

المناخ التنظيمي وأثره على الاحتراق الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المديرية الإدارية

لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال

Organizational climate and its impact on the occupational combustion of workers - a case study of the administrative directorate of the Casablanca production site of the Sidal complex

نسيمة خدير^{1*}، سعيدة تلخوخ²

¹ جامعة محمد بوقرة بومرداس، n.khedir@univ-boumerdes.dz

² جامعة محمد بوقرة بومرداس، s.telkhoukh@univ-boumerdes.dz

تاريخ القبول: 2025/04/06

تاريخ الاستلام: 2025/02/04

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي ومؤشرات قياس الاحتراق الوظيفي في المديرية الادارية لموقع الانتاج بالدار البيضاء لمجمع صيدال من وجهة نظر العمال، وبحث مدى وجود تأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي، و مؤشرات قياس الاحتراق الوظيفي حسب مقياس ماسلاش. استخدمنا الاستبيان لجمع المعلومات وقمنا بالتحليل الاحصائي باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS. توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية وإيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل لمؤسسة صيدال مع كل من الاجهاد الوظيفي والنفسي والذهني مع بعد تلبد المشاعر بالإضافة إلى عدم الشعور بالإنجاز. وفي الأخير قمنا باقتراح توفير الدعم للعمال من طرف المدراء و المسؤولين واختيار أسلوب القيادة المناسب لظروف العمل للتخفيف من الشعور بالعزلة.

كلمات مفتاحية: المناخ، التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، صيدال.

تصنيف JEL: D23, M12, J24.

Abstract :

This study aimed to identify the concept of organizational climate and indicators for measuring functional combustion in the administrative directorate of the production site of Sidal complex from the workers' point of view, and examine the extent of the influence between the dimensions of the organizational climate and indicators for measuring functional combustion by the Maslach scale. We used the questionnaire to gather information, we performed statistical analysis using the SPSS statistical program. We reached the existence of a statistical and positive correlation between the dimensions of the organizational climate prevailing in the working environment of Sidal corporation with both functional, psychological, and mental strain with the inclusion of feelings as well as the lack of feelings of achievement. Finally, we have proposed providing support to workers by managers and officials and choosing the appropriate leadership style for working conditions to alleviate the feeling of isolation.

Keywords : Organizational climate, job burnout, Sidal.

Jel Classification Codes : D23, M12, J24.

1. مقدمة

يمثل المناخ التنظيمي الجيد شخصية المنظمة الناجحة ويعتمد نجاحها على مناخ العمل السائد، فهو يشجع على خلق جو عمل إيجابي، وبالتالي تحقيق الاستقرار الشخصي وتحسين ربحية المنظمة إلى حد ما (20% إلى 30%) والعكس صحيح. حيث تشير بعض الاتجاهات الفكرية إلى التأثيرات المتعددة لعلاقات العمل وتأثيرها النفسي على العاملين، والتي تحدد مسار العمل داخل المنظمة وخارجها، فقد أظهرت الأبحاث الحديثة في الولايات المتحدة أن واحداً من كل أربعة عمال يواجه ما يسمى بالإرهاق الوظيفي في أداء وظائفهم. وفي عام 2019، تم الاعتراف بها أيضاً كظاهرة مهنية من قبل منظمة الصحة العالمية. إذ يعد الإرهاق مشكلة خطيرة تؤثر على الموظفين، ذلك أن زيادة التوتر تؤدي إلى الإرهاق الجسدي والعقلي، مما يؤثر سلباً على صحتهم وإنتاجيتهم، وهذا الوضع قد يؤدي إلى انخفاض الأداء وزيادة معدل دوران الموظفين، مما يضر بالمنظمة وسمعتها.

يعد الحفاظ على الصحة النفسية والعقلية للموظفين في مكان العمل من أهم العوامل التي يجب مراعاتها من قبل الموظفين والمنظمات، ذلك أنها تتضمن إرهاق الموظف ذهنياً وجسدياً وما يترتب على ذلك من ضغوط متزايدة قد تؤثر على صحته العقلية. لذلك، يمكن الوقاية من الإرهاق وإدارته بفعالية كأفضل طريقة لتقليل التوتر في مكان العمل. ولكي تقوم المنظمات بدورها في خدمة كافة الأطراف، فإنها تحتاج إلى بيئة عمل جيدة تسمح للموظفين بالاستغلال الأمثل لإمكانيات المنظمة ومواردها واستخدام أساليب الاتصال الفعال، ما يساعد على تعزيز جودة المنظمة. وبالنظر إلى أن بيئة العمل هي أحد التحديات الرئيسية التي يجب أن تواجهها المنظمات، فإن معظم المنظمات التي تسعى إلى النجاح تركز على فهم وتشخيص بيئة عملها لتحديد العوامل والتأثيرات ذات الصلة والتي تؤثر إيجاباً وسلباً على سلوك الناس ودوافعهم.

1.1 إشكالية البحث

نحاول من خلال هذا البحث تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق الوظيفي وذلك بالاعتماد على التساؤل الآتي:

ما هو انعكاس المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر عمال المديرية الادارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال ؟

2.1 فرضية البحث

للإجابة على الاشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضية الآتية:

توجد علاقة تأثير و ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي و الاحتراق الوظيفي في المديرية الادارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال.

3.1 أهداف الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة فهم التأثيرات التنظيمية على أداء الموظفين ورفاهيتهم النفسية مع تحديد العوامل التي تساهم في تقليل الإجهاد الوظيفي وتحسين بيئة العمل و زيادة الالتزام التنظيمي. نهدف أيضا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مساعدة المنظمات على وضع استراتيجيات فعالة لدعم الموظفين مع إمكانية التشخيص المبكر لمؤشرات الاحتراق الوظيفي ومعالجتها قبل تفاقمها من خلال بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة تعزز الإنتاجية.

3.1 منهج الدراسة

استخدامنا المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية للموضوع الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، وذلك لغرض وصفها وتفسيرها في الاطار النظري لمفهوم المناخ التنظيمي و مفهوم الاحتراق الوظيفي. كما استخدمنا منهج دراسة الحالة لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي و المتغير التابع و هو الاحتراق الوظيفي في مؤسسة صيدال و ذلك بتوزيع استبيان على عينة قدرها 84 عامل تتم الاجابة عليه بواسطة سلم ليكرت الخماسي. و باستعمال مجموعة من الأدوات الاحصائية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع النسب المئوية و التكرارات بواسطة البرنامج الاحصائي.

2. تعريف المناخ التنظيمي

إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر ويعد كورنيل cornel أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي (المؤسسي) سنة 1955 في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية. (مومني، 2011، صفحة 25)
عرفه العميان " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة." (سلمان، 2008، صفحة 305)

يعرفه القريوتي» على انه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم» (عيشوش و ناني، صفحة 308)

استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي كما يلي: عبارة عن مجموعة الخصائص والأساليب والسياسات التي تنظم سلوك الأفراد في محيط العمل، وهذا يعني الثقافة والعادات والتقاليد و الأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة ويتسم بالثبات النسبي، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب فلسفة الإدارة العليا وسياساتها ويتضمن مجموعة من الخصائص : الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات، الإجراءات، القوانين، أنماط الاتصال وغيرها.

3. أبعاد المناخ التنظيمي

للهيكل التنظيمي مجموعة من العوامل التي تشير إلى طريقة تصميم و تنظيم العمل في المنظمة نذكر من بينها ما يلي:

1.3 الهيكل التنظيمي

هو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات في المنظمة وهو يبين التوزيعات الإدارية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الاعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة وبيان اشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات الرسمية داخل المنظمة ويؤثر الهيكل التنظيمي تأثير قوي في المناخ التنظيمي فاذا زادت المركزية والرسمية وتحكم الإجراءات المكتوبة اصبح المناخ التنظيمي سلبي وتظهر السلبية هنا في الجدية والانغلاق والتهديد وهي تسيطر على عقلية الموظفين في المنظمة. (بخيت، 2024، صفحة 314)

2.3 القيادة

هي محاولة التأثير في الموظفين المحيطين بك أو المسؤول عنهم بغرض بلوغ الأهداف المسطرة، كما أنها تعبر عن أهم الجوانب المحورية التي تتعلق بالأعمال الإدارية بشكل مباشر، لكونها الوظيفة المسؤولة عن توجيه المهام والموارد المختلفة سواء المادية أو البشرية لتحقيق كافة الأهداف على المدى القصير و الطويل، مما يجعلها من بين أهم الأدوات التي تضمن استمرار العمل و نجاحه في كافة المستويات. و لأسلوب القائد دور في تحديد طبيعة المناخ السائد في المنظمة، فالقائد الأوتوقراطي يمنع الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار ، حيث يكون القائد

متعصباً لرأيه ومنفرداً في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وإشراك العاملين في حل المشكلات من أجل خلق جو إيجابي في العمل، يشعر فيه الموظفون بالانتماء للمنظمة. (حلاق، 2020، صفحة 13)

3.3 المشاركة في اتخاذ القرارات

هي عملية منح الموظفين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات الخاصة بهم والتي تمارس من قبلهم وتؤدي الى إتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات التي تؤدي الى تقليل الصراع ورفع معنويات الموظفين مما يولد مناخ إيجابي لدى الموظفين من خلال اسهامهم في اتخاذ القرارات

4.3 الحوافز والمكافآت

هي عملية استثمار دافعية الافراد وتميز أدائهم وتحديد مستوياتهم وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للافراد يؤدي بهم الى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق اهداف المنظمة التي تكافيء العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه من خلال: الأجور والرواتب، امتيازات مادية إضافية كالنقل والسكن، وحوافز لأداء جيد يتجاوز الاجر الأساسي. (فهد و ديوب، 2022، صفحة 11)

5.3 الاتصالات:

هو عملية يتم عن طريقها نقل المعلومات والوقائع والأفكار من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم. ويتغير اتجاه سير هذه المعلومات إما أفقياً أو عمودياً حسب حجم و شكل المنظمة ومجال نشاطها. (المغربي، 2020)

4. أنواع المناخ التنظيمي

تتعد أنواع المناخ التنظيمي حسب نوع السلطة ومصدر اتخاذ القرارات ودرجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ودرجة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودرجة احترام القيادة التشاركية والعمل التشاركي (حمامي، 2023، صفحة 589)

1.4 المناخ التنظيمي المفتوح

تتميز به المنظمات الفعالة في الجوانب التنظيمية المختلفة من تنظيم العمل ووضع الخطط وتوزيع المهام بشكل تشاركي حيث يقوم كل فرد فيه بالمبادرة وفق حرية مطلقة في حدود القيام بدوره على أكمل وجه، وهو يتميز بالمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف جميع الفاعلين بالمنظمة وفق مبدأ العمل التشاركي والتعاوني كما يتميز باستقرار أكبر ويوفر الشروط المثلى لتدعيم المبادرة والعمل بالنظر إلى توزيع الامتيازات والمكافآت بشكل متساوي معادل للمشاركة في بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وعليه تتحقق أعلى مستويات الرضا والثقة.

2.4 المناخ الاستقلالي

مختلف القرارات المتعلقة بخطط العمل وتنظيم الأدوار واتخاذ القرارات تتركز في يد القائد ويعمل على تلبية حاجياتهم وتوفير شروط العمل بهدف تحفيزهم وتحسين دافعيتهم للعمل حيث لا يشرك العاملين في اتخاذ القرارات وبالمقابل تعمل الإدارة على توفير كل الامتيازات والمكافآت والحوافز ومختلف المنح والعلاوات.

3.4 المناخ التنظيمي التسلطي

تتميز الأجواء المهنية بالتوتر والصراعات حيث يستحوذ المشرفون على كل القرارات دون الاخذ برأي العمال، مما ينتج عنه نتائج سلبية تنعكس على أداء المنظمة ومردوديتها في ظل انخفاض الروح المعنوية للعمال وعدم الرضا الوظيفي فيخفض الأداء الفردي وكذلك أداء المنظمة.

4.4 المناخ التنظيمي المتسبب

يتميز بالفوضى والتسبب في سير العمل وكذا الصراعات التنظيمية وعدم الشعور بالأمن المهني نظرا لغياب السلطة التي تضبط الأمور وفق لوائح تنظيمية مقبولة فتنتشر فوضى اتخاذ القرارات مما يهدد استمرارية المنظمة مع الإشارة الى ان هذا النمط يكاد ينعدم في المنظمات بسبب الاتجاهات الإدارية الحديثة

5.4 المناخ التنظيمي المعتمد على الإنجاز

تعمل الإدارة على إشراك الأفراد في تحديد الأهداف العامة والخاصة للمنظمة وتترك لهم حرية اختيار الطريقة والأسلوب المناسب لتنفيذ الأهداف وبعد ذلك تتولى الإدارة مهمة المحاسبة على مدى تحقيق تلك الأهداف وبالتالي دور الإدارة هنا رقابي لسير العمل مما يوفر للعمال أجواء

مناسبة ومستقرة يتطلبها العمل الفعال والانجاز المقبول والعمل على توفير المنظمة لكل الإمكانيات والشروط المهنية. (حمامي، 2023، الصفحات 589-590)

5. تعريف الاحتراق الوظيفي:

تم تعريفه لأول مرة من قبل عالم النفس "هربرت فرويدنبرغر" في السبعينيات لإشارة إلى حالة من الإرهاق العاطفي والجسدي والذهني الناتجة عن الإجهاد المزمن المرتبط بالعمل. (Freudenberger، 1974).

يعتبر الاحتراق الوظيفي نوع من الإجهاد الانفعالي، تلبّد الشخصية، فقدان الشعور بالإنجاز الشخصي في العمل، يظهر فجأة لدى العامل بأي طريقة ممكنة ويتعلق بردة فعل اتجاه العبء الانفعالي الحاد. (حلي و خلفان، 2017، صفحة 31)

كما يُعدّ الإنهاك الوظيفي أحد أنواع الضغط المرتبطة بالعمل، وينطوي على الشعور بالإرهاق جسدياً أو عاطفياً. قد يؤدي الإنهاك الوظيفي إلى الشعور بعدم الفائدة والعجز والفراغ. (Edu-Valsania S، 2022)

من خلال ما تقدم يمكن اعتبار الاحتراق الوظيفي بمثابة حالة من الإرهاق العاطفي والجسدي والذهني الناتجة عن الإجهاد المزمن المرتبط بالعمل.

6. عوامل حدوث الاحتراق الوظيفي

الاحتراق الوظيفي يحدث بسبب تعرض الفرد لفترات طويلة في بيئة العمل ونتيجة للضغوطات التي يتعرض لها في كل مرة، ويعود الى : (بوشويط و بن زعدة، 2022، الصفحات 495-497)

1.6 على المستوى الفردي:

تتمثل أسباب الاحتراق الوظيفي على مستوى الفرد العامل فيما يلي:
_ عبء العمل والضغط الزائد الممارس على العامل من حيث أنه يتوجب عليه أداء الكثير من المهام في أقصر وقت وباقل تكلفة ممكنة، وهو ما يرهق العامل ويستنزف قواه البدنية والعقلية، ويفقده الحماس والرغبة في العمل؛

- _ عدم وجود رقابة على العمال وعدم منحهم صلاحيات اتخاذ القرار والسيطرة على المشاكل، ما يجعل العامل يعيش حالة صراع بين غياب الرقابة وعدم حرية اتخاذ القرار لحل المشاكل؛
- _ قلة المكافآت وعدم دفع المستحقات: وهو ما يؤدي الى المعاناة ويقتل روح الإبداع والابتكار، ويقلل من أدائه ويضعف جودة خدماته، مما يجعله يعاني من الاحتراق الوظيفي؛
- _ انعدام الإنصاف والعدالة: حيث تعطى للعامل مهام وأعباء تفوق قدرته مع ضعف الإمكانيات، مما يجعل العامل يقدم خدمات أقل من المستوى المطلوب، فيحاسب بذلك عليها وهذا ما يشعره بالإحباط وزيادة الضغط عليه؛
- _ غياب الشعور الجماعي: مما يولد للعامل عدم الرغبة في العمل؛
- _ صراع القيم: في بعض الحالات يحدث تعارض القيم عندما يكون تعارض بين المبادئ الشخصية للفرد العامل ومتطلبات المهنة، فيضطر العامل لفعل أمور غير أخلاقية فيعيش حالة من الصراع الداخلي؛
- _ نمط شخصية الفرد وسماتها؛
- _ جنس العامل ومفهوم الذات لديه حيث تختلف درجة تعرض الفرد للاحتراق الوظيفي ما بين الرجل والمرأة؛
- _ قدرات الفرد المهنية ومهاراته.

2.6 على مستوى التنظيم:

من أسباب الاحتراق الوظيفي نجد: الهيكل التنظيمي، العلاقات في العمل، العلاقات مع المدير أو الرئيس، العلاقة بين العاملين، أعباء العمل الزائدة والمنخفضة، ضغوطات ومتطلبات الدور على الفرد العامل، صراع الأدوار، غموض الأدوار؛ طبيعة المهنة أو الدور، السلامة المهنية وتحسين ظروف العمل.

3.6 على المستوى الاجتماعي:

- من بين العوامل الاجتماعية المسببة للاحتراق الوظيفي ما يلي:
- _ زيادة الاعتماد من طرف الأفراد على المؤسسات الاجتماعية والخدمية أدى إلى المساهمة في زيادة العبء الوظيفي، وبالتالي تقديم خدمات أقل من المستوى المطلوب؛

- _ يظهر الاحتراق الوظيفي في المهن الخدماتية أين يكون التعامل كبير مع أفراد المجتمع؛
- _ الأحداث الاجتماعية والشخصية تجعل الفرد يشعر بالقلق والإثارة، ويحملها معه إلى مكان العمل مما يزيد من شعوره بالضغط.

7. أبعاد الاحتراق الوظيفي

يعتبر تصنيف ماسلاش لأبعاد الاحتراق الوظيفي هو الأعم والأشمل والأشهر بين التصنيفات، وتتمثل أبعاد الاحتراق طبقاً لهذا التصنيف إلى ثلاثة أبعاد هي: (إمام، 2018، صفحة 323)

1.7 الإجهاد العاطفي أو الانفعالي

يعتبر الإجهاد العاطفي هو المكون الأول للاحتراق الوظيفي، ويمكن وصفه بفقدان الطاقة، وحالة من الضعف، والإجهاد التام، واستنزاف موارد الفرد العاطفية والجسدية نتيجة لضغوط العمل، وكذلك شعور الفرد بالتعب، والعجز، والقلق، والعصبية، وانخفاض الروح المعنوية، وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار ومن سمات هذا البعد شعور الفرد بالرهبة والفرع عندما يفكر في الذهاب للعمل، واعتبار ذهابه للعمل فكرة مفزعة بالنسبة له.

2.7 تبلد المشاعر

أوضح ماسلاش أنه مع مرور الوقت يعقب حدوث الإجهاد العاطفي ظهور الاستجابة العدائية تجاه الآخرين، والتي تعتبر آلية حماية ذاتية بلجاً إليها الفرد لمواجهة ضغط العمل، وتظهر في محاولة الفرد الابتعاد عن التعامل مع الزملاء والمواقف المرتبطة بالعمل. وتتمثل أعراض هذا البعد في القسوة في التعامل، التشاؤم، كثرة الانتقاد، والتهكم، والسخرية، وتوجيه اللوم للزملاء، ومعاملة الزملاء بطريقة آلية، وعدم مراعاة شعور الآخرين.

3.7 نقص الشعور بالإنجاز الشخصي

يقصد بها ميل الفرد إلى تقييم أدائه ذاتياً بصورة سلبية، ما يشعره بأنه غير قادر على توفير المساعدة المطلوبة منه، وأنه غير جدير بعمله ومهنته ونقص تقديره لذاته والضعف والاكتئاب وعدم القدرة على التكيف مع الضغوط، كما يشعر في هذه الحالة بعدم الكفاءة والقدرة على الإنجاز، والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه، وانخفاض مستوي أدائه، وأنه غير مؤهل للتعامل مع الآخرين.

8. آليات مواجهة الاحتراق الوظيفي

- هناك مجموعة من الآليات والوسائل التي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين ومنها ما يلي: (إمام، 2018، صفحة 338)
- العمل علي رفع مستوي الثقة بين العاملين في الشركة؛
 - العمل علي تدريب العاملين داخل الشركة بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديثة؛
 - تنويع المهام التي يقوم بها الفرد أثناء العمل حتي لا يصبح روتينياً؛
 - الحرص علي تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بين العاملين بشكل دوري ومنظم؛
 - ضرورة تبني الشركات لاقتراحات وطلبات العاملين، والتعامل معها بجدية؛
 - تقديم الحوافز المادية والمعنوية، والتي تزيد من مستوي الكفاءة وتحسين أداء العاملين، مما يساعد علي إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية؛
 - توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بشكل عادل؛
 - زيادة فرص مواجهة المشكلات والعمل علي حلها؛
 - إيجاد بيئة عمل تعتمد السلطة فيها علي المعرفة والمهارة؛
 - تشجيع الاتصال الجيد بين مختلف المستويات التنظيمية؛
 - تنمية الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة؛
 - زيادة الدافعية وكسب رضا العاملين بالشركة، وترسيخ مفهوم التعاون بين جميع العاملين
 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتلاءم والمؤهل العلمي والمهارات التي يمتلكها؛
 - تبني اللامركزية في الإدارة، وتقويض الصلاحيات بين العاملين لتسريع إنجاز الأعمال؛
 - العمل علي إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - ضرورة وجود وصف تفصيلي للمهام المطلوب أدائها من قبل كل فرد؛
 - اعتماد الترقيات على أساس الكفاءة العلمية والعطاء الوظيفي، بغض النظر عن العلاقات الشخصية؛
 - الحاجة إلى استراتيجيات جديدة للتعامل مع الاحتراق في بيئات العمل الافتراضية؛
 - فهم وإدارة الاحتراق الوظيفي أصبح أمراً حيوياً للحفاظ على صحة الموظفين وإنتاجيتهم في بيئة العمل الحديثة.

الجدول 1: نموذج البحث

نوع المتغير	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد العبارات
المتغير المستقل (المؤثر)	المناخ التنظيمي	1- الهيكل التنظيمي	7 عبارات
		2- المشاركة في اتخاذ القرار	
		3- نمط القيادة	
		4- الحوافز و الدوافع	
		5- نمط الاتصالات	
		6- التكنولوجيا	
		7- نظم و إجراءات العمل	
المتغير التابع (المتأثر)	الاحتراق الوظيفي	1- الإجهاد نفسي و جسدي	3 عبارات
		2- تلبذ المشاعر	
		3- نقص الشعور بالإنجاز	

المصدر: من إعداد الباحثين

1.9 مجتمع و عينة الدراسة

بلغ عدد عمال المديرية الإدارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال 419 عامل وتعد من أهم المديريات في المؤسسة، حيث أن أهميتها تتجلى في اهتمامها بالعمال لمواجهة التغيرات المفاجئة والمستمرة والتأقلم مع كل التطورات الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية. وحتى تضمن صيدال التكيف مع المحيط الجديد وضعت برنامج على المدى المتوسط خاص بثروتها البشرية في إطار مشروع يتركز على وضع نظام لتحسين مناخ عمل لمواردها البشرية ليسمح بتقليل الضغط والشعور بالملل نظرا لدورهم الجوهرى للوصول إلى الأهداف المسطرة. ينقسم عمال المديرية الادارية لموقع الانتاج بالدار البيضاء لمجمع صيدال كما هو مبين في الجدول رقم (2). في حين تمثلت العينة المدروسة في 20% من العمال من كل الفئات المهنية.

الجدول 2: الفئات المهنية موقع الإنتاج الدار البيضاء لمجمع صيدال

المستويات المهنية	العدد	العينة المدروسة (20%)
إطارات	176	35 إطار
أعوان التحكم	139	28 عون تحكم
أعوان التنفيذ	104	21 عون تنفيذ
المجموع	419	84

المصدر: مقابلة مع أحد إطارات مجمع صيدال.

2.9 أدوات الدراسة:

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا مستقلاً و الاحتراق الوظيفي باعتباره متغيرا تابعاً، ومن ثم الوقوف على نمط أو طبيعة التأثير فيما بينهما قمنا بإعداد استبيان يتوفر على مجموعة من الأسئلة موجهة لعمال المؤسسة محل الدراسة و تتم الاجابة عليها عن طريق سلم ليكرت الخماسي التي قمنا بتحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss.

3.9 صدق أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.831	10

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4.9 وصف و تحليل نتائج الاستبيان باستعمال الأدوات الإحصائية

الجدول الموالي يحتوي على أجوبة العمال من مختلف المستويات المهنية في المديرية الإدارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال حول مختلف عناصر المناخ التنظيمي.

الجدول 3: تفريغ نتائج الاستبيان بخصوص عناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظر العمال

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------	-----------------	-------------------	-----------------

المناخ التنظيمي وأثره على الاحتراق الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المديرية الإدارية لموقع الانتاج دار
البيضاء لمجمع صيدال
نسيمة خدير/ سعيدة تلخوخ

1	الهيكل التنظيمي ملائم	25	45	0	10	4	3.42	0.607	متوسطة
2	المشاركة في اتخاذ القرار	17	10	0	24	33	2.06	0.553	منخفضة
3	نمط القيادة مناسب	15	14	2	33	20	2.19	0.615	منخفضة
4	الحوافز و الدوافع جيدة	31	30	0	14	9	4.39	0.489	مرتفعة
5	نمط الاتصالات جيدة	44	31	0	5	4	4.71	0.675	مرتفعة
6	التكنولوجيا حديثة	25	34	0	15	10	4.58	0.469	مرتفعة
7	نظم و إجراءات العمل بسيطة	10	13	0	34	27	2.01	0.522	منخفضة
المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)									
							3.34	0.561	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى تشخيص المناخ التنظيمي بالمديرية الإدارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال، حيث وافق أفراد العينة على درجة ملائمة الهيكل التنظيمي بنسبة متوسطة حيث قدر الوسط الحسابي بـ 3.42 و انحرافا معياريا قدره 0.607 مما يدل على أن بعض العمال غير موافقين على تقسيم العمل و المهام المكلفين بها وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للبعض. كما عبّر معظم عمال العينة المدروسة على عدم موافقتهم بخصوص معيار المشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 2.06 بانحراف معياري قدره 0.553 مما يشير لأهميته النسبية المنخفضة و يرجع ذلك إلى اتباع إجراءات عمل صارمة وفق قوانين محددة من طرف الدولة نظرا لطبيعة عمل المؤسسة في مجال صناعة و انتاج الأدوية. كما بلغ المتوسط الحسابي الخاص بنمط القيادة السائد في المديرية الإدارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال 2.19 مع انحراف معياري قدره 0.615 أي أن الأهمية النسبية لهذا

المؤشر منخفضة مما يؤكد أن مدير المؤسسة يتبع أسلوبا قياديا غير مناسب من وجهة نظر العينة المدروسة يتميز بالقسوة و الديكتاتورية.

أما بخصوص معيار الدوافع والحوافز فقد عبر معظم العاملين من العينة المدروسة على موافقتهم بشدة لنظام الحوافز المعمول به من طرف مؤسسة صيدال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.39 و انحرافا معياريا قدره 0.489 مما يدل على الأهمية النسبية المرتفعة لهذا المؤشر و أن العمال الأجور و المنح الممنوحة للعمال متوافقة من التعب و الجهد الذي يقدمونه أثناء العمل . و كذلك المر بالنسبة لنظم الاتصالات حيث عبر عمال مؤسسة صيدال على موافقتهم بشدة بخصوص نظام و أنواع الاتصالات المعمول بها في المؤسسة حيث يتم إيصال المعلومات لكل العمال في جميع المستويات والاتجاهات (الصاعدة و النازلة و الأفقية)لنقادي الوقوع في الأخطاء أثناء العمل. كما أن الوسائل التكنولوجية المستعملة في المديرية الإدارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال حديثة و متطورة سواء فيما يخص الأعمال الادارية أو في موقع الانتاج رغم التكاليف الباهظة التي تتحملها ميزانية المؤسسة مقابل الحصول على المعدات التكنولوجية الحديثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 4.58 بانحراف معياري قدره 0.552 مما يدل على أن العمال في مؤسسة صيدال يقومون بعملهم مع توفر كل المعدات والوسائل اللازمة ما يشير على الأهمية النسبية المرتفعة لهذا المؤشر .

أما بالنسبة للمعيار الأخير الخاص بقياس المناخ التنظيمي في مؤسسة صيدال و المتمثل في نظم وإجراءات العمل البسيطة فقد أكد معظم عمال العينة المدروسة عدم موافقتهم على بساطة ووضوح كيفية العمل بمتوسط حسابي قدره 2.01 و انحراف معياري قدره 0.522 وهو ذو أهمية نسبية منخفضة مما يدل على تعقد طرق العمل و عدم وضوحها بسبب نقص الدعم من المسؤولين و الزملاء .

لهذا نجد أن المتوسط الحسابي الاجمالي للمناخ التنظيمي يساوي 3.34 و بلغ الانحراف المعياري 0.561 وهو ما يشير إلى أهميته النسبية المتوسطة مما يدل على أن بيئة العمل في مؤسسة صيدال تشوبها بعض النقائص من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.

الجدول 4: تفريغ نتائج الاستبيان بخصوص عناصر الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر العمال

الرقم	العبارات	مرتفع بشدة	مرتفع	محايد	غير مرتفع	غير مرتفع بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الاجهاد النفسي و الجسدي و الذهني	33	41	0	6	4	4.52	0.407	مرتفعة
		39%	49%	0%	7%	5%			
2	تلبد المشاعر	14	22	0	11	12	3.09	0.659	متوسط ة
		16%	26%	0%	13%	14%			
3	عدم الشعور بالإنجاز	33	24	0	18	9	4.27	0.523	مرتفعة
		39%	29%	0%	21%	11%			
المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)									
							3.96	0.529	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم (4) عبّر 33 عامل على شعورهم بالإجهاد النفسي و الجسدي و الذهني بدرجة مرتفعة جدا و 41 عامل بدرجة مرتفعة في حين عبّر 6 عاملين على عدم شعورهم بالإرهاق النفسي و الجسدي و الذهني و 4 عمال آخرين كذلك ، فكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد مرتفعة جدا 4.52 بانحراف معياري قدره 0.407 مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يأكّدون وجود المؤشر الأول لمقياس الاحتراق الوظيفي و المتمثل في الاجهاد النفسي و الجسدي و الذهني، مما يدل على الشعور بفقدان طاقة الفرد على العمل و الأداء، والإحساس بزيادة متطلبات العمل، أما بالنسبة للمؤشر الثاني فقد شعر 26% من أفراد العينة بتلبد المشاعر و 16% شعروا بشدة هذا البعد في حين عبر ما بين 13% و 14% على عدم إحساسهم بشدة بهذا الشعور السلبي و باختلال الحالة المزاجية خلال المدة التي قضوها في العمل في المديرية الإدارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال و ذلك بمتوسط حسابي قدره 3.09 و انحراف معياري قدره 0.659 أي ذو أهمية نسبية متوسطة. ويظهر عدم الشعور بالإنجاز بنسب مرتفعة و مرتفعة جدا أي 29% و 39% على التوالي و ما بين 21% و 11% لا يشعرون بعدم الانجاز في العمل

المناخ التنظيمي وأثره على الاحتراق الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المديرية الإدارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال
نسيمة خدير/ سعيدة تلخوخ

فهو إحساس العامل بتدني نجاحه واعتقاده بأن مجهوداته تذهب سدى بمتوسط حسابي قدره 4.27 و انحرافا معياريا قدره 0.523 أي ان لهذا المؤشر أهمية نسبية مرتفعة، مما قد يؤثر سلبا على العامل و العمل و العمال الآخرين و يرجع ذلك إلى عبء العمل الزائد وساعات العمل الطويلة. و قد بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي للاحتراق الوظيفي 3.96 مع انحراف معياري قدره 0.529 وهو ذو أهمية نسبية مرتفعة نظرا لعدم حصول العمال على القسط الكافي من الراحة و العمل لفترات طويلة مما أدى إلى الشعور بالملل أثناء العمل بسبب عدم الاسترداد من تعب العمل و ضغوطه. و بالتالي عدم القدرة على السيطرة على مخرجات العمل. لكن هل يرجع ذلك إلى أبعاد المناخ التنظيمي بالمديرية الإدارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال؟ هذا ما سنكتشفه من خلال الجدول رقم (5) للبحث عن العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل باستعمال معامل الارتباط لبيرسون.

الجدول 5: معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي و الاحتراق الوظيفي

العينة	المتغيرات المتغيرات الإحصائية الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - r	مستوي الدالة	SIG	الدالة
84	المناخ التنظيمي	3.34	0.561	0.683*	0.05	0.019	دالة إحصائية
	الاحتراق الوظيفي	3.96	0.529				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (بيرسون) بين المناخ التنظيمي و الاحتراق الوظيفي بلغ 0.683 عند مستوى الدلالة 0.019 و هو أقل من 0.05 مما يعني أنه دال إحصائيا. مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين مؤشرات المناخ التنظيمي و أبعاد الاحتراق الوظيفي حسب وجهة نظر عمال المديرية الإدارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال، حيث

تحقق وجود الاحتراق الوظيفي ب متوسط حسابي قدره 9.69 و المناخ التنظيمي بلغ متوسطه الحسابي 3.34 مع تأكيد العينة التي تم استجوابها لوجود نظام حوافز فعال و كذلك نظم الاتصالات و توفر أحدث الوسائل التكنولوجية، إلا لأن الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال لم يكن ملائم كما أثر عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات سلبا عليهم، هذا و بالإضافة إلى اتسام نظم و إجراءات العمل بالتعقيد و الصرامة و التقيد بالقوانين نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة ، مع عدم رضاهم على النمط القيادي السائد في المديرية . كل هذه العوامل تسببت في شعور العمال بالاحتراق الوظيفي .

10. الخاتمة

كخلاصة لما تقدم يمكن اعتبار الاحتراق الوظيفي بمثابة ظاهرة نفسية وجسدية مهمة في عالم العمل الحديث، تمر بعدة مراحل ، ولعه العديد من الآثار السلبية على العامل و المؤسسة ، نظرا للإرهاق المستمر والشعور بالاستنزاف .و فقدان الحماس والدافع للعمل. أما بالنسبة للمؤسسة فيسبب انخفاض الإنتاجية، زيادة التغيب، ارتفاع معدل دوران الموظفين بسبب زيادة تكاليف الرعاية الصحية. وله مجموعة من الأسباب منها مواجهة الفرد لضغوطات العمل لمدة طويلة من الزمن والمتطلبات الكثيرة في العمل عندما يكون حجم العمل والمسؤوليات أكبر من قدرة الشخص على التعامل معها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الشعور بالإرهاك والتوتر، فعندما يستحوذ العمل على وقت ومجهود الشخص بشكل كبير جدًا مما لا يترك له وقتًا كافٍ للراحة والأنشطة الشخصية. وجود الصراعات والتوترات داخل بيئة العمل كالخلافات مع الرؤساء أو الزملاء يمكن أن تساهم في الشعور بالإجهاد والتوتر . عدم الاستقلالية والتحكم في المهام وهذا يحدث عندما لا تُتاح للعامل المرونة والحرية في تحديد أولوياته وطريقة أداء عمله، فقد يؤدي ذلك إلى الشعور بالملل والإحباط. يمكن للقارئ أن يلاحظ أن معظم العوامل المسببة للاحتراق الوظيفي متعلقة بمناخ العمل و هذا ما أكدته لنا الدراسة التطبيقية والاحصائية التي قمنا بها على مستوى المديرية الإدارية لموقع الانتاج دار البيضاء لمجمع صيدال .

حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي:

- تميز المناخ التنظيمي في مؤسسة صيدال بتوفر كل من بعد الحوافز و الدوافع و نظم اتصالات جيدة مع توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة لأداء العمل؛

- حسب وجهة نظر عمال مؤسسة صيدال فإن أسلوب القيادة السائد يتميز بالصرامة والديكتاتورية؛
- نظم و إجراءات العمل في مؤسسة صيدال تتميز بالتعقيد و عدم ترك بعض الحرية للعمال لأداء مهامهم وفق ما يروونه مناسب؛
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال لا يتميز بالمرونة و بطيء من حيث التكيف مع المستجدات التي تفرضها بيئة العمل الخارجية حسب أجوبة العينة المدروسة؛
- عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظائف التي يشغلونها في المؤسسة محل الدراسة أدى إلى خلق بعض التوتر و عدم الشعور بالرضا على بيئة مناخ العمل في المؤسسة محل الدراسة، بالرغم من أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) بلغ 3.34 .
- أشارت الدراسة الاحصائية إلى وجود مستويات مرتفعة من الأبعاد الثلاثة للاحتراق الوظيفي عند عمال مؤسسة صيدال حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع 3.96 .
- يرجع سبب شعور العمال بالاحتراق الوظيفي في مؤسسة صيدال إلى عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي و أسلوب القيادة الاستبدادي و عدم الأخذ برأيهم عند اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى تعقد أساليب و إجراءات أداء العمل؛
- وجود علاقة ارتباط طردية بين الاحتراق الوظيفي و المناخ التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة صيدال بلغت 0.683 أي 68% عند مستوى دلالة 0.019 أي أنه أقل من 0.05 وهو ما يجيب على الاشكالية المطروحة سابقا.

11. الاقتراحات و التوصيات

يمكن لمؤسسة صيدال اتباع مجموعة من الاستراتيجيات الوقائية لتقليل من مستويات الاحتراق الوظيفي عند عمالها مثل:

- تغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة؛

- الاهتمام بالصحة البدنية و النفسية لعمالها من خلال ممارسة تقنيات الاسترخاء و برمجة دورات رياضية أو برمجة لقاءات مع أطباء في مجال علم النفس؛
- تحديد أولويات العمل مع التخفيف من الاجراءات المعقدة وتعزيز الثقافة الإيجابية و طلب المساعدة المهنية عند الحاجة؛
- تحسين بيئة العمل من خلال تغيير أسلوب القيادة إلى النمط الديمقراطي؛
- توفير برامج دعم العاملين لإزالة مختلف مسببات ضغوط العمل؛
- تدريب المديرين على التعرف على علامات الاحتراق الوظيفي.
- تبسيط طرق العمل و تشجيع التوازن بين العمل والمساهمة الشخصية للعامل أثناء قيامه بوظيفته؛
- اعتبار الاحتراق الوظيفي كحالة طبية تستحق الإجازة المرضية.

12. قائمة المراجع

al. Burnout Edu-Valsania S. .(2022) A review of theory and measurement. International. *Journal of Environmental Research and Public Health*..(10)3390 ،

Herbert j. Freudenberger. .(1974) Staff burnout. *Journal of Social Issues*.165-159 ،(1)30 ،

ابراهيم فهد، و أيمن ديوب. (2022). المناخ التنظيمي واثره في الاحتراق الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة وحماية المستهلك في دمشق. مجلة جامعة البعث، 44(5).

أوبكر علي خضر بخيت. (6، 2024). أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي- دراسة تطبيقية الأمانة العامة للحكومة- ولاية سنار جمهورية السودان-2023. مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، 17(1)، 328-308.

احمد علي. (2012). الادارة. الاقتصاد، 4(5).

العميان محمود سلمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار الطبعة 4). الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

بطرس حلاق. (2020). القيادة الادارية. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.

عثمان عيشوش، و نبيلة ناني. (بلا تاريخ). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى
المرضى. المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، 303-320.

فريد حمامي. (2023). المناخ التنظيمي في المنظمة العناصر والعوامل المؤثرة فيه. مجلة
المعيار، 27(3)، 586-599.

فيروز بوشويط، و حبيبة بن زعدة. (2022). ظاهرة الاحتراق الوظيفي في ظل ازمة كورونا
وتأثيرها على أداء الموظفين الاداريين بجامعة جيجل. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 12(2)،
490-514.

محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). الاتصال التنظيمي. دار حميثرا للنشر
والترجمة.

محمود السيد إمام. (2018). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في شركات السياحة
المصرية. JFBE مجلة اقتصاديات المال والاعمال(7)، 338-350.

محمود السيد إمام. (2018). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى
العاملين بشركات السياحة. JFBEمجلة اقتصاديات المال والاعمال(8)، 316-338.

مصطفى حلي، و رشيد خلفان. (2017). الحرق الوظيفي لدى المرضى -دراسة
ميدانية بمصلحة الاستعجالات بالمستشفى الجامعي ندير محمد تيزي زوز-. مجلة الدراسات
والبحوث الاجتماعية(23)، 28-37.

واصل جميل مومني. (2011). المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية
(الإصدار الطبعة 2). الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.