



**العلاقة بين المناخ التنظيمي والإحترق الوظيفي الدور الوسيط للتمكين الإداري**

**بحث تحليلي لآراء العاملين في مديرية مرور محافظة بابل / المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة**

م.م. أريج طاهر نعمان

جامعة تكريت

كلية التربية للعلوم الإنسانية

areej.t.noman@tu.edu.iq

م.م. ميسم رياض بحر

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

mayssam.r.b@tu.edu.iq

م.م. احمد هادي عبيد

جامعة الفرات الأوسط التقنية

المعهد التقني بابل

ahmed.alrubaie@atu.edu.iq

**المستخلص**

هدف البحث الحالي إلى معرفة مستوى التأثير المباشر للعلاقة بين المناخ التنظيمي المتمثل بكل من (العدالة التنظيمية ، الدعم التنظيمي ، التشارك في القرارات التنظيمية) والإحترق الوظيفي المتمثل بكل من (الإرهاق العاطفي ، تبتد الشخصية ، تدني الإنجاز الشخصي) ، ومن ثم قياس مدى تعاضم ذلك التأثير من عدمه من خلال تفاعل التمكين الإداري المتمثل بكل من (المعنى ، الجدارة ، الإستقلالية ، التأثير) كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين. ولغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث من خلال الإستبيان المعد كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالبحث تم توزيع (55) إستمارة إستبيان على المنتسبين العاملين في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل. بلغ عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (43) إستمارة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS v.24 لتحليل البيانات وإستخراج النتائج التي تتعلق بوصف وتشخيص متغيرات البحث وإختبار فرضياته والتحقق من دقة البيانات وصدق محتواها وإتساقها بإستخدام بعض المقاييس الإحصائية. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقات تأثير مباشرة ذات دلالات معنوية مرتفعة ما بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل على الإحترق الوظيفي وأبعاده كمتغير معتمد ، وإن ذلك التأثير تزداد قوته لتفسير التباين الحاصل في الإحترق الوظيفي عند إدخال التمكين الإداري كمتغير وسيط في نموذج التأثير غير المباشر مما يعزز العلاقة العكسية المعنوية بين المناخ التنظيمي والإحترق الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي ، التمكين الإداري ، الإحترق الوظيفي ، المجمع المروري في محافظة

بابل

**Abstract**

The aim of the current research is to know the level of direct impact of the relationship between the organizational climate represented by (organizational justice, organizational support, participation in organizational decisions) and job burnout represented by (emotional exhaustion, depersonalization, low personal achievement), and then measure the extent of that intensification. Impact or not through the interaction of administrative empowerment represented by (Meaning, Competence, Autonomy, Impact) as a mediating variable in the relationship between the two variables. For the purpose of reaching the results related to the research variables through the questionnaire prepared as a main tool for collecting the primary data related to the research, (55) questionnaires were distributed to the employees working in the traffic complex for vehicle



registration and driving licenses in Babil Governorate. The number of retrieved and valid questionnaires for statistical analysis was (43) forms, and the statistical analysis program SPSS v.24 was used to analyze data and extract results related to describing and diagnosing research variables, testing its hypotheses, and verifying data accuracy, content validity and consistency using some statistical measures. The research found a set of results, the most important of which is the presence of direct influence relationships with high moral significance between the organizational climate as an independent variable on the job burnout and its dimensions as a dependent variable, And this effect becomes stronger to explain the variation in job burnout when administrative empowerment is entered as a mediating variable in the indirect influence model, which reinforces the inverse significant relationship between organizational climate and job burnout.

**Keywords:** organizational climate, administrative empowerment, job burnout, traffic complex in Babil Governorate

#### المقدمة

من المؤشرات المهمة لمعدل نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالإضافة إلى ما تملكه من موارد مالية ومادية وجود موارد بشرية سليمة وقادرة وملتزمة , وهذه القضية حساسة بشكل خاص في تلك الوظائف التي يتعامل أفرادها مع الخدمات البشرية. نظراً لطبيعتها وظيفتهم يواجه الأفراد العاملون في قطاع المرور في العراق (سواء كانوا من رجال المرور المسؤولين عن تنظيم حركات السير والمرور في الطرق والشوارع في مراكز المدن وخارجها أو الأفراد العاملين في مجموعات تسجيل المركبات وإصدار إجازات السياقة وكل ما يتعلق من عمليات تخص السيارات والمركبات بمختلف الأنواع والأصناف من نقل للملكية وما شابه) العديد من الضغوط نتيجة التعامل مع عدد كبير من المراجعين مما يتطلب منهم إنجاز مستويات عالية من معاملات الطالبين للخدمات التي تقدمها تلك الأقسام والتي تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد الفردي والجماعي ذو الجودة العالية من القدرات والمهارات. إن الإحترق الوظيفي يُعد واحداً من الأمراض المهنية التي تصيب الأفراد العاملين في المنظمات نتيجة عوامل عدة منها ما يتعلق بضغط العمل , وإنخفاض أو غياب الصلات الإجتماعية بين الأفراد في مكان العمل , كذلك عدم وجود للعدالة التنظيمية أو الدعم والتشارك في القرارات في المنظمة مما يولد حالة من الشعور بالإعياء العاطفي والإنفصال عن الوظيفة والشخصية الحقيقية للفرد وإنخفاض التقدير الذاتي. إن المناخ التنظيمي يُعد بمثابة الجو العام الذي يسود المنظمة. لذلك فهو يشكل حلقة من حلقات نجاح المنظمات أو فشلها في كثير من الأحيان , وبالتالي يمكن له أن يؤدي دور إيجابي يتمثل بتوفير الإستقرار , كذلك عوامل الراحة للعاملين نتيجة إحساسهم بأن وظائفهم وما يتعلق بها من أعمال ومهام تتطابق مع طموحاتهم وتتلاءم معها , كذلك يوفر المناخ التنظيمي الإيجابي الدافعية العالية نحو الإنجاز , وجعل الأفراد يمتلكون القدرة على حل الصراعات داخل مكان العمل. إن تفاعل التمكين الإداري للأفراد في مكان العمل من خلال منحهم حرية العمل في الأنشطة والمهام المهنية مع وجود مناخ تنظيمي إيجابي يسود المنظمة يُعد عنصراً أساسياً يمكن له أن يحدث تغييراً فاعلاً في مستوى أدائها نتيجة للجهود المبذولة من جميع الأفراد في مكان العمل , إذ يتناسب نجاح



المنظمة طردياً مع درجة الصحة التي يتمتع بها كل من مناخها التنظيمي من جانب , ومن جانب آخر إلى أي مدى يشعر فيه الفرد العامل بقيمة الأهداف المهنية وإهتمامه الجوهري بالوظيفة , إضافة إلى أي درجة يمكن للفرد أن يؤدي واجباته والمهام المكلف بها بمهارة , كذلك الإستقلالية التي يتمتع من خلالها الفرد بحقه في إختيار وتحديد الأنشطة اللازمة لأداء واجبات الوظيفة , أيضاً مقدار الدرجة التي يمكن أن يؤثر بها الفرد على النتائج المتعلقة بوظيفته.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

على مدار السنوات العشرة الأخيرة تم إستحداث مجتمعات خاصة في مديريات مرور محافظات العراق تتولى مسؤولية إستيعاب العدد الكبير من معاملات المراجعين فيما يخص تسجيل السيارات والمركبات المستوردة وإصدار لوحات خاصة بها نتيجة لتوسع دائرة إستيراد السيارات عبر عدد كبير من المنافذ الحدودية , كذلك معاملات نقل الملكية ما بين الأشخاص أو التحويل من شخص لآخر , إضافة إلى إختبار صلاحية السياقة وإصدار إجازات السوق , وغير ذلك الكثير من الخدمات التي تقدمها تلك الأقسام من خلال منظومة إلكترونية يتم إنجاز الكثير من المعاملات بواسطتها. إن ذلك التنوع في معاملات المراجعين وإختلاف أعمارهم وأجناسهم من جانب , ومن جانب آخر ضرورة الإلمام والمعرفة بكل ما تتطلبه تلك المعاملات لغرض إنجازها من شأنه أن يولد ضغطاً متواصل على العاملين في تلك الأقسام مما يجعلهم يشعرون بالإرهاق والتعب وأحياناً التقصير في إنجاز تلك المعاملات. أن غياب الأجواء النظيفة التي تمثل المناخ التنظيمي كالعدالة بين الأفراد وتقديم الدعم لهم ومساندتهم وإشراكهم في بعض القرارات التي تؤثر في وظائفهم من جهة , ومن جهة أخرى عدم التمكين لهم قد يزيد من الإجهاد العاطفي للأفراد ويجعلهم يشعرون أن لا قيمة لهم في مكان العمل مما يؤدي بهم إلى الإنفصال عن وظائفهم وبالتالي إنخفاض مستويات الإنتاجية عندهم. أن مشكلة البحث الحالي قد إنبثقت من خلال التصورات الأولية لمستوى الضغوطات التي يتعرض لها الأفراد العاملين في المجمع المروري لتسجيل المركبات والسيارات وإصدار إجازات السياقة التابع لمديرية مرور محافظة بابل والتي نراها يومياً حيث الأعداد الكبيرة من المراجعين والتي قد تجعل الأفراد العاملين في ذلك المجمع أن يتعرضوا لحالة من الإحترق نتيجة ما يبذل من جهود يمكن أن يقابلها نقص في الدعم وغياب العدالة وتجاهل المشاركة الفردية في القرارات وغياب التمكين. وفي ضوء ما تقدم تمت صياغة السؤال الرئيسي لمشكلة البحث الحالي والذي ينص على:

"ما مستوى تعاضم تأثير المناخ التنظيمي في الإحترق الوظيفي الذي يتعرض له الأفراد العاملين في المجمع المروري لتسجيل المركبات والسيارات وإصدار إجازات السياقة في محافظة بابل عبر تفاعل التمكين الإداري كمتغير وسيط؟". ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:.

1. ما مستوى توافر أبعاد متغيرات البحث الحالي في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل من وجهة نظر العاملين؟.



2. ما هي إتجاهات العلاقات وطبيعتها التي تربط بين متغيرات البحث الحالي في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل؟.
3. ما مستويات التأثير المباشر بين متغيرات البحث الحالي في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل؟.
4. هل يتعاطم تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المتغير المعتمد (الإحتراق الوظيفي) عبر تفاعل المتغير الوسيط (التمكين الإداري) في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل؟.

#### ثانياً: أهداف البحث

1. تحديد مستوى توافر أبعاد متغيرات البحث الحالي في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل من وجهة نظر العاملين.
2. تحديد إتجاهات العلاقات وطبيعتها التي تربط بين متغيرات البحث الحالي في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل.
3. تحديد مستويات التأثير المباشر بين متغيرات البحث الحالي في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل.
4. إختبار تعاطم تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) بتفاعل (التمكين الإداري) كمتغير وسيط في المتغير المعتمد (الإحتراق الوظيفي) في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل.

#### ثالثاً: أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال التركيز على موضوع الإحتراق الوظيفي كونه أحد الأمراض المهنية التي يتعرض لها الأفراد العاملين في المنظمات والذي يمكن أن يؤثر بالسلب على الأداء الفردي وكذلك الجماعي , ومن ثم معرفة إلى أي مستوى يمكن لتفاعل كل من المناخ التنظيمي متمثلاً بأبعاد (العدالة , والدعم , والتشارك في القرار) مع التمكين الإداري في الحد من ذلك المرض أو الظاهرة التي قد تصيب أو تُطال العاملين في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة التابع لمديرية مرور محافظة بابل نتيجة التوسع الحاصل في المهام المطلوب من العاملين بذلك القسم إنجازها مما يجعلهم ذلك التوسع تحت الضغط المستمر والذي قد ينتج عنه الإرهاق والتعب والذي قد يجعل الفرد يشعر بالإنفصال عن وظيفته ما لم يلاقي الدعم الملموس من قبل الإدارة العليا في المجمع. وتأسيساً لما تقدم يمكن توضيح أهمية البحث الحالي بالنقاط الآتية:

1. تقديم الجانب النظري الخاص بمتغيرات البحث الحالي والمتمثلة بكل من (المناخ التنظيمي , التمكين الإداري , الإحتراق الوظيفي) بالإعتماد على الإسهامات الفكرية التي تم تقديمها من قبل الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك.

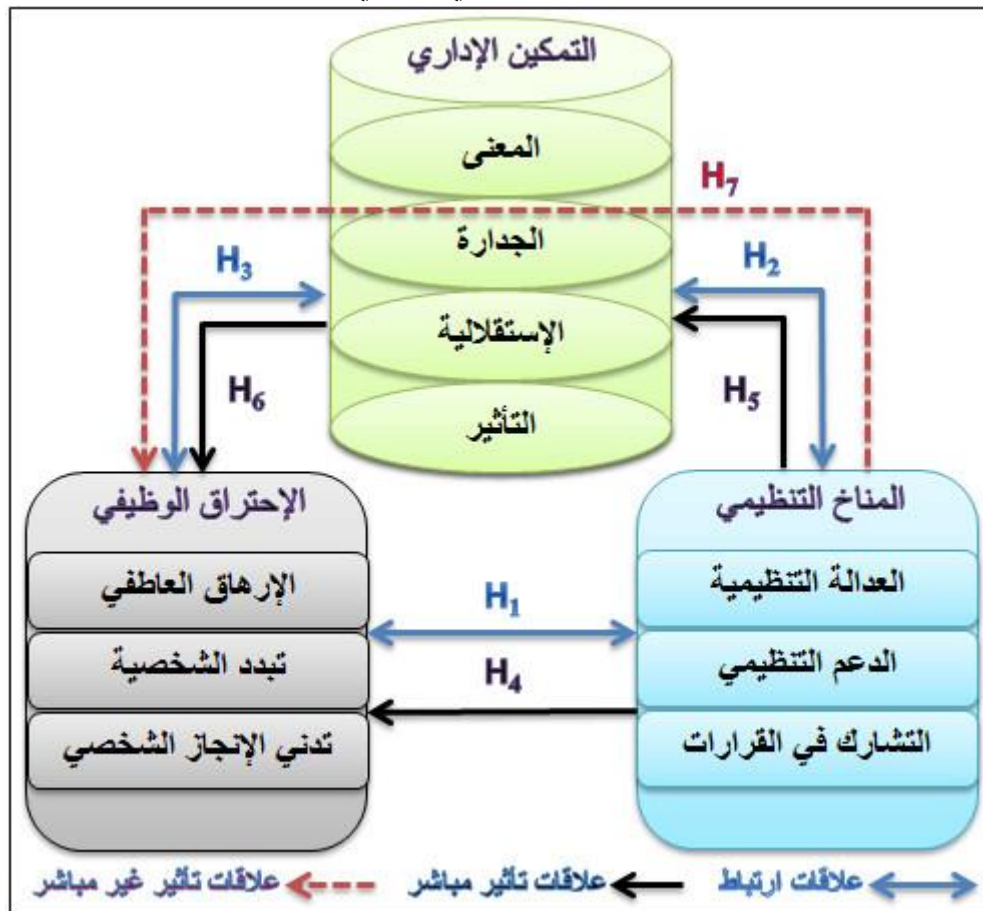


2. تعريف الأفراد العاملين منتسبي المجمع المروري في محافظة بابل بالأسباب المحتملة لظهور الإحترق الوظيفي والشعور به وسبل مواجهته والحد منه كي لا يؤثر فيهم مما ينعكس ذلك على أدائهم الشخصي أثناء ممارستهم للأعمال المكلفين بها.

3. توجيه الإدارة العليا في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة التابع لمديرية مرور محافظة بابل بالآثار السلبية التي يخلفها الإحترق الوظيفي وانعكاس تلك الآثار على الأداء الفردي والجماعي في حالة غياب المناخ التنظيمي ذو الأجواء الجميلة التي لا بد لها أن تكون حاضرة على الدوام في مكان والتي يكون أثرها إيجابياً في الحفاظ على دوافع الأفراد تجاه إنجاز المهام المكلفين بها.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تم بناء المخطط الفرضي للبحث الحالي في ضوء ما تم التعرف عليه في المشكلة والأهداف الأساسية للبحث كما في الشكل (1) والذي يوضح العلاقات المنطقية المتمثلة بالإرتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث الرئيسة على المستويين الكلي والجزئي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الحالي

مصدر الشكل: من إعداد الباحثين



**خامساً: الفرضيات الرئيسية للبحث**

1. الفرضية الأولى: يرتبط المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) معنوياً بالمتغير المعتمد (الإحترق الوظيفي) على المستويين الكلي والجزئي.
2. الفرضية الثانية: يرتبط المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) معنوياً بالمتغير الوسيط (التمكين الإداري) على المستويين الكلي والجزئي.
3. الفرضية الثالثة: يرتبط المتغير الوسيط (التمكين الإداري) معنوياً بالمتغير المعتمد (الإحترق الوظيفي) على المستويين الكلي والجزئي.
4. الفرضية الرابعة: يؤثر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) معنوياً في المتغير المعتمد (الإحترق الوظيفي) على المستويين الكلي والجزئي.
5. الفرضية الخامسة: يؤثر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) معنوياً في المتغير الوسيط (التمكين الإداري) على المستويين الكلي والجزئي.
6. الفرضية السادسة: يؤثر المتغير الوسيط (التمكين الإداري) معنوياً في المتغير المعتمد (الإحترق الوظيفي) على المستويين الكلي والجزئي.
7. الفرضية السابعة: يتعاضد تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المتغير المعتمد (الإحترق الوظيفي) عبر تفاعل المتغير الوسيط (التمكين الإداري) على المستوى الكلي.

**سادساً: منهج ومقاييس البحث**

تم الاعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي لغرض التحقيق في متغيرات البحث الرئيسية المتمثلة بكل من (المناخ التنظيمي ، التمكين الإداري ، الإحترق الوظيفي) من خلال تقديم الإطار النظري الذي تناولته الدراسات السابقة وكتابات الباحثين والكتاب في مجال تخصص الفكر الإداري ، وفيما يخص المنهج التحليلي المتبع في البحث الحالي فقد تم التعبير عنه في كل ما يتعلق بجمع البيانات من ميدان البحث الحالي وأفراد العينة وإخضاع تلك البيانات إلى الإختبارات التي تتطلبها عملية الوصول إلى النتائج التي تسهم في علاج مشكلة البحث وتحقيق أهدافه. فقد تم إعتداد تدرج (ليكرت الخماسي) من أجل قياس إستجابة الأفراد عينة البحث لفقرات الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية للبحث الحالي والمتمثلة بكل من المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتضمن ثلاثة أبعاد هي (العدالة التنظيمية ، الدعم التنظيمي ، التشارك في القرارات) إذ إشتمل على مجموع كلي بمقدار (18) فقرة لكل بعد (6) فقرات ، بينما المتغير المعتمد (الإحترق الوظيفي) المتضمن لثلاثة أبعاد هي (الإرهاق العاطفي ، تبديد الشخصية أو الشعور بالإنفصال عن الوظيفة ، تدني الإنجاز الشخصي) إذ إشتمل على مجموع كلي بمقدار (15) فقرة لكل بعد (5) فقرات. فيما تضمن المتغير الوسيط (التمكين الإداري) أربعة أبعاد هي (المعنى ، الجدارة ، الإستقلالية ، التأثير) بمجموع كلي بلغ (12) فقرة لكل بعد (3) فقرات كما في الجدول (1). والجدول



(2) يبين المستويات الخاصة لتدرج (ليكرت الخماسي) والمقياس الخاص بتفسير المتوسط الحسابي لمستوى الإجابة لكل فقرة وبعد فرعي ومتغير رئيسي.

**جدول (1) مقاييس البحث الحالي**

المصدر	عدد فقرات البعد	الأبعاد الفرعية للمتغير	المتغير المعتمد
إعداد الباحثين	2	النوع الإجتماعي	المعلومات الشخصية
	5	العمر	
	10	مدة الخدمة بالعمل الحالي	
Constantin & Teodora 2016	3 أبعاد	المناخ التنظيمي	المتغير المستقل
Tastan & Yilmaz 2008	6 فقرة	العدالة التنظيمية	
Celep & Yilmazturk 2012	6 فقرة	الدعم التنظيمي	
Mashinchi et. al., 2012	6 فقرة	التشارك في القرارات	
Hempel et. al., 2012	4 أبعاد	التمكين الإداري	المتغير التفاعلي
	3 فقرة	المعنى	
	3 فقرة	الجدارة	
	3 فقرة	الإستقلالية	
	3 فقرة	التأثير	
Demirdağ et. al., 2020	3 أبعاد	الإحترق الوظيفي	المتغير المعتمد
	5 فقرة	الإرهاق العاطفي	
	5 فقرة	تبدد الشخصية	
	5 فقرة	تدني الإنجاز الشخصي	

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على دراسات سابقة

**جدول (2) مستويات المقياس (تدرج ليكرت الخماسي)**

التقييم	الفترة		الوزن	المستوى
	من	إلى		
عالي جداً	4.20	5	5	أتفق بشدة
عالي	3.40	4.19	4	أتفق
متوسط	2.60	3.39	3	محايد
منخفض	1.80	2.59	2	لا أتفق
منخفض جداً	1	1.79	1	لا أتفق بشدة

المصدر: عبدالفتاح , عز , (2008) , 538-540.



### سابعاً: ثبات وصدق إستبانه البحث

لغرض التحقق من صدق وثبات إستبانه البحث الحالي فقد تم إعتتماد مجموعة من الإختبارات وعلى النحو الآتي:..

1. إختبار معامل الثبات والصدق: تمت الإشارة إلى إختبار ثبات الإستبانه الخاصة بالبحث من قبل (Sekaran & Bougie, 2009, 395) من خلال تم إجراء الإختبار بإستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والذي تتراوح قيمته بشكل عام بين الصفر والواحد الصحيح , فإذا كانت قيمة معامل الثبات المتحصل عليها قريبة من الواحد الصحيح دل على أن الإستبيان صادق وممثل للمجتمع المدروس , وعندما تكون قيمة المعامل المتحصل عليها قريبة من الصفر دل على أن الإستبيان لا يمثل المجتمع المدروس. إن إنخفاض قيمة معامل الثبات المتحصل عليها التي تقل عن (0.70) تدل على إنخفاض الثبات الداخلي للبيانات مما يدل على ضعفها وعدم مصداقية نتائجها. فيما تمت الإشارة إلى إختبار صدق الإستبيان من قبل (البحر , التنحي , 2014 , 14) بأنه يمكن التحقق من صدق الإستبيان من الحصول على قيم الجذر التربيعي لمعامل (كرونباخ ألفا) , أي أن  $(\sqrt{\alpha} = \text{معامل الصدق})$ . إذ يمكن الحكم على صدق الإستبيان من عدمه من خلال نفس معايير الحكم على ثبات الإستبيان. يوضح الجدول رقم (3) قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق موزعة حسب المتغيرات والأبعاد. إذ نلاحظ أن قيم معامل (ألفا كرونباخ) لثبات الإستبيان كانت جميعها مقبولة لمتغيرات البحث الرئيسة والأبعاد الفرعية كون قيم المعاملات تجاوزت حاجز (0.70) وللاستبانه ككل بمعدل (0.734) , إذ بالإمكان الإعتتماد عليها في بناء وإستخراج النتائج لكي يتم تقديم المقترحات المناسبة وبما يخدم الطريقة العلمية للبحث.

جدول (3) قيم معاملات الثبات والصدق

عدد الفقرات	قيم معامل الصدق	قيم معامل الثبات	المتغير الرئيسي / البعد الفرعي	
6	0.947	0.897	العدالة التنظيمية	المتغير المستقل المناخ التنظيمي
6	0.944	0.892	الدعم التنظيمي	
6	0.953	0.908	التشارك في القرارات	
18	0.982	0.965	المؤشر الكلي (المتغير المستقل)	
3	0.929	0.863	المعنى	المتغير التفاعلي التمكين الإداري
3	0.919	0.844	الجدارة	
3	0.907	0.823	الإستقلالية	
3	0.899	0.809	التأثير	
12	0.885	0.783	المؤشر الكلي (المتغير التفاعلي)	
5	0.865	0.748	الإرهاق العاطفي	المتغير المعتمد





5	0.878	0.771	تعدد الشخصية	الإحتراق الوظيفي
5	0.891	0.794	تدني الإنجاز الشخصي	
15	0.947	0.897	المؤشر الكلي (المتغير المعتمد)	
45	0.857	0.734	(مؤشر الإستبيان الكلي)	

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

2. إختبار الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: تمت الإشارة إلى التحقق من صدق فقرات أداة القياس من قبل (Sekaran & Bougie, 2009, 205) من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد فرعي والبعد الذي تنتمي إليه , كذلك حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية التي تتبع لها. يمكن التأكد من تحقق الإتساق الداخلي للمقياس والتجانس في فقراته من خلال فحص ما إذا كانت الأبعاد الفرعية والفقرات التي تنتمي إليها من جانب , والأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية في المقياس المعتمد ترتبط مع بعضها ارتباطاً وثيقاً. إذ أشارت نتائج التحليل في الجداول (4-6) أن جميع القيم الخاصة بمعامل الارتباط بين فقرات الإستبيان والأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها , وقيمة الارتباط ما بين الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية التي تنتمي إليها هي ذات دلالة معنوية (Sig= 0.000) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على تحقق الإتساق الداخلي وتجانس فقرات المقياس.

الجدول (4) قيم معامل ارتباط Person لإختبار الإتساق الداخلي لفقرات وأبعاد المتغير المستقل

التشارك في القرارات OD			الدعم التنظيمي OS			العدالة التنظيمية OJ		
Sig	Person	الفقرة	Sig	Person	الفقرة	Sig	Person	الفقرة
.000	.835**	OD1	.000	.793**	OS1	.000	.835**	OJ1
.000	.888**	OD2	.000	.875**	OS2	.000	.900**	OJ2
.000	.848**	OD3	.000	.813**	OS3	.000	.784**	OJ3
.000	.789**	OD4	.000	.777**	OS4	.000	.811**	OJ4
.000	.848**	OD5	.000	.838**	OS5	.000	.821**	OJ5
.000	.770**	OD6	.000	.752**	OS6	.000	.733**	OJ6
.000	.976**	OD	.000	.971**	OS	.000	.969**	OJ

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

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24



**الجدول (5) قيم معامل ارتباط Person لإختبار الإتساق الداخلي لفقرات وأبعاد المتغير الوسيط**

الجدارة CO			المعنى ME		
Sig	Person	الفقرة	Sig	Person	الفقرة
.000	.806**	CO1	.000	.859**	ME1
.000	.932**	CO2	.000	.939**	ME2
.000	.882**	CO3	.000	.859**	ME3
.000	.578**	CO	.000	.573**	ME
التأثير IM			الاستقلالية AU		
Sig	Person	الفقرة	Sig	Person	الفقرة
.000	.816**	IM1	.000	.800**	AU1
.000	.915**	IM2	.000	.910**	AU2
.000	.818**	IM3	.000	.869**	AU3
.000	.702**	IM	.000	.650**	AU

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

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

**الجدول (6) قيم معامل ارتباط Person لإختبار الإتساق الداخلي لفقرات وأبعاد المتغير المعتمد**

تدني الإنجاز الشخصي PA			تبدد الشخصية PD			الإرهاق العاطفي EE		
Sig	Person	الفقرات	Sig	Person	الفقرات	Sig	Person	الفقرات
.000	.779**	PA1	.000	.777**	PD1	.000	.751**	EE1
.000	.680**	PA2	.000	.682**	PD2	.000	.716**	EE2
.000	.739**	PA3	.000	.694**	PD3	.000	.695**	EE3
.000	.816**	PA4	.000	.809**	PD4	.000	.746**	EE4
.000	.719**	PA5	.000	.707**	PD5	.000	.652**	EE5
.000	.903**	PA	.000	.879**	PD	.000	.874**	EE

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

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

ثامناً: حدود البحث

1. الحدود المكانية للبحث: فيما يخص تطبيق الجانب العملي للبحث الحالي فقد تم تطبيقه في المجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل.
2. الحدود الزمانية للبحث: امتدت الفترة الزمنية للبحث الحالي من 2021/6/1 حتى 2021/12/10 ما بين الكتابة للإطار النظري للبحث واستحصال الموافقات الخاصة بتوزيع الإستبيان على منتسبي المجمع واسترجاعه وتفرغ الإجابات وتحليلها.



### تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

إن مجتمع البحث الحالي تمثل بالمجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة في محافظة بابل ليكون ميداناً للبحث. إذ تم توزيع (55) إستمارة إستبيان على عينة من منتسبي المجمع , فيما بلغت الإستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (43) إستمارة بنسبة استجابة بلغت (78%) , والجدول (7) يوضح تفاصيل عينة البحث.

جدول (7) وصف أفراد عينة البحث

المتغير النوعي	فئات المتغير	العدد	النسبة	المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة
النوع الإجتماعي	الذكور	43	100%	سنوات الخدمة في مكان العمل الحالي	سنة1	0	0%
	الإناث	0	0%		سنة2	0	0%
	المجموع	43	100%		سنة3	0	0%
العمر	الفئات	العدد	النسبة		سنة4	0	0%
	30 سنة فأقل	4	9%		سنة5	9	21%
	31-40 سنة	14	33%		سنة6	15	35%
	41-50 سنة	25	58%		سنة7	9	21%
	51-60 سنة	0	0%		سنة8	5	12%
	60 سنة فأكثر	0	0%		سنة9	3	7%
	المجموع	43	100%		سنة10	2	5%
				المجموع	43	100%	

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

#### أولاً: المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)

##### 1. مفهوم المناخ التنظيمي

يُعد المناخ التنظيمي مفهوماً مدركاً من قبل الأفراد العاملين وأنه يعتمد على حُكمٍ قيمٍ ويمكن أن تختلف التصورات تجاهه من شخص لآخر. إذ يؤثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية والتحفيز وسلوك الفرد العامل. وفقاً لما أشار إليه (Ruiz-Moreno et. al., 2008: 511) فإن "المناخ التنظيمي يتكون من مجموعة الخصائص التي تصف منظمة ما وتميزها عن المنظمات الأخرى التي تستمر نسبياً بمرور الوقت وتؤثر على سلوك الأفراد فيها. فالمناخ التنظيمي وفقاً لذلك الرأي هو مجموعة من السمات الخاصة بمنظمة معينة والتي قد تتجم عن الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها وقد يتخذ المناخ شكل مجموعة من المواقف والخبرات التي تصف المنظمة من حيث الخصائص الثابتة (مثل درجة الإستقلالية) ونتائج السلوك والنتائج الطارئة. وبالتالي ، فإن المناخ التنظيمي هو جودة دائمة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة والتي يختبرها أعضائها ، ويؤثر على سلوكهم ويمكن وصفه من حيث قيمة مجموعة



معينة من خصائص المنظمة. فيما أشار (Moghimi & Subramaniam, 2013: 3) إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل والتي ينظر إليها بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل الأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة والتي يفترض أنها تؤثر على دوافعهم وسلوكهم. وفي إطار ذلك يعتبر المناخ بمثابة التصورات الفردية لبيئة العمل , لذلك من خلال تلك التصورات يمكن للأفراد فهم الأولويات الممنوحة لأهداف معينة والبيئة التنظيمية بشكل أفضل ويمكنهم تحديد أساس المناخ التنظيمي الذي يحدد القيم والمعتقدات غير المرئية ولكنها موجودة في سلوك الفرد وأفعاله. كما أن المناخ التنظيمي يمكن النظر إليه من خلال إتجاهين على أنه ملكية الأفراد التي تشير إلى تصور الأفراد حول المعايير والخصائص التنظيمية , أي يعتمد المناخ التنظيمي على تفاعلات أعضائه أو هو خاصية موضوعية للمنظمة والتي تمثل سياسات وممارسات المنظمة. فهو في الواقع سمة تنظيمية وليست فردية بغض النظر عن تصورات الأعضاء عن المنظمة. ويمكن للمناخ التنظيمي أن يشجع السلوك الإبداعي للأفراد من خلال دعم القادة والتواصل المفتوح وتوفير التسهيلات لتشجيع الأفراد على إبتكار أفكار جديدة. وصف (Neal et. al., 2000: 100) المناخ التنظيمي هو بناء متعدد الأبعاد يشمل مجموعة واسعة من التقييمات الفردية لبيئة العمل , وقد تشير هذه التقييمات إلى الأبعاد العامة للبيئة مثل القيادة , والأدوار , والتواصل أو إلى أبعاد محددة مثل المناخ من أجل السلامة أو المناخ لخدمة العملاء. إذ يمكن أن تؤثر التصورات العامة للمناخ التنظيمي على التفاعلات بين الأفراد , والمواقف تجاه المكافآت التنظيمية , والإستجابات الفعالة لبيئة العمل. لذلك , يُعتقد أن المناخ التنظيمي له تأثير قوي على الدافع الفردي لتحقيق نتائج العمل , كما وجد أن المناخ التنظيمي العام يؤثر على المعرفة والمهارات من خلال زيادة المشاركة في أنشطة مثل التدريب. ذكر (Zhang & Liu, 2010: 189) أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص القابلة للقياس التي يمكن للأعضاء إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر في بيئة العمل". فهو بذلك يمتاز بثلاث سمات فهو يختلف بين المنظمات المختلفة وأنه مستمر , ويمكن أن يؤثر على سلوك أعضاء المنظمة. إذ يصف المناخ التنظيمي تصور الأعضاء لبيئة عملهم من خلال الوضع الكلي أي التحقيق الذي يستهدف المناخ التنظيمي الذي يدركه الأفراد في بيئة العمل بأكملها , والآخر هو الوضع الجزئي أي التحقيق الذي يهدف إلى بُعد معين أو بيئة معينة للمنظمة. وبذلك يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموع الخصائص البيئية للمجموعة التي تنتج عن تفاعل "البيئة والتي تشير إلى موارد المواد التنظيمية , والخلفية التي تختص بجميع الخصائص الأساسية لأعضاء المنظمة بما في ذلك الوضع الاجتماعي والإقتصادي ومستوى التعليم والمفهوم الذاتي للأعضاء , والنظام الاجتماعي الذي يتعلق بالتفاعل بين الأدوار الرسمية وغير الرسمية في المنظمات بما في ذلك التنظيم الإداري وبرامج التوجيه والتفاعل بين القادة والأعضاء ونماذج صنع القرار والمشاركة , بينما ترتبط الثقافة بالمعايير المحتواة وأنظمة المعتقدات والقيم والهياكل المعرفية. أشار (Patterson et. al., 2005: 380) بأنه يمكن فهم المناخ التنظيمي على أنه مظهر سطحي للثقافة يمكن أن يساعد على إستكشاف القيم



والإفتراضات الثقافية التنظيمية الفردية أو الجماعية في شرح تصورات الأفراد لمناخ العمل الجماعي في منظماتهم. وهو يُعد بذلك أكثر توجهاً نحو السلوك في تلك المناخات للإبداع أو الابتكار أو السلامة أو الخدمة. إذ تمثل هذه المناخات تصورات الأفراد للسياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية ، والأنماط اللاحقة للتفاعلات والسلوكيات التي تدعم الإبداع أو الابتكار أو السلامة أو الخدمة في المنظمة.

## 2. أبعاد المناخ التنظيمي

### أولاً: الدعم التنظيمي

من أجل تلبية الإحتياجات الإجتماعية والعاطفية ولتقييم فوائد جهد العمل المتزايد ، فإن الأفراد العاملين يشكلون تصوراً عاماً فيما يتعلق بمدى قيم المنظمة ومساهماتهم والإهتمام برفاهيتهم. مثل هذا الدعم التنظيمي المتصور من شأنه أن يزيد من إلتزام الأفراد المحسوس لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وإلتزامهم العاطفي تجاه المنظمة ، وتوقعهم بأن الأداء المحسن سيكافئ ، بالإضافة إلى ذلك عندما تمنح المنظمة موارد للأفراد بطريقة طوعية بدلاً من ظروف خارجة عن إرادتهم ، سيرى هؤلاء الأفراد هذه المساعدة بإعتبارها موضع تقدير وإحترام حقيقي من قبل المنظمة. وفقاً لما وصفه ( Kasalak & Bilgin Aksu, 2014: 126) إن مفهوم الدعم التنظيمي هو "تصور أو حكم على مقدار الدعم الذي يشعر به الفرد العامل أو يعتقد أن المنظمة تقدمه له أو لها". أي أنه تصور الأفراد فيما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم وإهتمامها برفاههم ، وبذلك يمكن القول أن الدعم التنظيمي يعكس جودة العلاقة بين الأفراد والمنظمة ويصف مواقف وسلوكيات الأفراد تجاه منظماتهم. تمت الإشارة إلى الدعم التنظيمي من قبل (Arshadi & Hayavi, 2013: 739) بأنه المدى الذي تقدر فيه المنظمة مساهمات أفرادها وتهتم برفاهيتهم. فهو بذلك يعتبر علاج إيجابي يؤثر على القيمة المدركة للذات لدى الأفراد عن أنفسهم داخل سياق المنظمة ويجعلهم ملتزمون بالمنظمات التي يعملون فيها وأكثر رضا عن وظائفهم. إذ يكونوا أقل عرضة للتأخر أو التغيب أو الإستقالة ولديهم أداء أعلى في الدور. فالدعم التنظيمي يمكن عده على أنه الدرجة التي يؤمن بها الفرد أنه مقدر ومهم وجدير كعضو في المنظمة ، ويشير إلى جودة علاقة الفرد بالمنظمة. فمن منظور نظرية الدعم التنظيمي فإن العلاجات الإيجابية التي تقدمها المنظمة للأفراد فإن تلك العلاجات تولد الشعور بالإلتزام بتبادل المعارف والخبرات من خلال إظهار مواقف وسلوكيات العمل الإيجابية التي تفيد المنظمة. وفقاً لنظرية الدعم التنظيمي فقد ذكر (Shaheen et. al., 2016: 43) إن الأفراد العاملين في المنظمات الذين يحصلون على أصول ذات قيمة (مثل زيادة الأجور ، وفرص التدريب التنموي) يبنون نقاط وخطط تنفيذ الأعمال والمهام المكلفين بها ، وبالتالي يشعرون بأنهم مضطرون إلى النضال الجاد لتسديد قيمة المنظمة التي يعملون فيها ، وأنهم يساعدون منظماتهم على التطور السريع وتحقيق أهدافها بسبب عادة المعاملة بالمثل ، وبذلك يمكن تفسير الدعم التنظيمي المتصور على أنه وجهة نظر الأفراد حول الرعاية التي يتلقونها من منظماتهم الخاصة بهم ودرجة تقدير أدائهم والإعتراف بهم. فالاعتراف المتزايد بالدعم التنظيمي من قبل الأفراد يؤدي إلى تحسين علاقات الأفراد



العاملين مع إدارتهم ومرؤوسيهـم ، وهذا بدوره يؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية ويشجعهم على الإنخراط في سلوكيات أخلاقية أعلى بغض النظر عن سياسة المكافأة.

#### ثانياً: العدالة التنظيمية

تمت الإشارة إلى العدالة التنظيمية من قبل (Gürbüz & Mert, 2009: 119) على أنها تصور الفرد للعدالة فيما يتعلق بممارسات وأنشطة المنظمة المختلفة من خلال الإنصاف في توزيع العدالة وتوزيع النتائج (المكافأة والأجور وما إلى ذلك) من قبل صانعي القرار. إذ تظهر العدالة التنظيمية في العمليات المختلفة لبيئة العمل وما يتعلق فيها من "الأنشطة والبرامج التنظيمية ، والأجور ، والمكافآت أو فرص الترقية ، والتفاعل بين الأفراد". إذ تستند العدالة التنظيمية على المحددات الهيكلية لتخصيص الموارد والإجراءات التي يتم إجراؤها في إطار الممارسات التنظيمية مثل "تقييم الأداء ، والتشغيل وتسوية النزاعات الإدارية" وهي بذلك تمثل القواعد والسياق البيئي الذي يؤثر على المحددات الهيكلية لصنع القرار. فيما تستند المحددات الاجتماعية على سلوك الأفراد والتي تهتم بالعلاقات الموجودة بين الأفراد. فيما تم النظر إلى العدالة التنظيمية من قبل (Dundar & Tabancali, 2012: 5778) على أنها بناء ثلاثي يتألف من (المكافآت والعقاب في المنظمة ، ثم تطبيق القواعد والعملية بالتساوي ، وأخيراً إضافة العلاقات الإنسانية والتفاعل). وبهذا تم تعريف العدالة التنظيمية على أنها تطبيق الجوائز والعقوبات والقواعد والعملية والتواصل والتفاعل على قدم المساواة بما يُسهم لدى الأفراد في زيادة اعتمادهم التنظيمي وإنتاجيتهم ، ورفع ثقة الرضا الوظيفي. إذ يصبح لمفهوم العدالة التنظيمية والمواقف تجاه الأفراد معنى جديداً وهو أكثر حيوية ومركزية. صاغ (Owolabi, 2012: 28) العدالة التنظيمية كمصطلح يُشير إلى تصور الفرد للعدالة في المنظمة وردود أفعاله عليها. وبذلك فإن العدالة التنظيمية تشير إلى فكرة أن الإجراء أو القرار صحيح أخلاقياً ، والذي يستند للأخلاق أو الدين أو الإنصاف أو القانون. إذ يهتم الأفراد في المنظمة بشكل طبيعي بعدالة الأحداث والمواقف في حياتهم اليومية عبر مجموعة متنوعة من السياقات. فالأفراد يتفاعلون مع الإجراءات والقرارات التي تتخذها المنظمات كل يوم ، ويمكن أن تؤثر تصورات الفرد لهذه القرارات على أنها عادلة أو غير عادلة على مواقف وسلوكيات الفرد اللاحقة. فيما يكون الإنصاف ذا أهمية مركزية للمنظمات لأن الآثار المترتبة على تصورات الظلم يمكن أن تؤثر على المواقف والسلوكيات الوظيفية في العمل. ويمكن أن تشمل العدالة في المنظمات القضايا المتعلقة بتصورات "الأجر العادل ، وتكافؤ الفرص في الترقية ، وإجراءات اختيار الموظفين".

#### ثالثاً: التشارك في القرارات التنظيمية

يحتاج الأفراد العاملون إلى الشعور بالانتماء إلى المنظمة ، إذ يمكن للرؤساء في المنظمات من تحقيق ذلك الشعور من خلال توسيع دائرة التشارك في صنع القرار التنظيمي من قبل الأفراد. حيث يمكن أن يكون تنسيق تلك المشاركة تحت إطار رسمي أو غير رسمي. فقد أشار (Ojokuku & Sajuyigbe, 2014: 94) أنه تم الإعراف بمشاركة الأفراد العاملين في صنع القرار كأداة إدارية لتحسين الأداء



التنظيمي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة للأفراد والمديرين. إذ يتم تحقيق ذلك عن طريق السماح بإدخال الأفراد في تطوير بيان المهمة ، ووضع السياسات والإجراءات ، وتحديد الأجور ، والترقية ، وتحديد الإمتيازات ، لهذا فقد أصبحت مشاركة الفرد في صنع القرار موضوعاً مهماً في إدارة الموارد البشرية ، كما وتعتبر أحد المكونات الرئيسية لصوت الموظف. إذ يمكن تصنيف مشاركة الفرد في إتخاذ القرار من حيث ثلاث خصائص (رسمية/غير رسمية ، مباشرة/غير مباشرة ، مقدار التأثير). إذ تتدرج تلك الخصائص تحت إطار كل من المشاركة الإستشارية والتي يقدم فيها الأفراد المعلومات أو المشورة مع وجود بعض التحفظ في إتخاذ القرارات من قبل الإدارة والرؤساء ، بينما في نظام المشاركة الموضوعية يتمتع الأفراد بقدر أكبر من السيطرة المستقلة على أساليب العمل ووتيرة العمل. وصف ( Han et. al., 2010: 2220) صورة المشاركة في صنع القرارات التنظيمية بأنها تتجلى في الدرجة التي يمكن للأفراد أن يؤثر بها على القرارات في وظائفهم. فتلك العملية تعد بمثابة نظام إدارة جماعي يتضمن عمليات القيادة والتحفيز والتفاعل لتزويد الأفراد بفرص للمشاركة في صنع القرار التنظيمي. فهي الدرجة التي يشارك بها الأفراد في صنع القرار التنظيمي من خلال مناهج متعددة. كما وتعد واحدة من أكثر الأدوات فعالية لتحفيز الأفراد على أداء السلوك المرغوب. لذلك يجب أن تكون جميع قنوات الإتصال في المنظمة فعالة لأنه من المهم للمديرين الحصول على إقتراحات من أعضاء المنظمة عند إتخاذ القرارات. لهذا يمكن عد تلك العملية على أنها فن تعلم الإدارة الذاتية والتعاون والمسؤولية ، وأن الأفراد يمكنهم التعبير عن مواهبهم من خلال المشاركة. وقد يؤدي ذلك إلى تحسين الأفراد للإدارة الذاتية ومنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم عند إتخاذ القرارات التنظيمية. وهذا يمكن أن يعزز العلاقات العلائقية للأفراد داخل المنظمات ويُزيد من دوافعهم للعمل ويكونون أكثر إستعداداً لزيادة إستثماراتهم في المنظمة. وفقاً لما ذكره ( Bhatti & Qureshi, 2007: 56) فإن مشاركة الفرد العامل في صنع القرار عموماً هي العملية التي يتم فيها مشاركة التأثير بين الأفراد غير المتكافئين في التسلسل الهرمي. إذ تعمل ممارسة الإدارة التشاركية على موازنة مشاركة المديرين ومرؤوسيه في معالجة المعلومات وصنع القرار ومساعد حل المشكلات مما يؤكد ذلك أن هناك صلة مباشرة بين مشاركة الأفراد في صنع القرار ونتائج العمل مثل زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية. حيث يمكن أن تؤدي المشاركة في صنع القرار إحتياجات تحقيق الذات للأفراد ، وبذلك تزيد من تحفيزهم والأداء الوظيفي. فالطريقة الأفضل لتحسين الإنتاجية هي السعي لتحقيق الأهداف المشتركة للأفراد والمديرين من خلال السماح بإدخال الفرد العامل في (تطوير بيان المهمة ، ووضع السياسات والإجراءات ، وتحديد الإمتيازات) والتي تعمل على تحسين التواصل وزيادة الروح المعنوية والرضا.



## ثانياً: المتغير الوسيط: التمكين الإداري

### 1. مفهوم التمكين الإداري

خلصت العديد من الدراسات حول تمكين الأفراد في أماكن العمل إلى أن التمكين يمكن أن يوفر العديد من الفوائد للمنظمات بما في ذلك تحسين الأداء التنظيمي وزيادة رفاهية الموظفين. علاوة على ذلك ، أبرزت نتائج بعض الدراسات أهمية التمكين الهيكلي في تزويد الموظفين بالوصول إلى المعلومات والدعم والفرص والموارد التي تسهل عليهم القيام بعملهم بفعالية ، لذلك عندما يقدر الأفراد عملهم ، فإن هذا سيعزز مشاعر المعنى والكفاءة والإستقلالية والتأثير لديهم. لهذا فقد أشار ( Bin Abdullah et. al., 2015: 2) أنه في الأدبيات التنظيمية ، هناك نوعان من وجهات النظر التي نوقشت على نطاق واسع حول تمكين الأفراد في أماكن العمل ، هذان النوعان هما النهج الهيكلي (التنظيمي) والنهج النفسي. النهج الأول هو التمكين الإداري الذي يتعلق بالسياسات والممارسات والهياكل التنظيمية التي توفر للموظفين مزيداً من الحرية والسلطة التقديرية لاتخاذ قراراتهم الخاصة ويكون لهم تأثير أكبر على عملهم. أما المنظور الآخر هو التمكين النفسي الذي يتخذ وجهة نظر مختلفة حول التمكين ويركز على تصورات الأفراد العاملين وإدراكهم. إذ يتم تمكين الموظفين بالفعل عندما يكون لديهم تصورات حقيقية عن التمكين في مكان عملهم. بمعنى أن النظرة النفسية تركز على تصورات القوة والكفاءة والفعالية الذاتية. ووفقاً لذلك ، يعد التمكين النفسي عنصراً مهماً في التمكين في مكان العمل لأنه يشكل دافعاً جوهرياً للمهمة يعد مكوناً مهماً لتمكين ظروف العمل. فيما أكد (Jandaghi et. al., 2010: 1157) بأن التمكين هو تفويض صلاحيات إتخاذ القرار من قبل الأفراد فيما يخص مهامهم جنباً إلى جنب الإدارة مع حرية التصرف. فهو العملية التي تمكن الفرد من اكتساب القوة والسلطة والتأثير على الآخرين أو المؤسسات أو المجتمع. لذلك ربما يكون التمكين هو مجموع القدرات التالية أو ما شابهها (امتلاك سلطة إتخاذ القرار من قبل الأفراد بأنفسهم ، الوصول إلى المعلومات والموارد لإتخاذ القرار المناسب ، وجود مجموعة من الخيارات التي يمكن من خلالها الاختيار ، القدرة على ممارسة الحزم في صنع القرار الجماعي ، التفكير الإيجابي في القدرة على إحداث التغيير ، القدرة على تعلم المهارات من أجل تمكين القوة الشخصية أو الجماعية للفرد ، المشاركة في عملية النمو والتغييرات التي لا تنتهي أبداً والتي تبدأ من تلقاء نفسها ، زيادة صورة الذات الإيجابية والتغلب على الحالة السلبية التي قد تسيطر على الفرد نفسه). يعد التمكين الإداري كما أشار إليه (Moghaddas et. al., 2020: 531) عملية تشاركية يكتسب من خلالها الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات سيطرة أكبر على حياتهم. فهو بمثابة أداة تقيس حالة تمكين أو كفاية المنظمات من خلال النظر في ميزات الأفراد وطريقة تواصلهم مع المنظمة. بعبارة أخرى في حال أصبحت المنظمة وموظفوها أكثر ارتباطاً عاطفياً (الولاء) سوف يدرك الأفراد العاملين المزيد من التشابه والعلاقة بين قيمهم وقيم المنظمة (تطابق القيم) ، الأمر الذي يقودهم في النهاية إلى الشعور بالمسؤولية تجاه المزيد مما هو متوقع في المنظمة (الالتزام العاطفي). وبهذه الطريقة سيتم إعتبار المنظمة مفعلة وسيميل أفرادها إلى





التحرك نحو التمكين الذاتي. أشار (Janssen, 2004: 57) إلى أن التمكين الذي يولد الشعور بالقدرة على إحداث فروقات في مكان العمل سوف يسهل التزام الأفراد تجاه المنظمة ، كذلك تعريف الفرد بالمنظمة ومشاركته فيها ، والتميز باعتقاد قوي وقبول أهدافها وقيمها ، والاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عنها. وفقاً لذلك فقد يثير التمكين للأفراد في مكان العمل الالتزام التنظيمي لديهم كونه يوفر وظيفة ذات مغزى ملائمة مناسبة بين متطلبات وأغراض أدوار العمل التنظيمي للفرد ونظام القيم الشخصية الفردية ، كذلك الشعور بالكفاءة يمنح العاملين الاعتقاد بأنهم قادرين على أداء أدوارهم المهنية بمهارة ونجاح ، مما يحفزهم على بذل جهد كبير نيابة عن المنظمة ، فيما يمنح تقرير المصير العاملين السيطرة على عملهم وصوتاً في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل ، مما يؤدي إلى تعزيز المشاركة في المنظمة ، كذلك وجود التأثير الذي يسهل إمكانيات العمال للمشاركة في تشكيل النظام التنظيمي الذي يعملون فيه. تم تعريف التمكين الإداري من قبل (Van Grinsven & Visser, 2011: 382) على أنه "عملية تعزيز قدرة الفرد أو المجموعة على إتخاذ خيارات هادفة وتحويل تلك الاختيارات إلى إجراءات ونتائج مرغوبة". إذ تشمل العناصر المرتبطة بالتمكين عادةً تفويض السلطة ، والتحفيز ، وإثراء الوظائف ، والإستقلالية ، والقيادة الذاتية ، والمشاركة العالية والإدارة التشاركية. فالتمكين الإداري يؤثر على التعلم التنظيمي بطرق مختلفة مما يجعل الأفراد يتمتعون بفرصة تقييم فعالية عملهم واقتراح تدابير للتحسين ، وبالتالي استبدال الروتين القديم بأخرى جديدة. إذ تساعد تلك المرونة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية سريعة التغير ، حيث يصبح الأفراد أكثر تكيفاً مع الظروف الحالية وأكثر استعداداً نحو السلوك المبتكر.

## 2. أبعاد التمكين الإداري

### أولاً: المعنى

وصف (Baruch, 1998: 83) المعنى على أنه تزويد الموظفين بإثراء وظيفي حقيقي وفرص ليس فقط لإسماع صوتهم ، ولكن لمنحهم قوة حقيقية للتحكم والتأثير على عمليات العمل. وقد أشار (Matthews et. al., 2003: 298) إلى المعنى بأنه إدراك الفرد في مكان العمل لوجود صلة بين وظيفته ومعايير الشخصية ، فالمعنى يحدث عندما تمتلك مهام الوظيفة والقيم الشخصية والمعتقدات والسلوكيات درجة من الملاءمة. فيما ربط (Jandaghi et. al., 2010: 1157) المعنى بالقيمة والهدف أو غرض المهمة ، ويُحكم عليه فيما يتعلق بالمثل أو المعايير الخاصة بالفرد. فهو بذلك يمثل التوافق بين احتياجات العمل ومعتقدات الفرد وقيمه وسلوكياته. يعكس المعنى وفقاً لرأي (Janssen, 2004: 57) الدرجة التي يؤمن بها الفرد ويهتم بأهداف أو أغراض العمل ، إذ يتم الحكم على المعنى فيما يتعلق بالمثل العليا للفرد أو معايير الحاجة الذاتية.



### ثانياً: الجدارة (الكفاءة)

أشار (Matthews et. al., 2003: 298) إلى الجدارة (الكفاءة) بأنها إعتقاد الفرد في مكان عمله بأنه يمتلك القدرة على أداء الأنشطة الضرورية المكلف بها. تُشير الجدارة حسب ما أشار إليه (Janssen, 2004: 57) إلى الكفاءة الذاتية الخاصة بالعمل وهي متجذرة في إيمان الفرد بمعرفته وقدرته على أداء أنشطة المهام بمهارة ونجاح. تتشابه مشاعر الجدارة الذاتية للفرد مع جهد الأداء المتوقع ، والإلتقان الشخصي. فالجدارة من وجهة نظر (Jandaghi et. al., 2010: 1158) هي الدرجة التي يمكن أن يؤدي بها الفرد العامل أنشطة مهمة بمهارة عندما يحاول ، وعلى ذلك الأساس فإن الجدارة تعكس التمكن من السلوك الفردي. تُشير الجدارة وفقاً لما ذكره (Baruch, 1998: 83) إلى تمكين الأفراد من أن يكونوا واثقين من قدرتهم على تحديد خيارات الأداء وإختيار أفضلها ، كذلك تعزيز كفاءتهم الذاتية كشرط مسبق لاتخاذ القرارات والوقوف بجانبهم.

### ثالثاً: الإستقلالية

وصف (Janssen, 2004: 57) الإستقلالية إلى أنها الدرجة التي يشعر بها الفرد بالمسؤولية السببية عن الإجراءات المتعلقة بالعمل ، بمعنى أن يكون لديه خيار في بدء وتنظيم الإجراءات الخاصة بأداء المهام. تم تعريف الإستقلالية من قبل (Matthews et. al., 2003: 298) على أنها تصور الفرد العامل للإختيار في المهام التي يقوم بها. فيما أشار (Baruch, 1998: 83) إلى أن الإستقلالية قد ننظر لها على أنها التقدير الذاتي للعمل الذي يقوم به الأفراد العاملين المتمكنون أنفسهم وتقييمه. ذكر (Jandaghi et. al., 2010: 1158) بأن الإستقلالية يمكن أن تكون حالة تشبه تقرير المصير ، يعني تجربة الشعور بالاختيار في بدء وتنظيم أفعال الفرد العامل في مكان العمل. فالإستقلالية تعكس حالة إختيار السلوك.

### رابعاً: التأثير

التأثير وفقاً لما بينه (Jandaghi et. al., 2010: 1158) بأنه يمثل الشعور بمدى التأثير الذي يمكن أن يؤثر فيه الفرد العامل سببياً على النتيجة البيئية المرغوبة. إذ يعكس التأثير السيطرة على الغايات والنتائج. في حين أكد (Baruch, 1998: 83) بأن السماح للأفراد بالتأثير الفعلي على ما يجري في المنظمة ، والتأكد من أن قراراتهم تحدث فرقاً لهو الوصف الحقيقي للتأثير كركن أساسي من أركان التمكين الإداري. أشار (Matthews et. al., 2003: 298) إلى التأثير بأنه مقدار شعور الفرد في مكان العمل بمدى تأثيره على نتائج عمل معينة. تمت الإشارة من قبل (Janssen, 2004: 57) إلى التأثير على أنه تجربة التأثير على النتائج الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل لإحداث فرق.



### ثالثاً: المتغير المعتمد: الإحترق الوظيفي

#### 1. مفهوم الإحترق الوظيفي

الإحترق الوظيفي يمكن عده على أنه نوع خاص من الجهد المرتبط بالعمل , فهو بذلك يكون على شكل حالة من الإرهاق الجسدي أو العاطفي يتخللها أيضاً الإحساس والشعور بانخفاض الإنجاز الشخصي في مكان العمل وفقدان الهوية الذاتية. على أساس ذلك يمكن عد الإحترق الوظيفي ليس تشخيصاً طبياً. تمت الإشارة إلى الإحترق الوظيفي من قبل (Cieslak et. al., 2014: 76) على أنه حالة من الإرهاق العاطفي والجسدي والعقلي الناجم عن الإجهاد المفرط والمطول في إنجاز المهام ومتطلباتها. يحدث ذلك عندما يشعر الفرد العامل بالإرهاق والاستنزاف العاطفي وعدم القدرة على تلبية المطالب المستمرة. مع استمرار التوتر الفردي فإن الشخص يبدأ في فقدان الاهتمام والدافع الذي دفعه إلى القيام بدور معين في المقام الأول. إذ يعمل الإحترق الوظيفي على التقليل من الإنتاجية واستنزاف الطاقة الفردية ، مما يولد الشعور الفردي بالعجز المتزايد واليأس والاستياء وفي النهاية قد يجعل من الأفراد شعورهم أنه ليس لديهم المزيد لتقديمه. تم تعريف الإحترق الوظيفي من قبل (Lubbadeh, 2020: 12) بأنه اضطراب لا شعوري ناتج عن الإجهاد المتراكم من العمل ويمكن أن يحمل معه عواقب سلبية مختلفة على الموظفين والمنظمة. ووفقاً لذلك فإن الإحترق الوظيفي يحمل العديد من النتائج السلبية للمنظمة وموظفيها. إذ وجد أن إرهاق الموظفين مرتبط بالتعب ، ودوران الموظفين ، والأداء الوظيفي غير الكافي. الإحترق الوظيفي يوصف على أنه متلازمة نفسية تظهر كاستجابة مطولة للضغوط الشخصية المزمنة في العمل ( Bakker & de Vries, 2021: 3). إذ ينتج عن تلك الإستجابة استنزاف موارد الطاقة الفردية ، والشعور بالتعب المزمن ، كذلك انفصال الفرد روحياً وجسدياً عن العمل ، وتطوير المواقف السلبية تجاه الأشخاص الذين يعمل معهم. علاوة عن انخفاض في مشاعر الكفاءة والإنجاز الناجح في العمل. فالتعرض الطويل الأمد للمتطلبات المهنية والضغوط يؤدي إلى تقليل المقاومة الجسدية والنفسية للأفراد ويؤدي في النهاية إلى مزيد من الإرهاق في مكان العمل يمكن أن تنعكس آثاره السلبية بولادة مواقف سلبية أو غير مناسبة تجاه العملاء والزبائن. نكر (Azeem, 2010: 36) بأنه عندما يتعرض الفرد العامل في مكان العمل لحالة من التدهور الجسدي والعاطفي وانخفاض الإنتاجية والالتزام مع المنظمة والآخرين سواء زملاء العمل أو عملاء المنظمة والزبائن ، فذلك يدل على علامة على الإحترق أو الإرهاق الوظيفي والتي يمكن ملاحظتها عندما يعمل الفرد بجدية أكبر ولمدة أطول لكن إنجازاته تبدو أقل وأقل. فيمكن وصف تلك الحالة بمتلازمة الإرهاق العاطفي ، وتبدد الشخصية ، وانخفاض الإنجاز الشخصي الذي يمكن أن يحدث بين الأفراد الذين يعملون مع أشخاص آخرين في نفس الصفة. الإحترق الوظيفي يمكن عده وفقاً لما أشار إليه ( Swider & Zimmerman, 2010: 488) أنه حالة يشعر فيها الموظف بضغط مطول مرتبط بالعوامل الجسدية والعقلية والعاطفية التي يمكن أن تؤدي إلى الاكتئاب في الوظيفة. قد يكون هذا بسبب الشعور بمهارات محدودة أو مكافأة منخفضة على العمل. إذ يمكن أن تؤدي تلك الحالة إلى تثبيط الدافع للفرد



العامل مما يقلل من الكفاءة التشغيلية له , كذلك الإحباط والسلوك الذي يمكن أن يؤدي إلى انتشار المزيد من الطاقة السلبية في البيئة التنظيمية التي يمكن أن تعيق الأداء السلس في مكان العمل. فالإحترق الوظيفي يكون على أساس ذلك ظاهرة مرتبطة بضغط العمل تعبر عن استفاد كامل للموارد الجسدية والعاطفية والعقلية بسبب صراع طويل الأمد للوصول إلى الهدف.

## 2. الأسباب المحتملة للإحترق الوظيفي

وفقاً لما تم ذكره من قبل (8: 2020; Lubbadeh, 296-297; Schaufeli & Bakker, 2004)

(2004) يمكن أن ينتج الإحترق الوظيفي عن عوامل مختلفة بما في ذلك:.

- أ. **عدم السيطرة:** تؤدي حالة عدم قدرة الفرد في مكان عمله بالتأثير في القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفته مثل الجدول الزمني , مهام وعبء العمل إلى الإرهاق الوظيفي , كذلك الأمر بالنسبة لنقص الموارد التي يحتاجها الفرد للقيام بعمله.
- ب. **توقعات وظيفية غير واضحة:** إذا لم يكن للفرد العامل درجة من الاطمئنان فيما يتعلق بدرجة السلطة التي لديه أو ما يتوقعه رئيسه في العمل أو الآخرون منه فإن ذلك الحال سيجعله يفقد الشعور بالراحة في مكان العمل.
- ت. **ديناميات (ضغوط) مكان العمل المختلفة:** في أحيان كثيرة يعمل الفرد مع أفراد يمارسون التمر على الآخرين أو يشعر بالتقويض من زملاءه فكل هذا يمكن أن يساهم في ضغوط العمل.
- ث. **حدود النشاط:** قد تكون الوظيفة أو المهام المكلف بها الفرد في مكان عمله رتيبة/فوضوية فيكون بحاجة إلى طاقة مستمرة ليظل مركزاً مما قد يؤدي إلى الإرهاق.
- ج. **نقص الدعم الاجتماعي:** قد يتولد لدى الفرد الشعور بالعزلة في مكان عمله وفي حياته الشخصية نتيجة نقص الدعم والتحفيز الاجتماعي في مكان العمل وخارجه مما يجعله ذلك أن يكون بمستوى مرتفع من الانفعال والتوتر.
- ح. **اختلال حالة الموازنة بين حياة العمل والحياة الشخصية:** قد يجد الفرد بأن عمله يستهلك الكثير من وقته وجهده فيجد نفسه لا يملك الطاقة لقضاء الوقت مع عائلته وأصدقائه.

## 3. أبعاد الإحترق الوظيفي

### أولاً: الإرهاق العاطفي

الإرهاق العاطفي كما أشار له (Lambert, 2019: 37) هو حالة من الشعور بالإرهاق والاستنزاف نتيجة الإجهاد المتراكم في حياة الفرد الشخصية أو العملية , أو مزيج من الاثنين معاً. الإرهاق العاطفي هو أحد علامات الإحترق , لذلك غالباً ما يشعر الأشخاص الذين يعانون من الإرهاق العاطفي أنه ليس لديهم قوة أو سيطرة على ما يحدث في الحياة الخاصة بأماكن العمل وقد يشعرون بأنهم "عالقون" أو "محاصرون" في موقف ما. إذ يمكن أن يؤدي نقص الطاقة وانخفاض الدافع إلى صعوبة التغلب على الإرهاق العاطفي. كما أنه بمرور الوقت يمكن أن تسبب هذه الحالة المزمنة المتوترة ضرراً دائماً لصحة



الأفراد. وصف (Skaalvik & Skaalvik, 2020: 603) الإرهاق العاطفي بأنه إستنزاف الموارد العقلية / العاطفية بسبب ضغوط العمل المزمنة وهو مؤشر متعلق بالصحة النفسية للفرد العامل وتتجلى صورته في شكل استنزاف عاطفي يتضمن الشعور باستنفاد الطاقة واستنزاف الإحساس. أن تطور الإرهاق العاطفي قد يبدأ (بمتطلبات عمل مزمنة أو ضغوط ظروف العمل المجهدة ، كذلك العمل في أوقات غير متجانسة أو مع فريق عمل غير متجانس مع صعوبة التكيف معه) ، والتي بدورها قد تستنفد موارد طاقة الفرد العامل. ذكر (Klusmann et. al., 2021: 174) الإرهاق العاطفي على أنه الصفة المركزية للإحترق النفسي والذي يتعرض له الفرد العامل نتيجة لاستنزاف الموارد العاطفية ، والضغوطات المرتبطة بالعمل وغياب الموارد في مكان العمل. فهو الحالة التي يمر بها الفرد عندما يبدأ التوتر في التراكم من الأحداث السلبية أو الصعبة في الحياة الوظيفية والتي تستمر في الظهور فإن الفرد العامل يجد نفسه في حالة من الإرهاق العاطفي والاستنزاف قد ينتج عنها (الشعور بالتعب كل الوقت أثناء تأدية المهام ، الصداع ، الأرق أعراض عقلية وعاطفية مثل الشعور بالإرهاق أو التعثر أو العجز أو اليأس ، تضائل الشعور بالبهجة والسرور ، الاكتئاب والقلق ، مشكلة في التركيز في العمل ، العزلة عن الأصدقاء في مكان العمل).

#### ثانياً: الإنفصال عن الوظيفة (تبدد الشخصية)

تمت الإشارة إلى النفور أو الإنفصال عن الوظيفة من قبل (Khan et. al., 2014: 1694) بأنه اضطراب تبدد الشخصية هو حالة إنفصال الفرد وابتعاده نفسياً عن العملاء أو الزبائن وزملاء العمل والشعور بالاغتراب عن الواقع الوظيفي مما يؤثر ذلك على كيفية علاقة الفرد العامل بنفسه ، ويمكن أن يجعله يشعر كما لو كان ليس حقيقياً. يوصف (Swider & Zimmerman, 2010: 488) تبدد الشخصية على أنه استراتيجية دفاعية للتكيف ، حيث يحد الفرد من مشاركته مع الآخرين ويخلق مسافة نفسية. من خلال هذه الاستجابة ، يحاول الفرد خلق حاجز عاطفي بين نفسه وبين الطلب على العمل المفروض ، وبالتالي ينأى الأفراد بأنفسهم عن المهام والأعمال المكلفين بها عن طريق خلق تصورات غير إنسانية لتلك المهام أو العملاء أو زملاء العمل ، كذلك من خلال تجاهل صفات العمل الفريدة أو الجذابة. ذكر (Lee & Akhtar, 2007: 64) أن تبدد الشخصية أو الإنفصال عن الوظيفة هو موقف بعيد أو غير مبال تجاه العمل يظهر على أنه سلوكيات سلبية وقاسية أو التفاعل مع الزملاء أو العملاء أو الزبائن بطريقة غير شخصية. إذ يتميز بمعاملة الفرد المنهك للعملاء أو متلقي الخدمة كأشياء غير شخصية وتطوير المواقف السلبية تجاه متلقي الخدمة. فعندما يُظهر الأفراد العاملين الشعور بالإنفصال عن بيئة عملهم المباشرة ، فإن مؤسساتهم تعاني بسبب انخفاض توجهات الخدمة وزيادة النوايا للمغادرة.

#### ثالثاً: ضعف الإنجاز الشخصي

أشار (Zellars et. al., 2004: 888) إلى أن ضعف الإنجاز الشخصي للفرد في مكان العمل يعود إلى الشعور بالتقدم المتناقص أو غير الكافي نحو أهداف الوظيفة ، والشعور بانخفاض الكفاءة الوظيفية



الشخصية مما يؤدي إلى التوصيف الذاتي السلبي. إذ يتم استبدال التوقعات المتفائلة للمستقبل من قبل الفرد بشعور من عدم الجدوى. تم وصف الإنجاز الشخصي المنخفض من قبل ( Jawahar et. al., 2007: 143) على أنه الميل إلى التقييم السلبي لقيمة عمل الفرد والشعور بعدم كفاية القدرة على أداء وظيفته ، وضعف تقدير الذات المهني بشكل عام. وقد يتم التعبير عنه من قبل الفرد عن عدم قدرته على الشعور بالسعادة أو الفرح أو المتعة أو الرضا في مكان العمل. كذلك يتضمن انخفاض الإنجاز الشخصي جهوداً متكررة تفشل في تحقيق النتائج مما يؤدي إلى الشعور بعدم الكفاءة وانخفاض الدافع. ذكر (Beheshtifar & Omidvar, 2013: 109) في الوقت الذي تعد فيه الإنجازات الشخصية بأنها تلك التي ترتبط بأهداف الفرد العامل وتتحقق إلى حد كبير من خلال العمل الجاد ، فإن تضائل الإنجاز الشخصي في العمل هو الشعور بالتقدم المتناقص أو غير الكافي نحو أهداف الوظيفة ، والشعور بانخفاض الكفاءة الوظيفية الشخصية مما يؤدي إلى التوصيف الذاتي السلبي.

#### المبحث الثالث: الإطار التحليلي للبحث

هذا المبحث يتضمن عرض تقديم لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة البحث من خلال المؤشرات الإحصائية المتمثلة بكل من (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف) والتي تظهر مستويات التشتت في إجابات عينة البحث ، كذلك (النسب المئوية) التي تُشير إلى نسبة إستجابة الأفراد المبحوثين نسبة إلى مساحة المقياس ككل. وإختبار إعتدالية التوزيع للبيانات وفرضيات البحث والدلالات الإحصائية الخاصة بها وعلى النحو الآتي.

#### أولاً: إختبار إعتدالية توزيع البيانات

تمت الإشارة من قبل (Balakrishnan & Lai, 2009: 6) أنه يتم إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال (معامل التمايل والذي يعرف بالإلتواء ومعامل التفرطح) ، حيث تتراوح النسب المثالية لكل من الإلتواء والتفرطح بين (+3,3-). إذ ينضح من خلال النتائج الواردة في الجداول (8-10) إن قيم معاملي (الإلتواء والتفرطح) لفقرات متغيرات البحث وأبعادها الفرعية تخضع للقيم المقبولة في التوزيع الطبيعي وعلى أساس ذلك سوف يتم إتباع الإسلوب الإحصائي (المعلمي) في الإختبارات الإحصائية للبحث الحالي.



**جدول (8) إختبار إعتدالية توزيع فقرات وأبعاد المتغير المستقل**

OD التشارك في القرارات			OS الدعم التنظيمي			OJ العدالة التنظيمية		
التفرطح	الإلتواء	الفقرة	التفرطح	الإلتواء	الفقرة	التفرطح	الإلتواء	الفقرة
-1.688	-0.242	OD1	-1.686	-0.172	OS1	-1.610	-0.249	OJ1
-1.095	-0.407	OD2	-0.674	-0.593	OS2	-1.083	-0.364	OJ2
-1.363	0.070	OD3	-1.415	-0.025	OS3	-1.281	0.010	OJ3
-1.285	-0.646	OD4	-1.393	-0.595	OS4	-1.611	-0.392	OJ4
-1.475	-0.206	OD5	-1.459	-0.312	OS5	-1.434	-0.093	OJ5
-0.933	-0.464	OD6	-0.706	-0.604	OS6	-0.453	-0.676	OJ6
-1.562	0.018	OD	-1.567	0.057	OS	-1.518	0.109	OJ

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

**جدول (9) إختبار إعتدالية توزيع فقرات وأبعاد المتغير الوسيط**

CO الجدارة			ME المعنى		
التفرطح	الإلتواء	الفقرة	التفرطح	الإلتواء	الفقرة
1.773	-1.623	CO1	1.043	-1.448	ME1
0.807	-1.296	CO2	0.681	-1.394	ME2
-0.002	-1.040	CO3	0.993	-1.425	ME3
0.319	-1.059	CO	1.067	-1.334	ME
IM التأثير			AU الاستقلالية		
التفرطح	الإلتواء	الفقرة	التفرطح	الإلتواء	الفقرة
-0.822	-0.662	IM1	-0.771	-0.740	AU1
-1.291	-0.525	IM2	-0.992	-0.638	AU2
-0.766	-0.755	IM3	-1.040	-0.591	AU3
-0.672	-0.547	IM	-0.995	-0.418	AU

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

**جدول (10) إختبار إعتدالية توزيع فقرات وأبعاد المتغير المعتمد**

PA تدني الإنجاز الشخصي			PD تبدد الشخصية			EE الإرهاق العاطفي		
التفرطح	الإلتواء	الفقرة	التفرطح	الإلتواء	الفقرة	التفرطح	الإلتواء	الفقرة
1.757	1.477	PA1	0.534	1.225	PD1	0.039	1.050	EE1
0.041	1.031	PA2	-0.769	0.741	PD2	-1.065	0.542	EE2
-0.825	0.575	PA3	-1.140	0.498	PD3	-1.102	0.504	EE3
-1.201	0.465	PA4	-0.992	0.557	PD4	-0.966	0.567	EE4
0.303	0.990	PA5	0.360	1.108	PD5	0.198	0.983	EE5
-0.381	0.508	PA	-0.276	0.515	PD	-0.169	0.488	EE

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24



### ثانياً: وصف إستجابة وتشخيص متغيرات البحث

بهدف إكمال التحليل الخاص بإجابات أفراد عينة البحث عن أسئلة الإستبانة الخاصة بأبعاد المتغيرات الرئيسية فقد تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تمثل الإحصاء الوصفي منها المتوسط الحسابي , تكرارات كل فقرة , النسبة المئوية , الإنحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت في الإجابات , معامل الإختلاف لمعرفة مستوى التجانس في الإجابات.

#### 1. وصف وتشخيص المتغير المستقل المناخ التنظيمي وأبعاده

أشارت النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي الوصفي المبينة تفصيلها في الجدول (11) أن المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) حقق استجابة عالية كون المتوسط الحسابي بلغ (3.637) أعلى من الوسط الفرضي لتدرج ليكرت الخماسي البالغ (3) وبإنحراف معياري قدره (1.009) مشيراً بذلك إلى إنسجام إجابات الأفراد المبحوثين , أما مستوى الأهمية النسبية للمتغير ككل بلغت (73%) مما يدل ذلك على أن (الإدارة العليا للمجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة تراعي تحقيق أفضل الأجواء للمناخ التنظيمي السائد والذي تتمثل صورته من خلال تطبيق واسع للعدالة التنظيمية والدعم والسماح لمنتسبي المعمل من المشاركة في تقديم ما لديهم من ملاحظات ومقترحات تسهم في تحقيق الأداء العالي وتحسين ظروف العمل). أما المعدلات المتحققة على مستوى الفقرات والأبعاد المعتمدة فقد حقق الكثير منها استجابة عالية وكما موضح في أدناه:

#### جدول (11) وصف وتشخيص المناخ التنظيمي وأبعاده

المقاييس الوصفية					تكرارات الفقرات					الفقرة	الأبعاد
مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
عالي	72%	35%	1.256	3.60	0	14	3	12	14	OJ1	العدالة التنظيمية
عالي	72%	37%	1.330	3.60	3	6	13	4	17	OJ2	
متوسط	63%	45%	1.407	3.14	6	10	10	6	11	OJ3	
عالي	77%	33%	1.265	3.86	0	9	10	2	22	OJ4	
عالي	75%	29%	1.088	3.77	0	5	16	6	16	OJ5	
عالي	75%	32%	1.192	3.77	2	5	9	12	15	OJ6	
عالي	72%	28%	1.023	3.624	الوصف الإجمالي للبعد الأول (العدالة التنظيمية)						
عالي	71%	36%	1.278	3.56	0	15	3	11	14	OS1	الدعم التنظيمي
عالي	74%	34%	1.278	3.72	3	4	12	7	17	OS2	
متوسط	64%	44%	1.424	3.21	5	12	7	7	12	OS3	
عالي	79%	32%	1.253	3.95	0	9	7	4	23	OS4	
عالي	77%	30%	1.146	3.86	0	6	13	5	19	OS5	





عالي	72%	36%	1.312	3.60	4	5	9	11	14	OS6	
عالي	73%	28%	1.034	3.651	الوصف الإجمالي للبعد الثاني (الدعم التنظيمي)						
عالي	72%	36%	1.294	3.60	0	15	2	11	15	OD1	التشارك في القرارات التنظيمية
عالي	73%	35%	1.286	3.67	2	7	11	6	17	OD2	
متوسط	63%	45%	1.413	3.16	5	12	9	5	12	OD3	
عالي	80%	30%	1.205	4.02	0	7	9	3	24	OD4	
عالي	75%	31%	1.151	3.77	0	7	13	6	17	OD5	
عالي	72%	36%	1.295	3.58	3	7	9	10	14	OD6	
عالي	73%	29%	1.057	3.636	الوصف الإجمالي للبعد الثالث (التشارك في القرارات)						
عالي	73%	28%	1.009	3.637	الوصف الإجمالي للمتغير المستقل المناخ التنظيمي						

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

- أ. أظهرت النتائج المبينة تفصيلها في جدول (11) بأن بعد (العدالة التنظيمية) حقق أهمية نسبية بلغت (72%) بوسط حسابي بلغ (3.624) ومستوى استجابة (عالي) بإنحراف معياري قدره (1.023). إذ يستدل من ذلك إلى أن (سلوك إدارة المجمع المروري يتسم بالإتساق مع منتسبي المجمع ولديها تعامل منصف معهم بكرامة واحترام) كما أشارت بذلك إجابات أفراد عينة البحث. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بشكل عام بين (3.14 - 3.86) بمستوى استجابة عالي.
- ب. أظهرت النتائج المبينة تفصيلها في جدول (11) بأن بعد (الدعم التنظيمي) حقق أهمية نسبية بلغت (73%) بوسط حسابي بلغ (3.651) ومستوى استجابة (عالي) بإنحراف معياري قدره (1.034). إذ يستدل من ذلك إلى أن (إدارة المجمع المروري لديها إهتمام عالي بتحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي المجمع , فضلاً عن الإهتمام بتقييم وتقدير ما يقدمه منتسبي المجمع من مساهمات لتطوير وظائفهم وأدائهم إلى جانب السعي لتحقيق الرفاه الوظيفي في المجمع) كما أشارت بذلك إجابات أفراد عينة البحث. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بشكل عام بين (3.21 - 3.95) بمستوى استجابة عالي.
- ت. أظهرت النتائج المبينة تفصيلها في جدول (11) بأن بعد (التشارك في القرارات التنظيمية) حقق أهمية نسبية بلغت (73%) بوسط حسابي بلغ (3.636) ومستوى استجابة (عالي) بإنحراف معياري قدره (1.057). إذ يستدل من ذلك إلى أن (إدارة المجمع المروري عند اتخاذها القرارات بشأن وظائف منتسبي المجمع فإنها تتعامل معهم بلطف ومراعاة وإهتمام وتكون حساسة لاحتياجاتهم عند اتخاذها لتلك القرارات من حيث مناقشتها وشرحها وتوضيح كل ما يتعلق بالآثار المترتبة عنها) كما أشارت بذلك إجابات أفراد عينة البحث. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بشكل عام بين (3.16 - 4.02) بمستوى استجابة عالي.



## 2. وصف وتشخيص المتغير الوسيط التمكين الإداري وأبعاده

أشارت النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي الوصفي المبينة تفصيلها في الجدول (12) أن المتغير الوسيط (التمكين الإداري) حقق استجابة عالية كون المتوسط الحسابي بلغ (4.014) أعلى من الوسط الفرضي لتدرج ليكرت الخماسي البالغ (3) وبإنحراف معياري قدره (0.680) مشيراً بذلك إلى إنسجام إجابات الأفراد المبحوثين , أما مستوى الأهمية النسبية للمتغير ككل بلغت (80%) مما يدل ذلك على أن ممارسات التمكين لمنتسبي المجمع المروري ميدان البحث تتحقق وبشكل كبير الأمر الذي يعكس الإهتمام الواضح للإدارة العليا في المجمع من تطبيق مفهوم التمكين لمنتسبي المجمع بما يولد لديهم الشعور بأهمية الأعمال التي يقومون بها). أما المعدلات المتحققة على مستوى الفقرات والأبعاد المعتمدة فقد حقق الكثير منها استجابة عالية وكما موضح في أدناه:

**جدول (12) وصف وتشخيص التمكين الإداري وأبعاده**

المقياس الوصفي					تكرارات الفقرات					الفقرة	الأبعاد
مستوى الإجابة	النسبية الأهمية	معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
عالي جداً	85%	28%	1.192	4.23	2	3	5	6	27	ME1	المعنى
عالي	84%	30%	1.239	4.19	2	5	2	8	26	ME2	
عالي جداً	86%	26%	1.103	4.30	1	3	6	5	28	ME3	
عالي جداً	85%	25%	1.044	4.240	الوصف الإجمالي للبعد الأول (المعنى)						
عالي جداً	87%	25%	1.066	4.35	1	3	4	7	28	CO1	الجدارة
عالي	84%	26%	1.097	4.19	1	4	4	11	23	CO2	
عالي	81%	30%	1.223	4.07	2	3	9	5	24	CO3	
عالي جداً	84%	23%	0.987	4.202	الوصف الإجمالي للبعد الثاني (الجدارة)						
عالي	78%	33%	1.295	3.88	2	6	8	6	21	AU1	الإستقلالية
عالي	76%	35%	1.319	3.79	2	8	6	8	19	AU2	
عالي	75%	37%	1.377	3.77	3	6	10	3	21	AU3	
عالي	76%	30%	1.143	3.814	الوصف الإجمالي للبعد الثالث (الإستقلالية)						
عالي	76%	35%	1.337	3.79	3	5	10	5	20	IM1	التأثير
عالي	73%	39%	1.426	3.67	3	10	4	7	19	IM2	
عالي	79%	33%	1.298	3.93	2	5	10	3	23	IM3	
عالي	76%	30%	1.152	3.798	الوصف الإجمالي للبعد الرابع (التأثير)						
عالي	80%	17%	0.680	4.014	الوصف الإجمالي للمتغير الوسيط التمكين الإداري						

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24



أ. أظهرت النتائج المبينة تفاصيلها في جدول (12) بأن بعد (المعنى) حقق أهمية نسبية بلغت (85%) بوسط حسابي بلغ (4.240) ومستوى استجابة (عالي جداً) بإنحراف معياري قدره (1.044). إذ يستدل من ذلك إلى أن (إدراك منتسبي المجمع المروري للأعمال التي يقومون بها والخدمات التي يقدمونها ونشاطاتهم الوظيفية ذات معنى وأهمية عالية وتولد قيمة كبيرة بالنسبة لهم) كما أشارت بذلك إجابات أفراد عينة البحث. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (4.19 - 4.30) بمستوى استجابة عالي جداً.

ب. أظهرت النتائج المبينة تفاصيلها في جدول (12) بأن بعد (الجدارة) حقق أهمية نسبية بلغت (84%) بوسط حسابي بلغ (4.202) ومستوى استجابة (عالي جداً) بإنحراف معياري قدره (0.987). إذ يستدل من ذلك إلى أن (الإدراك والإعتقاد الكبير لدى منتسبي المجمع المروري بما يمتلكونه من المهارات المطلوبة لتنفيذ المهام التي يكلفون بها بشكل متميز بما يمكنهم من معالجة التحديات التي تواجههم في العمل نتيجة حجم الخدمات الكبيرة التي يقدمها المجمع المروري بشكل عام) كما أشارت بذلك إجابات أفراد عينة البحث. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (4.07 - 4.35) باستجابة عالية جداً.

ت. أظهرت النتائج المبينة تفاصيلها في جدول (12) بأن بعد (الإستقلالية) حقق أهمية نسبية بلغت (76%) بوسط حسابي بلغ (3.814) ومستوى استجابة (عالي) بإنحراف معياري قدره (1.143). إذ يستدل من ذلك إلى أن (كلما إزداد إدراك منتسبي المجمع المروري إمتلاكهم الإستقلالية في تحديد أسلوب أداء المهام المكلفين بها , وكيف يتم تنفيذ وظائفهم بأنفسهم دون الرجوع للمسؤول المباشر من خلال إمتلاك صلاحية إتخاذ القرارات التي تخص الوظائف بشكل ذاتي , فإن ذلك سوف يعزز شعورهم بالتمكين ومدى أهميتهم كأفراد في مكان العمل بما يعزز الثقة الذاتية وأهمية مكان العمل والوظائف التي يقومون بها بداخلهم) كما أشارت بذلك إجابات أفراد عينة البحث. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.77 - 3.88) بمستوى استجابة عالي.

ث. أظهرت النتائج المبينة تفاصيلها في جدول (12) بأن بعد (التأثير) حقق أهمية نسبية بلغت (76%) بوسط حسابي بلغ (3.798) ومستوى استجابة (عالي) بإنحراف معياري قدره (1.152). إذ يستدل من ذلك إلى أن (الإدراك المتزايد لمنتسبي المجمع المروري بأن لهم تأثير بشكل كبير على مجريات الأعمال التي يقومون بها , وبأن دورهم مؤثر في قرارات تلك الأعمال وامتلاكهم للتفاعل القوي ضمن نطاق مهامهم الوظيفية سوف يعزز شعورهم بالتمكين ومدى التزامهم والذي سينعكس بشكل كبير على جودة الأداء الفردي وجودة الخدمة المقدمة لأصحاب المصلحة المتعاملين مع المجمع المروري بشكل عام) كما أشارت بذلك إجابات أفراد عينة البحث. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.67 - 3.93) بمستوى استجابة عالي.

3. وصف وتشخيص المتغير المعتمد الإحتراق الوظيفي وأبعاده



أشارت النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي الوصفي المبينة تفصيلها في الجدول (13) أن المتغير المعتمد (الإحترق الوظيفي) حقق استجابة ضعيفة كون المتوسط الحسابي بلغ (2.164) أقل من الوسط الفرضي لتدرج ليكرت الخماسي البالغ (3) وبإنحراف معياري قدره (0.779) مشيراً بذلك إلى إنسجام إجابات الأفراد المبحوثين , أما مستوى الأهمية النسبية للمتغير ككل بلغت (43%) مما يدل ذلك على أن (صور الإحترق الوظيفي كالإرهاق والشعور بالغبية وتدني مستويات الإنجاز والتي قد يتعرض لها منتسبي المجمع المروري ميدان البحث تكاد تكون غير واضحة وغائبة على الرغم من حجم المعاملات الكبير والمتنوعة التي ينجزونها والتي قد تسبب الإنهاك والتعب بسبب متطلبات التركيز الذهني والجسدي). أما المعدلات المتحققة على مستوى الفقرات والأبعاد المعتمدة فقد حققت استجابة ضعيفة وكما موضح في أدناه:

**جدول (13) وصف وتشخيص الإحترق الوظيفي وأبعاده**

المقياس الوصفي					تكرارات الفقرات					الفقرة	الأبعاد
مستوى الإجابة	النسبية الأهمية	معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
ضعيف	47%	57%	1.343	2.35	12	18	6	0	7	EE1	الإرهاق العاطفي
ضعيف	50%	59%	1.470	2.51	15	9	8	4	7	EE2	
ضعيف	47%	56%	1.304	2.33	16	10	6	9	2	EE3	
ضعيف	44%	50%	1.103	2.21	13	17	4	9	0	EE4	
ضعيف جداً	35%	50%	0.875	1.74	21	14	6	2	0	EE5	
ضعيف					الوصف الإجمالي للبعد الأول (الإرهاق العاطفي)						
ضعيف	44%	60%	1.314	2.19	15	17	5	0	6	PD1	الإنفصال عن الوظيفة
ضعيف	47%	62%	1.443	2.33	18	8	8	3	6	PD2	
ضعيف	49%	56%	1.386	2.47	14	12	4	9	4	PD3	
ضعيف	42%	52%	1.096	2.12	16	13	7	7	0	PD4	
ضعيف جداً	35%	53%	0.928	1.74	22	13	5	3	0	PD5	
ضعيف					الوصف الإجمالي للبعد الثاني (الإنفصال عن الوظيفة)						
ضعيف	40%	59%	1.175	2.00	17	17	5	0	4	PA1	تدني الإنجاز الشخصي
ضعيف	42%	62%	1.306	2.09	20	9	8	2	4	PA2	
ضعيف	47%	54%	1.291	2.37	14	12	7	7	3	PA3	
ضعيف	44%	52%	1.146	2.21	15	13	6	9	0	PA4	
ضعيف	36%	50%	0.906	1.81	19	16	5	3	0	PA5	
ضعيف					الوصف الإجمالي للبعد الثالث (تدني الإنجاز الشخصي)						
ضعيف					الوصف الإجمالي للمتغير المعتمد الإحترق الوظيفي						



المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

أ. أظهرت النتائج المبينة تفصيلها في جدول (13) بأن بعد (الإرهاق العاطفي) حقق أهمية نسبية بلغت (45%) بوسط حسابي بلغ (2.228) ومستوى استجابة (ضعيف) بإنحراف معياري قدره (0.872). إذ يستدل من ذلك (ضعف الشعور من قبل منتسبي المجمع المروري بالتعب النفسي والاستنزاف العاطفي , والاستنفاد الكامل لطاقتهم نتيجة ممارسة أعمالهم المتنوعة وتعاملهم مع العدد الكبير من المراجعين طول ساعات العمل دون أن يسبب الضيق والقلق والإحباط) كما أشارت بذلك إجابات أفراد عينة البحث. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (1.74 - 2.51) بمستوى استجابة ضعيف.

ب. أظهرت النتائج المبينة تفصيلها في جدول (13) بأن بعد (تبدد الشخصية / الانفصال عن الوظيفة) حقق أهمية نسبية بلغت (43%) بوسط حسابي بلغ (2.167) ومستوى استجابة (ضعيف) بإنحراف معياري قدره (0.901). إذ يستدل من ذلك (ضعف الشعور من قبل منتسبي المجمع المروري بأنهم أشخاص قاسين في التعامل مع المراجعين وعدم الاكتراث لما يحدث معهم , كذلك ضعف الشعور بغياب الحماس للقيام بالأعمال الموكلة إليهم مما يعني ذلك أن العمل الحالي يمثل قيمة بالنسبة إليهم) كما أشارت بذلك إجابات أفراد عينة البحث. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (1.74 - 2.47) بمستوى استجابة ضعيف.

ت. أظهرت النتائج المبينة تفصيلها في جدول (13) بأن بعد (تدني الإنجاز الشخصي) حقق أهمية نسبية بلغت (42%) بوسط حسابي بلغ (2.098) ومستوى استجابة (ضعيف) بإنحراف معياري قدره (0.868). إذ يستدل من ذلك إلى أن (ضعف الشعور من قبل منتسبي المجمع المروري بعدم التعامل بشكل صحيح مع المشاكل التي تحصل لهم أثناء تأدية أعمالهم الحالية بهدوء وحكمة وبعدم استطاعتهم توفير الجو المناسب لإنجاز مهامهم مما يجعلهم ذلك يشعرون بأن مستويات الإنجاز عندهم متدنية) كما أشارت بذلك إجابات أفراد عينة البحث. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (1.81 - 2.37) بمستوى استجابة ضعيف.

ثالثاً: إختبار فرضيات البحث الحالي

#### 1. إختبار فرضيات الارتباط والتأثير المباشر

خصص هذا المحور من المبحث الثالث لإختبار الفرضيات ومناقشة علاقات الارتباط والتأثير المباشر بين متغيرات البحث الحالي على المستوى الكلي. إذ تم الإعتماد على معامل الارتباط (بيرسون) في إيجاد معاملات الارتباط وبيان نوع العلاقات بين المتغيرات بهدف بناء تصور أولي تجاه مستويات التأثير للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) , والمتغير الوسيط (التمكين الإداري) في المتغير المعتمد (الإحتراف الوظيفي) من خلال الإعتماد على معامل الإنحدار الخطي البسيط.



**جدول (14) قيم معامل ارتباط بيرسون والإنحدار الخطي البسيط**

المتغير التفسيري	R	R2	$\beta_0$	$\beta_1$	F	Sig	المتغير المعتمد (المتغير المستجيب)
المناخ التنظيمي	-0.870**	.757	4.609	-0.672	127.546	.000b	الإحترق الوظيفي
	-0.765**	.586	4.634	-0.662	57.996	.000b	الإرهاق العاطفي
	-0.753**	.567	4.613	-0.672	53.584	.000b	الإنفصال عن الوظيفة
	-0.793**	.629	4.580	-0.683	69.430	.000b	تدني الإنجاز الشخصي
المناخ التنظيمي	.848**	.718	1.936	.571	104.577	.000b	التمكين الإداري
	.445**	.198	2.566	.460	10.104	.000b	المعنى
	.462**	.213	5.560	.451	11.097	.000b	الجدارة
	.611**	.373	1.295	.692	24.431	.000b	الاستقلالية
التمكين الإداري	-0.867**	.752	6.153	-0.994	124.091	.000b	الإحترق الوظيفي
	-0.785**	.617	6.270	-1.007	66.050	.000b	الإرهاق العاطفي
	-0.751**	.564	6.161	-0.995	52.969	.000b	الإنفصال عن الوظيفة
	-0.767**	.588	6.028	-0.979	58.516	.000b	تدني الإنجاز الشخصي

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

b. Predictors: (Constant).

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

فقد أشارت النتائج المبينة في جدول (14) إلى:

أ. وجود ارتباط عكسي دال إحصائياً بين المتغير التفسيري المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير المستجيب المعتمد (الإحترق الوظيفي). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والمعتمد ( $-0.870^{**}$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية ( $0.01$ ) مما يشير ذلك إلى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين على المستوى الكلي ، (بمعنى آخر أن الإحترق الوظيفي الذي قد يتعرض له منتسبي المجمع المروري يتناقص عكسياً كلما إزدادت الإجواء الإيجابية للمناخ التنظيمي السائد في المجمع متملاً بالعدالة والدعم والمشاركة). أما على مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والأبعاد الفرعية للمتغير المعتمد فقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين ( $-0.753^{**}$ ) و ( $-0.793^{**}$ ) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ( $0.01$ ) وبذلك تكون الفرضية الرئيسة الأولى قد تحققت على المستويين الكلي والفرعي.

ب. وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين المتغير التفسيري المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير المستجيب الوسيط (التمكين الإداري). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والمعتمد ( $0.848^{**}$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية ( $0.01$ ) مما يشير ذلك إلى



معنوية العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين على المستوى الكلي ، (بمعنى أن شعور منتسبي المجمع المروري بتمكينهم في مكان عملهم يزداد طردياً كلما إزدادت مستويات العدالة والدعم والمشاركة والتي تمثل بمجموعها الإجواء الإيجابية للمناخ التنظيمي السائد في المجمع). أما على مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والأبعاد الفرعية للمتغير الوسيط فقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين  $(0.445^{**})$  و  $(0.611^{**})$  جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من  $(0.01)$  وبذلك تكون الفرضية الرئيسة الثانية قد تحققت على المستويين الكلي والفرعي.

ت. وجود إرتباط عكسي دال إحصائياً بين المتغير التفسيري الوسيط (التمكين الإداري) والمتغير المستجيب المعتمد (الإحتراق الوظيفي). إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط بين المتغيرين الوسيط والمعتمد  $(-0.867^{**})$  بمستوى دلالة  $(\text{Sig} = 0.000)$  أقل من مستوى المعنوية  $(0.01)$  مما يشير ذلك إلى معنوية العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين على المستوى الكلي ، (بمعنى أن الإحتراق الوظيفي الذي قد يتعرض له منتسبي المجمع المروري يتناقص عكسياً كلما زاد شعورهم بأهمية ومعنى الأعمال التي يؤدونها وامتلاكهم للمهارات التي تتطلبها تلك الأعمال وحجم الإستقلالية الممنوحة لهم وما يرتبط بها من تأثير). أما على مستوى العلاقة بين المتغير الوسيط والأبعاد الفرعية للمتغير المعتمد فقد تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين  $(-0.751^{**})$  و  $(-0.785^{**})$  جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من  $(0.01)$  وبذلك تكون الفرضية الرئيسة الثالثة قد تحققت على المستويين الكلي والفرعي.

ث. وجود تأثير عكسي دال إحصائياً بين المتغير التفسيري المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير المستجيب المعتمد (الإحتراق الوظيفي). إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار بين المتغيرين المستقل والمعتمد  $(\beta_1 = -0.672)$  ، فيما بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2 = 0.757)$  والتي تشير إلى أن المتغير المستقل يسهم بنسبة  $(75.7\%)$  في تفسير التباين الحاصل في المتغير المعتمد. فيما بلغت قيمة  $(F = 127.546)$  بمستوى معنوية  $(\text{Sig} = 0.000^b)$  أقل من  $(0.01)$  مما يشير ذلك إلى جودة نموذج الإنحدار في توقع التباين الحاصل في المتغير المعتمد ، (بمعنى أن صور الإحتراق الوظيفي التي قد يتعرض لها منتسبي المجمع المروري تنحسر مدياتها بالرغم من كثرة الأعمال وتنوع الخدمات الواجب على الأفراد العاملين تقديمها كلما زادت الإجواء الإيجابية للمناخ التنظيمي السائد في المجمع المتمثلة بإجراءات العدالة وآليات الدعم والمشاركة) وبذلك تكون الفرضية الرئيسة الرابعة قد تحققت على المستوى الكلي.

ج. وجود تأثير طردي دال إحصائياً بين المتغير التفسيري المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير المستجيب الوسيط (التمكين الإداري). إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار بين المتغيرين المستقل والوسيط  $(\beta_1 = 0.571)$  ، فيما بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2 = 0.718)$  والتي تشير إلى أن المتغير المستقل يسهم بنسبة  $(71.8\%)$  في تفسير التباين الحاصل في المتغير الوسيط. فيما بلغت قيمة



( $F= 104.577$ ) بمستوى معنوية ( $\text{Sig}= 0.000^b$ ) أقل من ( $0.01$ ) مما يشير ذلك إلى جودة نموذج الانحدار في توقع التباين الحاصل في المتغير الوسيط , (مما يعني أن الأجواء الإيجابية للمناخ التنظيمي السائد كلما ارتفعت مدياتها ساهم ذلك بأن يكون التمكين الذي يشعر به الأفراد ذو مستويات عالية مما ينعكس ذلك بأثره على الأداء الفردي لمنتسبي المجمع) وبذلك تكون الفرضية الرئيسة الخامسة قد تحققت على المستوى الكلي.

ح. وجود تأثير عكسي دال إحصائياً بين المتغير التفسيري الوسيط (التمكين الإداري) والمتغير المستجيب المعتمد (الإحترق الوظيفي). إذ بلغت قيمة معامل الانحدار بين المتغيرين المستقل والمعتمد ( $\beta_1 = -0.994$ ) , فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.752$ ) والتي تشير إلى أن المتغير الوسيط يسهم بنسبة ( $75.2\%$ ) في تفسير التباين الحاصل في المتغير المعتمد. فيما بلغت قيمة ( $F= 124.091$ ) بمستوى معنوية ( $\text{Sig}= 0.000^b$ ) أقل من ( $0.01$ ) مما يشير ذلك إلى جودة نموذج الانحدار في توقع التباين الحاصل في المتغير المعتمد , (بمعنى أن الإحترق الوظيفي وما يتعلق فيه من مؤشرات تدل على وجوده في أقسام المجمع المروري تكاد تكون ضعيفة بالرغم من حجم الأعمال الكبير والخدمات المتنوعة التي يقدمها منتسبي المجمع كلما زاد الشعور بالتمكين لهم وجعل وظائفهم تمثل معنى لهم ويكونوا مؤثرين داخل أقسامهم) وبذلك تكون الفرضية الرئيسة السادسة قد تحققت على المستوى الكلي.

## 2. إختبار فرضية التأثير غير المباشر

من أجل إثبات الفرضية الرئيسة السابعة (يتعاضد تأثير المتغير المستقل المناخ التنظيمي في المتغير المعتمد الإحترق الوظيفي عبر تفاعل المتغير الوسيط التمكين الإداري على المستوى الكلي). تم إعتداد قاعدة ( $\text{Baron \& Kenny, 1986: 1177}$ ) لبيان تعاضد تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) من عدمه في المتغير المعتمد (الإحترق الوظيفي) من خلال الدور التفاعلي (للتمكين الإداري) كمتغير وسيط. إذ تتطلب هذه القاعدة وجوب تقدير معادلات الانحدار الثلاثة التالية (الأولى انحدار المتغير الوسيط على المتغير المستقل , الثانية انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل , الثالثة انحدار المتغير التابع على كل من المتغير المستقل والوسيط). ولغرض إنشاء الوساطة بين المتغير المستقل والمعتمد يجب أن تتوفر الشروط التالية (الأول يجب أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط في المعادلة الأولى , الثاني يجب إظهار أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع في المعادلة الثانية , الثالث يجب أن يؤثر المتغير الوسيط على المتغير التابع في المعادلة الثالثة). فإذا كانت الشروط الثلاثة ثابتة في الاتجاه المتوقع، فيجب أن يكون تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع أقل في المعادلة الثالثة منه في المعادلة الثانية.





**جدول (15) نماذج إختبار التأثير غير المباشر (الوساطة)**

المتغير المستجيب	Sig	t	$\beta_1$	$\beta_0$	R2	R	المتغير التفسيري	النموذج
التمكين الإداري	0.000	10.226	0.571	1.936	0.718	0.848**	المناخ التنظيمي	الأول
الإحترق الوظيفي	0.000	11.294	-0.672	4.609	0.757	-0.870**	المناخ التنظيمي	الثاني
الإحترق الوظيفي	0.001	3.607	$\beta_1 = -0.528$	5.631	0.816	-0.904**	التمكين الإداري	الثالث
	0.001	3.758	$\beta_2 = -0.371$				المناخ التنظيمي	

المصدر: إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج برنامج SPSS v.24

تبيين من النتائج الواردة في الجدول (15) وجود الآتي:

أ. في النموذج الأول يظهر وجود تأثير طردي معنوي للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير الوسيط (التمكين الإداري). بمعنى أن التغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يترك أثره بشكل طردي في المتغير الوسيط بمقدار (57%) كما أشارت بذلك قيمة معامل ميل الإنحدار. وأن قيمة الدلالة الإحصائية لمقدار التأثير الحاصل قد بلغت (Sig= 0.000) أقل من مستوى معنوية (0.000). وبذلك يكون الشرط الأول من شروط الوساطة قد تحقق.

ب. في النموذج الثاني يظهر وجود تأثير عكسي معنوي للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير المعتمد (الإحترق الوظيفي). بمعنى أن التغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يترك أثره بشكل عكسي في المتغير المعتمد بمقدار (67%) كما أشارت بذلك قيمة معامل ميل الإنحدار. وأن قيمة الدلالة الإحصائية لمقدار التأثير الحاصل قد بلغت (Sig= 0.000) أقل من مستوى معنوية (0.000). وبذلك يكون الشرط الثاني من شروط الوساطة قد تحقق.

ت. في النموذج الثالث يظهر وجود تأثير عكسي معنوي للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير المعتمد (الإحترق الوظيفي) بوجود المتغير الوسيط (الإحترق الوظيفي). بمعنى أن التغير في المتغير المستقل والمتغير الوسيط بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يترك أثره بشكل عكسي في المتغير المعتمد بمقدار (37%) تأثير المتغير المستقل و (53%) تأثير المتغير الوسيط كما أشارت بذلك قيمة معامل ميل الإنحدار للمتغيرين. وأن قيمة الدلالة الإحصائية لمقدار التأثير الحاصل قد بلغت (Sig= 0.001) لكل من المتغيرين أقل من مستوى معنوية (0.000). وبذلك يكون الشرط الثالث من شروط الوساطة قد تحقق.



ث. إن إضافة (التمكين الإداري) كمتغير وسيط في العلاقة بين (المناخ التنظيمي) و (الإحترق الوظيفي) قدم دليلاً على أن العلاقة المعنوية السابقة بين المناخ التنظيمي والإحترق الوظيفي في النموذج الأول ( $\beta_1 = -0.672$ ,  $\text{Sig} = 0.000$ ) لم تتغير إلى علاقة غير معنوية في النموذج الثالث  $\beta_1 = (-0.371, \text{Sig} = 0.001)$  , لكن حجم التأثير للمتغير المستقل على المتغير المعتمد قد تراجع. أما على صعيد القوة التفسيرية للاختبار فإن تفسير التباين الحاصل في المتغير المعتمد في النموذج الثاني كان ( $R^2 = 76\%$ ) وعند إضافة متغير التمكين الإداري (المتغير الوسيط) في النموذج الثالث قد أسهم في تفسير ما نسبته ( $R^2 = 82\%$ ) من تباين المتغير المعتمد , مما يعني ذلك أن قوة العلاقة بين (المناخ التنظيمي والإحترق الوظيفي) قد زادت بمقدار (6%) أضافها (التمكين الإداري) للنموذج مما يؤكد ذلك أن (التمكين الإداري) يلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين (المناخ التنظيمي والإحترق الوظيفي).

#### المبحث الرابع: إستنتاجات البحث الحالي والتوصيات

##### أولاً: إستنتاجات البحث

من خلال ما أشارت إليه نتائج التحليل الوصفي والإستدلالي للبحث الحالي في جانبه التطبيقي تمخض عن تلك النتائج مجموعة من الإستنتاجات يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. أن الإدارة العليا للمجمع المروري لتسجيل المركبات وإجازات السياقة تراعي تحقيق أفضل الأجواء للمناخ التنظيمي السائد والذي تتمثل صورته من خلال تطبيق واسع للعدالة التنظيمية والدعم والسماح لمنتسبي المعمل من المشاركة في تقديم ما لديهم من ملاحظات ومقترحات تسهم في تحقيق الأداء العالي وتحسين ظروف العمل.
2. أن سلوك الإدارة العليا في المجمع المروري يتسم بالإتساق مع منتسبي المجمع ولديها تعامل منصف معهم بكرامة واحترام.
3. أن الإدارة العليا في المجمع المروري لديها إهتمام عالي بتحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبي المجمع , فضلاً عن الإهتمام بتقييم وتقدير ما يقدمه منتسبي المجمع من مساهمات لتطوير وظائفهم وأدائهم إلى جانب السعي لتحقيق الرفاه الوظيفي في المجمع.
4. أن الإدارة العليا في المجمع المروري عند اتخاذها القرارات بشأن وظائف منتسبي المجمع فإنها تتعامل معهم بلطف ومراعاة وإهتمام وتكون حساسة لاحتياجاتهم عند اتخاذها لتلك القرارات من حيث مناقشتها وشرحها وتوضيح كل ما يتعلق بالآثار المترتبة عنها.
5. أن ممارسات التمكين لمنتسبي المجمع المروري تتحقق وبشكل كبير الأمر الذي يعكس الإهتمام الواضح للإدارة العليا في المجمع من تطبيق مفهوم التمكين لمنتسبيها بما يولد لديهم الشعور بأهمية الأعمال التي يقومون بها.



6. أن إدراك منتسبي المجمع المروري للأعمال التي يقومون بها والخدمات التي يقدمونها ونشاطاتهم الوظيفية تكون ذات معنى وأهمية عالية وتولد قيمة كبيرة بالنسبة لهم.
7. أن الإدراك الكبير لدى منتسبي المجمع المروري بما يمتلكونه من المهارات المطلوبة لتنفيذ المهام التي يكلفون بها بشكل متميز يمكنهم من معالجة التحديات التي تواجههم في العمل نتيجة حجم الخدمات الكبيرة التي يقدمها المجمع المروري للمراجعين بشكل عام.
8. أن ارتفاع مستوى إدراك منتسبي المجمع المروري لإمتلاكهم الإستقلالية في تحديد أسلوب أداء المهام المكلفين بها , وكيفية تنفيذ وظائفهم بأنفسهم دون الرجوع للمسؤول المباشر من خلال إمتلاك صلاحية إتخاذ القرارات التي تخص الوظائف بشكل ذاتي سوف يعزز شعورهم بالتمكين ومدى أهميتهم كأفراد في المجمع بما يعزز الثقة الذاتية بداخلهم وأهمية مكان العمل والوظائف التي يقومون بها.
9. أن الإدراك المتزايد لمنتسبي المجمع المروري بأن لهم تأثير كبير على مجريات الأعمال التي يقومون بها , وامتلاكهم للتفاعل القوي ضمن نطاق مهامهم الوظيفية سوف يعزز شعورهم بالتمكين ومدى التزامهم والذي سينعكس بشكل كبير على جودة الأداء الفردي وجودة الخدمة المقدمة لأصحاب المصلحة المتعاملين مع المجمع المروري بشكل عام.
10. ضعف الشعور من قبل منتسبي المجمع المروري بالتعب النفسي والاستنزاف العاطفي , والاستنفاد الكامل لطاقتهم نتيجة ممارسة أعمالهم المتنوعة وتعاملهم مع العدد الكبير من المراجعين طول ساعات العمل دون أن يسبب الضيق والقلق والإحباط.
11. ضعف الشعور من قبل منتسبي المجمع المروري بأنهم أشخاص قاسين في التعامل مع المراجعين وعدم الاكتراث لما يحدث معهم , كذلك ضعف الشعور بغياب الحماس للقيام بالأعمال الموكلة إليهم مما يعني ذلك أن العمل الحالي يمثل قيمة بالنسبة إليهم.
12. ضعف الشعور من قبل منتسبي المجمع المروري بعدم التعامل بشكل صحيح مع المشاكل التي تحصل لهم أثناء تأدية أعمالهم الحالية بهدوء وحكمة وبدعم استطاعتهم توفير الجو المناسب لإنجاز مهامهم مما يجعلهم ذلك يشعرون بأن مستويات الإنجاز عندهم متدنية.
13. وجود علاقات تأثير مباشرة ذات دلالات معنوية مرتفعة ما بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل على التصحر الوظيفي وأبعاده كمتغير معتمد , وإن ذلك التأثير تزداد قوته لتفسير التباين الحاصل في الإحترق الوظيفي عند إدخال التمكين الإداري كمتغير وسيط تفاعلي في نموذج التأثير غير المباشر مما يعزز العلاقة العكسية المعنوية بين المناخ التنظيمي والإحترق الوظيفي.

#### ثانياً: التوصيات

إستناداً إلى ما تم ذكره في إستنتاجات البحث الحالي يمكن تحديد مجموعة توصيات تسهم في تعزيز الحد من بعض مستويات صور الإحترق الوظيفي لدى منتسبي المجمع المروري في محافظة بابل لتسجيل المركبات وإجازات السياقة وعلى النحو الآتي:.



1. المحافظة على المستوى المرتفع لأهمية الأجواء الجيدة للمناخ التنظيمي السائدة في المجمع المروري من قبل الإدارة العليا.
2. التأكيد على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا والإدارات الفرعية في المجمع المروري بالدور الإيجابي للعدالة التنظيمية وأن تتسم ممارساتها التطبيقية للعدالة بالإنصاف مع جميع منتسبي المجمع بما يعزز الرضا لديهم.
3. زيادة الإهتمام من قبل الإدارة العليا بتقييم وتقدير ما يقدمه منتسبي المجمع المروري من مساهمات لتطوير وظائفهم وأدائهم لما لذلك من أهمية زيادة الشعور بأهمية الأفراد والعمل الذي يقومون به بالنسبة لهم.
4. العمل على تعزيز مشاركة منتسبي المجمع في القرارات التي يتم إتخاذها بشأن وظائفهم خلال عقد اللقاءات لما لذلك الأمر من أثر إيجابي في تطوير الأداء وتقديمهم لبعض الإقتراحات التي تكون مفيدة في تحسين الخدمة المقدمة للمراجعين وجودتها.
5. ضرورة ترسيخ مبدأ أهمية الأعمال التي يقوم بها منتسبي المجمع وأن تكون ذات معنى وتمثل قيمة مهمة بالنسبة لهم لما لذلك الأمر من أثر في تقديم خدمات جيدة للمراجعين وتحسين صورة المجمع المروري.
6. ضرورة إيلاء صور التمكين عناية كبيرة من قبل الإدارة العليا في المجمع ومتابعة تطبيقها وتقييمها باستمرار وإزالة العقبات التي تواجه عملية التطبيق لما لذلك الأثر الكبير بجعل منتسبي المجمع يتحملون المسؤولية وتقرير ما يروونه مناسباً مع الحالة اليومية للأعمال التي يتوجب أدائها والتأثير في نتائجها.

#### المصادر

##### أولاً: المصادر العربية

1. البحر، غيث. التنحي، معن، (2014) "التحليل الإحصائي للاستبانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics"، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.
2. عبدالفتاح، عز، (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS"، دار خوارزم العلمية، جدة، السعودية.

##### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Ahmadzadeh Mashinchi, S., Yaghoubi, E., Ahmadi, E., Hadi, A., & Hamid, E. (2012). **An analysis of correlation between organizational justice and job satisfaction**. African Journal of Business Management, 6(3), 995-1002.
2. Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). **The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 84(2013), 739-743.
3. Azeem, S. M. (2010). **Personality hardiness, job involvement and job burnout among teachers**. International journal of vocational and technical education, 2(3), 36-40.
4. Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). **Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout**. Anxiety, Stress, & Coping, 34(1), 1-21.



5. Balakrishnan, N., & Lai, C. D. (2009). **Continuous bivariate distributions**. Springer Science & Business Media.
6. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). **The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations**. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
7. Baruch, Y. (1998). **Applying empowerment: organizational model**. *Career Development International*. 3(2), 82-87
8. Beheshtifar, M., & Omidvar, A. R. (2013). **Causes to create job burnout in organizations**. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6), 107-113.
9. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). **Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity**. *International review of business research papers*, 3(2), 54-68.
10. Bin Abdullah, A. G. K., Almadhoun, T. Z., & Ling, Y. L. (2015). **Organizational empowerment and commitment: The mediating effect of psychological empowerment**. *Asian Journal of Social Sciences, Arts and Humanities*, 3(2), 1-7.
11. Celep, C., & Yilmazturk, O. E. (2012). **The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.
12. Cieslak, R., Shoji, K., Douglas, A., Melville, E., Luszczynska, A., & Benight, C. C. (2014). **A meta-analysis of the relationship between job burnout and secondary traumatic stress among workers with indirect exposure to trauma**. *Psychological services*, 11(1), 75-86.
13. Constantin, T., Teodora, Teodora, M. C. (2016). **The mediation role of conflict in organizational climate-employees' somatic disorders relationship**. *International Journal of Original Research*, 2(4), 186-191.
14. Demirdağ, S. A., Aydin, I., & Özdemir, H. Ö. (2020). **Relationship Between Burnout and Intention to Leave in Hotel Establishments: The Case of Kırşehir/Turkey Hotels**. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(1), 417-431.
15. Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). **The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46(2012), 5777-5781.
16. Gürbüz, S., & Mert, I. S. (2009). **Validity and reliability testing of organizational justice scale: An empirical study in a public organization**. *Review of Public Administration*, 42(3), 117-139.
17. Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). **Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations**. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
18. Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. (2012). **Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization**. *Journal of management*, 38(2), 475-501.
19. Jandaghi, G., Borghei, R., Matin, H. Z., & Dastani, N. (2010). **An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment**. *Journal of Human Sciences*, 7(2), 1155-1172.
20. Janssen, O. (2004). **The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment**. *Work & Stress*, 18(1), 56-65.
21. Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). **Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions**. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142.



22. Kasalak, G., & Bilgin Aksu, M. (2014). **The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistants.** Educational Sciences: Theory and Practice, 14(1), 125-133.
23. Khan, F., Rasli, A. M., Khan, S., Yasir, M., & Malik, M. F. (2014). **Job burnout and professional development among universities academicians.** Science International Lahore, 26(4), 1693-1696.
24. Klusmann, U., Aldrup, K., Schmidt, J., & Lütke, O. (2021). **Is emotional exhaustion only the result of work experiences? A diary study on daily hassles and uplifts in different life domains.** Anxiety, Stress, & Coping, 34(2), 173-190.
25. Lambert, E. G., Qureshi, H., Keena, L. D., Frank, J., & Hogan, N. L. (2019). **Exploring the link between work-family conflict and job burnout among Indian police officers.** The Police Journal, 92(1), 35-55.
26. Lee, J. S., & Akhtar, S. (2007). **Job burnout among nurses in Hong Kong: Implications for human resource practices and interventions.** Asia Pacific Journal of Human Resources, 45(1), 63-84.
27. Lubbadah, T. (2020). **Job burnout: a general literature review.** International Review of Management and Marketing, 10(3), 7-15.
28. Matthews, R. A., Diaz, W. M., & Cole, S. G. (2003). **The organizational empowerment scale.** Personnel Review, 32(3), 297-318.
29. Moghaddas, S. Z., Tajafari, M., & Nowkarizi, M. (2020). **Organizational empowerment: A vital step toward intrapreneurship.** Journal of Librarianship and Information Science, 52(2), 529-540.
30. Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). **Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs.** International Journal of Business and Management, 8(5), 1-12.
31. Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). **The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior.** Safety science, 34(1-3), 99-109.
32. Ojokuku, R. M., & Sajuyigbe, A. S. (2014). **Effect of employee participation in decision making on performance of selected small and medium scale enterprises in lagos, Nigeria.** European Journal of Business and Management, 6(10), 93-97.
33. Owolabi, A. B. (2012). **Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti state, Nigeria.** Research in world economy, 3(1), 28-34.
34. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). **Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation.** Journal of organizational behavior, 26(4), 379-408.
35. Ruiz-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Llorens-Montes, F. J. (2008). **The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate.** Personnel Review, 37(5), 509-525.
36. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). **Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.** Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315.
37. Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). **Research methods for business: A skill building approach.** John Wiley & Sons.
38. Shaheen, S., Bukhari, I., & Adil, A. (2016). **Moderating role of psychological capital between perceived organizational support and organizational citizenship behavior and its dimensions.** International Journal of research studies in psychology, 5(2), 41-50.
39. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). **Teacher burnout: relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study.** Teachers and Teaching, 26(7-8), 602-616.



**Al-Ghari Journal of Faculty  
of Administration and Economics**



40. Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). **Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes.** *Journal of Vocational behavior*, 76(3), 487-506.
41. Tastan, M., & Yilmaz, K. (2008). **Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish.** *Egitim ve Bilim*, 33(150), 87-96.
42. Van Grinsven, M., & Visser, M. (2011). **Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning.** *The learning organization*. 18(5), 378-391.
43. Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Hoffman, N., & Ford, E. W. (2004). **Experiencing job burnout: The roles of positive and negative traits and states.** *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 887-911.
44. Zhang, J., & Liu, Y. (2010). **Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study.** *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201.