

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنسحاب النفسي من العمل

دراسة ميدانية على عينة من موظفين مؤسسة إسمنت الجزائر العاصمة

أ. طيار ليندة

جامعة أبو قاسم سعد الله - الجزائر 2-

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل، وكذا محاولة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، إضافة الى الكشف عن أبعاد الظاهرة الأكثر إنتشارا في المنظمة لكنتا المتغيرين ، و قد إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الاستكشافي الإستقرائي ، وإستخدم الإستبيان المقنن كأداة لجمع البيانات حيث وزع على عينة قوامها (60) موظفا و موظفة من موظفي مؤسسة إسمنت العاصمة ، وقد تم معالجة المقاييس بالطرق الإحصائية بإستخدام برنامج spss<sub>22</sub> ، و أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، الإنسحاب النفسي من العمل ، مؤسسة إسمنت العاصمة .

## Abstract:

This study aimed at clarifying the relationship between organizational culture and the psychological withdrawal from work, identifying the level of organizational culture in the institution and unveiling the dimensions of this highly widespread phenomenon. For both variables, the inductive exploratory descriptive approach was adopted, using the questionnaire as a data collection technique. 60 employees of the cement company in Algerian were involved in this study data analysis was done by spss<sub>22</sub> and showed that there was the relationship between organizational culture and psychological withdrawal from work.

**Key word:** organizational culture, psychological withdrawal from work, companies of Algerian cements.

## مقدمة :

يشهد عالمنا اليوم تحولات و تغيرات في جميع المجالات خاصة في تركيبة المجتمعات و المنظمات ، و تمثلت في النمو المتسارع للإقتصاد نتيجة التطور التكنولوجي و النمو الإجماعي المتزايد ، نتيجة الحركية المستمرة للإفراد و الجماعات ، و لهذا تسعى المنظمات إلى إيجاد آليات تحفظها من كل المتغيرات سواء داخل البيئة الداخلية للعمل أو البيئة الخارجية له ، باعتبار المؤسسة الحديثة أصبحت اليوم نسقا مفتوحا تتفاعل مع هذه البيئة المضطربة بكل ما تحمل من إستراتيجيات لبقائها و إستمراريتها ، و يتوقف كل هذا على وجود قيادة رشيدة تغرس في أفراد منظماتها قيم و معتقدات إيجابية تعبر عن هويتها وكيانها المستقل بشخصيتها من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية متميزة عن باقي المؤسسات ، و تحدد من خلالها سلوكيات أفرادها و إستثمارها في تحقيق أداء متميز .

و في ظل هذه التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و الثقافية التي تعيشها المؤسسة الجزائرية ، و التي فرضت عليها تحديات أجبرتها إلى إعادة النظر في كثير من الأشياء لزيادة فعاليتها ، و لعل أبرز هذه الظواهر التي تفرق العاملين في الشكل التنظيمي و الصناعي، هو ظاهرة الإنسحاب النفسي للعمال من العمل وهو أحد أبرز أشكال سوء السلوك التنظيمي و الذي من شأنه أن يؤثر على حاضر و مستقبل المنظمة .

فالإنسحاب النفسي يتضمن العديد من العمليات و الحالات التي يعيشها أو يصدرها الموظف أثناء تواجده في بيئة العمل، و التي من شأنها أن تجعله ينسحب أو يبتعد من العمل نفسيا أو وجدانيا للأسباب عديدة .

وعلى هذا الأساس تحاول المؤسسات الجزائرية مواكبة هذه التحولات ، من خلال إستخدام عدة إستراتيجيات لمواجهة هذه التهديدات و تقلباتها.

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على علاقة الثقافة التنظيمية بالإنسحاب النفسي للعامل من العمل في شركة إسمنت العاصمة .

## أولا - مدخل عام للدراسة:

تهدف الباحثة في هذا الجزء إلى تقديم موضوع الدراسة كمدخل رئيسي في البحث يتم من خلاله التطرق والتعرف على إشكالية الدراسة والفرضيات، ثم التطرق لأهداف وأهمية الدراسة وتحديد الصعوبات التي واجهتها الباحثة أثناء الدراسة.

## 1- مشكلة الدراسة:

تعتبر المنظمات عنصرا أساسيا لإشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية في المجتمع، و التي تسعى بدورها إلى التطور و التقدم ، فهي تعكس ثقافة المجتمع السائدة من خلال القيم و العادات و الأعراف الإجتماعية ، فهي عبارة عن تفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة أكثر مما تكون من مباني و آلات و أشياء مادية أخرى ، و هذا ما أدى بها إلى الإهتمام بالموارد البشري بإعتباره العنصر الأساسي في فعالية أية مؤسسة، فهو يتأثر بالبيئة المحيطة به بشكل ينعكس على السلوك و الأفعال و يتحدد من خلال العلاقات التفاعلية بين الأفراد و الجماعات.

و في ضوء ذلك ظهرت العديد من الرؤى و البدائل التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و خاصة القيم التنظيمية التي تعد جوهرها و ماهيتها ، حيث أفرزت نظريات التنظيم عدة قيم على إعتبار على أنها فعالة في إدارة شؤون العاملين فبرزت في النظريات الكلاسيكية قيما تنظيمية كأساس لتحقيق الكفالة الإنتاجية ، أعتبر فيها التنظيم نظاما مغلقا يعتمد على العقلانية و الرسمية ، قائما على إعتقادات أن الإنسان يحفز ماديا فقط ، حيث أكد هنري فايول على مبدأ عدالة التوزيع الحوافز إضافة إلى المعاملة الحسنة للمرؤوسين و تنمية روح الجماعة و التعاون لتحقيق وحدة المؤسسة.

و بالنسبة لإلتون مايو فقد أولى إهتمامه بالفرد و حاجاته و معاملته كشريك في العمل و ليس كأجير، و هذا أيضا أعتبر ركيزة مدخل الواقع حيث أكد على قيم المشاركة و العدالة في توزيع الحوافز، و هذا ما يدفع بالفرد للإلتزام بأهداف الجماعة و تحقيق الرضا في العمل.

وهذا ما يتطابق مع ما جاءت به نظرية Z التي إهتمت بالثقافة التنظيمية و أعطت أولوية للعلاقات الإنسانية، حيث أكدت بأن الثقافة التنظيمية توفر الجو الاجتماعي الذي يرتكز عليه الفرد في حركيته و يستمد منه الدعم لتحقيق أهداف التنظيم ، و قد أكدت على القيم المشاركة و الإهتمام الشامل بالموظفين ، و من هذا المنطلق نجد أن معظم هذه المقاربات ركزت في مجملها على القيم المشاركة ، بإعتبارها المستوى الذي يعبر عن مضمون الثقافة و الذي يصبح معيارا للسلوك المقبول و من هنا تبرز أهمية درجة قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها في توجيه هذا السلوك و ما يخدم المؤسسة .

وهذا ما تؤكدته دراسة " عبد الله ثابت فرحان " التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية بكافة أبعادها تؤثر تأثيرا متوسطا على سلوك الموظفين الإداريين يليها تأثيرها على ولاء الموظفين يليه تأثيرها على أداء الموظفين .<sup>1</sup> فالثقافة التنظيمية لها أهمية في صياغة و توجيه السلوك و من مظاهر هذا السلوك هو السلوك الإنسحابي لدى الموظفين وهو أحد مظاهر سوء السلوك التنظيمي ، والذي يتضمن هروب (إنسحاب) الموظف من عمله وعدم الإستغراق فيه ، سواء إن كان ذلك إنسحابا نفسيا أو إنسحابا جسديا .

والإنسحاب النفسي من العمل يتضمن العمليات التي ينتج عنها إنسحاب نفسي و ذهني من بيئة العمل ، أي أن يكون العامل حاضر جسديا في مكان العمل ولكنه غائب نفسيا و ذهنيا ، وهذه العمليات تتمثل في أحلام اليقظة و الإبحار (التسكع) في الأنترنت ، بناء العلاقات الغير رسمية ، التظاهر بالإنشغال في العمل ، و القيام بوظيفتين أثناء العمل وقد كشفت نتائج دراسة أجريت مؤخرا في مؤسسة غالوب GALOB أن 70% من العمال يشعرون بعدم الإرتباط بعملهم ، وهذا يعني أن نسبة الإنسحاب النفسي من العمل مرتفعة جدا.

إن مرور مؤسسة إسمنت العاصمة بمختلف التحولات التي عايشتها في مجال التسيير في الآونة الأخيرة ، بإعتبار أن لكل سياسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، قد أظهر عدة إختلافات في قيمها التنظيمية بسبب رسم كل قيادة لثقافتها الخاصة بها ، إذ تتأثر

الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وعادات وسلوك بإستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، والتي بدورها تؤثر في سلوك وقيم ومعتقدات العمال بمؤسسة إسمنت العاصمة .  
وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى وبشكل رئيس إلى رصد تأثير الثقافة التنظيمية على الإنسحاب النفسي من العمل، وذلك لعينة من الموظفين بمؤسسة إسمنت العاصمة و إنطلاقا مما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن السؤال التالي :

- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل في مؤسسة إسمنت العاصمة ؟

ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة إسمنت العاصمة ؟

- ماهي أبعاد الإنسحاب النفسي للعمال الأكثر إنتشارا في مؤسسة إسمنت العاصمة؟

## 2- فروض الدراسة:

- الفرضية العامة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل في مؤسسة إسمنت العاصمة .

- الفرضيات الجزئية:

- وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة إسمنت العاصمة.

- أكثر مظاهر الإنسحاب النفسي من العمل المنتشرة في مؤسسة إسمنت العاصمة هي العلاقات الغير رسمية بين العمال.

## 3- أهمية الدراسة :

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات و أثارها على تحديد سلوك الأفراد.

- إبراز أهمية القيم المكونة لثقافة التنظيمية الإيجابية في تكوين هوية مشتركة و إحساس الأفراد بالإنتماء لمؤسستهم.

- تتناول تحليل العلاقة متغيرين تعد من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي ألا وهي :الثقافة التنظيمية والانسحاب النفسي من العمل، التي قد حظيت جميعها بإهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تسير التطور الإداري المنشود خاصة في ظل إفتقار المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات.

#### 4- أهداف الدراسة :

- الوصول إلى نتائج علمية و موضوعية توضح أثر الثقافة التنظيمية على الإنسحاب النفسي من العمل.

- محاولة البحث و التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية في تسييرها لمواردها البشرية.  
- الكشف على المستوى العام لظاهرة الإنسحاب النفسي لدى موظفين مؤسسة إسمنت العاصمة.

- إمكانية الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة المنظمة محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بأساليب وإجراءات التعامل مع الأفراد.

#### 5- الصعوبات التي واجهتها الباحثة أثناء الدراسة:

- صعوبة في إقناع مفردات العينة بأن إجاباتهم سوف تكون سرية، ولن يتم عرض إجاباتهم على مشرفهم أو رؤسائهم في العمل.

- نقص المراجع خاصة بالنسبة لمتغير الإنسحاب النفسي للعمال من العمل.

#### 6- حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : إقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين :  
الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل .

- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسة إسمنت العاصمة الواقعة في ولاية الجزائر
- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسة إسمنت العاصمة.
- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث في شهر جانفي 2018.

### ثانيا - الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة :

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض الإطار النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي للعمال من العمل.

#### 1-الثقافة التنظيمية:

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض مفهوم الثقافة التنظيمية و خصائصها وأبعادها وذلك على النحو التالي:

#### 1.1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة ، إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

يعرفها Lewin Kurt بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير، التي يشترك فيها أفراد المنظمة <sup>2</sup>. كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات ، التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية، و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.<sup>3</sup>

وفي ضوء ما سبق، تعتقد الباحثة أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة ، وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات و

الإفتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ، التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتتسأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

## 2.1- خصائص الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هي عبارة عن خصائص أساسية و تتمثل في:

- **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من مكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة ، و هي كنظام للعناصر التالية منها الجانب المعنوي ( نسق متكامل مع القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار ) ، و الجانب السلوكي ( العادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة ) ، و الجانب المادي ( كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة)

- **الثقافة نظام متكامل** : أي هي كل مركب تتجه بإستمرار إلى خلق إنسجام بين عناصرها المختلفة ، فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يجب أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

- **الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر**: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها لأجيال اللاحقة ، و يتم تعليمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة.

- **الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور** : فإستمرارية الثقافة لا تعني تنقلها عبر الأجيال كما هي عليه، و لا تنتقل بطريقة غريزية ، بل لأنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .

- **الثقافة لها خاصية التكيف** : أي تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية النفسية.<sup>4</sup>



## 3.1- عناصر الثقافة التنظيمية :

وقد خلص فرانسيس وودكوك مجموعة من القيم في هذا الجانب، حيث إقتصرت الدراسة الحالية على دراسة القيم التنظيمية على إعتبار أنها مكونا أساسيا من مكونات الثقافة التنظيمية. ويتطرق الباحث فيما يلي إلى شرح موجز للقيم التي تناولتها الدراسة :

**القوة:** الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى الإدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة، مما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم.

**الصفوة :** تتطلب القيادة الإدارية المتميزة مجموعة عالية من القدرات، أو الكفاءات النادرة نسبياً التي لا تتوفر إلا في الصفوة، لذا تعد الصفوة كقيمة خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، استخدام المعايير الموضوعية، تقصي سجل السلوك، التعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة، تقييم كفاءاته الفعلية، إستكشاف دوافعه للعمل والإنجاز .

**المكافأة :** تتبنى المنظمة الناجحة قيمة المكافأة، وتقوم بتحديد معايير النجاح وتكافئه ولما كان الثواب والعقاب من الأساليب الأولية للتأثير في الآخرين، فإن القدرة على الإثابة أو العقاب تعد مصدراً للقوة .

**الفاعلية :** تحتضن المنظمة المتميزة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع وإتخاذ القرارات المناسبة، وفي الحد من الصراعات الشخصية، و الإلتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند إتخاذ القرارات.

**الكفاءة :** تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة ، و إكتساب العاملين إتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، وإذا أردت المنظمات النجاح فلا خيار أمامها سوى العمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية.

**العدالة:** تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة، في المعاملة، والرواتب، والمكافآت، يعد حافزاً للأداء الفاعل، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة.

**فرق العمل :** تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل إنطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع و الإلتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب إنتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين.

**النظام :** تمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين، لذا فالمنظمة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين.<sup>5</sup>

## 2- الإنسحاب النفسي من العمل

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض مفهوم الإنسحاب النفسي من العمل و أبعاده، وذلك على النحو التالي:

### 1.2- مفهوم الإنسحاب النفسي:

ينطوي الإنسحاب النفسي من العمل على عدد من السلوكيات والنوايا التي تحدث نتيجة للإتجاهات الوظيفية السلبية التي يحملها الفرد وأسبقياتها الأخرى.<sup>6</sup>

فبعض التقارير في مجال الأعمال تشير إلى إن الإنسحاب النفسي ، يعني إهمال الوظيفة بسبب كره الموظفين لمناصبهم وإنتظارهم للوقت المناسب أو الفرصة المناسبة حتى يتركوا هذه المناصب ليلتحقوا بأخرى أفضل.<sup>7</sup>

وفي الواقع، فإن سلوكيات الإنسحاب النفسي من العمل تعكس إرتباطاً سلبياً بين الفرد ومنظّمته. ومن ثم فإن الفرد الذي يتغيب عن العمل بدون أذار، يعبر بشكل صريح أو ضمني عن الإتجاهات والمشاعر السلبية التي يحملها حيال وظيفته ومنظّمته، ومنها على سبيل المثال : شعوره بالإستياء الوظيفي، و نواياه نحو ترك العمل أو تدني مستوى إلتزامه التنظيمي الوجداني نحو المنظمة التي يعمل فيها.<sup>8</sup>

وبالإضافة إلى ذلك، فإن دوافع العاملين للإنسحاب النفسي من العمل يمكن أن تنشأ أيضا عندما يظهر العاملون وزملاؤهم سلوكات سلبية، كالصراع والتحرشات الجنسية و إفتعال المشكلات مع الآخرين.<sup>9</sup>

ومن ثم، فإن هذه الإتجاهات السلبية تمثل أحد أشكال سلوكات الإنسحاب النفسي من العمل الذي يسبق الإنسحاب السلوكي منه وعلى النقيض مما سبق، فإن الفرد الذي يشعر بمستوى عال من الرضا نحو وظيفته، و بالإنتمام قوي نحو منظمته، لا يشعر بالإنسحاب النفسي من العمل وذلك نظرا لحفاظه على الإرتباط المستمر مع عمله.<sup>10</sup>

وتجدر الإشارة هنا، إلى القول أن هناك عدد من السلوكات الإنسحابية التي غالبا ما تبدأ بسلوكات معتدلة نسبيا، ثم تتطور لتؤثر سلبا على العمل، مثل: التراخي في العمل وتجنب بذل جهد في العمل والتسكع الإجتماعي.<sup>11</sup>

فمثل هؤلاء الأفراد من ذوي السلوكات السلبية يكونون موجودين بالمنظمة بأجسادهم فقط ، ولكنهم لا يؤدون واجباتهم بالجودة المطلوبة، أي أنهم غائبون نفسيا عن أعمالهم سواء بشكل كامل أو بشكل جزئي، وهو ما قد يعوق عمل الفرد وأداءه الوظيفي.<sup>12</sup>

## 2.2- أبعاد الإنسحاب النفسي :

- **أحلام اليقظة** : يحدث هذا الصنف عندما يبذوا الموظف بأنه مشغول بعمله ، في حين أنه تائه و مستغرق في أفكار و إهتمامات أخرى عشوائية لا تتعلق بوظيفته، و تعني هروب الفرد من عالم الواقع الذي لم يتمكن فيه من تحقيق و اشباع رغباته وحاجاته إلى عالم الخيال الذي يتمكن فيه من تحقيق ما عجز في الواقع، و حلم اليقظة له دور كبير كوسيلة دفاعية لتحقيق الاشباع الخيالي للرغبات المعاقة أو المكبوتة ، كما أنه يعتبر كوسيلة لمواجهة ما يعاني منه الفرد في الحياة من فشل، و كما و أن لها فائدة تتمثل في التفتيس عن الرغبات المكبوتة حيث تسمح للشخص بأن يحقق في الخيال ما لم يحققه في الواقع بما يحقق السعادة المؤقتة ، إلا أن لها مضارا تتمثل في الإكتفاء بها في ذاتها و الإقتصار عليها

للتفيس عن الرغبات و الاماني دون القيام بمجهود واقعي ، لذلك فهي هنا تعتبر نوعا من الهروب أو الإنسحاب من الواقع <sup>13</sup>.

- بناء العلاقات غير الرسمية: تشير إلى المحادثات الشفوية ن حول مواضيع بين الموظفين لا تخص العمل، و التي تجري في المكاتب.

- **النظاھر بالإنشغال** : يدل على الرغبة العمدية من جانب الموظف في أن يبدو منشغلا و يعمل ، مع أنه لا يؤدي مهام عمله<sup>14</sup> ، فأحيانا ما يقرر الموظفين إعادة تنظيم مكاتبتهم أو الذهاب للتجول حتى و لو لا يعلمون أين يذهبون .

- **القيام بوظيفتين** :عندما يستغرق الموظفين في هذا الصنف من السلوك الإنسحابي فإنهم يستعملون وقت العمل وموارده لإتمام مهام عمل أو أعمال أخرى ويهملون واجبات عملهم الأساسية ، لصالح واجبات عمل آخر مثلا <sup>15</sup>.

- **الإبحار(التسكع) في الأنترنت**: و يقصد به إستعمال الموظفين الإنترنت و البريد الإلكتروني و الرسائل الفورية، ومختلف التطبيقات و الممارسات و النشاطات عبر الأنترنت ،من أجل متعتهم الشخصية بدلا عن الوجبات و المهام الموكل إليهم <sup>16</sup>. أظهرت أحدث البحوث و التي شملت أكثر من 3000 موظفا ينتمون إلى 750 منظمة متفرقة ، أن الموظفون يمضون حوالي 40% من أوقات العمل اليومية في الرد على الرسائل و البريد (الخاص) الإلكتروني، أو الإبحار في الأنترنت.

97% من هؤلاء اللذين أجريت عليهم الدراسة أعترفوا بأنهم يستعملون الأنترنت لأغراض شخصية، في المقام الأول بدلا عن إستعمالها لأغراض مهنية ضمن واجبات العمل الموكلة إليهم <sup>17</sup>.

وفي أواخر عام 2003 قدرت أحد الدراسات أن الإبحار في الأنترنت قد كلف الإقتصاد الأمريكي حوالي 250 مليار دولار من الإنتاجية<sup>18</sup>.

## ثالثا- الدراسات السابقة:

فيما يلي تعرض الباحثة لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت كل من الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل، وذلك على النحو التالي:

## 1- الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة الخشالي والتميمي ( 2008 ) : بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في إتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة ،هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستويات توافر عناصرها والتعرف على مستوى مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية وعناصرها في المشاركة في إتخاذ القرار ، كما جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق إستبانة صممت لهذا الغرض، من عينة مكونة من (147) من العاملين توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، و هي إرتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في إتخاذ القرار ، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في إتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

- دراسة عيساوي وهيبية (2012): بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، بإعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل و قيمته ، و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي لأفراد، الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى إرتباط من للرضا الوظيفي.

## 2- الدراسات السابقة المتعلقة بالإنسحاب النفسي :

تعرضت الباحثة فيما يلي لعدد من الدراسات السابقة المتعلقة بالإنسحاب النفسي، وذلك على النحو التالي:

-دراسة ( Taris et al , 2001 ) :هدفت هذه الدراسة إلى فحص أسبقيات التوتر الوظيفي، الإجهاد العاطفي والشكاوى الصحية ، و السلوكات الإنسحابية. وعبر دراسة

ميدانية تمت على عينة قوامها ( 131 ) عضو هيئة تدريس بإحدى الجامعات الهولندية، أشارت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين أقروا بأنهم يعانون من مستويات عالية من التوتر كانوا أكثر رغبة في الإنسحاب النفسي من عملهم.

- دراسة (Taris et al , 2004) : إهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين عدم المساواة والرفاهية النفسية و الإنسحاب النفسي من العمل والإلتزام التنظيمي، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (920) مدرسا هولنديا، توصل الباحثون إلى أن عدم المساواة يرتبط سلبا بالرفاهية النفسية والإلتزام التنظيمي.

- دراسة (Tian ,2008) : هدفت هذه الدراسة إلى تناول العلاقة بين الأنماط القيادية، حيث خص الباحث من تلك الأنماط كل من :القيادة الموجهة بالعلاقات، والقيادة الموجهة بالمهمة، والقيادة المشاركة، والملكية النفسية، والنية لترك العمل ،و الإنسحاب النفسي من العمل، والشعور بالقيادة التبادلية . وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ( 162 ) متطوعا يعملون في ( 19 ) منظمة غير ربحية، إنتهت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الشعور بالقيادة التبادلية و الإنسحاب النفسي من العمل، كما أشارت النتائج أيضا إلى أن نمط القيادة المشارك يرتبط إيجابا بالملكية النفسية.

رابعاً-منهجية الدراسة : تناولنا في هذا العنصر أهم الإجراءات المتخذة لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت هذه الإجراءات في اختيار منهج الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة ، وتحديد الأدوات الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات والتوصل للنتائج النهائية للدراسة.

1- منهجية الدراسة : إعتمدت الباحثة في منهجية الدراسة على مرحلتين رئيسيتين، هما مرحلة البحث الوصفي، ومرحلة البحث التفسيري، حيث تهدف المرحلة الأولى منهما إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف إلى ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة ومراجعة الدراسات النظرية وتحديد المشكلة ، مع إستخدام المسح الميداني للحصول على المعلومات من العينة بإستخدام الإستقصاء، أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضح العلاقة بين المتغيرات و إستنتاج العلاقات السببية بينهما.

2- عينة البحث: قد تم إختيار العينة بطريقة عشوائية قوامها 60 موظف من مؤسسة إسمنت العاصمة .

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نكر     | 51      | 85 %           |
| أنثى    | 9       | 15 %           |
| المجموع | 60      | 100            |

3- أداة الدراسة : تحتوي قائمة الإستقصاء على عبارات مغلقة ومحددة الإجابة، حتى يسهل على مفردات العينة تسجيل تقديراتهم عليها بكل دقة، كما تساعد في تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا، وقد جاءت هذه القائمة موزعة على ثلاثة أجزاء رئيسة، تشمل: الجزء الأول: و يشتمل على بيانات شخصية متعلقة بالمستجوبين من حيث الجنس. الجزء الثاني : تضمن المقياس لقياس مستوى الثقافة التنظيمية لأفراد العينة، بإستخدام إستبانة القيم التنظيمية التي أعدها ديف فرانسيس Francis .D و زميله مايك وودكوك Woodcock. M عام 1990 و ترجمها إلى اللغة العربية عبد الرحمان هيجان عام 1995. و يتضمن الاستبيان 36 بندا . القيم التنظيمية ثمانية قيم موزعة مصممة على مقياس ليكرت الخماسي و هي :

- قيمة القوة. - قيمة الصفوة. - قيمة الكفاية. - قيمة العدل.
- قيمة فرق العمل. - قيمة النظام. - قيمة المكافأة. - قيمة الفاعلية.

الجزء الثالث : بالنسبة لأداة الدراسة فإننا إعتدنا على الإستبيان الذي أعدته و بنته الباحثة مستعينة بالدراسات السابقة و ببعض بنود مقياس Lehman et Simpson 1992<sup>19</sup> ، بحيث تم إختيار صدقه و ثباته و التوصل لصلاحية إستخدامه من خلال درجات صدقه و

ثباته المناسبة ، و تألف الإستبيان من 22 بندا نهائية موزعة على ستة أبعاد جاءت كما يلي:

- أحلام اليقظة .
- بناء علاقات غير رسمية .
- القيام بوظيفتين .
- التظاهر بالإنشغال .
- الإبحار في الأنترنت .
- التفكير في ترك العمل .

#### 4- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1.4- صدق مقياس الثقافة التنظيمية : تم التحقق من تمتع الأداة بالإتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بند و الدرجة الكلية للبعد، وكانت معظم معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 ، كما تم احتساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد و الدرجة الكلية للأداة كما هو موضح في الجدول:

#### جدول (2) : يمثل ثبات أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية

| الأبعاد   | معامل ألفا | معامل سبيرمان براون | معامل غوتمان |
|-----------|------------|---------------------|--------------|
| القوة     | 0.591      | 0.792               | 0.724        |
| الصفوة    | 0.824      | 0.796               | 0.793        |
| المكافأة  | 0.711      | 0.614               | 0.612        |
| الفاعلية  | 0.793      | 0.701               | 0.687        |
| الكفاية   | 0.784      | 0.777               | 0.777        |
| العدل     | 0.876      | 0.894               | 0.879        |
| فرق العمل | 0.773      | 0.792               | 0.777        |
| النظام    | 0.858      | 0.843               | 0.841        |

يبين الجدول رقم (02) أن معامل الثبات بالتجزئة النصفية للمحاور الرئيسية يتراوح بين (0.61، 0.87) ، وهذا يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الإستبيان ، و بذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الإستبيان في صورتها النهائية وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.



2.4- صدق إستبيان الإنسحاب النفسي من العمل : تم التحقق من تمتع الأداة بالإتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بند و الدرجة الكلية للبعد، وكانت معظم معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 ، كما تم إحتساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد و الدرجة الكلية للأداة ، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم ( 03 ) : يمثل ثبات أبعاد الإنسحاب النفسي من العمل

| الأبعاد              | معامل ألفا | معامل سييرمان براون | معامل غوتمان |
|----------------------|------------|---------------------|--------------|
| أحلام اليقظة         | 0.698      | 0.866               | 0.800        |
| العلاقات الغير رسمية | 0.748      | 0.868               | 0.747        |
| التظاهر بالإنشغال    | 0.762      | 0.947               | 0.771        |
| القيام بوظيفتين      | 0.686      | 0.908               | 0.834        |
| الإبحار في الأنترنت  | 0.724      | 0.862               | 0.739        |
| التفكير في ترك العمل | 0.72       | 0.87                | 0.77         |

يبين الجدول رقم (03) أن معامل الثبات بالتجزئة النصفية للمحاور الرئيسية يتراوح بين (0.73، 0.83)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الإستبيان، و بذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الإستبيان في صورتها النهائية وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

##### 5- الأساليب الإحصائية :

إعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة وإختبار صحة الفروض على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي، و تحليل البيانات، وتفسيرها وهي:

- التكرارات و النسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث، وتوزيع أفراد العينة .

- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري: و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة البحث حسب الإستبيان والمقياس لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور .

- معامل الارتباط بارسون: لمعرفة صدق بنود محاور الإستبيان ، والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ : لمعرفة ثبات عبارات الإستبيان.

بعد الإنتهاء من عملية جمع الإستبيانات تم تفريغها وإدخالها في الحاسوب ومعالجتها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS<sup>22</sup> .

## 6- عرض النتائج

1.6 - عرض نتائج الفرضية العامة: و تنص الفرضية العامة على مايلي : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل ، و لتحليل هذه الفرضية إستعانة الباحثة بإختبار بارسون لدراسة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل.

جدول رقم (04) : يمثل علاقة الثقافة التنظيمية بالإنسحاب النفسي من العمل

| العلاقة                  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------------|----------------|---------------|
| الثقافة التنظيمية        | 0.48**         | 0.01          |
| الإنسحاب النفسي من العمل |                |               |
| عدد أفراد العينة         | 60             |               |

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 04) أن هناك علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل لدى عمال مؤسسة الاسمنت، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون ب0.48 وهذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

ثانيا- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: و تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية لدى إدارات مؤسسة الإسمنت ، و لتحليل هذه الفرضية إستعانة الباحثة ب الوسط الحسابي والانحراف المعياري و فيما يلي عرض لمختلف النتائج :  
الجدول رقم ( 05): يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية في مؤسسة إسمنت العاصمة

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المعالم الإحصائية |
|---------|-------------------|---------------|-------------------|
| الثالث  | 0,89              | 2,55          | القوة             |

|           |      |      |        |
|-----------|------|------|--------|
| الصفوة    | 2,30 | 0,84 | الثامن |
| المكافأة  | 2,37 | 0,71 | السابع |
| الفاعلية  | 2,45 | 0,78 | الخامس |
| الكفاية   | 2,43 | 0,74 | السادس |
| العدل     | 2,48 | 0,85 | الرابع |
| فرق العمل | 2,56 | 0,73 | الثاني |
| النظام    | 2,59 | 0,73 | الأول  |

يتضح من خلال جدول رقم (05) أن البعد السائد في مؤسسة الإسمنت هو النظام، حيث يقدر المتوسط الحسابي بقيمة 2.59 و إنحراف معياري يقدر ب 0.73 ، مما يجعلها تتمركز في المرتبة الأولى، أما فيما يخص المرتبة الثامنة و الأخيرة هي الصفوة حيث يقدر المتوسط الحسابي ب 2.30 و إنحراف معياري ب 0.84 .

ثالثا- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: وتتص الفرضية الجزئية الثانية على " أن مظاهر السلوك الإنسحاب النفسي من العمل الأكثر إنتشارا في المنظمة هي العلاقات الغير رسمية "، و لتحليل هذه الفرضية إستعانة الباحثة ب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفيما يلي عرض لمختلف النتائج .

الجدول رقم (06): يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإنسحاب النفسي من العمل

في المؤسسة

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المعالم الإحصائية    |
|---------|-------------------|---------------|----------------------|
| الثالث  | 0.62              | 3.30          | أحلام اليقظة         |
| الأول   | .064              | .365          | العلاقات الغير رسمية |
| الثاني  | 0.70              | 3.58          | التظاهر بالإنشغال    |
| الرابع  | 0.60              | 3.25          | القيام بوظيفتين      |
| الخامس  | 0.68              | 3.10          | الإبحار في الأنترنت  |
| السادس  | 0.55              | 2.95          | التفكير في ترك العمل |

الجدول رقم (06) يوضح أن مظاهر الإنسحاب النفسي من العمل الأكثر شيوعا في مؤسسة إسمنت العاصمة ، والتي تم التوصل إليها من خلال إستخدام الإحصاءات الوصفية ، و التي تتمثل في الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ، حيث جاء في المرتبة الأولى أسلوب العلاقات الغير الرسمية بمتوسط رتبه 3.65 و إنحراف قدره 0.64 ، أما المرتبة

الأخيرة بعد التفكير في ترك العمل الذي جاء في المرتبة السادسة، بمتوسط رتب قدره 2.95 و إنحراف معياري قدر ب 0.55.

#### 7- مناقشة الفرضيات :

**1.7- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى :** تنص الفرضية الجزئية الأولى على " وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الإسمنت " ، و قد تبين ذلك من خلال نتائج الدراسة . حيث أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة إسمنت العاصمة سائد بدرجة متوسطة نسبيا و ذلك و فق إجابات عمال مؤسسة الاسمنت ، و أن القيم المكونة لثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي كالتوالي حسب متوسطاتها حسابية هي النظام ، فرق العمل ، القوة ، العدل ، الفاعلية ، الكفاية و المكافأة ، الصفوة كلها بدرجات متوسطة و قد تمركزت قيمة النظام في المؤسسة في المرتبة الأولى، حيث يرى عمال مؤسسة إسمنت العاصمة على أن الإدارة تحرص على تطبيق القوانين و النظم و التي بدورها تنظم تصرفات و التي تعمل على خلق نوع من الإنضباط داخل المنظمة ، القيمة الثامنة و هي الصفوة هي درجة منخفضة مقارنة مع القيم الأخرى للثقافة التنظيمية ، فتمثل الصفوة في إنقاط أفضل المسيرين لقيام بالمهام المطلوبة، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم . و هذا عكس ما هو موجود في مؤسسة الإسمنت فليس هناك تتبع لتكوين و تطوير كفاءات عمال المؤسسة، و ليس هناك دراسة مفصلة حول ملمح المترشحين لمراكز العمل . و النتائج التي توصلنا إليها تتماشى مع دراسة أحمد النعمي (1997) و التي توصلت إلى أن عمال الأجهزة الأمنية يدركون قيم النظام ، فرق العمل ، القوة ، العدل

الفاعلية، الكفاية بدرجة متوسطة و تختلف معها في قيمة المكافأة التي جاءت بدرجة عالية بينما في هذه الدراسة درجتها متوسطة ، و تختلف كذلك هذه الدراسة في قيمة الصفوة حيث تعتبر درجتها متوسطة بينما في دراستنا فهي ذو درجة منخفضة .

**2.7-مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :** تنص الفرضية الجزئية الثانية على أن "مظاهر السلوك الإنسحابي الأكثر إنتشارا في المؤسسة هي العلاقات الغير رسمية " ، و قد تحققت

هذه الفرضية من خلال النتائج التي أظهرت أن الأفراد العاملين يقضون معظم وقتهم في المحادثات الشفوية حول مواضيع بين الموظفين العمل وهذا راجع الى فقدان العاملين الدافعية للعمل .

**3.7- مناقشة نتائج الفرضية العامة :** إتضح لنا من خلال نتائج الفرضية العامة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل حيث تؤثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي منها الصفة ، المكافأة و الفاعلية على الانسحاب النفسي للعمال من العمل.

و ما يبرهن ذلك إحتلال قيمة الصفة المرتبة الأخيرة القيمة هي درجة منخفضة مقارنة مع القيم الأخرى للثقافة التنظيمية ، فتمثل الصفة في إنقاط أفضل المسيرين لقيام بالمهام المطلوبة ، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم و هذا عكس ما هو موجود في مؤسسة إسمنت فليس هناك تتبع لتكوين و تطوير كفاءات عمال المؤسسة ، و ليس هناك دراسة مفصلة حول ملمح المترشحين لمراكز العمل، و هذا ما جعل عمال مؤسسة إسمنت العاصمة ينسحبون نفسيا من عملهم، و هذا الإنسحاب النفسي راجع كذلك الى إحتلال قيمة المكافأة المرتبة السابعة، حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، أما في مؤسسة إسمنت فدوي الأداء المتميز لا يتكافئون و ذلك راجع إلى عملية تقييم الأداء، الذي يكون أساس إعتبرات شخصية و ليس على أساس الجهد المبذول. وهذا ما جاءت به نظرية Z التي إهتمت بالثقافة التنظيمية و أعطت أولوية للعلاقات الإنسانية ، حيث أكدت على أن الثقافة التنظيمية توفر الجو الإجتماعي الذي يرتكز عليه الفرد في حركيته ، و يستمد منه الدعم لتحقيق أهداف المنظمة و قد أكدت على القيم المشاركة و الإهتمام الشامل بالموظفين وهذا ما أكدته كل من ( Scott Hait 1979 ) على أن القيم التنظيمية تؤثر على السلوك الشخصي والسلوك التنظيمي، إلا أن تأثير القيم التنظيمية يكون أبرز من التقييم الشخصي ومن هذا المنطلق نجد أن معظم الدراسات ركزت في مجملها على القيم المشتركة، باعتبارها المستوى الذي يعبر عن مضمون الثقافة و الذي يصبح معيارا للسلوك المقبول . ومن هنا

تبرز أهمية درجة قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها في توجيه هذا السلوك و ما يخدم المنظمة.

#### - الإستنتاج العام :

تبين من خلال بحثنا هذا واعتمادا على جانبيه النظري والتطبيقي، بأن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة بحيث تلعب دورا هاما في إنسحاب العامل نفسيا من عمله .

تمت دراستنا هذه بمؤسسة إسمنت العاصمة فمن خلال تواجدها بها عن قرب تم معاينة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تستمد من خلال القيم التنظيمية، المعتقدات، اللغة المشتركة بين العاملين ، كما تظهر من القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة والتي تجعل من العاملين جزءا مهم وتخلق لديهم روح الإخلاص والولاء في تحقيق الأهداف المسطرة ، و تحقيق أداء فردي متميز . حيث تبين من خلال نتائج البحث أن عمال مؤسسة إسمنت العاصمة ملتزمون ببعض القيم مثل قيمة النظام و إتصافهم بروح الجماعة ، و التعاون التي تلعب دور في تعزيز النسق الثقافي لمؤسسة إسمنت العاصمة، هذا ما تؤكد لنا فعلا من خلال معاشتنا لطاغم العمال.

ونجد أن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإنسحاب النفسي من العمل هي علاقة ترابطية ذات تأثير متبادل، حيث تؤثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الهروب النفسي للعمال من العمل ، خاصة أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، أما في مؤسسة إسمنت فذوي الأداء المتميز لا يتكافئون و ذلك راجع إلى عملية تقييم الأداء الذي يكون أساس إعتبرات شخصية، و ليس على أساس الجهد المبذول فعدم المساواة يرتبط سلبا بالرأفاهية النفسية. فنجاح المؤسسات وبقاءها يعتمد اعتمادا وثيقا على سلامة البيئة الداخلية و الخارجية لها ، فنجاحها يعتمد على مقدار ما يظهره موظفوها من سلوك صحي يخدم أهداف و إلتزام المنظمة ، و الكل يعلم بمقدار أهمية العنصر البشري و

أثره في سير المؤسسة ، وهذا ما يؤكد خطورة الانسحاب النفسي من العمل ، وهو ما يحتم على مجتمع الباحثين البحث بجدية في هذه الظاهرة.

#### الإقتراحات:

- في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:
- قيام الإدارة العليا لمؤسسة إسمنت العاصمة بدراسة و فهم الثقافة التنظيمية السائدة لديها و التعرف على الجوانب الإيجابية ، و بالشكل الذي يمكنها من دعم الجوانب الايجابية و الاستفادة منها و مواجهة الجوانب السلبية و محاولة القضاء عليها.
  - عمل مؤسسة إسمنت العاصمة على زيادة حجم المكافآت و الحوافز و منح الترقيات، بطرق موضوعية مدروسة بما له من تأثير في زيادة الرضا و إنقاصه و سيادة العدل في هذا المجال .
  - إتباع طرق علمية جديدة لتقويم الأداء و إيجاد آليات جديدة تتوافق مع إمكانيات العاملين لرفع مستواهم.
  - إعادة إدخال منح المردود الفردي التي تحفز العمال و تشجعهم على تحسين أدائهم و تسهم في الرفع من معنوياتهم.

#### الهوامش :

- 1- عبد الله ثابت فرحان، 2007، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين دراسة ميدانية لجامعة صنعاء ، رسالة ماجستير ، جامعة صنعاء ، ص 25-26
- 2- مصطفى محمود أبو بكر، (2003)، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 136.
- 3- حسين حريم، (2010)، السلوك التنظيمي ( سلوك الفرد في المنظمات )، ط 2، دار الحامد، عمان، الأردن.
- 4- مصطفى محمود أبو بكر، (2003)، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص، 73

- 5-فرانسيس ودكوك ،(1995) القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، مراجعة وحيد احمد هندي و عامر عبد الله الصعيري ، الرياض ، معهد الإدارة العامة، ص 55 .
- 6- Fisher, A. "Turning Clock-watchers into Stars" Fortune, March 22, 2004, p. 60.
- 7- نفس المرجع السابق ، ص 65
- 8- Allen, N.J., and Meyer, J.P.( 1990).The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18
- 9- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., and Singer, A. D( 1997).Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. Journal of Applied Psychology, 82, 79-88
- 10- Blau, G., and Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect
- 11- Birati, A., and Tziner, A. (1996). Withdrawal behavior and withholding efforts at work (WBWEW): Assessing the financial cost. Human Resource Management Review 6, 305-314
- 12- Sagie, A., Birati, A., and Tziner, A. (2002).Assessing the costs –
- 13- شفيق، محمد، د.ت، السلوك الإنساني و فن القيادة و التعامل و مهارات الإدارة ، مصر ، مطابع روز وسيف الجديدة، ص 91.
- 14- Hulin, C.L. "Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations ;( 1991)" In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2, ed. M.D. Dunnette and L.M. Hough. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 445-506
- 15- Lim, V.K.G. (2002) The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing, and Organizational Justice. Journal of Organizational Behavior23, pp. 675-94.
- 16- Brian, Ambel, (07, 21, 2004), Does cyberloafing undermining productivity? 09/28/2016.
- 17- Kerry.M, (june, 06, 2004), "Cyberslacking.", 09/28/2016.
- 18- Lim, V.K.G. (2002) The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing, and Organizational Justice. Journal of Organizational Behavior23, pp. 675-94
- 19- Lehman, W. E. K., and Simpson, D. D. (1992).Employee substance use and on-the-job behaviours.Journal of Applied Psychology, 77, 309 -321