدانية خاصة آلام الظهر، والعصبية والغضب العام، كما ذكر (٧٤%) من ضباط قوة شرطة الحدود الإسرائيلية أنهم مروا بحادثة صعبة مثل هجوم أو مهاجمتهم بالقاء الحجارة كجزء من عملهم نتيجة لهذه الأحداث.

الدراسة الثالثة: دراسة (بوريس وميكان) (Burke&Mikkelsen 2006) بعنوان: "الاحتراق بين ضباط الشرطة النرويجيين". استهدفت الدراسة التعرف إلى عوامل التنبؤ المحتملة لمكونات الاحتراق النفسي بين ضباط الشرطة، وبحث علاقة الاحتراق بنوعية مختلفة من مقاييس العمل والسلامة الشخصية، من خلال استخدام أسلوب المسح الشامل على (٧٦٦) ضابطاً في الشرطة النرويجية. وجاءت النتائج كما يأتي:

- جميع عوامل التنبؤ كانت مسئولة عن زيادة لها دلالة معنوية في تفسير مستويات الإنهاك العاطفي.
- ذكر ضباط الشرطة الذين كانوا يعملون في بيئات حضرية أنهم يعانون من الإنهاك العاطفي أكثر من غيرهم.
- كانت جميع العوامل الأربعة الخاصة بالاحتراق مسئولة عن زيادة لها دلالة معنوية في تفسير مستويات التشاؤم.
- إن كلا من متطلبات الوظيفة ومكونات الاحتراق مسئولة عن زيادات لها دلالة معنوية في تفسير مقياسي العمل والعائلة، وكان للوهن البدني علاقات لها دلالة معنوية ومستقلة مع كل منهما.

الدراسة الرابعة: في دراسة (تسيجلس) (2004,tsigilis) التي بحث فيها العلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي عند معلمي التربية الرياضية في مدارس اليونان، وكانت العينة تحتوي على ١٧٥ معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية والثانوية، واستخدم الباحث مقياس (ماسلاك) للاحتراق النفسي وقد دلت النتائج على وجود علاقة عكسية قوية بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، بحيث كلما زادت درجة الرضا الوظيفي قلت درجة الاحتراق النفسي والعكس صحيح، وأن الرضا الوظيفي يتأثر أولاً بالعمل نفسه، ثم بالإشراف المتبع في المؤسسة، بينما الاحتراق النفسي يتأثر أولاً بالإنجاز الشخصي، ثم بالإجهاد الانفعالي.

الدراسة الخامسة: دراسة (لو) (Loo, 2004) بعنوان: "مراجعة لعلم النماذج الشخصية لأنواع الاحتراق الوظيفي بين مديري الشرطة". واستهدفت الدراسة مراجعة أثر نماذج الشخصيات على الاحتراق الوظيفي، حيث استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المجموعات لمرحلتين ومقياس الاحتراق الوظيفي (لماسلاك) (MBI) لتحديد أنواع الاحتراق الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المطبق على عينة من مديري شرطة كنديين بلغت (١٣٨) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- تم تحديد ثلاث مجموعات للمديرين، تمثلوا بأصحاب سياسة عدم التدخل (١٥)، والمديرين المنضبطين جداً (٧٤)، والمديرين القلقين (٤٦).
- أدى تحليل للمجموعات الثلاثة باستخدام بنود المقياس إلى أن هناك دلالة عالية لعنصر الشعور بالإرهاك العاطفي، مع الشعور بتدني الإنجاز الشخصي.

الدراسة السادسة: دراسة (الكورن وبتري) (Alcorn & Petrie 2004)، بعنوان: "الاحتراق الوظيفي للشرطة والاتجاه نحو العنف الأسري". حيث استهدفت الدراسة التعرف إلى الاحتراق الوظيفي للشرطة وأثره على الاتجاه نحو العنف الأسري، وافترضت وجود معدلات أقل للاحتراق الوظيفي الخاص بتدني الإنجاز الشخصي بين العاملين في الخدمات الإنسانية عنه لدى الشرطة، فالشعور بتدني الإنجاز الشخصي يعني تطور الاتجاهات السلبية مثل التشاؤم والسلبية، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال المسح لعينة قوامها (٧٣٥) منها (١٣٣) امرأة، و (٦٠٢) رجلاً من أفراد الشرطة. وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- تبين أن العاملين بالشرطة يعانون من قدر أكبر من الإرهاك العاطفي لدى مجموعات الخدمات الإنسانية.
- تبين من التحليل أن العاملين بالشرطة الذين لديهم نسب أعلى من الإنجاز يقل لديهم الشعور بالاحتراق، ولم يكن لديهم احتراق وظيفي.
- لم تشر البيانات إلى وجود فروق بين الشرطة من حيث الجنس، أما بخصوص العنف الأسري فقد تبين أن النسب الأعلى من مرتكبي العنف لديهم احتراق وظيفي، سواء كانوا رجالاً أو نساءً.

الدراسة السابعة: دراسة (هيلين لنجراد) (Helen Lingard 2002)، بعنوان: "تأثير الخصائص الشخصية والديموغرافية على الاحتراق الوظيفي بين المهندسين المدنيين في استراليا". استهدفت

الدراسة استكشاف وجود الاحتراق الوظيفي بين المهندسين الموظفين في مجال الإنشاءات في استراليا، حيث استخدمت المنهج الوصفي على عينة من المهندسين الأستراليين قدرت ب (١٨٢) مهندساً. وتوصلت الدراسة إلى:

- أن الاحتراق الوظيفي لا يمكن إرجاعه لسبب واحد، ولكنه يحدث نتيجة لتداخل معقد للخصائص الفردية، وبعض الأمور في بيئة العمل.
- ليس هناك علاج واحد للاحتراق الوظيفي، وقد يلزم استخدام إستراتيجيات تدخل عديدة لعلاج هذه المشكلة.
- لا يمكن إنكار الأهمية النسبية لخصائص الوظيفة بالمقارنة مع خصائص الشخصية، حيث إن إعادة تخطيط الوظيفة ربما يكون سياسة فعالة للوقاية من الاحتراق الوظيفي.

الدراسة الثامنة: دراسة (باخ وزملائه) (Bauch, 2002 teal)، بعنوان: "مصادر الدعم الاجتماعي والاحتراق والرضا عن الوظيفة والإنتاجية". واستهدفت الدراسة بحث الارتباطات ذات الصلة بالمصادر المختلفة من الدعم الاجتماعي، وبحثت هذه التأثيرات لدى عناصر تنفيذ قانون المرور في مدينة نيويورك، وقد استخدمت المنهج الوصفي على عينة قوامها (٢١١) من (٩٢) رجلاً و (١١٩) امرأة من المشرفين الذين يؤدون مهاماً هيكلية ومتكررة، ويعانون من صراع متكرر فيما بينهم، بما يجعلهم عينة معقولة لبحث ارتباطات الدعم، وجاءت النتائج كما يأتي:

- توجد علاقات سالبة بين مهام عملهم تدعم درجة التعرض للاحتراق، كما توجد علاقات موجبة للدعم بالنسبة لعلاقة الرضا الوظيفي والإنتاجية، مع اختلافات في قوة العلاقات اعتماداً على مصدر الدعم.
- كان الدعم العائلي أكثر ارتباطاً بالاستجابات الضغطية للعمل_أي الاحتراق_مما هو عليه الحال مع الإنتاجية.
- تبين أن الدعم من المشرف المباشر مصاحب للإنتاجية، والرضا الوظيفي، ولكنه لم يكن مرتبطاً ارتباطاً له دلالة معنوية مع الاحتراق.
- تبين أن ارتباط الدعم بالإنتاجية له دلالة معنوية ومعهودة عندما استخدم مقياس موضوعي، على نقيض تلك الافتراضات التي تقول إن الدعم ليس وثيق الصلة بالمقاييس الموضوعية والإنتاجية.

الدراسة التاسعة: دارسه (جابريس وايرك) (Gabris& Ihrke 2001)، بعنوان : "مساهمة تقييم الأداء في رفع مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظف"، واستهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مفاهيم الموظف عن تقييم الأداء وكل من الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي، وكذلك دراسة ما إذا كانت الجوانب التالية من تقييم الأداء ترتبط بالاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي (١) صلاحية الأداة، (٢) العدل التوزيعي (٣) العدل الإجرائي. وقد أجريت باستخدام المنهج الوصفي على عينة من الموظفين الحكوميين في الولايات المتحدة الأمريكية قوامها (٣٦٥) موظفا. وجاءت نتائج الدراسة كما يأتي:

- توجد علاقة ارتباط بين مفاهيم الموظف عن تقييم الأداء وكل من الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة معتدلة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة معتدلة بين العدل الإجرائي والتوزيعي والاحتراق الوظيفي.

6.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتراق الوظيفي:

من الاستعراض السابق للدراسات التي أجريت على الاحتراق الوظيفي، فإن الباحث يميل إلى الاتفاق مع ما توصلت إليه تلك الدراسات بأن للاحتراق ثلاثة أبعاد، هي: الشعور بالإرهاك العاطفي والجسماني، والاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، والشعور بالقصور في مستوى الإنجازات الشخصية، وإن مصادره ومحدداته مختلفة ومتعددة، كما يتفق الباحث مع ما توصلت إليه بعض الدراسات حيث إن الاحتراق يتأثر بظروف المنظمة من جهة، والظروف الشخصية والتنظيمية من جهة أخرى، وإن نمط الإدارة والقادة الذين يستخدمون أسلوبا شخصيا وثقا كانت لديهم معدلات أقل انخفاضاً بالنسبة للإرهاك العاطفي، وإن الموظفين الذين أظهروا إرهاكا عاطفيا كانوا يفتقرون إلى الدعم المقدم من الإدارة، ويعتقدون أن عملية التأثير المؤسسي من أعلى لأسفل، كما أن الموظفين الذين حققوا إنجازات شخصية أكثر يدركون أن عملية اتخاذ القرار تتم بالمشاركة وهم جزء منها، وهناك دراسات أخرى ذكرت أن الرضا بالإشراف، والإدارة، والبيئة المادية، كانت دائما مصحوبة بمستوى جيد من الراحة النفسية، كما بحثت بعض الدراسات العلاقات داخل المؤسسة التي قد تكون أحد المتغيرات السابقة للإحتراق، فقد وجد أن العلاقات الطيبة داخل العمل عامل رئيس للتنبؤ بمستوى الاحتراق.

وتختلف هذه الدراسات مع دراسة الباحث من حيث التركيز على أبعاد الاحتراق الوظيفي ومحدداته مثل: البعد القيادي، والمركزية، ومستوى الرسمية، وطبيعة العمل، فضلاً عن المتغيرات الشخصية، واستخدام مقياس (ماسلاك) للاحتراق الوظيفي، حيث قاسه الباحث في دراسته الاحتراق الوظيفي كظاهرة متعددة الأبعاد في مقياس واحد ودون التطرق لأي أبعاد فرعية.

وتمت دراسات أخرى ببعض الدول العربية مثل دراسة السمدوني (١٩٩٥م) ودراسة عمران (١٩٩٣م).

وتمت دراسات أخرى في بلدان أجنبية مثل دراسة (مارتينسين وزملائه ٢٠٠٧م) ودراسة بينس وكينين (٢٠٠٧) وغيرهم.

كما استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي استخدمه الباحث، باعتباره المنهج الذي يناسب مثل هذه الدراسات، لدراسة واقع الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية والديمقراطية لدى العاملين بمديريات وزارات السلطة الفلسطينية في جنوب الضفة والوقوف على مستوياته، وأبعاده وتقديم توصيات عملية - مستفيدة من الأدبيات العالمية - لتقليل أثره على مجتمع الدراسة، وستكون الدراسة الحالية استكمالاً لما نادت به الدراسات السابقة من توصيات.

ويستنتج الباحث من ذلك: أن جميع الدراسات السابقة التي تم ذكرها لم تتطابق كلياً مع الدراسة الحالية من حيث الدراسة، وإنما أجريت هذه الدراسات في مجتمعات أخرى عربية ومحلية، مدنية وعسكرية.

وبناء على ذلك فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، أو بسبب الاختلاف في مجتمع الدراسة. وهذا بدوره يؤدي إلى الاختلاف بنسب متفاوتة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسات الحالية.

وقد استفاد الباحث من إطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية. وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات والاستفادة من المقاييس والعبارات التي تم تطبيقها، وقد استفاد الباحث أيضاً من الدراسات السابقة في التعرف إلى الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

أما تميّز الدراسة الراهنة عن غيرها من الدراسات الأجنبية والعربية في مجال مؤسسات مديريات الوزارات، فإنها تتميز باشمالها على متغيرات وأبعاد لم تتناولها تلك الدراسات في طرحها وتساعد على معرفة المناخ التنظيمي السائد في مديريات الوزارات وقياس درجة الاحتراق الوظيفي من منظور أكثر شمولية وتكاملاً، ويتضح ذلك جلياً في المقاييس التي تم استخدامها، حيث استخدمت ستة أبعاد لقياس المناخ التنظيمي للموظفين في مديرياتهم، والتي تمثلت في: البعد الأول: الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار، البعد الثالث: نظم وإجراءات العمل، البعد الرابع: الحوافز • المادية والمعنوية، البعد الخامس: التدريب والتطوير، البعد السادس: أنماط الاتصال (الاتصالات).

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة من حيث المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة والعينة، وخصائصها وأسلوب وأداة جمع البيانات، إضافة إلى طرق التحقق من صدق أداة الدراسة وبياناتها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS).

1.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وهو منهج بحثي علمي يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل في رأي الباحث لمتل هذه الدراسات.

2.3 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، البالغ عددهم (١١١٥) موظفاً وموظفة للعام ٢٠١٠/٢٠١١، وتتكون العينة من (١٤٣) عاملاً وعاملة، أي بنسبة (١٢,٨%) من مجتمع الدراسة، وقد اختيرت عينة الدراسة

بالطريقة الطبقيّة العشوائية، طبقيّة من حيث متغير المديرية، ويوضح الجدول رقم (1.3) خصائص عينة الدراسة الديمغرافية.

جدول ١,٣: خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
	٦٤,٣	٩٢	ذكر	الجنس
	٣٥,٧	٥١	أنثى	
-	١٣,٣	١٩	-٣٠	الفئة العمرية
	٥١,٠	٧٣	٣٩-٣٠	
	٢٨,٧	٤١	٤٩-٤٠	
	٧,٠	١٠	+٥٠	
-	٩,١	١٣	توجيهي فأقل	المؤهل العلمي
	٢٣,٨	٣٤	دبلوم	
	٥٣,٨	٧٧	بكالوريوس	
	١٣,٣	١٩	دراسات عليا	
-	١١,٢	١٦	-٥	سنوات الخبرة
	١٨,٩	٢٧	٩-٥	
	٣٩,٢	٥٦	١٤-١٠	
	٢٠,٣	٢٩	١٩-١٥	
	١٠,٥	١٥	+٢٠	
-	٥١,٠	٧٣	الخليل	مكان العمل
	٤٩,٠	٧٠	بيت لحم	
-	١١,٢	١٦	-٢٠٠٠	الدخل الشهري بالشيكل
	٢١,٠	٣٠	٢٥٠٠-٢٠٠٠	
	٣١,٥	٤٥	٣٠٠٠-٢٥٠١	
	١٣,٣	١٩	٣٥٠٠-٣٠٠١	
	٢٣,١	٣٣	+٣٥٠٠	
-	١٢,٦	١٨	مدير	المسمى الوظيفي
	١٢,٦	١٨	نائب مدير	
	٢٣,٨	٣٤	رئيس قسم	
	٩,١	١٣	رئيس شعبة	
	٤٢,٠	٦٠	موظف	

3.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدم في الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة، والاستبانة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، طوّر الباحث استبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية، اشتمل القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي. في حين ضم القسم الثاني مقياس المناخ التنظيمي السائد في المديريات، والذي تكون من (٥٤) فقرة، وزعت على ستة محاور وهي: الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم وإجراءات العمل، الحوافز، التدريب والتطوير، وأنماط الاتصال. وضم القسم الثالث مقياس الاحترق الوظيفي لدى العاملين، الذي تكون من (٤٠) فقرة، علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

4.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم ستة محكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (3.3-2.3).

جدول ٣، ٢-أ: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة المناخ التنظيمي

الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha
١	٠,٧٥	١١	٠,٧٢	٢١	٠,٦٦
٢	٠,٧٢	١٢	٠,٧٣	٢٢	٠,٦٧
٣	٠,٧٦	١٣	٠,٦٨	٢٣	٠,٨١
٤	٠,٧٢	١٤	٠,٧٤	٢٤	٠,٧٠
٥	٠,٧٢	١٥	٠,٧٣	٢٥	٠,٧٤
٦	٠,٧١	١٦	٠,٦٧	٢٦	٠,٦٨
٧	٠,٧٤	١٧	٠,٦٩	٢٧	٠,٧٣
٨	٠,٦٦	١٨	٠,٧٤	٢٨	٠,٧١
٩	٠,٧٣	١٩	٠,٦٥	٢٩	٠,٦٨
١٠	٠,٦٩	٢٠	٠,٧٢	٣٠	٠,٧٢

جدول ٣،٢-ب: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة المناخ التنظيمي

الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha
٣١	٠,٦٦	٣٩	٠,٧٨	٤٧	٠,٧١
٣٢	٠,٨١	٤٠	٠,٦٩	٤٨	٠,٧٠
٣٣	٠,٦٦	٤١	٠,٧٨	٤٩	٠,٧٦
٣٤	٠,٨١	٤٢	٠,٧٣	٥٠	٠,٧٢
٣٥	٠,٧٤	٤٣	٠,٧٩	٥١	٠,٧٦
٣٦	٠,٧١	٤٤	٠,٧٠	٥٢	٠,٧٨
٣٧	٠,٧٤	٤٥	٠,٦٩	٥٣	٠,٨٠
٣٨	٠,٧٧	٤٦	٠,٦٧	٥٤	٠,٧٥

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن التحليل العاملي لجميع قيم فقرات أداة الدراسة مقبول إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية على ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

جدول ٣،٣: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الاحتراق الوظيفي

الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha	الفقرات	قيمة Alpha
١	٠,٧٠	١٥	٠,٦٠	٢٩	٠,٧٤
٢	٠,٧٢	١٦	٠,٧٠	٣٠	٠,٦٨
٣	٠,٧٦	١٧	٠,٧٢	٣١	٠,٦٥
٤	٠,٧٠	١٨	٠,٧٣	٣٢	٠,٧٠
٥	٠,٦١	١٩	٠,٦٢	٣٣	٠,٦٤
٦	٠,٦١	٢٠	٠,٨٣	٣٤	٠,٦٥
٧	٠,٦٦	٢١	٠,٧٦	٣٥	٠,٦٠
٨	٠,٦٧	٢٢	٠,٧٢	٣٦	٠,٦٨
٩	٠,٦١	٢٣	٠,٦٧	٣٧	٠,٧٥
١٠	٠,٧٢	٢٤	٠,٦٣	٣٨	٠,٧١
١١	٠,٧١	٢٥	٠,٦٦	٣٩	٠,٦٠
١٢	٠,٧١	٢٦	٠,٦٨	٤٠	٠,٦٠
١٣	٠,٧٢	٢٧	٠,٦٥		
١٤	٠,٧١	٢٨	٠,٦٧		

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن التحليل العاملي لجميع قيم فقرات أداة الدراسة مقبول إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية على ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

5.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (4.3).

جدول ٤,٣: نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
١	الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	١٠	٠,٨٤
٢	المشاركة في اتخاذ القرار	٤	٠,٨٢
٣	نظم العمل وإجراءاته	٩	٠,٨٤
٤	الحوافز	٥	٠,٨٣
٥	التدريب والتطوير	١٢	٠,٩٢
٦	أنماط الاتصال	١٤	٠,٩١
٧	الدرجة الكلية	٥٤	٠,٩٦
٨	الاحتراق الوظيفي	٤٠	٠,٩٣

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.3) أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

6.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة ٥ درجات، أوافق ٤ درجات، محايد ٣ درجات، غير موافق درجتين، وأعطيت الإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت درجة شيوع المناخ التنظيمي، ودرجة

الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية والعكس صحيح.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، واختبار توكي (tukey test)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.3).

جدول ٥,٣: مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة.

المتوسط الحسابي	الدرجة	المعيار
٢,٣٣-١	قليلة	-انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٣,٦٧-٢,٣٤	متوسطة	الوسط
٥-٣,٦٨	كبيرة	+انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لتحليل بيانات الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها وأهدافها، وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

1.4 نتائج السؤال الأول

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية؟ استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (1.4-7.4).

جدول ١،٤-أ: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية

الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	١٤٣	٣,٢٣	٠,٦٩	64.6
المشاركة في اتخاذ القرار	١٤٣	٣,١٩	٠,٨٩	63.8
نظم العمل وإجراءاته	١٤٣	٣,٢٥	٠,٧٢	٦٥,٠

جدول ١,٤ ب: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية

الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
الحوافز	١٤٣	٢,٨٠	٠,٨٩	٥٦,٠
التدريب والتطوير	١٤٣	٣,١٣	٠,٨٠	62.6
أنماط الاتصال	١٤٣	٣,٣٥	٠,٧٢	٦٧,٠
الدرجة الكلية	١٤٣	٣,٢٠	٠,٦٥	٦٤,٠

يتضح من الجدول (1.4) أن واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (٣,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٦٥). وقد جاء في مقدمة هذا الواقع: الاهتمام بأنماط الاتصال، تلاه نظم وإجراءات العمل، والهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، فالمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتطوير، فنظام الحوافز، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

جدول ٢,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
التعليمات الصادرة عن المدير مفهومة من قبل الموظفين.	٣,٦٣	٠,٩٧	72.6
الأنظمة المتعلقة بتنفيذ العمل واضحة.	٣,٥٣	١,٠٤	70.6
القواعد التي تتعلق بالعمل واضحة للعاملين.	٣,٤٠	١,٠٠	٦٨,٠
يراعى التخصص عند تقسيم العمل على الموظفين.	٣,٣٧	١,١٤	67.4
هناك وصف وظيفي محدد مكتوب لكل وظيفة.	٣,٢٤	١,١٠	64.8
يوجد معايير محددة لأداء الموظفين كلا حسب مسؤولياته.	٣,٢١	١,٠٣	64.2
يحرص المدير على إيصال التوجيهات مكتوبة.	٣,٢٠	١,١٠	٦٤,٠
يراعي المسؤول المؤهلات المطلوبة عند تقسيم العمل.	٣,٠٦	١,٠٠	61.2
يتم اجراء تقويم مستمر للتأكد من تحقيق اهداف المؤسسة .	٢,٩٧	١,١١	59.4
يتناسب عدد الموظفين مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.	٢,٧٥	١,٢٠	٥٥,٠
الدرجة الكلية:	٣,٢٣	٠,٦٩	64.6

يوضح الجدول (2.4) واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: أن التعليمات الصادرة عن المدير مفهومة من قبل الموظفين، وكان أدائها أن عدد الموظفين في المديرية يتناسب مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

جدول ٣,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة حسب الأهمية:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
تفويض المؤسسة المرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرار.	٣,٣٠	١,١٢	٦٦,٠
يتم اتخاذ القرار بناء على معلومات مناسبة توفرها المؤسسة.	٣,٢٧	١,٠٢	65.4
يقوم المدير باتخاذ القرارات بالتشاور مع المرؤوسين.	٣,١٢	١,١٢	62.4
القرارات التي يتم اتخاذها من قبل أشخاص مناسبين ذوي علاقة.	٣,٠٨	١,١٥	61.6
الدرجة الكلية:	٣,١٩	٠,٨٩	63.8

يوضح الجدول (3.4) واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تفويض المؤسسة للمرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرار، وكان أدائها اتخاذ القرارات من قبل أشخاص مناسبين ذوي علاقة، وذلك كما في الجدول أعلاه.

جدول ٤,٤-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم العمل وإجراءاته مرتبة حسب الأهمية:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
أقوم بإنجاز المهام الموكلة لي دون الحاجة إلى وجود رقابة علي.	٤,٠٣	٠,٩٦	80.6
يفوضني الرئيس لإنهاء متطلبات عملي بدون أخذ الموافقة باستمرار.	٣,٣٣	٠,٩٩	66.6

جدول ٤,٤-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم العمل وإجراءاته مرتبة حسب الأهمية:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
يتفهم المدير الأخطاء غير المقصودة من الموظف حال وقوعها.	٣,٢٧	١,١٢	65.4
يسود المؤسسة روح فريق العمل الواحد.	٣,٢٥	١,١٤	٦٥,٠
يظهر المدير التقدير والاهتمام بإنجازات الموظفين.	٣,١٧	١,١١	63.4
يُتيح المدير الفرصة للموظفين باتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.	٣,١٥	١,١١	٦٣,٠
يتم اتخاذ إجراءات تأديبية حسب القانون بحق الموظفين المقصرين.	٣,١١	١,١٥	62.2
يشجع المدير التنافس المحمود بين الموظفين.	٣,٠٦	١,٠٥	61.2
يطبق المدير القوانين بشكل عادل على الجميع.	٢,٩٢	١,١٢	58.4
الدرجة الكلية:	٣,٢٥	٠,٧٢	٦٥,٠

يوضح الجدول (٤,٤) واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم العمل وإجراءاته مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: قيام العاملين بانجاز المهام الموكلة إليهم دون الحاجة إلى رقابة، وكان أدناها تطبيق المديرين القوانين بشكل عادل على الجميع، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

جدول ٥,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الحوافز مرتبة حسب الأهمية:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل سوي.	٣,٠١	١,٢٢	60.2
يقوم المدير برفع الروح المعنوية للموظفين.	٢,٩٩	١,١٨	59.8
يتم محاسبة ومساءلة المقصرين بالعمل دون محاباة.	٢,٧٨	١,٠٩	55.6
يتناسب حجم المزايا التي حصل عليها مقارنة مع حجم الأداء الذي أقدمه.	٢,٦٥	١,١٧	٥٣,٠
يُقدم المدير حوافز معنوية تشجيعية للعاملين المميزين وفقاً لأدائهم.	٢,٦٢	١,٠٩	52.4
الدرجة الكلية:	٢,٨٠	٠,٨٩	٥٦,٠

يوضح الجدول (5.4) واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الحوافز مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تقييم أداء الموظفين بشكل سوي، وكان أدائها تقديم المدير لحوافز معنوية تشجيعية للعاملين المميزين وفقا لأدائهم، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

جدول ٦,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور التدريب والتطوير مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
تركز إدارة المديرية على استخدام التكنولوجيا لزيادة إنتاج العاملين	٣,٤٣	١,٠٣	68.6
يتم اعتماد الإجراءات الحديثة في عمل موظفين المديرية.	٣,٣٢	١,٠٥	66.4
يتم اختيار مدربين ذوي خبرة لتنفيذ برامج التدريب.	٣,٣٠	١,٠٩	٦٦,٠
تستجيب آليات العمل في المؤسسة لمتطلبات التطوير والتغيير.	٣,٢٣	١,٠٤	64.6
يتم التركيز على البرامج التدريبية التي تسهم في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.	٣,٢١	١,١٠	64.2
يتم تنظيم برامج لتدريب العاملين بناء على حاجات العمل.	٣,١٧	١,١٥	63.4
تبذل المديرية جهوداً دائمة في تطوير قدرات العاملين.	٣,١٤	١,١٨	62.8
تعالج الانتقادات الموجهة نحو أداء المديرية بشكل جاد.	٣,١١	١,٠٢	62.2
يتم عقد البرامج التدريبية في أوقات تتناسب مع أوقات الموظفين.	٣,٠١	١,١٢	60.2
يتم تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة باستمرار.	٢,٩٧	١,١٥	59.4
تتاح الفرصة لجميع العاملين وبشكل عادل للالتحاق ببرامج التدريب.	٢,٨٧	١,١٧	57.4
تتم متابعة مخرجات عملية التدريب بعد الانتهاء منها من قبل المدير.	٢,٨٦	١,١٠	57.2
الدرجة الكلية	٣,١٣	٠,٨٠	62.6

يوضح الجدول (6.4) واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور التدريب والتطوير مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تركيز إدارة المديرية على استخدام التكنولوجيا لزيادة إنتاج العاملين، وكان أدائها متابعة مخرجات عملية التدريب بعد الانتهاء منها من قبل المدير، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

جدول ٧,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور أنماط الاتصال مرتبة حسب الأهمية:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
يستطيع الموظف مقابلة المدير في أي وقت	٣,٩٠	٠,٩٦	٧٨,٠
يوجد حرية للموظفين للاتصال ببعضهم أثناء العمل.	٣,٧٦	١,٠١	75.2
يستخدم المدير لغة الحوار مع الموظفين.	٣,٤٦	١,٠٩	69.2
يسمح المدير للموظفين بالتعبير عن مشاعرهم تجاه العمل.	٣,٤٤	١,١٠	68.8
توجد قنوات واضحة من الاتصال بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.	٣,٣٦	١,٠٤	67.2
يُعبّر الموظفون عن آرائهم ومقترحاتهم بثقة.	٣,٣٤	١,١٠	66.8
يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية للموظفين.	٣,٣٣	١,٠٨	66.6
يحرص المدير على زيارة الأقسام بشكل يومي	٣,٣٠	١,١٦	٦٦,٠
يقيم المدير علاقات حميمة مع الموظفين.	٣,٢٤	١,١٣	64.8
يعد الاتصال المتبع من قبل المسؤولين جيداً.	٣,٢٣	١,٠٤	64.6
أشعر بالرضا حول التعليمات المقدمة لي من المدير.	٣,٢٢	١,٠٥	64.4
تعطي المؤسسة فرصاً للموظفين في إيصال المعلومات للمسؤولين.	٣,١٥	١,٠٩	٦٣,٠
وسيلة الاتصال المعمول بها المخاطبة المكتوبة.	٣,١٣	١,٠١	62.6
يقدم المدير معلومات واضحة عن سير العمل في المؤسسة بشكل مكتوب.	٣,٠٦	١,٠٣	61.2
الدرجة الكلية	٣,٣٥	٠,٧٢	٦٧,٠

يوضح الجدول رقم (7.4) واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور أنماط الاتصال مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: استطاعة الموظف مقابلة المدير في أي وقت، وكان أدناها تقديم المدير لمعلومات واضحة عن سير العمل في المؤسسة بشكل مكتوب، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

2.4 نتائج السؤال الثاني

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ما واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية؟ استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح في الجدولين رقم (8.4-9.4).

جدول ٨،٤: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية

الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
واقع الاحتراق الوظيفي	١٤٣	٢,٧٥	٠,٦٦	٥٥,٠

يتضح من الجدول (8.4) أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (٢,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، وذلك كما هو واضح من المتوسط الحسابي في الجدول أعلاه.

جدول ٩،٤-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
قلة الحوافز تعد سبباً في تزايد حالة الاحتراق الوظيفي لدي.	٣,٦٤	١,٢١	72.8
أشعر بزيادة المهام والواجبات الملقاة علي .	٣,٣٤	١,١٨	66.8
أشعر بالإحباط بسبب عدم تقدير جهودي من قبل المسؤولين.	٣,٢٠	١,٣٣	٦٤,٠
أشعر بأن مهاراتي و قدراتي غير موظفة كما يجب.	٣,١٧	١,٣٥	63.4
أشعر أنني مجهد في نهاية الدوام اليومي.	٣,١٦	١,٢٠	63.2
أشعر أنني أبذل جهداً شاقاً في العمل.	٣,١٥	١,١٥	٦٣,٠
أشعر بالحاجة إلى المزيد من الوقت لإنهاء العمل الموكول إلي.	٣,١٣	١,١٥	62.6
أشعر بحاله من الملل بسبب روتين العمل.	٣,١٢	١,٢٣	62.4

جدول ٩,٤-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
كثرة الالتزامات تشعرني بحالة من الشرود الذهني.	٣,١١	١,٢١	62.2
أشعر بقلّة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي.	٣,٠٥	١,١٧	٦١,٠
تعاملي مع الجمهور طيلة اليوم يجعلني مجهداً.	٣,٠٤	١,٢٦	60.8
هناك عدم موضوعية في تقييم أدائي.	٣,٠٣	١,٣٠	60.6
أشعر بوجود ازدواجية في أداء العاملين في المؤسسة.	٣,٠٢	١,٢٧	60.4
أشعر بتداخل مع الآخرين في الصلاحيات الممنوحة لي.	٣,٠٠	١,٣١	٦٠,٠
لا يسمح لي مديري بالاطلاع على تقييم أدائي الوظيفي.	٢,٩٤	١,٤٩	58.8
نادراً ما يتيح لي مديري فرصة المشاركة في القرار.	٢,٩٢	١,٢٥	58.4
عدم القدرة على التوفيق بين التزاماتي الأسرية ومهامي، تشكل مصدر لمتاعبي النفسية.	٢,٩٠	١,٢٩	٥٨,٠
أشعر بعدم وضوح صلاحياتي الوظيفية.	٢,٨٩	١,٣٦	57.8
عملي لا يتطلب شيئاً من التحدي.	٢,٨٨	١,٢٩	57.6
أشعر بالفشل في تحقيق احتياجاتي الشخصية المتوقعة من الوظيفة.	٢,٨٥	١,٢٣	٥٧,٠
أشعر بعدم الرضا الوظيفي.	٢,٨٤	١,٤٠	56.8
تجاهل رغبتني في التطوير والتعلم في عملي يشكل إحباطاً مستمراً لي.	٢,٧٩	١,٢٠	55.8
لا يوجد لدي صلاحيات للتصرف في روح النظام.	٢,٧٨	١,٢٢	55.6
أشعر أن متطلبات العمل تؤثر على حياتي العائلية.	٢,٧١	١,٣٥	54.2
أشعر بالإحباط في عملي.	٢,٦٧	١,٣٥	53.4
أشعر أنني أقوم أحياناً بتنفيذ بعض الأعمال التي لا تتفق مع مبادئني.	٢,٦٢	١,٤٤	52.4
أشعر بعدم الاستقرار إذا تغير نمط العمل.	٢,٥٩	١,٣٢	51.8
أشعر بعدم توفير التدريب الكافي لأداء العمل بشكل فاعل.	٢,٥٧	١,٢٣	51.4
أشعر بصعوبة وتعقيد المهام المسندة إلي.	٢,٥٥	١,١٢	٥١,٠
أشعر بعدم الرغبة في تقديم مقترحات جديدة للعمل.	٢,٥٤	١,٢٧	50.8
أشعر بأنني تحت المراقبة المستمرة للتأكد من أداء عملي.	٢,٥٠	١,٢٢	٥٠,٠
أشعر أن هناك شيئاً من عدم الثقة بيني وبين زملائي في العمل.	٢,٤٢	١,٣٥	48.4
أشعر بأنني أتعامل مع بعض المراجعين بجفاء.	٢,٢٠	١,١٩	٤٤,٠
أشعر أن قدراتي في العمل أصبحت محدودة.	٢,١٧	١,١٧	43.4

جدول ٩,٤-ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
أشعر بأنني أصبحت أكثر قسوة على الآخرين منذ أن توليت عملي هذا.	٢,١٦	١,٢٩	43.2
أشعر بانخفاض مستوى أدائي في العمل.	٢,١٥	١,١٩	٤٣,٠
أشعر بأنني أتجاهل احتياجات الجمهور.	٢,١٤	١,١٠	42.8
أشعر بأنني أتجاهل مشاعر زملائي في العمل.	٢,١٣	١,١٥	42.6
أشعر بنوع من الإحراج عند سؤالي عن عملي.	٢,٠٨	١,٢٧	41.6
أشعر أن نوعية العمل الموكل لي يحتاج إلى قدرات ومهارات أعلى.	٢,٠٦	١,١٨	41.2
الدرجة الكلية	٢,٧٥	٠,٦٦	٥٥,٠

يوضح الجدول (9.4) واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: قلة الحوافز، والتي تعد سبباً في تزايد حالة الاحتراق الوظيفي، وكان أداها شعور الموظفين بأن نوعية العمل الموكل إليهم يحتاج إلى قدرات ومهارات أعلى، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

3.4 الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: الجنس، ومكان العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي.

١,٣,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار ت (t-test)

للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، (جدول 10.4).

جدول ١٠،٤-أ: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الهيكل التنظيمي وتنظيم العمل	ذكر	٩٢	٣,٣٣	٠,٦٦	١٤١	٢,٤٠٣	٠,٠١٨
	أنثى	٥١	٣,٠٥	٠,٧١			
المشاركة في اتخاذ القرار	ذكر	٩٢	٣,٣٥	٠,٨٥	١٤١	٢,٩٧٤	٠,٠٠٣
	أنثى	٥١	٢,٩٠	٠,٨٩			
نظم وإجراءات العمل	ذكر	٩٢	٣,٣٦	٠,٧٦	١٤١	٢,٤٨٠	٠,٠١٤
	أنثى	٥١	٣,٠٥	٠,٥٩			

جدول ١٠،٤-ب: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الحوافز	ذكر	٩٢	٢,٩٧	٠,٨٦	١٤١	٣,١١٥	٠,٠٠٢
	أنثى	٥١	٢,٥٠	٠,٨٨			
التدريب والتطوير	ذكر	٩٢	٣,٢٥	٠,٧٨	١٤١	٢,٣٣٩	٠,٠٢١
	أنثى	٥١	٢,٩٢	٠,٨١			
أنماط الاتصال	ذكر	٩٢	٣,٤٩	٠,٦٩	١٤١	٣,٢٨٦	٠,٠٠١
	أنثى	٥١	٣,٠٩	٠,٧١			
الدرجة الكلية	ذكر	٩٢	٣,٣٣	٠,٦٤	١٤١	٣,٢٥٧	٠,٠٠١
	أنثى	٥١	٢,٩٧	٠,٦٠			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، لصالح العاملين الذكور الذين أكدوا بدرجة أكبر من الإناث على شيوع المناخ التنظيمي في هذه المديريات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

٢,٣,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11.4).

جدول ١١,٤: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل

الأبعاد	مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	الخليل	٧٣	٣,٠٨	٠,٦٦	١٤١	-٢,٧٥٤	٠,٠٠٧
	بيت لحم	٧٠	٣,٣٩	٠,٦٩			
المشاركة في اتخاذ القرار	الخليل	٧٣	٣,٠٩	٠,٩٢	١٤١	-١,٣٢٢	٠,١٨٨
	بيت لحم	٧٠	٣,٢٩	٠,٨٥			
نظم العمل وإجراءاته	الخليل	٧٣	٣,١٤	٠,٧٥	١٤١	١,٨٢٢	٠,٠٧١
	بيت لحم	٧٠	٣,٣٦	٠,٦٧			
الحوافز	الخليل	٧٣	٢,٧٦	٠,٩١	١٤١	-٠,٦٥٦	٠,٥١٣
	بيت لحم	٧٠	٢,٨٦	٠,٨٧			
التدريب والتطوير	الخليل	٧٣	٣,٠٠	٠,٨٠	١٤١	-٢,٠١٦	٠,٠٤٦
	بيت لحم	٧٠	٣,٢٧	٠,٧٨			
أنماط الاتصال	الخليل	٧٣	٣,١٨	٠,٧٦	١٤١	-٢,٨٨١	٠,٠٠٥
	بيت لحم	٧٠	٣,٥٢	٠,٦٤			
الدرجة الكلية	الخليل	٧٣	٣,٠٧	٠,٦٧	١٤١	-٢,٤٩١	٠,٠١٤
	بيت لحم	٧٠	٣,٣٤	٠,٦٠			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١١,٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت الفروق في أبعاد: الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، والتدريب والتطوير، وأنماط الاتصال، لصالح العاملين في مديريات محافظة بيت لحم الذين أكدوا بدرجة أكبر على شيوع المناخ التنظيمي في هذه المديريات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

٣,٣,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12.4).

جدول ١٢,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	بين المجموعات	٣	١,٧٤٠	٠,٥٨٠	١,٢١٣	٠,٣٠٨
	داخل المجموعات	١٣٩	٦٦,٤٦٦	٠,٤٧٨		
	المجموع	١٤٢	٦٨,٢٠٥	—		
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	٣	٠,٣٧٧	٠,١٢٦	٠,١٥٥	٠,٩٢٧
	داخل المجموعات	١٣٩	١١٢,٨٣٥	٠,٨١٢		
	المجموع	١٤٢	١١٣,٢١٢	—		
نظم العمل وإجراءاته	بين المجموعات	٣	٠,٧٠٤	٠,٢٣٥	٠,٤٤٢	٠,٧٢٣
	داخل المجموعات	١٣٩	٧٣,٧٨٦	٠,٥٣١		
	المجموع	١٤٢	٧٤,٤٩٠	—		
الحوافز	بين المجموعات	٣	١,٢٥٦	٠,٤١٩	٠,٥١٧	٠,٦٧١
	داخل المجموعات	١٣٩	١١٢,٤٥١	٠,٨٠٩		
	المجموع	١٤٢	١١٣,٧٠٦	—		
التدريب والتطوير	بين المجموعات	٣	٠,٩٨٣	٠,٣٢٨	٠,٤٩٨	٠,٦٨٤
	داخل المجموعات	١٣٩	٩١,٤٨٦	٠,٦٥٨		
	المجموع	١٤٢	٩٢,٤٧٠	—		
أنماط الاتصال	بين المجموعات	٣	١,٨٠٩	٠,٦٠٣	١,١٣٩	٠,٣٣٦
	داخل المجموعات	١٣٩	٧٣,٦٣٢	٠,٥٣٠		
	المجموع	١٤٢	٧٥,٤٤١	—		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣	٠,٩٠٠	٠,٣٠٠	٠,٧٠٢	٠,٥٥٢
	داخل المجموعات	١٣٩	٥٩,٣٥٧	٠,٤٢٧		
	المجموع	١٤٢	٦٠,٢٥٧	—		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (١٢,٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول ١٣,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	-٣٠	١٩	٣,٠٣	٠,٨٤
	٣٩-٣٠	٧٣	٣,٣٣	٠,٦٢
	٤٩-٤٠	٤١	٣,١٩	٠,٦٦
	+٥٠	١٠	٣,٠٨	٠,٩٢
المشاركة في اتخاذ القرار	-٣٠	١٩	٣,١١	٠,٩٦
	٣٩-٣٠	٧٣	٣,٢١	٠,٨٩
	٤٩-٤٠	٤١	٣,٢١	٠,٨٢
	+٥٠	١٠	٣,٠٥	١,١١
نظم العمل وإجراءاته	-٣٠	١٩	٣,١٥	٠,٨٥
	٣٩-٣٠	٧٣	٣,٢٧	٠,٦٨
	٤٩-٤٠	٤١	٣,٣٠	٠,٦٩
	+٥٠	١٠	٣,٠٦	٠,٩١
الحوافز	-٣٠	١٩	٢,٦٤	١,١٤
	٣٩-٣٠	٧٣	٢,٧٨	٠,٨٨
	٤٩-٤٠	٤١	٢,٩٣	٠,٨٢
	+٥٠	١٠	٢,٨٢	٠,٧٨
التدريب والتطوير	-٣٠	١٩	٢,٩٦	٠,٨٤
	٣٩-٣٠	٧٣	٣,١٩	٠,٨٥
	٤٩-٤٠	٤١	٣,١٣	٠,٦٨
	+٥٠	١٠	٣,٠١	٠,٩٠
أنماط الاتصال	-٣٠	١٩	٣,١٩	٠,٨٨
	٣٩-٣٠	٧٣	٣,٤٦	٠,٧١
	٤٩-٤٠	٤١	٣,٢٦	٠,٦٣
	+٥٠	١٠	٣,٢٤	٠,٨٦
الدرجة الكلية	-٣٠	١٩	٣,٠٤	٠,٨٠
	٣٩-٣٠	٧٣	٣,٢٦	٠,٦٢
	٤٩-٤٠	٤١	٣,١٩	٠,٥٧
	+٥٠	١٠	٣,٠٧	٠,٨٢

٤,٣,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14.4).

جدول ١٤,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي ونسب العمل	بين المجموعات	٣	١,٥٤٤	٠,٥١٥	١,٠٧٣	٠,٣٦٣
	داخل المجموعات	١٣٩	٦٦,٦٦١	٠,٤٨٠		
	المجموع	١٤٢	٦٨,٢٠٥	—		
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	٣	٧,١٠١	٢,٣٦٧	٣,١٠١	٠,٠٢٩
	داخل المجموعات	١٣٩	١٠٦,١١١	٠,٧٦٣		
	المجموع	١٤٢	١١٣,٢١٢	—		
نظم وإجراءات العمل	بين المجموعات	٣	١,٩١٥	٠,٦٣٨	١,٢٢٣	٠,٣٠٤
	داخل المجموعات	١٣٩	٧٢,٥٧٥	٠,٥٢٢		
	المجموع	١٤٢	٧٤,٤٩٠	—		
الحوافز	بين المجموعات	٣	٣,٩١٠	١,٣٠٣	١,٦٥٠	٠,١٨١
	داخل المجموعات	١٣٩	١٠٩,٧٩٦	٠,٧٩٠		
	المجموع	١٤٢	١١٣,٧٠٦	—		
التدريب والتطوير	بين المجموعات	٣	٠,٥٥٣	٠,١٨٤	٠,٢٧٩	٠,٨٤١
	داخل المجموعات	١٣٩	٩١,٩١٧	٠,٦٦١		
	المجموع	١٤٢	٩٢,٤٧٠	—		
أنماط الاتصال	بين المجموعات	٣	١,١٦٢	٠,٣٨٧	٠,٧٢٥	٠,٥٣٩
	داخل المجموعات	١٣٩	٧٤,٢٧٩	٠,٥٣٤		
	المجموع	١٤٢	٧٥,٤٤١	—		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣	١,٤١٦	٠,٤٧٢	١,١١٥	٠,٣٤٥
	داخل المجموعات	١٣٩	٥٨,٨٤١	٠,٤٢٣		
	المجموع	١٤٢	٦٠,٢٥٧	—		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وكانت الفروق في محور المشاركة في اتخاذ القرار، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15.4).

جدول ١٥,٤: نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المقارنات	توجيهي فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
لمشاركة في اتخاذ القرار	توجيهي فأقل		-٠,٣٠٤٣٠	٠,٢١٠٧٩	٠,٢٦٩٢٣
	دبلوم			٠,٥١٥٠٩*	٠,٥٧٣٥٣
	بكالوريوس				٠,٠٥٨٤٤
	دراسات عليا				

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول (15.4) أن الفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور المشاركة في اتخاذ القرار كانت بين العاملين ذوي المؤهل العلمي دبلوم وبكالوريوس، لصالح الفئة الأولى، الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في الجدول رقم (16.4).

جدول ١٦,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	توجيهي فأقل	١٣	٣,٢٥	٠,٨١
	دبلوم	٣٤	٣,٤١	٠,٥٦
	بكالوريوس	٧٧	٣,١٨	٠,٦٧
	دراسات عليا	١٩	٣,١١	٠,٨٧
المشاركة في اتخاذ القرار	توجيهي فأقل	١٣	٣,٢٦	١,٠٤
	دبلوم	٣٤	٣,٥٧	٠,٦٩
	بكالوريوس	٧٧	٣,٠٥	٠,٨٦
	دراسات عليا	١٩	٣,٠٠	١,٠٥
نظم العمل وإجراءاته	توجيهي فأقل	١٣	٣,٠٢	٠,٩٧
	دبلوم	٣٤	٣,٤٢	٠,٦٣
	بكالوريوس	٧٧	٣,٢٠	٠,٧٠
	دراسات عليا	١٩	٣,٣٠	٠,٧٦
الحوافز	توجيهي فأقل	١٣	٢,٦١	١,١٩
	دبلوم	٣٤	٣,٠٧	٠,٨١
	بكالوريوس	٧٧	٢,٧٠	٠,٨٢
	دراسات عليا	١٩	٢,٨٩	١,٠٣
التدريب والتطوير	توجيهي فأقل	١٣	٣,١٦	١,٠٢
	دبلوم	٣٤	٣,٢٣	٠,٨٧
	بكالوريوس	٧٧	٣,٠٨	٠,٧٤
	دراسات عليا	١٩	٣,١٤	٠,٨١
أنماط الاتصال	توجيهي فأقل	١٣	٣,٢٩	٠,٩٩
	دبلوم	٣٤	٣,٥١	٠,٦٠
	بكالوريوس	٧٧	٣,٣١	٠,٧١
	دراسات عليا	١٩	٣,٢٧	٠,٧٩
الدرجة الكلية	توجيهي فأقل	١٣	٣,١٤	٠,٨٧
	دبلوم	٣٤	٣,٣٨	٠,٥٧
	بكالوريوس	٧٧	٣,١٤	٠,٦١
	دراسات عليا	١٩	٣,١٦	٠,٧٦

٥,٣,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17.4).

جدول ١٧،٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي وتقاسيم العمل	بين المجموعات	٤	٠,٨٨٧	٠,٢٢	٠,٤٥٥	٠,٧٦٩
	داخل المجموعات	١٣٨	٦٧,٣١٨	٠,٤٨٨		
	المجموع	١٤٢	٦٨,٢٠٥	—		
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٣,٣٧٤	٠,٨٤٤	١,٠٦٠	٠,٣٧٩
	داخل المجموعات	١٣٨	١٠٩,٨٣٧	٠,٧٩٦		
	المجموع	١٤٢	١١٣,٢١٢	—		
نظم العمل وإجراءاته	بين المجموعات	٤	٣,٠٩١	٠,٧٧٣	١,٤٩٤	٠,٢٠٧
	داخل المجموعات	١٣٨	٧١,٣٩٨	٠,٥١٧		
	المجموع	١٤٢	٧٤,٤٩٠	—		
الحوافز	بين المجموعات	٤	٤,٨٠٣	١,٢٠١	١,٥٢٢	٠,١٩٩
	داخل المجموعات	١٣٨	١٠٨,٩٠٣	٠,٧٨٩		
	المجموع	١٤٢	١١٣,٧٠٦	—		
التدريب والتطوير	بين المجموعات	٤	٤,٩٦٦	١,٢٤٢	١,٩٥٨	٠,١٠٤
	داخل المجموعات	١٣٨	٨٧,٥٠٣	٠,٦٣٤		
	المجموع	١٤٢	٩٢,٤٧٠	—		
أنماط الاتصال	بين المجموعات	٤	١,٥٦٦	٠,٣٩١	٠,٧٣١	٠,٥٧٢
	داخل المجموعات	١٣٨	٧٣,٨٧٥	٠,٥٣٥		
	المجموع	١٤٢	٧٥,٤٤١	—		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤	١,٨٥٧	٠,٤٦٤	١,٠٩٧	٠,٣٦١
	داخل المجموعات	١٣٨	٥٨,٤٠٠	٠,٤٢٣		
	المجموع	١٤٢	٦٠,٢٥٧	—		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول ١٨,٤-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي وتنظيم العمل	-٥	١٦	٣,٠٤	٠,٨١
	٩-٥	٢٧	٣,٣٣	٠,٧٥
	١٤-١٠	٥٦	٣,٢٥	٠,٦٢
	١٩-١٥	٢٩	٣,٢١	٠,٧٠
	+٢٠	١٥	٣,٢٣	٠,٧٠
المشاركة في اتخاذ القرار	-٥	١٦	٢,٩٥	١,٠٣
	٩-٥	٢٧	٣,١٣	٠,٨٨
	١٤-١٠	٥٦	٣,٢٦	٠,٨٩
	١٩-١٥	٢٩	٣,٣٧	٠,٨٣
	+٢٠	١٥	٢,٩١	٠,٨٣
نظم العمل وإجراءاته	-٥	١٦	٣,٠٦	٠,٧٦
	٩-٥	٢٧	٣,٣٥	٠,٧١
	١٤-١٠	٥٦	٣,٢٥	٠,٧١
	١٩-١٥	٢٩	٣,٤٢	٠,٦٦
	+٢٠	١٥	٢,٩٤	٠,٧٨
الحوافز	-٥	١٦	٢,٤٥	٠,٩٨
	٩-٥	٢٧	٢,٩٣	٠,٩١
	١٤-١٠	٥٦	٢,٧٤	٠,٩٢
	١٩-١٥	٢٩	٣,٠٦	٠,٧٥
	+٢٠	١٥	٢,٧٢	٠,٨٢
التدريب والتطوير	-٥	١٦	٢,٨٨	٠,٨٦
	٩-٥	٢٧	٣,٣٣	٠,٨٣
	١٤-١٠	٥٦	٢,٩٨	٠,٧٦
	١٩-١٥	٢٩	٣,٣٧	٠,٧٨
	+٢٠	١٥	٣,١٢	٠,٧٨
أنماط الاتصال	-٥	١٦	٣,٣٢	١,٠١
	٩-٥	٢٧	٣,٤٤	٠,٨١
	١٤-١٠	٥٦	٣,٣٢	٠,٦١
	١٩-١٥	٢٩	٣,٤٦	٠,٧٣
	+٢٠	١٥	٣,١٠	٠,٦٠

جدول ١٨،٤ ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	-٥	١٦	٣,٠٢	٠,٧٨
	٩-٥	٢٧	٣,٣١	٠,٧٠
	١٤-١٠	٥٦	٣,١٦	٠,٥٨
	١٩-١٥	٢٩	٣,٣٤	٠,٦٤
	+٢٠	١٥	٣,٠٥	٠,٦٢

٦,٣,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (19.4).

جدول ١٩،٤ أ-: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	بين المجموعات	٤	٠,٦٢٩	٠,١٥٧	٠,٣٢١	٠,٨٦٣
	داخل المجموعات	١٣٨	٦٧,٥٧٦	٠,٤٩٠		
	المجموع	١٤٢	٦٨,٢٠٥	—		
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	١,٣٧٤	٠,٣٤٤	٠,٤٢٤	٠,٧٩١
	داخل المجموعات	١٣٨	١١١,٨٣٧	٠,٨١٠		
	المجموع	١٤٢	١١٣,٢١٢	—		

جدول ١٩,٤ ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
نظم العمل وإجراءاته	بين المجموعات	٤	١,٢٢٢	٠,٣٠٦	٠,٥٧٥	٠,٦٨١
	داخل المجموعات	١٣٨	٧٣,٢٦٨	٠,٥٣١		
	المجموع	١٤٢	٧٤,٤٩٠	—		
الحوافز	بين المجموعات	٤	٣,٦١٢	٠,٩٠٣	١,١٣٢	٠,٣٤٤
	داخل المجموعات	١٣٨	١١٠,٠٩٤	٠,٧٩٨		
	المجموع	١٤٢	١١٣,٧٠٦	—		
التدريب والتطوير	بين المجموعات	٤	٢,٣١١	٠,٥٧٨	٠,٨٨٤	٠,٤٧٥
	داخل المجموعات	١٣٨	٩٠,١٥٨	٠,٦٥٣		
	المجموع	١٤٢	٩٢,٤٧٠	—		
أنماط الاتصال	بين المجموعات	٤	٠,٤٨٤	٠,١٢١	٠,٢٢٣	٠,٩٢٥
	داخل المجموعات	١٣٨	٧٤,٩٥٧	٠,٥٤٣		
	المجموع	١٤٢	٧٥,٤٤١	—		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤	٠,٨٦١	٠,٢١٥	٠,٥٠٠	٠,٧٣٥
	داخل المجموعات	١٣٨	٥٩,٣٩٥	٠,٤٣٠		
	المجموع	١٤٢	٦٠,٢٥٧	—		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري، وبذلك تقبل الفرضية

٧,٣,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين

حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول (21.4).

جدول ٢٠,٤-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري

الأبعاد	الدخل الشهري بالشيك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	-٢٠٠٠	١٦	٣,٢١	٠,٦٤
	٢٥٠٠-٢٠٠٠	٣٠	٣,٢٢	٠,٦٩
	٣٠٠٠-٢٥٠١	٤٥	٣,١٥	٠,٧٣
	٣٥٠٠-٣٠٠١	١٩	٣,٣١	٠,٦٤
	+٣٥٠٠	٣٣	٣,٣١	٠,٧١
المشاركة في اتخاذ القرار	-٢٠٠٠	١٦	٢,٩٥	٠,٧٩
	٢٥٠٠-٢٠٠٠	٣٠	٣,٢٥	١,٠٠
	٣٠٠٠-٢٥٠١	٤٥	٣,١٧	٠,٩٠
	٣٥٠٠-٣٠٠١	١٩	٣,١٧	٠,٧٩
	+٣٥٠٠	٣٣	٣,٢٨	٠,٨٩
نظم العمل وإجراءاته	-٢٠٠٠	١٦	٣,٢٥	٠,٧٤
	٢٥٠٠-٢٠٠٠	٣٠	٣,١٢	٠,٧٦
	٣٠٠٠-٢٥٠١	٤٥	٣,٢٢	٠,٦٦
	٣٥٠٠-٣٠٠١	١٩	٣,٢٨	٠,٨٣
	+٣٥٠٠	٣٣	٣,٣٩	٠,٧٠
الحوافز	-٢٠٠٠	١٦	٢,٩١	٠,٩٩
	٢٥٠٠-٢٠٠٠	٣٠	٢,٦٤	٠,٩٢
	٣٠٠٠-٢٥٠١	٤٥	٢,٦٧	٠,٩٣
	٣٥٠٠-٣٠٠١	١٩	٢,٩٥	٠,٨٢
	+٣٥٠٠	٣٣	٣,٠١	٠,٧٨
التدريب والتطوير	-٢٠٠٠	١٦	٣,٠٠	٠,٨٧
	٢٥٠٠-٢٠٠٠	٣٠	٢,٩٤	٠,٨٦
	٣٠٠٠-٢٥٠١	٤٥	٣,١٥	٠,٨٢
	٣٥٠٠-٣٠٠١	١٩	٣,٢٩	٠,٨٣
	+٣٥٠٠	٣٣	٣,٢٥	٠,٦٨
أنماط الاتصال	-٢٠٠٠	١٦	٣,٤٠	٠,٨٠
	٢٥٠٠-٢٠٠٠	٣٠	٣,٢٩	٠,٨٢
	٣٠٠٠-٢٥٠١	٤٥	٣,٣٠	٠,٧٥
	٣٥٠٠-٣٠٠١	١٩	٣,٣٩	٠,٧٣
	+٣٥٠٠	٣٣	٣,٤٢	٠,٥٨

جدول ٢٠,٤-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري

الأبعاد	الدخل الشهري بالشيكل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	-٢٠٠٠	١٦	٣,١٧	٠,٦٨
	٢٥٠٠-٢٠٠٠	٣٠	٣,١١	٠,٧٠
	٣٠٠٠-٢٥٠١	٤٥	٣,١٦	٠,٦٤
	٣٥٠٠-٣٠٠١	١٩	٣,٢٨	٠,٦٩
	+٣٥٠٠	٣٣	٣,٣١	٠,٥٧

جدول ٢١,٤-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	بين المجموعات	٤	١,٥٠٢	٠,٣٧٦	٠,٧٧٧	٠,٥٤٢
	داخل المجموعات	١٣٨	٦٦,٧٠٣	٠,٤٨٣		
	المجموع	١٤٢	٦٨,٢٠٥	-		
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤	٢,٢٤٥	٠,٥٦١	٠,٦٩٨	٠,٥٩٥
	داخل المجموعات	١٣٨	١١٠,٩٦٦	٠,٨٠٤		
	المجموع	١٤٢	١١٣,٢١٢	-		
نظم العمل وإجراءاته	بين المجموعات	٤	٣,٨١٥	٠,٩٥٤	١,٨٦٢	٠,١٢٠
	داخل المجموعات	١٣٨	٧٠,٦٧٤	٠,٥١٢		
	المجموع	١٤٢	٧٤,٤٩٠	-		
الحوافز	بين المجموعات	٤	٢,١٤٧	٠,٥٣٧	٠,٦٦٤	٠,٦١٨
	داخل المجموعات	١٣٨	١١١,٥٥٩	٠,٨٠٨		
	المجموع	١٤٢	١١٣,٧٠٦	-		
التدريب والتطوير	بين المجموعات	٤	٤,٥٨٤	١,١٤٦	١,٧٩٩	٠,١٣٢
	داخل المجموعات	١٣٨	٨٧,٨٨٦	٠,٦٣٧		
	المجموع	١٤٢	٩٢,٤٧٠	-		

جدول ٢١،٤-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أنماط الاتصال	بين المجموعات	٤	٣,٦٨٤	٠,٩٢١	١,٧٧١	٠,١٣٨
	داخل المجموعات	١٣٨	٧١,٧٥٧	٠,٥٢٠		
	المجموع	١٤٢	٧٥,٤٤١	—		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤	٢,٤٨٤	٠,٦٢١	١,٤٨٣	٠,٢١١
	داخل المجموعات	١٣٨	٥٧,٧٧٣	٠,٤١٩		
	المجموع	١٤٢	٦٠,٢٥٧	—		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تقبل الفرضية

جدول ٢٢،٤-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	مدير	١٨	٣,٥٠	٠,٦٠
	نائب مدير	١٨	٣,٢٣	٠,٨٠
	رئيس قسم	٣٤	٣,١٩	٠,٦٣
	رئيس شعبة	١٣	٣,٢٢	٠,٣٧
	موظف	٦٠	٣,١٨	٠,٧٦
المشاركة في اتخاذ القرار	مدير	١٨	٣,٣١	٠,٩١
	نائب مدير	١٨	٣,١٨	٠,٨٨
	رئيس قسم	٣٤	٣,٢٧	٠,٩٥
	رئيس شعبة	١٣	٢,٨٢	٠,٦٤
	موظف	٦٠	٣,١٩	٠,٩٠

جدول ٢٢,٤-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نظم العمل وإجراءاته	مدير	١٨	٣,٤٠	٠,٧٢
	نائب مدير	١٨	٣,٥٠	٠,٧٧
	رئيس قسم	٣٤	٣,٢٩	٠,٧٢
	رئيس شعبة	١٣	٢,٨٥	٠,٥٦
	موظف	٦٠	٣,٢٠	٠,٧١
الحوافز	مدير	١٨	٣,٠١	٠,٨٦
	نائب مدير	١٨	٢,٩٧	٠,٧٧
	رئيس قسم	٣٤	٢,٧٩	٠,٩٨
	رئيس شعبة	١٣	٢,٥٦	٠,٦٩
	موظف	٦٠	٢,٧٦	٠,٩٢
التدريب والتطوير	مدير	١٨	٣,٢٨	٠,٧٠
	نائب مدير	١٨	٣,٥٠	٠,٧٩
	رئيس قسم	٣٤	٣,٠٨	٠,٨٤
	رئيس شعبة	١٣	٢,٨٠	٠,٦٣
	موظف	٦٠	٣,٠٧	٠,٨٢
أنماط الاتصال	مدير	١٨	٣,٤٤	٠,٦٠
	نائب مدير	١٨	٣,٥٨	٠,٦٣
	رئيس قسم	٣٤	٣,٤١	٠,٧٢
	رئيس شعبة	١٣	٢,٩٣	٠,٦٠
	موظف	٦٠	٣,٣٠	٠,٧٩
الدرجة الكلية	مدير	١٨	٣,٣٦	٠,٥٩
	نائب مدير	١٨	٣,٤٠	٠,٦٦
	رئيس قسم	٣٤	٣,٢١	٠,٦٧
	رئيس شعبة	١٣	٢,٩٠	٠,٣٥
	موظف	٦٠	٣,١٥	٠,٦٨

4.4 الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: الجنس، مكان العمل، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، والمسمى الوظيفي.

١,٤,٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (23.4).

جدول ٢٣,٤: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
ذكر	٩٢	٢,٧٦	٠,٦٤	١٤١	٠,٢٢٠	٠,٨٢٦
أنثى	٥١	٢,٧٤	٠,٧٠			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (23.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

٢,٤,٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة

الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (24.4).

جدول ٢٤,٤: نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل

مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الخليل	٧٣	٢,٧٧	٠,٦٦	١٤١	٠,٢٤٦	٠,٨٠٦
بيت لحم	٧٠	٢,٧٤	٠,٦٦			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

٣,٤,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (25.4).

جدول ٢٥،٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	٣	١,١٨٢	٠,٣٩٤	٠,٨٩٣	٠,٤٤٦
داخل المجموعات	١٣٩	٦١,٢٨٩	٠,٤٤١		
المجموع	١٤٢	٦٢,٤٧١	—		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (25.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول ٢٦،٤: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر

الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٠-	١٩	٢,٧٥	٠,٦٩
٣٠-٣٩	٧٣	٢,٨٣	٠,٦٨
٤٠-٤٩	٤١	٢,٦٣	٠,٦٠
٥٠+	١٠	٢,٦٧	٠,٦٨

٤,٤,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (27.4).

جدول ٢٧,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٣	٠,٢٧٠	٠,٠٩٠	٠,٢٠١	٠,٨٩٥
داخل المجموعات	١٣٩	٦٢,٢٠٠	٠,٤٤٧		
المجموع	١٤٢	٦٢,٤٧١	—		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول ٢٨,٤: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي فأقل	١٣	٢,٧٤	٠,٧٠
دبلوم	٣٤	٢,٧٩	٠,٦٨
بكالوريوس	٧٧	٢,٧٢	٠,٦٤
دراسات عليا	١٩	٢,٨٣	٠,٧١

٥,٤,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (29.4).

جدول ٢٩,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٤	١,٣٤٥	٠,٣٣٦	٠,٧٥٩	٠,٥٥٤
داخل المجموعات	١٣٨	٦١,١٢٦	٠,٤٤٣		
المجموع	١٤٢	٦٢,٤٧١	—		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (29.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول ٣٠,٤: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
—٥	١٦	٢,٧٥	٠,٦٨
٥—٩	٢٧	٢,٩٠	٠,٧٧
١٠—١٤	٥٦	٢,٧١	٠,٦٧
١٥—١٦	٢٩	٢,٦٣	٠,٥٤
٢٠+	١٥	٢,٨٨	٠,٦٠

٦,٤,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول

واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (31.4).

جدول ٣١,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٤	٠,٩١٤	٠,٢٢٨	٠,٥١٢	٠,٧٢٧
داخل المجموعات	١٣٨	٦١,٥٥٧	٠,٤٤٦		
المجموع	١٤٢	٦٢,٤٧١	—		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (31.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول ٣٢,٤: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري

الدخل الشهري بالشيكل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٠٠٠—	١٦	٢,٥٨	٠,٨٧
٢٥٠٠—٢٠٠٠	٣٠	٢,٨٢	٠,٦٣
٣٠٠٠—٢٥٠٠	٤٥	٢,٨٠	٠,٦٣
٣٥٠٠—٣٠٠٠	١٩	٢,٨٠	٠,٦٦
+٣٥٠٠	٣٣	٢,٦٨	٠,٦٢

٧,٤,٤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (33.4).

جدول ٣٣,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٤	١,٤٣٩	٠,٣٦٠	٠,٨١٤	٠,٥١٩
داخل المجموعات	١٣٨	٦١,٠٣١	٠,٤٤٢		
المجموع	١٤٢	٦٢,٤٧١	—		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (32.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول ٣٤,٤: الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير	١٨	٢,٦٢	٠,٦٧
نائب مدير	١٨	٢,٦٨	٠,٦٢
رئيس قسم	٣٤	٢,٧١	٠,٦٤
رئيس شعبة	١٣	٣,٠٢	٠,٦٨
موظف	٦٠	٢,٧٨	٠,٦٨

5.4 الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

١,٥,٤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. للتحقق من صحة الفرضية والتنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (35.4).

جدول ٣٥,٤: نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل* مستوى الاحتراق الوظيفي	١٤٣	-٠,١٥٤	٠,٠٦٦

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٣٥,٤) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

٢,٥,٤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة

استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (36.4).

جدول ٣٦،٤: نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الاحصائية
المشاركة في اتخاذ القرار* مستوى الاحتراق الوظيفي	١٤٣	-٠,٢١٢*	٠,٠١١

تشير المعطيات الواردة في الجدول (36.4) إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بحيث كلما ازدادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار قلت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

٣,٥,٤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم وإجراءات العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم وإجراءات العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (37.4).

جدول ٣٧،٤: نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم العمل وإجراءاته ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
نظم وإجراءات العمل* مستوى الاحتراق الوظيفي	١٤٣	-٠,١٨٩*	٠,٠٢٤

تشير المعطيات الواردة في الجدول (37.4) إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم العمل وإجراءاته ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بحيث كلما ازدادت درجة الاهتمام بنظم وإجراءات العمل قلت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

٤,٥,٤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الحوافز ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الحوافز ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (38.4).

جدول ٣٨،٤: نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الحوافز ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
الحوافز* مستوى الاحتراق الوظيفي	١٤٣	-٠,١٢٠	٠,١٥٥

تشير المعطيات الواردة في الجدول (38.4) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الحوافز ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

٥,٥,٤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور التدريب والتطوير ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور التدريب والتطوير ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (39.4).

جدول ٣٩,٤: نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور التدريب والتطوير ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
التدريب والتطوير* مستوى الاحتراق الوظيفي	١٤٣	-٠,١٧٠*	٠,٠٤٣

تشير المعطيات الواردة في الجدول (39.4) إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور التدريب والتطوير ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بحيث كلما ازداد مستوى التدريب والتطوير قلت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

٦,٥,٤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور أنماط الاتصال ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور أنماط الاتصال ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (40.4).

جول ٤٠,٤: نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور أنماط الاتصال ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
أنماط الاتصال* مستوى الاحتراق الوظيفي	١٤٣	-٠,٢٤٣*	٠,٠٠٣

تشير المعطيات الواردة في الجدول (40.4) إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور أنماط الاتصال ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بحيث كلما ازدادت أنماط الاتصال قلت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

٧,٥,٤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (41.4).

جول ٤١,٤: نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الاحصائية
المناخ التنظيمي* مستوى الاحتراق الوظيفي	١٤٣	-٠,٢١٩*	٠,٠٠٩

تشير المعطيات الواردة في الجدول (41.4) إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بحيث كلما ازدادت درجة المناخ التنظيمي قلت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح ، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها، وجاءت النتائج كما هي واضحة في الفصل الرابع، ويعالج الفصل الحالي ملخص نتائج الدراسة، واستنتاجاتها، استناداً إلى أسئلة الدراسة وفرضياتها، وتقديم بعض التوصيات المهمة حول موضوعها.

2.5 ملخص نتائج الدراسة

ملخص النتائج مبين أدناه:

1.2.5. ملخص النتائج الخاص بأسئلة الدراسة

- بينت النتائج أن واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (٣,٢٠). وقد جاء في مقدمة هذا الواقع: الاهتمام بأنماط الاتصال، تلاه نظم وإجراءات العمل، والهيكل التنظيمي

وتقسيم العمل، فالمشاركة في اتخاذ القرار، ومواكبة عملية التدريب والتطوير، والاهتمام بنظام الحوافز.

- أشارت النتائج أن مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تولي اهتماماً فيما يتعلق بأنماط الاتصال فيها، التي جاء في مقدمتها: استطاعة الموظف مقابلة المدير في أي وقت، ووجود حرية للموظفين للاتصال ببعضهم أثناء العمل، واستخدام المدير للغة الحوار مع الموظفين.
- بينت النتائج حرص مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية على الالتزام بنظم العمل وإجراءاته، الذي جاء واضحاً في عدة مظاهر منها، إنجاز المهام الموكلة للعاملين دون الحاجة إلى وجود رقابة، وتفويض الصلاحيات لإنهاء متطلبات عملي بدون أخذ الموافقة بشكل مستمر، وتفهم المدير للأخطاء غير المقصودة من الموظف حال وقوعها.
- أشارت النتائج إلى وجود هيكل تنظيمي، وتقسيم للعمل في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، وتجلّى هذا في التعليمات الصادرة عن المدير، التي كانت مفهومة من قبل الموظفين، ووضوح الأنظمة المتعلقة بتنفيذ العمل، والقواعد الخاصة بها.
- بينت النتائج مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، من حيث تفويض المؤسسة للمرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرار، بناءً على معلومات مناسبة توفرها المؤسسة، وبالتشاور مع المرؤوسين.
- أشارت النتائج حرص مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية على مواكبة عملية التدريب والتطوير، من خلال تركيز إدارة المديرية على استخدام التكنولوجيا لزيادة إنتاج العاملين، واعتماد الإجراءات الحديثة في عمل موظفين المديرية، واختيار مدربين ذوي خبرة لتنفيذ برامج التدريب.
- بينت النتائج وجود نظام وآليات للحوافز يسود مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، من خلال تقييم أداء الموظفين بشكل سوي، ورفع الروح المعنوية للموظفين، ومحاسبة ومساءلة المقصرين بالعمل دون محاباة.
- بينت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥). وقد تجلّى هذا من خلال عدة مظاهر، منها: قلة الحوافز، التي تعد سبباً في تزايد حالة الاحترق الوظيفي، وشعور الموظفين بزيادة المهام والواجبات الملقة على عاتقهم، وشعورهم

بالإحباط بسبب عدم تقدير جهودهم من قبل المسؤولين، وأن مهاراتهم وقدراتهم غير موظفة كما يجب، وشعورهم بالإجهاد نهاية الدوام اليومي، وأنهم يبذلون جهداً شاقاً في العمل.

2.2.5. ملخص النتائج الخاص بفرضيات الدراسة:

- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، لصالح العاملين الذكور الذين أكدوا بدرجة أكبر من الإناث على شيوع المناخ التنظيمي في هذه المديريات. ويربط الباحث هذه النتيجة بالمجتمع الذكري السائد في المجتمع الفلسطيني، الذي يعكس وجوده على كافة مناحي الحياة، بالذات العملية منها، والخاصة بمواقع تحمل المسؤولية لدى الذكور بشكل أكبر من الإناث.
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت الفروق في أبعاد: الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، والتدريب والتطوير، وأنماط الاتصال، لصالح العاملين في مديريات محافظة بيت لحم الذين أكدوا بدرجة أكبر على شيوع المناخ التنظيمي في هذه المديريات. وتعكس هذه النتيجة وضوح المناخ التنظيمي المعمول به في مديريات بيت لحم، نظراً لحالة التباين الثقافي، ووجود الثقافات الفرعية السائدة في المديرية، والتي تعكس التباين في العمل، والتنافس في الأداء، والالتزام في العمل.
- أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح العاملين من حملة درجة الدبلوم، الذين أكدوا بدرجة أكبر على قدرة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار. ويربط الباحث هذه النتيجة بالخبرات السابقة لدى هذه الفئة من الموظفين، الأكثر خبرة ودراية بنظام العمل من الموظفين من حملة المؤهلات العلمية الأخرى، وإلى سعة اتصالهم بنظام العمل وأنظمته وقوانينه من خلال خبراتهم السابقة، وإلى تعاملهم اليومي مع البيئة المحيطة، مما يزيد من تعودهم عليها، فتصبح جزءاً رئيساً من حياتهم وأدائهم الوظيفي، مما يعني زيادة اندماجهم في المؤسسة، وعكس رسالتها، ورؤيتها، ومناخها التنظيمي.

- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: الفئة العمرية، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي، هذه النتيجة تبين أن المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية لا يتأثر كثيراً بهذه المتغيرات، ويقع خارج إطارها، وأن العاملين وعلى اختلاف فئاتهم وشرائحهم يعيشون نفس الظروف الوظيفية تقريباً.
- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات: الجنس، ومكان العمل، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي. وتعكس هذه النتيجة الواقع المتمثل تقريباً: اجتماعياً، وثقافياً، ووظيفياً الذي يعيشه العاملون في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وعلى اختلاف فئاتهم وشرائحهم، وأن مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم يقع خارج هذه المتغيرات.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بحيث كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار قلت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.
- أوضحت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم العمل وإجراءات ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بحيث كلما ازدادت درجة الاهتمام بنظم وإجراءاته العمل قلت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.
- بينت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور التدريب والتطوير ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بحيث كلما ازداد مستوى التدريب والتطوير قلت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة

- الغربية في محور أنماط الاتصال ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بحيث كلما ازدادت أنماط الاتصال قلت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.
- أوضحت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، بحيث كلما ازدادت درجة المناخ التنظيمي قلت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح. فوجود مناخ تنظيمي في هذه المديريات، يعني الكثير من الأمور بالذات: وضوح الأنظمة والقوانين، والعمل بها، والعمل بروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض للصلاحيات، وتقييم للخبرات بشكل موضوعي، وما يرافقه من حوافز مادية ومعنوية، وتطوير للقدرات، وارتقاء في السلم الوظيفي، الذي يعني كله الاستقرار والأمان الوظيفي، وقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه، فتقل حدة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.
 - بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية بمحاوَره: الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، الحوافز، ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

3.5 الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- إن الهياكل التنظيمية ذات المرونة الكافية تساعد في خلق جو من التوافق والتفاهم وتوضيح خطوط الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة وبذلك تعزز المناخ التنظيمي الإيجابي والملائم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- من شأن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تعزيز المناخ الإيجابي داخل المؤسسة، وتقلل من حالة عدم الرضا عن القرارات الإدارية المختلفة، وبالتالي تساعد في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- إن نظام الحوافز المعمول به في مديريات الوزارات الفلسطينية كان مقبولا إلى حد ما من وجهه نظر المبحوثين، وكان واضحاً أن له دوراً كبيراً في التأثير على المناخ السائد في الوزارات سلباً أو إيجاباً.

- لا توجد متابعة حقيقية لبرامج التدريب بشكل كافٍ ومقبول، ولا يتم ربط هذه البرامج باحتياجات المؤسسة رغم إدراك المؤسسة والمبجوثين لأهمية التدريب في تطوير أداء الموظفين نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- إن تفويض الصلاحيات داخل المؤسسات من المسائل المهمة، والتي يجب الاهتمام بها لما لها من دور كبير في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وقدرتهم على الأداء والعطاء داخل المؤسسة، الأمر الذي من شأنه أن يحد من التعقيدات ويسهل إجراءات العمل ويدعم المناخ التنظيمي الإيجابي.
- المحاسبة والمساءلة في داخل المؤسسة من المسائل المهمة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار لما لها من دور كبير في تحقيق العدالة والمساواة وخفض حالة الاحتراق الوظيفي.
- تقييم الأداء وربط نتائجه ببرامج التدريب ونظام الحوافز في المؤسسة له أثر كبير في تحسين الأداء وتطوير المهارات وتحقيق أهداف المؤسسة.
- المحاباة في التعامل وعدم تساوي الفرص أمام الموظفين من القضايا المهمة التي تؤثر على الأجواء التنظيمية السائدة وتؤدي إلى زيادة الضغط والاحتراق الوظيفي.
- الاتصالات داخل المؤسسة بقنواتها المختلفة تساعد على فهم إجراءات العمل بشكل أفضل، وكلما كانت واضحة وسهلة كما ساعدت على إيجاد أجواء تنظيمية إيجابية تدعم تحقيق أهداف المؤسسة.
- المناخ التنظيمي الجديد يساعد على الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، من خلال الاهتمام بنظم العمل وإجراءاته ، والمشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال برامج التدريب والتطوير وأنماط الاتصال الإيجابية.

4.5 التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- ضرورة تعديل الهياكل التنظيمية في مديريات الوزارات الفلسطينية مما يخدم العمل، ويسهل الإجراءات، ويحد من التعقيدات، ويقلل من ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي.
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مديريات الوزارات الفلسطينية، لما لذلك من أهمية في تحسين الكفاءة والفاعلية.
- الاهتمام بنظام الحوافز المعمول به في مديريات الوزارات الفلسطينية وتطويره مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي والقيام بالواجبات الموكلة للموظفين بشكل أفضل.

- زيادة الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير وربطها بحاجة المؤسسة والموظفين.
- ضرورة الاهتمام بنظام الرقابة للحد من المحاباة بهدف تحقيق العدالة ومبدأ تساوي الفرص، على أن يكون هنالك نظام صارم للمساءلة والمحاسبة.
- الحد من المركزية والدفع باتجاه تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات، لما له من أثر كبير في زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم وأدائهم، ورفع الروح المعنوية الإيجابية في المسؤولية لديهم مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة وجود نظام اتصالات واضح وفعال ومرن في المؤسسة يسهل الإجراءات الإدارية ويساعد على خلق أجواء تنظيمية إيجابية.
- العمل على إجراء المزيد من الدراسات التتبعية لموضوع الاختراق الوظيفي، لما له من تأثير كبير على الأداء الوظيفي داخل مديريات الوزارات الفلسطينية.

المراجع

المراجع العربية

- أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٥): الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- آل مشرف، فريدة (٢٠٠٢): مصادر الاحتراق النفسي التي تتعرض لها عينة من عضوات هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية.
- البدر، إبراهيم حمد (٢٠٠٦): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بدوي، هناء حافظ (٢٠٠٢): إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- الثمالي، محمد بن عبد الله (٢٠٠٢): علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- جابر، رمزي رسمي (٢٠٠٧): دراسة تقويمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرب، مجلة جامعة الأقصى، المجلد ١١ العدد ١، غزة، جامعة الأقصى.
- جحلان، نور سالم (١٩٩٧): أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- حرتاوي، هند عبد الله (١٩٩١): مستويات الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- حريم، حسين محمود (٢٠٠٦): تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٣، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحريول، زيد بن حمد (٢٠٠٢): المناخ التنظيمي وعلاقته بمستويات المهارات التفاوضية في إدارة الأزمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حمزاوي، محمد سيد (٢٠٠٨): السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية الأمنية، الرياض، الشفري للنشر والتوزيع.

- الحويطي، موسى (٢٠٠٤): مصادر الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في خدمة العملاء بالشركة المصرية للاتصالات، دراسة تطبيقية على قطاع مدن القناة، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- خاشقجي، هاني يوسف (٢٠٠٢): التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية المفاهيم الأسس التطبيقات، الرياض، دار الخريجين للنشر والتوزيع.
- الخثيلة، فضل (٢٠٠٣): ضغوط العاملين في التعليم الجامعي وتأثيره على تنظيم العلاقات في جامعتي الملك سعود وأم القرى، مجلة جامعة الملك سعود.
- الخطيب، محمد جواد (٢٠٠٧): الاحتراق النفسي وعلاقته بمرونة الأنا لدى المعلمين الفلسطينيين بمحافظة غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث الجودة في التعليم الفلسطيني "مدخل للتميز" الجامعة الإسلامية.
- الدسوقي، محسن إبراهيم (٢٠٠٥): إدارة عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- دوني، كمال وآخرون (١٩٨٩): مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية في الأردن "المجلة التربوية"، الكويت، المجلد ٥، العدد ١٩.
- رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الاسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الزغول، رافع، وآخرون (٢٠٠٣): الاحتراق النفسي لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته بإدراكهم للنمط القيادي لمديري ومديرات مدارس الكرك الثانوية الحكومية، مؤتم للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، المجلد ١٨ العدد ٦.
- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٠): المناخ التنظيمي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١ العدد ١.
- السكران، ناصر محمد إبراهيم (٢٠٠٤): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- السلمي، علي (١٩٩١): دور التنظيم في التنمية الإدارية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- سليمان، مؤيد سعيد (١٩٨٧): المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، المجلة العربية للإدارة.
- السمدوني، السيد إبراهيم (١٩٩٥): الإنهاك النفسي لمعلمي التربية الخاصة وتبعاته، دراسة تنبؤية في ضوء بعض المتغيرات الشخصية والمهنية، مجلة التربية المعاصرة العدد ٣٦.
- الشبكشي، صالح (٢٠٠٨): العلاقات الإنسانية في الإدارة، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة.

- الشقيرات، محمد وآخرون (٢٠٠٣): مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة الإداري، السنة ٢٥، العدد ٩٢، عمان، معهد الإدارة العامة.
- الشمري، فهد عائض (٢٠٠١): المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الشمري، فهد عائض (٢٠٠١): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠٦): "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.
- الصرايرة، أكثم (٢٠٠٢): المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش، مجلة الإداري، العدد ٩٠، مسقط.
- الصغير، فهد بن عثمان بن محمد (٢٠٠٢): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصيدلاني، خالد بن صالح (٢٠٠٠): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرارات بإمارة منطقة المدينة المنورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي، الإسكندرية، حورس للنشر والتوزيع.
- ضرار، قاسم (٢٠٠٣): تنمية المهارات الإدارية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، الرياض.
- الطويل، عزت عبدالعظيم (٢٠٠١): الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للطباعة.
- الطيب، إيهاب محمود عايش (٢٠٠٨): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية دراسة حالة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- عباس، سهيل محمد، وحسين علي (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد الرحمن، علي احمد (١٩٩٢): مستويات الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- العتيبي، آدم (٢٠٠٣): علاقته ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية.
- عثمانة، نوال عبد الله (١٩٩٦): تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
- العطية، ماجدة (٢٠٠٣): سلوك المنظمة، سلوك الأفراد والجماعات، عمان، دار الشروق.
- العقرباوي، محمد سليمان (١٩٩٤): مستوى ومصادر الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- علاقي، مدني (١٩٩٥): الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية، ط٦، جدة، دار زهران.
- العنزي، مريم (٢٠٠٦): ضغوط العمل لدى معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والأهلية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الملك سعود.
- القاسم، فوزية (٢٠٠٧): محددات الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في مجال القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- القاسم، فوزية (٢٠٠٧): محددات الاحتراق الوظيفي في مجال القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠١): القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج قيادي عالمي، الرياض، مرام للطباعة.
- القرني، علي بن شويل (٢٠٠٤): الإعلام والاحتراق النفسي، دراسة على مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٣): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، مكتبة الشروق.
- الكبيسي، عامر (٢٠٠٦)، التطور التنظيمي وقضايا المعاصرة، دمشق، دار الرضا للنشر.
- الكلابي، سعد بن عبدالله (٢٠٠١): الاحتراق الوظيفي، دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) على الموظفين بمدينة الرياض، بالمملكة العربية السعودية، الرياض، مجلة جامعة الملك سعود.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٣): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- ماهر، أحمد (٢٠٠٨): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الطبعة الخامسة، الإسكندرية، مركز التنمية الادارية.
- متولي، رجوات (٢٠٠٥): الاحتراق النفسي لدى عينة من المحامين وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والمهنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة المنيا.
- محمد، عادل عبد الله (١٩٩٤): مقياس الاحتراق النفسي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- المدهون، والجزراوي (١٩٩٥): تحليل السلوك التنظيمي سكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المغربي، كامل محمد (١٩٩٥): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- منصور، طلعت والبيلاوي، فيولا (١٩٨٩): قائمة الضغوط النفسية للمعلمين، كراسة التعليمات، مكتبة الأنجلو المصرية.
- النمر، سعود بن محمد، ومحمود، محمد فتحي، وآخرون، (٢٠٠٦): الإدارة العامة، الأسس والوظائف ط٦، الرياض، مطابق الفرزدق التجارية.
- النوري، باسمه رفيق (١٩٩٤): المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- هاشم، زكي محمود (١٩٨٨): التنظيم وطرق العمل، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر.
- هال، ريتشارد (٢٠٠١): المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ترجمة، سعيد الهاجرين معهد الإدارة العامة، الرياض.
- هيجان، عبد الرحمن بن احمد (١٩٩٨): ضغوط العمل، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- يوسف، جمعة سيد (٢٠٠٧): إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، جامعة القاهرة. الوزان، خالد محمد (٢٠٠٦): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- Alcorn, David & Petrie, Simon, (2004) Police Burnout and Attitudes to Women and Domestic Violence, QUT, Justice Studies Department, “Brisbane Q 4000.
- Bauch-Feldman, Caren Bauch, & Brondolo Elizabeth, & Schwartz Joseph and Ben-Dayan Dena. (2002), Sources of Social Support and burnout, Job Satisfaction and Productivity, Journal of Occupational Health Psychology Vol 7. No 1. 84-93.
- Burk, Ronald. Green glass, Esther, schwarzer Ralf (1996): Predicting Teacher Burnout Over Time Supper, social Self – Doubts on Burnout and its Consequences “ Paper was Effects of work Stress downloaded from w.w.w.yorku.com.
- Burke J Ronald, Mikkelsen Aslaug. Mikkelsen Aslaug. (2006) Burnout Among Norwegian police Officers: potential Antecedents and Consequences, international jornal of stress management.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., and Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. Journal of Organizational Behavior, 18, 685-701.
- Gabris, G And Ihrke, D (2001) Does Performance Appraisal Contribute To Heightened Levels Of Employee Burnout: The Results Of One Study; Public Personal Management; Washington; Summer.
- Greenglass, E.R., Burke, R.J., & Konarski, R. (1997). The impact of social support on development of burnout in teachers: Examination of a model. Work and Stress, 11(3), 267-278.
- Hallberg, Ulrioka Eriksson and others (2007): Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement. Scandinavian Journal of Psychology; April 2007, Vol. 48 Issue 2 p135-142, 8p. 4 charts.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward An Understanding. Of The Burnout Phenomenon. Journal Of Applied Psychology, 71: 630- 640.
- Karlsson, B.H., Knutsson, A.K., Lindahl, B.O., and Alfredsson, L.S. (2003). Metabolic Disturbances in Male Workers with Rotating three Shift Work. Results of the WOLF study. International Archives of Occupational and Environmental Health 76: 424-430.
- Kovach, H. R. (2003). Relationships among Stress, Social Support, and Burnout in Counseling Psychology Graduate Students. Doctoral dissertation, University of Missouri-Kansas city.
- Marcella, Williams (2007): “Follow These Tips to Prevent Professional Burnout.” Academic Search premier. ONS Connect; April 2007, Vol.22 Issue 4, p26- 1/2 p, 26

- Maslach: Christina & Leiter: Michael, P. (1997), The Truth About Burnout: How Organization Cause Personal Stress And What To Do About It, 1st Edition,(San Francisco:Jossey-Bass Publishers).
- Maslach, C. And Jackson, S. Maslach: (1986) Burnout Inventory Manual (2nd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Pp, 141-133.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001), "Job burnout", Annual Review of Psychology, Vol. 52 pp.397-422.
- Maslach, Christina And Jackson, Susan: (1981) "The Measurement Of Experienced Burnout", Journal Of Occupational Behavior, Vol. 2, Pp 89-76.
- Pines, ayla malach& keinan giora. (2007). Stress and burnout in Israeli Police Officers During a Palestinian Uprising (Intifada). International Journal of Stress Management. Vol 14. No 2. 160-174
- Schaufeli, W. And Greenkiss, E.(2000) Introduction To Special Issue In Burnout And Health. Psychology And Health. 16 P521 259.
- Stiles, D.C.(2001): The Relationship Between Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction In Georgia Country Public Schools , (Georgia) dissertation abstracts international from: <http://WWW.ERIC.COM>.
- Tsigilis, N.(2004).Between burnout and job satisfaction among physical education teachers, Jounal University of Thessaly,Greece,21(5), 271-250.
- Zellars, K. L., Perrewe, P. L., & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. Journal of Applied Social Psychology, 30, 1570-1598.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة: بناء المؤسسات

أخي الموظف/ أختي الموظفة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة / بناء مؤسسات في
جامعة القدس بإشراف د. سمير أبو زنيد

يرجى التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وترو، علماً بأن المعلومات التي ستدلون
بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

إبراهيم عباس أبوريا

القسم الأول: (بيانات أولية ومعلومات عامة)

يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب في ما يلي:

١	الجنس	☐	١- ذكر	☐	٢- أنثى
٢	العمر	☐	١- (أقل من ٣٠ سنة)	☐	٢- (٣٠-٣٩) ٣- (٤٠-٤٩)
٣	المؤهل العلمي	☐	١- توجيهي فأقل	☐	٢- دبلوم متوسط ٣- بكالوريوس
٤	سنوات الخبرة	☐	١- (أقل من ٥ سنوات)	☐	٢- (٥-٩ سنوات) ٣- (١٠-١٩) ٤- (٢٠ فأكثر)
٥	الراتب بالشيك	☐	١- (أقل من ٢٠٠٠)	☐	٢- (٢٠٠٠-٢٥٠٠) ٣- (٢٥٠٠-٣٠٠٠) ٤- (٣٠٠٠-٣٥٠٠) ٥- (أكثر من ٣٥٠٠)
٦	مكان العمل (المحافظة):	☐	١- الخليل	☐	٢- بيت لحم
٧	المسمى الوظيفي الحالي				

التعريف الإجرائي المناخ التنظيمي: هو إجمالي خصائص البيئة الداخلية للمنظمة -والناتجة عن محصلة تفاعل أهداف المنظمة والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة فيها- وتكون مدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة وتؤثر بشكل واضح (علني أو ضمني) على سلوكهم وأدائهم في العمل بما يؤدي في النهاية إلى تحديد قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.

القسم الثاني

المحور الأول: المناخ التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات تمثل المؤشرات الدالة على المناخ التنظيمي السائد، نرجو منك قراءة العبارات جيدا ثم وضع الإشارة (x) داخل المربع الذي يتناسب ورأيك:

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة			
		أوفق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
البعد الأول: الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل					
١.	يراعى التخصص عند تقسيم العمل على الموظفين.				
٢.	القواعد التي تتعلق بالعمل واضحة للعاملين.				

٣.	هناك وصف وظيفي محدد مكتوب لكل وظيفة.				
٤.	الأنظمة المتعلقة بتنفيذ العمل واضحة.				
٥.	يراعي المسؤول المؤهلات المطلوبة عند تقسيم العمل.				
٦.	التعليمات الصادرة عن المدير مفهومة من قبل الموظفين.				
٧.	يحرص المدير على إيصال التوجيهات مكتوبة.				
٨.	يتناسب عدد الموظفين في المديرية مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها.				
٩.	يوجد معايير محددة لأداء الموظفين كلا حسب مسؤولياته.				
١٠.	يتم اجراء تقويم مستمر للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة.				
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار					
١١.	القرارات التي يتم اتخاذها من قبل أشخاص مناسبين ذوي علاقة.				
١٢.	يتم اتخاذ القرار بناء على معلومات مناسبة توفرها المؤسسة.				
١٣.	تفوض المؤسسة المرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرار.				
١٤.	يقوم المدير باتخاذ القرارات بالتشاور مع المرؤوسين				
البعد الثالث: نظم العمل وإجراءاته					
١٥.	يطبق المدير القوانين بشكل عادل على الجميع				
١٦.	يظهر المدير التقدير والاهتمام بإنجازات الموظفين.				
١٧.	يفوضني الرئيس لإنهاء متطلبات عملي بدون اخذ الموافقة بشكل مستمر.				
١٨.	أقوم بإنجاز المهام الموكلة لي دون الحاجة إلى وجود رقابة علي.				
١٩.	يتم اتخاذ إجراءات تأديبية حسب القانون بحق الموظفين المقصرين.				
٢٠.	يتيح المدير الفرصة للموظفين باتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.				

٢١.	يسود المؤسسة روح فريق العمل الواحد.				
٢٢.	يشجع المدير التنافس المحمود بين الموظفين.				
٢٣.	يتفهم المدير الأخطاء غير المقصودة من الموظف حال وقوعها.				
البعد الرابع: الحوافز (المادية والمعنوية)					
٢٤.	يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل سوي.				
٢٥.	يتم محاسبة ومسائلة المقصرين بالعمل دون محاباة.				
٢٦.	يتناسب حجم المزايا التي احصل عليها مقارنة مع حجم الأداء الذي أقدمه.				
٢٧.	يُقدم المدير حوافز معنوية تشجيعية للعاملين المميزين وفقاً لأدائهم.				
٢٨.	يقوم المدير برفع الروح المعنوية للموظفين.				
البعد الخامس: التدريب والتطوير					
٢٩.	تنبذل المديرية جهوداً دائمة في تطوير قدرات العاملين.				
٣٠.	يتم اعتماد الإجراءات الحديثة في عمل موظفين المديرية.				
٣١.	تعالج الانتقادات الموجهة نحو أداء المديرية بشكل جاد.				
٣٢.	تستجيب آليات العمل في المؤسسة لمتطلبات التطوير والتغيير.				
٣٣.	تركز إدارة المديرية على استخدام التكنولوجيا لزيادة إنتاج العاملين.				
٣٤.	يتم تنظيم برامج لتدريب العاملين بناء على حاجات العمل.				
٣٥.	تتاح الفرصة لجميع العاملين وبشكل عادل للالتحاق ببرامج التدريب.				
٣٦.	يتم تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة باستمرار.				
٣٧.	يتم عقد البرامج التدريبية في أوقات تتناسب مع أوقات الموظفين.				
٣٨.	يتم اختيار مدربين ذوي خبرة لتنفيذ برامج التدريب.				

٣٩.	يتم التركيز على البرامج التدريبية التي تسهم في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.				
٤٠.	تتم متابعة مخرجات عملية التدريب بعد الانتهاء منها من قبل المدير.				
البعد السادس: أنماط الاتصال. (الاتصالات)					
٤١.	أشعر بالرضا حول التعليمات المقدمة لي من المدير.				
٤٢.	يعد الاتصال المتبع من قبل المسؤولين جيداً.				
٤٣.	يقدم المدير معلومات واضحة عن سير العمل في المؤسسة بشكل مكتوب.				
٤٤.	تعطي المؤسسة فرصاً للموظفين في إيصال المعلومات للمسؤولين.				
٤٥.	توجد قنوات واضحة من الاتصال بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.				
٤٦.	يستطيع الموظف مقابلة المدير في أي وقت.				
٤٧.	يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية للموظفين.				
٤٨.	يحرص المدير على زيارة الأقسام بشكل يومي				
٤٩.	يسمح المدير للموظفين بالتعبير عن مشاعرهم تجاه العمل.				
٥٠.	يوجد حرية للموظفين للاتصال ببعضهم أثناء العمل.				
٥١.	يستخدم المدير لغة الحوار مع الموظفين.				
٥٢.	يقيم المدير علاقات حميمة مع الموظفين.				
٥٣.	يُعبّر الموظفون عن آرائهم ومقترحاتهم بثقة.				
٥٤.	وسيلة الاتصال المعمول بها المخاطبة المكتوبة.				

التعريف الإجرائي للاحتراق الوظيفي:

"حالة من الإنهاك النفسي والفكري والجسماني يشعر بها الفرد عقب سلسلة من المواقف والعلاقات السلبية المتتالية والمتكررة، والتي تكون على شكل عبيرات واستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمّنة، يشعر الفرد من خلالها بأن صادرة عاطفية مستنزفة، ويميل لتقويم ذاته سلبياً ويشعر بتدني كفاءته في العمل، وفقدان الالتزام الشخصي والإنساني في علاقاته مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها".

المحور الثاني: الاحتراق الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف مستوى الاحتراق الوظيفي في العمل، نرجو منك قراءة العبارات التالية مع وضع الإشارة (x) في المكان الذي يتناسب ورأيك:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٥٥.	أشعر بالحاجة إلى المزيد من الوقت لإنهاء العمل الموكول إلي.					
٥٦.	أشعر بزيادة المهام والواجبات الملقاة علي					
٥٧.	أشعر بصعوبة وتعقيد المهام المسندة إلي.					
٥٨.	أشعر أن نوعية العمل الموكول لي يحتاج إلى قدرات ومهارات أعلى.					
٥٩.	أشعر بعدم توفير التدريب الكافي لأداء العمل بشكل فاعل.					
٦٠.	عملي لا يتطلب شيئا من التحدي.					
٦١.	أشعر بحاله من الملل بسبب روتين العمل.					
٦٢.	أشعر بأن مهاراتي و قدراتي غير موظفة كما يجب.					
٦٣.	أشعر أنني أقوم أحيانا بتنفيذ بعض الأعمال التي لا تتفق مع مبادئ.					
٦٤.	أشعر أن متطلبات العمل تؤثر على حياتي العائلية.					
٦٥.	أشعر بعدم وضوح صلاحياتي الوظيفية					
٦٦.	أشعر بتداخل مع الآخرين في الصلاحيات الممنوحة لي.					
٦٧.	أشعر أن هناك شيئا من عدم الثقة بيني وبين زملائي في العمل.					
٦٨.	نادرا ما يتيح لي مديري فرصة المشاركة في القرار.					
٦٩.	أشعر بقلّة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي.					
٧٠.	لا يسمح لي مديري بالاطلاع على تقييم أدائي الوظيفي.					
٧١.	هناك عدم موضوعية في تقييم أدائي.					
٧٢.	أشعر بالإحباط بسبب عدم تقدير جهودي من قبل					

					المسؤولين.
					٧٣. تعاملي مع الجمهور طيلة اليوم يجعلني مجهدا.
					٧٤. أشعر أنني أبذل جهدا شاقا في العمل.
					٧٥. أشعر أنني مجهد في نهاية الدوام اليومي.
					٧٦. أشعر بأنني أتعامل مع بعض المراجعين بجفاء.
					٧٧. أشعر بأنني أصبحت أكثر قسوة على الآخرين منذ أن توليت عملي هذا.
					٧٨. لا يوجد لدي صلاحيات للتصرف في روح النظام.
					٧٩. أشعر بالفشل في تحقيق احتياجاتي الشخصية المتوقعة من الوظيفة.
					٨٠. قلة الحوافز تعد سببا في تزايد حالة الاحتراق النفسي لدي.
					٨١. كثرة الالتزامات تشعرني بحالة من الشرود الذهني.
					٨٢. عدم القدرة على التوفيق بين التزاماتي الأسرية ومهامي، تشكل مصدر لمتاعبي النفسية.
					٨٣. تجاهل رغبتني في التطوير والتعلم في عملي يشكل إحباطا مستمرا لي.
					٨٤. أشعر بأنني أتجاهل احتياجات الجمهور
					٨٥. أشعر بوجود ازدواجية في أداء العاملين في المؤسسة.
					٨٦. أشعر بأنني أتجاهل مشاعر زملائي في العمل.
					٨٧. أشعر بنوع من الإحراج عند سؤالي عن عملي.
					٨٨. أشعر بعدم الاستقرار إذا تغير نمط العمل.
					٨٩. أشعر بعدم الرغبة في تقديم مقترحات جديدة للعمل.
					٩٠. أشعر بانخفاض مستوى أدائي في العمل
					٩١. أشعر بعدم الرضا الوظيفي.
					٩٢. أشعر بالإحباط في عملي.
					٩٣. أشعر بأنني تحت المراقبة المستمرة للتأكد من أداء عملي.
					٩٤. أشعر أن قدراتي في العمل أصبحت محدودة.

من وجهة نظرك كيف بالإمكان تحسين مناخ العمل في مؤسستك؟ حدد.

- ●
- ●
- ●
- ●

شاكراً لكم حسن تعاملكم واهتمامكم...

ملحق ٢,٣: أسماء المحكمين

الدرجة العلمية	اسم المحكم	الجامعة أو مكان العمل	التخصص
الدكتور	فادي قطان	جامعة بيت لحم	إدارة أعمال
الدكتور	محمد الشواهين	جامعة القدس المفتوحة /الخليل	إدارة
الدكتور	محمد فرحات	جامعة القدس المفتوحة/بيت لحم	علم اجتماع
الدكتور	محمد الجعبري	جامعة الخليل	إدارة
الدكتور	بسام بنات	جامعة القدس	مناهج وإحصاء
الدكتور	يونس جعفر	جامعة القدس المفتوحة/القدس	إدارة عامة

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
١,٣	الاستبانة	١٢٥
٢,٣	أسماء المحكمين	١٣٣

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١,٣	خصائص العينة الديمغرافية.....	٦٧
٢,٣	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة المناخ التنظيمي ..	٦٨
٣,٣	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الاحتراق الوظيفي	٦٩
٤,٣	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.....	٧٠
٥,٣	مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم الاجابة الخماسي.....	٧١
١,٤	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية	٧٢
٢,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل مرتبة حسب الأهمية.....	٧٣
٣,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة حسب الأهمية.....	٧٤
٤,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم وإجراءات العمل مرتبة حسب الأهمية.....	٧٥
٥,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الحوافز مرتبة حسب الأهمية.....	٧٥
٦,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور التدريب والتطوير مرتبة حسب الأهمية.....	٧٦
٧,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في	٧٧

	محور أنماط الاتصال مرتبة حسب الأهمية.....	
٧٨	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية.....	٨,٤
٧٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.....	٩,٤
٨١	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.....	١٠,٤
٨٢	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل.....	١١,٤
٨٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.....	١٢,٤
٨٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.....	١٣,٤
٨٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	١٤,٤
٨٧	نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	١٥,٤
٨٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	١٦,٤

٩٠	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	١٧,٤
٩١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	١٨,٤
٩٢	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري.....	١٩,٤
٩٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري.....	٢٠,٤
٩٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	٢١,٤
٩٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	٢٢,٤
٩٩	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.....	٢٣,٤
١٠٠	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل.....	٢٤,٤
١٠١	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير	٢٥,٤

العمر.....	
٢٦,٤	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.....
٢٧,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
٢٨,٤	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
٢٩,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....
٣٠,٤	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....
٣١,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري.....
٣٢,٤	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري.....
٣٣,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....
٣٤,٤	الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين

حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	
١٠٦ نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.....	٣٥,٤
١٠٧ نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.....	٣٦,٤
١٠٨ نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور نظم وإجراءات العمل ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.....	٣٧,٤
١٠٨ نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور الحوافز ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.....	٣٨,٤
١٠٩ نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور التدريب والتطوير ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.....	٣٩,٤
١١٠ نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في محور أنماط الاتصال ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.....	٤٠,٤
١١٠ نتائج معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.....	٤١,٤

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
إقرار.....	أ	
شكر وعرفان.....	ب	
ملخص.....	ج	
الملخص بالانجليزية.....	هـ	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١	
١,١ مقدمة.....	١	
٢,١ مشكلة الدراسة.....	٢	
٣,١ مبررات الدراسة.....	٣	
٤,١ أهمية الدراسة.....	٣	
٥,١ أهداف الدراسة.....	٤	
٦,١ أسئلة الدراسة.....	٤	
٧,١ فرضيات الدراسة.....	٥	
٨,١ مصطلحات الدراسة.....	٩	
٩,١ حدود ومحددات الدراسة.....	١٠	
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	١٢	
١,٢ مقدمة.....	١٢	
١,١,٢ المناخ التنظيمي.....	١٢	
٢,١,٢ مفهوم المناخ التنظيمي.....	١٣	
٣,١,٢ أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به.....	١٥	
٤,١,٢ العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....	١٧	

١٩	أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه ومقياسه.....	٥,١,٢
٢٠	الهيكل التنظيمي.....	٦,١,٢
٢٢	المشاركة في اتخاذ القرارات.....	٧,١,٢
٢٤	الحوافز (المادية والمعنوية).....	٩,١,٢
٢٥	التدريب.....	١٠,١,٢
٢٦	الاتصالات.....	١١,١,٢
٢٦	عناصر المناخ التنظيمي.....	١٢,١,٢
٢٨	الاحترق الوظيفي.....	٢,٢
٢٩	التطور التاريخي لمفهوم الاحترق الوظيفي.....	١,٢,٢
٣٠	تعريف الاحترق الوظيفي.....	٢,٢,٢
٣٢	الاحترق الوظيفي والمفاهيم الأخرى.....	٣,٢,٢
٣٤	أعراض وآثار الاحترق الوظيفي.....	٤,٢,٢
٣٧	مصادر وأسباب الاحترق الوظيفي.....	٥,٢,٢
٤٠	المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي.....	٦,٢,٢
٤٠	أولاً: القيادة والاحترق الوظيفي.....	١.6.2.2
٤٢	ثانياً: درجة المركزية/ اللامركزية والاحترق الوظيفي.....	٢.6.2.2
٤٣	ثالثاً: طبيعة العمل والاحترق الوظيفي.....	٣.6.2.2
٤٥	خلاصة.....	٧,٢,٢
٤٦	الدراسات السابقة.....	٣,٢
٤٦	الدراسات العربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي.....	١,٣,٢
٥١	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي.....	٢,٣,٢
٥٤	التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي.....	٣,٣,٢
٥٥	الدراسات العربية المتعلقة بالاحترق الوظيفي.....	٤,٣,٢
٥٨	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاحترق الوظيفي.....	٥,٣,٢
٦٣	التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالاحترق الوظيفي.....	6.3.2
٦٦	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....	
٦٦	منهج الدراسة.....	١,٣
٦٦	مجتمع الدراسة والعينة.....	٢,٣

٦٨	 أسلوب وأداة جمع البيانات.....	٣,٣
٦٨	 صدق أداة الدراسة.....	٤,٣
٧٠	 ثبات أداة الدراسة.....	٥,٣
٧٠	 المعالجة الإحصائية.....	٦,٣
٧٢	 الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة	
٧٢	 نتائج السؤال الأول.....	١,٤
٧٨	 نتائج السؤال الثاني.....	٢,٤
٨٠	 الفرضية الرئيسية الأولى.....	٣,٤
٩٩	 الفرضية الرئيسية الثانية.....	٤,٤
١٠٦	 الفرضية الرئيسية الثالثة.....	٥,٤
١١١	 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
١١١	 مقدمة.....	١,٥
١١١	 ملخص نتائج الدراسة.....	٢,٥
١١١	 ملخص النتائج الخاص بأسئلة الدراسة.....	١,٢,٥
١١٣	 ملخص النتائج الخاص بفرضيات الدراسة.....	٢,٢,٥
١١٥	 الاستنتاجات.....	٣,٥
١١٦	 التوصيات.....	٤,٥
١١٨	 المراجع	
١٣٤	 فهرس الملاحق	
١٣٥	 فهرس الجداول	
١٤٠	 فهرس المحتويات	