

**توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين<sup>1</sup>**

بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة

**Employing Organizational Virtuosity in Reducing the Emotional Exhaustion of Employees**

Analytical Research to A Sample Opinions from Teaching Staff in Educational Organizations in The Holy Governorate of Karbala

الباحث . زهراء جمال صبري أبو شكير

Zhra'a Jamal Sabri Abu-Shkeer

[Zahraajamal222@gmail.com](mailto:Zahraajamal222@gmail.com)

أ.م.د. حسين حريجة غالي الحسنوي

Ass. Prof. Dr. Husain Hariga Ghali

[husein.althasawi@uokerbala.edu.iq](mailto:husein.althasawi@uokerbala.edu.iq)

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

**المخلص :**

سعى البحث الى تحديد طبيعة علاقات الارتباط و التأثير بين الاستقامة التنظيمية و الاستنزاف الشعوري للعاملين ، انطلاقاً من مشكلة أساسية شُخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقات التأثيرية في المستوى الميداني، وقد جرى قياس متغير الاستقامة التنظيمية استناداً الى أنموذج (Cameron et al. , 2004) المؤلف من خمسة أبعاد هي (التعاون التنظيمي ، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية ،المغفرة التنظيمية )، وتم اعتماد أنموذج (Demerouti et al. ,2010) لقياس الاستنزاف الشعوري وهو متغير احادي البعد، و قد تم إختيار بعض المدارس الأهلية في محافظة كربلاء ميداناً للبحث عن طريق استمارة إستبانة وُزعت على (210) افراد من الملاكات التدريسية، و تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي وبعض الأحصاءات الوصفية و تحليل ارتباط (Spearman) و نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) و قد تم ذلك باستخدام البرامج الاحصائية (SPSS ; Amos) وقد توصل البحث الى عدة استنتاجات اهمها إن للاستقامة التنظيمية دوراً فاعلاً في الحد من الاستنزاف الشعوري للملاكات التدريسية في المدارس المبحوثة ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات المناسبة.

**Abstract**

The Research Objective Of Main Is To Determine The Nature Of The Relationship Between The Organizational Virtuosity And Emotional Exhaustion , Based On A Basic Problem Identified By Several Questions Including The Extent Of Understanding The Influential Relationships Between The Variables At The Field Level, The Organizational Virtuosity Variable Was Measured Based On The Model (Cameron et al. , 2004), Composed Of Five Dimensions (Organizational Optimism, Organizational Trust,

<sup>1</sup> بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (الدور المعيل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري ) .

Organizational Compassion, Organizational Integrity, Organizational Forgiveness), The Adoption Of A Model (Demerouti et al. ,2010) To Measure The Emotional Exhaustion, A One-Dimensional Variabl, Some Private Schools In Karbala Governorate Were Chosen As Research Fields Through A Questionnaire Distributed To (210) Members Of Their Teaching Staff, Was Done Use Of Confirmatory Factor Analysis , A Set Of Measures Of Statistical Descriptive , Rank Correlation Coefficient (Spearman), Structural Equation Modeling (SEM) , , These Methods Have Been Used By Statistical Software (SPSS ; Amos), The Research Has Reached Several Conclusions, The Most Important Of Which Is That Organizational Virtuousness Has An Effective Role In Reducing The Emotional Exhaustion Of Teaching Staff In The Schools Searched. The Research Concluded With A Number Of Appropriate Recommendations.

## المقدمة :

لعل من المفاهيم المهمة في علم النفس الايجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الافراد و المنظمات حظي مفهوم الاستقامة التنظيمية بالكثير من البحث والاهتمام بين منظري وباحثي حقلي المنظمة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، لما له من تأثيرات ايجابية على الصحة النفسية و الذهنية والبدنية و حتى الاجتماعية للعاملين ، فضلا عن انه يسهم في تحسين الاداء بشكل كبير و ازدياد الرضا الوظيفي و الانتماء لبيئة العمل و الألتزام و الأستقرار في المنظمة .و يعد الأستنزاف الشعوري من القضايا السلوكية الهامة التي بدأت تأخذ مؤخرا حيزا كبيرا من كتابات الأكاديميين والباحثين بسبب أثاره السلبية في المستوى الفردي و التنظيمي و الاجتماعي للافراد ، و التي من الممكن ان تنشأ بسبب غياب الاستقامة، و عليه فانه احد الأمور الاساسية التي يجب على المديرين والمنظمات مواجهتها وتقديم الحلول الناجحة لها للحد منها والقضاء قدر الإمكان عليها وصولاً إلى أداء متوازن يحقق الأهداف المخطط لها .

و لتحقيق ذلك تضمن البحث اربعة مباحث تحدد الغرض الاساسي منه ، اختص الاول بعرض التفصيل المنهجي بفقراته الاساسية ، اما الثاني فتناول الخلفية النظرية لمتغيرات البحث ، وذهب الثالث الى عرض نتائج البحث الميدانية واختبار الفرضيات ، في حين تضمن الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها .

## المبحث الأول الاطار المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الفقرات الأساسية لمنهجية البحث العلمي على وفق الآتي :

### اولا : مشكلة البحث :

يأتي البحث الحالي بوصفه امتدادا لطروحات النظرية والفكرية السابقة. فمع وجود إشارات في الدراسات السابقة إلى إن وجود الاستقامة التنظيمية يعمل على خلق قيم ايجابية داخل أي منظمة، إلا أنه من اللافت للنظر ندرة الدراسات التي حاولت دراسة العلاقة فيما بينها وبين الأستنزاف الشعوري للعاملين، ولاسيما في حدود البيئة التنظيمية للمدارس (الابتدائية و الثانوية)، لذا جاء البحث الحالي بوصفه محاولة لردم الفجوة المعرفية عبر دراسة العلاقة بينهما في مخطط فرضي

واحد. كما قد شُخصت مشكلة البحث ميدانيا في ضوء ما تبين من بعض المقابلات<sup>2</sup> مع بعض افراد الملاكات التربوية في المدارس الأهلية ، و وجود بعض ردود الفعل السلبية والتهكم تجاه اداراتهم بما يتعلق بتطبيقها لأبعاد الاستقامة التنظيمية ، وهذا يحتم الخوض في معالجة هذه المشكلة عن طريق دراسة هذه المتغيرات لبيان اهميتها والافادة منها لانها تسهم في ترشيد سلوكيات العاملين وتحفزهم على ممارسة السلوكيات الطوعية والتقليل من الضغوط النفسية لا سيما الاستنزاف الشعوري ، و يمكن ايجاز مشكلة البحث في عدد من التساؤلات وعلى النحو الآتي:

1. ما هو مستوى توافر متغيرات البحث في المدارس عينة البحث ؟
2. هل تدرك عينة البحث مدى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث ؟ وأي من أبعاد الاستقامة التنظيمية أكثر ارتباطاً بالاستنزاف الشعوري؟
3. هل تدرك عينة البحث مدى علاقات التأثير بين متغيرات البحث ؟ و أي من أبعاد الاستقامة التنظيمية أكثر تأثيراً في الاستنزاف الشعوري ؟

#### ثانيا : اهداف البحث :

إستناداً إلى تساؤلات هذا البحث المذكورة آنفاً، تنبثق عنها مجموعة من الأهداف تتمثل بما يأتي:

1. تشخيص مدى تبني المدارس عينة البحث للاستقامة التنظيمية و أبعادها.
2. تشخيص مستوى إنتشار الاستنزاف الشعوري في المدارس قيد البحث.
3. تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، و أي من أبعاد الاستقامة التنظيمية أكثر ارتباطاً بالاستنزاف الشعوري.
4. تحديد علاقات التأثير بين متغيرات البحث، و أي من أبعاد الاستقامة التنظيمية أكثر تأثيراً في الاستنزاف الشعوري.

#### ثالثا : اهمية البحث :

تتبع اهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة اذ بحسب اطلاع الباحثين على عدد من الدراسات السابقة لم يجدا أي دراسة قامت بدراسة العلاقة بين متغيري الاستقامة التنظيمية و الاستنزاف الشعوري في مخطط فرضي واحد ، وبذلك فإن البحث الحالي يأتي بوصفه محاولة أولى لردم الفجوة المعرفية بينها ، فضلاً عن تقديم تحليلاً للأفكار النظرية، التي تم تقديمها لدى عدد من الباحثين في مجال متغيرات البحث وكيفية الإستفادة منها ، فضلاً عن كونه تناول قطاع التعليم الأهلي الذي يعد من القطاعات الحيوية في البلد لما له من دور فاعل في إحداث تحولات علمية واجتماعية واضحة في المجتمع بسبب ازدياد الأقبال عليه في الوقت الحالي ، فضلاً عن إن نتائج علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث والتي سيتم التوصل اليها من الممكن ان توجه انظار ادارات المدارس المبحوثة بضرورة الاهتمام بالجانب النفسي عند التعامل مع ملاكاتها التدريسية عن طريق تطبيق اجراءات الاستقامة ونشر ابعادها ضمن الثقافة التنظيمية للمدارس عينة البحث، كما تظهر اهمية البحث عن طريق تشخيص مستوى الاستنزاف الشعوري لدى الملاكات التدريسية و الذي يهدد مستقبل المدارس و استقرارها و تشخيص اسبابه و سبل العلاج للحد منه .

<sup>2</sup> يعرض ملحق (2) جدول بالمقابلات التي أجراها الباحثان

## رابعاً : فرضيات البحث :

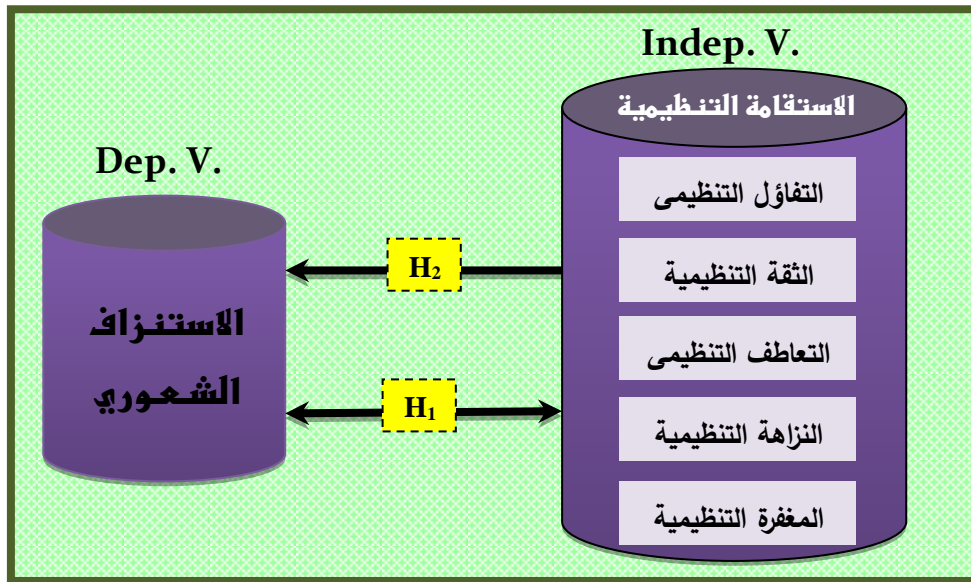
من أجل إيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه, تم صياغة الفرضيات الرئيسية الآتية:

1.الفرضية الرئيسية الاولى:ترتبط الاستقامة التنظيمية بأبعادها بعلاقة عكسية ذات دلالة معنوية مع الاستنزاف الشعوري للعاملين.

2. الفرضية الرئيسية الثانية : ان تبني الاستقامة التنظيمية بأبعادها يؤثر عكسيا و ذو دلالة معنوية في الاستنزاف الشعوري للعاملين.

## خامساً : مخطط البحث

يوضح المخطط الفرضي مجمل التصورات المرسومة لتوليفة العلاقات التي تربط متغيرات البحث واتجاه هذه العلاقات من المتغيرات المؤثرة الى المتغيرات المتأثرة , ومن ثم جرى صياغة مخطط البحث الفرضي ليوضح طبيعة هذه العلاقات واتجاهها , وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحثين

سادساً : التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث ومقاييسها

## 1. الاستقامة التنظيمية : Organizational Virtuosity

هي عبارة عن منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تنال القبول مجتمعيًا ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفاوض و الثقة و التعاطف و النزاهة و المغفرة بالشكل الذي يطمح به الافراد لأنفسهم وغيرهم والرغبة في المعاملة بالمثل فضلا عن تبني هذه السلوكيات وادامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعيا لخلق السعادة والرفاهية للآخرين . و يتضمن هذا المتغير خمسة أبعاد فرعية هي :

- أ- **التفاؤل التنظيمي** : قدرة نفسية إيجابية فريدة من نوعها تحفز ذاتيا العمليات التي قد يكون لها تأثير في الافراد و تعزز الأداء الوظيفي والمواقف المرغوبة في العمل.
- ب- **الثقة التنظيمية** : توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة .
- ج- **التعاطف التنظيمي**: عمليات مختلفة في المنظمة يعتمد على الملاحظات والمشاعر والأفعال المترابطة ويخضع لديناميكيات غير خطية وحلقات ردود فعل تؤثر في شكل الاستجابة ويصبح إنجازا جماعيا فعلا عندما تتظافر الإجراءات الفردية بنشر الاهتمام بالآخرين و له تأثيرات ثانوية مثل رفع مستوى الفاعلية في مواجهة التحديات .
- د- **النزاهة التنظيمية**: هي ظاهرة اجتماعية داخل المنظمات لا تتضمن فقط الاتساق بين المبادئ والأفعال وإنما التمسك بالمبادئ المقبولة عقلياً ، ومن ثم هي معيار التفوق الأخلاقي الشخصي وقيمة علائقية تزرع قوتها في الفرد عن طريق عملية تفاعلية للحوار والنقاش والمشاركة مع الآخرين.
- هـ- **المغفرة التنظيمية**: عملية داخلية تتطلب الشجاعة الفردية التي تحول معنى الحدث الصادم إدراكيا وعاطفيا وروحيا وسلوكيا فضلا عن تعزيز قدرة التخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ واستعادة العلاقات التعاونية بين الافراد في مكان العمل .

## 2. الاستنزاف الشعوري : Emotional Exhaustion

هو عبارة عن رد فعل سلبي للأفراد نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل ما يؤثر في أدائهم للمهام الموكلة اليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأنفسهم والآخرين من جهة أخرى.

ويوضح الجدول (1) المقاييس التي تم اعتمادها في تحديد الابعاد الفرعية لمتغيرات البحث ومعامل الثبات لها .

### الجدول (1) : متغيرات البحث ومقاييسها

ت	المتغيرات		المقياس	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha للمتغير
	الرئيسية	الفرعية			
1	الاستقامة التنظيمية OV	التفاؤل التنظيمي	Cameron et al. , 2004	3	0.866
		الثقة التنظيمية		3	
		التعاطف التنظيمي		3	
		النزاهة التنظيمية		3	
		المغفرة التنظيمية		3	
2	الاستنزاف الشعوري EE	-	Demerouti et al. , 2010	8	0.922

المصدر : من إعداد الباحثين

سابعاً: نطاق البحث وحدوده :

1. **الحدود المكانية** : الحدود المكانية للبحث فتمثلت بعدد من المدارس الأهلية ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددها ثمان مدارس كمجتمع للبحث .

2. الحدود الزمانية : تتمثل بمدة جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالجانبين النظري و العملي للبحث التي امتدت من (2017/9/20) إلى ( 2018/ 8/ 20) . ومن ضمنها مرحلة إختبار أداة القياس وتوزيعها وجمعها وصولاً إلى الانتهاء منها وتأشير نتائجها .

### ثامنا: مجتمع وعينة البحث :

جرى اعتماد منظمات تعليمية خاصة متمثلة بـ ( بعض المدارس الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة ) كأحد القطاعات الخدمية الفعالة في المجتمع، وملاكاتها التربوية يمثلون مجتمع البحث والبالغ عددهم ( 325 ) فرداً كما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) - المعلومات الأساسية للمدارس عينة البحث حتى نهاية العام الدراسي (2017 - 2018)

ت	اسم المدرسة	عام التأسيس	عدد الملاك التدريسي
1	التكامل الأهلية المختلطة	2007-2006	27
2	الوارث الابتدائية النموذجية للبنين	2015-2014	70
3	الوارث الابتدائية النموذجية للبنات	2015-2014	70
4	ث. الصالحات الأهلية للبنات	2015-2014	23
5	التميز الدائم الأهلية المختلطة	2016-2015	11
6	النسور الابتدائية الأهلية المختلطة	2016-2015	35
7	ث. أسباط الوارث النموذجية للبنين	2016-2015	50
8	ث. ريحانة الوارث النموذجية للبنات	2016-2015	39

المصدر : من إعداد الباحثين في ضوء المعلومات التي جمعت من ادارات المدارس انفاً

و لغرض تحديد حجم العينة المناسب للبحث الحالي قد جرى الاعتماد على جداول تحديد العينة لـ (Sekaran,2003:294) ومن ثم فأن حجم العينة المناسب لمجتمع البحث الحالي والبالغ(325) فرداً من الملاكات التربوية هو (177)، و لضمان الحصول على هذا العدد قام الباحثان بتوزيع (225) استبانة ، و بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (214) استبانة اي بنسبة (95.1%) وكان عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل الاحصائي (4) بنسبة (2%) و بذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (210) استبانة اي بنسبة (98%) بحسب الاستبانات المسترجعة ، والجدول (3) يوضح الخصائص العامة لعينة البحث .

الجدول (3) : خصائص عينة البحث

سنوات الخدمة			العنوان الوظيفي		المؤهل العلمي			الفئة العمرية			النوع الاجتماعي	
13 سنة فأكثر	7-12	6 سنة فأقل	معلم	مدرس	شهادات عليا	بكالوريوس	دبلوم	41 سنة فأكثر	31-40	30 سنة فأقل	أنثى	ذكر
2	2	206	108	102	13	171	26	27	48	135	136	74
210			210		210			210			210	

المصدر : من إعداد الباحثين

تاسعاً : ادوات البحث :

1. ادوات الجانب النظري:تمثلت في الكتب والابحاث والرسائل والاطاريح والدوريات,وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
2. ادوات الجانب الميداني : تم اعتماد عدداً من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب :
- أ- المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث و مديري المدارس المبحوثة بهدف التعرف على آراءهم بخصوص متغيرات البحث و كذلك توضيح فقرات الاستبانة عن طريق الإجابة عن الاستفسارات التي تطرح لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .
- ب- استمارة الاستبانة : اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة , وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح , وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة في جميع المقاييس والمرتب من عبارة (أتفق تماماً - لا أتفق تماماً) و بمدى استجابة (5-1) ، علماً ان أغلب فقرات الأستبانة ايجابية وبعضها سلبية ذات اتجاه معكوس (5-1) تم تثبيتها اعتمادا على اصل المقاييس العالمية المعتمدة في قياس المتغيرات .

عاشراً : أدوات التحليل و المعالجة الاحصائية :

- أُعمدت عدة أساليب للتحليل و المعالجة الأحصائية اللازمة لأختبار فرضيات البحث وهي كالأتي :
1. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
  2. الادوات الاحصائية الوصفية : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي و الاهمية النسبية .
  3. معامل ارتباط الرتب (Spearman) : لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر.
  4. تحليل الانحدار المتعدد باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) : لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات .
- و قد نفذت هذه الاساليب باستخدام البرامج الحاسوبية (Amos V. 23)(SPSS V. 25)(Microsoft Excel 2010) .

## المبحث الثاني

### الخلفية النظرية لمتغيرات البحث

يتضمن هذا المبحث إطاراً نظرياً عن متغيرات البحث و التي يجري عرضها تباعاً عن طريق محورين ، تضمن الأول عرضاً معرفياً عن الاستقامة التنظيمية وابعاد قياسها ، في حين تناول المحور الثاني العرض الفكري للاستنزاف الشعوري و كما يأتي :

**أولاً : الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness :**

1. مفهوم الاستقامة التنظيمية :

تعد الاستقامة من المصطلحات القرآنية التي تناولتها آيات كثيرة و بصيغ مختلفة في القرآن الكريم ، وأكدها عشرات الاحاديث و الروايات التفسيرية المروية عن النبي (ص) وأهل بيته(ع) . و تعود جذور الاستقامة الى الكلمة اللاتينية "Virtus" بمعنى " قوة " او "تميز" وقد وصفها أفلاطون و أرسطو بأنها رغبات وأفعال تنتج الخير الشخصي والاجتماعي (Cameron et al. , 2006 :251) .

و قد أولت البحوث العلمية اهتماما ضئيلا بالاستقامة ولاسيما في المنظمات (Manz et al. , 2011 : 285) . فقد كان هناك القليل من الدراسات النظرية في التعبير عن الاستقامة وآثارها في المنظمات ، في حين غابت إلى حد كبير عن البحوث العملية في الدراسات التنظيمية (Shekari et. al.,2011:11). ويعود ذلك لعدة اسباب ابرزها النظرة التقليدية للاستقامة اذ ينظر إليها على أنها ثقافة محددة ترتبط بالتعاليم الدينية أو الأخلاقية وعدم العلاقة العلمية (Payne et al. : 233 ، 2013 ). إضافة الى ذلك فإن دراسة الظواهر السلبية تلقى اهتماماً أكثر من الظواهر الإيجابية في المنظمات (Cameron et al. , 2004:3).

ويجري تعزيز الاستقامة بصورة متزايدة في أدبيات الإدارة بعهدّها موضوعا لا غنى عنه (Cameron et al. , 9 : 2008) . بسبب التغير الجذري في عالم الأعمال فلم تعد العديد من المنظمات مهتمة بالأرباح فقط ، ولكنها بدلاً من ذلك بدأت تهتم بالقيم (Kotler & Lee, 2005:82). كما اكد (Zabihi et al. , 2014 : 164) على ان ازدياد الفضائح الاخلاقية والمالية التي تعرضت لها المنظمات في السنوات الاخيرة كان سبباً اساسياً في التحرك نحو إعادة النظر في دور الاستقامة والاهتمام بها ضمن الاطر التنظيمية .

وقد وضعت الاستقامة التنظيمية أولاً والمشار إليها في الأدب لدى الباحث (Kim Cameron) (Singh&Buitendach,2014:8) . اذ بدأت الاشارات الاولى للمصطلح على يديه منذ عام (2003) عندما اشار الى ان الاستقامة التنظيمية احد المفاهيم المهمة في علم النفس الايجابي التي يمكن تضمينها في أنشطة الافراد ، العمل الجماعي ، خصائص الثقافة او عمليات المنظمة (Cameron et al. , 2003 : 3) .

يتضح ما تقدم ان مفهوم الاستقامة التنظيمية لاقى الكثير من البحث والاهتمام بين منطري وباحثي حقل المنظمة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة ،ومن ثم فإن الباحثين اختلفوا فيما بينهم في تحديد مفاهيم الاستقامة التنظيمية و ذلك تبعاً لتوجهاتهم و طبيعة دراساتهم فضلا عن الرؤيا التي ركز عليها كل منهم و الجدول (4) يوضح بعض الجهود المعرفية التي توصل اليها الباحثين فيما يتعلق بمفهوم الاستقامة التنظيمية :

#### الجدول (4) مفاهيم الاستقامة التنظيمية

ت	المصدر	المفهوم
1	Cameron et al. : 3 ، 2004	مجموعة من الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية، أو العمليات التي تمكن من نشر وإدامة سلوك الاستقامة في المنظمة.
2	Ribeiro&Rego, 2009:1103	الارتقاء ورفع سلوك اعضاء المنظمة .
3	Shekari , 2011 : 11	الصفات التي تحقق أفضل تميز للموارد البشرية وهي نوعية القوة النفسية، القدرات الأخلاقية، أو قوة الإرادة التي تعزز القدرة على التحمل في مواجهة التحديات .
4	Fernando&Almeida,2012:566	شكل من اشكال التميز الفردي التي يمكن ان تعزى للمنظمات وليس للافراد فقط .
5	Abedi et al., 2014: 119	تتضمن ابعاد الهياكل التنظيمية بما في ذلك العادات الجيدة وبعض العمليات مثل الرحمة والنزاهة والتسامح والثقة على المستويين الفردي والجماعي وتعد قيمة معينة وهي مصدرا للهوية وفخر لأعضاء المنظمة .



6	غالي و عبد الله 2015:274	مجموعة من السلوكيات والفضائل الايجابية ذات الاثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وافعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل , الثقة , التعاطف , النزاهة , والمغفرة في التعامل مع الاخرين وترجمتها الى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة واقسام المنظمة .
7	التميمي ، 2015 : 72	قيمة اساسية من قيم المنظمة التي يمكن ان يتحلى بها القائد في عالم الاعمال المعاصر الذي يتطلب اكثر من اي وقت مضى افراد يتوخون العدل والاستقامة وقلوبهم ملؤها الحب لجميع البشر فمن دونها لا يمكن تحقيق اي نجاح حقيقي وللاستقامة سلوكيات لا بد من الاستمرار بها من جيل الى اخر لتحقيق النجاح المستدام
8	Asad et al. , 2017 : 37	الحالة العليا لشؤون العاملين في المنظمة هذه الحالة العليا هي محددة للبشر، وهي تتألف من عناصر القوة والديناميكية، النشاط، الحيوية والفاعلية وانها توفر معنى لعمل الفرد .

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على الادبيات المذكورة .

وبعد اطلاع الباحثين على اراء الكتاب و الباحثين يمكن تحديد مفهوم الاستقامة التنظيمية بانها تشير الى منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تنال القبول مجتمعيًا ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها المتمثلة بالتفاؤل و الثقة و التعاطف و النزاهة و المغفرة بالشكل الذي يطمح به الافراد لأنفسهم وغيرهم والرغبة في المعاملة بالمثل فضلا عن تبني هذه السلوكيات وادامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعياً لخلق السعادة والرفاهية للأخرين .

## 2. أهمية الاستقامة التنظيمية :

توجه الاستقامة التنظيمية الأفراد ليصبحوا مواطنين أفضل ،أكثر مسؤولية وتساعد في وجود أفضل لأخلاقيات العمل ( Seligman ,2002: 2).و تشير الدلائل المستجدة إلى أن الاستقامة قد توفر ساحة هامة للقادة لتعزيز أداء منظماتهم ، وتشير هذه الأدلة أيضا إلى أن المنظمات المستقيمة تفوق بشكل ملحوظ المنظمات الطبيعية في الأداء ( Ziapour et al. ) 1443 : 2015 ). كما ترتبط الاستقامة التنظيمية بالنتائج الإيجابية وليس مجرد غياب النتائج السلبية، وتنتج الطاقة الإيجابية في النظم، وتمكن النمو والحيوية في الافراد وكذلك تحفز على زيادة احتمال الأداء الاستثنائي ( Singh & Buitendach ,2014:9). كما و تعد كعامل حاسم لنجاح المنظمات اذ أنها تساعد المنظمات على تجنب الأخطاء ، كما تبني الثقة في الموظفين (Ugwu,2012:189). و اكد(Kooshki & Zeinabadi , 2015 : 564) على ان الاستقامة التنظيمية تؤثر ايجابياً في تعزيز الالتزام التنظيمي ومن ثم التأثير الايجابي في سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك التأثير في اتجاهات العمل. هذا واكد (Ramlal et al. ,2014 : 152) الى ان الاستقامة تقود الى بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تؤثر في الرضا الوظيفي والاداء . ويرى (Shekari , 2011 : 12) ان الاستقامة تعزز من استيعاب الابتكارات في مكان العمل ما يؤدي الى ارتفاع مستوى الربحية بسبب تعزيزها لابتكار الموظفين ، و توسيع نطاق رأس المال الاجتماعي . و كذلك اشار (Searle & Barbuto,2011:114) الى ان الشعور بالعمل في المنظمة المستقيمة يشجع الموظفين على العمل ليس فقط للحصول على المكافآت المالية أو التقدم الوظيفي، ولكن أيضا للإشباع الشخصي "القيام بعمل جيد" و إن تبني سلوكيات الاستقامة هو وسيلة لأداء مثل هذا العمل الجيد. كذلك ان الاستقامة التنظيمية تتجاوز مجرد فائدة المصلحة الذاتية بل تهدف الى خلق قيمة اجتماعية تتجاوز الرغبات الى افعال ، فالمنظمة المستقيمة يمكن أن

- تلهم أعضائها ليكونوا أكثر إستقامة ما هي عليه ( Vallett , 2010 : 131 ). كما أن الاستقامة التنظيمية تقود المنظمات إلى مستويات اعلى من المسؤولية الاجتماعية (Shimek et al. ,2015:144) .
- و تأسيسا على ما تقدم يمكن تحديد اهمية الاستقامة التنظيمية كونها :
- أ- تنتج طاقة إيجابية في المنظمة، وتزيد النشاط والحيوية لدى الموظفين .
- ب- تعمل كقوى معيارية قوية لتشكيل مواقف الموظف وسلوكه فهي تعتبر القوة الداخلية التي تدفع الفرد للسلوك الجيد و تزيد الرضا الوظيفي وترفع الروح المعنوية للموظفين.
- ج- تحفز الموظفين على العمل معا وتطوير أنفسهم عن طريق تنمية الشعور بالمسؤولية والشعور بالشرف وذلك يؤدي الى إطلاق العنان لطاقتهم الإيجابية .
- د- تؤدي الى الزيادة في السلوك المؤيد للمجتمع .

### 3. أبعاد الاستقامة التنظيمية :

قدم الباحثون وفي سبيل توضيح رؤيتهم للاستقامة التنظيمية عددا من الانموذجات التي توضح كيفية تحقيقها وما هي مكوناتها والعوامل التي تؤثر فيها وبذلك فان دراسة وتحديد ابعاد الاستقامة التنظيمية تستلزم عرض اراء الباحثين وتفحصها بهدف اختيار افضلها لقياس الاستقامة التنظيمية على المستوى الميداني ، اذ حدد ( Cameron et al. , 12 : 2004) خمسة أبعاد اساسية للاستقامة التنظيمية هي (التفاؤل التنظيمي،الثقة التنظيمية،التعاطف التنظيمي،النزاهة التنظيمية ،المغفرة التنظيمية ) .و ان أبعاد الاستقامة التنظيمية التي انبثقت عن دراسة(Vallett ,2010 :134) هي(الخير،الغرض العميق،التعاطف ، التفاؤل ، السعادة ، النزاهة ) . في حين ذهب ( Zamahani et al.,2012: ) الى تحديد خمسة أبعاد اساسية تمثل المحرك الأساس لتعزيز سلوكيات الاستقامة التنظيمية هي(القيادة ،الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل والعمليات ،رعاية المجتمع) .

وفي ضوء ما سبق يجد الباحثان ان هناك تقارباً كبيراً في وجهات نظر الباحثين في مجال تشخيص ابعاد الاستقامة التنظيمية و تكرار اقتراح الكثير منها في محاولاتهم البحثية ،و بذلك انصب اختيار الباحثين على انموذج ( Cameron et al. , 2004 ) في البحث الحالي كونه يعد اول انموذج تم بناءه لقياس ابعاد الاستقامة التنظيمية ، و قد تم اعتماده في العديد من الدراسات ، وبذلك يكون قد طبق في بيئات مختلفة، فضلا عن كونه يشتمل على متغيرات سلوكية مهمة من شأنها احداث اثر كبير في مكان العمل ، وسيتم توضيحها لبيان اثرها في سلوك الفرد :

#### أ- التفاؤل التنظيمي Organizational Optimism :

التفاؤل أحد البنى الأساسية لحركة علم النفس الإيجابي (Seligman ,2002:6) . و التفاؤل قوة إيجابية جدا في مكان العمل و يعرف كمجموعة من التوقعات الإيجابية وفقا لتصور الافراد الذين يتوقعون بشكل عام انه سيكون لديهم نتائج جيدة أكثر من السيئة ( Malik , 2013 : 2 ) . و افترض ( Smith et al. , 2013 : 416 ) أن التفاؤل أسلوب توضيحي يزيد من فرص النجاح في العديد من المجالات لأنه يؤدي إلى مزيد من الإصرار والصمود . و أفاد ( McNulty & Fincham , 2012 : 103 ) بأن التفاؤل مرتبط بانخفاض التوتر والاكنتاب بين الافراد فضلاً عن ذلك أن التفاؤل والتوقعات المتعلقة بالنتائج المرغوبة قد ارتبطت بشكل إيجابي بالرفاه الفردي . و اشار ( Beheshtifar

الى ان التفاؤل يعطي إسناد إيجابي نحو النجاح في الحاضر والمستقبل. و التفاؤل هو شرط للتعامل مع جميع أنواع ضغوط العمل، مثل التغيير التنظيمي ، وقد تم العثور على علاقة إيجابية بين تفاؤل الموظفين وأدائهم، والسعادة والرضا ( Paolillo et al ., 2015 : 1698 ؛ Panchal et al ., 2016:2).

#### ب- الثقة التنظيمية **Organizational Trust** :

الثقة هي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة (Vineburgh, 2010 : 6) . و إن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد و المنظمات كونها بناء متعدد الأبعاد ، ذو ابعاد فعالة ومدركة تتعامل مع قضايا مثل إمكانية الاعتماد ، الاستقامة ، وكفاءة الطرف الآخر (Aamir & Finian, 2013:400). وهي تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلاً عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة (Mika & Riikka, 2011:874) . كما تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ( الخفاجي ,2012 : 17) .

#### ج- التعاطف التنظيمي **Organizational Compassion** :

التعاطف هو سمة إنسانية محددة تتطوي على قلق الفرد على الآخرين و يُعد أحد أهم أسس الحياة الأخلاقية (Cameron et al. , 2006 : 254) . و ان اغلب الدراسات في علم النفس صورت التعاطف كحالة من الشعور ، و على النقيض من ذلك فالدراسات التنظيمية تصور التعاطف بأنه عملية ديناميكية بين الأفراد أو مجموعة من العمليات الفرعية التي تتطوي على اثنين أو أكثر من الأفراد التي يتم تفعيلها عن طريق ملاحظة المعاناة الإنسانية ( Atkins & Parker, 2012 : 534) . و أن التعاطف يربط الافراد نفسياً ما يؤدي إلى ايجاد علاقة أقوى بين زملاء العمل و قد ينشأ هذا الارتباط لأن التعاطف يولد الثقة، فضلاً عن أن التعاطف في العمل يؤثر أيضاً في الشهود والمارة ، اذ ان مشاهدة المواجهات الرحيمة يولد مشاعر الفخر بالطريقة التي يتصرف بها الافراد في المنظمة (Dutton et al. , 2007 : 113) . وقد يعززون هذا التصرف ما يشجع الافراد على العمل أكثر من أجل الصالح العام ( Boyatzis et al. : 13) . كما قد يميل اغلب الافراد الذين شهدوا التعاطف إلى اتخاذ إجراءات عقابية أقل ضد الآخرين (Flaxman & Bond , 2010 : 816) .

#### د- النزاهة التنظيمية **Organizational Integrity** :

ارتبط مفهوم النزاهة التنظيمية بالقيم الاخلاقية وان عملية المزج بين القيم والنزاهة اعطت قوة للمنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة (Polowczyk , 2017:2) . اذ اشار ( Rendtorff, 2011:73 ) الى ان المنظمات كلما كانت تنتهج الفلسفة الاخلاقية فان هذا يقودها الى النزاهة التنظيمية ذلك أن القيم الاخلاقية الايجابية هي التي تقود الى منظمة نزيهة. و يرى ( الطائي واخرون، 2017:284) بان النزاهة التنظيمية تعد عملية امتداد للقيم الاخلاقية الايجابية والتي تنعكس على اعمال المنظمة واطهار المبادئ المقبولة من حيث القيم والاخلاق والتي تسهم في قيادة المنظمة ونبذ كل السلوكيات التخريبية والتي تسهم في تغذية الفساد الاداري وذلك عن طريق ايجاد الية تتضمن الحوار وحل المشاكل

واخراج المنظمة الى العلن بكونها منظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن ووفق المعايير الاخلاقية السائدة . و اشار (Santoro, 2003: 410) الى انها المدخل الذي يؤكد على تجنب السلوكيات غير المرغوب بها او غير القانونية والالتزام بالمعايير الاخلاقية لاداء المهمة.

#### هـ - المغفرة التنظيمية **Organizational Forgiveness** :

المغفرة هي الرغبة في التخلي عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك غير المبال تجاه من يضر بنا بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه (Campbell , 2017 : 3) . و يرى (Scott, 2010 : 22) المغفرة بأنها عملية قصدية وطوعية مدفوعة بقرار متعمد من الفرد بأن يغفر . و للمغفرة التنظيمية أهمية كبيرة في مكان العمل اذ تعد استراتيجية لحل النزاعات واستراتيجية لإعادة بناء التعاون للموارد البشرية (Palanski,2012: 277) . كما انها ظاهرة متصلة بالعدالة ، وكجزء من عملية تقليل الأخطاء في المنظمات ( Saunders, 2011 : 132 ) . ويعتقد (Kymenlaasko, 2012: 441) بانها تعتبر وسيلة لإصلاح العلاقات في مكان العمل حيث يمكن أن تخفف من حدوث الاتصالات السلبية ، و كذلك تساعد القادة على تطوير مستوى مناسب من القيادة المتسامحة .

#### ثانياً : الاستنزاف الشعوري **Emotional Exhaustion** :

##### 1. مفهوم الاستنزاف الشعوري :

يعد الاستنزاف الشعوري احد العوامل الحرجة في تشكيل وتكوين السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمات فضلا عن السلوك الاجتماعي والنفسي لهؤلاء الافراد اذ أشار (Ladebo & Awotunde,2007:87) الى ان الاستنزاف الشعوري متأصل في المنظمات الحديثة ، ويبقى من الظواهر الثابتة في مكان العمل .و أكد (Edmondson,2008:25) على أهمية دراسة الاستنزاف الشعوري في مجال السلوك التنظيمي وذلك لآثاره السلبية في الموظفين والمنظمة على حدٍ سواء . وفي السياق ذاته يرى (Knudsen et al., 2008: 387) ان الاستنزاف الشعوري قضية مهمة في حد ذاتها وذلك لجدل العديد من الباحثين بأن الاستنزاف الشعوري هو البعد الأكثر أهمية للظاهرة الأكبر المتمثلة في الاحتراق النفسي للموظف ، فضلا عن ارتباط الاستنزاف الشعوري بالنتائج الصحية السلبية والانخفاض في الأداء الوظيفي ، كما ان هناك أدلة على أن الاستنزاف على المستوى الفردي قد يصبح ظاهرة على مستوى المنظمة من حيث امكانية انتشاره إلى الموظفين الآخرين . وهذا ما ذكره (Neill & Xiao,2010:652) من أن الاستنزاف الشعوري يمكن أن يمتد من الموظفين في الخطوط الأمامية إلى الموظفين في المناصب الإدارية ، تتطلب المعرفة والدراية بموضوع الاستنزاف الشعوري الوقوف على المفاهيم المطروحة لدى الباحثين حوله كمحاولة لإتمام الرؤيا عن الموضوع وفهم مضامينه تلك التي عكست افكار وتصورات خاصة للباحثين جاءت نتيجة الجهود التي بذلت في هذا المجال، والتي سنذكر أبرزها في الجدول (5) :

## الجدول (5) - مفاهيم الاستنزاف الشعوري

ت	المصدر	المفهوم
1	Maslach et al,2001:403	هو ليس شيئاً يواجهه الفرد ببساطة بل يدفعه الى ابعاد نفسه شعوريا عن العمل وبإدراك ذلك منه .
2	Grandey, 2003:88	هي حالة استنفاد طاقة العامل ونقص الموارد العاطفية الناتجة عن التفاعل مع الآخرين و يتميز بالتوتر والإجهاد وعواطف العمل المنخفضة للغاية ونقص المساهمة العقلية.
3	Paulsen et al.,2005:465	رد فعل الفرد على الضغط تجاه المطالب الاجتماعية في مكان العمل.
4	Melamed et al. ,2006 :330	الشعور بأن المرء يفتقر إلى الطاقة اللازمة للاستثمار في العلاقات مع الأشخاص الآخرين في العمل .
5	Maslach&Leite 2008:501	حالة من الانفعالات العاطفية والعقلية الناتجة عن الإجهاد المستمر الذي يؤدي إلى ارتفاع تبديد الشخصية والنضوب (الاحتراق النفسي) .
6	Baba et al,2009:25	حالة مزمنة من نضوب المشاعر او الاجهاد النفسي الناتج عن التعرض المتكرر لضغوط العمل ويرتبط باعراض متزامنة متمثلة بالقلق و التعب والشكاوى النفسية والبدنية والكآبة المرتبطة بالعمل .
7	Rubino et al. ,2013 : 74	رد الفعل الاساسي الناتج عن الإجهاد و الشعور بزيادته واستنزاف لموارد الفرد .
8	Fernández et al. , 2017 : 44	حالة تربط بين عبء العمل والإرهاق والرضا الوظيفي المنخفض.

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على الادبيات المذكورة

وفي ضوء القراءة المستفيضة للموضوع ومفاهيمه سعى الباحثان الى وضع مفهوم للاستنزاف الشعوري بأنه رد فعل سلبي للأفراد نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل ما يؤثر في أدائهم للمهام الموكلة اليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأنفسهم والآخرين من جهة أخرى .

## 2. اسباب الاستنزاف الشعوري :

ينبثق الاستنزاف الشعوري عندما يعمل الفرد بانتظام تحت الضغط الناتج عن التفاعلات الشخصية وظروف العمل (Wu & Hu,2009:999). و اشار (Kanten & Yesiltas, 2015:1369) الى ان الاستنزاف الشعوري ناتج عن حالة من الاكتئاب والافتقار الشعوري والضغط البيئية السائدة و هناك سببان معقدان يؤديان إليه اولهما الاضطراب الوظيفي المتزايد الذي يمكن أن ينتج عنه التناثر الشعوري و الاخر هو استنزاف الموارد العقلية عن طريق جهود عملية التنظيم الشعوري . إذ أكد (Li et al. ,2017 :23) على إن العديد من الموظفين في الخطوط الأمامية يشعرون بمستويات أعلى من الاستنزاف الشعوري بسبب طبيعة وظائفهم . كما إن التمر في مكان العمل ينطوي على سلوك سلبي طويل الأمد ومستدام يثبته بعض الافراد على الآخرين و يعد حدث عمل سلبي يمكن أن يسبب أعراض التوتر والقلق والخوف والاكتئاب ما يؤدي الى الاستنزاف الشعوري للفرد المستهدف ( Jonsson et al., 2017:475). وأكد (Hall et

239:2010, al.) على وجود علاقات متبادلة بين صراعات العمل والأسرة والاستنزاف الشعوري بحيث تؤدي الصراعات إلى الاستنزاف. فضلا عن أن ضغط العمل يتطلب من الموظفين استثمار موارد شخصية كبيرة وعليه سيكون لدى الموظفين موارد شخصية أقل للتعامل مع متطلبات العمل الشاقة ومن ثم هؤلاء الموظفين يواجهون مستويات عالية من الاستنزاف الشعوري (Boekhorst et al., 2017:897). ويرى (Kanten & Yesiltas, 2015:1369) ان بعض العوامل مثل المتغيرات الديمغرافية والشخصية والدعم الاجتماعي لها دور في مشاعر الاستنزاف. فيما أشار ( Nasrin & Shahbazi, 2013:641 ) الى أن خصائص مكان العمل تؤثر في الشعور بالاستنزاف اذ يمكن للمنظمات إنشاء ظروف في مكان العمل تعطل في تلبية احتياجات الموظفين الأساسية ما يؤدي إلى دوران الموظفين بسبب الاستنزاف الشعوري . و لاحتظ (Nauman et al., 2018:4) ان تعرض المرؤوسين للقيادة الاستبدادية يؤدي إلى استنزاف طاقتهم وزيادة الاستنزاف الشعوري وتناقص الرضا عن الحياة .و في الصدد ذاته أكد (Tayfur & Arslan, 2013 :566) على ان الأشراف السيء له تأثير على ظهور الاستنزاف الشعوري .

و تأسيسا على ما تقدم نجد أن هناك العديد من العوامل التي لها دور بارز في تطور ظاهرة الاستنزاف الشعوري لدى الأفراد فالعمل الذي يتطلب تقديم خدمات عالية الجودة و ينطوي على تفاعلات متكررة مع الزبائن وزملاء العمل يضع متطلبات عاطفية معقدة على الموظفين ، وكذلك يعد ضغط العمل من العوامل المهمة التي تؤثر في الاستنزاف الشعوري بشكل سلبي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر اذ أن ضغط العمل يزيد من صراع الأسرة والعمل ، فضلا عن ان الإشراف السيء يزيد من التأثيرات السلبية لطلبات العمل على الموظفين ما يؤدي بدوره إلى استنزاف طاقة الفرد والتسبب في الاستنزاف الشعوري.

### 3. آثار الاستنزاف الشعوري على الفرد و المنظمة :

ان للاستنزاف الشعوري انعكاسات وعواقب سلبية على كل من الفرد و المنظمة اذ أشار ( Richter et al. 2015: 104) الى التأثيرات السلبية في مجال العمل كالتدهور في جودة الخدمة وارتفاع معدل دوران الوظائف والتغيب عن العمل وانخفاض الروح المعنوية . و بحسب (Ashill et al., 2009:54) فان المستويات العليا من الاستنزاف الشعوري تؤدي إلى تأثيرات ضارة على نتائج كل من الموظفين والمنظمة بما في ذلك انخفاض أداء الموظفين وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي ، وانخفاض الالتزام التنظيمي. وكذلك يمكن اعتباره مؤشراً للإجهاد المزمن و يرتبط بمشاعر الإحباط والقلق (Rubino et al., 2013: 74). و ذكر ( Samnani & Singh, 2012:168) إن الموظفين يشعرون بالتعب والاستنزاف من الناحيتين الفسيولوجية والعاطفية وهذا يؤثر سلبيًا على كل من نوعية حياتهم وأداء المنظمة . كما أكد (Raman et al., 2016:25) على ان الاستنزاف الشعوري يمكن أن يؤدي إلى انحراف الموظفين في مكان العمل . و أوضح (Chen & Chen, 2012: 534) ان للاستنزاف الشعوري اضرار متعددة فالضرر الأول يتعلق بالموظفين أنفسهم ( كالصداع والأرق والشعور بالإكتئاب والحالة العصبية ) اما الضرر الثاني فيتعلق بالمنظمة على سبيل المثال الموظفون لا يستطيعون التعامل مع وظائفهم وانخفاض او تناقص مستوى المشاركة الوظيفية . أما في سياق التدريس فقد ذكر (Shneikat et al., 2016:39) انه عندما يتعرض التدريسيون للاستنزاف الشعوري فإنهم غالباً ما ينتقمون من الطلاب عن طريق عرقلة جودة التعليم وتخفيضها.

في ضوء ما تقدم نجد أن معظم اعراض الاستنزاف الشعوري التي يمكن أن يتعرض لها الفرد، سواء أكانت نفسية أم عضوية أم سلوكية أم إدراكية جميعها تتفاعل مع بعضها البعض فتشكل عبئا ثقيلا ما ينعكس سلبا على صحة الفرد وتظهر المشكلات والأزمات في الحياة التنظيمية والأسرية ويظهر الشعور بفقدان الاتصال مع الآخرين وغياب الشعور بالرضا في أداء وظيفته وانخفاض الانتاجية من هنا نصل إلى أن الاستنزاف الشعوري ظاهرة لها انعكاسات سلبية على حياة الفرد الداخلية و الاجتماعية و التنظيمية .

#### 4. كيفية التعامل مع المشاكل الناتجة عن الاستنزاف الشعوري :

ان الاستنزاف الشعوري ليس بالحالة الدائمة وبالإمكان تفاديه والوقاية منه إذ أن قيام الفرد بنشاطاته وواجباته بطريقة متوازنة يسهم بشكل ما في تفادي الشعور بالاستنزاف ، ان ما هو مهم بالنسبة للمنظمات هو معرفة كيفية مساعدة الموظفين المستنزفين على التعافي من استنزاف الموارد والحفاظ على العرض الايجابي للمشاعر ( Tice et al., 2007:381). اذ يرى (Samnani & Singh, 2012:583) وفقا لنظرية الحفاظ على الموارد (COR) إن الموظفين الذين يواجهون ضغوطاً مفرطة سيحددون ما إذا كانت لديهم القدرة أو الموارد للتعامل مع الاستنزاف . لذا يمكن للموظفين أن يقرروا تخزين الموارد اللازمة لتلبية مطالب العمل الحالية وحماية أنفسهم من المزيد من إستنزاف الموارد (Edmondson,2008:5).

وأوضح ( Nielsen & Earsen,2012:324) أن الخصائص والسمات الشخصية تجعل الأفراد يظهرون سلوكيات مختلفة عندما يواجهون الاستنزاف . كذلك ذكر ( Wang , 2014 : 321 ) ان الموظفين الذين يشعرون بالتزام عاطفي عالي بمنظمتهم يستهلكون استنزاف شعوري اقل في عملهم من الذين هم اقل التزام عاطفي . ويعتقد (Xie et al. ,2018:98) انه يمكن للأفراد إنشاء حدود والمحافظة عليها بين مجالات العمل والأسرة تحدد بوضوح متى وأين يجب أن يتم تنفيذ كل من مسؤوليات العمل والأسرة وتساعد على تبسيط وتصنيف بيئة الحياة و الذي بدوره يؤدي الى تجنب او تقليل مشاعر الاستنزاف .

فضلاً عن ذلك اقترح ( Ashill et al. , 2009 : 344) عدد من الحلول والاستراتيجيات للحد من الاستنزاف الشعوري في المنظمات تتمثل بتطوير نظام مكافآت مناسب وتوظيف موظفين جدد و خفض ضغط العمل ومعدلات رواتب تنافسية و المشاركة في عملية صنع القرار و تطوير لجان السلامة والتأقلم مع الضغوط واجتماعات الموظفين الموجهة نحو الهدف ، وتعليم وتدريب الموظفين والإشراف عليهم وتوزيع الموارد بشكل عادل وجعل الموظفين يأخذون إجازة إلزامية.

نستخلص ما سبق إنه يمكن لموارد الفرد الداخلية و سماته الشخصية أن تخفف من تأثير ضغوط العمل على المستوى الفردي أو التنظيمي، كما يُعد الدعم التنظيمي وتوفير بيئة عمل تتسم بالعدالة والثقة والمشاركة من شأنها أن تعزز معتقدات الموظفين وتولد لديهم شعوراً ايجابيا يسهم في زيادة تقدير الذات لديهم ومن ثم يقلل او يلغي مشاعر الاستنزاف .

**5. أنموذج الاستنزاف الشعوري :**

يأتي سعي الباحثين للبحث عن أبعاد أي ظاهرة في بيانات متنوعة كمحاولة لفهمها وتفسيرها وبيان الجوانب المتعلقة بها فضلاً عن تبسيط تشخيصها لاسيما إذا كان لها إنعكاسات سلبية على الأفراد أو العمل أو المنظمة أوحى البيئة ككل على المدى القصير أو البعيد، و قد قدم الباحثون عدداً من الأنموذجات لقياس الاستنزاف الشعوري والتي اتفقت جميعها على إنه متغير أحادي البعد ، و نتيجة لقلّة التباين بين الأنموذجات المقدمة تم اعتماد انموذج ( Demerouti et al. , 2010) في هذا البحث كونه يُعد من احداث الانموذجات ويمكن تطبيقه في بيئات مختلفة وعلى وظائف متنوعة التي قد يتطلب اداءها جهدا بدنيا او ادراكيا والذي يتكون من (8) فقرات .

**ثالثا : العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاستنزاف الشعوري**

بما ان الاستقامة التنظيمية افضل سمة ايجابية يمكن ان تصل لها المنظمة ، فلم ترد اشارات في الادب التنظيمي عن ارتباطها بالجوانب السلبية ، كونها تركز على المواقف الايجابية وتعززها ، و ارتبطت مع جميع السلوكيات الفاضلة و عملت على تعزيزها ، و من هنا يتضح الدور الكبير للاستقامة التنظيمية في دعم الجانب النفسي و تحقيق الرفاه العاطفي للافراد والذي يُعد المعنى المعاكس للاستنزاف. فالاستقامة تتجلى في الممارسة والمسائل والرغبات التي تسهم في بناء الشخصية وتحسين الظروف الاجتماعية اذ انها تتعلق برفاه الفرد وترتبط مع المرونة والسعادة بما في ذلك التميز في السلوك والتخلص من الضغوط والتوتر ( Asad et al. 2017 : 37) . كما انها تنتج القدرة على التحمل في مواجهة التحديات ( Cameron et al. , 2004 : 2) .

و كذلك تقدم الاستقامة التنظيمية الدعم الذي يؤثر بشكل إيجابي على تصورات الموظفين ويزيد من ارتباطهم العاطفي والنفسي مع المنظمة (Payne et al. , 2011:264). اذ ان نظام الاستقامة التنظيمية قد يخلق مشاعر إيجابية مثل الحماسة والحيوية والتعاطف والحب (Cameron et al., 2004). ويعزز معنى وهدف العمل ويعود بعواطف إيجابية (Arnold et al., 2007:194) .

و يرى (Donaldson & Ko, 2010:181) كما أن تصورات الاستقامة التنظيمية تجعل الموظفين يشعرون بأنهم ليسوا مجرد موارد بشرية ولكنهم كائن فكري وعاطفي ، مثل هذه المشاعر تخلق حالة من الامتثال تجاه المنظمة وأعضائها ، ما يعزز تصورات رفاية الموظفين . كما ذكر (Dutton & Heaphy, 2003:271) أن علاقة الافراد مع المنظمة تنشئ بسبب المزايا والدعم والرعاية التي تقدمها المنظمة . والتي بدورها تخلق العواطف والمشاعر الإيجابية تجاه المنظمة ، ومن ثم تعزز التصورات الجيدة (Kets de Vries, 2001:105) .

وفي هذا الصدد يرى (Ahmed et al. , 2018:493) انه من الممكن تفسير هذه العلاقة بشكل جيد عن طريق افتراض أن تلبية الحاجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين لدى المنظمة تخلق مشاعر إيجابية للمنظمة ، فضلاً عن استنباط تصورات الرعاية والرفاه من المنظمة ، ومن ثم يمكن الاستدلال على أن الدعم الذي تقدمه المنظمة يزيد من الصحة النفسية والعاطفية للموظفين و يؤدي الى تعزيز الرفاهية النفسية .



### المبحث الثالث الجانب التطبيقي

يهدف هذا المبحث الى عرض نتائج اختبار جودة مطابقة أداة مقياس البحث ووصف و تشخيص اجابات عينة البحث واختبار الفرضيات اعتماداً على بعض الاساليب الاحصائية المناسبة , وكما يأتي :

#### أولاً : اختبار جودة مطابقة اداة المقياس :

##### 1. قياس الصدق الظاهري و صدق المحتوى :

أن قياس صدق المقياس يعد من أهم الاختبارات التي يجب إجرائها قبل وضعه موضع التنفيذ (Best,2001:172) . و يعد اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى للمقياس من اكثر انواع الصدق شياعاً في اختبار المقاييس السلوكية وادومها هو (Rattray & Jones,2007:238) . و عليه فقد تم عرض استمارة الاستبانة بصورتها الاولية على عدد من الخبراء ذوي الحنكة والتخصص في العلوم الادارية و التنظيمية للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه واستطلاع آراءهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث وبما يضمن وضوح فقراتها ودقة محتواها من الناحية العملية .

##### 2.الصدق البنائي التوكيدي :

اجرى الباحثان التحليل العاملي التوكيدي للمقاييس المعتمدة للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً , وقد اعتمدا في اجراء التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos V.23) . ولتقييم الانموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي اوصى الباحثون بالتحقق من معيارين هما: ( Schumacker & Lomax, 2010:169)

1. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) :وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة ( Latent Var.) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.) و التي تكون مجدية ومقبولة اذا تجاوزت اقيامها نسبة (0.40) , (Holtzman & Sailesh , 2011 : 13).

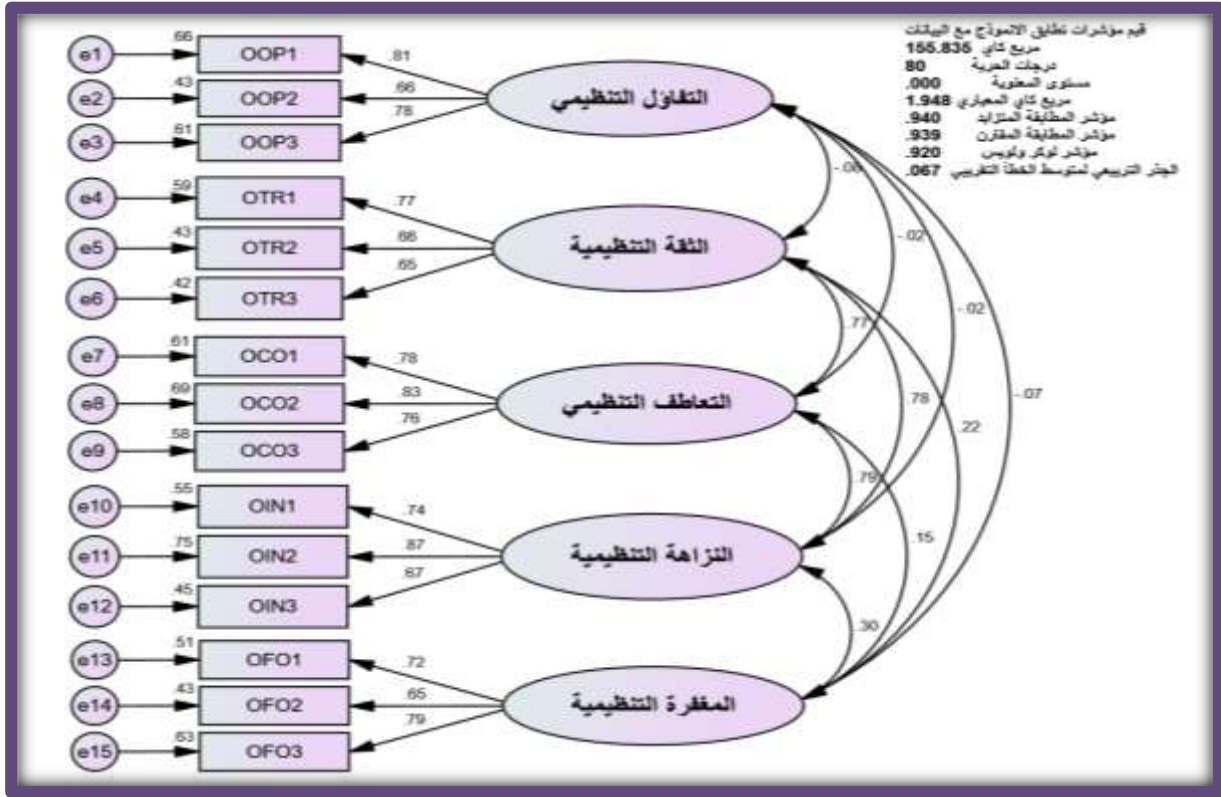
2. مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Index's): تؤسس مؤشرات المطابقة المعيار الذي يحكم عن طريقه على مدى مطابقة الانموذج الهيكلية المتحقق ودقته.

و تأسيساً على ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات كالاتي :

#### • مقياس الاستقامة التنظيمية

يتضح من الشكل (2) ان متغير الاستقامة التنظيمية يقاس ب(5) ابعاد فرعية لكل بُد (3) فقرات , وعند مراجعة تقديرات المعلمات المعيارية نجدها قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات بفقراتها , وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (6) اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج وكما يتضح في التابلت الخاص بالانموذج الهيكلية ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة

القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ما يؤكد أن متغير الاستقامة التنظيمية هو متغير يقاس بـ(15) فقرة موزعة على (5) ابعاد مترابطة .



شكل (2) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستقامة التنظيمية

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)

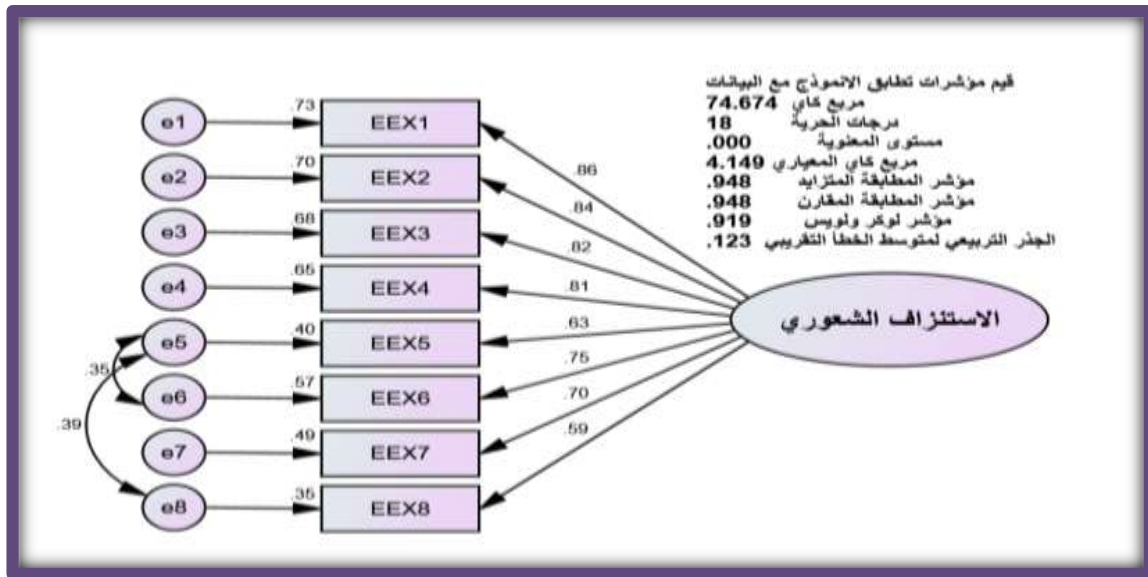
الجدول (6) مسارات و معاملات التحليل العاملي التوكيدي للاستقامة التنظيمية

Items	Estimate	S.E.	C.R.	P
OOP3 <--- OOP	1.000			
OOP2 <--- OOP	.739	.088	8.440	***
OOP1 <--- OOP	1.008	.113	8.914	***
OTR3 <--- OTR	1.000			
OTR2 <--- OTR	.834	.110	7.600	***
OTR1 <--- OTR	1.005	.119	8.421	***
OCO3 <--- OCO	1.000			
OCO2 <--- OCO	1.168	.101	11.520	***
OCO1 <--- OCO	1.002	.092	10.926	***
OIN3 <--- OIN	1.000			
OIN2 <--- OIN	1.504	.148	10.167	***
OIN1 <--- OIN	1.206	.131	9.199	***
OFO3 <--- OFO	1.000			
OFO2 <--- OFO	.723	.095	7.606	***
OFO1 <--- OFO	.849	.108	7.846	***

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

## • مقياس الاستنزاف الشعوري :

يتضح من الشكل (3) ان متغير الاستنزاف الشعوري هو متغير احادي البعد مقياس بـ(8) فقرات , وقد تجاوزت تقديرات المعلمة المعيارية نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير بفقراته , وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول(7) اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج وكما يتضح في التايل الخاص بالانموذج الهيكلي ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها, وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ما يؤكد ان متغير الاستنزاف الشعوري هو متغير احادي البعد يقاس بـ(8) فقرات.



شكل (3) : التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الاستنزاف الشعوري

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)

الجدول (7) : مسارات و معاملات التحليل العائلي التوكيدي للاستنزاف الشعوري

Items	Estimate	S.E.	C.R.	P
EEX8 <--- EEX	1.000			
EEX7 <--- EEX	1.147	.141	8.129	***
EEX6 <--- EEX	1.201	.141	8.545	***
EEX5 <--- EEX	.999	.104	9.651	***
EEX4 <--- EEX	1.461	.164	8.937	***
EEX3 <--- EEX	1.493	.165	9.035	***
EEX2 <--- EEX	1.380	.151	9.145	***
EEX1 <--- EEX	1.566	.169	9.262	***

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

**ثانياً: وصف و تشخيص متغيرات البحث :**

تتضمن هذه الفقرة عرض للمتوسطات الحسابية ل فقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية و معاملات الأختلاف والاهمية النسبية. و حُدّد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية وفقاً لـ (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573)؛ (Dewberry, 2004: 15) عن طريق تحديد انتمائها لخمسة فئات هي: (1-1.80:منخفض جداً، 1.81-2.60:منخفض، 2.61-3.40:معتدل، 3.41-4.20:مرتفع، 4.21-5.0 : مرتفع جداً) .

**1. وصف و تشخيص متغير الاستقامة التنظيمية :**

يوضح الجدول (8) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير الاستقامة التنظيمية ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام ادارات المدارس المبحوثة بهذه الابعاد , اذ جاء ترتيبها كما يأتي (المغفرة التنظيمية ،التفاؤل التنظيمي ،النزاهة التنظيمية ،الثقة التنظيمية ،التعاطف التنظيمي) على الترتيب ، اما بالنسبة لمتغير الاستقامة التنظيمية الرئيسي فقد حقق نسبة اتفاق لإجابات أفراد العينة المبحوثة قدرها (81.30) بمتوسط حسابي قدره (4.11) وقيمة الانحراف المعياري له (0.84) الذي اشر تناسق اجابات عينة البحث بشكل واضح ، وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (82.35) في حين قد حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة.

**الجدول (8) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية و ترتيب ابعاده**

الأبعاد	نسبة الاتفاق%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية%	الاهمية الترتيبية	مستوى الإجابة
التفاؤل التنظيمي	88.73	4.23	0.87	84.69	الثاني	مرتفع جدا
الثقة التنظيمية	76.19	3.96	0.82	79.30	الرابع	مرتفع
التعاطف التنظيمي	71.42	3.88	0.85	77.71	الخامس	مرتفع
النزاهة التنظيمية	79.52	4.13	0.85	82.66	الثالث	مرتفع
المغفرة التنظيمية	90.63	4.36	0.70	87.39	الاول	مرتفع جدا
الاستقامة التنظيمية	81.30	4.11	0.84	82.35		مرتفع

n=210

المصدر: من إعداد الباحثين بأعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.25)

**2. وصف و تشخيص متغير الاستنزاف الشعوري :**

وهو متغير احادي البعد يقاس بـ (8) فقرات و يُظهر الجدول (9) الاحصاءات الوصفية لأجابات عينة البحث تجاه متغير الاستنزاف الشعوري ، اذ يلاحظ في هذا الجدول ان نسبة اتفاق عينة البحث بشكل عام قد بلغت (64.10) وان المتوسط الحسابي العام لمتغير الاستنزاف الشعوري بلغ (3.61) و بانحراف معياري عام بلغ (1.05) و اهمية نسبية (72.25) و هذا ، وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة " معتدل " ، وهذه النتيجة تدل على وجود بسيط للاستنزاف الشعوري و الذي يدركه افراد العينة المبحوثة .

الجدول (9) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستنزاف الشعوري و ترتيب فقراته

الفقرات	نسبة الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة
EE <sub>x1</sub>	48.09	2.96	1.59	59.14	6	معتدل
EE <sub>x2</sub>	55.71	2.81	1.54	56.28	7	معتدل
EE <sub>x3</sub>	83.80	4.2	1.00	84	3	مرتفع
EE <sub>x4</sub>	45.23	2.73	1.59	54.57	8	معتدل
EE <sub>x5</sub>	55.71	3.36	1.09	67.142	4	معتدل
EE <sub>x6</sub>	40	3.06	1.42	61.14	5	معتدل
EE <sub>x7</sub>	91.42	4.36	0.89	87.14	2	مرتفع جدا
EE <sub>x8</sub>	92.85	4.54	1.00	90.85	1	مرتفع
المعدل	64.10	3.61	1.05	72.25		معتدل

n=210

المصدر: من إعداد الباحثين بأعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.25)

## ثالثاً: إختبار فرضيات البحث :

## 1. تحليل علاقات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها و الاستنزاف الشعوري :

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية و الاستنزاف الشعوري على المستوى الكلي ، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على "ترتبط الاستقامة التنظيمية بأبعادها بعلاقة عكسية ذات دلالة معنوية مع الاستنزاف الشعوري " ، وتشير النتائج الواردة في الجدول (10) الى :

أ. وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الاستقامة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً والاستنزاف الشعوري بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.611) و هي قيمة معنوية ، وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية بين المتغيرين الرئيسيين للبحث .

ب. تدل نتائج ارتباط الاستقامة التنظيمية كأبعاد فرعية و بصورة منفردة مع متغير الاستنزاف الشعوري على ان جميع علاقات الارتباط بينهما عكسية و ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وقد حقق بعد النزاهة التنظيمية اقوى معامل ارتباط مع متغير الاستنزاف الشعوري إذ بلغت قيمته (-0.490) ، في حين كان لبعد التعاطف التنظيمي ادنى معامل ارتباط مع متغير الاستنزاف الشعوري إذ بلغت قيمته (-0.302) .

و اعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فأن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير المعدل بابعادها و المتغير المعتمد كانت علاقات ارتباط عكسية و ذات دلالة معنوية ، وتعكس هذه النتائج طبيعة التناسب والموائمة الميدانية المتمثلة في اجابات افراد العينة المبحوثة حول المتغيرين الرئيسيين الاستقامة التنظيمية و الاستنزاف الشعوري وهذا بدوره يجسد اهمية تأسيس مبادئ و تطبيق وتجذير ابعاد الاستقامة في الحياة التنظيمية والالتزام بها لدى ادارات المدارس المبحوثة و الذي من شأنه ان يسهم في تقليل الاستنزاف الشعوري لملاكاتها ، و بهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى .

الجدول (10) : علاقات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها و الاستنزاف الشعوري

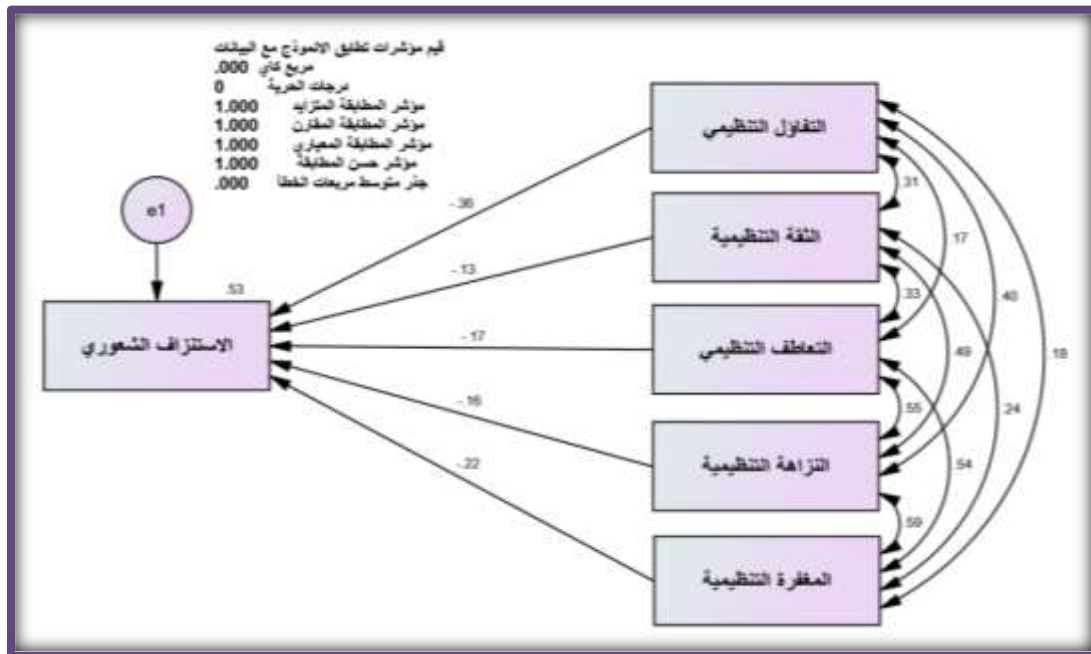
ابعاد الاستقامة التنظيمية					الاستقامة التنظيمية	المتغير المستقل		الفرضية الرئيسية الأولى
المغفرة	النزاهة	التعاطف	الثقة	التفاؤل		المتغير المعتمد	الاستنزاف الشعوري	
-0.416**	-0.490**	-0.302**	-0.332**	-0.370**	-0.611**	Sig. (2-tailed)		
.000	.000	.000	.000	.000	.000			
توجد علاقة ارتباط عكسية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين الاستقامة التنظيمية بأبعادها والاستنزاف الشعوري .						النتيجة (القرار)		

n=210

المصدر: من أعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي ( SPSS )

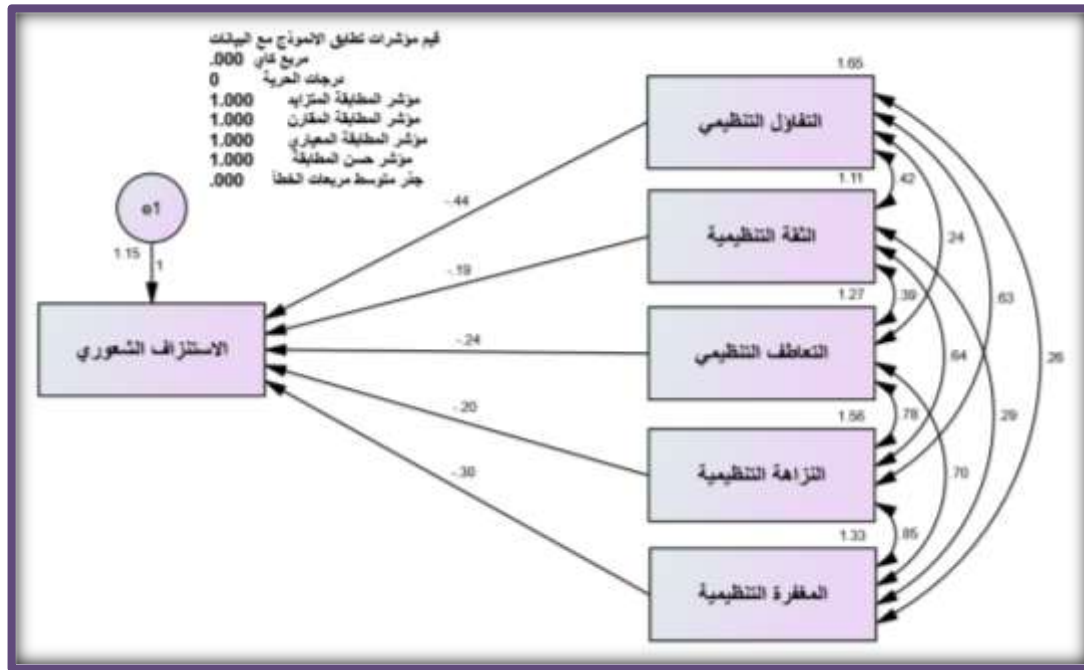
## 2. تحليل علاقة تأثير الاستقامة التنظيمية في الاستنزاف الشعوري :

تسعى هذه الفقرة الى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على "ان تبني الاستقامة التنظيمية بأبعادها يؤثر عكسيا و ذو دلالة معنوية في الاستنزاف الشعوري" اذ يوضح الشكل (4) مسارات الانحدار المعيارية وقيم  $(R^2)$  لتأثير ابعاد المتغير المستقل الاستقامة التنظيمية (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) في المتغير المعتمد الاستنزاف الشعوري، كما يوضح الشكل (5) مسارات الانحدار غير المعيارية و قيم الثابت والخطأ المعياري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية كما ظهرت في مخرجات اشكال برنامج ( Amos V.23 ) .

الشكل (4) : معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيمة  $(R^2)$  ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية

الرئيسية الثانية

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي ( Amos V. 23 )



الشكل (5) : معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار ( Constant ) والخطأ المعياري

الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos V. 23)

و يوضح الجدول (11) مسارات الفرضية الرئيسية الثانية و اوزان الانحدار المعيارية و غير المعيارية والخطأ المعياري (S.E) و النسبة الحرجة (C.R) ومستوى المعنوية (P) و قيم ( $R^2$ ) الخاصة بها .

الجدول (11) : مسارات و معاملات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

$R^2$	P	C.R.	S.E.	Estimate	Standard R. W.	المسارات الاحدائية	الفرضية الرئيسية الثانية
0.53	***	- 6.904	0.064	- 0.442	- 0.361	EEX <sup>3</sup> <--- OOP	
	0.022	- 2.289	0.083	- 0.189	- 0.127	EEX <--- OTR	
	0.005	- 2.833	0.084	- 0.238	- 0.171	EEX <--- OCO	
	0.022	- 2.287	0.089	- 0.204	- 0.162	EEX <--- OIN	
	***	- 3.533	0.085	- 0.300	- 0.220	EEX <--- OFO	

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos V. 23)

و يتضح من الشكل (4) أن الانموذج الهيكلية قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالا بقيم مؤشرات مطابقة الانموذج ، كما يتضح من الجدول (10) وجود تأثير عكسي و ذو دلالة معنوية للاستقامة التنظيمية بأبعادها في

<sup>3</sup> معاني المختصرات في الجدول كالاتي : (الاستنزاف الشعوري EEX) (التفاعل التنظيمي OOP) (الثقة التنظيمية OTR) (التعاطف التنظيمي OCO) (النزاهة التنظيمية OIN) (المغفرة التنظيمية OFO)



الاستنزاف الشعوري ، ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بأن القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار قد بلغت (0.53) أي أن الاستقامة التنظيمية تفسر ما نسبته (0.53) من التغير الحاصل في الاستنزاف الشعوري وان النسبة المتبقية و البالغة (0.47) تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث ، وعن طريق متابعة مسارات الانحدار المعيارية نلاحظ ان اعلى تأثير للاستقامة التنظيمية في الاستنزاف الشعوري تركز في (التقاؤل التنظيمي ،المغفرة التنظيمية ،التعاطف التنظيمي ،النزاهة التنظيمية ، الثقة التنظيمية) اذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية لها ( -0.127، -0.361، -0.220، -0.171، -0.162) على الترتيب ، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية، و هذا يفسر اهتمام ادارات المدارس عينة البحث بتطبيق وتنفيذ ابعاد الاستقامة التنظيمية على المستوى الميداني كونها تقدم الدعم الذي يؤثر بشكل إيجابي على تصورات الملاكات التدريسية ويزيد من ارتباطهم العاطفي والنفسي مع المدرسة و الذي من شأنه ان يؤدي الى تقليل مشاعر الاستنزاف لديهم ، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Asad et al. 2017 : 37 ) التي اشارت الى ان الاستقامة تتجلى في الممارسة والمسائل والرغبات التي تسهم في بناء الشخصية وتحسين الظروف الاجتماعية اذ انها تتعلق برفاه الفرد وترتبط مع المرونة والسعادة بما في ذلك التميز في السلوك والتخلص من الضغوط والتوتر .

#### المبحث الرابع الاستنتاجات و التوصيات

##### أولاً : الاستنتاجات :

يتضمن هذا المحور عرضاً لأهم الأستنتاجات التي تم التوصل اليها وكالاتي :

1. تمثل الاستقامة اطار شامل تتفاعل و تتداخل فيه مفاهيم ( الفضيلة والقيم والاخلاقيات و المواطنة والمسؤولية الاجتماعية) وصولاً الى تحقيق افضل السلوكيات الايجابية التي تؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر في النتائج التنظيمية عبر توقعات واعتقادات ومشاعر يحملها الافراد تجاه منظماتهم و تنعكس في اداءهم.
2. يعد الاستنزاف الشعوري من المواضيع المهمة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، ويمثل رد فعل سلبي للأفراد نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل ما يؤثر في أدائهم للمهام الموكلة اليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأنفسهم والآخرين من جهة أخرى.
3. ان متغير الاستقامة التنظيمية قد حقق مستوى اجابة "مرتفع" ،وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تشير الى اقتناع افراد عينة البحث بتوفر مستوى جيد من الاستقامة التنظيمية على مستوى المدارس المبحوثة ما يدل على وجود ممارسات او ابعاد الاستقامة التنظيمية ميدانياً .
4. تباينت ابعاد الاستقامة التنظيمية في مدى توافرها على مستوى المدارس الاهلية عينة البحث ف جاء ترتيبها حسب اهميتها كالاتي : (المغفرة التنظيمية ، التقاؤل التنظيمي ، النزاهة التنظيمية ، الثقة التنظيمية ، والتعاطف التنظيمي ) على الترتيب .
5. حقق متغير الاستنزاف الشعوري مستوى اجابة " معتدل " وهذه النتيجة تدل على وجود الاستنزاف الشعوري الى حد ما و الذي يدركه افراد العينة المبحوثة .



6. أكد أفراد عينة البحث على ان تركيز و اهتمام ادارات المدارس عينة البحث بتطبيق وتجذير ابعاد الاستقامة في الحياة التنظيمية والالتزام بها من شأنه ان يسهم في تقليل الاستنزاف الشعوري لملاكاتها ، وهذا ما يبدو واضحا عن طريق قوة ومعنوية علاقة الارتباط العكسية بين الاستقامة التنظيمية بابعادها و الاستنزاف الشعوري، ما يؤكد إمكانية التناغم بين المتغيرين الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد والتعويل على تلك العلاقة في القياس والاستنباط ،وذلك بالاستناد إلى معنوية علاقات الارتباط بين تلك المتغيرات .
7. اهتمام ادارات المدارس عينة البحث بتطبيق وتنفيذ ابعاد الاستقامة التنظيمية على المستوى الميداني كونها تقدم الدعم الذي يؤثر بشكل إيجابي في تصورات الموظفين ويزيد من ارتباطهم العاطفي والنفسي مع المنظمة و الذي من شأنه ان يؤدي الى تقليل مشاعر الاستنزاف لديهم ، استنبط هذا عن طريق وجود تأثير عكسي للاستقامة التنظيمية بابعادها في الاستنزاف الشعوري ، كما اتضح ان اعلى تأثير للاستقامة التنظيمية في الاستنزاف الشعوري تركز في (التفاؤل التنظيمي ،المغفرة التنظيمية ،التعاطف التنظيمي ،النزاهة التنظيمية ،الثقة التنظيمية) على الترتيب .

### ثانياً : التوصيات :

اعتماداً على ما تقدم من استنتاجات ، نقترح التوصيات التالية :

1. العمل على بناء ركائز الاستقامة التنظيمية وعدها من المسائل الجوهرية في رسالة المدرسة، فضلاً عن العمل على تأمين الدعم والحماية لهذه الركائز إلى درجة أنها تمثل الفيصل المهم في جوانب العمل كافة، انطلاقاً من أن الاستقامة هي القائد والموجه لكافة الأنشطة التنظيمية، الأمر الذي يستلزم من الإدارة وضع العديد من الاستحضارات ومن ثم تجنيد الإمكانيات واستنهاض القدرات وعلى نحو يجهض أية صعوبات تعيق تطبيق ابعاد الاستقامة التنظيمية، بحيث أن الاستقامة تبدو أكثر بريقاً من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية والإدارة ، و يتم ذلك من :
  - أ. نشر روح التفاؤل بين صفوف اعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة والسعي الى رفع الروح المعنوية لديهم ودعم دوافع تحدي الصعاب ومواجهة المشاكل لتعظيم امكانية الشعور بالنجاح بعيدا عن اي من حالات الفشل.
  - ب. ضرورة بحث ادارة المدرسة عن المصادر الأساسية التي تعزز ثقة الملاكات بها، فضلا عن تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية على تبني سلوكيات مناسبة تعزز الثقة فيما بينهم ، و تبني سياسات وإجراءات إدارية تعزز الاتجاهات الايجابية لديهم تجاه العمل.
  - ج. ابداء المزيد من التفهم و التعاطف تجاه اعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة لأشاعة اجواء من التفاهم لتساعدهم في تحقيق اهداف المدرسة .
  - د. أهمية متابعة ادارة المدرسة لواقع النزاهة فيها ووضع المعالجات المناسبة لأي إخفاقات في هذا المجال .
  - هـ. ضرورة الاستفادة من المغفرة التنظيمية في تخفيف الاثار السلبية والاستفادة من اخطاء الاخرين للقدرة على المضي قدما بشكل ايجابي .
2. طباعة الكتيبات و الفلكسات الاعلانية التي تتضمن نشر ثقافة الاستقامة و تدعيمها عن طريق نشر آيات من الذكر الحكيم و الاحاديث الشريفة للنبي محمد (ص) و أهل البيت (ع) التي تؤكد على اهمية اتباع السلوكيات المستقيمة .

3. بالرغم ما أكدته نتائج البحث من انخفاض في مستويات الاستنزاف الشعوري بين اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المبحوثة ، إلا ان هذا لا يمنع من تبني الادارة لبعض التقنيات التي تساعد في الحفاظ على الوضع الحالي وتجنب تبلور هذه الظاهرة بين ملاكاتها، ومن بين هذه التقنيات:
- أ توفير الظروف والوسائل المناسبة الكفيلة بتوفير الراحة وأبعاد الضجر والاكتئاب بين اعضاء الهيئة التدريسية وتوفير المناخ التنظيمي الذي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ب إعادة النظر في ظروف العمل ومحاولة توفير المناخ الاجتماعي عن طريق تحفيز العلاقات الاجتماعية والعمل التعاوني وتشجيع روح الفريق وتنمية العلاقات الاجتماعية بين اعضاء الهيئة التدريسية والادارات لفهم احتياجاتهم.
- ج إعادة جدولة وبرمجة العمل بما يخفف من الأعباء الإضافية والضغط الوظيفية عن كاهل اعضاء الهيئة التدريسية والاستعانة بالمختصين في هذا المجال.
- د منح اعضاء الهيئة التدريسية صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات الحاصلين عليها والذي يؤدي إلى شعورهم بأهمية الادوار التي يقومون بها داخل المدرسة .
- ه الإبقاء على الاتصال المفتوح بين الادارة والملاكات لمتابعة شؤونهم ومشاكلهم ومحاولة معالجتها قدر الامكان.
4. تعزيز علاقة الملاكات التدريسية مع مدارسهم عن طريق تحقيق الكفاية المادية و الاقتصادية و الاجتماعية لهم عن طريق عملهم في مهنة التعليم و هذا يتحقق من تبني نظام كفوء للحوافز و المكافآت التي تقدم لهم مقابل الاعمال الإضافية التي يكلفون بها فضلا عن استقامتهم وتبنيهم السلوك الاخلاقي في العمل .
5. السعي الى تطوير امكانات و مهارات الملاكات التدريسية الاختصاصية و رفع المستوى الثقافي و المعرفي لهم عن طريق اشراكهم في الدورات التطويرية و البرامج التدريبية التي من شأنها ان تضيف لهم جوانب ايجابية تؤثر في زيادة ولاءهم و التزامهم بالعمل و تقلل من شعورهم بالاستنزاف او تمنع دوافعه على اقل تقدير .

#### قائمة المصادر

1. التميمي ، امال كاظم مهدي ، (2015) " تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين " ( دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
2. الخفاجي ، حاكم جبوري علك ، (2012) " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل " ( دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة ) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (14) ، العدد (3) .
3. الطائي ، يوسف حجيم و عبد الله ، ده رون فريدون و رشيد ، وريا نجم (2017) " القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري " ( دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف ) ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، المجلد (3) ، العدد الثاني .
4. غالي،حسين حريجة و عبد الله ،أحمد (2015)" الاستقامة التنظيمية كمتغير معتل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية " ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد (11) ، العدد (46) .

5. Aamir,A & Finian ,B, (2013) "exploring the impact of trust on research scientists work engagement ", personnel review ,vol.42 no. 4,pp.396-421.
6. Abedi, S. , Hoseyn E. & Nahid A. (2014) "the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: islamic azad university)" interdisciplinary journal of contemporary research in business titute of Interdisciplinary Business Research , Vol 5, No 10 , pp. 118-130.
7. Ahmed,I.,Ul Rehman,W., Ali,F., Ali,G. & Anwar,F. (2018) "Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement", Journal of Management Development, Vol. 37,No.6, pp.493-502.
8. Arnold, A.,Turner,N.,Barling,J.,Kelloway,K. & McKee, M.C. (2007), "Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work",Journal of Occupational Health Psychology,Vol.12 No.3, pp.193-203.
9. Asad , Humaira & Naseem , Rabia & Faiz Rafia (2017) "Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction " Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2017, Vol. 11 (1), pp 35-48 .
- 10.Ashill, N., Rod,M., Thirkell, P. & Carruthers, J. (2009), "Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: an examination of call centre frontline employees", Journal of Services Marketing, Vol. 23 No. 5, pp. 338 -350.
- 11.Ashill, N.J., Rod, M., Thirkell, P. and Carruthers, J. (2009), "Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: an examination of call centre frontline employees", Journal of Services Marketing, Vol. 23 No. 5, pp. 338 -350.
- 12.Atkins PWB, Parker SK. (2012) "Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility". Acad. Manag. Rev. 37(4):524–46.
- 13.Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X. & Liu, W.(2009), "Proactive Personality and Work Performance in China: The iVoderating Effects of Emotional Exhaustion and, Canadian " Journal of Administrative Sciences, Vol.26, pp.23-37.
- 14.Beheshtifar, M., & Kamani-Fard, F. B. (2013) "Organizational Creativity: A Substantial Factor to Growth", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.3,No.3,pp. 98-104.
15. Best, J., (2001), "Research In Education", 4th ed., South Western Publishing, New York.
- 16.Boekhorst,J.,Singh,P. & Burke,R. (2017) "Work intensity, emotional exhaustion and life satisfaction: The moderating role of psychological detachment ", Personnel Review, Vol. 46 ,No. 5, pp.891-907.
- 17.Boyatzis, R. E., Smith, M., & Blaize, N. (2006)"Developing sustainable leaders through coaching and compassion" Academy of Management Journal on Learning and Education,Vol.5,pp. 8-24.
- 18.Cameron, K , Bright, D. & Caza, A. (2004). "Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance" american behavioral scientist, Vol. 47 No. 6, pp.1-24.
- 19.Cameron, K. (2003) "Organizational Virtuousness and Performance ", CH. 4 , (pp. 48-65) , Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler.
- 20.Cameron, K. , (2008). "Paradox in Positive Organizational Change" The Journal Of Applied Behavioral Science, Vol. 44 No. 1, Pp. 7-24.
- 21.Cameron, K. , Bright, D. & Caza, A. (2006). "The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations " Journal of Business Ethics (2006) . Vol 64: pp . 249–269 .
- 22.Campbell,A.(2017) "Forgiveness and Reconciliation as an Organizational Leadership Competency within Restorative Transitional Justice Instruments " International Journal of Servant Leadership,pp.1-40.
- 23.Chen, Y., & Chen, H. (2012)."The Influence of Authentic Leadership on Emotional Exhaustion". 2nd International Conference on Management (2ndIcm 2012) Proceeding.
- 24.Demerouti,E., Mostert,K. & Bakker,A. (2010) "Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs ", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.15,No.3,pp.209–222.
- 25.Dewberry, C. (2004) "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice , First published ", Published in the Taylor & Franci.

26. Donaldson, S.I. and Ko, I. (2010), "Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: a review of the emerging literature and evidence base", The Journal of Positive Psychology, Vol. 5 No. 3, pp. 177-191.
27. Dutton, J.E. & Heaphy, E.D. (2003), "The power of high-quality connections", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (Eds), Positive Organizational Scholarship, Berrett Koehler, San Francisco, CA, pp. 264-278.
28. Dutton J., Lilius M. & Kanov J. (2007) "The transformative potential of compassion at work. In Handbook of Transformative Cooperation: New Designs and Dynamics " ed. SK Piderit, RE Fry, DL Cooperrider, pp. 107–126. Stanford, CA: Stanford Univ. Press
29. Edmondson, D. R. (2008) "Emotional exhaustion and its role in service sabotage among boundary spanners " Thesis of submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Marketing. University of South Florida.
30. Fernández, C., Zaragoza ,M., Rovira, Puchol ,S., Martín, Sierra , Benavides & Doval (2017) "How does emotional exhaustion influence work stress? Relationships between stressor appraisals, hedonic tone, and fatigue in nurses' daily tasks: A longitudinal cohort study " International Journal of Nursing Studies , Vol.75, pp.43–50.
31. Fernando, M., & Almeida, S., (2012). "The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings " journal homepage: European Management Journal, Vol.30, pp.564– 576.
32. Flaxman, P. & Bond, F. (2010) "A randomised worksite comparison of acceptance and commitment therapy and stress inoculation training " , Behaviour Research and Therapy, Vol. 48, pp.816-820.
33. Grandey, A. A. (2003), "when -the show must go on-: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery " , Academy of Management faurnat, Vol. 46. No. 1, PP.86-96.
34. Hall, G., Dollard, F., Tuckey, R., Winefield, H. & Thompson, B. (2010) "Job demands, work-family conflict, and emotional exhaustion in police officers: a longitudinal test of competing theories", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 83, pp. 237-250.
35. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) "Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14.
36. Jonsson, S. , Muhonen, T. , Forssell, R. & Backstrom, M. (2017) "Assessing Exposure to Bullying through Digital Devices in Working Life: Two Versions of a Cyberbullying Questionnaire (CBO) " , Journal Psychology, Vol.8 No.3, pp. 477-494.
37. Kantan, P. & Yesiltas, M. (2015) "The Effects of Positive and Negative Perfectionism on Work Engagement, Psychological Well-being and Emotional Exhaustion" Procedia Economics and Finance 23, 1367-1375.
38. Kets de Vries, M.F.R. (2001), "Creating authentic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies", Human Relations, Vol. 54 No. 1, pp. 101-111.
39. Knudsen, Hannah, K., Ducharme, Lori, J., & Roman, Paul, M. (2008) "Clinical supervision, emotional exhaustion, and turnover intention: A study of substance abuse treatment counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse " Journal of Substance Abuse Treatment, VOL. 35 , p.387–395.
40. Kooshki, S. & Zeinabadi, H. (2015) "An Investigation Into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers" Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management Vol. 3, Issue. 1, pp. 563-570.
41. Kotler P, & Lee N, (2005) "Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and cause " John Wiley and Sons.
42. Kymenlaasko, I. V. (2012) "Forgiveness as a leadership tool " Global Conference on Business and Finance Proceedings, 7(1), 432-445.
43. Ladebo, O. & Awotunde, J. (2007), "emotional and behavioral reactions to work overload: self-efficacy as a moderator " Current Research in Social Psychology, Vol.13, No.8, PP.87-100.

44. Li, J., Wong, I., & Kim, W. (2017) "Does mindfulness reduce emotional exhaustion? A multilevel analysis of emotional labor among casino employees" International Journal of Hospitality Management, Vol. 64, PP. 21–30.
45. Malik, Akshay, (2013) "Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace Positive Organizational Behavior", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 3, No. 10, pp.1-4.
46. Manz, C., Manz, K., Adams, S., & Shipper, F., (2011) "Sustainable Performance with Values-Based Shared Leadership: A Case Study of a Virtuous Organization", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 28, Pp. 284–296.
47. Maslach C. & Leiter MP. (2008) "Early predictors of job burnout and engagement". Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 3, pp. 498-512.
48. Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001) "Job burnout". Annual Review Psychology, 52, pp. 397–422.
49. McNulty, J. & Fincham (2012) "Beyond Positive Psychology? Toward a Contextual View of Psychological Processes and Well-Being", American Psychological Association Vol. 67, No. 2, pp 101–110.
50. Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berlinger, S., & Shapira, I. (2006) "Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions" Psychological Bulletin, Vol. 132, pp. 327-353.
51. Mika, V., & Riiikka, A. (2011) "The effect of HRM practices on impersonal organizational trust management" research review, university of technology lappeenranta, finland, vol. 34 no. 8, pp. 869-888.
52. Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) "Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world": Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, 569–578.
53. Nasrin, A. & Shahbazi, F. (2013) "Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion" Procedia Social and Behavioral Sciences 84, pp. 640 – 645.
54. Nauman, S., Fatima T. & Haq I. (2018) "Does Despotism Harm Employee Family Life: Exploring the Effects of Emotional Exhaustion and Anxiety" Frontiers in Psychology, Vol. 9, pp. 1-12.
55. Neill, J. & Xiao, Q. (2010) "Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion" International Journal of Hospitality Management, Vol. 29, pp. 652-658.
56. Nielsen, M., & Einarsen, S. (2012) "Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: A Meta-Analytic Review" Work & Stress, 26, 309-332.
57. Palanski, M. (2012) "Forgiveness and reconciliation in the workplace: A multi-level perspective and research agenda" Journal of Business Ethics, 109, 275-287.
58. Panchal, S., Mukherjee, S. & Kumar, U. (2016) "Optimism in Relation to Well-being, Resilience, and Perceived Stress", International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR), Vol. 5, No. 2, pp. 1-6.
59. Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P. & Ramaci, T., (2015) "Organizational Justice, Optimism And Commitment To Change", Social and Behavioral Sciences, Vol. 191, pp. 1697 – 1701.
60. Paulsen, N., Callan, V., Grice, T., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N. & Bordia, P. (2005), "Job uncertainty and personal control during downsizing: a comparison of survivors and victims", Human Relations, Vol. 58 No. 4, pp. 463-496.
61. Payne, T., Moore, C., Bell, R. & Zachary, M., (2013) "Signaling Organizational Virtue: An Examination Of Virtue Rhetoric, Country-Level Corruption, And Performance Of Foreign Firms From Emerging And Developed Economies", Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 7, Pp. 230–251.
62. Polowczyk P. (2017) "Organizational Ethical Integrity: Good And Bad Illusions", Palgrave Communications, [www.nature.com/palcomms](http://www.nature.com/palcomms)
63. Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, (2016) "Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion" Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 32, No. 1, pp. 25–37.

64. Ramlall, S., Kahtani, A. & Damanhour, H., (2014) "Positive Organizational Behavior In The Workplace: A Cross-Cultural Perspective" International Journal of Management & Information Systems Vol. 18, No. 3, pp.5-11.
65. Rattray, J. & Jones, M. (2007) "Essential elements of questionnaire design and development" Journal of Clinical Nursing, Vol.16, pp. 234-243.
66. Rendtorff, J. (2011) "Corporate Citizenship As Organizational Integrity" Jurnal Spring, Studies In Economic Ethics And Philosophy, Vol.40, pp.59-90.
67. Ribeiro, N. & Rego, A. (2009) "Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors." International Journal of Social and Human Sciences 3, pp. 736-743.
68. Richter, A., Schraml, K. & Leineweber, C. (2015) "Work-family conflict, emotional exhaustion and performance-based self-esteem: reciprocal relationships" Int Arch Occup Environ Health, Vol.88, No.11, p.103-112.
69. Rubino, Cristina, Sabrina, Volpone & Avery, D. (2013), "Burnout on Mars and Venus: exploring gender differences in emotional exhaustion", Gender in Management: An International Journal, Vol. 28 Iss 2 pp. 74 - 93.
70. Samnani & Singh (2012) "20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace" Aggression and Violent Behavior, Vol.17, pp. 581-589.
71. Santoro, M (2003) "Beyond Codes Of Conduct And Monitoring ;An Organizational Integrity Approach To Global Practices". Human Rights, Vol 25, No 2, pp 407-424.
72. Saunders, R. (2011) "Questionable associations: The role of forgiveness in transitional justice" The International Journal of Transitional Justice, Vol. 5, pp. 119-141.
73. Schumacker, R. & Lomax, R. (2010) "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling" Taylor and Francis Group, LLC, New York.
74. Scott, J. (2010) "Atoning, reconciling, and forgiving: Interdisciplinary investigations of justice" Reviews in Cultural Theory, 1(2), pp. 18-30.
75. Searle, T. & Barbuto, J. (2011) "Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact", Journal of Leadership & Organizational Studies 18(1) 107- 117.
76. Sekaran, U. (2003) "Research Methods for Business A Skill-Building Approach", (4<sup>th</sup> - ed), John Wiley & Sons Inc.
77. Seligman, M. (2002) "Positive psychology, positive prevention, and positive therapy", Handbook of positive psychology. New York: Oxford.
78. Shekari, H., Mohamad A. & Said, M. (2011) "developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach" international journal of research in commerce & management, volume no: 2, issue no. 5, pp. 11-15.
79. Shimek, Michael, Guillén, & Gomis, (2015) "Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility", Business Ethics: A European Review, Vol. 24, No.2, pp.144-155.
80. Shneikat, B., Abubakar, A. & Ilkan, M (2016) "Impact of Favoritism/ Nepotism on Emotional Exhaustion and Education Sabotage: The Moderating Role of Gender, Fourth 21st CAF Conference in Harvard, Boston", Massachusetts, USA, Vol. 9, No. 1, pp.38-49.
81. Singh & Buitendach (2014) "Psychological Capital, Subjective Wellbeing, Organisational Virtuousness and Organisational Citizenship Behaviour amongst Teachers" Asian Congress of Applied Psychology - Singapore, pp. 1-34.
82. Smith, P., Caputi, P. & Crittenden, N. (2013) "Measuring optimism in organizations: development of a workplace explanatory style questionnaire" Journal of Happiness Studies, 14 (2), 415-432.
83. Tayfur, O. & Arslan, M. (2013) "The role of lack of reciprocity, supervisory support, workload and work-family conflict on exhaustion: Evidence from physicians" Psychology, Health & Medicine, Vol. 18, No. 5, PP. 564-575.

84. Tice, D., Baumeister, F., Shmueli, D., & Muraven, M. (2007) "Restoring the self: Positive affect helps improve self-regulation following ego depletion" Journal of Experimental Social Psychology, Vol.43, pp.379 –384.
85. Ugwu, F. (2012) "Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement." work 1.3 , pp. 188-198.
86. Vallett Carol (2010) " Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education " The Journal of Continuing Higher Education, 58:130–142, 2010 .
87. Vineburgh, James H. (2010) " A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs " , Doctor Dissertation Publication , University Iowa.
88. Wang ,Edward (2014), "The effects of relationship bonds on emotional exhaustion and turnover intentions in frontline employees", Journal of Services Marketing, Vol. 28 ,No.4 pp. 319 – 330 .
89. Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries. Group and Organization Management, 34(2), 143-169.
90. Xie,J., Hongyu M., Zhiqing E.& Tang,H., (2018) "Work-Related Use of Information and Communication Technologies after Hours (W ICTs) and Emotional Exhaustion: A Mediated Moderation Model." Computers in Human Behavior ,Vol.79, pp.94-104.
91. Zabihi, M. , Hamid, E. , Shirin, N. , Samira, T. (2014) " A Consideration On Characteristics Of Organizational Virtuousness " A Journal of Economics and Management , Vol. 4 Issue 3 , pp. 164-169
92. Zamahani, M. , Ali, A. , Mohammad, A. & Hamideh, S. (2012) "Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations." Management Science Letters 2.8 : pp. 2889-2902.
93. Ziapour, A. , Molavi, S. & Afsari, D. (2015) " A Study of the Relationship between Organizational Virtuousness and Employee Engagement " International Research Journal of Applied and Basic Sciences , Vol, 9 (8) : pp. 1442-1447.

**ملحق (1) : أنموذج استمارة الاستبانة**

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

م / استبانة

السيد المجيب المحترم .. تحية و احترام ...

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزء من مشروع بحث في إدارة الأعمال الموسوم " الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين" (بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة) حيث يتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس المتغيرات أعلاه ، لذلك فان مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن واقع كليتكم سيكون لها أثر إيجابي في وصول هذا البحث إلى المستوى المطلوب .

نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة ، مع ملاحظة ما يلي :

1. وضع علامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
2. الاجابة على جميع فقرات الاستبانة، لان ترك فقرة دون اجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة ومن ثم اهمالها.
3. الباحثان مستعدان للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.

علماً بأن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا

**أولاً : بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة**

1. النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى
2. العمر :  سنة
3. المؤهل العلمي :
4. العنوان الوظيفي :
5. عدد سنوات الخدمة :  سنة

**ثانياً: الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث :**

**1.الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness** مجموعة من السلوكيات والفضائل الايجابية ذات الاثر في الحياة التنظيمية التي يتعمق محتواها في تصرفات وافعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بأبعاد التفاؤل ، الثقة ، التعاطف ، النزاهة ، والمغفرة في التعامل مع الاخرين وترجمتها الى ثقافة مدعمة تنتشر على مستوى أنشطة واقسام المنظمة.

أ التفاؤل التنظيمي : يعني الشعور العميق بالغرض الذي يؤدي الى ردود الفعل الايجابية، وبسببه يتوقع العاملون النجاح والأداء الجيد في مواجهة التحديات .

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق	لا	غير	اتفق	اتفق تماماً		
تماماً	اتفق	متأكد	اتفق	تماماً		



1	يرتبط الشعور العميق بالهدف بما نقوم به من عمل .				
2	نحرص في اداء عملنا على تقديم كل ما هو جيد وصحيح .				
3	تفاؤلنا بالنجاح يسهم في مواجهة التحديات الصعبة .				

ب. الثقة التنظيمية : توقعات ومعتقدات ايجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمون اليها ترتبط بالممارسات والسلوكيات للقادة و الاعضاء التنظيميين .

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
4	يثق زملائي في العمل ببعضهم البعض.					
5	يتعامل اعضاء الهيئة التدريسية فيما بينهم بلطف وكياسة واحترام					
6	يثق اعضاء الهيئة التدريسية بالادارة في جميع المواقف.					

ج. التعاطف التنظيمي : مشاركة الاخرين مشاعرهم اذ يعد اهتمام الموظفين بعضهم ببعض والتعاطف هو أمر شائع بينهم

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
7	يعد التعاطف امر شائع بين أعضاء الهيئة التدريسية .					
8	يتميز أعضاء الهيئة التدريسية بالاهتمام بالآخرين و مراعاة مشاعرهم					
9	تنتشر العديد من التجارب عن التعاطف بين أعضاء الهيئة التدريسية					

د. النزاهة التنظيمية : تتضمن معنى واسع النطاق لسلوكيات الصدق والنزاهة في المنظمة.

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
10	الصدق والامانة هي السمات المميزة للعلاقة بين اعضاء الهيئة التدريسية					
11	يتعامل اعضاء الهيئة التدريسية بأعلى مستويات النزاهة مع الجميع .					
12	تتصف ادارة المدرسة بالاستقامة والشرف .					

هـ. المغفرة التنظيمية : تعني أن الأخطاء تغفر ويقبل الاعتذار بصدق عند الاعتراف بالخطأ وينظر إليه على أنه فرصة للتعلم من اخطاءنا .

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
13	نتعلم من أخطائنا ومن ثم نغفر الأخطاء بسرعة .					

14	ادارة مدرستا إنسانية و متسامحة في التعامل مع الجميع .				
15	تشخيص الاخطاء و الاعتراف بها يسهم في تصحيحها و اداء العمل بشكل افضل				

2. الاستنزاف الشعوري Emotional Exhaustion يقصد به شعور الفرد بالتعب و التهاك و استنزافه لكل طاقاته ، وهذا الشعور قد يلزمه شعور بالاحباط و الشد النفسي عندما يشعر الفرد انه غير قادر على الاستمرار في تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه سابقا ، و يظهر ذلك بسبب عمل الفرد بشكل منتظم تحت الضغط الذي ينجم عن التفاعلات بين الأفراد وظروف العمل .

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
1	أشعر بالتعب قبل وصولي إلى العمل.				
2	أحتاج إلى وقت كبير من أجل الاسترخاء والشعور على نحو أفضل بعد انتهاء يوم العمل				
3	أتمكن من تحمل الضغط في عملي بشكل جيد للغاية . *				
4	أشعر بأني استنزف عاطفيا في العمل.				
5	أمتلك ما يكفي من الطاقة لممارسة أنشطتي الترفيهية بعد انتهاء يوم العمل *				
6	أشعر بالضجر والملل بسبب ممارستي لهذا العمل .				
7	يمكنني غالبا إدارة كمية من عملي بشكل جيد . *				
8	أشعر بالسعادة والراحة والحماس عند ممارستي لعملي . *				

ملاحظة : \* تشير إلى فقرة عكسية .

### ملحق رقم (2) - جدول المقابلات التي اجراها الباحثان

التاريخ	الاسم	الوظيفة
2018/4/18 2018/4/26	السيد عبد الحميد الصفار	المشرف على مجموعة مدارس الوارث النموذجية
2018/4/22	السيد شاكر مهدي حمادي	مدير مدرسة الوارث الابتدائية للبنين
2018/4/22	السيدة ضفاف ضيدان رويحي	مديرة مدرسة الوارث الابتدائية للبنات
2018/4/24	السيدة سوسن محمد علي مالك	مديرة مدرسة التكامل الابتدائية
2018/4/24	السيد واثق عبد العزيز الياسري	مدير مدرسة التميز الابتدائية
2018/4/29	السيدة غنية موسى كشمير	مديرة مدرسة النور الابتدائية
2018/4/29	السيدة أمل رزوقي جعفر	مديرة ث. الصالحات للبنات
2018/4/29	السيدة انعام عبد الواحد جليل	مديرة ث. ريحانة الوارث للبنات
2018/4/29	السيد محمد علي حمد	مدير ث. اسباط الوارث للبنين