

## الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي

### Morale as an Intermediate Variant in the Influential Relationship of the Dimensions of Organizational Terrorism to Functional Combustion

تاريخ الاستلام : 2019/04/08 ؛ تاريخ القبول : 2019/09/17

#### ملخص

يهدف البحث إلى دراسة اثر ظاهرة الإرهاب التنظيمي كظاهرة متفشية في العديد من المؤسسات الجزائرية ومدى تأثير هذه الظاهرة في الاحتراق الوظيفي خاصة وان الاحتراق الوظيفي لدى العمال يتأثر تأثيرا مباشرا بما يمر به العامل في المؤسسة من ممارسات غير اخلاقية، مما يؤدي الى انخفاض مردودية العامل وحبه للعمل، كما أن متغير الروح المعنوية تم إضافته كمتغير وسيط وملطف حيث أن مستوى الروح المعنوية إذا كان مرتفع يقلل من تأثير ظاهرة الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي، وقد تم القيام بالدراسة التطبيقية في المركب المنجمي بئر العاتر بحكم أنه شركة تابعة للدولة وقديمة وتحتوي على عدد كبير من العمال، حيث توزع استبيان على عينة من العمال، مما تبين أن الروح المعنوية للعمال منخفضة وتأثيرها كان ضعيف على العلاقة بين الإرهاب التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الإرهاب التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، الروح المعنوية، المركب المنجمي.

\* د. سليم مجلخ (1)

د. خالد علي (2)

د. بشيشي وليد (1)

1 جامعة 8 ماي 1945 قالمة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- الجزائر -

2 جامعة لخضر الوادي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- الجزائر -

#### Abstract

Our research aims to study the effects of the phenomenon of the administrative terrorism as a well spread phenomenon in the Algerian firms and companies on the functional combustion among the workers , because it reduces their profitability and their love to work . we did our practical study in Bir Ater phosphate' s mine which is an old public company and it contains a large number of workers .we gave the survey sheet to some of them . it indicates the the morals of the workers is very low and thus effects their relation with the administration and leads to their Functional Combustion

**Keywords:** Burned out, organizational terrorism, Morale.

#### Résumé

Notre recherche vise à étudier les effets du phénomène du terrorisme administratif en tant que phénomène bien répandu dans les entreprises algériennes et les entreprises sur la combustion fonctionnelle chez les travailleurs, car cela réduit leur rentabilité et leur amour du travail. nous avons effectué notre étude pratique à la mine de Bir Ater Phosphate qui est une ancienne société publique et qui compte un grand nombre de travailleurs. Nous avons donné le questionnaire à certains d'entre eux. il indique que la morale des ouvriers est très basse et affecte ainsi leur relation avec l'administration et conduit à leur combustion fonctionnelle

**Mots clés:** épuisement professionnel, terrorisme organisationnel, moral.

\* Corresponding author, e-mail: asalim2424@gmail.com

## 1. مقدمة :

كان الإرهاب ولا يزال مصدرًا للقلق، وموضع اهتمام الدول والمنظمات على حد سواء، لما له من تأثير سلبي على استقرار وأمن وحياة المواطنين، إضافة إلى عواقبه الوخيمة على اقتصاديات الدول. وقد عانت الجزائر من هذه الآفة على مدى عشرية كاملة (العشرية السوداء)، غاب فيها الأمن والاستقرار، وعانى الجزائريون والاقتصاد الوطني، ويلات، فدمرت المؤسسات الاقتصادية، وطرد آلاف العاملين من وظائفهم قسراً. وبفضل الله تعالى ثم حكمة بعض رجال الوطن، عادت الجزائر إلى سابق عهدها، تنعم بالأمان والاستقرار، وعادت الأمور إلى نصابها.

غير أنّ الظاهرة الإرهابية وإن زالت من الجبال فلا تزال في قلوب بعض الرجال، يمارسونها على العاملين وزبائن المؤسسات التي يديرونها، اجتمعت من الغابات والقفور لتزرع في الإدارات والمؤسسات. وكما أنّ الإرهاب يجعل بشيخوخة المجتمعات والدول، ويؤدي إلى زوالها ونهايتها، فكذلك تفعل ظاهرة الإرهاب التنظيمي بالمؤسسات عموماً والإدارة العمومية خصوصاً، إذ توسع الفجوة بين المواطن والإدارة.

يعتبر المحلل النفسي الأمريكي هيربرت فردينبرجر أول من أدخل مصطلح الاحتراق الوظيفي إلى لاستخدام الأكاديمي وذلك سنة 1974 عندما كتب دراسة عن الاحتراق الوظيفي ناقش فيها تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تتعاملاته وعلاجاته مع المترددين على عيادته النفسية في مدينة نيويورك. ومنذ ذلك الحين حضي موضوع الاحتراق الوظيفي باهتمام بالغ لدى الأكاديميين. وبما أنّ الإرهاب التنظيمي من أكبر المشاكل التي تعيق العمل وتقف عائقاً أمام تحسين مردودية العامل فقد تم في هذه الدراسة بربطها بالاحتراق الوظيفي وإضافة متغير ملطف وهو الروح المعنوية

والروح المعنوية هي وسيلة لتحويل الضعف إلى قوة (الحالة العقلية والنفسية للفرد في وقت معين وتحت تأثير ظروف معينة). فالفرد في ظرف معين وتحت تأثير ظروف معينة يكون محبطاً غير قادر على العمل وعلى تأدية مهامه إلا أن ارتفاع الروح المعنوية يساعد في مواجهة العوائق والصعوبات والإرهاب التنظيمي، لذلك كان اختيار متغير الروح المعنوية كمتغير وسيط في الدراسة. ومن أهم الأمور التي يمكن أن تحققها الروح المعنوية هو تخفيض الصراع التنظيمي بين العمال وتقبلهم ومواجهتهم للظروف المتغيرة

### مشكلة الدراسة:

من خلال ما تم التطرق له فان مشكلة الدراسة تكمن في: ما مدى تأثير أبعاد ظاهرة الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي لدى العمال في ظل جوود الروح المعنوية كمتغير وسيط؟

فرضيات الدراسة: يمكن تحديد فرضيات الدراسة في الآتي:

H1 : لا توجد علاقة معنوية بين الإرهاب التنظيمي والروح المعنوية؛

H2 : لا توجد علاقة معنوية الروح المعنوية والاحتراق الوظيفي؛

H3 : لا يوجد علاقة معنوية مباشرة بين الإرهاب التنظيمي والاحتراق الوظيفي؛

H4 : لا يوجد تأثير معنوي وسيط للروح المعنوية بين الإرهاب التنظيمي والاحتراق الوظيفي.

H5 : مستوى الروح المعنوية ضعيف لدى العمال في المؤسسة قيد الدراسة

### أسباب اختيار الموضوع

أذكر انه عندما تخرجت في مرحلة اللسانس اردت ان أقدم للعمل في المركب

المنجمي للفوسفاط واقترح ذلك على والذي فقال لي ان تبقى بطالا على ان تعمل في المنجم فقلت له هل العمل صعب لهذه الدرجة فأجابني قائلا: بان الإدارة وتعسفها يقتلان أكثر من التعب الجسدي، وبقية هذه العبارة عالقة في ذهني. الامر الذي دفعني الى الخوض في هذه الدراسة.

### أولاً: القسم النظري

**1. الإرهاب التنظيمي:** الإرهابيون في المعجم الوسيط وصف يطلق على الذين يسلكون سبيل العنف والإرهاب لتحقيق أهدافهم السياسية<sup>(1)</sup>، والإرهابي في المنجم، من يلجأ إلى الإرهاب لإقامة سلطته. أما في اللغات الأخرى، فالإرهاب يعني رعب (terror)، ويعني خوف أو تهديد غير مألوف وغير متوقع، وقد أصبح المصطلح يأخذ معنى جديد في الثلاثين سنة الأخيرة، كاستخدام العنف وإلقاء الرعب بين الناس.<sup>(2)</sup>

ويرى ريتش (Reich, 1998) بأن الإرهاب أمر منطقي واستراتيجية عقلانية، يحاول من خلالها طرف واحد فرض إرادته على آخرين، لزيادة قوته وتحقيق أهدافه.<sup>(3)</sup> كما أشار إلى أن أولئك الذين يفرضون إرادتهم على الآخرين، يبررون سلوكهم من خلال خداع الذات، هذه العملية تمكنهم من فك ارتباط أنفسهم بالقواعد الأخلاقية، التي عادة ما تقيد أفعالهم.<sup>(4)</sup>

**1.1 مفهوم الإرهاب التنظيمي:** يعرف الإرهاب التنظيمي، على أنه تصرفات أي عضو في المنظمة يتم اتخاذها لتعزيز جدول الأعمال الشخصي، فيقضي على نفسه ويقوض رفاهية المنظمة وتنميتها على المدى الطويل، وينكر حقوق الأعضاء الآخرين في المنظمة، وعادة ما يرتبط الإرهاب التنظيمي بقيادة المنظمة، أو الموظفين في المراكز العليا في التنظيم.<sup>(5)</sup> وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الإرهاب التنظيمي ينطلق من مفاهيم الإرهاب ذاتها، وخاصة الإرهاب السياسي، الذي يستخدم للحصول على منافع سياسية، وينتشر بشكل كبير في شتى أصقاع العالم. والجدول 01 يحدد أوجه التشابه بين الإرهاب السياسي والإرهاب التنظيمي.

الجدول رقم 1: أوجه التشابه بين الإرهاب السياسي والإرهاب التنظيمي.

عامل الإرهاب	الإرهابيون السياسيون	الإرهاب التنظيمي
هدف مدرك	متابعة جدول أعمال شخصي لمعالجة الأخطاء المتصورة لأولئك الذين يحكمون لتحقيق نتيجة سياسية، وبالتالي إظهار القوة.	متابعة جدول أعمالهم الشخصي في حكم الآخرين لتحقيق نتيجة سياسية وتعزيز قوتهم الشخصية.
معاملة الآخرين	الآخرين بالنسبة لهم وسيلة لتحقيق أهدافهم، وعليهم واجبات قليلة مستحقة تجاه الأفراد أو المجتمع.	الموظفون وسيلة لتحقيق أهدافهم، وعليهم واجبات قليلة تجاه الموظفين أو المنظمة.
المسائلة	هم مسؤولون أمام أنفسهم وليس لأحد غيرهم مسألتهم، تصورهم لما هو جيد يكون لقضيتهم هم فقط.	هم مسؤولون أمام أنفسهم وليس لأحد غيرهم مسألتهم. تصورهم لما هو جيد يكون لقضيتهم هم فقط.
استخدام التهديدات والخوف	اتخاذ إجراءات باستخدام التخويف، واستخدام القوة والعنف لإصدار بيان سياسي.	إدارة من خلال التخويف، واستخدام القوة للاحتفاظ بمكانتهم.
الشعور بالاستحقاق	يعتقدون أن نظرهم للعالم هي وجهة النظر الصحيحة، وأن لديهم الحق في التصرف دون ضبط النفس، من أجل تحقيق الغايات المرجوة.	يعتقدون أن نظرهم إلى المنظمة هي وجهة النظر الصحيحة، وأن لديهم الحق في فرض إرادتهم كقادة دون ضبط النفس.

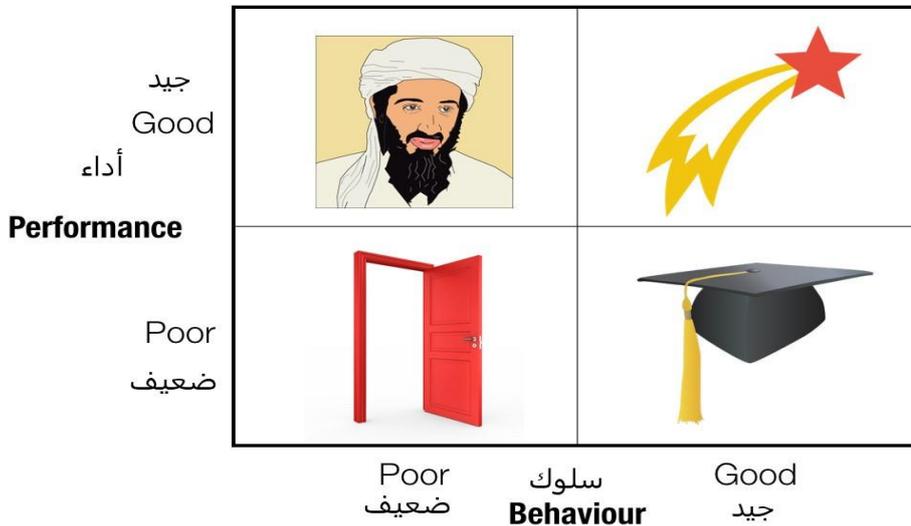
منظور أخلاقي	المطالبة بحق أخلاقي من جانب واحد لفرض إرادتهم على الآخرين، مع الاعتقاد بأن نظرتهم للعالم صحيحة وعادلة.	المطالبة بحق أخلاقي في فرض إرادتهم على الآخرين داخل المنظمة، بالإضافة إلى إدراكهم بأن الأهداف التي يضعونها للمؤسسة صحيحة وعادلة.
عواقب الإجراءات	يعتقدون أن أفعالهم تبرر العواقب على الإدلاء ببياناتهم السياسي	يعتقدون أن تصرفاتهم تصب في مصلحة المنظمة، وتبرر العواقب التي تحدث.

المصدر: Cam Caldwell, "Organizational Terrorism" and Moral Choices – Exercising Voice When the Leader is the Problem, **Journal of Business Ethics**, (2010) 97, p.161.

يوضح الجدول 01 ، أن القادة في المنظمات الإرهابية يتصرفون تماما كما يتصرف الإرهابيون السياسيون، وهم مقتنعون بأن تلك التصرفات تصلح فقط في القضايا التي تعنيهم. فالقائد الذي يبرر عقلانية سلوكه، تحت نظرية أنه يعرف الأفضل، وله الحق في الحكم من جانب واحد، هذا القائد يعاني من الغطرسة، التي تنتهك حقوق الآخرين، مفترضا عن طريق الخطأ أن موافقة الآخرين على حكمه، تعني تخليهم عن حقوقهم

2.1. كيف ينشأ الإرهابي التنظيمي: يرى جون دوبين (john dobbin) أن الإرهاب التنظيمي عادة ما يرتبط بالأشخاص الموهوبين داخل المنظمة، أو الذين يمتلكون قدرات أداء عالية ويقومون بسلوكيات سيئة، أو أفكار مسمومة يؤثر بها على الآخرين، وقدم مصفوفة صنف فيها الموظفين على محورين (الأداء، والسلوك)، حيث يتعلق الأداء بوظائفهم الفنية، ويرتبط السلوك بمدى نجاحهم في التعامل مع الآخرين، والتزامهم بقوانين وأنظمة العمل، والشكل رقم 1 يوضح كيف يظهر العامل الإرهابي داخل المنظمة.

الشكل رقم 1: علاقة الأداء بالسلوك داخل المنظمة، وكيف ينتج العامل الإرهابي.



<https://www.linkedin.com/pulse/dealing-organisational-2018/01/04>

المصدر:

terrorism-john-dobbin

يظهر من الشكل 1 ما يلي:

- أداء ضعيف مع سلوك سلبي، يؤدي إلى عمل ضعيف وخاطئ، هذا النوع من العاملين مهددون بالطرد، إذا لم يتقنوا أعمالهم.
- أداء ضعيف مع سلوك جيد، هؤلاء الأشخاص يمكن تعليمهم وتدريبهم، ليصبحوا عمالاً متميزين.
- أداء جيد مع سلوك جيد، عمال متميزون، يجب الاعتراف بهم.
- أداء جيد مع سلوك سيء و سلبي، ينتج إرهابي. هؤلاء الأشخاص هم من يحطمون كل مؤشرات الأداء الجيد، ولكنهم يتمتعون بمواقف سامة، يمكنهم إلحاق ضرر لا يستهان به بمؤسساتهم، من خلال التأثير في من حولهم من العاملين.

## 2.1. أقسام الإرهاب التنظيمي: ينقسم الإرهاب التنظيمي إلى أربعة أقسام: (6)

- أ. **الإرهاب الداخلي:** وهو مرتبط بالجو العام في المنظمة، والذي يعد جزء من ثقافتها، بسبب الفلسفات الإدارية المتعاقبة، التي تشجع نوعاً من الخوف بين العاملين، حتى تحملهم على الطاعة والإذعان لقرارات الإدارة، ورغبات القادة.
- ب. **إرهاب الإدارة للعاملين:** ويعد من أكثر أنواع الإرهاب التنظيمي شيوعاً، ويتمثل فيما تسببه سياسات الإدارة من خوف للعاملين.
- ج. **الإرهاب بين العاملين:** وهو الممارسات المختلفة الناتجة عن السلوك السيء، التي تسبب الخوف بين العاملين، كالتمتر والاسستواء وغيره.
- د. **الإرهاب الموجه للمنظمة:** هذا النوع تتسبب فيه منظمات منافسة أو إرهابية متخصصة، أو قد يكون من العاملين تجاه منظماتهم. أو من طريق الإدارة، أو المجتمع نتيجة تعارض قيم المنظمة مع قيم المجتمع.
- هـ. **إرهاب ضد المنظمة:** قد تكون المنظمة هي الضحية المقصودة (الشركة، أو الجامعة)، وقد تكون جزء من المنظمة (وكالة، أو إدارة مكتب)، أو قد تكون الفرع المحلي أو المرافق المادية الأخرى للمنظمة ويمكن للإرهاب ضد المنظمة أن يستهدف مجموعة من العاملين (رسميين أو غير الرسميين) أو مدير المنظمة الذي يسمى بالشخص المحوري داخل المنظمة ويمكن أن يكون هذا الإرهاب ضد المنظمة متباين بين مواقف العاملين والجرائم المهنية التي تشمل (التجسس، البوح بالسرار مقابل عمولات مالية، الاحتيال).

**2. الاحتراق الوظيفي:** الاحتراق الوظيفي (Burned out) حالة يصل إليها الموظف يفقد فيها الموظف الرغبة في العمل، علاوة على تدني الانتاجية والتطوير في اداء اعماله، وعادة ما تصيب الفرد عندما يمكث في عمله بدون أي تغيير او تطوير من مدة سبع سنوات وأكثر. (7)

لذلك بادر العديد من الشركات والبنوك في الدول الصناعية الى تفادي هذه الحالة قبل حدوثها وذلك بأن تعمل على ان لا يمكث الموظف في عمله اكثر من 5 سنوات ومن ثم يتم نقله الى قسم او ادارة اخرى لكي يكتسب مزيداً من الخبرة والمعرفة، والتغيير بدافع حفزه لمزيد من الانتاجية والحماس للعمل، وايضاً لتفادي وقوعه في مصيدة الاحتراق الوظيفي، وفي المملكة والدول العربية هناك بعض الشركات والبنوك التي تعتمد على هذا المنهج الاداري الحميد، وشركة ارامكو السعودية من ابرز الشركات الرائدة في المنطقة التي تعمل بهذا المنهج الاداري الفعال. ولكن في القطاع الحكومي في المملكة والدول العربية نجد ان الموظف قد يمكث في وظيفته بدون تغيير او تطوير مدة طويلة قد تصل الى 20 عاماً وربما بعض الموظفين يبدأ مسيرته العملية ويتقاعد وهو في قسم او ادارة معينة بدون اي تطوير او تغيير. ولاشك ان مثل هذا الموظف والاداري يكون فريسة سهلة للاحتراق الوظيفي، وبالتالي ضحية سائغة لأسلوب ونظام العمل غير المرن، كما ان الادارة والجهاز الذي

يعمل فيه ضحية ايضاً، لأن أداء وانتاجية الادارة والجهاز الذي يعمل فيه ستكون متدنية جداً بل قد تكون معدومة، مما يؤثر حتماً على انتاجية وكفاءة الجهاز الاداري ككل.

يعتبر (هربرت فردينجر) المحلل الوظيفي الأمريكي أول من أدخل مصطلح الاحتراق الوظيفي burnout الى حيز الاستخدام الأكاديمي وذلك عام 1974م، وناقش تجاربه الوظيفية التي جاءت نتيجة تعاملاته وعلاجاته مع المترددين على عيادته الوظيفية في مدينة نيويورك. ولكن أعمال كرستين ماسلاك Maslach اساتذة علم النفس بجامعة بيركلي الأمريكية مثلت الريادة في دراسة وتطوير مفاهيم الاحتراق الوظيفي. وقد عرفت ماسلاك الاحتراق الوظيفي بأنه مجموعة أعراض من الاجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والتبدل الشخصي، والاحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني. وعادة ما يكون هناك لبس وغموض عن مفهوم الاحتراق الوظيفي وارتباطه بالضغوط الوظيفية نتيجة التداخل في التعريف بين المصطلحين. ويمكن التفريق بين هذين المصطلحين في ثلاث خصائص:

- يحدث الاحتراق الوظيفي من ضغوط العمل الوظيفية نتيجة تضارب الأدوار وازدياد حجم العمل.(8)

- يحدث الاحتراق لهؤلاء الذين عادة ما يتبنون رؤية مثالية لأداء الأعمال والاضطلاع بالمسؤوليات المهنية.

- يرتبط الاحتراق عادة بالمهام التي يتعذر على الشخص تحقيقها. (9)  
وقد حظيت ظاهرة الاحتراق الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين نظراً لآثارها السلبية على الناس في مجال العمل والانجاز.

**1.2. أبعاد الاحتراق الوظيفي:** يمكن تلخيص ابعاد الاحتراق الوظيفي في الاتي(10)  
**1.1.2. الإنهك الوظيفي:** وهو فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات، والروح المعنوية، وفقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاده لكل طاقاته، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة. وهذا الشعور بالإنهك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والشد الوظيفي، حينما يشعر الموظف أنه لم يعد قادراً على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل. ومن الأعراض الشائعة للإنهك العاطفي شعور الموظف بالرهبة والفرع حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم. وتحدث حالة الإنهك العاطفي هذه للموظفين في العادة بسبب المتطلبات الوظيفية والعاطفية المفرطة من قبل الجمهور.

**2.1.2. الشعور بتدني الإنجاز:** ويتسم بميل الموظف إلى تقويم ذاته سلبياً، وشعوره من خلال ذلك بالفشل، وكذلك تدني إحساسه بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لعمله أو تفاعله مع الآخرين. ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل. وكذلك بسبب الحالات التي تخفق فيها محاولات الموظف باستمرار في تقديم نتائج إيجابية، تؤدي إلى ظهور أعراض للتوتر والاكتئاب، وعندما يعتقد الموظف أنه لن تكون لجهوده نتيجة فعالة فإنه يتخلى عن تلك المحاولات.

**3.1.2. فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل:** ويتمثل في نزوع الموظفين نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم، سواء كان هؤلاء المستفيدين من داخل المنظمة أو خارجها. ويعني ذلك فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل معاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر. وفي هذه الحالة يتصرف الموظف بالقسوة، والتشاؤم، وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل وللمستفيدين للمنظمة، ويتصف كذلك بالبرود، وعدم المبالاة، والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، وقلة العناية بهم. ويظهر ذلك في الانسحاب من خلال اللجوء

إلى فترات طويلة للراحة، أو المحادثات المطولة مع زملاء العمل، أو على الهاتف.... الخ. إن تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين قد يقلل من احتمال التأجج العاطفي المفرط الذي يشعر به الموظف والذي قد يؤثر على أداء العمل في حالات الطوارئ. وبالتالي فهو يمثل وسيلة للتعامل مع الاستنزاف العاطفي للموظف، ويستخدم كوسيلة دفاعية للتقليل من الشعور بالذنب والإحباط الناتجين عن العمل. وتعد المستويات المتوسطة من فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين مناسبة وضرورية للأداء الفعال في بعض الوظائف.

**3. الروح المعنوية:** الروح المعنوية هي وسيلة لتحويل الهزيمة إلى نصر والنصر إلى هزيمة وهي أيضاً (الحالة العقلية والنفسية للفرد في وقت معين وتحت تأثير ظروف معينة). فالفرد في ظرف معين وتحت تأثير ظروف معينة يكون شجاعاً متحمساً قوياً مفعماً بالرغبة الجامحة في مواجهة العدو والتصدي للأخطار، بينما تجده في ظرف آخر خائفاً، متردداً، فاقد القوة والنشاط لذلك فالحالة النفسية للفرد تنعكس على سلوكه إيجاباً أو سلباً.

كما تعرف الروح المعنوية بأنها (الحالة النفسية الراسخة في أعماق النفس في قالب شعوري داخلي نابع من صميم الفرد يحثه على القيام بعمله على أكمل وجه وهي محصلة عدة عوامل روحية وفكرية)<sup>(11)</sup> ولهذا فهي سر أو بالأصح عامل نفسي جذوره وأساسه قوة إيمان الشخص المقاتل المتحلي بالصبر وقوة الإرادة كما بين الله عز وجل في القرآن الكريم قبل ما يزيد عن أربعة عشر قرن من الزمن عندما خاطب نبيه محمد صلى الله عليه وسلم بقوله (يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِئَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ {65}). وفي الحديث الشريف يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (خير الناس رجل ماسك بعنان فرسه في سبيل الله كلما سمع هيعة (أي صيحة خطر) طار إليها) رواه مسلم.

وعرفها أيضاً نابليون : (ليست الطرق التكتيكية هي التي تقرر مصير الحرب وإنما الروح المعنوية) وهذا يدل على أن الإنسان وعلى مر التاريخ هو الذي يكسب الحرب وليس الآلة كما ان تطور السلاح لا يقلل من أهمية الإنسان، بل يزيد من أهميته، لأن النصر في المعركة متوقف على الإنسان وروحه المعنوية.

**1.3 مفهوم الروح المعنوية:** على الرغم من عدم وجود تعريف عام متفق عليه للروح المعنوية إلا أننا نجد عدد من الباحثين ينظرون إليها من ناحيتين: الأولى هي المشاعر والعواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم ، الثانية تمثل مشاعرهم وعواطفهم نحو التنظيم ، والالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وعلى هذا يمكن تعريف الروح المعنوية بأنها : ( الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون ).

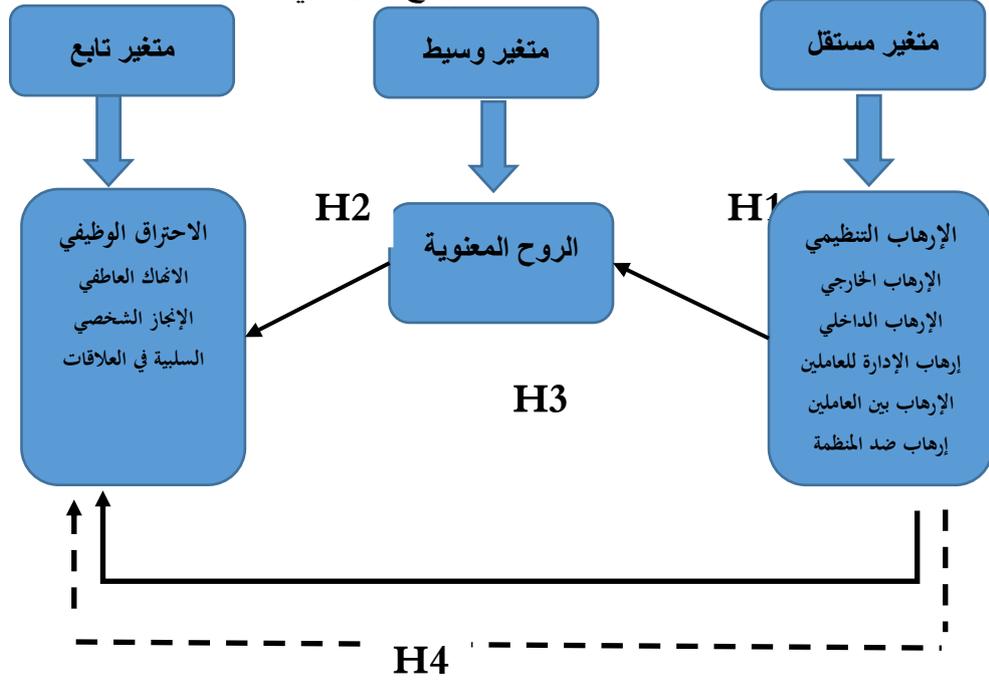
وتعرف الروح المعنوية أيضاً : إنها استعداد أفراد المجموعة للتعاون فيما بينهم وذلك لتحقيق هدف معين.<sup>(12)</sup>

**2.3 العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين:** يمكن أن يساعد التزام مديري شركة في زيادة دافعية العاملين للعمل، كما أن نجاح الشركة في تعزيز ودعم الروح المعنوية لدى العاملين له أهمية كبيرة في النجاح والاستمرار في بيئة العمل، ومن ثم يجب وضع استراتيجيات جديدة فعالة على تحفز السلوكيات الإيجابية للعاملين وترفع من روحهم المعنوية، والذي ينعكس في النهاية على أداء الشركة وفعاليتها، وترتبط الروح المعنوية للعاملين بثلاث عوامل رئيسية، هم الحالة العاطفية والنفسية للعاملين وسلوكياتهم نحو العمل، ودرجة الثقة بين العاملين ورغبتهم في التعامل والتكامل بينهم، ودرجة ثقة العاملين في الإدارة.<sup>(13)</sup>

ثانيا: الجانب التطبيقي

1. الأنموذج الفرضي للدراسة: قبل القيام بالدراسة لابد من تحديد مخطط لها مما يساعد إظهار طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وهذا ما يبينه بالشكل (2).

الشكل 2: الأنموذج الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين

يظهر من الشكل (2)، أن متغير الإرهاب التنظيمي يتم قياسه من خلال (الإرهاب الخارجي، الإرهاب الخارجي، إرهاب الإدارة للعاملين، الإرهاب بين العاملين، إرهاب ضد المنظمة) وهو متغير مستقل، والأبعاد الخاصة بالاحترق الوظيفي هي (الانهك العاطفي، الإنجاز الشخصي، السلبية في العلاقات) يتم اعتمادها في الاحترق الوظيفي كمتغير تابع.

2. مقاييس الدراسة: تم الاعتماد على عدد من المقاييس، المستخدمة سابقا، التي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية، مع بعض التعديلات على الفقرات بما يخدم توجهات هذه الدراسة. والجدول رقم 2 يبين أبعاد محاور الدراسة

الجدول 2: أبعاد محاور الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات	المقياس
الإرهاب التنظيمي	الإرهاب الخارجي	9	(الساعدي والشاهين، 2015)
	الإرهاب الخارجي	9	
	إرهاب الإدارة للعاملين	9	
	الإرهاب بين العاملين	9	
	إرهاب ضد المنظمة	9	

	45	مجموع العبارات للمحور الأول	
(Al Qarni, 2000)	9	الإنهاك العاطفي	الاحتراق الوظيفي
	8	الإنجاز الشخصي	
	5	السلبية في العلاقات	
	22	مجموع العبارات للمحور الثاني	
سها، 2018	9		الروح المعنوية
	76		المجموع الكلي للاستمارة

المصدر: مؤيد يوسف الساعدي ونداء صالح الشاهين، بناء مقياس الإرهاب التنظيمي في منظمات التعليم العالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2016.

Al Qarni, A. Media and the psychological burnout, a study of the 2000..work pressures levels in the media institutes. KSA

سها بهجة محمد، بسام سمير الرميدي، أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد 12 العدد 03، 2018

الجدول رقم 2 يبين عدد فقرات المقياس لكل محور. وقد استخدم مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس فقرات الدراسة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق تماما؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار إلى حد ما؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقاً. وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، هي: للرقم 1 تكون أقل من 20%؛ للرقم 2 تكون أقل من 40%؛ للرقم 3 هي أقل من 60%؛ للرقم 4 هي أقل من 80%؛ للرقم 5 هي 100%. ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا: من 1 إلى أقل من 1.80؛ من 1.80 إلى أقل من 2.60؛ من 2.60 إلى أقل من 3.40؛ من 3.40 إلى أقل من 4.20؛ من 4.20 إلى 5. 3. أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت إلى محورين، يقيس المحور الأول متغير الإرهاب التنظيمي، ويتكون من خمس أبعاد كل بعد يحتوي على 9 فقرات بمجموع 45 فقرة للمحور. ويقيس المحور الثاني متغير الاحتراق الوظيفي، ويتكون من ثلاث أبعاد مكونة من 22 فقرة. وقد تم توزيع الاستمارات باستخدام العلاقات الشخصية والأصدقاء وذلك لتسريع العملية. الجدول رقم 1 يبين وصف وترميز متغيرات الدراسة.

4. مجتمع وعينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة من الموظفين في مختلف المناصب، ونظراً لصعوبة تحديد عدد أفراد مجتمع البحث، أخذت عينة عارضة (عينة الصدفة). وأمكن الحصول على 132 استجابة، استبعد منها 11 استجابات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، والباقي تم قبوله رغم وجود بعض القيم المفقودة إلا أنه تم استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة في مثل هذه الحالات، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، 121 استبانة. وحتى يتم تحديد مدى كفاية العينة فقد تم استخدام اختبار Kmo.

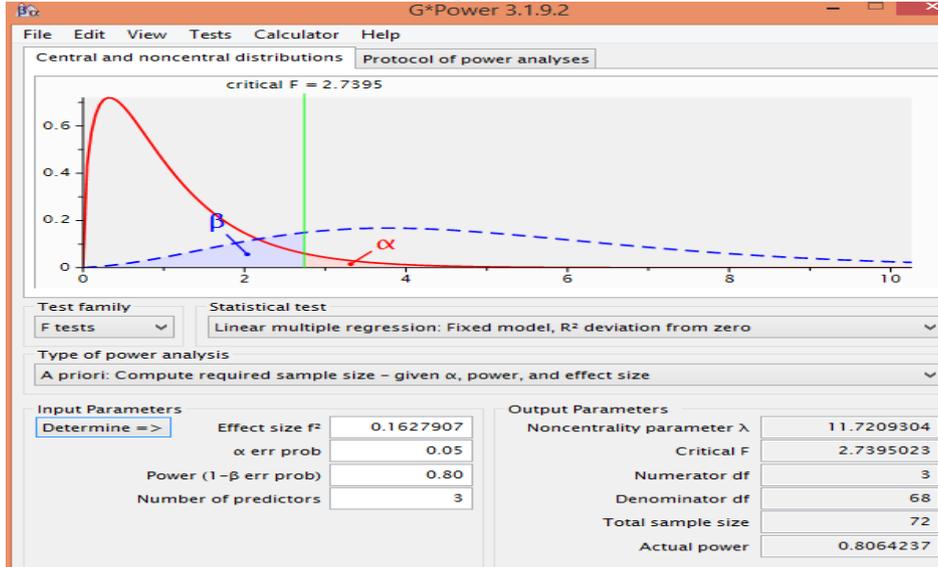
الجدول 3: اختبار KMO لكفاية العينة

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Sig.
المحور الأول	.809	.000
المحور الثاني	.821	.000
المحور الثالث	.705	.000
كامل الاستمارة	.823	.000

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25

يتبين من الجدول 3 أنّ قيمة اختبار KMO أي أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار وذلك لكل المحاور وكامل الاستمارة، وبالتالي يكون حجم العينة مناسب في التحليل الحالي. ويتضح من هذا الاختبار أنه معنوي عند كل المستويات الاحتمالية (عند مستوى 0.01 فأقل)، وبالتالي يجب رفض الفرضية العدمية والإقرار بأنّ معاملات الارتباط لا تمثل مصفوفة الوحدة، أي بينها بعض الارتباطات وتصلح لإجراء التحليل العاملي. ولتحديد الحد الأدنى للعينة تم الاستعانة ببرمجية G\*POWER.

الشكل 3: تحديد الحد الأدنى للعينة G\*POWER



المصدر: مخرجات برمجية G\*POWER

يظهر من مخرجات برنامج G\*POWER في الشكل 3 أنّ الحجم الأدنى للعينة اللازم لإجراء الاختبار يساوي 107 مفردة، (total sample size=107)، عند قوة تأثير كبيرة، تساوي 95 بالمائة. وقد كان حجم عينة الدراسة يساوي 121.

5. الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، بواسطة: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج أموس (AMOS)، برنامج (G\*power). واستخدمت مجموعة من الاختبارات الإحصائية اللازمة للدراسة.

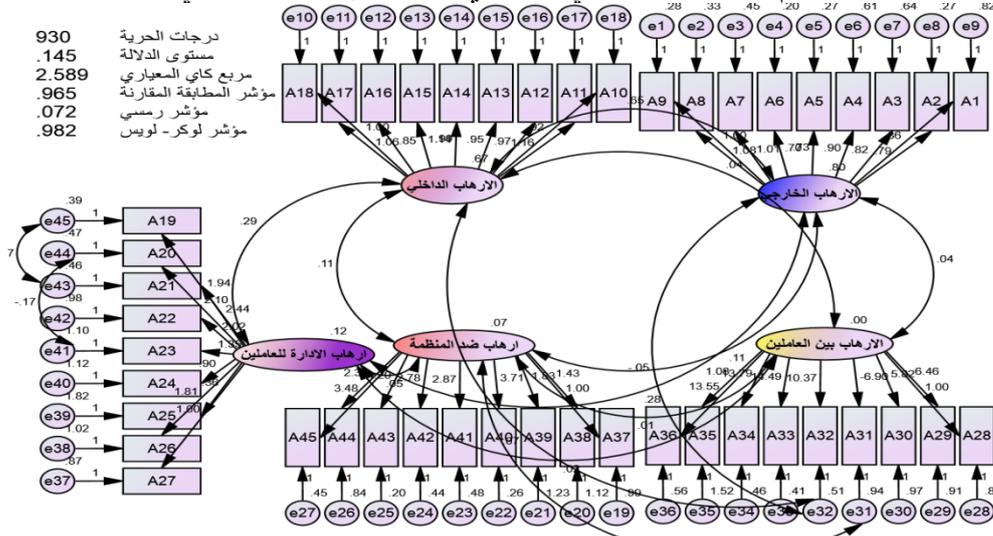
6. صدق وثبات المقياس: قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، حتى تكون النتائج ذات

مصدقية وأكثر واقعية. وصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسلة، يمكن للمبحوث أن يجيب عليها بكل يسر.

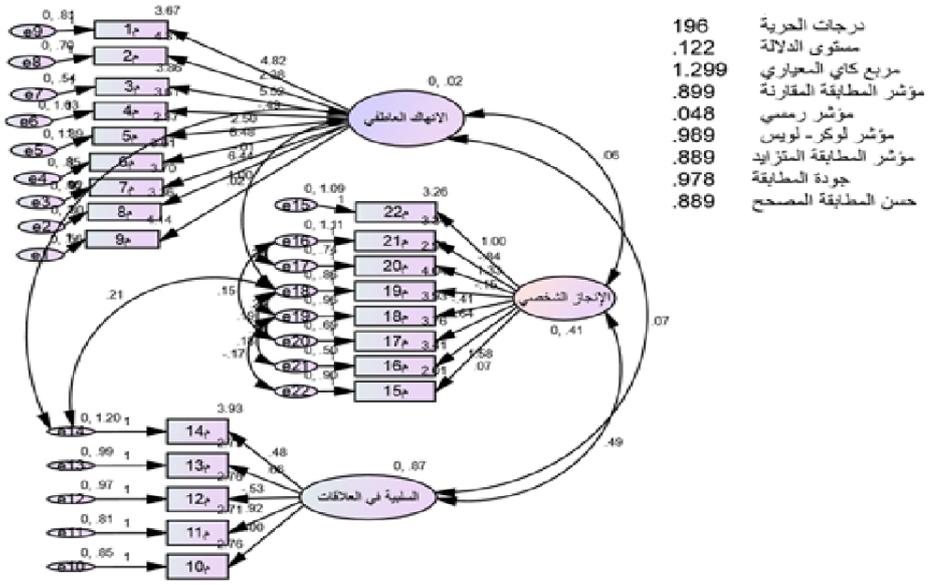
**1.6 الصدق الظاهري:** يقصد به مدى انتماء العبارة إلى المجال الذي تنتسب إليه، من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وهو أبسط أنواع الصدق، ويمكن إجراءه من طرف الباحث نفسه. وفي غالب الأحيان تتم معالجة العبارات غير الصادقة ظاهرياً من خلال إعادة صياغتها. ويمكن اعتماد صدق المحكمين كنوع من الصدق الظاهري. (14) من أجل ذلك عُرض مقياس البحث بصورته الأولية على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في دراسة السلوك التنظيمي، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري له، وفي ضوء ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة بعض فقراته لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

**2.6 الصدق البنائي (العالمي):** يهتم بتحليل الصفة المقاسة إلى عناصر لمعرفة مدى قياسها لما أعدت لقياسه. وقد تم استخدام التحليل العنقودي التوكيدي، لقياس صدق البناء لمقاييس البحث، وكانت النتائج في الأشكال 3-5-6.

الشكل رقم 4: التحليل العنقودي التوكيدي لمحور الإرهاب التنظيمي.



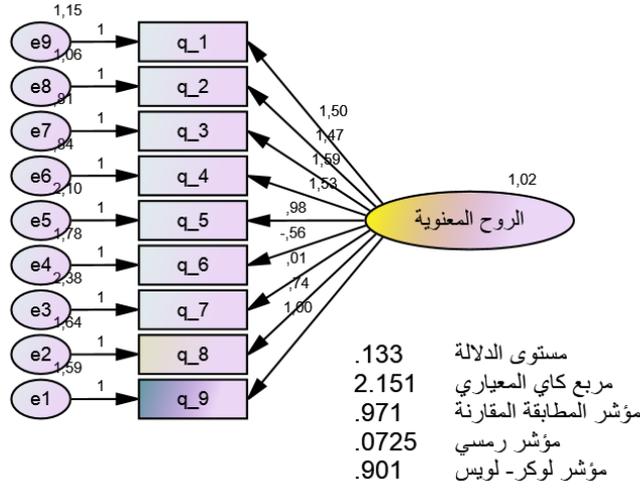
الشكل رقم 5: التحليل العنقودي التوكيدي لمحور الاحتراق الوظيفي.



196 درجات الحرية  
 .122 مستوى الدلالة  
 1.299 مربع كاي العناري  
 .899 مؤشر المطابقة المقارنة  
 .048 مؤشر رمسي  
 .989 مؤشر لوكر- لويين  
 .889 مؤشر المطابقة المتزايد  
 .978 جودة المطابقة  
 .889 حسن المطابقة المصحح

المصدر: مخرجات برمجية AMOS V.24

الشكل رقم 6: التحليل العاملي التوكيدي لمحور الروح المعنوية.



#### المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.24

يتضح من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة، والموضحة في الأشكال (6.5.4). أعلاه، بأن النماذج قد حازت على قيم جيدة لمؤشرات جودة.

**3.6 قياسات أداة الدراسة:** يمكن تلخيص أنواع معاملات ثبات درجات الاختبارات، وطرق قياسها، ومن هذه الأساليب سيتم تطبيق معادلة الفا كرو نباخ Alpha-Cronbach

**1.3.6 ثبات الدراسة باستخدام استخدام ألفا كرو نباخ:** يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها (15)

يحسب من المعادلة: 
$$K_{\alpha} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$
 عدد مفردات الاختبار؛  $(\sum s_i^2)$ :

تباين درجة كل مفردة من مفردات الاختبار؛  $(s_i^2)$  : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

الجدول 4: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستمارة

المتغيرات	الأبعاد	الفا كرونباخ
الإرهاب التنظيمي	الإرهاب الخارجي	.785
	الإرهاب الداخلي	.771
	إرهاب الإدارة للعاملين	.794
	الإرهاب بين العاملين	.886
	إرهاب ضد المنظمة	.709
	مجموع العبارات للمحور الأول	.865
الاحترق الوظيفي	الإنهاك العاطفي	.792
	الإنجاز الشخصي	.773
	السلبية في العلاقات	.801
	مجموع العبارات للمحور الثاني	.813
الروح المعنوية		.681
المجموع الكلي للاستمارة		.801

المصدر: مخرجات برمجية SPSS. VER. 25

يتضح من نتائج الجدول 4 أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة تساوي 0.881، وكامل الأبعاد كان معدل ثباتها جد مقبول، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ أي أنه في حالة إعادة نفس الاستبيان للاستطلاع مرة أخرى، فإن الاستجابة ستكون ثابتة بنسبة 88%، وهذه النسبة مقبولة جدا في الدراسة.

**2.3.6 . التجزئة النصفية:** هناك طريقتان معتمدتان في التجزئة النصفية هما: التجزئة باستخدام معادلة سبيرمان براون والتجزئة باستخدام ثبات قوتمان، لكن الاختبار الأول (سبيرمان براون) يشترط تساوي قيمة كرونباخ الفا وتساوي التباين، أما اختبار قوتمان لا يشترط ذلك؛ أي انه سوف يتم اختيار الاختبار المستخدم على أساس نتائج الدراسة.

تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختبار بطريقة بيرسون  $r_{12}$ . وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة (سبيرمان براون).

$$\text{spearman Brown coefficient} = \frac{2r_{12}}{1 + r_{12}}$$

وبالنسبة لمعامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية، فهو لا يتطلب أن يكون التباين فيها متساوي لكلا المجموعتين كما لا يتطلب أن يكون معامل الفا كرونباخ متساوي للنصفين، ويحسب من خلال القانون التالي:

$$\text{Guttman formula} = 2 \left( 1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2} \right)$$

وباستخدام برمجية SPSS وتجزئة العبارات الخاصة بالدراسة إلى قسمين القسم الزوجي والقسم الفردي تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول 4.

الجدول 5: نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون

معامل ألفا كرونباخ	القسم الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ للقسم الأول
.878		
38a	عدد العبارات	
.836	القسم الثاني للعبارات	معامل ألفا كرونباخ للقسم الثاني
38b	عدد العبارات	
76	العدد الإجمالي للعبارات	

.743	الارتباط بين القسم الأول والثاني			
.852				معامل
.852				سبيرمان براون
.849	معامل قوتمان			
عدد العبارات	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط	
38a	15.19839	230.991	87.4852	القسم الأول
38b	13.58979	184.682	85.3504	القسم الثاني
76	26.87745	722.397	172.8356	العدد الإجمالي
القسم الأول خاص بالعبارات التالية a: 1-3-5-7-9-11-13-15-17-19-21-23-25-27-29-31-33-35-37-39-41-43-45-47-49-51-53-55-57-59-61-63-65-67-69-71-73-75.				
القسم الثاني خاص بالعبارات التالية b: 2-4-6-8-10-12-14-16-18-20-22-24-26-28-30-32-34-36-38-40-42-44-46-48-50-52-54-56-58-60-62-64-66-68-70-72-74-76.				

المصدر: مخرجات برمجية SPSS. VER. 25

من خلال النتائج المبينة في الجدول 5 يتبين أن قيمة التباين وقيمة الفا كرومباخ ليست متساوية للقسمين. وبالتالي سيتم اعتماد قيمة غوتمان، والتي وجد أنها 0.849؛ أي أن قيمة الثبات حسب اختبار غوتمان بلغة 84 بالمائة وهي مقبولة جدا.

7. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة): للإجابة على أسئلة الدراسة الثلاث، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحاور، وكذلك الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للمحاور، والجدول 6 يوضح النتائج.

الجدول 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة.

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
الإرهاب التنظيمي	الإرهاب الخارجي	3.22	.725	محايد
	الإرهاب الداخلي	3.81	.681	موافق
	إرهاب الإدارة للعاملين	4.15	.601	موافق
	الإرهاب بين العاملين	4.38	.552	موافق بشدة
الاحترق الوظيفي	إرهاب ضد المنظمة	2.01	.782	غير موافق
	الانهك العاطفي	3.89	.802	موافق
	الإنجاز الشخصي	3.92	.901	موافق
	السلبية في العلاقات	4.01	.723	موافق
الروح المعنوية		2.02	.552	غير موافق

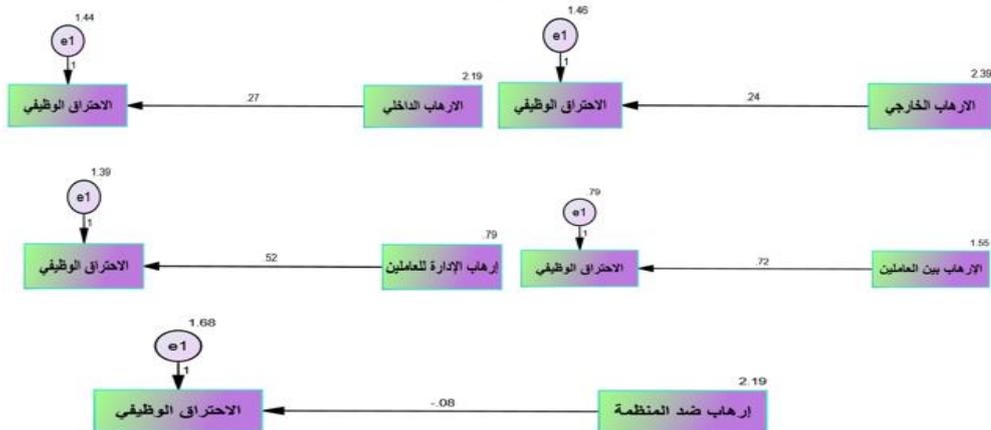
المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول 6 نلاحظ أن أغلب أبعاد الإرهاب التنظيمي حظيت بالموافقة على وجودها الا بعدد الإرهاب بين العاملين فقد كانت عليه موافقة كبير مما يبين أن العلاقة بين العاملين أيضا ليست جيدة وتشوبها الكثير من الشوائب حيث تبين أن أكثر المشكل بين العمال سببها النزاع القبلية، أما بالنسبة لبعد الإرهاب ضد المنظمة فلم تتم الموافقة عليه وذلك لأن المؤسسة لا يوجد لها أي مؤسسة منافسة فهي مؤسسة منجمية تصدر منتوجاتها للخارج. نلاحظ أن الأبعاد الاحترق الوظيفي أيضا حظيت بالموافقة ومن الأسباب التي لمس انها تتعب العاملين هي توقيت العمل الذي لا يعتبر ثابتا، حيث يعملون 8 ساعات ثلاث أيام في بداية الليل وثلاث أيام في نهاية الليل وبداي الصباح وثلاث أيام في النهار.

8. تأثير أبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحترق الوظيفي: حتى يتم تحديد أثر كل بعد على الاحترق الوظيفي سيتم استخدام تحليل المسار كالتالي:

الشكل 7: النموذج البنائي لأثر بعد الإرهاب التنظيمي على الاحترق

الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.24

نلاحظ من الشكل 7 أن بعد الإرهاب الخارجي يؤثر تأثيرا طرديا بمعامل 0.24 على الاحترق الوظيفي، كما نلاحظ أن البعد الخاص بالإرهاب الداخلي يؤثر تأثيرا

طرديا بمعامل 0.27، أي أن كلما ارتفع الإرهاب الداخلي أثر في الاحتراق الوظيفي بنسبة 27 بالمائة.

نلاحظ أن إرهاب الإدارة للعاملين يؤثر تأثيرا طرديا بمعامل 0.52 وهو تأثير كبير نوعا ما مما يبين ان ممارسات الإدارة على العاملين سيئة مما يؤدي إلى رفع مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين.

نلاحظ أن الإرهاب بين العاملين يؤثر تأثيرا طرديا بمعامل 0.72 في الاحتراق الوظيفي، وهو تأثير كبير قد يتفاجأ به من لا يعرف طبيعة المنطقة، إلا انه كان متوقعا، وذلك لان روح القبليية بين العمال مرتفعة جدا كما أن التوظيف أيضا يتم فيه مراعات الجانب القبلي، ولذلك فتأثير الجانب القبلي أدى إلى ارتفاع تأثير الإرهاب بين العاملين على الاحتراق الوظيفي.

نلاحظ أن بعد الإرهاب ضد المنظمة له تأثير عكسي جد ضعيف على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

للتأكد من صلاحية التقدير لابد من حساب مؤشرات النموذج وهي موضحة في

الجدول 8،

الجدول (8): نتائج تقدير علاقات التأثير بين أبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الإرهاب الخارجي	2.390	.176	13.601	***	
الإرهاب الخارجي ---> الاحتراق الوظيفي	.240	.041	5.894	***	
الإرهاب الداخلي	2.188	.161	13.601	***	
الإرهاب الداخلي ---> الاحتراق الوظيفي	.265	.042	6.283	***	
إرهاب الإدارة للعاملين	.794	.058	13.601	***	
إرهاب الإدارة للعاملين ---> الاحتراق الوظيفي	.517	.069	7.524	***	
الإرهاب بين العاملين	1.550	.114	13.601	***	
الإرهاب بين العاملين ---> الاحتراق الوظيفي	.721	.037	19.418	***	
الإرهاب ضد المنظمة	1.679	.123	13.601	***	
الإرهاب ضد المنظمة ---> الاحتراق الوظيفي	-.085	.046	-1.864	.062	

المصدر: مخرجات برمجية (AMOS, V.24)

من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.01 وبالتالي فهي معنوية، كما نلاحظ أن قيمة C R أكبر من 1.694 وبالتالي فالنموذج معنوي بكل أبعاده؛ أي أن:

- الإرهاب الخارجي يؤدي إلى زيادة الاحتراق الوظيفي.  
- تأثير الإرهاب الداخلي على الاحتراق الوظيفي للعمال لا يختلف كثيرا عن الإرهاب الخارجي.

- أن إرهاب العاملين يؤثر بدرجة كبيرة على الاحتراق الوظيفي، مما يبين ان ارتفاع عدم الإحساس بالعمال من طرف الإدارة فان ذلك يؤدي الى انخفاض مردوديتهم.

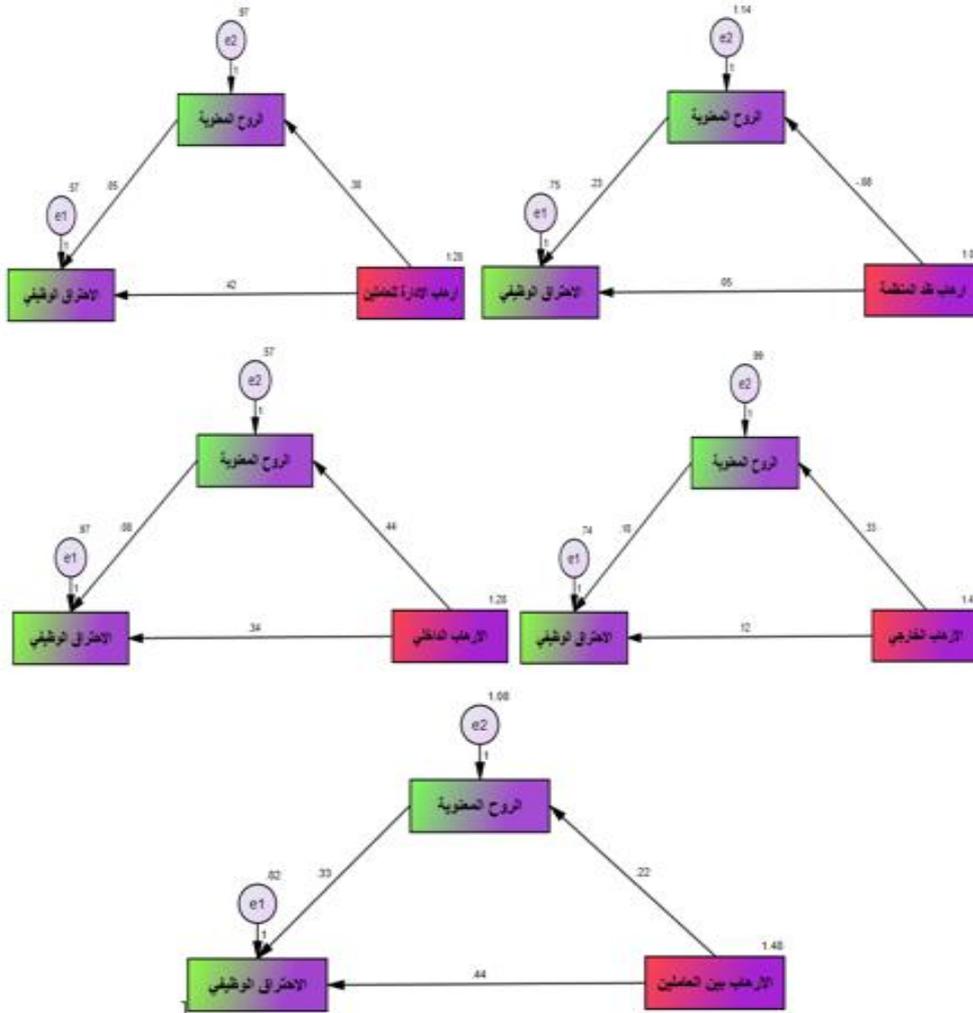
- أن الإرهاب بين العاملين يؤثر تأثيرا طرديا بمعامل 0.72 في الاحتراق الوظيفي، وهو تأثير كبير قد يتفاجأ به من لا يعرف طبيعة المنطقة، إلا انه كان متوقعا، وذلك لان روح القبليية بين العمال مرتفعة جدا كما أن التوظيف أيضا يتم فيه مراعات الجانب القبلي، ولذلك فتأثير الجانب القبلي أدى إلى ارتفاع تأثير الإرهاب بين العاملين على الاحتراق الوظيفي.

- بالنسبة للعلاقة التأثيرية بين الإرهاب ضد المنظمة والاحتراق الوظيفي غير معنوي.

9- اختبار أثر أبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي في ظل وجود متغير الروح المعنوية كمتغير وسيط بينهما (علاقة تأثير غير مباشرة): بغرض التحقق من فرضية التأثير غير المباشرة التي تشير إلى أن هناك علاقة تأثير الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي، في الروح المعنوية كمتغير ملطف بينهما، إلا أنه سيتم استخدام متوسط المحور كامل ومتوسط بعد التأثير المثالي الذي وجد أن تأثيره

معنوي،

الشكل (8): النموذج البنائي لأثر أبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي، في وجود الروح المعنوية كمتغير وسيط



المصدر: مخرجات برمجية (AMOS, V.24)

للتأكد من صلاحية التقدير لابد من حساب مؤشرات النموذج وهي موضحة في الجدول 9.

الجدول (9): نتائج تقدير علاقات التأثير بين أبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي في ظل وجود المتغير الوسيط (الروح المعنوية)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الروح المعنوية	<---	إرهاب الإدارة العاملين	.377	.105	3.595	***	
الاحتراق الوظيفي	<---	الروح المعنوية	.049	.092	.537	.591	
الاحتراق الوظيفي	<---	إرهاب الإدارة العاملين	.420	.087	4.804	***	
الاحتراق الوظيفي	<---	إرهاب الإدارة العاملين	.517	.069	7.524	***	
الروح المعنوية	<---	الإرهاب ضد المنظمة	-.081	.126	-.638	.523	
الاحتراق الوظيفي	<---	الروح المعنوية	.229	.098	2.343	.019	
الاحتراق الوظيفي	<---	الإرهاب ضد المنظمة	.053	.103	.512	.609	
الاحتراق الوظيفي	<---	الإرهاب ضد المنظمة	-.085	.046	-1.864	.062	
الروح المعنوية	<---	الإرهاب الداخلي	.439	.080	5.456	***	
الاحتراق الوظيفي	<---	الروح المعنوية	.084	.157	.537	.591	
الاحتراق الوظيفي	<---	الإرهاب الداخلي	.340	.125	2.716	.007	
الاحتراق الوظيفي	<---	الإرهاب الداخلي	.265	.042	6.283	***	
الروح المعنوية	<---	الإرهاب الخارجي	.326	.099	3.295	***	
الاحتراق الوظيفي	<---	الروح المعنوية	.177	.104	1.700	.089	
الاحتراق الوظيفي	<---	الإرهاب الخارجي	.117	.092	1.271	.204	
الاحتراق الوظيفي	<---	الإرهاب الخارجي	.240	.041	5.894	***	
الروح المعنوية	<---	الإرهاب بين العاملين	.217	.103	2.106	.035	
الاحتراق الوظيفي	<---	الروح المعنوية	.329	.105	3.145	.002	
الاحتراق الوظيفي	<---	الإرهاب بين العاملين	.437	.092	4.732	***	
الاحتراق الوظيفي	<---	الإرهاب بين العاملين	.721	.037	19.418	***	

المصدر: مخرجات برمجية AMOS, V.24

- نلاحظ أن المتغير الوسيط (الروح المعنوية) قد خفض بدرجة ضعيفة تأثير إرهاب الإدارة للعاملين على الاحتراق الوظيفي من 0.517 إلى 0.420 وهذا يعتبر تخفيضا معتبرا لان الروح المعنوية لدى العاملين منخفضة لا يخيم عليها التفاؤل.
- نلاحظ أن الإرهاب ضد المنظمة لا يؤثر على الاحتراق الوظيفي وذلك لانه مرتبط بعوامل خارجية كما أن العاملين هم أنفسهم لا يعطون صورة جيدة على مؤسسة في المجتمع نظرا لأنهم يرون انها تضع لهم العديد من الحقوق خاصة وان اغلب العمال يعانون من مرض الحساسية جراء الغبار الناجم عن المنجم، لذلك لم يؤثر المتغير الوسيط على العلاقة.
- اما بالنسبة لأثر الإرهاب الداخلي على الاحتراق الوظيفي نلاحظ أنه عندما تم اضافة المتغير الوسيط ارتفع أثر الإرهاب الداخلي على الاحتراق الوظيفي أي أن أثر المتغير الوسيط كان عكسيا وذلك لان الروح المعنوية المنخفضة لم تؤثر ايجابا.
- نلاحظ أن المتغير الوسيط (الروح المعنوية) قد خفض بدرجة ضعيفة تأثير الإرهاب الخارجي على الاحتراق الوظيفي من 0.240 إلى 0.117 وهذا يعتبر تخفيضا معتبرا لان الروح المعنوية لدى العاملين منخفضة لا يخيم عليها التفاؤل.
- نلاحظ أنه بالنسبة لمتغير الروح المعنوية قد خفض بدرجة معتبرة تأثير الإرهاب بين العاملين على الاحتراق الوظيفي من 0.721 إلى 0.437 وهذا يعتبر تخفيضا معتبرا لأن الروح المعنوية تعتبر جد مهمة خاصة في العلاقة بين العاملين خاصة وأن طبيعة العمال تعتبر جد خاصة لأنها في مجتمع قبلي تسوده الروح القبلية.

### ثالثا: خاتمة

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى:

- من خلال دراسة الاستبيان تم اخضاعه للأساليب الإحصائية التي تقيس صدق وثبات الاستبيان تبين أن الاستبيان يتميز بدرجة كبيرة من الصدق والثبات تسمح بدراسة الاستبيان.
- أدت ظاهرة القبلية العرقية الى رفع الإرهاب بين العاملين.
- عدم وجود منافسة للشركة لم يكن هناك إرهاب بين المنظمة.
- ارتفاع ظاهر الاحتراق الوظيفي نسبا في المركب المنجمي.
- يؤثر الإرهاب بين العاملين تأثيرا طرديا كبيرا بمعامل 0.72 في الاحتراق الوظيفي، أي ان ارتفاع الإرهاب بين العاملين يؤدي الى ارتفاع الاحتراق الوظيفي.
- لا يؤثر الإرهاب ضد المنظمة على الاحتراق الوظيفي وذلك لأنه لا يوجد إرهاب ضد المؤسسة باعتبارها الوحيدة.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين ربما يعود ذلك الى عدم تفاؤل من طرف العاملين.
- إضافة الروح المعنوية كمتغير وسيط لم يؤثر تأثيرا كبيرا على أثر ابعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي.

### قائمة المراجع

- (1)-<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> 01/02/2018
- (2)- علي جاسم محمد: المقاومة والارهاب في القانون الدولي، مجلة كلية الرافدين الجامعة، العدد 13 لسنة 2011 ص 9
- (3)- Reich, W.: 1998, Origins of Terrorism: Psychologies, Ideologies, Theologies, State of Mind (Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington, DC).p.3.
- (4)-Ipid, p.2.
- (5)- Cam Caldwell: “Organizational Terrorism” and Moral Choices – Exercising Voice When the Leader is the Problem, Journal of Business Ethics (2010) 97, p.160.
- (1)- مؤيد يوسف الساعدي ونداء صالح الشاهين: بناء مقياس الإرهاب التنظيمي في منظمات التعليم العالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 39، العدد 109، 2016، ص ص.129.130.
- (7)-<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/92427.pdf>2018 /01/11
- (8)-<https://al-ain.com/article/1401712018> /02/20
- (9)[http://www.gulfkids.com/ar/index.php?action=show\\_art&ArtCat=3&id=84](http://www.gulfkids.com/ar/index.php?action=show_art&ArtCat=3&id=84) 02018/02/20
- (10)-Adams, J. S. Towards an understanding of inequity. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 1963, p422
- (11)[https://www.researchgate.net/publication/325848283\\_athr\\_alaman\\_alwzyfy\\_ly\\_slwkyat\\_almwatnt\\_altnzymyt\\_llamlyn\\_fy\\_shrkat\\_alsyaht\\_almstryt\\_alrwh\\_almnwyt\\_kmtghyr\\_wsyt](https://www.researchgate.net/publication/325848283_athr_alaman_alwzyfy_ly_slwkyat_almwatnt_altnzymyt_llamlyn_fy_shrkat_alsyaht_almstryt_alrwh_almnwyt_kmtghyr_wsyt) 10/01/2018
- (12)-نايف علي عاصي: الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية دراسة ميدانية في- الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد24، 2009.
- (13)-سها بهجة محمد، بسام سمير الرميدي، أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط)،
- (14)-Ferguson, George ( 1981 ) , Statistic and Lysisin Psychology and Education, Mc Graw Hill, N.Y. 1981, P.104.
- (15)-محمود مهدي البياتي: تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، عمان، دار حامد للنشر، 2005، ص.59.