

**توظيف ابعاد الثقافة التنظيمية للحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين**

دراسة استطلاعية / تحليلية لآراء عينة من الموظفين في دائرة صحة ميسان

**Employing the organizational culture dimensions to reduce the cases of emotional attrition of employees**

An exploratory/ Analytical study of the opinions of a sample of employees in the Maysan Health Department

**المدرس المساعد: سالم حيدر رسن Assist Lecturer: Salem Hayder Resen**

الجامعة التقنية الجنوبية/المعهد التقني العمارة Southern Technical University/Amara Technical Institute

[salem.alkaabi@stu.edu.iq](mailto:salem.alkaabi@stu.edu.iq)

**المستخلص:** يهدف البحث الى قياس إمكانية توظيف ابعاد الثقافة التنظيمية للحد من الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين على مستوى دائرة الصحة في ميسان ، انطلاقا من مشكلة أساسية تجسدت بعدة تساؤلات تضمنت ما مدى إدراك علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، اعتمد نموذج (Gordon,1993) لقياس متغير الثقافة التنظيمية ، كما اعتمد أنموذج (Demerouti et al., 2010) للاستنزاف الشعوري وهو متغير احادي البعد، تم تطبيق البحث على عينة شملت (141) موظفا في دائرة صحة ميسان، كما قد استخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد استخدم تحليل كرونباخ الفا للتأكد من ثبات الاستبانة بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعرض الجانب الاحصائي . كما توصل البحث الى استنتاجات كان من اهمها ان للثقافة التنظيمية تأثير فاعل في الحد من الاستنزاف الشعوري اما اهم التوصيات فقد كان العمل على فتح مراكز معينة للتعامل مع التأثيرات النفسية السلبية للاستنزاف الشعوري.

**الكلمات المفتاحية:** ابعاد الثقافة التنظيمية ، الاستنزاف الشعوري، دائرة صحة ميسان .

**Abstract:** The research aims to measure the possibility of employing the components of organizational culture to reduce emotional attrition among employees at the level of the Health Department in Maysan, Based on a basic problem embodied in several questions that included the extent of awareness of the correlation and influence relationships between the research variables, A model (Gordon, 1993) was adopted to measure the organizational culture variable. A model (Demerouti et al. 2010) was adopted for emotional depletion, which is a one-dimensional variable. The research was applied to a sample that included (141) employees in the Maysan Health. In addition, the questionnaire tool was used as a main tool for data collection and the Cronbach Alpha analysis was used to ensure the stability of the Questionnaire . In addition to using statistical methods, which are the arithmetic mean, the standard deviation, Regression analysis and t-test, to display the statistical aspect. The research also reached conclusions, the most important of which is that organizational culture has an effective role in reducing emotional exhaustion. As for the most important recommendations, the work was to open certain centers to deal with the negative psychological effects of emotional depletion.

**Keywords:** organizational culture dimensions, emotional attrition, Maysan Health Department.

**المقدمة:** يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في علم النفس الاجتماعي التي يمكن تضمينها في سلوكيات الافراد والمنظمات اذ حظي بكثير من البحث والاهتمام من قبل باحثي ومنظري حقلي السلوك التنظيمي والمنظمة ، تتبلور

مشكلة هم ابعاد الثقافة التنظيمية في الحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين، لما له من اهمية وتأثير ايجابي على صحة الفرد النفسية والبدنية والذهنية و إضافة الى الاجتماعية ، فضلا لمساهمة بتحسين الأداء وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والاندماج في بيئة العمل والاستقرار والالتزام والولاء للمنظمة، كما يعد الاستنزاف الشعوري من قضايا السلوك المهمة حيث أخذت حيز كبير من قبل الباحثين والأكاديميين وذلك بسبب أثاره السلبية على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة ككل ، التي ممكن أن تنتج بسبب عدم الفهم للثقافة التنظيمية الايجابية، عليه فهو احد الأمور التي يجب مواجهتها وتقديم حلول ناجعة لها للحد من اثارها والقضاء عليها وصولاً للأداء المتوازن وتحقيق الأهداف المخطط لها، يهدف البحث الى قياس ابعاد الثقافة التنظيمية وتشخيص علاقاتها مع الاستنزاف الشعوري، كانت الفرضيات الرئيسية هي عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستنزاف الشعوري ، اعتمد البحث عدداً من الأدوات والاساليب الاحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار واختبار t-test، كما تمثل مجتمع البحث بموظفي دائرة صحة ميسان البالغ عددهم 246، اما عينة البحث فهي 141، وتوصل البحث الى استنتاجات اهمها أن للثقافة التنظيمية تأثير فاعل في الحد من الاستنزاف الشعوري اما اهم التوصيات فهو العمل على فتح مراكز تتعامل مع التأثيرات النفسية للاستنزاف الشعوري.

ولغرض تحقيق اهداف البحث الحالي فقد تضمن اربعة مباحث، حيث خصص المبحث الأول لعرض الجانب المنهجي بقراته الجوهرية ، اما الثاني فتضمن الخلفية النظرية لمتغيرا البحث ، وافرد الثالث لعرض النتائج الميدانية للبحث واختبار فرضياته ، في حين تناول المبحث الرابع اهم استنتاجات وتوصيات البحث .

### المبحث الأول الجانب المنهجي للبحث

يعرض هذا المبحث فقرات اساسية للمنهجية العلمية الخاصة بالبحث على وفق الآتي :

**اولا : مشكلة البحث:** تتبلور مشكلة البحث العلمية في اطار عدد من الأفكار والقضايا التي هي بحاجة إلى الاستبصار والتأمل او اعادة تخطيط، اذ إنه من اللافت للنظر عدم وجود دراسات درست العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستنزاف الشعوري للعاملين، لذا تتجسد مشكلة البحث الحالي في محاولته لسد الفجوة المعرفية في ضوء علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وذلك لاختبار مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري على مستوى المنظمة عينة البحث. كما تتجسد المشكلة بتساؤل رئيس (هل تسهم ابعاد الثقافة التنظيمية في الحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين في المنظمة عينة البحث)؟ وتتفرع منه عدة تساؤلات هي:

1. هل تسهم القيم في الحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين في المنظمة عينة البحث؟
2. هل تسهم المعتقدات في الحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين في المنظمة عينة البحث؟
3. هل تسهم الطقوس في الحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين في المنظمة عينة البحث؟
4. هل تسهم المعايير في الحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين في المنظمة عينة البحث؟

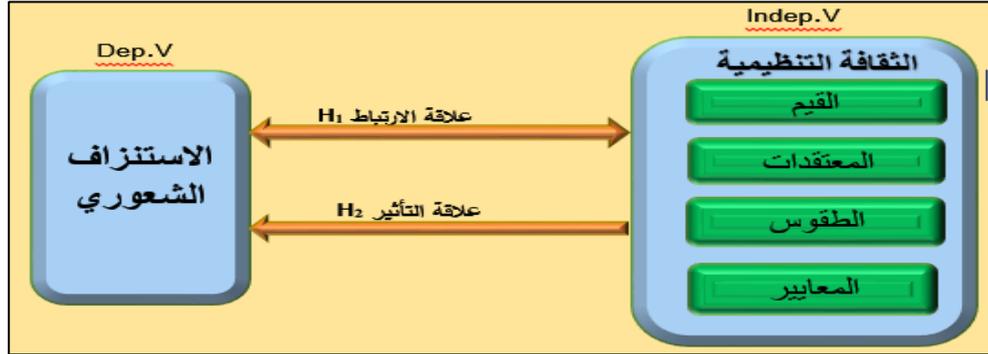
**ثانيا. اهداف البحث:** يركز البحث الحالي على هدف أساسي يتمثل بقياس ابعاد الثقافة التنظيمية وتشخيص علاقاتها مع الاستنزاف الشعوري لدى العاملين في الدائرة ميدان البحث، واستنادا لتساؤلات البحث تكونت مجموعة أهداف تمثلت بالاتي:

1. التعريف بمفهوم الاستنزاف الشعوري ومفهوم الثقافة التنظيمية وبيان ابعادها.
2. قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية بالاستنزاف الشعوري على صعيد المنظمة عينة البحث.
3. قياس ابعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة وأبها اكثر ارتباطاً وتأثيراً في الاستنزاف الشعوري.

**ثالثا: أهمية البحث:** تعمل الثقافة التنظيمية الفاعلة على اظهار وتعليم السلوك الملائم وتحسن عملية معالجة المعلومات وتحفز الأفراد، هذه العناصر من الثقافة تشكل العلاقات الداخلية في المنظمة، حيث إن من الممكن أن تنشأ القيم والمعتقدات القوية نماذج التصرف السلوكي المرغوب وإنجاز الأهداف اذ تنعكس على تحسين فاعلية واداء الدائرة ككل ،

فالبحث الحالي يسعى لتحديد الوسائل الكفيلة لخلق ثقافة تنظيمية مؤثرة وفاعلة ايجابياً للمنظمة المبحوثة ، إضافة لتقديم تحليل للمفاهيم النظرية التي قدمها الباحثان في مجال متغيرات البحث وكيفية الإفادة منها، عن طريق مراجعة الادبيات الادارية لم يجد الباحث دراسة على المستوى العربي والمحلي تجمع بين الثقافة التنظيمية والاستنزاف الشعوري ، وبهذا فالبحث الحالي يعد مساهمة متواضعة لأثراء الادب الإداري، وقد يفيد المنظمة بتوجيه انظار الجهات المسؤولة في المنظمة عينة البحث بالاهتمام بالجانب النفسي لملاكماتها عن طريق تكوين فكرة متكاملة عن أهمية والية تأثير الثقافة التنظيمية على الاستنزاف الشعوري وامكانية تغييرها لا سيما في ظل الظروف الصحي الراهن(مرض كوفيد19) وما يشكله من ضغط وارهاق على الموظفين.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي: صمم الباحث المخطط الفرضي للبحث وكما هو في الشكل (1).



المصدر: من اعداد الباحث

شكل (1) مخطط البحث الفرضي

**خامساً: فرضيات البحث:** لمعالجة مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاته جرت صياغة الفرضيات الآتية بصيغة الصفرية لغرض اختبارها وعند عدم ثبوتها نذهب ونقبل الفرضية البديلة التي تقول ان هناك علاقة تأثير وارتباط بين المتغيرين:  
أ. الفرضية الرئيسة الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والاستنزاف الشعوري، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والاستنزاف الشعوري.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعتقدات والاستنزاف الشعوري.
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطقوس والاستنزاف الشعوري.
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعايير والاستنزاف الشعوري.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير الثقافة التنظيمية في الاستنزاف الشعوري وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيم في الاستنزاف الشعوري.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمعتقدات في الاستنزاف الشعوري.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للطقوس في الاستنزاف الشعوري.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمعايير في الاستنزاف الشعوري.

**سادساً: أسلوب البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري واستخدام المنهج التطبيقي لجمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان ثم تحليلها احصائياً للتحقق من تحقيقها لأهداف البحث، إضافة للمسح المكتبي للاستفادة من المصادر والمراجع المتوفرة لأجل بناء خلفية نظرية واثباتات منطقية لأهداف البحث .

سابعاً: الوسائل الإحصائية: اعتمد البحث عدداً من الأدوات والاساليب الإحصائية تمثلت بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار واختبار t-test وتحليل معامل كرونباخ الفا.

ثامناً : مقياس البحث: اعتمد مقياس (Gordon,1993) لقياس متغير الثقافة التنظيمية ، كما اعتمد مقياس (2010 Demerouti et al.,) لمتغير الاستنزاف الشعوري.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بموظفي دائرة صحة ميسان البالغ عددهم 246، أما عينة البحث فهي (141) موظفاً 90 منهم ذكور والباقي 51 اناث. وجري تحديد حجم عينة البحث بحيث تمثل المجتمع الاصلي عن طريق استخدام معادلة (Glenn,1992):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{246}{1+246(.05)^2} = 140.5 \quad \text{حجم العينة المطلوب}$$

حيث n = حجم العينة المطلوب، N = حجم مجتمع البحث، e = قيمة مستوى الدقة ( خطأ أخذ العينات) كما نستطيع ملاحظة ان حجم العينة يتلاءم مع توصية (Hair , et al., 1995) المتعلقة باستخدام معادلة نمذجة الهيكلية في الاختبار العملي التوكيدي والذي يشير الى أن حجم العينة يلزم أن لا يقل عن 100 شخص وان تكون اعلى من حاصل الضرب لعدد فقرات المقياس الخاص بالبحث في 5 ، أي 28 فقرة \* 5 = 140 فرد ، وبلغت استمارات الاستبيان الموزعة على العينة (165) استمارة اعتمد منها (141) استمارة فقط لصلاحيتها للتحليل أي ان نسبة الاسترجاع بلغت 85.45 % وجرى ترك (24) استمارة اما لعدم ارجاعها او لوجود نقص فيها أي ان نسبة الاستمارات المتروكة بلغت 14.55 . وفيما يأتي الجدول (1) وصف خصائص عينة البحث :

جدول (1) وصف عينة البحث

المتغيرات	النوع لاجتماعي		الفئة العمرية				المؤهل العلمي					سنوات الخبرة						
	الذكور	الإناث	30-21	40-31	50-41	60-51	اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 فأكثر	المجموع
التكرار	90	51	45	48	36	12	42	33	63	3	0	36	30	27	9	24	15	141
النسبة	63.8	36.2	31.9	34	25.5	8.5	29.8	23	44.7	2.1	0	25.5	21.3	19.1	6.4	17	10.6	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

عاشراً : حدود البحث: يقتصر البحث على الحدود الآتية:

1. الحدود الزمانية: تحدد البحث الحالي زمنياً بالفترة من 2020/10/1 الى 2020/12/31.
2. الحدود المكانية للبحث: اقتصرت حدود البحث على دائرة صحة ميسان.
3. الحدود الموضوعية: تحددت بدراسة متغير الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الاستنزاف الشعوري.

حادي عشر: صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

1. الصدق الظاهري: جرى التحقق من صدق أداة القياس باستعمال الصدق الظاهري بعرضها على المتخصصين بإدارة الاعمال في عدد من الجامعات العراقية، من اجل التأكد من ملاءمة كل فقرة فيها، وصحتها لغوياً و التأكد من ملاءمة التدرج المستعمل في إجابة الفقرات، وقد جرى الاخذ ببعض الملاحظات التي ابداهها المحكمون بشأن صياغة فقرات ومفاهيم الاستبانة، و سجلت الملاحظات والأخذ بها وأعدت صياغة الاستبانة وتنفيذ التعديلات بحسب الملاحظات وأخذت شكلها الأخير و وزعت على عينة البحث.

2. ثبات الاستبانة : تتميز استمارة الاستبيان الجيدة عن طريق تحقيق مجموعة من الاختبارات التي تؤدي الى تحقيق المصدقية والثبات ومنها يمكن للباحث أن يعمم النتائج التي يحصل عليها من تلك الاستمارة على مجتمع البحث،

ومن الاختبارات المستخدمة معامل الفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس ثبات بيانات استمارة الاستبيان وتقع قيمته ضمن الفترة [0,1] فاذا كانت قيمته تساوي صفرا فهو دليل على عدم ثبات اسئلة الاستمارة بشكل تام ما يؤدي الى عدم قدرة الاستمارة على قياس ما جرى تصميمها لأجله ، واذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح فهو دليل على أن هناك ثبات تام لاستمارة الاستبيان، اما القيم بين هذين الرقمين فتدل على درجة قوة ثبات ومصداقية اسئلة الاستبيان.

الجدول (2) معاملات اختبار الفا كرونباخ

الفا-كرونباخ		عدد الفقرات		المحور او البعد		الكلية
0.86	0.85	0.72	28	16	4	
		0.61			4	القيم
		0.74			4	المعتقدات
		0.64			4	الطقوس
	0.69	0.69	12	12	المعايير	الاستنزاف الشعوري

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

نلاحظ من الجدول (2) أنَّ قيم المعاملات قد تجاوزت الـ 60% وتعد هذه النسبة مقبولة في البحوث الإدارية والسلوكية حسب ما اوضحه (Sekran,2006) وهذا دليل على أن الاستبيان يتميز بالمصداقية والثبات في القياس ومن ثمَّ للباحث الحق في اعتماد نتائج هذا الاستبيان وتعميم نتائجه من العينة الى المجتمع.

اذ كانت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الاول من محور الثقافة التنظيمية وهو بعد القيم مساوية الى 0.72 بعدد فقرات مساوي الى 4 فقرات. وكانت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الثاني وهو بعد المعتقدات مساوية الى 0.61 بعدد فقرات مساوي الى 4 فقرات. وكانت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الثالث وهو بعد الطقوس مساوية الى 0.74 بعدد فقرات مساوي الى 4 فقرات. وكانت قيمة معامل الفا كرونباخ للبعد الرابع وهو بعد المعايير مساوية الى 0.64 بعدد فقرات مساوي الى 4 فقرات. اما قيمة معامل الفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية مساوية الى 0.85 بعدد فقرات مساوي الى 16 فقرات. اما قيمة معامل الفا كرونباخ لمتغير الاستنزاف الشعوري مساوية الى 0.69 بعدد فقرات مساوي الى 12 فقرة.

اما متغيرات الاستمارة الكلية فقد بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ 0.86 وبعدد فقرات مساوي الى 28 فقرة.

### ثاني عشر: التعاريف الإجرائية

1. الثقافة التنظيمية : القيم والمعتقدات والطقوس والمعايير المشتركة والتي تساعد الأفراد في فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقدم لهم المقاييس المحددة للسلوك المرغوب او غير المرغوب داخل المنظمة.
2. الاستنزاف الشعوري: رد الفعل السلبي من الأفراد بسبب عدم القدرة على التكيف مع الضغوط في العمل الامر الذي يؤثر على سلوكياتهم تجاه العمل وتجاه أنفسهم وتجاه الآخرين.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

#### أولاً: الثقافة التنظيمية

1. المفهوم :يعد مفهوم الثقافة التنظيمية اطار يسهم بتكوينه العديد من العوامل، ويرجع ذلك الى الاختلاف الطبيعي لعلم الإدارة الذي يتكون من عدة حقول معرفية، والتنوع في فهم الثقافة التنظيمية يعزى إلى وجود روافد عديدة لتكوين ثقافة أي مجتمع ، اذ قدم الكتاب تعاريف عديده ومختلفة لمفهوم الثقافة، حيث عرفها (العميان،2002: 311) فقد عرفها بانها مجموعة قيم وعادات ومعايير ومعتقدات وافتراضات مشتركة تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة كما تحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم ، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم . كما وصفت بانها القيم والتقاليد والمعتقدات والعادات

والطقوس والمعايير السلوكية لمجتمع معين ، و تشمل العقيدة والمعرفة والأخلاق والفن والعرف والقانون وأي عادات أخرى كسبها الإنسان بعدّه عضو في مجتمع ما (السكرانة، 2004، 357)، وهو الرأي الأكثر موافقة في أدبيات الادارة ، لأنه انعكاس لجوهر الثقافة كنظام شامل للتفاعلات التنظيمية والعملية والاجتماعية تستخرج وتعاد إلى أطر رمزية ومادية وأيديولوجية ثم تدمج كمجموعة وتوضح التميز والتباين اللذان يميزان كل المجموعة (Leung et al,2005: 375) . انطلاقاً من ان الثقافة التنظيمية تعد خليطاً للقيم والمعتقدات الشائعة خلال فترة زمنية محددة، لذا فهي تولد انماطاً سلوكية متباينة ينجم منها أساليب عديدة لتعامل الأشخاص في المواقف واتخاذ القرار (Gluesing,2007:78).

### جدول (3) توضيح تعريفات الثقافة التنظيمية وفقاً لآراء بعض الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Cherian et al,1989	انماط للسلوك تحدد معايير للأداء والتصرف في المنظمة.
2	Deshpande et ,1993	بأنها نمط لقيم ومعتقدات مشتركة تساعد الموظفين في فهم الأداء المنظمي ثم تزودهم بمعايير للسلوك
3	Schermerhorn,1996	النظام المكون من القيم والمعتقدات المتطورة داخل المنظمة وتحكم سلوك أعضائها.
4	Anthony,1996	القوة المؤمّنة التي تؤدي لنوع من التماسك والتواصل و التحكم في سلوك الافراد داخل المنظمة.
5	David,1997	أنماط السلوكيات تطورت داخل المنظمة من اجل التغلب على مشكلة التكامل الداخلي والتكيف الخارجي.
6	Robbins et al,1998	نظام المعاني المشتركة الخاص بالمنظمة والذي يحدد بشكل كبير طريقة عمل الموظفين.
7	Jone,1999	قيم واعراف مشتركة تحكم تفاعل أعضاء المنظمة مع الأعضاء الآخرين والزبائن خارج المنظمة
8	Holmes&Linton,1999	السلوكيات التي يتعلمها الانسان في المجتمع من الكبار وبدورها تنتقل منهم إلى الصغار .
9	Kotler,2000	أنماط معقدة من التوقعات والقناعات والأفكار والمواقف والسلوكيات والقيم بين الموظفين داخل المنظمة.
10	Daft & et al ,2001	القيم موجهة وطرق التفكير المشتركة بين الموظفين في منظمة ما والتي يجري تعليمها للموظفين الجدد.
11	Hellrige et al ,2001	نظام ذي معنى مشترك بين اعضاء المنظمة يميزها عن المنظمات الأخرى وله خصائص جوهرية.
12	Padanyi & Gainer,2002	الافتراضات والمعتقدات والمواقف التي يشاركها الموظفون في المنظمة ويتشكل منها سلوكهم لتعزيز الانتاجية لتحقيق اهدافها وتعُد منظومة للقيم الفلسفية تتحدد بموجبها سياسة المنظمة .
13	jean ,2006	صورة كاملة للقيم والعادات والمعتقدات تظهر تاريخ المنظمة وتعين مركزها الراهن.
14	Hsu et al,2010	عقائد معينة يتمسك العاملون بها في المنظمة تشكل سلوك مميز لهم يعزز بدوره مكانة منشأتهم.
15	السكرانة،2014	طرق أو أنماط معينة للحياة يجري بناؤها وتطويرها من جماعة معينة من الناس ثم تتوارثها الأجيال.

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على الادبيات الواردة فيه

يتضح من الجدول (3) أنفا انه مهما تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية فجميعها يشترك بعنصر مميز وهو القيم، التي تمثل قاسم مشترك بين هذه التعاريف، الا أنها لا تعد العنصر الوحيد المكون لثقافة المنظمة، فهناك عناصر أخرى مثل المعتقدات والطقوس والمعايير، مما سبق نستطيع القول بأن للثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والسلوكيات والمعتقدات المحددة الشائعة داخل المنظمة تحدد هويتها وتساهم في تشكيل وضبط سلوك عاملها لتعزيز توجهها لغرض تحقيق أهدافها وغاياتها.

**2. أهمية الثقافة التنظيمية:** تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من امكانية تضمينها في سلوكيات الافراد لما لها من تأثير ايجابي على صحة الفرد النفسية والبدنية والذهنية، فضلا لمساهمتها بتحسين الأداء وزيادة الاندماج والاستقرار في بيئة العمل. كما إن أهمية الثقافة التنظيمية كما لخصها (الرخيمي، 2000: 58) تتمثل فيما يأتي:

- 1- تعدُّ الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية إذا اكدت السلوكيات الخلاقة مثل التقاني اثناء العمل وخدمة الزبائن.
- 2- تعدُّ الثقافة التنظيمية عامل مهم في الحصول على الموظفين الملائمون، مثلاً المنظمة الرائدة تستقطب الموظفين الطامحين والمنظمة المتبينة التفوق والأفكار الجديدة تستهوي المبدعون ، والمنظمة التي تكافي المتميزون ينضم لها المجتهدون.

3- تعدُّ الثقافة التنظيمية عنصر اساسي يؤثر في قدرة التغيير ومواكبة التطورات الجارية في البيئة المحيطة، فاذا كانت القيم الخاصة بالمنظمة مرنة كانت أقدر على التغيير، اما اذا كانت القيم تميل للثبات والتحفظ قلت قدرات التطور لدى المنظمة.

4- الثقافة التنظيمية تعد عنصر فاعل ومؤيد للإدارة ومساعد لها في تحقيق أهدافها وتسهيل مهام الإدارة والقادة فلا يحتاجوا الإجراءات الصارمة للتأكيد على السلوك الحسن وهي إطار يوحد الموظفين في المنظمة وينظم عملهم وانجازاتهم وعلاقاتهم.

كما تتضح أهمية الثقافة التنظيمية بأنها توجد اطاراً لتنظيم وتنسيق وتوجيه السلوك في المنظمة ( Gibson et . : 2003 , 36 ) . أما ( Kinicki &-Kreinter , 2007: 81 ) فقد أشار الى اهميتها تكمن في انها تكون هوية الموظفون في المنظمة وتحدد السلوك داخل المنظمة وتصير نظام الجماعة الى الاستقرار وتقوي الالتزام الجماعي.

3. ابعاد الثقافة التنظيمية: عن طريق تتبع الأدب الإداري نجد بحوث العديد من الكتاب والمؤلفين حول أنواع الثقافة التنظيمية، بينما طور ( Quinn, 377:1988 ; Cameron,1985:10 ) إطاراً ثقافياً وتنظيماً مستنداً على أنواع الثقافة عن طريق نموذج سماه نموذج "القيم المتنافسة" ويعدُّ من النماذج الأكثر استخداماً وتأثيراً في البحوث الثقافية التنظيمية، الإطار يشير بأن ثقافة المنظمة تعتمد على التركيز الداخلي أو الخارجي، وأن كانت تسعى للتفرد والمرونة أو السيطرة والاستقرار. كما تظهر أهمية الثقافة التنظيمية القوية في العمل على الوحدة التنظيمية، إذ انها لا تسمح بتعدد الثقافات الفرعية حيث إنَّ لم تتفق الثقافات الفرعية الموجودة داخل المنظمة ببعضها فإن ذلك سيؤدي لصراعات تنظيمية ومن ثمَّ سيؤثر على أداء وفاعلية المنظمة ( العميان، 2002، 316 ) . في حين أشار ( Robbins,2003: 911 ) لوجود ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية هي أولاً ثقافة التأثير والتي تمتاز باستنادها للقوانين الرسمية. وثانياً ثقافة المهمة وهي عكس ثقافة التأثير من حيث إنَّها لا تخضع الموظفين الى القوانين الرسمية انما يوجه ولائهم الى المهمة. وثالثاً ثقافة السلطة ووفقها تكون السياسات والقرارات الاستراتيجية مركزية . إذ ذكر ( Daft,2004:370 ) نوعين للثقافة التنظيمية هما أولاً الثقافة الرئيسة وهي تعبر عن القيم الأساسية التي يجمع عليها غالبية الموظفين وتظهر هويتهم . وثانياً الثقافة الفرعية وهي القيم السائدة في الأقسام والفروع ، ويحتمل أن يخلق هذا النوع احياناً صراعات بين الأقسام ومن ثمَّ إعاقة سير اعمال المنظمة.

جدول (4) يوضح ابعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لآراء بعض الباحثين

الباحث	التطلعات	التوقعات	العواقب	سلوكيات	الرموز	التفانيق	الإشارات	التقنيات	العادات	التقاليد	القيم	المفاهيم	المعتقدات	الفلسفات	العبادات	المعايير	التراسيم	الطقوس
Albort,1996	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Krober,1982				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Schallm1983						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Miner,1988						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Hellriegel,1989		*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Oreilly,1991				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Gordon,1993						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Stoner,1996				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
النسور، 2001						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
العميان، 2002						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
أبو قحف، 2003			*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
القريوتي، 2006						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
المجموع	1	1	2	3	3	1	1	1	3	1	8	2	9	1	2	5	3	7
النسبة	1.85	1.85	3.70	5.56	5.56	1.85	1.85	1.85	5.56	1.85	14.81	3.70	16.67	1.85	3.70	9.26	5.56	12.96

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على اراء بعض الباحثين.

تأسيساً على ما تقدم اعتمد الباحث على الابعاد التي حازت اعلى نسب اتفاق بين الباحثين والكتاب قياساً بالأبعاد الأخرى وهي بعد القيم والمعتقدات والمعايير والطقوس.

**ثانيا : الاستنزاف الشعوري : Emotional Exhaustion**

1. المفهوم: يعدُّ الاستنزاف الشعوري من العوامل الحرجة في تشكيل سلوك الافراد التنظيمي في المنظمات إضافة الى السلوك النفسي والاجتماعي، اذ أشار ( Ladebo & Awotunde,2007:87) الى أن الاستنزاف الشعوري يكون متأصل بالمنظمات الحديثة ، ويبقى ظاهره ثابتة في العمل . كما أكد (Edmondson, 2008:25) بضرورة وأهمية دراسة الاستنزاف الشعوري في السلوك التنظيمي من اجل آثاره الحالات السلبية لدى الموظفين والمنظمة في الوقت نفسه، اما (Knudsen et al, 2008: 387) فيرى أن الاستنزاف الشعوري يعد قضية مهمة بحد ذاتها وذلك بسبب الجدل بين العديد من الباحثين بان الاستنزاف الشعوري يعدُّ بعد أكثر أهمية لظاهرة أكبر تتمثل بالاحتراق النفسي للموظف، هذا إضافة الى ارتباط الاستنزاف الشعوري في النتائج السلبية والانحدار في أداء الموظفين، كما توجد أدلة بأن الاستنزاف في المستوى الفردي يمكن أن يتحول لظاهرة على مستوى المنظمة عن طريق امكانية شيوعه بين الموظفين جميعاً . اذ بينه Xiao & Neill,2010:652) بأن الاستنزاف الشعوري محتمل أن يتمدد من موظفين الخطوط الأمامية للموظفين بمناصب الإدارة، حيث تتطلب الدراية والمعرفة بشأن الاستنزاف الشعوري بالوقوف عند المفاهيم المذكورة من قبل الباحثين حوله كمسعى لإتمام رؤية الموضوع واستيعاب مضامينه التي بينت تصورات وافكار خاصة من قبل الباحثين نتيجة للجهود التي قدمت بهذا المجال والمذكورة بالجدول (5).

**الجدول (5) يوضح مفاهيم الاستنزاف الشعوري وفقاً لآراء بعض الباحثين**

ت	الباحث	المفهوم
1	Maslach et al, 2001	هو شيئاً لا يوجهه الفرد بشكل بسيط وإنما يدفعه للابتعاد عن العمل شعورياً وإدراك ذلك منه
2	Grandey, 2003	هو استهلاك طاقة الفرد بنقص موارده العاطفية الناجمة من التفاعل مع الآخرين.
3	Paulsen et al., 2005	رد الفعل من قبل الفرد نتيجة الضغط نحو الاحتياجات الاجتماعية في مقر العمل.
4	Melamed et al., 2006	شعور الفرد بأنه يفترق للطاقة المطلوبة للاستثمار بالعلاقات مع الآخرين في مقر العمل.
5	Maslach & Leite,2008	انفعالات عاطفية وعقلية من الإجهاد المتواصل المؤدي لارتفاع زوال الشخصية والاستهلاك
6	Baba et al, 2009	ظرف مزمن للإجهاد النفسي ونضوب المشاعر والنتائج من التعرض المستمر للضغط في العمل.
7	Rubino et al.,2013	رد فعل أساسي ناتج من الإجهاد والإحساس بزيادته واستنفاد لموارد الموظف.
8	Fernández et al.,2017	حالة توثق عبء العمل مع الإرهاق ومستوى الرضا الوظيفي المنخفض .

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على الادبيات

من الاطلاع على الموضوع ومفاهيمه نفهم الاستنزاف الشعوري على أنه رد الفعل السلبي من الأفراد بسبب عدم القدرة على التكيف مع الضغوط في العمل الامر الذي يؤثر على أدائهم لمهامهم وسلوكياتهم تجاه العمل وتجاه أنفسهم وتجاه الآخرين.

2. اسباب الاستنزاف الشعوري : ينشأ الاستنزاف الشعوري حين يشغل الفرد باستمرار تحت الضغط الناجم من تفاعلات شخصية او ظروف العمل المتنوعة (Hu & Wu, 2009: 999) . اذ أكد (Hall et al.,2010:239) على العلاقات المتبادلة بين الصراعات في الوظيفة والأسرة حيث تؤدي جميعها إلى الاستنزاف الشعوري. كما أشار (hahbazi & Nasrin,2013:641) إلى أن الخصائص في موقع العمل لها اثر على الشعور بالاستنزاف حيث يمكن للمنشآت ايجاد ظروف معينة في موقع العمل تخفق بتلبية حاجات الموظفين الرئيسة الامر الذي يؤدي لدوران الموظفين نتيجة الاستنزاف الشعوري. في ذات الصدد أكد (Tayfur & Arslan , 2013 :566) على أن لأشرف السيء تأثيراً في بروز الاستنزاف الشعوري. يرى (Yesiltas & Kanten, 2015:1369) أن عوامل كالتغيرات الديمغرافية او الشخصية او الدعم الاجتماعي يؤثر بمشاعر الاستنزاف. اشار (Yesiltas & Kanten,2015:1369) بأن الاستنزاف الشعوري ناجم من حالة الاكتئاب والضغط البيئية السائدة والافتقار الشعوري كما يوجد سببين معقدين يؤيدان له أولاً اضطراب الوظيفة

المتزايد اذ يمكن أن ينشئ التنافر الشعوري ، والسبب الثاني استنزاف الموارد الذهنية عن طريق مجهودات عملية التنظيم الشعوري ، في حين أكد (Li et al., 2017: 23) على إنه يوجد العديد من الموظفين بخطوط امامية يشعرون بمستوى أعلى للاستنزاف الشعوري وذلك بسبب طبيعة ووظائفهم ، فأن التمر داخل مكان العمل يتعلق بسلوك سلبي على الأمد طويل يقوم به بعض من الأفراد على البعض الاخر وهذا يعدُّ عمل سلبي من الممكن أن يتسبب توتر وقلق وخوف واكتئاب الامر الذي يؤدي للاستنزاف الشعوري لدى الفرد المستهدف (Jonsson et al., 475: 2017) . إضافة الى أن الضغط الوظيفي يتطلب استثمار موارد شخصية كبيرة من قبل الموظفين ولذلك يكون لدى الموظفين موارد شخصية قليلة للتعامل ومتطلبات الوظيفة خاصة الشاقة منها ثم أن هؤلاء الموظفون سيواجهون مستويات اعلى من الاستنزاف الشعوري (Boekhorst et al., 2017: 897) . كما لاحظ (Nauman et al., 2018: 4) عند تعرض الموظفين لقيادة استبدادية فأن ذلك يؤدي لاستنزاف طاقاتهم واستنزافهم الشعوري إضافة لتناقص الرضا الوظيفي . بناء على ما سبق نجد عدة عوامل لها تأثير في تنامي الاستنزاف الشعوري عند الفرد في العمل المتطلب لتقديم الخدمات ذات الجودة العالية ويتضمن تفاعلات واحتكاك مع الزبائن والزملاء الامر الذي يضع متطلبات معقدة وعاطفية على الموظف، و يعد ضغط العمل احد العوامل ذات الاهمية والمؤثرة على الاستنزاف الشعوري سلبياً بشكل المباشر وغير المباشر لأن ضغط العمل يرفع صراع العمل والأسرة ، كما أن الإشراف غير الجيد يزيد التأثيرات السلبية لمتطلبات العمل على الموظف ما يؤدي لاستنزاف طاقاته وزيادة الاستنزاف الشعوري .

**3. أثر الاستنزاف الشعوري بالنسبة للفرد والمنظمة:** يشير (Ashill et al., 2009: 54) الى أن المستويات العليا للاستنزاف الشعوري تأثيرات ضارة على النتائج لكل من الفرد والمنظمة مثل انخفاض الأداء وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي . للاستنزاف الشعوري عواقب سلبية وانعكاسات على الفرد والمنظمة. كما أوضح (Chen & Chen, 2012: 534) أن هناك اضرار متعددة للاستنزاف الشعوري فهناك ضرر يتعلق بالموظف نفسه مثل الصداع والشعور بالاكتئاب والأرق والحالة العصبية وهناك ضرر يتعلق بالمنظمة مثل ان الموظف لا يستطيع التعاطي ووظائفهم وتناقص مستويات مشاركتهم الوظيفية. ذكر (Singh & Samnani, 2012: 168) بأن الموظفين يحسون بالاستنزاف والتعب من ناحية فيسيولوجية وعاطفية الامر الذي يؤثر سلبياً على جودة حياتهم وأدائهم في المنظمة . كما يمكن حسابه مؤشر على الإجهاد المزمع المرتبط بالإحباط والقلق (Rubino et al., 2013: 74) . أشار (Richter et al., 2015: 104) إلى تأثيرات سلبية في العمل مثل ارتفاع دوران الوظائف وتدهور جودة الخدمات والتغيب وهبوط الروح المعنوية. و أكد (Raman et al., 2016: 39) أنه من الممكن أن يؤدي الاستنزاف الشعوري لانحراف الموظفين في موقع العمل . ذكر (Shneikat et al., 2016) في سياق التدريس مثلاً عند تعرض التدريسي للاستنزاف الشعوري إنهم احياناً ينتقمون عن طريق تخفيضها وعرقلة جودة التعليم. بضوء ما تقدم أنفا نجد بأن اكثر الاعراض الخاصة بالاستنزاف الشعوري يمكن التعرض لها من قبل الفرد، سواء كانت النفسية او عضوية او سلوكية أو إدراكية فأنها تتفاعل جميعاً مع بعضها فتشكل معاً عبئاً كبيراً الامر الذي ينعكس سلبياً في صحة الموظف فتظهر مشكلات وأزمات في حياته الأسرية والتنظيمية كما يظهر الشعور بعدم الرضا الوظيفي وفقدان التواصل والآخرين إضافة لانخفاض الإنتاجية، هنا نتبين بأن الاستنزاف الشعوري هو ظاهرة تسبب انعكاسات سالبة على حياة الفرد الداخلية والتنظيمية والاجتماعية.

**4. اساليب التعامل مع المشكلات الناجمة من الاستنزاف الشعوري:** لا يعدُّ الاستنزاف الشعوري حالة دائمة وتوجد إمكانية للوقاية منه وتقاديه حيث يمكن للفرد أن يقوم بواجباته ونشاطاته بأسلوب موازنة يساهم في تقادي شعور الاستنزاف، فالمهم للمنظمات هو التعرف على كيفية دعم ومساندة الموظفين المتعرضين للاستنزاف بالتعافي من الاستنزاف والحفاظ على المشاعر الإيجابية (Tice et al., 2007: 381). لذلك يمكن للموظفين تخزين الموارد الضرورية لتلبية متطلبات العمل الآتية إضافة لحماية أنفسهم من استنزاف الموارد الزائد (Edmondson, 2008: 5). كما اقترح (Ashill et al., 2009: 344)

(al) عدة حلول للتقليل من الاستنزاف الشعوري مثل تطوير نظم المكافآت وتوظيف الموظفين الجدد وتقليل ضغوط العمل وتحديد معدلات للرواتب التنافسية والمشاركة الواسعة في صنع القرارات المهمة والتأقلم مع الضغوط وتطوير لجان السلامة وإقامة اجتماعات للموظفين موجهة نحو الهدف، وتوزيع الموارد بشكل عادل والإشراف على تدريب الموظفين وجعل الاجازات إلزامية لهم. يرى (Singh & Samnani, 2012:583) بحسب نظرية حفاظ الموارد (COR) إن الموظفين المواجهون لضغوط زائدة سيحددون مستوى قدراتهم أو مواردهم في التعامل مع الاستنزاف الشعوري. أوضح (Xie et al., 2018:98) بأنه ممكن للأفراد إن ينشئوا حدوداً ثم المحافظة عليها في العمل والأسرة تعين بوضوح أين ومتى يجب تنفيذ مسؤوليات العمل والأسرة ثم تصنيف وتبسيط البيئة الحياتية وبدوره يؤدي لتجنب شعور الاستنزاف لديهم. مما سبق نخلص الى إنه يمكن لسمات الشخصية وموارد الفرد الداخلية التخفيف من شدة تأثير ضغط العمل في مستوى الفرد أو المنظمة، ويعد دعم المنظمة وتوفر بيئة للعمل تتسم بالثقة والعدالة والمشاركة لتعزيز معتقدات الموظفين وتولد شعور إيجابي والذي يسهم في تقدير الذات ثم تقليل او الغاء مشاعر الاستنزاف.

5. **أنموذجات الاستنزاف الشعوري:** سعى الباحثون لتحديد أبعاد الظواهر في بيئات متنوعة كسبيل لتفسيرها وفهمها وايضاح الجوانب المرتبطة بها إضافة الى تبسيط التشخيص لها ولا سيما فيما إذا كان هناك انعكاسات سالبة على الأفراد والعمل والمنظمة أو حتى البيئة بشكل عام في المدى البعيد او القصير ، وقدم الباحثون عدة أنموذجات لقياس الاستنزاف الشعوري ومنهم (Maslach et al, 2001;Grandey, 2003;Paulsen et al., 2005;Melamed et al., 2006;Maslach & Leite,2008; Baba et al, 2009; Rubino et al.,2013; Fernández et al.,2017) واتفقت كلها بأنه متغير ببعد واحد ، وبسبب قلة التباين فيما بين الأنموذجات اعتمد البحث الحالي انموذج (87, Demerouti et al:2010) كونه يمكن تنفيذه في البيئات المختلفة وبوظائف متنوعة قد يتطلب انجازها جهدا ادراكيا.

**ثالثاً : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستنزاف الشعوري:** تعدُّ الثقافة التنظيمية القوية افضل ميزة ايجابية تصل لها المنظمة ، فلم يردنا دلائل بالأدب التنظيمي المعاصر عن ربطها بجانب سلبي ، اذ إنَّها تركز وتعززها المواقف الإيجابية داخل المنظمة ، وترتبط مع السلوكيات المحمودة، من هنا يتضح تأثير الثقافة التنظيمية بتحقيق الرفاه العاطفي ودعم الجانب النفسي للفرد والمنظمة الذي يعدُّ المعنى المتعكس للاستنزاف . اذ بين (Knudsen et al.,2006:173) بأن الثقافة التنظيمية تؤدي تأثيراً مهماً في الفهم والتنبؤ بالاستنزاف الشعوري للموظفين في المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتجلى في الممارسة والسلوكيات والرغبات التي تساهم في البناء لشخصية الفرد وتحسين ظروفه الاجتماعية فهي تتعلق بالرفاه وترتبط بالسعادة والتميز في السلوك (Asad et al. 37 : 2017) . يرى (Ahmed et al. , 2018: 493) أنه يمكن تفسير هذه العلاقة عن طريق أن تلبية الحاجات العاطفية والاجتماعية من قبل المنظمة لتكون الثقافة والمشاعر الإيجابية في داخل المنظمة ، ثم يمكن أن نستدل على أن الدعم المقدم للموظفين من المنظمة سيزيد مستوى الرفاهية والصحة العاطفية والنفسية للموظفين. كما اكد (Oh & Jung,2019:474) ارتباط الثقافة التنظيمية سلبياً مع الاستنزاف الشعوري للموظفين داخل المنظمة. كما انها تنتج القدرة على التحمل في مواجهة التحديات (Cameron et al., 2004 :2) .

### المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

**اولاً: الإحصاء الوصفي :** يهدف هذا المبحث الى عرض ووصف المؤشرات الإحصائية لمتغيرات البحث لتوضيح مستوى توافر المتغيرات والفقرات التي اعتمدت في بناء الانموذج عن طريق احتساب التكرارات والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ثم شدة الاجابة لمستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة وكالاتي:

أ. وصف وتشخيص ابعاد الثقافة التنظيمية :

1. إجابات افراد العينة حول متغير القيم: فيما يأتي جدول(6) يوضح استجابات أفراد العينة على متغير القيم.

الجدول (6) تكرارات ونسب فقرات متغير القيم

الفقرة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة %
VA1 التكرارات	3	15	30	30	3.72	0.986	27	74
النسبة %	2.1	10.6	21.3	21.3				
VA2 التكرارات	9	18	39	36	3.53	1.187	34	71
النسبة %	6.4	12.8	27.7	25.5				
VA3 التكرارات	12	39	27	15	3.11	1.175	38	62
النسبة %	8.5	27.7	19.1	10.6				
VA4 التكرارات	21	24	30	15	3.11	1.246	40	62
النسبة %	14.9	17	21.3	10.6				
VA التكرارات	45	96	126	96	3.36	0.847	25	67
النسبة %	7.98	17	22.3	17				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (6) بأن الفقرة (VA1) ومفادها (لدى دائرتنا المبادرة والخلق والابداع طرق واعدة نحو غد أفضل) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.72) وانحراف معياري (0.986) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (74) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (VA2) ومفادها (تسعى دائرتنا الى مواكبة التطور العلمي لمنتسبيها دائماً) قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.53) وانحراف معياري (1.187) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (71) مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (VA3) ومفادها (تعتقد ادارتنا بأن المخاطرة هي افضل سبيل لشحذ الهمم) قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.11) وانحراف معياري (1.175) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (62) ، وفيما يتعلق بالفقرة (VA4) ومفادها (تولي ادارتنا اهتماماً لآراء الموظفين عند اتخاذ القرارات المهمة) قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.11) وانحراف معياري (1.246) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (62) ، وفيما يتعلق ببعده القيم ككل قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.36) وانحراف معياري (0.847) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (67) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة بهذا البعد.

2. إجابات افراد العينة حول متغير المعتقدات: فيما يأتي جدول(7) يوضح استجابات أفراد العينة على متغير المعتقدات

الجدول (7) تكرارات ونسب فقرات متغير المعتقدات

الفقرة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة %
BE1 التكرارات	9	27	48	27	3.28	1.166	36	66
النسبة %	6.4	19.1	34	19.1				
BE2 التكرارات	9	12	54	6	3.30	0.924	28	66
النسبة %	6.4	8.5	38.3	4.3				
BE3 التكرارات	3	15	30	27	3.70	0.969	26	74
النسبة %	2.1	10.6	21.3	19.1				

77	27	1.027	3.87	48	45	30	18	0	التكرارات	BE4
				34	31.9	21.3	12.8	0	النسبة %	
71	17	0.609	3.53	108	201	162	72	21	التكرارات	BE
				19.15	35.63	28.7	12.8	3.72	النسبة %	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (7) بأن الفقرة (BE4) ومفادها (تشجع دائرتنا باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتنا) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.87) وانحراف معياري (1.027) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (77) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (BE3) ومفادها (دائماً ما تتغير آرائنا تبعاً للمعلومات المتاحة وحجمها) قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.70) وانحراف معياري (0.969) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (74) مما يدل كذلك على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (BE2) ومفادها (يشكل العلم ونوعيته هاجس الجميع في دائرتنا) قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.30) وانحراف معياري (0.924) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (66) مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (BE1) ومفادها (تستخدم دائرتنا برامج علمية متطورة في اتخاذ القرارات المهمة) قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.28) وانحراف معياري (1.166) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (66) مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق ببعد المعتقدات ككل قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.53) وانحراف معياري (0.609) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (71) مما يدل على انسجام استجابات افراد العينة بهذا البعد.

3. إجابات افراد العينة حول متغير الطقوس: فيما يأتي جدول (8) يوضح استجابات العينة على متغير الطقوس.

الجدول (8) تكرارات ونسب فقرات متغير الطقوس

الفقرة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة %
RI1	6	21	42	27	3.47	1.093	31	69
النسبة %	4.3	14.9	29.8	19.1				
RI2	21	48	15	30	2.98	1.412	47	60
النسبة %	14.9	34	10.6	21.3				
RI3	24	24	54	12	2.85	1.171	41	57
النسبة %	17	17	38.3	8.5				
RI4	12	30	42	24	3.19	1.201	38	64
النسبة %	8.5	21.3	29.8	17				
RI	63	123	153	93	3.12	0.916	29	62
النسبة %	11.2	21.8	27	16.5				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (8) بأن الفقرة (RI1) ومفادها (تسعى دائرتنا الى إعداد قياديين يفهمون العمل بدقة) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.47) وانحراف معياري (1.093) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (69) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (RI4) ومفادها (تسعى ادارتنا لترسيخ النهج الديمقراطي بين الموظفين) قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.19) وانحراف معياري (1.201) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (64) مما يدل على وجود شبه انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق

بالفقرة (R12) ومفادها (تشجع ادارتنا حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين) قد سجلت وسط حسابي وقدره (2.98) وبانحراف معياري (1.412) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (60) مما يدل على ضعف الانسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (R13) ومفادها (تقيم ادارتنا الاحتفالات والمناسبات لترسيخ رسالتها) قد سجلت وسط حسابي وقدره (2.85) وبانحراف معياري (1.171) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (57) مما يدل على ضعف الانسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق ببعد الطقوس ككل قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.12) وبانحراف معياري (0.916) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (62) مما يدل على وجود شبه انسجام بين افراد العينة تجاه هذا البعد.

#### 4. إجابات افراد العينة حول متغير المعايير: فيما يأتي جدول (9) يوضح استجابات أفراد العينة على متغير المعايير.

الجدول (9) تكرارات ونسب فقرات متغير المعايير

الفقرة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	CV	شدة الإجابة %
ST1 التكرارات	15	15	36	57	3.34	1.158	35	67
النسبة %	10.6	10.6	25.5	40.4				12.8
ST2 التكرارات	9	33	39	45	3.17	1.102	35	63
النسبة %	6.4	23.4	27.7	31.9				10.6
ST3 التكرارات	6	15	42	57	3.51	1.011	29	70
النسبة %	4.3	10.6	29.8	40.4				14.9
ST4 التكرارات	18	15	39	48	3.28	1.220	37	66
النسبة %	12.8	10.6	27.7	34				14.9
ST التكرارات	48	78	156	207	3.33	0.781	17	67
النسبة %	8.51	13.8	27.7	36.7				13.3

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (9) بأن الفقرة (ST3) ومفادها (في دائرتنا دائماً ما يتفق الأفراد أو يختلفون تبعاً لمعايير معينة) قد سجلت أعلى وسط حسابي وقدره (3.51) وبانحراف معياري (1.011) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (70) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (ST1) ومفادها (اللوائح والقوانين هي من يحدد السلوك في دائرتنا) قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.34) وبانحراف معياري (1.158) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (67) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (ST4) ومفادها (في دائرتنا تنفذ المهام بنمط واحد وهي الأساس لتطوير الموظفين) قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.28) وبانحراف معياري (1.220) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (66) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (ST2) ومفادها (تشجع دائرتنا على مشاركة الافراد في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي للمنظمة) قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.17) وبانحراف معياري (1.102) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (63) مما يدل على ضعف الانسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق ببعد المعايير ككل قد سجلت وسط حسابي وقدره (3.33) وبانحراف معياري (0.781) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (67) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه هذا البعد.

#### ب. وصف وتشخيص متغير الاستنزاف الشعوري

- إجابات افراد العينة حول متغير الاستنزاف الشعوري: فيما يأتي توضح الاستجابات على متغير الاستنزاف الشعوري.

الجدول (10) تكرارات ونسب فقرات متغير الاستنزاف الشعوري

الفقرة	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحدأ ما	اتفق تماما	الانحراف المعياري	Cv	شدة الإجابة %
EMEX1	0	15	27	39	4.02	25	80.43
النسبة %		10.6	19.1	27.7			42.6
EMEX2	0	12	30	63	3.87	23	77.45
النسبة %		8.5	21.3	44.7			25.5
EMEX3	6	30	9	39	3.79	34	75.74
النسبة %	4.3	21.3	6.4	27.7			40.4
EMEX4	42	51	12	15	2.45	57	48.93
النسبة %	29.8	36.2	8.5	10.6			14.9
EMEX5	3	12	12	63	4.04	25	80.85
النسبة %	2.1	8.5	8.5	44.7			36.2
EMEX6	12	6	27	48	3.81	32	76.17
النسبة %	8.5	4.3	19.1	34			34
EMEX7	0	9	12	57	4.23	20	84.68
النسبة %		6.4	8.5	40.4			44.7
EMEX8	0	0	18	42	4.45	16	88.93
النسبة %			12.8	29.8			57.4
EMEX9	3	9	36	45	3.89	26	77.87
النسبة %	2.1	6.4	25.5	31.9			34
EMEX10	6	9	36	60	3.70	27	74.04
النسبة %	4.3	6.4	25.5	42.6			21.3
EMEX11	48	63	15	12	2.00	50	40
النسبة %	34	44.7	10.6	8.5			2.1
EMEX12	6	6	6	30	4.40	24	88.08
النسبة %	4.3	4.3	4.3	21.3			66
EMEX	126	222	240	513	3.72	10	74.43
النسبة %	7.45	13.1	14.2	30.32			34.93

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (10) بأن الفقرات (EMEX1, EMEX5, EMEX7, EMEX8, EMEX12) قد سجلت اعلى الاوساط الحسابية وتراوحت بين (4.02, 4.45) وبانحراف معياري تراوح بين (0.711, 1.049) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية تراوحت بين (80.43, 88.93) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرات، وفيما يتعلق بالفقرات (EMEX2, EMEX3, EMEX6, EMEX9, EMEX10) فقد سجلت اعلى الاوساط الحسابية وتراوحت بين (3.70, 3.89) وبانحراف معياري تراوح بين (0.893, 1.292,) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية تراوحت بين (74.04, 77.87) مما يدل كذلك على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرات، وفيما يتعلق بالفقرات (EMEX4, EMEX11) فقد سجلت اقل الاوساط الحسابية على التوالي (2.00, 2.45) وبانحراف معياري تراوح بين (0.993, 1.401) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية تراوحت بين (40, 48.93) مما يدل على عدم وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرات، وفيما يتعلق بمتغير الاستنزاف الشعوري ككل فقد سجل وسط حسابي قدره (3.72)

وبانحراف معياري (0.391) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (74.43) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه هذا المتغير .

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

أ. اختبار علاقات الارتباط: (الفرضية الاولى): لغرض الكشف عن قوة ونوع العلاقة ومعنويتها بين متغيرات البحث يجري الاعتماد على الارتباطات في ذلك، ويجري استخلاص قيم الارتباطات والحكم اما بمعنويتها او بعدمها اعتمادا على هذه الاختبارات، والجدول (11) يتضمن الارتباطات بين متغيري البحث ومعنوية كل ارتباط :

الجدول (11) يبين الارتباطات بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومتغير الاستنزاف الشعوري

الارتباطات					
الثقافة التنظيمية	المعايير	الطقوس	المعتقدات	القيم	
.470**	.380**	.306**	.291**	.511**	Pearson Correlation
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)
141	141	141	141	141	N

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

تبين من الجدول (11) بوجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين ابعاد المتغيرين ،كما تبين ان هناك ضعفاً في ارتباط بعد المعنقات، كما يتضح وجود اختلاف في قيم الارتباطات بين ابعاد متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الاستنزاف الشعوري .

أ. اختبار علاقات الارتباط (الفرضية الرئيسية الاولى): لغرض تحديد العلاقات لابد من وضع الفرضيات موضع الاختبار والتحليل، والتي هي فرضية رئيسة تمثل العلاقة بين المتغيرين وفرضيات فرعية تمثل علاقة ابعاد الثقافة التنظيمية والاستنزاف الشعوري .

إنّ الفرضية المتعلقة باختبار العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية وابعادها مع متغير الاستنزاف الشعوري والتي تسمى بالفرضية الصفرية ويرمز لها بالرمز  $H_0$  هي كما يأتي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية و الاستنزاف الشعوري. مقابل الفرضية البديلة

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية و الاستنزاف الشعوري .

لقد جرى احتساب قيمة الارتباط بين المتغيرين وكانت مساوية الى  $0.470^{**}$  وتبين أن الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 1% وذلك لان قيمة  $sig.=0$  كانت اقل من 1% وبذلك يقبل الباحث الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية و الاستنزاف الشعوري .

اختبار فرضيات الارتباط الفرعية: بعد أن جرى اختبار الفرضية بين المتغيرين تأتي هنا لاختبار الفرضيات الفرعية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والاستنزاف الشعوري التي يمكن تلخيصها بالآتي:

1. اختبار العلاقة بين بعد القيم و الاستنزاف الشعوري: قد نصت الفرضية الصفرية  $H_0$  كما يأتي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيم و الاستنزاف الشعوري. مقابل الفرضية البديلة

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيم و الاستنزاف الشعوري .

لقد جرى احتساب قيمة الارتباط بين بعد القيم و الاستنزاف الشعوري وكانت مساوية الى  $0.511^{**}$  وتبين أن الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 1% وذلك لان قيمة  $sig.=0$  كانت اقل من 1% وبذلك نقبل الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد القيم و الاستنزاف الشعوري ، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

2. اختبار العلاقة بين بعد المعتقدات والاستنزاف الشعوري: وقد نصت الفرضية الصفرية  $H_0$  كما يأتي:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المعتقدات والاستنزاف الشعوري. مقابل الفرضية البديلة  
 $H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المعتقدات والاستنزاف الشعوري.  
لقد جرى احتساب قيمة الارتباط بين بعد المعتقدات والاستنزاف الشعوري وكانت مساوية الى  $0.291^{**}$  وتبين ان الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 1% وذلك لان قيمة  $sig.=0$  كانت اقل من 1% وبذلك نقبل الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد المعتقدات والاستنزاف الشعوري .
3. اختبار العلاقة بين بعد الطقوس والاستنزاف الشعوري: قد نصت الفرضية الصفرية  $H_0$  كما يأتي:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الطقوس والاستنزاف الشعوري. مقابل الفرضية البديلة  
 $H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الطقوس والاستنزاف الشعوري.  
لقد جرى احتساب قيمة الارتباط بين بعد الطقوس والاستنزاف الشعوري وكانت مساوية الى  $0.306^{**}$  وتبين أن الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 1% وذلك لان قيمة  $sig.=0$  كانت اقل من 1% وبذلك نقبل الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الطقوس والاستنزاف الشعوري ، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.
4. اختبار العلاقة بين بعد المعايير والاستنزاف الشعوري: وقد نصت الفرضية الصفرية  $H_0$  كما يأتي:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المعايير والاستنزاف الشعوري. مقابل الفرضية البديلة  
 $H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المعايير والاستنزاف الشعوري.  
لقد جرى احتساب قيمة الارتباط بين بعد المعايير والاستنزاف الشعوري وكانت مساوية الى  $0.380^{**}$  وتبين أن الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 1% وذلك لان قيمة  $sig.=0$  كانت اقل من 1% وبذلك نقبل الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المعايير والاستنزاف الشعوري ، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.
- مما سبق شرحة جرى تصميم الجدول (12) الذي يوضح قيم الارتباطات ومعنويتها وترتيب الاهمية حسب قوة الارتباط لكل بعد.

الجدول (12) قيم ارتباطات ابعاد الثقافة التنظيمية ومعنويتها واهميتها

المحور	قيمة الارتباط مع متغير الاستنزاف الشعوري	معنوية الارتباط	ترتيب الأهمية
القيم	.511**	معنوي تحت مستوى دلالة 1%	1
المعايير	.380**	معنوي تحت مستوى دلالة 1%	2
الطقوس	.306**	معنوي تحت مستوى دلالة 1%	3
المعتقدات	.291**	معنوي تحت مستوى دلالة 1%	4
الثقافة	.470**	معنوي تحت مستوى دلالة 1%	-

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول (12) ان بعد القيم كانت له الاهمية الاولى من ناحية قوة علاقته مع الاستنزاف الشعوري ومن ثم بالترتيب الثاني بعد المعايير وثالثا بعد الطقوس واخيرا جاء بعد المعتقدات.

ب. اختبار علاقات التأثير (الفرضية الرئيسية الثانية):

اختبار تأثير متغير الثقافة التنظيمية وابعادها على متغير الاستنزاف الشعوري

جرى هنا اختبار الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها حول تأثير متغير الثقافة التنظيمية ابعادها على متغير الاستنزاف الشعوري.

#### اختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الاستنزاف الشعوري

أن الفرضية المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية  $H_0$  الاتية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على الاستنزاف الشعوري

مقابل الفرضية البديلة

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على الاستنزاف الشعوري

الجدول (13) الذي يتضمن المعلومات المطلوبة كافة لتحليل التأثير حيث احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

الجدول (13) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة  $t$  ومعنويتها وقيمة ديرين واتسون

#### لمتغير الثقافة التنظيمية على متغير الاستنزاف الشعوري

معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة $t$ المحسوبة	معنوية قيمة $t$	قيمة ديرين- واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
0.442	0.432	0.47	6.284	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.734	لا توجد مشكلة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول (13) نرى ان قيمة معامل التحديد 0.442 ومعامل التحديد المصحح هو 0.432 هذا يدل على ان متغير الثقافة التنظيمية استطاع أن يفسر ما مقداره 44 % من الانحرافات في متغير الاستنزاف الشعوري والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

قد بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.47 بقيمة اختبار  $t$  مقدارها 6.284 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بسبب أن  $sig.=0$  كانت اقل من مستوى الدلالة 5% ومن ثم يجري رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لمتغير الثقافة التنظيمية على متغير الاستنزاف الشعوري ، بكلام اخر أن ارتفاع قيمة متغير الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير الاستنزاف الشعوري بمقدار 47%.

#### 1- اختبار تأثير القيم على الاستنزاف الشعوري

إن الفرضية الفرعية الاولى المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية  $H_0$  الاتية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيم على الاستنزاف الشعوري مقابل الفرضية البديلة

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيم على الاستنزاف الشعوري

الجدول (14) الذي يتضمن المعلومات المطلوبة كافة لتحليل التأثير حيث احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

الجدول (14)معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة  $t$  ومعنويتها وقيمة ديرين واتسون لبعده القيم على الاستنزاف

#### الشعوري

معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة $t$ المحسوبة	معنوية قيمة $t$	قيمة ديرين- واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي

لا توجد مشكلة	1.688	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	7.013	0.51	0.512	0.522
---------------	-------	-----------------------------	-------	------	-------	-------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول (14) نرى أن قيمة معامل التحديد 0.522 ومعامل التحديد المصحح هو 0.512 هذا يدل ان متغير القيم استطاع ان يفسر ما مقداره 52 % من الانحرافات في متغير الاستنزاف الشعوري والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

قد بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.51 بقيمة اختبار t مقدارها 7.013 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بسبب ان sig.=0 كانت اقل من مستوى الدلالة 5% وومن ثم يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعده القيم على الاستنزاف الشعوري، بكلام اخر ان ارتفاع قيمة لبعده القيم بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير الاستنزاف الشعوري بمقدار 51%.

## 2- اختبار تأثير المعتقدات على الاستنزاف الشعوري

ان الفرضية الفرعية الاولى المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية  $H_0$  الاتية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعتقدات على الاستنزاف الشعوري مقابل الفرضية البديلة

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعتقدات على الاستنزاف الشعوري

الجدول (15) الذي يتضمن كافة المعلومات المطلوبة لتحليل التأثير حيث احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

الجدول (15) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديرين واتسون لبعده المعتقدات على الاستنزاف الشعوري

معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة ديرين - واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
0.413	0.432	0.29	3.585	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.641	لا توجد مشكلة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول (15) نرى ان قيمة معامل التحديد 0.443 ومعامل التحديد المصحح هو 0.432 هذا يدل على أن متغير المعتقدات استطاع أن يفسر ما مقداره 41 % من الانحرافات في متغير الاستنزاف الشعوري والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

قد بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.29 بقيمة اختبار t مقدارها 3.585 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بسبب ان sig.=0 كانت اقل من مستوى الدلالة 5% وومن ثم يجري رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعده المعتقدات على الاستنزاف الشعوري ، بكلام اخر أن ارتفاع قيمة لبعده المعتقدات بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير الاستنزاف الشعوري بمقدار 29%.

## 3- اختبار تأثير الطقوس على الاستنزاف الشعوري

إن الفرضية الفرعية الاولى المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية  $H_0$  الاتية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للطقوس على الاستنزاف الشعوري مقابل الفرضية البديلة

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للطقوس على الاستنزاف الشعوري

الجدول (16) الذي يتضمن كافة المعلومات المطلوبة لتحليل التأثير حيث احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

الجدول (16) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديرين واتسون لبعده الطقوس على الاستنزاف الشعوري

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة ديرين - واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
0.536	0.526	0.31	3.786	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.734	لا توجد مشكلة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول (16) نرى أن قيمة معامل التحديد 0.536 ومعامل التصحيح هو 0.526 هذا يدل على ان متغير الطقوس استطاع أن يفسر ما مقداره 53 % من الانحرافات في متغير الاستنزاف الشعوري والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

قد بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.31 بقيمة اختبار t مقدارها 3.786 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بسبب أن sig.=0 كانت اقل من مستوى الدلالة 5% ومن ثم يجري رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعده الطقوس على الاستنزاف الشعوري، بكلام اخر أن ارتفاع قيمة لبعده الطقوس بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير الاستنزاف الشعوري بمقدار 31%.

#### 4- اختبار تأثير المعايير على الاستنزاف الشعوري

إن الفرضية الفرعية الاولى المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> الانية:

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعايير على الاستنزاف الشعوري

مقابل الفرضية البديلة

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعايير على الاستنزاف الشعوري

الجدول (17) الذي يتضمن المعلومات المطلوبة لكافة تحليل التأثير حيث احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

الجدول (17) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديرين واتسون لبعده المعايير على الاستنزاف الشعوري

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة ديرين - واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي
0.364	0.354	0.38	4.845	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.567	لا توجد مشكلة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول (17) نرى أن قيمة معامل التحديد 0.364 ومعامل التصحيح هو 0.354 هذا يدل على أن متغير المعايير استطاع أن يفسر ما مقداره 36% من الانحرافات في متغير الاستنزاف الشعوري والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

قد بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.38 بقيمة اختبار t مقدارها 4.845 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بسبب أن  $sig.=0$  كانت اقل من مستوى الدلالة 5% ومن ثم يجري رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعده المعايير على الاستنزاف الشعوري، بكلام اخر أن ارتفاع قيمة بعد المعايير بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير الاستنزاف الشعوري بمقدار 38%.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: يتضمن هذا المبحث استعراض أهم استنتاجات البحث كالآتي:

1. اختلفت ابعاد الثقافة التنظيمية بمدى توافرها في الدائرة المبحوثة فجاء ترتيبها حسب اهميتها بالترتيب الاتي(المعتقدات، القيم، المعايير، الطقوس)، اما من ناحية قوة علاقات الارتباط و التأثير بين ابعاد الثقافة التنظيمية والاستنزاف الشعوري فقد جاء بعد القيم بالمرتبة الاولى ومن ثم بالترتيب الثاني بعد المعايير وثالثا بعد الطقوس واخيرا جاء بعد المعتقدات.
2. حقق متغير الثقافة التنظيمية مستوى اجابة مرتفع، اذ يشير هذا إلى حيازته على أهمية مرتفعة بحسب اجابات العينة، هذه النتيجة تشير لاقتناع عينة البحث بتوفر ابعاد الثقافة التنظيمية في الدائرة المبحوثة، ما يشير لوجود ابعاد الثقافة التنظيمية.
3. حقق متغير الاستنزاف الشعوري درجة اجابة معتدلة، تدل هذه النتيجة على ان الاستنزاف الشعوري موجود للحد الذي يدركه افراد عينة البحث.
4. أكد أفراد عينة البحث على أن تركيز و اهتمام الادارة بتجذير وتطبيق ابعاد الثقافة التنظيمية من شأنه أن يسهم في تقليل الاستنزاف الشعوري لديهم، وهذا واضح من طريق قوة ومعنوية علاقة الارتباط الطردية بين متغيرا البحث، ما يؤكد التناغم بينهما الأمر الذي يؤدي لإمكانية الاعتماد على هذه العلاقة في الاستنباط والقياس.

### ثانياً: التوصيات

- على الرغم من تأكيد نتائج البحث على انخفاض مستوى الاستنزاف الشعوري بين الموظفين في الدائرة المبحوثة، إلا إن هذا لا يدل على عدم تبني بعض التقنيات المساعدة في الحفاظ على الوضع الحالي وتجنب ارتفاع هذه الظاهرة لدى ملاكاتها، وذلك لقوة الارتباط بين ابعاد الثقافة والاستنزاف الشعوري، ومن هذه التقنيات ما يأتي:
1. العمل على افتتاح مراكز معنية بتأهيل وصيانة العاملين بما ينسجم مع المتغيرات البيئية والمناخ التنظيمي السائد تتعامل مع التأثيرات النفسية السلبية للاستنزاف الشعوري والتي قد تكون خطيرة.
  2. تهيئة المناخ التنظيمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية والراحة بين العاملين، عن طريق إعادة النظر في ظروف العمل وتحفيز العلاقات الاجتماعية والعمل التعاوني بروح، اضافة لاقامة اجتماعات بهدف التعريف بالممارسات الثقافية الحالية وتوضيح الممارسات المطلوبة والمفضلة مستقبلاً بغية تطوير هذه الممارسات كما لا بد من الابلاغ أي اجراء للتطوير الثقافي لأجل التضامن في انجاحه.
  3. السعي الى تطوير ورفع المستوى الثقافي و المعرفي للموظفين عن طريق اشراكهم في الدورات التطويرية و البرامج التدريبية التي من شأنها أن تضيف لهم جوانب ايجابية تؤثر في زيادة ولاءهم و وانتمائهم للدائرة ونقل من شعورهم بالاستنزاف او تمنع دوافعه.
  4. تحديد عددا من المعايير والمقاييس لتحديد ما هو صحيح وخطأ في الممارسات الثقافية، عن طريق التخطيط لها أو المقارنة مع جهات أخرى وفي ضوء هذا يقوم الفريق بتحديد حالات الانحراف وبيان أسبابها وطرق معالجتها وتصحيحها.

### المصادر و المراجع:

1. الرخيمي، ممدوح جلال (2000)، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 4111 .
2. السكارنة، بلال خلف (2008)، "الريادة وإدارة منظمات الاعمال"، دار المسيرة، عمان، الأردن.
3. السكارنة، بلال خلف (2014)، "التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات التامين في الاردن". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة: (121-150) 40.
4. العميان، محمود سلمان(2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط ١، عمان: دار وائل للنشر.
5. Ahmed,I.,Ul Rehman,W., Ali,F., Ali,G. & Anwar,F. (2018), "Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement", Journal of Management Development, Vol. 37,No.6, pp.493-502.
6. Anthony, W. P., ( 1996), "Organization theory : Astrategic Approach" , New Jersey : ( prentice – Hall).
7. Asad , Humaira & Naseem , Rabia & Faiz Rafia (2017), " Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction " ,Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2017, Vol. 11 (1), pp 35-48.
8. Ashill, N.J., Rod, M., Thirkell, P. and Carruthers, J. (2009), "Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: an examination of call centre frontline employees", Journal of Services Marketing, Vol. 23 No. 5, pp. 338 –350.
9. Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X. & Liu, W.(2009), "Proactive Personality and Work Performance in China: The Moderating Effects of Emotional Exhaustion and, Canadian " ,Journal of Administrative Sciences, Vol.26, pp.23-37.
10. Boekhorst,J.,Singh,P. & Burke,R. (2017), "Work intensity, emotional exhaustion and life satisfaction: The moderating role of psychological detachment " , Personnel Review, Vol. 46 ,No. 5, pp.891-907.
11. Cameron, K , Bright, D. & Caza, A. (2004), " Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance" ,american behavioral scientist, Vol. 47 No. 6, pp.1-24.
12. Cameron, Kim S (1985)," Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness", ASHE Annual Meeting Paper.
13. Chen, Y., & Chen, H. (2012), "The Influence of Authentic Leadership on Emotional Exhaustion", 2<sup>nd</sup> International Conference on Management (2ndIcm 2012) Proceeding.
14. Cherian, Joseph and Rohit Deshpande (1989), "The Impact of Organizational Culture on the Adoption of Industrial Innovations" , in AMA Educators' Proceedings, Series 51, Robert F. Lusch et al., eds. Chicago: American Marketing Association.
15. Daft R.L., & Noe R.A., (2001), "Organization Behavior for worth" , Harvard college publisher
16. Daft, Richard L., : (2004), "Organization Theory and Design", 8th ed., South Western a division of Thomson Learning.
17. David F.R., (1997), "Strategic Management by prentice" , hall , Inc , U.S.A.
18. Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", Journal of Marketing, Vol. 57 No.1.
19. Don, Hellrigel & W. Johns., & J.R. Slcoum (2001), "Organization Behavior" ,19th\_ ed, south western college Publishing.
20. Edmondson, D. R. (2008)," Emotional exhaustion and its role in service sabotage among boundary spanners " ,Thesis of submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Marketing. University of South Florida.
21. Fernández,C.,Zaragoza ,M., Rovira,Puchol ,S., Martín, Sierra , Benavides & Doval (2017), " How does emotional exhaustion influence work stress? Relationships between stressor appraisals, hedonic tone, and

- fatigue in nurses' daily tasks: A longitudinal cohort study " ,International Journal of Nursing Studies , Vol.75, pp.43–50.
22. Gainer, B., Padanyi, P. (2002), "Applying the marketing concept to cultural organisations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 7 No.
  23. Gibson & Donnelly (2003), " organizations behavior structure Processes " , Mc Graw – Hill , Co.
  24. Gluesing, J. (2007), "A theory of culture as a process in context", paper presented at Theorizing Culture: Culture Theory and International Management Conference, Institute of International Management, Stockholm.
  25. Grandey, A. A.(2003), " when –the show must go on–: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery " , Academy of Management faurnat, Vol. 46. No.1, PP.86.96.
  26. Grandey, A. A.(2003), " when –the show must go on–: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery " , Academy of Management faurnat, Vol. 46. No.1,PP.86–96.
  27. Hall, G., Dollard,F., Tuckey,R., Winefield,H. & Thompson,B.(2010), "Job demands, work–family conflict, and emotional exhaustion in police officers:a longitudinal test of competing theories", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 83, pp. 237–250.
  28. Holmes Jr, Verne F., and Linton Mathews(1999), "Method of playing an electronic video card game" U.S. Patent No. 5,957,774. 28 Sep..
  29. Hsu, Yi , Liwei , Hsu & Yeh , Chung – wen , (2010) ," A cross – Cultural study on consumers Level of acceptance toward marketing innovativeness" , African journal of Business Management , Vol 4.(6).
  30. Israel, Glenn D.(1992), "Determining sample size" ,Demerouti,E., Mostert,K. & Bakker,A. (2010), "Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs" , Journal of Occupational Health Psychology, Vol.15,No.3,pp.209–222.
  31. jean francois souterain ,(2006), organisation et gestion de l'entreprise" , copyright éditions foucheur
  32. Jones, G.R. (1999), "Organizational Theory", by Addison Wesley Longman publishing company,Inc, U.S.A
  33. Jonsson,S. , Muhonen,T. , Forssell, R. & Backstrom,M. (2017), "Assessing Exposure to Bullying through Digital Devices in Working Life: Two Versions of a Cyberbullying Questionnaire (CBQ) " , Journal Psychology, Vol.8 No.3,pp. 477–494.
  34. Kantén,P. & Yesiltas.M. (2015), "The Effects of Positive and Negative Perfectionism on Work Engagement, Psychological Well-being and Emotional Exhaustion" ,Procedia Economics and Finance 23, 1375–1367 .
  35. Kantén,P. & Yesiltas.M. (2015), "The Effects of Positive and Negative Perfectionism on Work Engagement, Psychological Well-being and Emotional Exhaustion" ,Procedia Economics and Finance 23, 1367–1375.
  36. Knudsen, Hannah K., Lori J. Ducharme, and Paul M. Roman, "Counselor emotional exhaustion and turnover intention in therapeutic communities" ,Journal of Substance Abuse Treatment 31.2 (2006): 173–180.
  37. Knudsen, Hannah, K., Ducharme, Lori. J., & Roman, Paul.M. (2008), "Clinical supervision, emotional exhaustion, and turnover intention: A study of substance abuse treatment counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse " Journal of Substance Abuse Treatment,VOL. 35 ,
  38. Kotler, Philip (2000), "marketing Management": New Jersey, Prentice– Hall, International.
  39. Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo, (2007), Organizational Behavior, 7th Edition, McGraw–Hill, Irwin. China.
  40. Ladebo, O.& Awotunde, J.(2007), " emotional and behavioral reactions to work overload: self–efficacy as a moderator "Current Research in Social Psychology, Vol.13,No.8, PP.87–100.

41. Leung, Kwok, et al,(2005), "Culture and international business: Recent advances and their implications for future research." *Journal of international business studies* 36.4: 357–378.
42. Maslach C. & Leiter MP.(2008), "Early predictors of job burnout and engagement " ,*Journal of Applied Psychology*, Vol.93,No.3,pp.498–512.
43. Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001), "Job burnout ", *Annual Review Psychology*, 52, pp.397– 422.
44. Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berlinger, S., & Shapira, I. (2006) " Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions " ,*Psychological Bulletin*, Vol.132, pp.327–353.
45. Nasrin ,A. & Shahbazi, F.(2013), "Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion" ,*Procedia Social and Behavioral Sciences* 84 ,pp. 640 – 645 .
46. Nauman, S., Fatima T. & Haq I.(2018), "Does Despotic Leadership Harm Employee Family Life: Exploring the Effects of Emotional Exhaustion and Anxiety" ,*Frontiers in Psychology* ,Vol.9 , pp1–12.
47. Neill,J. & Xiao,Q.(2010),"Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion" ,*International Journal of Hospitality Management*,Vol.29,pp652–658.
48. Nielsen, M., & Einarsen, S. (2012), "Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: A Meta–Analytic Review" ,*Work & Stress*, 26, 309–332.
49. Oh Eunjoo, and Jung Kyungsook (2019), "The effect of job stress, nursing organizational culture, and emotional exhaustion of nurses in Japanese hospitals on job intention" ,*The Journal of Korea Contents Association* 19.7:467– 477.
50. Paulsen, N., Callan, V., Grice, T., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N.& Bordia, P. (2005), "Job uncertainty and personal control during downsizing: a comparison of survivors and victims", *Human Relations*, Vol. 58 No. 4, pp. 463– 496.
51. Quinn, R. E. (1988), "Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands high performance", San Francisco: Jossey–Bass.
52. Raman,P., Sambasivanb,M., & Kumar,(2016), "Counterproductive work behavior among frontline governmentemployees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity,emotional labor, and emotional exhaustion" ,*Journal of Work and Organizational Psychology* ,Vol.32 ,No.1,pp.25–37.
53. Richter, A., Schraml, K.& Leineweber, C. (2015), "Work–family conflict, emotional exhaustion and performance–based self–esteem: reciprocal relationships" ,*Int ArchOccup Environ Health*, Vol.88,No.11, p.103–112.
54. Robbins, S. P., (2003), "Organizational Behavior", 10th ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey.
55. Robbins, S.P. &Coulter, M. (1998), "Management , by prentice", Hall , Inc, U.S.A.
56. Rubino,Cristina, Sabrina, Volpone & Avery,D. (2013),"Burnout on Mars and Venus: exploring gender differences in emotional exhaustion " , *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 28 Iss 2 pp.74 – 93.
57. Rubino,Cristina, Sabrina, Volpone & Avery,D. (2013),"Burnout on Mars and Venus: exploring gender differences in emotional exhaustion " , *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 28 Iss 2 pp. 74 – 93.
58. Samnani & Singh (2012), " 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace " ,*Aggression and Violent Behavior* , Vol.17, pp. 581–589.
59. Sekran U., (2006) "Research Methods for Business" , 4th edition , South Illinois University , Carbondale .Schermmerhorn, J.R.(1996), "Management and Organizational", Behavior, John wiley and Sons, Inc, Canda.
60. Shneikat,B., Abubakar,A.& Ilkan,M (2016), "Impact of Favoritism/ Nepotism on Emotional Exhaustion and Education Sabotage: The Moderating Role of Gender,Fourth 21st CAF Conference in Harvard, Boston " , *Massachusetts, USA*,Vol. 9, No. 1,pp.38–49.

61. Tayfur ,O. & Arslan,M. (2013), "The role of lack of reciprocity, supervisory support, workload and work– family conflict on exhaustion: Evidence from physicians " ,Psychology, Health & edicine,Vol. 18 , No. 5, PP. 564–575.
62. Tice, D., Baumeister, F.,Shmueli, D., & Muraven, M. (2007), "Restoring the self: Positive affect helps improve self–regulation following ego depletion " ,Journal of Experimental Social Psychology, Vol.43, pp.379 –384.
63. Wang ,Edward (2014),"The effects of relationship bonds on emotional exhaustion and turnover intentions in frontline employees", Journal of Services Marketing, Vol. 28 ,No.4 pp. 319 – 330 .
64. Wu, T. Y., & Hu, C. (2009), "Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries" ,. Group and Organization Management, 34(2), 143–169.
65. Xie,J., Hongyu M., Zhiqing E.& Tang,H., (2018)"Work–Related Use of Information and Communication Technologies after Hours (W\_ICTs) and Emotional Exhaustion: A Mediated Moderation Model" ,Computers in Human Behavior ,Vol.79, pp.94–104.

### الملحق (1) م/ استمارة استبيان

تحية طيبة.. اضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أُعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (توظيف الثقافة التنظيمية للحد من الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين)، ارجو من حضراتكم الإجابة على فقراتها ، بعد تفصلكم بقراءة الملاحظات الآتية: -

- 1- إنَّ إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم.
- 2- الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هنالك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- أولاً: معلومات عامة:

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة.

1- الجنس ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية

30-21  40-31  50-41  60-51  61 فأكثر

3- المؤهل العلمي

دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي  بكالوريوس  دبلوم  اعدادية

4 عدد سنوات الخدمة في الدائرة

5-1  10-6  15-11  20-16  25-21  26- فأكثر

## حدد رأيك المناسب بوضع علامة (√) امام البديل الذي يتفق مع المواقف التي تواجهك أثناء عملك

ت	ن	القياس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	2	3	4	5	1	2	3
1	Value	أولاً: القيم					
2		لدى دائرتنا المبادرة والخلق والابداع طرق واعدة نحو غد أفضل					
3		تسعى دائرتنا الى مواكبة التطور العلمي لمنتسبيها دائما					
4		تعتقد ادارتنا بأن المخاطرة هي افضل سبيل لشحذ الهمم					
5	Beliefs	ثانياً: المعتقدات					
6		تولي ادارتنا اهتماما لاراء الموظفين عند اتخاذ القرارات المهمة					
7		تستخدم دائرتنا برامج علمية متطورة في اتخاذ القرارات المهمة					
8		يشكل العلم ونوعيته هاجس الجميع في دائرتنا					
9	Ritual	ثالثاً: الطقوس					
10		دائماً ما تتغير ارائنا تبعاً للمعلومات المتاحة وحجمها					
11		تشجع دائرتنا باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتنا					
12		تسعى دائرتنا الى إعداد قياديين يفهمون العمل بدقة					
13	Standards	رابعاً: المعايير					
14		تشجع ادارتنا حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين					
15		تقيم ادارتنا الاحتفالات والمناسبات لترسيخ رسالتها					
16		تسعى ادارتنا لترسيخ النهج الديمقراطي بين الموظفين					
17	Emotional Exhaustion	خامساً: الاستنزاف الشعوري					
18		اللوائح والقوانين هي من يحدد السلوك في دائرتنا					
19		تشجع دائرتنا على مشاركة الأفراد في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي					
20		في دائرتنا دائماً ما يتفق الأفراد أو يختلفون تبعاً لمعايير معينة					
21		في دائرتنا تنفذ المهام بنمط واحد وهي الأساس لتطوير الموظفين					
22		دائماً ما اشعر ان لدي القدرة على تحمل ضغوط العمل بشكل جيد					
23		لدي شعور بالاستنزاف العاطفي أثناء أداء عملي					
24		أمتلك الطاقة الكافية لممارسة أنشطتي بعد انتهاء عملي					
25		أشعر بالضجر والملل عند ممارسة عملي					
26		غالباً ما يمكنني إدارة مهام عملي بشكل جيد					
27		اشعر بالارتياح في وظيفتي ولا احتاج الى طلب الاجازة					
28		دائماً ما اشعر بان الدائرة هي بيتي الثاني					
		تربطني علاقات طيبة مع زملائي في العمل					
		اشعر بأن عدد أيام وساعات العمل ملائمة بالنسبة لي					
		غالباً ما استطعت ان اوفق بين متطلبات العمل واسرتي					
		لدي شعور بعدم الارتياح وبأن الوظيفة تقيد حريتي					
		دائماً ما أشعر بالسعادة والارتياح عند انجاز المهام المكلف بها					