

التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي  
" دراسة تطبيقية "

د / إيمان فيصل السيد السعداوي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

[Eman fesal@yahoo.com](mailto:Eman_fesal@yahoo.com)

٢٠٢١ م

## التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي (دراسة تطبيقية)

### ملخص البحث:

إستهدفت هذه الدراسة قياس التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ٢٣٠ مفردة من الخبراء الهندسيين والتجارين والزراعيين بمكاتب خبراء القاهرة والإسكندرية والجيزة ، وقد تم تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث عن طريق إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب stepwise وإستخدام تحليل الإنحدار الهرمي لبيان التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي، ووجود تأثير معنوي سلبي للمهارات الناعمة في الإحباط الوظيفي، بالإضافة إلى زيادة التأثير المعنوي السلبي للصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي عند إدخال الدور المعدل للمهارات الناعمة ، وقد تمثلت المهارات الناعمة في : إدارة الوقت، الإيجابية، روح المبادرة، القدرة على التواصل، الذكاء العاطفي، مهارات التفاوض، بينما تمثلت أبعاد الصحة التنظيمية في : وضوح الأهداف، الإتصال الفعال، البيئة الصحية للعمل، الدعم التنظيمي، علاقات جماعات العمل.

### الكلمات المفتاحية:

الصحة التنظيمية - المهارات الناعمة - الإحباط الوظيفي

**Abstract:**

This study aimed to measure the modified effect of soft skills on the relationship between organizational health and job frustration, The study was applied to a sample of 230 individual engineering, commercial and agricultural experts in the offices of Cairo, Alexandria and Giza experts, The direct and indirect relationships between the research variables were analyzed by using regression analysis, The stepwise approach and the use of hierarchical regression analysis to demonstrate the modified effect of soft skills on the relationship between organizational health and job frustration, The study found a set of results, the most important of which are the presence of a negative significant effect of organizational health dimensions in job frustration, and the existence of a negative impact of soft skills on job frustration, in addition to an increase in the negative moral impact of organizational health in functional frustration when introducing the modified role of soft skills The soft skills were represented in: time management, positivity, initiative, ability to communicate, emotional intelligence, negotiation skills, while the dimensions of organizational health represented in: clarity of objectives, effective communication, healthy work environment, organizational support, working group relations.

**Key words:**

Organizational Health – Soft Skills – Job Frustration.

**مقدمة:**

تعتبر الصحة التنظيمية مفهوم حديث نسبياً للحالة العامة بمنظمات الأعمال، فإما أن يكون وضع المنظمة محبط وغير جيد فيطلق عليها منظمة غير صحية، وإما أن يكون وضع المنظمات محفز وجيد وصحى فيطلق عليها منظمة صحية ومحفزة للعمل، وبناء على ذلك تعتبر صحة المنظمات عاملاً مهماً لرفع كفاءة المنظمات وتحسين مستوى أداء العاملين بشكل كبير، كما أن للصحة التنظيمية دور فعال في رفع مستوى المعنوية للعاملين داخل المنظمات، وفي هذا البحث ستحاول الباحثة التعرف على تأثير الصحة التنظيمية في درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين لما له من أثر على أداء المنظمات في النهاية، كما ستحاول الباحثة التعرف على دور المهارات الناعمة للأفراد في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي، حيث أن المهارات الناعمة هي المهارات الشخصية التي يتمتع بها بعض الأفراد دون غيرهم مثل مهارة التواصل والتفاوض وحل المشكلات وغيرها كما سيتضح لاحقاً، فهل يمكن لشخص يتمتع بمهارات ناعمة أن يتغلب على المشكلات المتعلقة بالصحة التنظيمية ولا يتعرض للإحباط الوظيفي بعكس الأشخاص الذين لا يتمتعون بتلك المهارات، وقد تم إختيار قطاع خبراء وزارة العدل بمصر كمجال لتطبيق البحث نتيجة لزيادة شكاوى الخبراء في الفترة الحالية من فقر للبنية التنظيمية وغيرها من المشاكل فيمكن أن يكون هذا القطاع مجال خصب لتطبيق تلك الدراسة.

**أولاً: مشكلة البحث: Research Problem**

تعتبر المنظمات غير الصحية من أكثر المشاكل التي يمكن أن تسبب الإحباط الوظيفي للعاملين بالمنظمات، وبعد عمل دراسة إستطلاعية من خلال إجراء مقابلات شخصية مع بعض الخبراء الحسابيين والهندسيين والزراعيين العاملين بمكاتب الخبراء التابعة لوزارة العدل بالقاهرة والإسكندرية والجيزة<sup>١</sup>، تم التوصل إلى مجموعة من الظواهر السلبية التي تؤثر على الصحة التنظيمية وتؤدي إلى الإحباط الوظيفي يمكن تلخيصها على النحو التالي :

- المركزية الإدارية حيث يتحكم قطاع الخبراء في كافة الأمور الإدارية لكل مكاتب الخبراء على مستوى الجمهورية.
- وقف التعيينات أدى إلى تكديس القضايا مما أدى إلى ندب الخبراء لمناطق بعيدة عن مكان عملهم الأصلي مما تسبب في حالة من الإحباط وعدم الرغبة في العمل.

<sup>١</sup> تم إجراء مقابلة شخصية مع ٦٠ خبير بمكتب شرق ووسط الإسكندرية ومكتب شمال ووسط القاهرة ومكتب شمال وجنوب الجيزة.

- تتبعية مكاتب الخبراء المطلقة لوزارة العدل وليست هيئة مستقلة بقراراتها التي تفيد بيئة العمل.
- وقف الترقيات للمناصب العليا بالرغم من وجود مناصب شاغرة لغرض الحصول على أعلى معدل إنجاز للقضايا حيث أنه كلما ترقى الفرد في المناصب كلما قل عدد القضايا المطلوب إنجازها منه .
- بيئة العمل المادية غير صحية لمباشرة القضايا.
- ربط حوافز المستويات الإدارية العليا والوسطى بإنجاز مرؤوسيهـم.
- عدم العدالة في توزيع القضايا بين الخبراء.
- عدم توفير وسيلة إنتقال تابعة لقطاع الخبراء مما يدفعهم إلى إستخدام وسائل نقل خاصة بهم أو اللجوء إلى الخصوم مما يخلق مشاكل كثيرة بينهما.
- المطالبة بحضور الخبراء يومياً سواء كان لديهم مباشرة قضايا أم لا وعدم توفير متطلبات كتابة التقارير في بيئة العمل.
- كافة المطبوعات والمستلزمات الكتابية يتحملها الخبراء من حسابهم الخاص نظراً للمركزية الشديدة في بيئة العمل.
- نطاق مباشرة القضايا بعيداً جداً عن مقر العمل في بعض المناطق فمثلاً مكتب غرب الإسكندرية يباشر قضايا مرسى مطروح وبنفس الحافز.
- عدم توافر تكنولوجيا حديثة بمكاتب الخبراء مما يؤدي إلى بطئ تسليم وتسلم القضايا والتقارير من وإلى المحاكم.
- لا وجود لأرشفيف قضايا في مكاتب الخبراء فيمكن أن يحدث فقد أو تزوير في التقارير المكتوبة مما يعرض الخبر للمساءلة.
- ولاشك أن تلك المظاهر قد تؤدي إلى الإحباط الوظيفي، كما يتأثر الإحباط الوظيفي بالمهارات الناعمة للأفراد نظراً لإختلاف قدرة الأفراد في التعامل مع المواقف التي تواجههم، وفي ضوء ماسبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:
- " إلى أي مدى تؤثر المهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي "
- وبصورة أكثر تفصيلاً يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:-
- ما أثر أبعاد الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي للعاملين؟
- هل تؤثر المهارات الناعمة في الإحباط الوظيفي للعاملين؟

- ماهو دور المهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي؟

### ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف على أثر المهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في مكاتب الخبراء محل الدراسة .
- ٢- التعرف على مستوى الإحباط الوظيفي لدى العاملين.
- ٣- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ٤- الكشف عن تأثير المهارات الناعمة في الإحباط الوظيفي.
- ٥- التعرف على دور المهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ٦- الخروج بنتائج وتوصيات توضح لمديري الإدارات العليا والوسطى بمكاتب الخبراء محل الدراسة دور وأهمية الصحة التنظيمية والمهارات الناعمة في القضاء على الإحباط الوظيفي للعاملين.

### ثالثاً: أهمية البحث: Research Importance

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية دراسة مشكلة انخفاض الصحة التنظيمية ومشكلة الإحباط الوظيفي في مكاتب خبراء وزارة العدل، لذا يستمد هذا البحث أهميته من خلال الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

- ١- حصر أهم أبعاد الصحة التنظيمية ذات التأثير في الإحباط الوظيفي.
- ٢- إن هذا البحث يعد مكملاً لما سبقه من دراسات في هذا المجال الحيوي.
- ٣- كما يستمد البحث أهميته من النتائج التي يتوقع الوصول إليها والتي تعد ذات فائدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال الربط بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي من خلال الدور المعدل للمهارات الناعمة.
- ٤- لا توجد حتى الآن (على حد علم الباحثة) أية دراسات عربية تناولت تأثير الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي من خلال الدور المعدل للمهارات الناعمة، لذا يعد هذا البحث إضافة للمكتبة العربية في هذا المجال.

٥- أنه يقدم للمسئولين إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بدور الصحة التنظيمية والمهارات الناعمة في الإحباط الوظيفي ومن ثم النهوض بمستوى الصحة التنظيمية والمهارات الناعمة لدى العاملين.

### الإطار النظري للبحث

ينقسم الإطار النظري للبحث إلى ثلاثة أقسام رئيسية، حيث يتناول القسم الأول الصحة التنظيمية (كمتغير مستقل للدراسة) من حيث المفهوم، الخصائص، والأبعاد، أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لعرض المهارات الناعمة (كمتغير وسيط)، أما في القسم الثالث تتناول الباحثة الإحباط الوظيفي (كمتغير تابع) للدراسة.

### القسم الأول: الصحة التنظيمية

لا يختلف مفهوم صحة المنظمات كثيراً عن مفهوم صحة الإنسان، فصحة الإنسان يقصد بها أن تكون كل أعضاء الإنسان سليمة وصحية، كذلك صحة المنظمات يقصد بها أن تسير كافة أجزاء المنظمة بطريقة صحيحة متقاربة ومتكاملة سواء في الإستراتيجية الموضوعة أو في الإدارة، أو العمليات وكذلك الثقافة التنظيمية أيضاً (Theocharous & Xenidis, 2014)، وقد عرف (Stanford, 2015) الصحة التنظيمية على أنها: "قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفعالية لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية"، بينما عرف (Sivapragasam & Raya, 2013) الصحة التنظيمية بأنها "مقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة من خلال الترابط بين أعضاء المنظمة وذلك لتحقيق اهدافها"، وأيضاً عرف (Pordanjani, 2015) المنظمة الصحية بأنها منظمة إبداعية يجب أن يكون لديها مجموعة مزايا مثل: قبول التغيرات وتقييم الأفكار والتغلب على الأزمات التي تواجه المنظمة كجزء من النجاح.

### أهمية الصحة التنظيمية:

كلما تعافت المنظمات من كافة المشكلات والقضايا التي تواجهها وحققت قدر كافي من الصحة التنظيمية كلما كانت قادرة على البقاء والنمو وتحقيق الأرباح حيث توسعت النظرة للمنظمات بتشبيها ككائن حي يجب أن يتم فحص جميع جوانبها الإدارية والتنظيمية والمادية وبالتطبيق العضوي على المنظمة أوضح (العليان، ٢٠١٨) أن الهيكل التنظيمي هو الهيكل العظمي الذي يجمع الأفراد معا ويحدد الأدوار والمسؤوليات، وأن الأنظمة ما هي إلا جهاز عصبي متمثل بالمعلومات السليمة التي تتدفق داخل المنظمة.

## أبعاد الصحة التنظيمية:

حددت الدراسات السابقة مجموعة أبعاد للصحة التنظيمية لخصت الباحثة أهم تلك الأبعاد فيما يلي: (وضوح الأهداف، الإتصال الفعال، البيئة الصحية للعمل، الدعم التنظيمي، علاقات جماعة العمل)

وفيما يلي شرح مفصل لكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية السابق ذكرها:

### ١- وضوح الأهداف:

المطلب الرئيسي لأي منظمة هو وجود أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها ويجب أن تكون تلك الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية وأخيراً تنفذ في مدى زمني محدد، وكلما كانت الأهداف التنظيمية واضحة ومحددة كلما ساهم ذلك في نجاح وبقاء المنظمات (Kerzner, 2013)، كما أضاف (Raziq et al., 2018) أن الأهداف ينبغي أن تكون مرنة تتلائم مع أي ظروف أو متغيرات طارئة وأيضاً يجب أن تكون في حدود الإمكانيات المادية للمنظمة.

### ٢- الإتصال الفعال:

أصبح الإتصال الفعال ضرورة أساسية للمدير حتى ينهي مهامه الوظيفية بكفاءة؛ فلكي يخطط بشكل ناجح، يجب أن تتوافر لديه القدرة على توضيح رؤيته بشكل سليم إلى العاملين، ولكي ينظم جيداً يجب أن يحفز انسياب الاتصالات من أعلى إلى أسفل وبالعكس، بجانب الاتصالات على نفس المستوى الإداري (الأفقية)، ولكي يقود بنجاح يجب أن يرشد العاملين إلى الأهداف المطلوبة، ولكي يراقب بفاعلية يجب أن يتواصل بالمرؤوسين ليتابع التقدم في الأداء مؤكداً على تحقيق الأهداف ويتدخل بالتصحيح اللازم، علاوة على أن الاتصال هو أساس عملية صنع القرار وحل المشكلات، وإقامة علاقات وطيدة مع الجماهير المستهدفة وأصحاب المصالح. (Salem, 2018)

### ٣- البيئة الصحية للعمل:

تساعد العامل على القيام بمهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه، وإذا كانت هذه العناصر جيدة فإنها ستؤثر في الأداء بشكل جيد والعكس صحيح (الطيب، ٢٠٠٧)، فأوضح (أحمد، ٢٠١٧) أن الإضاءة القوية من مصادر ضغوط العمل لأنها تجذب انتباه العاملين بقوة، وتثير جو من الصخب، بعكس الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل، فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم، على عكس الإضاءة السيئة التي تؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والإجهاد، كما يمكن حدوث بعض الأخطاء نتيجة الإضاءة غير



المناسبة ، وأضاف (أمجد، ٢٠١٦) على عنصر الإضاءة عنصر الحرارة والتهوية كمؤثر في بيئة العمل المادية حيث من المفترض أن يعمل الفرد في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا ، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل تسبب ضيقاً لدى العامل وتقلل من كفاءته في العمل، وأضاف (بوقال، ٢٠١٨) على ماسبق عنصر الأثاث والنظافة في مكان العمل ، حيث تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لإستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعي في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، وكذلك ينبغي مراعاة نظافة المكان بأكمله لما تترك من تأثير فعال لدى الموظف.

#### ٤- الدعم التنظيمي:

عرف (Ucar, Ötken,2010) الدعم التنظيمي على أنه تلبية الحاجات الإجتماعية الشعورية وتحديد مدى قدرة المنظمة على مكافئة جهود العاملين المتزايدة وتقديم المساعدة للعاملين الذين يحتاجونها كي يمارسوا وظائفهم بشكل أفضل، بينما عرف (Arshadi & Hayavi,2013) الدعم التنظيمي بأنه المعاملة الإيجابية التي تؤثر في قيمة الإدراك الذاتي للأفراد عن أنفسهم في مجال عملهم بالمنظمة، وإتفق على ذلك أيضاً (Hao,etal.,2016) حيث أوضح أن الدعم التنظيمي مؤشر للعلاقة بين العمل وما يتوقع الفرد الحصول عليه من نتائج.

#### ٥- علاقات جماعات العمل:

ينبغي على المدراء في المنظمات الإهتمام بموضوع الجماعات لما لها من مقدرة على التأثير في سلوك الأفراد والمنظمات، ومحاولة تحليل سلوك الجماعة وخلق التعاون بين أفرادها بشكل إيجابي الذي يضمن تحقيق الأهداف للجميع سواء كان فرداً أم جماعة أم منظمة،(الكردي، ٢٠١٦)، حيث أشار (السلطاني، ٢٠١٧) إلى أن الجماعة وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد (اثنين فأكثر) بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة صريحة وتتحدد فيها الأدوار الاجتماعية للأفراد ولها مجموعة من المعايير الخاصة بها ويكون فيها وجود الأفراد مشبع لحاجات بعضهم.

### ثانياً: المهارات الناعمة

المهارة هي قدرة في مجال معين وقد تصنف على أنها مهارات صلبة *hard skills* إذا كانت قدرات ملموسة ويمكن قياسها مثل اللغات والمهارات الحاسوبية والكتابة والطباعة واستخدام الحاسوب وتشغيل المعدات وغير ذلك من المهارات، كما يمكن أن تصنف على أنها مهارات ناعمة *soft*

skills وهي قدرات من الصعب قياسها وملموسة بدرجة أقل وتتعلق بالعمل مع الناس مثل مهارات الذكاء الوجداني والتواصل ولغة الجسد ومهارات العمل الفرقي والتعامل مع الأفراد داخل المنظمة ومهارات أخرى مثل الصبر والتحمل والقدرة على الإقناع والتحفيز والتفكير الناقد وغير ذلك من المهارات. (أسعد، ٢٠١٦)

عند توظيف شخص في مؤسسة، فعلى المكلف بعملية التوظيف أن يحدد المهارات المطلوبة في الموظف الجديد، المهارات الصلبة يسهل تحديدها ويسهل تحديد مدى تمكن المرشح للوظيفة من كل منها، وفي حال وجود ضعف في واحدة أو أكثر منها يمكن تعويض هذا الضعف بترتيب تدريب خاص من قبل أحد الزملاء في المؤسسة، أما المهارات الناعمة فمن الممكن تعزيز بعضها وقد يصبح ذلك صعباً في حالة بعض المهارات كالصبر مثلاً، لذلك ينبغي الإنتباه لذلك عند ترشيح شخص لعملٍ ما، سواء بالتوظيف أو بالإنقال، وفي الجانب الآخر على المتقدم إلى وظيفة أن يظهر مهاراته الناعمة والصلبة ذات العلاقة، وفي حال وجود عجز في إحدى المهارات الصلبة فيمكن إبراز مهارة ناعمة تساعد على تنمية المهارة الصلبة التي يعاني من ضعفها المتقدم للوظيفة. في جميع الأحوال ينبغي على كل مؤسسة تهتم بتنمية الموارد البشرية أن يكون لديها برامج منظمة لتعزيز كلا النوعين من المهارات بالتدريب والتوجيه والتحفيز. (Cindadaly,2018)

وقد إستطاعت دراسة (Welsh&Waglund, 2011) حصر معظم المهارات الناعمة لدى الأفراد على النحو الآتي :

١- إدارة الوقت: يعد الوقت من الموارد القيمة والثمينة في أي منظمة، وبالنسبة لأي فرد، ويرى (Ghiasvand,etal.,2017) أنه ينبغي إدارة الوقت بكفاءة وفعالية حيث أن إدارة الوقت هي المعيار الأساسي لنجاح أى مشروع.

٢- الإيجابية: هي الطاقة الكامنة، والتي تسهم بشكل أساسي بدفع الأشخاص إلى العمل بشكل جيد , كما يوضحا (Russo& Carmeli,2016) أنه السلوك الإيجابي للأفراد سواء تجاه المدراء أو الزملاء داخل العمل يسهم بشكل فعال في نجاح العمل بعكس السلوك السلبي كما أن السلوك الإيجابي ينشر الطاقة الإيجابية والتفاهم والمودة داخل المنظمة مما يجعل الأفراد داخل المنظمة تركز على معالجة وإصلاح الأخطاء أو العيوب مما يساعد على تقدم المنظمة ككل.

٣- روح المبادرة وريادة الأعمال: وهي قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال، ويشمل الإبداع والابتكار والقدرة على تخطيط وإدارة المشاريع؛ من أجل تحقيق الأهداف، ويرى (Behnam&

(Cagliano, 2019) أن ريادة الأعمال هي القدرة على التفكير خارج الصندوق وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجه الفرد في عمله.

٤- القدرة على التواصل بشكل جيد: وتتمثل في القدرة على التعبير وتفسير المفاهيم والأفكار والمشاعر والحقائق سواء بالأسلوب الشفوي أو بالاستماع أو بالتحدث أو بالقراءة وبالكتابة، ويوضحا (Kickul, & Lyons, 2020) أن الثقة بالنفس وتقبل وجهات نظر الآخرين من أهم طرق التواصل الجيد حيث أن النقد المستمر يحدث حاجز بين الفرد والمحيطين به مما يقلل من تقديم أفكار إبداعية تساعد على تقدم ونمو المنظمات.

٥- الذكاء العاطفي: يُعرّف بأنه قدرة الإنسان على التعرف على العواطف وإدارتها، سواء كانت عواطفه الخاصة، أو عواطف الأشخاص المحيطين به، وقد قيل إنّ الذكاء العاطفي يتضمّن ثلاث مهارات: الأولى، هي القدرة على إدارة العواطف والتي تتضمّن تشجيع الآخرين وتهنئتهم، مع القدرة على تكوين المشاعر الخاصة بالإنسان نفسه، أمّا المهارة الثانية، فهي الوعي بالمشاعر، والمهارة الثالثة، وهي قدرة الإنسان على تطبيق المشاعر الخاصة به في المهمّات الموكلة إليه، سواء كانت تلك المهمّات مُختصةً بحلّ المشاكل، أو بطريقة التفكير.

ويرى (Khatoun, et al., 2020) أن فهم العواطف و التحفيز الذاتي وهم من مكونات الذكاء العاطفي لهم تأثير معنوي إيجابي على أداء الأفراد بالمنظمات.

٦- مهارات التفاوض: ويعرف (شبير، ٢٠١٦) مهارات التفاوض لدى الفرد على أنها "فن الحوار والنقاش مع الآخرين والقدرة على تحقيق أكبر قدر من المكاسب مقابل تقديم بعض التنازلات"، ويعرفها أيضًا بأنها "عملية يتم فيها تحقيق مصالح متبادلة لطرفي التفاوض"

هكذا وبعد عرض أبرز المهارات الناعمة، ينبغي على الباحثين عن فرص للعمل في ظل التحديات والمنافسة، أن يعملوا على تطوير المهارات المكتسبة، والسعي لتعلم مهارات جديدة من خلال البرامج والدورات التدريبية، والاطلاع والقراءة في جوانب تنمية المهارات الناعمة وصلتها وعدم الاعتماد على المهارات الصلبة فقط.

### ثالثاً: الإحباط الوظيفي

عرفا (Andalib & Azizan, 2013) الإحباط الوظيفي بأنه حالة ذهنية تقود الفرد إلى نوع من الإرتباك العاطفي تجاه العمل نتيجة لجميع السلبيات التي يتعرض لها الفرد في مجال العمل،

حيث أن أي شخص يتعرض لمواقف سلبية تعاكس تماماً إحتياجاته ومتطلباته من العمل يمكن أن يدخل في إحباط عميق، كما يحدث الإحباط أيضاً عندما يُجبر الفرد على أداء عمل يرغب في تجنبه، بينما عرفا (Bhattacharya & Srivastava) الإحباط الوظيفي بأنه استجابة عاطفية سائغة للمعارضة ، تتعلق بالغضب والإنزعاج وخيبة الأمل وينشأ الإحباط من المقاومة المتصورة لتحقيق إرادة الفرد أو أهدافه ومن المرجح أن يزداد عندما يتم فرض أعباء إضافية خارج تصور الفرد في مجال العمل .

### مظاهر الإحباط الوظيفي:

من المعروف بأن مظاهر الإحباط الوظيفي ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين، حيث تتعدد هذه المظاهر وتتنوع أشكالها لاختلاف مسبباتها وتباين درجات تأثيرها، ويمكن تقسيم مظاهر الإحباط الوظيفي إلي ثلاثة مجموعات هي: (أكثم، ٢٠٠٥)

(المظاهر المادية، المظاهر السيكولوجية، المظاهر التنظيمية):

### مظاهر الإحباط المادية:

يمكن أن يؤدي الإحباط إلي السلوك الهجومي تجاه الأفراد ضد التنظيم والتخريب بأشكاله المختلفة بهدف الحاق الضرر والأذى، (Vander et,al,2012) وكذلك يرى (Johari, 2013) أن السلوك الهجومي يحدث عندما يشعر الفرد بالإحباط ولا يجد طريقة مقبولة أو مشروعة لمعالجة هذا الإحباط وعلي سبيل المثال عندما يطلب الرئيس من أحد مرؤوسيه إنجاز عمل ما ، وبعد الإنتهاء منه يقال بأن الرئيس غير رأيه وأنه لم يعد بحاجة لهذا العمل، وفي هذه الحالة فإن الموظف المحبط يلجأ إلي السلوك العدائي مثل تعطيل الآلة والحاق الضرر بها وإلي تعمد البطء في إنجاز المعاملات وإلي غير ذلك من أشكال السلوك العدائي .

وقد يمارس الفرد شكل أو أكثر من هذا السلوك في آن واحد ويعتمد ذلك علي شدة الإحباط الذي يعاني منه الفرد ودرجة تأثره به.

### مظاهر الإحباط السيكولوجية:

يضم هذا النوع من مظاهر الإحباط كلاً من حالات التوتر العصبي والقلق النفسي والانتواء والاكنتاب والخوف وحالات عدم الرضا والإستياء، فالرضا الوظيفي هو مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من كافة جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره فيها وما تحققه الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة والتي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة، (Gavriloaiei, 2016)

إن هذا النوع من المظاهر الإحباطية يصعب اكتشافها والتعرف عليها بسهولة لأنها مظاهر غير ملموسة , فهي مظاهر نفسية تكمن في الذات البشرية بالفرد المحبط .

### مظاهر الإحباط التنظيمية:

ليس الموظف فقط هو الذي يدفع ثمن تعرضه للإحباط إما نفسياً أو صحياً, ولكن المنظمة هي الأخرى تدفع ثمن هذا الإحباط إذ تتحمل تكاليف الآثار السلبية لهذه الظاهرة. وقد توصلت العديد من الأبحاث والدراسات إلي نتيجة مفادها أن التعرض للإحباط الحاد والمستمر له تأثير قوي في ظواهر إدارية مختلفة داخل التنظيم منها:

### الإحباط والأداء :

إتضح من دراسة (Reio, 2011) أن المديرين عندما يعانون من درجة معتدلة من القلق والإحباط يصلون إلي مستوى أفضل من الأداء وعند المستويات العالية من الإحباط تبدأ التأثيرات السلبية في الظهور مثل الإجهاد والشعور بعدم الرضا وتكون النتيجة أن الأداء يبدأ في الانخفاض، فحدة الإحباط تستهلك انتباه الفرد وطاقاته في محاولته لتركيز جهوده علي تخفيض مسببات الإحباط ويتبقي بعد ذلك طاقة ضئيلة لأداء الوظيفة .

### الإحباط وترك العمل والغياب:

يعد ترك العمل والغياب من الظواهر السلبية للإنسحاب من الوظائف التي يعاني منها أفرادها من مستوي عال من الإحباط ، وتشير نتائج الدراسات إلي وجود علاقة متوافقة بين الإحباط وترك العمل والغياب.

إن الآثار السلبية لارتفاع نسب ترك العمل والغياب لا يقتصر علي جانبها الاقتصادي والمتمثلة بالتكاليف المتنوعة التي تتحملها المنظمة وإنما تعكس أيضاً جملة من المؤشرات ذات الدلالة علي ارتفاع نسب التذمر والشكاوي وتفكك العلاقات وعدم الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم وتزيد حالات الإضراب والإهمال, وأخيراً يمكن القول بأن هذا النوع من المظاهر يمكن قياسها والتعرف عليها لأنها مظاهر ملموسة. (Longo, et,al., 2016)

## الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث إلى ثلاث مجموعات، تتناول المجموعة الأولى الدراسات السابقة الخاصة بالصحة التنظيمية، أما المجموعة الثانية فقد تناولت الدراسات المتعلقة بالمهارات الناعمة، أما المجموعة الثالثة فهي دراسات متعلقة بالإحباط الوظيفي.

### المجموعة الأولى: دراسات متعلقة بالصحة التنظيمية:

سعت دراسة (Saunders & Barker , 2001) إلى التعرف على محركات النجاح الرئيسية للصحة التنظيمية، وقد اعتمدت على دراسة الحالة على عينة قوامها ١٢٠ موظف يعملون بإحدى شركات الأغذية بالبرازيل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أربعة محركات أساسية يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق الصحة التنظيمية وهي الموارد البشرية والإستراتيجية والقيادة وعمليات التمكين، كما إستهدفت دراسة (Nairt,al,2014) التعرف على أثر أبعاد الصحة التنظيمية في التطوير التنظيمي، وقد إستخدمت تلك الدراسة طريقة دلفي لإستنتاج أبعاد الصحة التنظيمية ومدى تأثيرها في التطوير التنظيمي بماليزيا، وتوصلت تلك الدراسة إلى أبعاد الصحة التنظيمية والتي تمثلت في: الكفاءة، وضوح الأهداف، الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، التماسك الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر تلك الأبعاد يؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي، بينما هدفت دراسة (Toprak & Colak, 2015) إلى بيان تأثير أنماط القيادة لمديري المدارس على الصحة التنظيمية حيث تم استخدام نموذج مقارن لتحليل العلاقات بين أنواع القيادة والصحة التنظيمية، وتمثل حجم العينة في ١٥١ مدرس يعملون في المدارس الابتدائية والثانوية في تركيا، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقات معنوية بين أنماط القيادة لمديري المدارس وصحة المدارس التنظيمية، كما أوضحت أن أسلوب القيادة لقيادة المدارس يؤثر على مستوى الصحة التنظيمية للمدرسة، وكان نمط القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في الصحة التنظيمية من نمط القيادة التبادلية وتم ترتيب الأبعاد من حيث درجة تأثيرها في الصحة التنظيمية إلى الاعتبارات الفردية، والدافع الملهم، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، بينما سعت دراسة (Nair & Sri,2015) إلى بناء نموذج لأبعاد الصحة التنظيمية وقد طبقت في الهند على عينة من ١٢٣ موظف يعملون في إحدى شركات الإتصالات، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن أهم أبعاد الصحة التنظيمية هي: القدرة على التغيير الفعال، وضوح الأهداف، القدرة على توفير مزايا تنافسية عالية، مناخ عمل جيد، فريق عمل موحد نحو تحقيق الهدف، أما دراسة (Mushref & Al-

(jabiri, 2017) فقد توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد الصحة التنظيمية للمؤسسات التعليمية الخاصة بالعراق والأداء الإستراتيجي وتمثلت عينة الدراسة في ١٠٣ موظف يعملون في تلك المنظمات، وتمثلت أبعاد الصحة التنظيمية في (الإتصال الفعال، التوازن بين السلطة والمسئولية، الإستخدام الكفء للموارد المتاحة، بيئة العمل الصحية، رفع معنويات العاملين)، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الإستراتيجي هو الإستخدام الكفء للموارد المتاحة يليه بيئة العمل الصحية، الإتصال الفعال، رفع معنويات العاملين وأخيراً التوازن بين السلطة والمسئولية، كما هدفت دراسة Montazeri, (et,al,2017) تلك الدراسة إلى التعرف على تأثير الصحة التنظيمية في الأداء الوظيفي مع وجود الدور الوسيط للتمكين النفسي للمرؤوسين، وطبقت تلك الدراسة على ٢٧٤ موظف يعملون بـ خمس منظمات تعليمية بإيران ، وتمثلت أبعاد الصحة التنظيمية في: (التكامل المؤسسي، قوة المديرين، سلوك المدير، الدعم التنظيمي، علاقات جماعة العمل، التعلم المستمر) ، وأثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للصحة التنظيمية في التمكين النفسي وأكثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثيراً في التمكين النفسي هو الدعم التنظيمي كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للصحة التنظيمية في الأداء الوظيفي وأكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي هو التعلم المستمر ، كما أوضحت دراسة ( Parlar & Cansoy , 2017) أثر سلوكيات القيادة التعليمية في الصحة التنظيمية ، تألفت عينة البحث من ٥٣٨ مدير لمجموعة مدارس بتركيا ، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل بياناتها هو ان القيادة التعليمية لا بد أن توفر البيئة التعليمية المنظمة والمناخ الإيجابي لضمان تحقيق الصحة التنظيمية اللازمة في هذه المدارس، كما بينت دراسة (Rastegar,etal., 2019) تأثير أبعاد القيادة التحولية في التمر التنظيمي مع الأخذ في الإعتبار الدور الوسيط للصحة التنظيمية، وتمثلت أبعاد الصحة التنظيمية في: الثقافة الإيجابية، بيئة عمل مناسبة، طاقم عمل ملهم، القدرة على إقتناص الفرص المتاحة، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ٢٦٥ موظف وموظفة يعملون بإحدى الجامعات الطبية بإيران، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر سلبي لأبعاد الصحة التنظيمية في التمر الوظيفي، وتعتبر الثقافة الإيجابية أكثر الأبعاد تأثيراً معنوياً سلبياً في التمر التنظيمي.

### المجموعة الثانية: دراسات متعلقة بالمهارات الناعمة:

إستهدفت دراسة (John,2009) التعرف على تأثير التدريب في تطوير المهارات الناعمة للأفراد في تنمية المهارات الناعمة، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ٨٠ طالب في ١٢ كلية إدارة أعمال بالهند، وقد توصلت الدراسة إلى أن تدريب هؤلاء الطلاب على إستخدام المهارات الناعمة يؤثر

تأثيراً معنوياً إيجابياً في تطوير المهارات الناعمة، ومن أكثر المهارات الناعمة يمكن تطويرها من خلال التدريب مهارات العرض الفعال تليها مهارات الإتصال ومهارات القيادة وأخيراً مهارات إدارة الفريق، بينما بينت دراسة (شبير، ٢٠١٦) العلاقة بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات المهنية بمحافظة غزة بفلسطين، وطبقت على ٣٨٨ طالب بطريقة عشوائية، وبينت الدراسة أن التوجه الريادي يتأثر تأثيراً معنوياً بأبعاد المهارات الناعمة مرتبة حسب قوة التأثير كالتالي: (إتخاذ القرارات وحل المشكلات، التفاوض، العمل الفريقي، التخطيط، الإتصال والتواصل وأخيراً إدارة الوقت)، وكذلك هدفت دراسة (Meeks, 2017) إلى تنمية المهارات الناعمة لدى الخريجين الجدد لتعزيز مهاراتهم لسوق العمل، وتمثلت تلك المهارات في: الاهتمام بالآخرين، الدافعية، الصدق، النزاهة، الإلهام، العمل الجماعي، وهي دراسة حالة على جامعة والدن بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم مقابلة شريحة كبيرة من الطلاب والقادة في الجامعة لوضع معايير ملموسة لتنمية تلك المهارات، وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن المؤثر الأكبر في تنمية المهارات الناعمة لدى الطلاب هو الذكاء العاطفي ولذلك أوصت تلك الدراسة بضرورة تنمية الذكاء العاطفي لدى الطلاب خلال مراحل الدراسة، وأضافت على ماسبق دراسة (Ibrahimetal., 2017) التي سعت إلى التعرف على تأثير تطوير المهارات الناعمة للمدراء والمشرفين على أدائهم الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ٢٨٠ موظف يعملون في ٩ شركات قطاع خاص مختلفة النشاط بماليزيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطوير المهارات الناعمة التي تشمل: القدرة على حل المشكلات، القدرة على إتخاذ القرارات، القدرة على التواصل، والمهارات القيادية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء الوظيفي ومدراء تلك الشركات وتعتبر المهارات القيادية أكثر الأبعاد تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء الوظيفي يليها القدرة على التواصل ثم القدرة على حل المشكلات وأخيراً القدرة على إتخاذ القرارات، كذلك تحاول دراسة (Manullang, 2017) التعرف على تأثير المهارات الناعمة للقادة في قدرتهم على التأثير في الآخرين، وطبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ٩٣ مدير في بعض المدارس الثانوى الخاصة بإندونيسيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارات الناعمة للمدراء تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في قدرتهم على التأثير في الآخرين، وتتمثل تلك المهارات الناعمة في: القدرة على إدارة الوقت، إدارة الأولويات، التخطيط، القدرة على عمل علاقات جيدة مع الرؤوسين وأخيراً القدرة على حل المشاكل وإتخاذ القرارات، كذلك إستهدفت دراسة (Beard & Surendra, 2019) التعرف على تأثير المهارات الناعمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة من مؤسسة تعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تمثلت المهارات الناعمة في العلاقات



الشخصية، بناء الفريق، التواصل، التخطيط ، الإتصال، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمهارات الناعمة في جودة الخدمة المقدمة وتعتبر القدرة على بناء علاقات شخصية هي الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة تليها بناء الفريق ثم التواصل والتخطيط وأخيراً الأتصال، بينما بينت دراسة (Keng,2020) أثر المهارات الناعمة في تحسين جودة الخدمة الطبية المقدمة ، وقد طبقت الدراسة على ١٠٨ شخص من العاملين بالتمريض ، وتمثلت المهارات الناعمة في القدرة على التفكير النقدي ، المواهب الاجتماعية ، القدرة على الاتصال ، العمل الجماعي ، المواقف الأخلاقية ، وقد أثبتت الدراسة إلى أن التركيز على تلك المهارات يحسن من جودة الخدمة المقدمة للمرضى وتعتبر المواقف الأخلاقية هي الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة المقدمة للمرضى، وأخيراً ركزت دراسة (Crawford & Lee, 2020) على كيفية تنمية الكفاءات البشرية من خلال تطوير المهارات الناعمة لدى العاملين وقد طبقت على المدراء والعاملين ب ١١ منظمة مختلفة النشاط في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات البشرية يتم من خلال تدريب العاملين على إستغلال المهارات الناعمة لديهم والتي حصرتها تلك الدراسة في القدرة على التعلم، مهارة التواصل، مهارة حل المشكلات، روح المبادرة، مهارة القدرة على إتخاذ القرارات، الإيجابية.

### المجموعة الثالثة: دراسات متعلقة بالإحباط الوظيفي:

أوضحت دراسة (صريرة ، أكنم، ٢٠٠٥) أثر الإحباط الوظيفي في الإغتراب التنظيمي ، وقد أجريت هذه الدراسة الميدانية في المنظمات الصحية العامة الاردنية ، وتم إنتقاء عينة عشوائية من جميع المحافظات قدرت ب (١٧٧٥) مفردة ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها ارتفاع مستويات الإحباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الإحباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي، وكما وجدت علاقة تأثير معنوية بين الإحباط الوظيفي والإغتراب التنظيمي، وهناك إختلاف في مستويات الاحباط والاعتراب لدى الاطباء باختلاف تخصصاتهم واختلاف اماكن عملهم في تلك المحافظات، كما بينت دراسة (Lazar & Shneiderman, 2006) أثر إستخدام مستوى متقدم من البرامج على الحاسب الآلي في الإحباط الوظيفي، وطبقت تلك الدراسة على ١٤٣ موظف بمجموعة مصانع بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن ذلك المستوى من البرامج يصعب إستخدامه من قبل غير المحترفين مما أدى إلى طول الوقت اللازم لإنجاز العمل وفي بعض الأحيان عدم القدرة على إنجاز العمل المطلوب، وتم قياس الإحباط الوظيفي ب : (عدم القدرة على حل المشاكل ، عدم القدرة على إستخدام البرامج ، عدم إيجاد العون والمساندة اللازمة للعمل)، وقد توصلت الدراسة إلى

أن استخدام التقنيات الحديثة في العمل أثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في مستوى الإحباط الوظيفي لدى العاملين بتلك المصانع.

كما أوضحت دراسة (Heacox & Sorenson, 2007) أثر بعض المتغيرات التنظيمية في السلوك العدواني للموظف في مكان العمل مع وجود الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة, وقد طبقت تلك الدراسة على ٢١٦ موظف بـ ١٢ منظمة حكومية مختلفة النشاط بالولايات المتحدة الأمريكية, وتمثلت تلك المتغيرات التنظيمية في: غموض الدور, عبء الدور, عدم الاستقرار الوظيفي, الأعباء الوظيفية, وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمتغيرات التنظيمية السابقة في الإحباط الوظيفي والذي يؤثر بدوره تأثيراً معنوياً إيجابياً في السلوك العدواني للموظف.

كما استهدفت دراسة (Zhang & Cheong, 2011) التعرف على بعض العوامل التي تؤثر على درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين, وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ١٥٠ مدير وموظف من العاملين بالإدارات المحلية بجورجيا, وأوضحت تلك الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لمستوى الرواتب, مستوى بيئة العمل, السياسات الإدارية في درجة الإحباط الوظيفي للعاملين بتلك الإدارات, كما بينت دراسة (Perkins & Oser, 2014) أثر الدعم التنظيمي في درجة الإحباط الوظيفي, وقد طبقت تلك الدراسة على ٢٦٧ مستشار يعملون في السجون الأمريكية, وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن تقديم المستشارين للدعم التنظيمي للعاملين يجعلهم أكثر قابلية والتزاماً بالعمل مما يقلل من درجة الإحباط الوظيفي, أي أن الدعم التنظيمي يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في درجة الإحباط الوظيفي, وكذلك بينت دراسة (Ntsiful, et al., 2018) أثر الإحباط الوظيفي في أداء العاملين, وتم قياس الإحباط الوظيفي بـ: (عدم القدرة على العمل الفريقي, نقص التطوير للخبرات الحالية), وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ٢٣٢ موظف بـ ١٠ شركات مختلفة النشاط بغانا, وقد توصلت الدراسة إلى أن الإحباط الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في الأداء الوظيفي ويعتبر عدم القدرة على العمل الفريقي أكثر تأثيراً معنوياً سلبياً في الأداء الوظيفي من التأثير السلبي لمتغير نقص التطوير في الخبرات الحالية, وقد بينت دراسة (Ugwu & Onyishi, 2018) أثر الإحباط الوظيفي في الارتباط الوظيفي من خلال الدور الوسيط للعوامل الشعورية, وقد طبقت الدراسة على ٢٠٧ معلم بخمس مدارس ثانوى بنيجيريا, وتم قياس الإحباط الوظيفي بعبارات إستقصائية وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي للإحباط الوظيفي في الارتباط الوظيفي من خلال الدور الوسيط للعوامل الشعورية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- أبرزت الدراسات الأجنبية والعربية مفهوم وأهمية الصحة التنظيمية وأهمية توافر المهارات الناعمة لدى الأفراد العاملين بالمنظمات.
- ٢- بينت الدراسات السابقة أن الصحة التنظيمية تساهم في زيادة الأداء الإستراتيجي، التمكين النفسي، التطوير التنظيمي.
- ٣- ندرت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المهارات الناعمة بصفة عامة، وعلاقتها بالإحباط الوظيفي بصفة خاصة.
- ٤- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تقيس أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي من خلال الدور المعدل للمهارات الناعمة.
- ٥- تختلف تلك الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق الذي أختير بعناية وهو قطاع الخبراء التابع لوزارة العدل.

### منهجية البحث

#### أولاً: فروض البحث:

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة والنموذج المقترح للدراسة، فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:
- الفرض الأول: تؤثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثيراً معنوياً في الإحباط الوظيفي.
- الفرض الثاني: تؤثر المهارات الناعمة تأثيراً معنوياً في الإحباط الوظيفي.
- الفرض الرئيسي الثالث: تؤثر المهارات الناعمة تأثيراً معنوياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.

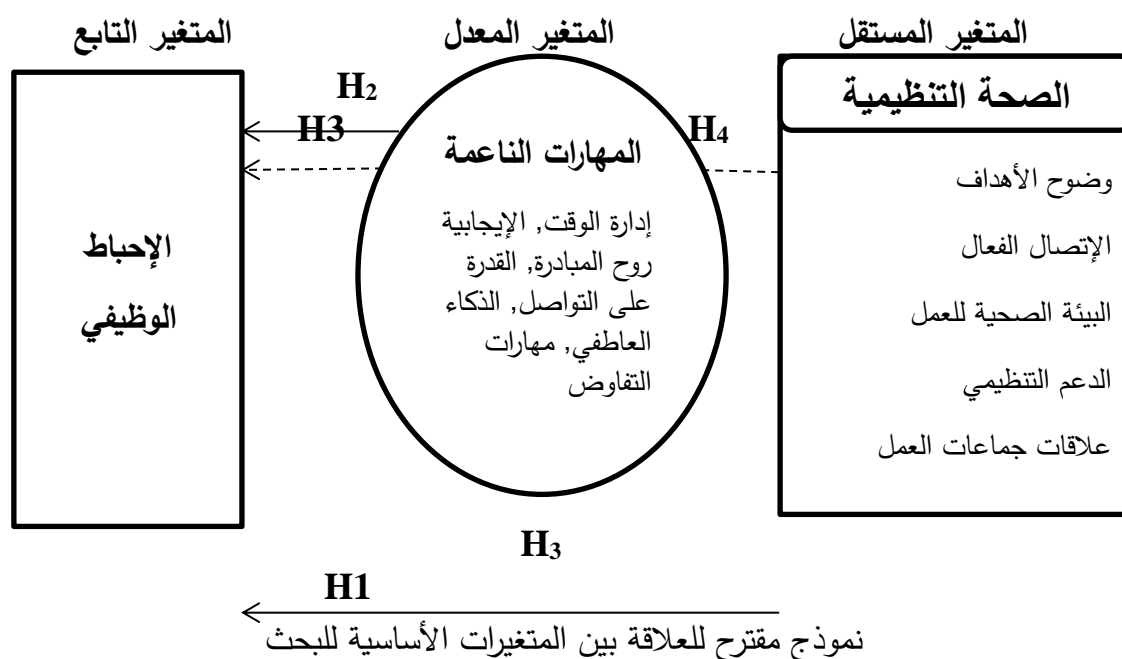
ولإختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- ١/٣- تؤثر إدارة الوقت تأثيراً معنوياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ٢/٣- تؤثر الإيجابية تأثيراً معنوياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ٣/٣- تؤثر روح المبادرة تأثيراً معنوياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ٤/٣- تؤثر القدرة على التواصل تأثيراً معنوياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ٥/٣- يؤثر الذكاء العاطفي تأثيراً معنوياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ٦/٣- تؤثر مهارات التفاوض تأثيراً معنوياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.

## ثانياً: متغيرات البحث:

تنقسم أبعاد الصحة التنظيمية المستتجة من الدراسات السابقة إلى : وضوح الأهداف، الإتصال الفعال، البيئة الصحية للعمل، الدعم التنظيمي، وأخيراً علاقات جماعات العمل، أما متغيرات قياس المهارات الناعمة تتمثل في: إدارة الوقت، الإيجابية، روح المبادرة، القدرة على التواصل، الذكاء العاطفي، وأخيراً مهارات التفاوض، وقد تم الإستعانة بالمقاييس الموضحة بدراسة (Nairat,al.,2014) وبدراسة (Montazeri, et,al.,2017) وبدراسة (Mushref&Al-jabiri, 2017)) لقياس أبعاد الصحة التنظيمية، كما تم الإستعانة بدراسة ((شبير, ٢٠١٦) وبدراسة (Crawford & Lee, 2020) , (Meeks,2017)) لقياس المهارات الناعمة، وأخيراً تم الإستعانة بدراسة (Perkins&Oser,2014) وبدراسة (Ugwu& Onyishi,2018) لقياس الإحباط الوظيفي.

ويصور الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة:



## ثالثاً: قائمة الإستقصاء:

تتضمن قائمة الإستقصاء ٥١ سؤالاً وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وتنقسم قائمة الإستقصاء إلى ثلاث أقسام رئيسية وهي:

القسم الأول: ويشمل (٢١) عبارة، من (١ - ٢١) وذلك لقياس أبعاد الصحة التنظيمية والتي تتمثل في (وضوح الأهداف- الإتصال الفعال - البيئة الصحية للعمل - الدعم التنظيمي- علاقات جماعات العمل).

القسم الثاني: ويحتوي على (٢٠) عبارة، من (٢٢-٤١) وذلك لقياس متغير المهارات الناعمة كمتغير وسيط والمتمثلة بأبعاده في: (إدارة الوقت، الإيجابية روح المبادرة، القدرة على التواصل، الذكاء العاطفي، مهارات التفاوض).

القسم الثالث: ويحتوي (١٠) عبارات، من (٤٢ - ٥١) وذلك لقياس الإحباط الوظيفي كمتغير تابع.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت "الخماسي" بعد تعديله إلى سداسي يتراوح بين (٥-٠) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات ، وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس ، حيث يعني الرقم (٠) عدم الأهمية أو الإقتناع أو الحدوث على الإطلاق ، بينما يعني الرقم (٥) أن الأهمية بالغة أو الإقتناع تام أو الحدوث مؤكد، ويوضح جدول رقم (١) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (١)

ترميز متغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	عناصر قياس المتغيرات	رمز	حدود الأسئلة
المتغير المستقل الصحة التنظيمية (X)	وضوح الأهداف	X1	٥-١
	الإتصال الفعال	X2	٩-٦
	البيئة الصحية للعمل	X3	١٣-١٠
	الدعم التنظيمي	X4	١٧-١٤
	علاقات جماعات العمل	X5	٢١-١٨
المتغير الوسيط المهارات الناعمة (M)	إدارة الوقت	M1	٢٥-٢٢
	الإيجابية	M2	٢٨ -٢٦
	روح المبادرة	M3	٣٢ -٢٩
	القدرة على التواصل	M4	٣٥ -٣٣

متغيرات البحث	عناصر قياس المتغيرات	رمز	حدود الأسئلة
	الذكاء العاطفي	M5	٣٦ - ٣٨
	مهارات التفاوض	M6	٣٩ - ٤١
المتغير التابع الإحباط الوظيفي (Y)		Y	٤٢ - ٥١

#### رابعاً: حدود البحث:

- أ- حدود تطبيقية : تقتصر الدراسة التطبيقية على مكاتب خبراء القاهرة والجيزة والإسكندرية.
- ب- حدود بشرية : يمثل جمهور البحث عينة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بمكاتب خبراء القاهرة والجيزة والإسكندرية.
- ج- حدود موضوعية : ركزت هذه الدراسة على مجموعة من متغيرات الصحة التنظيمية والمهارات الناعمة التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة المتاحة تاركة عوامل أخرى قد تكون مجال لدراسات مستقبلية ربما يكون لها ارتباطاً بالإحباط الوظيفي.

#### خامساً: مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في الخبراء الهندسيين والتجاربيين والزراعيين بمكاتب خبراء القاهرة والإسكندرية والجيزة ، ويوضح جدول رقم (٢) مجتمع البحث كما يلي:

#### جدول رقم (٢)

##### بيان بعدد الخبراء في المكاتب المختاره

المكاتب	الدرجات	كبير خبر اء	مساعد كبير خبراء	نائب مساعد كبير خبراء	خبير أول	خبير	مساعد خبير	معاون خبير	المجموع
مكتب خبراء جنوب القاهرة،		١	٣	٣	٢٥	١٥	١٩	١٢	٧٨
مكتب خبراء شرق القاهرة،		١	٢	٢	١٩	١٣	١٥	١٣	٦٥

المجموع	معاون خبير	مساعد خبير	خبير	خبير أول	نائب مساعد كبير خبراء	مساعد كبير خبراء	كبير خبير أء	الدرجات المكاتب
٨٠	١١	٢٠	١٩	٢٣	٣	٣	١	مكتب خبراء وسط القاهرة،
٦٠	١٣	١٥	١١	١٦	٢	٢	١	مكتب خبراء شمال الجيزة،
٧٠	٨	١٧	١٧	٢١	٣	٣	١	مكتب خبراء جنوب الجيزة،
٨٥	١٣	٢٣	٢٠	٢٢	٣	٣	١	مكتب خبراء شرق الإسكندرية،
٧٥	١٠	٢٣	١٧	٢٠	٢	٢	١	مكتب خبراء غرب الإسكندرية،
٦٥	٨	٢١	١٦	١٥	٢	٢	١	مكتب خبراء وسط الإسكندرية،
٥٧٨	٨٨	١٥٣	١٢٨	١٦١	٢٠	٢٠	٨	المجموع

يتضح أن مجتمع البحث الإجمالي قد بلغ ٥٧٨ مفردة ، تم تطبيق معادلة حساب العينة وتم تطبيق معادلة العينة الطباقية لكل الفئات الوظيفية كلا على حدة، وقد جاء حجم العينة في كل طبقة على النحو الوارد في جدول رقم (٤) كما يلي:

#### جدول رقم (٤)

##### توزيع حجم العينة المختاره

المجموع	معاون خبير	مساعد خبير	خبير	خبير أول	نائب مساعد كبير خبراء	مساعد كبير خبراء	كبير خبراء	الدرجات المكاتب
٣١	٥	٨	٦	٩	١	١	١	مكتب خبراء جنوب القاهرة،

المجموع	معاون خبير	مساعد خبير	خبير	خبير أول	نائب مساعد كبير خبير	مساعد كبير خبير	كبير خبير	الدرجات المكاتب
٢٦	٥	٦	٥	٧	١	١	١	مكتب خبراء شرق القاهرة,
٣٢	٤	٨	٨	٩	١	١	١	مكتب خبراء وسط القاهرة,
٢٤	٥	٦	٤	٦	١	١	١	مكتب خبراء شمال الجيزة,
٢٨	٣	٧	٧	٨	١	١	١	مكتب خبراء جنوب الجيزة,
٣٤	٥	٩	٨	٩	١	١	١	مكتب خبراء شرق الإسكندرية,
٣٠	٤	٩	٧	٧	١	١	١	مكتب خبراء غرب الإسكندرية,
٢٥	٣	٨	٦	٥	١	١	١	مكتب خبراء وسط الإسكندرية,
٢٣٠	٣٤	٦١	٥١	٦٠	٨	٨	٨	المجموع

ومما سبق يتضح أن حجم العينة قد وصل إلى ٢٣٠ مفردة ,, وبعد توزيع قوائم الإستقصاء وتجميعها كانت القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي ١٨٤ بمعدل إستجابة حوالى ٨٠٪.

#### سادساً: إختبار الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

إستخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي لمتغيرات البحث, وقد جاءت نتائج الإختبار على النحو الوارد في جدول رقم (٥) كما يلي:



## جدول رقم (٥)

## معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقاييس متغيرات البحث

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
وضوح الأهداف X1	٠,٧٩٢
الإتصال الفعال X2	٠,٨٨١
البيئة الصحية للعمل X3	٠,٦٨٩
الدعم التنظيمي X4	٠,٧٣٤
علاقات جماعات العمل X5	٠,٨٠١
الصحة التنظيمية X	٠,٨٩٨
إدارة الوقت M1	٠,٧٧٧
الإيجابية M2	٠,٧١١
روح المبادرة M3	٠,٧٤١
القدرة على التواصل M4	٠,٦٩٣
الذكاء العاطفي M5	٠,٦١١
مهارات التفاوض M6	٠,٧٢١
المهارات الناعمة M	٠,٨٠٢
الإحباط الوظيفي Y	٠,٨٣١

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٥) أن معاملات الثبات قد تراوحت ما بين (٠,٦٨٩) لبعدها البيئة الصحية للعمل و(٠,٨٨١) لبعدها الإتصال الفعال وذلك بالنسبة لأبعاد الصحة التنظيمية، وبلغ معامل الثبات لمتغير الصحة التنظيمية (٠,٨٩٨)، كما تراوحت قيمة معامل الثبات بين (٠,٦١١) لبعدها الذكاء العاطفي و (٠,٧٧٧) لبعدها إدارة الوقت وذلك بالنسبة لأبعاد المهارات الناعمة، وبلغ معامل الثبات لبعدها المهارات الناعمة (٠,٨٠٢)، كما وصل معامل الثبات لمتغير الإحباط الوظيفي (٠,٨٣١) ويتضح أن كل المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة.

سابعاً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية:

تم استخدام الإحصاء الوصفي وذلك بغرض التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية , من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من: (أبعاد الصحة التنظيمية, أبعاد المهارات الناعمة, الإحباط الوظيفي) وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٦) كما يلي:

## جدول رقم (٦)

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
١,٥	٢,٩٤	وضوح الأهداف X1
٠,٦٧	٤,٠١	الإتصال الفعال X2
١,٠٢	٣,٣٢	البيئة الصحية للعمل X3
٠,٦٠٤	٣,٩٣	الدعم التنظيمي X4
١,٣٨	٢,٨٨	علاقات جماعات العمل X5
١,٥٠	٣,٤٢	الصحة التنظيمية X
١,٠٠٦	٣,١٦	إدارة الوقت M1
٠,٨٩٠	٣,٠٥	الإيجابية M2
٠,٩٥٠	٣,٤٠	روح المبادرة M3
١,١٠	٣,١٠	القدرة على التواصل M4
١,٠٣	٣,٠٢	الذكاء العاطفي M5
١,٠٠٤	٢,٩٧	مهارات التفاوض M6
٠,٧٨٠	٣,١٢	المهارات الناعمة M
٠,٩١٣	٣,٢٩	الإحباط الوظيفي Y

ويتضح من الجدول السابق أن متوسطات متغيرات البحث والتي تشتمل على أبعاد الصحة التنظيمية, المهارات الناعمة, والإحباط الوظيفي جاءت فوق المتوسط بشكل عام حيث بلغت (٣,٤٢) للصحة التنظيمية, (٣,١٢) للمهارات الناعمة, والإحباط الوظيفي (٣,٢٩), كما أن الانحراف المعياري لتلك المتغيرات قد بلغ (١,٥٠) للصحة التنظيمية, (٠,٧٨٠) للمهارات الناعمة, (٠,٩١٣) للإحباط

الوظيفي، ولقياس العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة، قامت الباحثة بإجراء تحليل الارتباط وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة بجدول رقم (٧) كما يلي:

### جدول رقم (٧)

#### مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير	وضوح الأهداف	الاتصال الفعال	البيئة الصحية للعمل	الدعم التنظيمي	علاقات جماعات العمل	الصحة التنظيمية	المهارات الناعمة	الإحباط الوظيفي
وضوح الأهداف	١							
الاتصال الفعال	٠,١٢٠	١						
البيئة الصحية للعمل	٠,٢١١	٠,٢٢٤	١					
الدعم التنظيمي	٠,٢١٩	٠,٣٥٨	٠,١٧٦	١				
علاقات جماعات العمل	٠,٥٢٢	٠,١٥١	٠,٢٦٦	٠,١٢٨	١			
الصحة التنظيمية	٠,٢٢٢	٠,١٢٠	٠,٢١١	٠,٢١٩	٠,٣٢٢	١		
المهارات الناعمة	٠,٣٤٠	٠,٣٧١	٠,٨٦٧	٠,٣٥٩	٠,٣٢٨	٠,٣٤٠	١	

الإحباط الوظيفي	-	-	-	-	-	-	-	١
	٠,٣٩٠	٠,٣٣٨	٠,٣٦٣	٠,٣١٢	٠,٣٦٧	٠,٣٩٩-	-	٠,٤٩٨

يتضح من الجدول السابق أن العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي جاءت كلها سلبية حيث تراوح معامل الارتباط بين -٠,٣١٢ و -٠,٣٩٠, حيث يعتبر بعد وضوح الأهداف أكثر الأبعاد ارتباطاً سلبياً بالإحباط الوظيفي, كما أن هناك علاقة ارتباط معنوية سلبية بين المهارات الناعمة والإحباط الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما -٠,٤٩٨.

### عرض وتحليل النتائج:

#### أولاً: إختبار فروض البحث:

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة تم إختبار فروض البحث على النحو التالي:

#### ١- الفرض الأول:

تؤثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحباط الوظيفي.

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة, تم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد بإستخدام أسلوب Stepwise وذلك على الدراسة الميدانية, وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة في جدول رقم (٨) على النحو التالي:

#### جدول رقم (٨)

#### أثر أبعاد الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي

الترتيب	Sig,F	F	R <sup>2</sup>	تقديرات المربعات الصغرى				
				R	Sig,T	T	B	
	صفر	١٧,٠٣٧	٠,٣٢٥					
٢				٠,٣٩٠-	٠,٠٠٤	٢,٨٨-	٠,١٢٩-	وضوح الأهداف X1
٣				٠,٣٣٨-	٠,٠٠٥	٢,٨٥-	٠,٢٦١-	الإتصال الفعال X2
١				٠,٣٦٣-	٠,٠٠٢	٣,٢٠-	٠,١٨٧-	البيئة الصحية للعمل X3
٤				٠,٣١٢-	٠,٠٣٩	٢,٠٧-	٠,٢١٢-	الدعم التنظيمي X4
٥				٠,٣٦٧-	٠,٠٤٠	٢,٠٦-	٠,١٠١-	علاقات جماعات العمل X5

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق أن أبعاد الصحة التنظيمية تفسر حوالي ٣٢,٥٪ من التغير في الإحباط الوظيفي، حيث أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ ٠,٣٢٥، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات سالبة وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، بالإضافة إلى التأثير المعنوي السلبي للأبعاد السابقة المشار إليها بالجدول السابق وهو ما يتضح من إختبار  $t$  وبمستوى معنوية ( $\infty \geq 0,05$ )، كما تدعم النتائج السابقة قيمة ( $F$ ) البالغة ١٧,٠٣ عند مستوى معنوية ( $\infty \geq 0,05$ ) مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الرئيسي الأول في البحث، كما أثبتت النتائج أن أكثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثيراً سلبياً في الإحباط الوظيفي هي البيئة الصحية للعمل ثم وضوح الأهداف ويليهما الإتصال الفعال ثم الدعم التنظيمي وأخيراً علاقات جماعات العمل، من هنا يتأكد صحة الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة، والذي ينص على وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي.

## ٢- الفرض الثاني:

تؤثر أبعاد المهارات الناعمة تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحباط الوظيفي،

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise وذلك على الدراسة الميدانية، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة في جدول رقم (٩) على النحو التالي:

### جدول رقم (٩)

#### أثر أبعاد المهارات الناعمة في الإحباط الوظيفي

الترتيب	Sig,F	F	R <sup>2</sup>	تقديرات المربعات الصغرى				
				R	Sig,T	T	B	
	صفر	١٦,٩٤	٠,٣٦٥					
١				٠,٤٣٨-	٠,٠٠١	٥,٠٨-	٠,٧٩٦-	M1 إدارة الوقت
٢				٠,٤١١-	٠,٠٠١	٤,٣٦-	٠,٤٨٢-	M2 الإيجابية
٤				٠,٢٤٧-	٠,٠٠١	٣,٧٨-	٠,٢٤٩-	M3 روح المبادرة
٣				٠,٢٨٩-	٠,٠٠١	٣,٨١-	٠,٢٥٩-	M4 القدرة على التواصل
٥				٠,٣٨٨-	٠,٠٣٥	٢,١٢-	٠,٣٨٦-	M5 الذكاء العاطفي
٦				٠,٣٤١-	٠,٠٣٧	٢,٠٩-	٠,٢١٣-	M6 مهارات التفاوض

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق أن أبعاد المهارات الناعمة تفسر حوالي ٣٦,٥٪ من التغير في الإحباط الوظيفي, حيث أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ ٠,٣٦٥, كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات سالبة وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً, بالإضافة إلى التأثير المعنوي السلبي للأبعاد السابقة المشار إليها بالجدول السابق وهو ما يتضح من إختبار  $t$  وبمستوى معنوية ( $\infty \geq 0,05$ ), كما تدعم النتائج السابقة قيمة ( $F$ ) البالغة ١٦,٩٤ عند مستوى معنوية ( $\infty \geq 0,05$ ) مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الرئيسي الثاني في البحث, كما أثبتت النتائج أن أكثر أبعاد المهارات الناعمة تأثيراً سلبياً في الإحباط الوظيفي هي إدارة الوقت ثم الإيجابية يليها القدرة على التواصل ثم روح المبادرة ثم الذكاء العاطفي وأخيراً مهارات التفاوض, من هنا يتأكد صحة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة, والذي ينص على وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد المهارات الناعمة في الإحباط الوظيفي.

### ٣- الفرض الثالث:

"تؤثر المهارات الناعمة تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي", وقد تم تقسيم هذا الفرض لعدد من الفروض الفرعية كما يلي:

١- تؤثر إدارة الوقت تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي وإختبار هذا الفرض الفرعي, قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار الهرمي لإختبار الدور المعدل لإدارة الوقت في العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٠) كما يلي:

#### جدول رقم (١٠)

الدور المعدل لإدارة الوقت في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي

المرحلة الأولى			المرحلة الثانية			المرحلة الثالثة			المتغيرات
معامل	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	معامل	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	معامل	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	
٠,٣٩٠-	-	٠,٠٠	-	-	٠,٠٣	-	-	٠,٠٣	الصحة التنظيمية
٠,١٦٠	٥,٧٢	٠,١٦٠	٢,١١	٢,١٢	٠,١٧٠	٢,١٢	٢,١٢	٠,٠٣	

إدارة الوقت									
	٠,٠٢	-	-	٠,٠٠	-	-			
		٢,٣٥	٠,٢٣٠		٣,٣٦	٠,٣٢٨			
الصحة التنظيمية × إدارة الوقت	٠,٠٠	-	-						
		٣,٦٦	٠,٢٥٠						
قيمة R <sup>2</sup>		٠,٢٥٨		٠,٢٠٢		٠,١٥٢			
قيمة Δ R <sup>2</sup>		٠,٠٥٦		٠,٠٥٠		—			
قيمة F		٢٠,٨٤١		٢٢,٩٥		٣٢,٧٢٦			
مستوى الدلالة F Δ		٠,٠٠		٠,٠٠١		٠,٠٠			

يظهر من جدول رقم (١٠) نتائج دراسة أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي في وجود الدور المعدل لإدارة الوقت أحد أبعاد المهارات الناعمة، وقد أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي وهو ما يتضح من إختبار (t)، كما بلغت قيمة (f) ٣٢,٧٢ ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) ٠,١٥٢، بمعنى أن الصحة التنظيمية تفسر حوالي ١٥ % من التغير في الإحباط الوظيفي، ثم تم إضافة متغير إدارة الوقت للتعرف على أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي، وقد تبين وجود أثر معنوي للمتغيرين معاً، حيث بلغت قيمة (f) ٢٢,٩٥ بمستوى دلالة  $\infty \geq ٠,٠٥$ ، وقد زاد معامل التحديد في هذه المرحلة بنسبة ٥ % مما يعني أن الصحة التنظيمية وإدارة الوقت معاً يفسران معاً ٢٠,٢ % من التباين في الإحباط الوظيفي، وفي المرحلة الثالثة تم إدخال صيغة التفاعل بين (الصحة التنظيمية × إدارة الوقت)، وقد أشارت النتائج أن معامل التحديد في هذه المرحلة بلغ ٢٥,٨ %، كما بلغت قيمة (f) في هذه المرحلة ٢٠,٨٤ بمستوى معنوية  $\infty \geq ٠,٠٥$ ، وهو ما يعني وجود تأثير معنوي لإدارة الوقت في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي، أي أن إدارة الوقت تزيد من قدرة الصحة التنظيمية في التأثير المعنوي السلبي للإحباط الوظيفي، من هنا يمكن قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث بأن إدارة الوقت تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.

٢- تؤثر الإيجابية تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي وإختبار هذا الفرض الفرعي، قامت الباحثة بإجراء تحليل الإنحدار الهرمي لإختبار الدور المعدل

الإيجابية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (١١) كما يلي:

## جدول رقم (١١)

## الدور المعدل للإيجابية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي

المرحلة الثالثة			المرحلة الثانية			المرحلة الأولى			المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	
٠,٠٢	-	-	٠,٠١	-	-	٠,٠٠	-	-	الصحة التنظيمية
	٢,٣٥	٠,١٩٤		٢,٤٩	٠,٢١٦		٥,٧٢	٠,٣٩٠	
٠,٠٠	-	-	٠,٠٠	-	-				الإيجابية
	٣,٠٦	٠,٢٥٣		٣,١٥	٠,٢٧٣				
٠,٠٠	-	-							الصحة التنظيمية × الإيجابية
	٤,٤٤	٠,٢٨٥							
	٠,٢٧٦			٠,١٩٦			٠,١٥٢		قيمة R <sup>2</sup>
	٠,٠٨٠			٠,٠٤٤			—		قيمة R <sup>2</sup> Δ
	٢٢,٨٧			٢٢,١٢			٣٢,٧٢		قيمة F
	٠,٠٠			٠,٠٠			٠,٠٠		مستوى الدلالة FΔ

يظهر من جدول رقم (١١) نتائج دراسة أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي في وجود الدور المعدل للإيجابية كأحد أبعاد المهارات الناعمة , وقد أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي وهو ما يتضح من إختبار (t), كما بلغت قيمة (f) ٣٢,٧٢ ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) ٠,١٥٢ , بمعنى أن الصحة التنظيمية تفسر حوالي ١٥ % من التغير في الإحباط الوظيفي , ثم تم إضافة متغير الإيجابية للتعرف على أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي , وقد تبين وجود أثر معنوي للمتغيرين معاً, حيث بلغت قيمة (f) ٢٢,١٢ بمستوى



دلالة  $\infty \geq 0,05$  , وقد زاد معامل التحديد في هذه المرحلة بنسبة ٤,٤ % مما يعني أن الصحة التنظيمية والإيجابية يفسران معاً ١٩,٦٪ من التباين في الإحباط الوظيفي , وفي المرحلة الثالثة تم إدخال صيغة التفاعل بين (الصحة التنظيمية × الإيجابية) , وقد أشارت النتائج أن معامل التحديد في هذه المرحلة بلغ ٢٧,٦٪ , كما بلغت قيمة (f) في هذه المرحلة ٢٢,٨٧ بمستوى معنوية  $\infty \geq 0,05$  , وهو ما يعني وجود تأثير معنوي للإيجابية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, أي أن الإيجابية تزيد من قدرة الصحة التنظيمية على التأثير المعنوي السلبي في الإحباط الوظيفي , من هنا يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث بأن الإيجابية تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.

٣- تؤثر روح المبادرة تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي وإختبار هذا الفرض الفرعي, قامت الباحثة بإجراء تحليل الإنحدار الهرمي لإختبار الدور المعدل روح المبادرة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٢) كما يلي:

### جدول رقم (١٢)

#### الدور المعدل لروح المبادرة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي

المرحلة الثالثة			المرحلة الثانية			المرحلة الأولى			المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	
٠,٠٠	-	-	٠,٠٠	-	-	٠,٠٠	-	-	الصحة التنظيمية
	٥,٠٦	٠,٣٣٦		٥,٧٣	٠,٣٨٠		٥,٧٢	٠,٣٩٠	
٠,٠٠٣	-	-	٠,٠٠	-	-				روح المبادرة
	٣,٠٣	٠,١٩٩		٣,٤٦	٠,٢٣٠				
٠,٠٠٢	-	-							الصحة التنظيمية × روح المبادرة
	٣,٠٣	٠,٢٠٦							
	٠,٢٤٥			٠,٢٠٥			٠,١٥٢		قيمة R <sup>2</sup>
	٠,٠٤٠			٠,٠٥٣			—		قيمة Δ R <sup>2</sup>

١٩,٤٥	٢٣,٣٦	٣٢,٧٢	قيمة F
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	مستوى الدلالة FΔ

يظهر من جدول رقم (١٢) نتائج دراسة أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي في وجود الدور المعدل لروح المبادرة كأحد أبعاد المهارات الناعمة , وقد أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي وهو ما يتضح من إختبار (t), كما بلغت قيمة (f) ٣٢,٧٢ ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ٠,١٥٢ , بمعنى أن الصحة التنظيمية تفسر حوالي ١٥ % من التغير في الإحباط الوظيفي , ثم تم إضافة متغير روح المبادرة للتعرف على أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي , وقد تبين وجود أثر معنوي للمتغيرين معاً, حيث بلغت قيمة (f) ٢٣,٣٦ بمستوى دلالة  $\infty \geq ٠,٠٥$  , وقد زاد معامل التحديد في هذه المرحلة بنسبة ٥,٣ % مما يعني أن الصحة التنظيمية وروح المبادرة يفسران معاً ٢٠,٥ % من التباين في الإحباط الوظيفي , وفي المرحلة الثالثة تم إدخال صيغة التفاعل بين (الصحة التنظيمية × روح المبادرة) , وقد أشارت النتائج أن معامل التحديد في هذه المرحلة بلغ ٢٤,٥ % , كما بلغت قيمة (f) في هذه المرحلة ١٩,٤٥ بمستوى معنوية  $\infty \geq ٠,٠٥$  , وهو ما يعني وجود تأثير معنوي لروح المبادرة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي , أي أن روح المبادرة تزيد من قدرة الصحة التنظيمية على التأثير المعنوي السلبي في الإحباط الوظيفي , من هنا يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث بأن روح المبادرة تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.

٤- تؤثر القدرة على التواصل تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي وإختبار هذا الفرض الفرعي, قامت الباحثة بإجراء تحليل الإنحدار الهرمي لإختبار الدور المعدل للقدرة على التواصل في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٣) كما يلي:

## جدول رقم (١٣)

## الدور المعدل للقدرة على التواصل في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي

المرحلة الثالثة			المرحلة الثانية			المرحلة الأولى			المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإحندار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإحندار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإحندار المعياري (بيتا)	
٠,٠٠	٥,٦٨-	٠,٤١٨-	٠,٠٠	٥,٧٤-	٠,٤٣٥-	٠,٠٠	٥,٧٢-	٠,٣٩٠-	الصحة التنظيمية
٠,٠٢	٢,٠٣-	٠,٢٦٣-	٠,٠٤	٢,٠٠-	٠,١٤٧-				القدرة على التواصل
٠,٠٠١	٣,٦٣-	٠,٢٤٦-							الصحة التنظيمية × القدرة على التواصل
٠,٢١٨			٠,١٦١			٠,١٥٢			قيمة R <sup>2</sup>
٠,٠٥٧			٠,٠٠٨			—			قيمة R <sup>2</sup> Δ
١٦,٧٣			١٧,٣٢			٣٢,٧٢			قيمة F
٠,٠٠			٠,٠٠			٠,٠٠			مستوى الدلالة FΔ

يظهر من جدول رقم (١٣) نتائج دراسة أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي في وجود الدور المعدل للقدرة على التواصل كأحد أبعاد المهارات الناعمة , وقد أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي وهو ما يتضح من إختبار (t), كما بلغت قيمة (f) ٣٢,٧٢ ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) ٠,١٥٢ , بمعنى أن الصحة التنظيمية تفسر حوالي ١٥ % من التغير في الإحباط الوظيفي , ثم تم إضافة متغير القدرة على التواصل للتعرف على أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي , وقد تبين وجود أثر معنوي للمتغيرين معاً, حيث بلغت قيمة (f) ١٧,٢٣ بمستوى دلالة  $\infty \geq ٠,٠٥$  , وقد زاد معامل التحديد في هذه المرحلة بنسبة ٠,٨ % مما يعني أن الصحة التنظيمية والقدرة على التواصل يفسران معاً ١٦,١ % من التباين في الإحباط الوظيفي , وفي المرحلة الثالثة تم إدخال صيغة التفاعل بين (الصحة التنظيمية × القدرة على التواصل) , وقد أشارت النتائج أن معامل التحديد في هذه المرحلة بلغ ٢١,٨ % , كما بلغت قيمة (f) في هذه

المرحلة ١٦,٧٣ بمستوى معنوية  $\infty \geq 0,05$  , وهو ما يعني وجود تأثير معنوي للقدرة على التواصل في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, أي أن القدرة على التواصل تزيد من قدرة الصحة التنظيمية على التأثير المعنوي السلبي في الإحباط الوظيفي , من هنا يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث بأن القدرة على التواصل تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.

٥- يؤثر الذكاء العاطفي تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي وإختبار هذا الفرض الفرعي, قامت الباحثة بإجراء تحليل الإنحدار الهرمي لإختبار الدور المعدل للذكاء العاطفي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٤) كما يلي:

#### جدول رقم (١٤)

##### الدور المعدل للذكاء العاطفي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي

المرحلة الثالثة			المرحلة الثانية			المرحلة الأولى			المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	
٠,٠٣	٢,٠٨-	٠,٢٠٥-	٠,٠٢	٢,٢٦-	٠,٢٢٨-	٠,٠٠	٥,٧٢-	٠,٣٩٠-	الصحة التنظيمية
٠,٠٠١	٣,٤٨-	٠,٤٠٤-	٠,٠٣	٢,١٨-	٠,٢٢٠-				الذكاء العاطفي
٠,٠٠٣	٣,٠١-	٠,٢٦٠-							الصحة التنظيمية × الذكاء العاطفي
	٠,٢١٤			٠,١٧٤			٠,١٥٢		قيمة R <sup>2</sup>
	٠,٠٤٠			٠,٠٢٢			—		قيمة Δ R <sup>2</sup>
	١٦,٣١			١٩,٠٩			٣٢,٧٢		قيمة F
	٠,٠٠			٠,٠٠			٠,٠٠		مستوى الدلالة FΔ

يظهر من جدول رقم (١٤) نتائج دراسة أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي في وجود الدور المعدل للذكاء العاطفي كأحد أبعاد المهارات الناعمة , وقد أوضحت النتائج وجود أثر ذي

دلالة إحصائية لصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي وهو ما يتضح من إختبار (t), كما بلغت قيمة (f) ٣٢,٧٢ ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ٠,١٥٢, بمعنى أن الصحة التنظيمية تفسر حوالي ١٥٪ من التغير في الإحباط الوظيفي, ثم تم إضافة متغير الذكاء العاطفي للتعرف على أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي, وقد تبين وجود أثر معنوي للمتغيرين معاً, حيث بلغت قيمة (f) ١٩,٠٩ بمستوى دلالة  $\infty \geq ٠,٠٥$ , وقد زاد معامل التحديد في هذه المرحلة بنسبة ٢,٢% مما يعني أن الصحة التنظيمية والذكاء العاطفي يفسران معاً ١٧,٤٪ من التباين في الإحباط الوظيفي, وفي المرحلة الثالثة تم إدخال صيغة التفاعل بين (الصحة التنظيمية  $\times$  الذكاء العاطفي), وقد أشارت النتائج أن معامل التحديد في هذه المرحلة بلغ ٢١,٤٪, كما بلغت قيمة (f) في هذه المرحلة ١٦,٣١ بمستوى معنوية  $\infty \geq ٠,٠٥$ , وهو ما يعني وجود تأثير معنوي للذكاء العاطفي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, أي أن الذكاء العاطفي تزيد من قدرة الصحة التنظيمية على التأثير المعنوي السلبي في الإحباط الوظيفي, من هنا يمكن قبول الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي الثالث بأن الذكاء العاطفي يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.

٦- تؤثر مهارات التفاوض تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي وإختبار هذا الفرض الفرعي, قامت الباحثة بإجراء تحليل الإنحدار الهرمي لإختبار الدور المعدل لمهارات التفاوض في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٥) كما يلي:

#### جدول رقم (١٥)

#### الدور المعدل لمهارات التفاوض في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي

المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية			المرحلة الأولى			المتغيرات		
	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)		مستوى الدلالة	قيمة (ت)
٠,٠٣	٣,٤٧-	٠,٣١٠-	٠,٠٠	٣,٢٢-	٠,٢٩٣-	٠,٠٠	٥,٧٢-	٠,٣٩٠-	الصحة التنظيمية
٠,٠٠١	٣,٥١-	٠,٤٤٤-	٠,٠٣	٢,٢٠-	٠,٢٢٥-				مهارات التفاوض

الصحة التنظيمية × مهارات التفاوض							
قيمة R <sup>2</sup>	٠,١٥٢	٠,١٦٤	٠,٢٠٤				
قيمة Δ R <sup>2</sup>	—	٠,٠١٢	٠,٠٣٩				
قيمة F	٣٢,٧٢	١٧,٨١	١٥,٣٦				
مستوى الدلالة FΔ	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠				

يظهر من جدول رقم (١٥) نتائج دراسة أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي في وجود الدور المعدل لمهارات التفاوض كأحد أبعاد المهارات الناعمة , وقد أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي وهو ما يتضح من إختبار (t), كما بلغت قيمة (f) ٣٢,٧٢ ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) ٠,١٥٢ , بمعنى أن الصحة التنظيمية تفسر حوالي ١٥ % من التغير في الإحباط الوظيفي , ثم تم إضافة متغير مهارات التفاوض للتعرف على أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي , وقد تبين وجود أثر معنوي للمتغيرين معاً , حيث بلغت قيمة (f) ١٧,٨١ بمستوى دلالة  $\infty \geq ٠,٠٥$  , وقد زاد معامل التحديد في هذه المرحلة بنسبة ١,٢ % مما يعني أن الصحة التنظيمية ومهارات التفاوض يفسران معاً ١٧,٨ % من التباين في الإحباط الوظيفي , وفي المرحلة الثالثة تم إدخال صيغة التفاعل بين (الصحة التنظيمية × مهارات التفاوض) , وقد أشارت النتائج أن معامل التحديد في هذه المرحلة بلغ ٢٠,٤ % , كما بلغت قيمة (f) في هذه المرحلة ١٥,٣٦ بمستوى معنوية  $\infty \geq ٠,٠٥$  , وهو ما يعني وجود تأثير معنوي لمهارات التفاوض في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي , أي أن مهارات التفاوض تزيد من قدرة الصحة التنظيمية على التأثير المعنوي السلبي في الإحباط الوظيفي , من هنا يمكن قبول الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي الثالث بأن مهارات التفاوض تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي .

### إختبار الفرض الرئيسي الثالث:

"تؤثر المهارات الناعمة تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي", وإختبار هذا الفرض الفرعي, قامت الباحثة بإجراء تحليل الإنحدار الهرمي لإختبار الدور

المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٦) كما يلي:

### جدول رقم (١٥)

#### الدور المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي

المرحلة الثالثة			المرحلة الثانية			المرحلة الأولى			المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الإنحدار المعياري (بيتا)	
٠,٠٠	-	-	٠,٠٠	-	-	٠,٠٠	-	-	الصحة التنظيمية
	٣,٢٥	٠,٣١٢		٢,٢٨	٠,٢١٤		٥,٧٢	٠,٣٩٠	
٠,٠٠١	-	-	٠,٠٠٧	-	-				المهارات الناعمة
	٣,٥٧	٠,٤٦٦		٢,٧١	٠,٢٥٤				
٠,٠٠١	-	-							الصحة التنظيمية × المهارات الناعمة
	٣,٣٢	٠,٣٢٥							
	٠,٢٣٣			٠,١٨٦			٠,١٥٢		قيمة R <sup>2</sup>
	٠,٠٤٧			٠,٠٣٣			—		قيمة Δ R <sup>2</sup>
	١٨,١٨			٢٠,٦١			٣٢,٧٢		قيمة F
	٠,٠٠			٠,٠٠			٠,٠٠		مستوى الدلالة FΔ

يظهر من جدول رقم (١٦) نتائج دراسة أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي في وجود الدور المعدل للمهارات الناعمة في الإحباط الوظيفي، وقد أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي وهو ما يتضح من إختبار (t)، كما بلغت قيمة (f) ٣٢,٧٢ ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) ٠,١٥٢ ، بمعنى أن الصحة التنظيمية تفسر حوالي ١٥ % من التغير في الإحباط الوظيفي ، ثم تم إضافة متغير المهارات الناعمة للتعرف على أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي ، وقد تبين وجود أثر معنوي للمتغيرين معاً، حيث بلغت قيمة (f)

٢٠,٦١ بمستوى دلالة  $\infty \geq 0,05$  , وقد زاد معامل التحديد في هذه المرحلة بنسبة ٣,٣ % مما يعني أن الصحة التنظيمية والمهارات الناعمة يفسران معاً ١٨,٦٪ من التباين في الإحباط الوظيفي , وفي المرحلة الثالثة تم إدخال صيغة التفاعل بين (الصحة التنظيمية × المهارات الناعمة) , وقد أشارت النتائج أن معامل التحديد في هذه المرحلة بلغ ٢٣,٣ % , كما بلغت قيمة (f) في هذه المرحلة ١٨,١٨ بمستوى معنوية  $\infty \geq 0,05$  , وهو ما يعني وجود تأثير معنوي للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, أي أن المهارات الناعمة تزيد من قدرة الصحة التنظيمية على التأثير المعنوي السلبي في الإحباط الوظيفي , من هنا يمكن قبول الفرض الرئيسي الثالث بأن المهارات الناعمة تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.

### ثانياً: ملخص لأهم نتائج إختبارات الفروض:

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج , يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ١- توافر أبعاد الصحة التنظيمية والمهارات الناعمة وكذلك الإحباط الوظيفي بدرجة فوق المتوسطة, حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك المتغيرات ٣,٤١ , ٣,١١ , ٣,٢٨ على الترتيب.
- ٢- وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين أبعاد الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي, حيث تراوح معامل الارتباط بينهما -٠,٣٩٠ و -٠,٣١٢ , حيث يعتبر بعد وضوح الأهداف أكثر الأبعاد ارتباطاً بالإحباط الوظيفي , كما أن هناك علاقة ارتباط معنوية سلبية بين المهارات الناعمة والإحباط الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما -٠,٤٩٨ .
- ٣- وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف, الإتصال الفعال, البيئة الصحية للعمل, الدعم التنظيمي, علاقات جماعات العمل) في الإحباط الوظيفي, وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (Zhang&Cheong,2011) جزئياً حيث أوضحت تلك الدراسة التأثير السلبي لبيئة العمل في الإحباط الوظيفي وكذلك تتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Perkins&Oser,2014) التي أظهرت التأثير السلبي للدعم التنظيمي في الإحباط الوظيفي.
- ٤- وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد المهارات الناعمة (إدارة الوقت, الإيجابية, روح المبادرة, القدرة على التواصل, الذكاء العاطفي, مهارات التفاوض) في الإحباط الوظيفي, كما أثبتت النتائج أن أكثر أبعاد المهارات الناعمة تأثيراً سلبياً في الإحباط الوظيفي هي إدارة الوقت ثم الإيجابية ويليهما القدرة على التواصل ثم روح المبادرة ثم الذكاء العاطفي وأخيراً مهارات التفاوض.



- ٥- أثبتت نتائج الدراسة معنوية تأثير إدارة الوقت كأحد أبعاد المهارات الناعمة كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي , بمعنى أن الإدارة الجيدة للوقت من قبل المرؤوسين يزيد من قوة تأثير الصحة التنظيمية في التغلب على الإحباط الوظيفي.
- ٦- كما أوضحت نتائج الدراسة أن الإيجابية كأحد أبعاد المهارات الناعمة تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحباط الوظيفي كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ٧- كما بينت الدراسة أن روح المبادرة كأحد أبعاد المهارات الناعمة تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحباط الوظيفي كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ٨- وكذلك توصلت نتائج الدراسة أن القدرة على التواصل تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحباط الوظيفي كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ٩- بينما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحباط الوظيفي كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ١٠- كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مهارات التفاوض تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحباط الوظيفي كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ١١- وأخيراً توصلت نتائج الدراسة إلى أن المهارات الناعمة تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحباط الوظيفي كمعدل للعلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
- ١٢- ترى الباحثة أن النتائج السابقة تتماشى مع الواقع العملي حيث أن بيئة العمل غير الصحية تؤدي إلى زيادة درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح , كما أن وجود أفراد يتمتعون بقدر عالي من المهارات الناعمة يقلل من درجة الإحباط الوظيفي لديهم لقدرتهم على التأقلم مع ظروف الوظيفة والبيئة التنظيمية المحيطة بهم, كما يعتبر متغير المهارات الناعمة هو معدل للعلاقة حيث أنه يزيد من التأثير السلبي للصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي .

## ثالثاً: توصيات البحث:

بعد العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه وفروضه ومتغيراته والتوصل لمجموعة من النتائج توصي الباحثة بما يلي:-

آلية التنفيذ	التوصيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن تكون الأهداف محددة</li> <li>- أن تكون الأهداف قابلة للقياس</li> <li>- أن تكون الأهداف قابلة للتحقق</li> <li>- أن تكون الأهداف واقعية</li> <li>- وضع توقيت مناسب لتحقيق الهدف</li> <li>- أن يتم تسجيل تلك الأهداف</li> <li>- أن تتماشى مع الأخلاقيات العامة</li> </ul>	<p>وضوح الأهداف لكافة العاملين بالمنظمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إختيار وسيلة الاتصال المناسبة</li> <li>- أن يكون الإتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.</li> <li>- تقبل المقترحات ودراسة الشكاوي.</li> </ul>	<p>الإتصال الفعال في بيئة العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهيئة سبل الراحة لجميع العاملين من إضاءة وتهوية وأثاث وغيرها.</li> <li>- توفير وسائل الأمن والسلامة للعاملن بالمنظمة.</li> </ul>	<p>توفير بيئة صحية للعمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورة مشاركة العاملين بمصلحة الخبراء في وضع السياسات الإدارية في العمل.</li> <li>- التوزيع العادل للمهاد والمسئوليات.</li> <li>- توزيع المكافآت بصورة عادلة على كافة العاملين.</li> <li>- وضع رؤية إستراتيجية للتدريب.</li> </ul>	<p>الدعم التنظيمي المستمر</p>

آلية التنفيذ	التوصيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركة عبء العمل بين العاملين.</li> <li>- بناء الإرتباطات المتبادلة بين المتعاملين.</li> <li>- إدارة الصراعات والعلاقات بين أعضاء الفريق.</li> </ul>	جماعية العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترتيب المهام المطلوبة حسب أولوية تنفيذها.</li> <li>- وضع خطط زمنية محددة لتنفيذ تلك المهام.</li> <li>- الإستعانة بالخرائط الذهنية للتنظيم الجيد للوقت.</li> </ul>	الإدارة الذكية للوقت
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إصدار مكافآت لمن يكتشف أي خطأ ويعمل على إصلاحه.</li> <li>- إصدار علاوات لمن يعمل أوقات إضافية أو لمن ينتدب لأماكن بعيدة تابعة للمنظمة.</li> </ul>	تشجيع الإيجابية لدى المرؤوسين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة حول طرق الإدارة والتوزيع العادل للمهام.</li> <li>- الإستعانة بكبار الخبراء لعمل دورات تعريفية بطبيعة العمل وورش عمل لصغار الخبراء .</li> </ul>	تنمية روح المبادرة لدى المرؤوسين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنصات الجيد من قبل الإدارة العليا.</li> <li>- عدم تهमيش أي أفكار أو مقترحات جديدة.</li> <li>- عقد لقاءات دورية مع المرؤوسين.</li> </ul>	تنمية مهارة القدرة على التواصل لدى المرؤوسين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ملاحظة وتدوين ردود الأفعال المختلفة للمرؤوسين حول أي قرار يصدر من قبل الإدارة العليا.</li> <li>- التعرف على مشاكل ونواحي العمل المثيرة لتوتر وقلق المرؤوسين والعمل على حلها.</li> <li>- طلب الإدارة من المرؤوسين التعبير عن أي مشاعر سلبية تجاه العمل دون خوف أو تردد.</li> </ul>	تعزيز الذكاء العاطفي

آلية التنفيذ	التوصيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد الإدارة العليا مقابلات مع من لديه مشاكل أو تساؤلات من المرؤوسين .</li> <li>- الإستماع الجيد للمشاكل أو التساؤلات.</li> <li>- عدم إنهاء الجلسة دون الوصول إلى حلول مرضية للإدارة والمرؤوسين .</li> </ul>	تنمية مهارات التفاوض

#### رابعاً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

- تناولت الدراسة الحالية أثر الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي مع الأخذ في الاعتبار الدور المعدل للمهارات الناعمة، وما زال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من الدراسات ومنها:-
- ١- محددات الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي .
  - ٢- إدارة الإحتواء ودورها في تطوير المهارات الناعمة.
  - ٣- أثر المهارات الناعمة في الإنغماس الوظيفي.
  - ٤- الدور الوسيط للإحباط الوظيفي في العلاقة بين البيئة الصحية للعمل وجودة الحياة الوظيفية.
  - ٥- دور الصحة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد , يوسف أبو رحمة : (٢٠١٧)، اثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغيث الدولية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٢- أسعد، نديم، (٢٠١٦): "المهارات الناعمة والمهارات الصلبة"، <http://leadershipdimensions.org/articleDetails.aspx?id=351>
- ٣- السلطاني، حوراء، (٢٠١٧): " مفهوم الجماعة واهميتها في المجتمع <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=11&depid=6&lcid=595>
- ٤- الطيب، داودي: (٢٠٠٧)، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد ٥٥، جامعة محمد خيضر بسكرة، م، ص ٤٢.
- ٦- العليان، زيد (٢٠١٨) ، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
- ٧- الكردي، أحمد، (٢٠١٣): "جماعات العمل"، <https://hrdiscussion.com/hr66891.html>
- ٦- أمجد , علي نصار، (٢٠١٦): دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.
- ٧- بوقال نسيم، (٢٠١٨): أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- ٨- صرايرة، & أكثم عبد المجيد، (٢٠٠٥)، مظاهر الإحباط الوظيفي و أثرها في الإغتراب التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٩- شبير، رمضان، (٢٠١٦): "المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1-Andalib, T, W,, Darun, M, R,, & Azizan, A, (2013), Frustration of employees: Reasons, dimensions and resolving techniques, WCIK E Journal of Integration Knowledge, 1-11.
- 2-Arshadi, N,, & Hayavi, G, (2013), The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- 3- Beard, D,, Schweiger, D,, & Surendran, K, (2019), Integrating soft skills assessment through university, college, and programmatic efforts at an AACSB accredited institution, *Journal of Information Systems Education*, 19(2), 11.
- 4-Bhattacharya, S, T,, & Srivastava, M, (2019), Job Related Frustration and its Effect on the Performance of Industrial Security Workforce in India, *Journal of the Gujarat Research Society*, 21(1), 191-194.
- 5- Crawford, A,, Weber, M, R,, & Lee, J, (2020), Using a grounded theory approach to understand the process of teaching soft skills on the job so to apply it in the hospitality classroom, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 26, 100239, <https://www.creativityatwork.com/2014/02/17/what-is-creativity>.
- 6-Cindadaly,(2018),"Soft Skills",[https://mma.prnewswire.com/media/792186/Soft\\_Skills\\_The\\_Hard\\_Skills\\_for\\_Today\\_s\\_Workforce\\_Final.pdf?p=original](https://mma.prnewswire.com/media/792186/Soft_Skills_The_Hard_Skills_for_Today_s_Workforce_Final.pdf?p=original).
- 7-Elsmore, P, (2017), *Organisational Culture: Organisational Change?: Organisational Change?*, Routledge.
- 8- Gavrioloaiei, S, I, (2016), Professional frustration scale: testing psychometric properties in a Romanian sample, *Analele Ştiinţifice ale Universităţii» Alexandru Ioan Cuza «din Iaşi, Psihologie*, 25(1), 47-57.
- 9-Ghiasvand, A, M,, Naderi, M,, Tafreshi, M, Z,, Ahmadi, F,, & Hosseini, M, (2017), Relationship between time management skills and anxiety and academic motivation of nursing students in Tehran, *Electronic physician*, 9(1), 3678.
- 10-Hao, J,, Wang, J,, Liu, L,, Wu, W,, & Wu, H, (2016), Perceived organizational support impacts on the associations of work-family conflict or family-work conflict with depressive symptoms among

- Chinese doctors, *International journal of environmental research and public health*, 13(3), 326.
- 11- Heacox, N, J., & Sorenson, R, C, (2007), Organizational frustration and aggressive behaviors, *Journal of emotional abuse*, 4(3-4), 95-118.
- 12- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K, K, (2017), The effect of soft skills and training methodology on employee performance, *European Journal of Training and Development*.
- 13-Johari, J, (2013), A proposed relationship between actual turnover behaviour, career advancement opportunity, frustration at work and perceived alternative job opportunities among faculty members, *Am J Econ*, 3(5C), 82e86.
- 14- John, J, (2009), Study on the nature of impact of soft skills training programme on the soft skills development of management students, *Pacific Business Review*, 19-27.
- 15-Keng, Lee, (2020), The perceived importance of soft (service) skills in nursing care: A research study, *Nurse Education Today*, 85, 104302.
- 16-Kerzner, H, (2013), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, New York, NY.
- 17- Khatoun, A., Afzal, A., Kiran, K., & Ijaz, B, (2020), Effects of Emotional intelligence on Students Academic Performance, *Journal La Edusci*, 1(2), 13-18.
- 18-Kickul, J., & Lyons, T, S, (2020), *Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world*, Routledge.
- 19-Lazar, J., Jones, A., & Shneiderman, B, (2006), Workplace user frustration with computers: An exploratory investigation of the causes and severity, *Behaviour & Information Technology*, 25(03), 239-251.
- 20- Longo, Y., Gunz, A., Curtis, G, J., & Farsides, T, (2016), Measuring need satisfaction and frustration in educational and work contexts: The Need Satisfaction and Frustration Scale (NSFS), *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 295-317.
- 21- Manullang, M, (2017), The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(4), 14-27.
- 22- Meeks, G, A, (2017), Critical soft skills to achieve success in the workplace.

- 23- Montazeri, M., Ghezelayagh, M., & Pour, L, F, (2017), A Study of the Relationship between Organizational Health and Job Performance with the Mediating Role of Psychological Empowerment of Executive Entities Staffs of Sirjan City.
- 24- Mushref, A, M., & Al-jabiri, L, S,(2017) Empirical framework of the relationship between organizational health and strategic performance.
- 25- Nair, Hari AP, Dileep Kumar, and Subramaniam Sri Ramalu, "Organizational health: Delineation, constructs and development of a measurement model," *Asian Social Science* 10,14 (2014): 145.
- 26- Nair, H, A., Kumar, M., & Sri Ramalu, S, (2015), Instrument development for organisational health, *Asian Social Science*, 11(12), 200-214.
- 27-Ntsiful, A., Ahiakpor, L., Damoah, J, O., & Wee, G, S, M,2018 Frustration at Work, Developmental Experience, Perceived Team Support and Employee Performance: Evidence from Emerging Economies,ISO 690.
- 28- Parlar, H., & Cansoy, R, (2017), Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health, *Journal of Education and Training Studies*, 5(4), 18-28.
- 29- Perkins, E, B., & Oser, C, B, (2014), Job frustration in substance abuse counselors working with offenders in prisons versus community settings, *International journal of offender therapy and comparative criminology*, 58(6), 718-734.
- 30-Pordanjani, H, Samani, M, Shahraki, M, Shahraki, M, Ghahfarokhi, S and Soreshjani, A, (2015), Organizational Health Education, MAGNT Research Report, (3)1, 1402-1410.
- 31- Rastegar, A., Seif, M, H., Ardekani, Z, F., & Tajvaran, M, (2019), The Relationship of Transformational Leadership Style with Bullying at Work with Regard to the Mediating Role of Organizational Health among Employees of Shiraz University of Medical Sciences, *Journal of Payavard Salamat*, 13(4).
- 32- Raziq, M, M., Borini, F, M., Malik, O, F., Ahmad, M., & Shabaz, M, (2018), Leadership styles, goal clarity, and project success, *Leadership & Organization Development Journal*.
- 33- Reio Jr, T, G, (2011), Supervisor and coworker incivility: Testing the work frustration-aggression model, *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 54-68.



- 34- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A, (2016), Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work, *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173-188.
- 35- Salem, Shaymaa, (2018), Effective Communication Skills, book, [https://www.researchgate.net/publication/324213532\\_mharat\\_alat\\_sal\\_alfal\\_Effective\\_Communication\\_Skills](https://www.researchgate.net/publication/324213532_mharat_alat_sal_alfal_Effective_Communication_Skills).
- 36- Saunders, I., & Barker, S, (2001), Organisational health: A framework for checking your organisation's fitness for success, *Journal of Change Management*, 2(2), 173-183.
- 37- Sivapragasam, P., Raya, R, (2013), Organizational health: Knowledge based sectoral employees, *SCMS Journal of Indian Management*, 55-62.
- 38- Stanford, N, (2015), Gide to Organization Desigh: Creating High Performance and Adabtable Enterprises, Profile Books, ltd, London.
- 39- Toprak, M., Inandi, B., & Colak, A, L, (2015), Do leadership styles influence organizational health? A study in educational organizations, *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 19-26.
- 40- UÇAR, Doğan & ÖTKEN Begüm, (2010), Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:2.
- 41- Ugwu, F, O., & Onyishi, I, E, (2018), Linking perceived organizational frustration to work engagement: The moderating roles of sense of calling and psychological meaningfulness, *Journal of Career Assessment*, 26(2), 220-239.
- 42- Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N, (2012), The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being, *Work & Stress*, 26(3), 252-271.
- 43- Welsh, Konstantions , Peter , Mina, Kechagia, Waglund., (2011) Teaching and Assessing Soft Skills , MASS, Measuring & Assessing Soft Skills, Education and Culture DG.
- 44- Xenidis, Y., & Theocharous, K, (2014), Organizational health: Definition and assessment, *Procedia Engineering*, 85, 562-570.

- 45-Zhang, Y., Yao, X., & Cheong, J, O, (2011), City managers' job satisfaction and frustration: factors and implications, The American Review of Public Administration, 41(6), 670-685.

## ملحق ١: إستمارة الإستقصاء

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض تحديد أثر أبعاد الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي من خلال الدور المعدل للمهارات الناعمة, وإلى يسار كل منها ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الإقتناع بها أو تطبيقها من (٠) إلى (٥) , حيث يعني الرقم (٠) عدم الحدوث أو التوافر أو الإقتناع أو التطبيق , بينما يعني الرقم (٥) أن هذا العنصر أو المفهوم أو المتغير مؤكد الحدوث فعلاً أو متوافر أو مطبق بدرجة تامة. من فضلك ضع دائرة (○) حول الرقم المناسب لبيان تقديرك لدرجة الحدوث أو التوفير أو الإقتناع أو التطبيق للعناصر التالية:

مدى الحدوث/الإقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	١- أهداف المؤسسة واضحة ومكتوبة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢- أشارك الرؤساء في صياغة الأهداف في حدود إختصاصي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣- يتم تقسيم الهدف الرئيسي لأهداف فرعية ملائمة لكل إدارة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤- الأهداف الموضوعية قابلة للقياس الكمي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥- يتم وضع خطة زمنية معقولة لتحقيق الأهداف.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦- تستطيع الإدارة توصيل كافة المعلومات عن طبيعة العمل المطلوب.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧- تعليمات الإدارة تصل لجميع العاملين بالمصلحة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨- يمكن الإتصال بالمدير في توقيت العمل بسهولة ويسر .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٩- لدى المدراء مهارات الإستماع الجيد للمرؤوسين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٠- يتوافر أجهزة حاسب لكتابة التقارير .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١١- توفر الإدارة مكتب منفصل لكل خبير لمباشرة القضايا.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٢- الإضاءة مناسبة والتهوية جيدة في مكان العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣- تتبع الإدارة برامج السلامة والصحة المهنية لأداء العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤- تحاول الإدارة جاهدة حل مشاكلي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥- تتقلل الإدارة كافة مطالبنا للقطاع الرئيسي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٦- يساعد الرؤساء المرؤوسين الجدد.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧- تمنح الإدارة الأجازات لمن يطلبها بسهولة ويسر .

مدى الحدوث/الإقتران						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨- العلاقة بين زملائي بالعمل قائمة على التفاهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩- يدعم الزملاء بعضهم البعض.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠- يساعد الزملاء القدامى الزملاء الجدد.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢١- لا يوجد تضارب في المصالح بين زملاء العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٢- أحرص على إنجاز عملي في الوقت المحدد.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٣- ألتزم بشكل كامل بوقت العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤- يتم جدولة القضايا المتأخرة وإعادة توزيعها بعدالة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٥- يتم إنجاز عدد قضايا أكثر من المعدل المطلوب.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦- أحاول جاهداً التدخل لحل المشاكل التي تواجه الخبراء.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧- أعبر عن رأيي في قرارات الإدارة بمنتهى الوضوح.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨- أتعاون مع الزملاء عند إتخاذ قرار خاص بالعمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩- أقدم إقتراحات بناءة تقيد العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٠- أقضي ساعات إضافية على ساعات العمل الأصلي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣١- معظم القضايا لدي تحتاج إلى إنتقال ومعاينة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٢- أحاول مساعدة زملائي ممن لديهم رصيد قضايا كبير.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٣- يتجمع زملائي لدى لأخذ رأيي في القرارات الهامة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٤- أستطيع توصيل رأيي للإدارة العليا بسهولة ويسر.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٥- أستطيع التواصل مع اصحاب القضايا والمحامين بسهولة وسرعة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٦- أستطيع التحكم في مشاعري السلبية تجاه العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٧- أحاول الإستمتاع بالعمل بصرف النظر عن الضغوط المحيطة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٨- أجيد فهم مشاعر الآخرين بسهولة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٩- أحاول أن أصل إلى حلول مناسبة لمشاكل العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٠- أقدم آراء مقنعة في كثير من الأحوال.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤١- أصل إلى حلول وسط لمشاكل زملائي مع الإدارة.

مدى الحدوث/الإقتران						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٢- أشعر بالملل وعدم القدرة على التفاني بالعمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٣- تحدث الكثير من المنازعات والمناقشات الحادة بيني وبين زملائي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٤- لا يهمنى نظافة مكان وبيئة العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٥- أميل نفسياً في بعض الأحيان إلى التخريب والعبث ببيئة العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٦- أشعر باللامبالاة تجاه العمل مما يحد من قدرتي على الإنجاز.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٧- أتقدم بين الحين والآخر بشكاوي متعددة ضد زملائي بالعمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٨- تبني عمليات تقييم الأداء على أسس غير عادلة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٩- توجد ضرورة لتغيير بعض قواعد ولوائح العمل المعمول بها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٠- لا تترك لي الحرية لإتخاذ أي قرارات خاصة بالعمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥١- إمكانية نقلي إلى مكتب آخر بأي منطقة دون أخذ رأيي في الإعتبار.

مع خالص تحياتي،،،،،،،،

الباحثة