

## أثر رأس المال النفسي في الحد من التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي لدى العاملين بالبنوك الحكومية المصرية

إعداد

د. أمل عثمان رشوان محمد خليف  
دكتورة في إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

مدرس إدارة الأعمال

بالمعهد العالي للدراسات المتطورة

القطامية - القاهرة

تليفون: 00201002727501

الإيميل: [amlrashwan@yahoo.com](mailto:amlrashwan@yahoo.com)

## الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال النفسي في الحد من التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في البنوك الحكومية المصرية (البنك الأهلي المصري، و بنك مصر، و بنك القاهرة) و ذلك في محافظتي القاهرة و الإسكندرية. و كان عدد القوائم المستردة الصحيحة و القابلة للتحليل 293 قائمة. و قد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي لرأس المال النفسي في التهكم التنظيمي (علاقة عكسية). و علي مستوى الأبعاد المكونة للتهكم التنظيمي (التهكم الإدراكي، و التهكم السلوكي، و التهكم الوجداني)، فقد كانت جميع أبعاد رأس المال النفسي تؤثر في بعد التهكم الإداركي. بينما كان لأبعاد الكفاءة الذاتية، و الأمل، و المرونة التأثير في بعد التهكم السلوكي. و كان لأبعاد الأمل، و التفاؤل، و المرونة التأثير في بعد التهكم الوجداني. كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لرأس المال النفسي في الإحتراق الوظيفي (علاقة عكسية). و علي مستوى الأبعاد المكونة للإحتراق الوظيفي (الإرهاك، و السلبية في العلاقات، و تدني الإنجاز الشخصي)، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً لجميع أبعاد رأس المال النفسي علي بعدي الإنهاك و السلبية في العلاقات. بينما كان يوجد تأثير معنوي إحصائياً لأبعاد الأمل، و التفاؤل، و المرونة علي بعد تدني الإنجاز الشخصي. كما أوصت الدراسة بالإهتمام بتنمية رأس المال النفسي بما يؤدي إلى تخفيض التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي، و عقد لقاءات دورية مع العاملين بما يقلل من شعورهم بالإنهاك العاطفي و السلبية في العلاقات، و الإهتمام بالبرامج التدريبية، و توفير برامج ترفيهية بما يعزز العلاقات بين العاملين و يقلل من الشعور بالسلبية في العلاقات.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال النفسي، التهكم التنظيمي، الإحتراق الوظيفي، الكفاءة الذاتية، الإجهاد العاطفي، السلبية في العلاقات، تدني الإنجاز الشخصي، التهكم الإدراكي، التهكم السلوكي، التهكم الوجداني.

## The impact of Psychological Capital on Limiting Organizational Cynicism and Job Burnout in the Employees of Egyptian Governmental Banks

### Abstract

This study aimed to identify the impact of psychological capital on reducing organizational cynicism and job burnout in a random simple sample from employees in Egyptian governmental banks (National Bank of Egypt, Banque Misr, Bank of Cairo) in Cairo and Alexandria. Two hundred ninety-three valid questionnaires were received and used in the analysis. The study revealed that psychological capital had a significant impact on organizational cynicism (an inverse relationship). At the dimensional level of organizational cynicism (cognitive cynicism, behavioral cynicism and emotional cynicism), it was found that all dimensions of psychological capital had a significant impact on cognitive cynicism. Self-efficacy, hope and flexibility had a significant impact on behavioral cynicism. Hope, optimism and flexibility had a significant impact on emotional cynicism. The study also found that psychological capital had a significant impact on job burnout (an inverse relationship). At the dimensional level of job burnout (emotional stress, negativity in relationships and low personal achievement), there was a significant impact of all dimensions of psychological capital on negativity in relationships and low personal achievement. There was also a significant impact of hope, optimism and flexibility on low personal achievement. The study recommended that there should be an increasing interest in the development of psychological capital in order to reduce organizational cynicism and job burnout, regular meetings should be held with employees to reduce emotional stress and negativity in relationships, there should be more interest in training programs, and finally entertainment programs should be provided to reinforce relationships between employees and to reduce negativity in relationships.

**Key words:** Psychological Capital, Organizational Cynicism, Job Burnout, Self-efficacy, Emotional Stress, Negativity in Relationships, Low Personal Achievement, Cognitive Cynicism, Behavioral Cynicism, Emotional Cynicism.

## أثر رأس المال النفسي في الحد من التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي لدى العاملين بالبنوك الحكومية المصرية

### 1- المقدمة

على الرغم من التطورات التكنولوجية الهائلة في السنوات الأخيرة من القرن الحادي والعشرين، إلا أن حاجة المنظمات إلى العنصر البشري تعاضمت. فالعنصر البشري يمتلك القدرة على التطوير، و الابتكار، و العمل على الارتقاء بأداء المنظمات، و تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية. كما أنه لم يعد رأس المال الإقتصادي الأداة الوحيدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات. فقد ظهرت أشكال مكملة لرأس المال الإقتصادي مثل رأس المال الإجتماعي، و رأس المال البشري، و رأس المال الفكري، و رأس المال النفسي.

ويُعد رأس المال النفسي أحد السلوكيات الإيجابية بالمنظمات، و المتمثلة في ثقة العامل في قدرته على القيام بما يكلف به من مهام بنجاح، و تفاؤله بالمستقبل و ما يحمله من عدم تأكد، مع قناعته بقدرته على المثابرة نحو تحقيق أهدافه ( Poots & Cassidy, 2020; Raja et al., 2020). إلا أن التغيرات المستمرة في الظروف البيئية و الفجوات في توقعات العاملين و الصعوبات في إدارة الوقت في مكان العمل، قد أدت إلى توتر العاملين و ظهور بعض الإتجاهات السلبية و التي يحتتمل أن يكون لها آثار مدمرة على المنظمات و قد تعيق نجاحها و تحقيق أهدافها. و من أهم هذه الإتجاهات التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي.

و يمكن ملاحظة التهكم التنظيمي عندما يتولد لدى العاملين إعتقاد قوي بإفتقاد ممارسات المنظمة للعدالة و الإخلاص و أن منظمته لا يمكن الوثوق بها. و بالتالي، قد يشعر العاملون بعدم الراحة و الغضب و تقليل الإحترام تجاه منظماتهم و وجود

ميلول سلوكية سلبية و توجيه إنتقادات حادة للمنظمة ( Shaharruddin et al., 2016). أما الإحتراق الوظيفي، فيعتبر من الظواهر السلبية التي تؤدي إلى إنفصال الفرد عن منظمته و التي تظهر بسبب ضغوط العمل الزائدة، مثل إرتفاع العبء الوظيفي، و سوء تعامل المسؤولين مع الموظف، مثل إهماله، و عدم حصوله على الحوافز، أو تجاهله و عدم إشراكه في صناعة القرارات، أو تعرضه للظلم في الترقيات، أو عدم إنصافه في تقييم الأداء. و قد ينعكس ذلك سلباً على إنجاز العامل، و علاقاته في العمل، و قد يتولد لديه شعور بالإحباط يتسبب في التأثير على المنظمة التي يعمل فيها و مخرجاتها نتيجة التغيب المتزايد للعاملين، أو تركهم للعمل (على و القرشي، 2018).

و تعد البنوك الحكومية المصرية من أكثر المؤسسات التي تشهد تطوراً في الوقت الراهن. كما أنها تولي إهتماماً كبيراً بالعنصر البشري و الذي يعد من أهم الركائز التي تعتمد عليه بصفة أساسية في التعامل مع العملاء في ظل التغيرات المتتالية في البيئة المصرفية. وعلى ذلك، جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر عناصر رأس المال النفسي في البنوك الحكومية المصرية للحد من أي ظواهر سلبية قد تظهر في إتجاهات و سلوكيات العاملين بها كالتهمك التنظيمي و الإحتراق الوظيفي و التي قد تؤثر سلباً على تحقيقها لأهدافها.

## 2- أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من الناحيتين النظرية و العملية كما يلي:-  
الأهمية النظرية:-

- المساهمة في التأسيس النظري لمفهوم و أبعاد رأس المال النفسي، و التهمك التنظيمي، و الإحتراق الوظيفي.

- تساعد الدراسة على سد النقص في الدراسات التي تحدد طبيعة العلاقة بين رأس المال النفسي و كل من التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي. الأهمية العملية:-
- يستمد مجال التطبيق أهمية كبرى، حيث تعد البنوك الحكومية المصرية من أهم ركائز الإقتصاد المصري.
- تساعد نتائج الدراسة متخذي القرارات في البنوك الحكومية المصرية في التعرف على كل من عناصر رأس المال النفسي، و التهكم التنظيمي، و الإحتراق الوظيفي السائدة بين العاملين فيها.
- تقدم التوصيات عدداً من الحلول التي قد تساعد القائمون على إدارة البنوك الحكومية المصرية في تنمية رأس المال النفسي و تقليل و الحد من أثار الظواهر السلبية لدى العاملين كالتهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي.

### 3- أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:-

- 1- التعرف على مدى توافر عناصر رأس المال النفسي في البنوك الحكومية المصرية.
- 2- تحديد مستوى التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية.
- 3- التعرف على أثر أبعاد رأس المال النفسي المتوفرة بالبنوك الحكومية المصرية في الحد من ظاهرتي التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي لدى العاملين بها.
- 4- تقديم التوصيات و المقترحات لإدارة البنوك الحكومية المصرية للمساعدة في تدعيم رأس المال النفسي للحد من الظواهر السلبية كالتهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي لدى العاملين.

## 4- الإطار النظري و الدراسات السابقة

### (1/4) رأس المال النفسي (Psychological Capital)

يعد رأس المال النفسي أحد الإتجاهات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي. و يمثل رأس المال النفسي تطوير لفكرة السلوك الإيجابي لمواقف و سلوكيات العاملين و الأداء في العمل. و يشير عارف (2018) إلى أن رأس المال النفسي يعد من الموارد التي تجاوزت رأس المال البشري و الذي يمثل ماذا تعرف (خبرات و قدرات)، و رأس المال الإجتماعي و الذي يشير إلى من تعرف (العلاقات و الشبكات)، كونه يتعامل مع من أنت و ما يمكن أن تصبح في المستقبل القريب.

### (1/1/4) مفهوم رأس المال النفسي

قامت الشربيني (2016) بتعريف رأس المال النفسي على أنه الموارد و القدرات الإيجابية التي تمتلكها المنظمة و المتمثلة في الحالة الإيجابية للعاملين التي تتميز بثقة العامل في قدرته على تحقيق أهدافه بأكثر من وسيلة، و تفاؤله بالمستقبل و ما يحمله من عدم تأكد، و قدرته على العودة من الأزمات و الأحداث التي يمر بها. كما تعرفه الإسوندي و آخرون (Alessondri et. al., 2015) على أنه الحالة النفسية التي يحس بها الفرد و التي تأتي من داخله و المقترنة بمقدار كفاءته الذاتية من خلال التفاؤل و الأمل و المرونة.

و يعرف عارف (2018) رأس المال النفسي على أنه العوامل المحفزة لإظهار المميزات الشخصية و الصفات النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد و التي تساعد على تحقيق الذات و تنفيذ السلوك اللازم لتحقيق النجاح و الريادة في المهام الموكلة بها. و هذه الصفات يمكن تنميتها و تطويرها و قياسها من خلال التدريب و الإستثمار الفعال من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها الحالية و المستقبلية. و قد عرفه كيم و آخرون (Kim

(et al., 2018) على أنه مجموعة من الجوانب الإيجابية التي تتميز بقابليتها للتطوير، يمتلكها الفرد و تؤهله لأداء المهام المكلف بها بنجاح. في حين يرى بوتس وكسيدي (Poots & Cassidy, 2020) رأس المال النفسي على أنه ثقة الفرد و تقاؤه و قدرته على الصمود في مواجهة الصعوبات، و التعامل معها بصبر و حكمة.

#### **(2/1/4) أبعاد رأس المال النفسي**

تعد الأبعاد التي وضعها لويزيانز (Luthans, 2004) لرأس المال النفسي و التي تشمل علي الكفاءة الذاتية، و التفاؤل، و الأمل، و المرونة هي أكثر الأبعاد إستخداماً و تداولاً في العديد من الدراسات (عارف، 2018؛ عشري، 2020؛ فائق، 2020؛ Karakus, Poots & Cassidy, 2020; Safavi & Bouzari, 2020; Kim et al., 2017). و سوف يتم إستخدام هذه الأبعاد في الدراسة الحالية:-

- الكفاءة الذاتية: يقصد بها الثقة أو الفاعلية الذاتية، حيث يكتسب الفرد الخبرة و يتعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين ضمن سياق العلاقات الإجتماعية و التعامل مع الآخرين. و هي تمثل القدرة المدركة للفرد لتحقيق الهدف المطلوب نتيجة لما يمتلكه من إمكانيات عقلية و جسدية و إجتماعية تمكنه من ضمان النجاح.
- التفاؤل: هو تفسير إيجابي للأحداث المتوقعة و المشاعر الإيجابية التي ترتبط بمدى التوجه نحو الأهداف التي تحفز جوانب الرضا الذاتي و السعادة للفرد. و يمثل التفاؤل مدى قدرة الفرد على تجنب الأحداث السلبية و إعتبارها حوادث مؤقتة، و توقع الأحداث الإيجابية و إعتبارها حوادث مستمرة.
- الأمل: هو حالة من التحفيز الإيجابي بشأن المستقبل، و يقوم على شعور الفرد بالنجاح التفاعلي، و إمتلاك الفرد لقوة الإرادة و إدراك المسار الصحيح لتحقيق الهدف المنشود.



- المرونة: هي مهارة تجعل الفرد الذي يملكها قوياً عند التعرض للضغوط أو تغيير كبير. و تمثل كذلك التحمل و الرجوع إلى الحالة الإعتيادية في حالة تعرض الفرد للمشكلات و المحن في سعيه لتحقيق الأهداف.

### *3/1/4 الدراسات السابقة لمتغير رأس المال النفسي*

هدفت دراسة عشري (2020) إلى إختبار أثر المتعة في مكان العمل بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، و رأس المال النفسي الإيجابي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الإرتباط الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين المتعة في مكان العمل و كل من رأس المال النفسي و الإرتباط الوظيفي. و كذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين رأس المال النفسي الإيجابي و الإرتباط الوظيفي. بالإضافة إلى وجود أثر لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين المتعة في مكان العمل و الإرتباط الوظيفي.

كما هدفت دراسة فائق (2020) إلى تحليل دور رأس المال النفسي و بعض أبعاده متمثلاً في الكفاءة الذاتية، و التفاؤل، و الأمل، و المرونة في تعزيز الأداء ببعض أبعاده (أداء المهمة، و أداء السياقي، و السلوك المخالف للعمل) من خلال الإرتباط بالعمل ببعض أبعاده (الحيوية أو الحماس، و الإخلاص أو التقاني، و الانغماس أو الاستغراق) للعاملين في الفنادق الأربع و الخمس نجوم في مدينة السليمانية في إقليم كردستان العراق. و قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (رأس المال النفسي) على المتغير التابع ( الأداء) من خلال وجود المتغير الوسيط (الإرتباط بالعمل). كما توصلت إلى وجود علاقة تأثير موجبة و معنوية لرأس المال النفسي في تعزيز الأداء من خلال الإرتباط بالعمل. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تبني الفنادق مفهوم رأس المال النفسي فكراً و ممارسة و إدخاله ضمن منهاج الدورات التدريبية للقيادات العليا.

في حين قامت دراسة عارف (2018) بإرساء نموذج لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي في شركات الأسمدة والكيماويات. و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لمكونات رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على إدارة المواهب بأبعادها (إستقطاب المواهب، والإحتفاظ بالمواهب، و تنمية المواهب، و إدارة و تقييم المواهب) في شركات الأسمدة والكيماويات. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية و إدارة و تقييم المواهب. كما أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بمكونات رأس المال النفسي كاملة و إدارة المواهب البشرية و إعادة إختبار النموذج المقترح بالدراسة على قطاعات أخرى من الإقتصاد المصري.

كما إستهدفت دراسة يلديز (Yildiz, 2017) معرفة أثر رأس المال النفسي و السمات الشخصية للعاملين على الإلتزام التنظيمي و المساهمة في العمل من خلال عينة من المديرين في شركات صانعي إكسسوارات السيارات في هاناى بتركيا. و قد توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد رأس المال النفسي و أبعاد نموذج السمات الشخصية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على الإلتزام التنظيمي و المساهمة في العمل. و ذلك يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين لأبعاد رأس المال النفسي كلما إرتفعت مساهمتهم تجاه العمل بطريقة مخططة و تطوير مداخل حل المشاكل و خلق مناخ إيجابي داخل المنظمة و تحقيق الإلتزام التنظيمي.

و هدفت دراسة كورنر (Corner, 2015) إلى قياس العلاقة بين رأس المال النفسي و القيادة الأصيلة في مجال التعليم من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في أريزونا. و تم التوصل إلى إمكانية تعزيز المهارات الخاصة بالمديرين من خلال الفعالية الذاتية، و الوعي الذاتي، و الأمل، و التفاؤل، و المرونة، و الشفافية، و المعالجة

المتوازنة لقيادة أكثر فعالية بإتجاه التغيير الإيجابي. و قد أوصت الدراسة بالفحص المتعمدة لعلاقة رأس المال النفسي بأنواع القيادة المختلفة.

## (2/4) التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism)

يعد التهكم التنظيمي مصطلح إرتبط بالمعاني السلبية، فهو وسيلة للسخرية من السلطة. و هو يشير إلى الإستهزاء لضعف الثقة و النزاهة. و هو ليس مجرد شعور أو موقف، بل هو تفكير ضار تجاه الآخرين و المنظمة أيضا. فعدم إهتمام المنظمة بموظفيها و الحرص على رفاهيتهم يؤدي إلى ضعف إرتباطهم بالعمل و بالمنظمة (Arslan, 2018).

### (1/2/4) مفهوم التهكم التنظيمي

يرى كوانتيز و بوند (Kwantes & Bond, 2019) أن التهكم التنظيمي يشير إلى موقف سلبي تجاه المنظمة ناتج عن إعتقاد المتهمون بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة. كما أنها تعمل على خداعهم و أن زملاء العمل لا يمكن الوثوق بهم. كما عرفه أبو طبيخ و آخرون (2020) على أنه المواقف السلبية للفرد تجاه المنظمة نتيجة عدم قدرتها على تحقيق التوافق بين معتقدات الموظف حول المنظمة و بين الإجراءات المتبعة على أرض الواقع مما يخلق فجوة بين الدافع و السلوك الفعلي.

و يشير سنيغ و ديكسيت (Singh and Dixit, 2018) إلى أن التهكم التنظيمي هو ذلك الإتجاه السلبي الذي يكونه العاملون حول سياسات منظماتهم أو إجراءاتها أو قواعدها أو عناصر أخرى في المنظمة. و ينشأ التهكم التنظيمي عندما يعتقد العاملون أن منظماتهم تفتقر إلى النزاهة و الأمانة و الجدارة بالثقة و العدالة و الإخلاص. و يعرف مناخ (2020) التهكم التنظيمي على أنه تلك الإتجاهات السلبية لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها و التي تكونت كإستجابة لما مر به من تجارب و المتمثلة في المعتقدات و المشاعر السلبية و السلوكيات ذات الصلة.

### 2/2/4) أبعاد التهكم التنظيمي

حددت العديد من الدراسات ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي هي الإعتقاد، و العاطفة أو الوجدان، و السلوك. و تعتبر هذه الأبعاد بمثابة مكونات التهكم التنظيمي (أبو طيبيخ وأخرون، 2020)، (العامري، 2020)، (مرزوق، 2020)، (مناح، 2020)، (Erarslan,et. al., 2018)، (Shaharruddin &Ahmad, 2015)، وهي التي سيتم استخدامها في الدراسة الحالية:-

- البعد الإدراكي أو الإعتقادي: يشير بشكل أساسي إلى عدم إيمان و تصديق العاملين في منظماتهم. و هم يعتقدون أن الممارسات و السلوكيات فيها تقتصر إلى قيم معينة مثل النزاهة و الإخلاص. و يعتقدون أن الممارسات التنظيمية تستند إلى المصلحة الشخصية دون الموضوعية. و وفقاً لذلك، يشعر العاملون أن قيمهم الشخصية لا تتفق مع قيم المنظمة.
- البعد السلوكي: يتعلق بإنقادات العاملين الحادة للمنظمة مثل التشهير بالمنظمة و التقليل من شأنها. و يستخدم العاملون أيضاً الفكاهة الساخرة للتعبير عن التقديرات المتشائمة و السخرية عند مواجهة التغيير بحيث يشكلون جداراً مقاوماً للتغيير.
- البعد الوجداني أو العاطفي: يرتبط بمجموعة متنوعة من المشاعر السلبية و القوية التي تمثل ردود فعل عاطفية مثل عدم الإحترام و الغضب و الملل بحيث يشعر العاملون بالخجل من العمل لمثل هذا الكيان.

### 3/2/4) الدراسات السابقة لمتغير التهكم التنظيمي

هدفت دراسة العامري (2020) إلى التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي و الإستغراق الوظيفي، و تحديد أثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة. و قد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدعم التنظيمي كان منخفضاً، و مستوى الإستغراق الوظيفي كان مرتفعاً، بينما كان مستوى التهكم التنظيمي

متوسطاً. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إرتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي و التهكم التنظيمي، و عدم وجود علاقة إرتباط بين الإستغراق الوظيفي و التهكم التنظيمي. كما تبين أن هناك تأثيراً معنوياً سلبياً للدعم التنظيمي في التهكم التنظيمي، و عدم وجود أثر معنوي للاستغراق الوظيفي على التهكم التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي و الإستغراق الوظيفي معاً على التهكم التنظيمي.

كما هدفت دراسة مرزوق (2020) للتعرف على التهكم التنظيمي، و أبعاده، و تحديد واقعه بجامعة القاهرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و تقديم بعض التوصيات و المقترحات لتقليل التهكم التنظيمي في جامعة القاهرة. و خلصت نتائج الدراسة إلى أنه تحقق محور أبعاد التهكم التنظيمي، و محور أسباب التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة، في حين تحقق محور آليات الحد من التهكم التنظيمي بدرجة كبيرة. كما تحققت عبارات البعد الاعتقادي و البعد العاطفي ضمن أبعاد التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة، في حين تحققت عبارات البعد السلوكي بدرجات ضعيفة و متوسطة. كما أشارت عينة الدراسة إلى أن أهم أسباب التهكم التنظيمي تتمثل في ضعف الراتب مقارنة بما يبذل مع مهام و أعباء، و زيادة مهام و أعباء العمل دون مقابل مادي أو معنوي. و تمثلت أهم الآليات المقترحة للحد من التهكم التنظيمي في تشجيع إدارة الكلية لما يقدمه الأعضاء من أفكار تحسن الأداء، و وضع قواعد و معايير واضحة و معلنة لما تصرفه الإدارة من مكافآت طبقاً لجهود الأعضاء.

و هدفت دراسة مناع (2020) إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية و الكيماويات. و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب لكل من إنتهاك العقد النفسي، و مدركات السياسة التنظيمية، و مدة الخدمة، و المستوى التعليمي على التهكم التنظيمي. و خلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي عكسي لكل من العدالة الإجرائية المدركة، و إستقلالية الوظيفة و لم يثبت وجود تأثير معنوي للنوع و العمر على التهكم التنظيمي.

و أجرى أرسلان (Arslan, 2018) دراسة هدفت إلى التحقق من تأثير التهكم التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مختلف المستشفيات التعليمية في مدينتي إسلام آباد و راولبندي بباكستان. و خلصت نتائج الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي له علاقة سلبية كبيرة بأداء الموظفين، في حين أن الإستغراق الوظيفي يتوسط هذه العلاقة. كما أشارت النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة غير راضين عن مؤسساتهم، و أن لديهم شعوراً بأن منظماتهم لا تفي بوعودها، و أنها تخدعهم بطرق مختلفة، و أن هذا الخرق للعقد سبب للتهكم التنظيمي بين الموظفين، و يؤثر سلباً على أدائهم في العمل. و هدفت دراسة إيرارسلان و آخرون (Erarlsan et al., 2018) إلى البحث في تأثير مفاهيم التهكم التنظيمي و الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي للموظفين العاملين في البنوك في مدينة إسطنبول بتركيا. و خلصت نتائج الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي ليس له أي تأثير على الإلتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة. كما أن مستوى التهكم التنظيمي لدى عينة الدراسة كان متوسطاً.

### (3/4) الإحتراق الوظيفي (Job Burnout)

تسبب الضغوط المتتامة في بيئة العمل قلقاً و إنفعالاً للعاملين مما ينعكس على الأداء و الإلتزام و الرضا و كذلك يؤثر على صحتهم النفسية، مما يتسبب في الإحتراق الوظيفي. و تكمن جذور الإحتراق الوظيفي في مجموعة من العوامل تتمثل في الظروف الإقتصادية و التطورات التكنولوجية التي تؤدي إلى التغيب عن العمل، و عدم الرضا، و انخفاض الأداء الوظيفي، و انخفاض جودة العمل، و زيادة نية ترك العمل بما يؤثر على ربحية المنظمات (Devi et al., 2019).

### 1/3/4 مفهوم الإحتراق الوظيفي

يرى عاشور و عبد الوهاب (2017) أن الإحتراق الوظيفي عبارة عن مجموعة من الأعراض النفسية التي تشمل الإجهاد العاطفي و الإستجابة العدائية تجاه الآخرين و الشعور بإنخفاض الإنجاز الشخصي و التي تحدث بين الأفراد الذين يتضمن عملهم تفاعلاً مع الآخرين. كما يرى رضوان (2017) أن الإحتراق الوظيفي هو حالة من الإجهاد الذهني و الوجداني و الجسدي تصيب الفرد نتيجة الضغوط التي يتعرض لها داخل بيئة العمل و التي تتمثل في عدم توافر موارد الوظيفة سواء الموارد الوظيفية أو الشخصية بالإضافة إلى زيادة متطلبات و أعباء الوظيفة و كذلك بيئة العمل الصعبة و ينتج عنها شعور بعدم الجدوى السلبية، و ضعف الإنجاز الشخصي، و التهكم، و فقدان الأمل.

كما عرف بيلاس و فارسيس (Bellas & Varsanis, 2014) الإحتراق الوظيفي بأنه حالة من الشعور بالضعف و الإحباط، و الميل إلى الهروب و العزلة من الواقع، و الذي تقود إلى ظهور إضطرابات عصبية و نفسية، أو جسدية مثل تسارع ضربات القلب، و ضيق التنفس، ما يؤدي إلى تراجع في الأداء الوظيفي. كما عرفه فيني (Finney et al., 2013) بأنه الألم و الإجهاد النفسي الناجم عن ضغوط وظيفية في العمل ناجمة عن دوره الوظيفي و بيئة العمل، و التي تهدد الموظف و تزيد من إحساسه بعدم الأمان الوظيفي، و الشعور بعدم الطمأنينة. و يعرفه مشاركة (2020) على أنه حالة نفسية يختل فيها توازن الموظف، فيعيش حالة من الإضطراب قد تصل إلى الإحباط و النكوص، ما يؤثر سلباً على أدائه، و يدفعه إلى سلوكيات سلبية.

### 2/3/4 أبعاد الإحترق الوظيفي

يرى كل من على و القرشي (2018) و الفرجاني (2021) أن أبعاد الإحترق الوظيفي تتمثل في الإجهاد العاطفي أو الإنفعالي، و تبدل المشاعر، و تدني الإنجاز الشخصي في العمل. كما أوضح مشاركة (2020) أن أبعاد الإحترق الوظيفي تتمثل في الإرهاق العاطفي، و الشعور بالسلبية في العلاقات، و تدني الإنجاز الشخصي. و يرى القحطاني (2021) أن أبعاد الإحترق الوظيفي تتمثل في الإنهاك العاطفي، و سوء التعامل مع الآخرين، و الشعور بتدني الإنجاز. و على ذلك يتم عرض أبعاد الإحترق الوظيفي التي سيتم إستخدامها في الدراسة كما يلي:-

- الإنهاك الإنفعالي: يشير إلى شعور الفرد بتوتر إنفعالي زائد و إستنزاف موارد قوته نتيجة إلتزامه الشديد في علاقته بالآخرين.
- السلبية في العلاقات: يشير إلى معاملة الأفراد الآخرين كأشياء مع وجود إتجاهات سلبية حيادية منفصلة تجاه الآخرين.
- تدني الإنجاز الشخصي: يشير إلى إنخفاض شعور الفرد بكفاءته و ميله إلى التقييم السلبي لذاته فيما يتعلق بعمله مع الأفراد الآخرين، و إنخفاض مشاعر الكفاءة و الإنجاز المثمر في العمل.

### 3/3/4 الدراسات السابقة لمتغير الإحترق الوظيفي

قامت دراسة الظفيري و محمد (2021) بدراسة العلاقة التي تربط الإحترق الوظيفي بالرضا الوظيفي و نتائج العمل المتمثلة في الإلتزام التنظيمي و الرغبة في ترك العمل في منظمات الأعمال الكويتية. و توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة التي تربط الإحترق الوظيفي و نتائج العمل. كما أن الإحترق الوظيفي يرتبط سلباً بالرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي. و يرتبط الإحترق الوظيفي إيجابياً بنية ترك العمل. كما أوصت الدراسة بتحسين ظروف العمل، و تحسين مهارات القادة، و خفض



مستويات الإرهاق لدى العاملين، و تحسين التقنيات الإدارية مثل المكافأة و التقدير لتقليل مستويات الإرهاق و الدوران الوظيفي.

و هدفت دراسة الفرجاني (2021) إلى التعرف على مستوى الإحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الإقتصاد بجامعة بنغازي. و أظهرت نتائج الدراسة توافر مستوى منخفض من الإحترق الوظيفي و كذلك بعد الإجهاد العاطفي، و مستوى منخفض لبعدها المشاعر و مرتفع لبعدها الإنجاز الشخصي. كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة نحو الإحترق الوظيفي ترجع إلى النوع، و العمر، و المستوى التعليمي، و مدة الخدمة. و كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو الإجهاد العاطفي ترجع إلى الحالة الإجتماعية. و قد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بمستوى الإحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

كما هدفت دراسة القحطاني (2021) إلى تحديد أهم الأسباب التي تقف وراء ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في إمارة منطقة عسير. و قد توصلت الدراسة إلى أن غموض الدور الوظيفي أو الدور الزائد عن الحد لة تأثير إيجابي على الإحترق الوظيفي بأبعادة الثلاثة (الإرهاك العاطفي، و سوء التعامل مع الآخرين، و الشعور بتدني الإنجاز). كما أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة ترجع إلى المتغيرات الشخصية أو الوظيفية (العمر، و النوع، و المستوى التعليمي، و الخبرة). و قد أوصت الدراسة بمراعاة الدقة في التوصيف الوظيفي للعاملين، و وحدة الأمر لتقليل غموض الدور.

كما هدفت دراسة إليست و آخرون (Elst et. al., 2016) إلى التعرف على الجوانب الوظيفية التي تساعد في التنبؤ بالإحترق أو الإرتباط الوظيفي من خلال إختبار نموذج متطلبات - موارد الوظيفة، بالتطبيق على عينة من الممرضات العاملات في دور

الرعاية الصحية ببلجيكا. و قد أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط إيجابية بين عبء العمل و الإحترق الوظيفي. كما توجد علاقة إيجابية بين توافر موارد الوظيفة و الإرتباط الوظيفي، و علاقة إرتباط عكسية بين توافر موارد الوظيفة و الإحترق الوظيفي. بالإضافة إلى أن الدعم الإجتماعي يقلل من درجة تأثير عبء العمل في الإحترق الوظيفي.

و هدفت دراسة بيلاس و فارسنييس (Bellás & Varsanis, 2014) إلى تناول الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالاحترق الوظيفي. أكدت هذه الدراسات بأن الإحترق الوظيفي ليس وليد الصدفة بل هو نتاج عوامل عدة على رأسها ضغوط العمل الناتجة عن الشعور بعدم الأمان الوظيفي، و الخوف من تهديد أصحاب المواقع التنظيمية. و يعاني الموظفون من المرارة و الإحباط في أجواء العمل هذه، يجعلهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة جيدة، مما ينعكس على أداء منظماتهم النهائي. و توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دور كبير في تعزيز نفسيات العاملين، و تشجيعهم علي التواصل و الحوار مع مسؤوليهم، و أن على المنظمة إعطائهم المزيد من الإهتمام بالمعرفة و التدريب و التطوير لقدراتهم، مما يجعل منهم موارد بشرية مفعمة بالهمة و النشاط غير محترقين وظيفياً.

#### 4/4 الدراسات السابقة للعلاقات بين متغيرات الدراسة

هدفت دراسة السبع (2021) إلى التعرف على العلاقة بين التهكم التنظيمي و رأس المال النفسي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بالمنصورة. و قد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد التهكم التنظيمي و أبعاد رأس المال النفسي. كما أوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد التهكم التنظيمي مجتمعة على كل بعد من أبعاد رأس المال النفسي. و هدفت دراسة حسنين و شهاذات (Hussain & Shahzad, 2021) إلي دراسة أثر العدالة

التنظيمية علي التهكم التنظيمي و الدور الوسيط لرأس المال النفسي علي هذه العلاقة. و توصلت الدراسة إلي أن العدالة التوزيعية ترتبط عكسياً بالتهكم التنظيمي. بينما توجد علاقة عكسية و لكن غير معنوية بين العدالة الإجرائية و التهكم التنظيمي. و كانت هناك علاقة عكسية بين العدالة التفاعلية و التهكم التنظيمي. و كان الأثر المشترك للعدالة التوزيعية و رأس المال النفسي معنوي في علاقتة بالتهكم التنظيمي. كما كان الأثر التفاعلي للعدالة التفاعلية و رأس المال النفسي معنوي في علاقتة بالتهكم التنظيمي. مع ذلك، لم يكن الأثر المشترك للعدالة الإجرائية و رأس المال النفسي معنوي في علاقتة بالتهكم التنظيمي.

هدفت دراسة محمد (2021) إلى الكشف عن العلاقة بين رأس المال النفسي و كل من الرضا الوظيفي، و الإحترق الوظيفي لدى معلمات الروضة بالمدارس التجريبية في ضوء بعض المتغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي). و توصلت الدراسة إلى أن معلمات الروضة يتمتعن بمستوى مرتفع من رأس المال النفسي و كذلك الرضا الوظيفي، و لديهم مستوى متوسط من الإحترق الوظيفي. كما أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي و الرضا الوظيفي لدى معلمات الروضة، و وجود علاقة ارتباط سالبة بين رأس المال النفسي و الإحترق الوظيفي لدى معلمات الروضة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسطي درجات المعلمات بالروضة على مقياس رأس المال النفسي و الإحترق الوظيفي فيما يتعلق (بسنوات الخبرة - المؤهل العلمي). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مقياس الرضا الوظيفي و سنوات الخبرة، و لا توجد فروق بين مقياس الرضا الوظيفي و المؤهل العلمي.

هدفت دراسة شين (Chen, 2020) إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال النفسي و ضغوط العمل و الإحترق الوظيفي لدى العاملين في التعليم الخاص بإحدى

المؤسسات التعليمية الخاصة النموذجية. و توصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي يؤثر على الإحترق الوظيفي لدى العاملين في التربية الخاصة، و يرتبط سلباً بالإرهاك العاطفي لديهم. و كلما أرتفع رأس المال النفسي إنخفضت درجة الإرهاق الوظيفي. كما أكدت أن من يمتلكون رأس مال نفسي مرتفع يمكنهم حماية أنفسهم من الإحترق الوظيفي.

هدفت دراسة السنباني و السنباني (2018) إلى التعرف على أثر الإحترق الوظيفي على مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين في هيئة مستشفى ذمار العام. و قد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات العاملين لأبعاد الإحترق الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، في حين كانت تصوراتهم مرتفعة لمستوى رأس المال النفسي. و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إحصائياً للإحترق الوظيفي، من خلال بعدي الإنهاك العاطفي، و تدني الإنجاز على رأس المال النفسي لدى العاملين بالمستشفى. في حين أظهرت عدم وجود تأثير معنوي إحصائياً لبعدي المشاعر على رأس المال النفسي. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية إحصائياً في وجهات نظر العاملين حول تأثير الإحترق الوظيفي على رأس المال النفسي لديهم، ترجع إلى متغيرات العمر، و سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، و طبيعة الوظيفة. في حين أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية إحصائياً في وجهات نظر العاملين حول تأثير الإحترق الوظيفي على رأس المال النفسي، ترجع إلى متغيري النوع و المؤهل العلمي، و لصالح الإناث و الدكتوراه على التوالي.

أما دراسة أسجيرا و كريمي (Asgari & Karimi, 2018)، فقد هدفت إلى دراسة الإرتباط بين كل من رأس المال النفسي و الإحترق الوظيفي لدى الممرضات العاملات في مستشفيات أصفهان للعلوم الطبية، خلال العام 2015 - 2016. و توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط عكسي بين رأس المال النفسي و الإحترق الوظيفي لدى

الممرضات. كما أظهرت الدراسة عدم وجود إرتباط بين كل من الكفاءة و الأمل و التفاؤل مع الإحترق الوظيفي.

كما هدفت دراسة كجلر و يحيي (Caglar & Yahya, 2018) إلى معرفة دور التمكين النفسي و الهيكلي في العلاقة بين رأس المال النفسي و مستويات الإحترق الوظيفي لدى المعلمين في مدينة موغلاف في تركيا، خلال العام الدراسي 2015 - 2016 م. و توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي و الهيكلي له تأثير متوسط على أبعاد رأس المال النفسي، المتمثلة في الإرهاق العاطفي و تبرد المشاعر الشخصية. في حين يكون تأثيره جزئياً على الإنجاز الشخصي. كما أظهرت الدراسة أن رأس المال النفسي، و التمكين النفسي و الهيكلي يكون لهما دور فعال في تقليل مستويات الإحترق الوظيفي للمعلمين.

## 5- مشكلة البحث

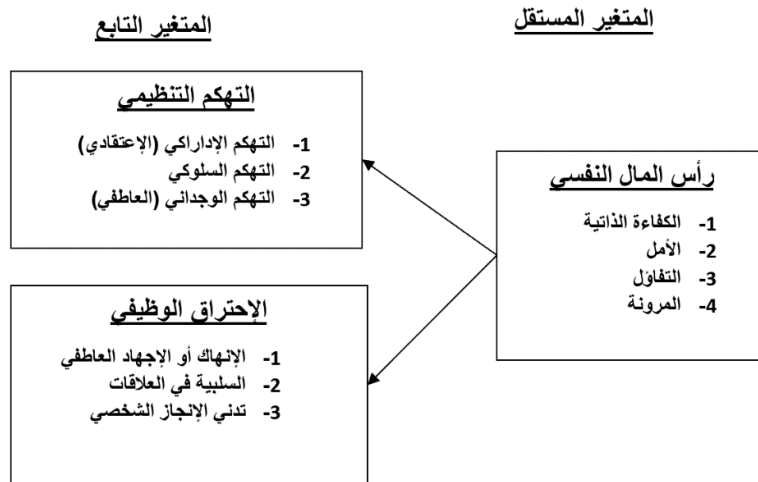
يعد العنصر البشري من أهم الموارد في البنوك الحكومية المصرية. و تشهد عملية التطوير و التنمية في مصر مرحلة التحول الرقمي و الذي تعد البنوك الحكومية المصرية الركيزة الأساسية فيه. و يمثل ذلك عبء عمل زائد و ضغوط كبيرة على العاملين في القطاع المصرفي. و على ذلك كان لابد من التعرف على عناصر رأس المال النفسي المتوفرة في هذه البنوك التي قد يؤدي النقص فيها إلى ظهور بعض الظواهر السلبية كالتهمك التنظيمي و الإحترق الوظيفي. هذه المواقف و السلوكيات السلبية قد تضعف قدرة البنوك على تحقيق أهدافها. في ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:-

ما مدى توافر عناصر رأس المال النفسي التي يمكن أن تساعد على الحد من التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية؟

و يتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية؟

- ماهو أثر الكفاءة الذاتية التي يمتلكها العاملين في البنوك الحكومية المصرية في الحد من التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي؟
- ماهو أثر التفاؤل الذي يحفز جوانب الرضا لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية في الحد من التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي؟
- ماهو أثر الأمل المتمثل في قوة الإرادة التي يمتلكها العاملين في البنوك الحكومية المصرية في الحد من التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي؟
- ماهو أثر المرونة التي تمكن العاملين في البنوك الحكومية المصرية من الرجوع لحالتهم الإعتيادية عند مواجهة المشكلات في الحد من التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي؟

و يوضح الشكل التالي العلاقات التي سيتم إختبارها بين المتغيرات في الفروض:-



شكل رقم (1): العلاقات بين متغيرات البحث التي سيتم إختبارها

المصدر: إعداد الباحثة

## 6- فروض البحث

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث، الدراسات السابقة تم صياغة فروض البحث في صورة فرض العدم كما يلي:-

**الفرض الرئيسي الأول:** لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لأبعاد رأس المال النفسي على التهكم التنظيمي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية  
**الفروض الفرعية:**

1/1 - لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لبعد الكفاءة الذاتية على التهكم التنظيمي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية.

2/1 - لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لبعد الأمل على التهكم التنظيمي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية.

3/1 - لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لبعد التفاؤل على التهكم التنظيمي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية.

4/1 - لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لبعد المرونة على التهكم التنظيمي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية.

**الفرض الرئيسي الثاني:** لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لأبعاد رأس المال النفسي على الإحترق الوظيفي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية  
**الفروض الفرعية:**

1/2 - لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لبعد الكفاءة الذاتية على الإحترق الوظيفي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية.

2/2 - لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لبعد الأمل على الإحترق الوظيفي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية.

3/2 - لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لبعد التفاؤل على الإحترق الوظيفي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية.

4/2 - لا يوجد أثر معنوي أحصائياً لبعده المرونة على الإحترق الوظيفي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية.

## 7- المنهجية المستخدمة في البحث

### 1/7 متغيرات البحث وقياسها

1. متغير رأس المال النفسي (متغير مستقل): يتضمن أربعة أبعاد هي الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة. وتم قياسه وفقاً للمقياس الذي تم استخدامه من قبل عدد من الدراسات السابقة (الغرابلي، 2020؛ عشري، 2020؛ فائق، 2020؛ العمالي، 2018؛ Karakus, Kim et al., 2017; Poots & Cassidy, 2020؛ Luthans, 2004; 2018).

2. متغير التهكم التنظيمي (متغير تابع): يتضمن ثلاثة أبعاد هي التهكم الإداري أو الاعتقادي، والتهكم السلوكي، والتهكم الوجداني أو العاطفي. وتم الاعتماد على المقياس المستخدم في عدة دراسات سابقة (أبو طيبخ وأخرون، 2020؛ العامري، 2020؛ مرزوق، 2020؛ مناع، 2020؛ Erarslan et al., 2018؛ Shaharruddin & Ahmad, 2015).

3. متغير الإحترق الوظيفي (متغير تابع): يتضمن ثلاثة أبعاد هي الإنهاك أو الإجهاد العاطفي، والسلبية في العلاقات، وتدني الإنجاز الشخصي. وتم الاعتماد على المقياس المستخدم في مجموعة من الدراسات السابقة (القحطاني، 2021؛ مشاركة، 2020؛ رضوان، 2017؛ Khamisa et al, Chatzinikou, 2015؛ Ojekou & Dorthy, 2015).

### 2/7 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الحكومية المصرية (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة) في محافظتي القاهرة والإسكندرية. وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:-



$$\text{حجم العينة} = \frac{(1.96)^2 \times 50\% \times (1 - 50\%)^2}{(5\%)^2}$$

حجم العينة = 384 مفردة.

و بالتالي، تم توزيع عدد 384 قائمة استقصاء على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في البنوك الحكومية المصرية. وكان عدد القوائم المستردة 293 قائمة وكانت جميعها صحيحة و قابلة للتحليل.

### 3/7 أساليب جمع البيانات

تم تجميع البيانات بالاعتماد على قائمة استقصاء التي تم إعدادها لقياس متغيرات البحث. و تتضمن البيانات التالية:-

**المجموعة الأولى:-** تهدف إلى تجميع بيانات ترتبط بالخصائص الشخصية للأفراد المشاركين في الدراسة تتعلق بسنوات الخبرة، و النوع، و المؤهلات الدراسية، و المستوى التنظيمي.

**المجموعة الثانية:-** و تتضمن بيانات عن المتغيرات الرئيسية للبحث التي تشتمل على ما يلي:-

- متغير رأس المال النفسي (متغير مستقل): تم قياسه بعدد (20) عبارة من خلال أربعة أبعاد هي الكفاءة الذاتية (5 عبارات)، و الأمل (5 عبارات)، و التفاؤل (5 عبارات)، و المرونة (5 عبارات).
- متغير التهكم التنظيمي (متغير تابع): تم قياسه بعدد (14) عبارة من خلال ثلاثة أبعاد هي التهكم الإدراكي أو الإعتقادي (6 عبارات)، و التهكم السلوكي (4 عبارات)، و التهكم الوجداني أو العاطفي (4 عبارات).
- متغير الإحترق الوظيفي (متغير تابع): تم قياسه بعدد (15) عبارة من خلال ثلاثة أبعاد هي الإنهاك أو الإجهاد العاطفي (5 عبارات)، و السلبية في العلاقات (5 عبارات)، و تدني الإنجاز الشخصي (5 عبارات).

#### 4/7 حدود البحث

- و تنقسم حدود البحث إلى ما يلي:-
1. حدود مكانية: تم إجراء الدراسة على عينة من العاملين في البنوك الحكومية المصرية (البنك الأهلي المصري، و بنك مصر، و بنك القاهرة) في محافظتي القاهرة والإسكندرية.
  2. حدود زمنية: تم تجميع بيانات الدراسة في الفترة من مايو و حتى يوليو 2021.
  3. حدود موضوعية : إقتصرت أداة تجميع البيانات على قائمة الإستقصاء.

#### 5/7 أساليب التحليل الإحصائي

تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الإستقصاء و تم الإعتماد علي الأساليب الإحصائية التالية لإختبار الفروض البحثية:-

- 1- تحليل النسب للبيانات الشخصية و البيانات العامة لمفردات العينة.
- 2- إستخدام إختبار صدق و ثبات المقاييس المستخدمة Cronbach's Alpha.
- 3- معامل إرتباط بيرسون Pearson's correlation coefficient لتحديد مدى قوة و إتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
- 4- أسلوب الإنحدار البسيط Simple Regression Technique لتحديد نوع العلاقة بين المتغير مستقل و المتغيرات التابعة، و نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغيرات التابعة بواسطة المتغير المستقل.
- 5- أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد و المتدرج ( Stepwise Multiple Regression Technique) لتحديد نوع العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل و المتغيرات التابعة (حسب كل فرض)، و نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغيرات التابعة بواسطة أبعاد المتغير المستقل.

## 8- نتائج الدراسة

### 1/8 تحليل النسب للجوانب الديمغرافية أو الشخصية

يوضح الجدول رقم (1) نتائج تحليل النسب للجوانب الشخصية أو الديمغرافية لمفردات العينة المشاركة في الدراسة التطبيقية.

جدول رقم (1): تحليل النسب لخصائص العينة المشاركة في الدراسة

العدد	النسبة المئوية	فئات الخاصية	بيان
12	4.1%	أقل من سنة	عدد سنوات خبرتك في الشركة
18	6.1%	من 1 إلى أقل من 4 سنوات	
15	5.1%	من 4 إلى أقل من 7 سنوات	
48	16.4%	من 7 إلى أقل من 10 سنوات	
200	68.3%	10 سنوات فأكثر	
74	25.3%	أنثى	النوع
219	74.7%	ذكر	
6	2.0%	فوق المتوسط	المؤهلات الدراسية
241	82.3%	عالي	
46	15.7%	دراسات عليا	
92	31.4%	إدارة إشرافية	المستوي التنظيمي
134	45.7%	إدارة وسطي	
67	22.9%	إدارة عليا	

و يتضح من الجدول رقم (1) أن خبرة المشاركين في الدراسة كانت متنوعة فكانت النسبة الأكبر أكثر من 10 سنوات بنسبة 68.3%، يليها من 7 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 16.4%، ثم من 1 إلى أقل من 4 سنوات بنسبة 6.1%، ثم من 4 إلى أقل من 7 سنوات بنسبة 5.1%، و أخيراً أقل من سنة بنسبة 4.1%. و بالتالي، يتميز المشاركون بالخبرة الكافية للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. و بالنظر إلي نوع المشاركين، نجد أن النسبة الأكبر (74.7%) من الذكور و النسبة الأقل من الإناث (25.3%). و بالنسبة للمؤهلات الدراسية، نجد أن النسبة الأكبر كانت المؤهلات العليا (82.3%)، يليها الدراسات العليا (15.7%)، ثم المؤهل فوق المتوسط (2.0%). و هذا يعكس مستوى تعليمي مرتفع يناسب درجة المعرفة المطلوبة للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. و بالنسبة للمستوي التنظيمي، فقد ظهرت النسبة الأكبر في فئة الإدارة الوسطي (45.7%)، يليها الإدارة الإشرافية (31.4%)، و أخيراً الإدارة العليا (22.9%).

## (2/8) إختبار كرونباخ ألفا

تستخدم قيمة إسترشادية لإختبار صدق و ثبات المقاييس (Cronbach's Alpha) كمقياس للإتساق الداخلي قدرها 0.7 و هي تمثل الحد الأدنى لقبول أن العناصر المستخدمة تمثل نفس المتغير. و يوضح جدول رقم (2) نتائج إختبار ثبات المقاييس المستخدمة لمتغيرات البحث.

جدول رقم (2): نتائج إختبار صدق و ثبات مقاييس المتغيرات

المتغير	عدد العناصر المستخدمة	معامل كرونباخ ألفا
رأس المال الفكري	20	0.931
الكفاءة الذاتية	5	0.715
الأمل	5	0.808
التفاؤل	5	0.840
المرونة	5	0.852
التهكم التنظيمي	14	0.876

تابع جدول رقم (2): نتائج إختبار صدق و ثبات مقاييس المتغيرات

المتغير	عدد العناصر المستخدمة	معامل كرونباخ ألفا
التهكم الإدراكي	6	0.780
التهكم السلوكي	4	0.772
التهكم الوجداني	4	0.708
الإحتراق الوظيفي	15	0.906
الإرهاك	5	0.835
السلبية في العلاقات	5	0.765
تدني الإنجاز الشخصي	5	0.746

و يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أعلى من 0.7 لجميع المتغيرات المستخدمة في البحث. و لذلك، تتسم جميع المقاييس بالثبات و الاتساق الداخلي. و لمزيد من التحليل، قامت الباحثة بإجراء معامل الارتباط الكلي المصحح

لكل عنصر من عناصر قياس كل متغير من متغيرات البحث و كذلك قيمة معامل كرونباخ ألفا إذا تم حذف عنصر معين من مقياس المتغير. و قد أشارت النتائج إلي وجود معامل إرتباط عالي لكل عنصر بباقي عناصر المقياس المستخدم لكل متغير.

### (3/8) تحليل معامل الإرتباط لبيرسون

علي مستوي المتغيرات الأساسية، كانت علاقة الإرتباط بين رأس المال النفسي و التهكم التنظيمي عكسية و قوية (-0.638) و معنوية إحصائياً (0.000). أما علي مستوي الأبعاد المكونة لمتغير رأس المال النفسي، فيوضح جدول رقم (3) معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد متغير رأس المال النفسي و متغير التهكم التنظيمي في البنوك الحكومية المصرية.

جدول رقم (3): معامل إرتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد متغير رأس المال النفسي و التهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي	المرونة	التفاؤل	الأمل	الكفاءة الذاتية	المتغير
				1	الكفاءة الذاتية
			1	**0.809	الأمل
		1	**0.637	**0.556	التفاؤل
	1	**0.868	**0.675	**0.469	المرونة
1	**0.585-	**0.530-	**0.504-	**0.635-	التهكم التنظيمي

\*\* معامل الارتباط معنوي إحصائياً عند مستوى 0.01. \*معامل الإرتباط معنوي إحصائياً عند مستوى 0.05

باستخدام بيانات معاملات الارتباط، يتضح من الجدول رقم (3) أنه توجد علاقات عكسية و معنوية إحصائياً (0.000) عند مستوى معنوية 1% بين جميع أبعاد متغير رأس المال النفسي و متغير التهكم التنظيمي. هذه العلاقات كانت قوية (معاملات الارتباط كانت بين -0.504 و -0.635).

علي مستوى المتغيرات الأساسية، كانت علاقة الارتباط بين رأس المال النفسي و الإحترق الوظيفي عكسية و قوية (-0.709) و معنوية إحصائياً (0.000). أما علي مستوى الأبعاد المكونة لمتغير رأس المال النفسي، فيوضح جدول رقم (4) معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد متغير رأس المال النفسي و متغير الإحترق الوظيفي في البنوك الحكومية المصرية.

جدول رقم (4): معامل إرتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي و متغير الإحترق الوظيفي

الإحترق الوظيفي	المرونة	التفاؤل	الأمل	الكفاءة الذاتية	المتغير
				1	الكفاءة الذاتية
			1	**0.809	الأمل
		1	**0.637	**0.556	التفاؤل
	1	**0.868	**0.675	**0.469	المرونة
1	**0.692-	0.700-	**0.507-	0.546-	الإحترق الوظيفي

\*\* معامل الارتباط معنوي إحصائياً عند مستوى 0.01. \*معامل الارتباط معنوي إحصائياً عند مستوى 0.05

باستخدام بيانات معاملات الارتباط، يتضح من الجدول رقم (4) أنه توجد علاقات عكسية و معنوية إحصائياً (0.000) عند مستوى معنوية 1% بين أبعاد رأس المال النفسي و متغير الإحترق الوظيفي. هذه العلاقات كانت قوية (معاملات الارتباط كانت بين -0.507 و -0.700).

#### 4/8 تحليل الفروض الرئيسية: علاقة رأس المال النفسي و التهكم التنظيمي و الإحترق الوظيفي

يتضمن هذا البحث فرضين عن العلاقات بين متغيرات البحث الثلاثة (رأس المال النفسي، و التهكم التنظيمي، و الإحترق الوظيفي). و لإختبار صحة هذان الفرضان و فروضها الفرعية، تم إجراء تحليل الإنحدار البسيط، و تحليل الإنحدار المتعدد و تحليل الإنحدار المتدرج.

##### نتائج تحليل الإنحدار البسيط و تحليل الإنحدار المتعدد

بالنسبة للفرض الرئيسي الأول الذي ينص علي أنه " لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لأبعاد رأس المال النفسي على التهكم التنظيمي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية"، أظهر تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين متغير رأس المال النفسي (كمتغير مستقل) و متغير التهكم التنظيمي (كمتغير تابع) وجود علاقة عكسية (معامل الإنحدار -0.555) و معنوية إحصائياً (0.000) بين المتغيرين عند مستوى معنوية 1%. و بالنسبة لمعامل التحديد المعدل، فقد كان رأس المال النفسي يفسر 40.5% من التغيرات التي تحدث في التهكم التنظيمي. و يشتمل الفرض الرئيسي الأول علي أربعة فروض فرعية مرتبطة بعلاقة أبعاد متغير رأس المال النفسي الأربعة (الكفاءة الذاتية، و الأمل، و التفاؤل، و المرونة) و متغير التهكم التنظيمي.



يوضح جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (رأس المال النفسي) و المتغير التابع (التهكم التنظيمي و أبعاده).

جدول (5): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة أبعاد رأس المال النفسي و التهكم

التنظيمي

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
أبعاد رأس المال النفسي و التهكم التنظيمي				
الكفاءة الذاتية	-0.916	0.072	-12.686	0.000
الأمل	0.416	0.058	7.172	0.000

تابع جدول (5): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة أبعاد رأس المال النفسي و التهكم

التنظيمي

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
التفاؤل	0.218	0.054	4.018	0.000
المرونة	-0.591	0.061	-9.682	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.587، إحصائية (F) = 104.669، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
أبعاد رأس المال النفسي و التهكم الإدراكي				
الكفاءة الذاتية	-1.334	0.095	-14.072	0.000
الأمل	0.489	0.076	6.422	0.000
التفاؤل	0.649	0.071	9.090	0.000
المرونة	-0.753	0.080	-9.398	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.512، إحصائية (F) = 77.504، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				

أبعاد رأس المال النفسي و التهكم السلوكي				
0.000	16.111-	0.064	1.037-	الكفاءة الذاتية
0.000	7.656	0.052	0.396	الأمل
0.406	0.832	0.048	0.040	التفاؤل
0.000	9.355-	0.054	0.508-	المرونة
معامل التحديد المعدل = 0.751، إحصائية (F) = 221.370، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
أبعاد رأس المال النفسي و التهكم الوجداني				
0.062	1.874-	0.090	0.169-	الكفاءة الذاتية
0.000	4.517	0.072	0.327	الأمل

تابع جدول (5): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة أبعاد رأس المال النفسي و التهكم

#### التنظيمي

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
التفاؤل	0.249-	0.068	3.667-	0.000
المرونة	0.430-	0.076	5.648-	0.000
معامل التحديد المعدل = 0.480، إحصائية (F) = 68.300، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				

و يظهر من الجدول رقم (5) أنه علي مستوي متغير التهكم التنظيمي و بعد التهكم الإدراكي، نجد أنه يوجد تأثير معنوي إحصائياً لجميع أبعاد متغير رأس المال النفسي في البنوك الحكومية المصرية. و بالتالي، نقبل الفروض البديلة بالنسبة لهذه الأبعاد. و بالنسبة لبعدهم التهكم السلوكي، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً لأبعاد الكفاءة الذاتية، و الأمل، و المرونة في البنوك الحكومية المصرية. و بالتالي، نقبل الفروض البديلة بالنسبة لهذه الأبعاد. و بالنسبة لبعدهم التفاؤل فلم يكن له تأثير معنوي إحصائياً

علي بعد التهكم السلوكي في البنوك الحكومية المصرية. و بالتالي، نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد. و بالنسبة لبعد التهكم الوجداني، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً لأبعاد الأمل، و التفاؤل، و المرونة في البنوك الحكومية المصرية. و بالتالي، نقبل الفروض البديلة بالنسبة لهذه الأبعاد. و بالنسبة لبعد الكفاءة الذاتية فلم يكن له تأثير معنوي إحصائياً علي بعد التهكم الوجداني في البنوك الحكومية المصرية. و بالتالي، نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد.

و فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثاني، فينص علي أنه " لا يوجد أثر معنوي إحصائياً لأبعاد رأس المال النفسي على الإحترق الوظيفي لدى العاملين في البنوك الحكومية المصرية". أظهر تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين متغير رأس المال النفسي (كمتغير مستقل) و متغير الإحترق الوظيفي (كمتغير تابع) وجود علاقة عكسية (معامل الإنحدار -0.638) و معنوية إحصائياً (0.000) بين المتغيرين عند مستوي معنوية 1%. و بالنسبة لمعامل التحديد المعدل، فقد كان رأس المال النفسي يفسر 50.2% من التغيرات التي تحدث في الإحترق الوظيفي. و يشتمل الفرض الرئيسي الثاني علي أربعة فروض فرعية مرتبطة بعلاقة الأبعاد الأربعة لمتغير رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، و الأمل، و التفاؤل، و المرونة) و متغير الإحترق الوظيفي.

يوضح جدول رقم (6) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (رأس المال النفسي) و المتغير التابع (الإحترق الوظيفي و أبعاده).

جدول (6): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة أبعاد رأس المال النفسي و الإحتراق

الوظيفي

المعنوية الإحصائية عند 95%	قيمة (T)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	بيان
أبعاد رأس المال النفسي و الإحتراق الوظيفي				
0.000	7.126-	0.075	0.533-	الكفاءة الذاتية
0.000	4.951	0.060	0.297	الأمل
0.026	2.233-	0.056	0.126-	التفاوض
0.000	6.488-	0.063	0.410-	المرونة
معامل التحديد المعدل = 0.586، إحصائية (F) = 104.137، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإندار = 0.000				
أبعاد رأس المال النفسي و الإنهاك				
0.000	7.021-	0.084	0.589-	الكفاءة الذاتية

تابع جدول (6): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة أبعاد رأس المال النفسي و الإحتراق

الوظيفي

المعنوية الإحصائية عند 95%	قيمة (T)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	بيان
0.000	6.258	0.067	0.421	الأمل
0.022	2.298-	0.063	0.145-	التفاوض
0.000	6.513-	0.071	0.461-	المرونة
معامل التحديد المعدل = 0.544، إحصائية (F) = 88.001، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الإندار = 0.000				

أبعاد رأس المال النفسي و السلبية في العلاقات				
0.000	11.884-	0.091	1.079-	الكفاءة الذاتية
0.000	4.559	0.073	0.332	الأمل
0.030	2.176	0.068	0.149	التفاؤل
0.000	5.895-	0.077	0.452-	المرونة
معامل التحديد المعدل = 0.561، إحصائية (F) = 94.226، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				
أبعاد رأس المال النفسي و تدني الإنجاز الشخصي				
0.393	0.855	0.082	0.070	الكفاءة الذاتية
0.039	2.076	0.066	0.137	الأمل
0.000	6.133-	0.062	0.380-	التفاؤل
0.000	4.525-	0.070	0.315-	المرونة
معامل التحديد المعدل = 0.568، إحصائية (F) = 97.128، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار = 0.000				

و يظهر من الجدول رقم (6) أنه علي مستوي متغير الإحتراق الوظيفي و بعدي الإنهاك و السلبية في العلاقات، نجد أنه يوجد تأثير معنوي إحصائياً لجميع أبعاد متغير رأس المال النفسي في البنوك الحكومية المصرية. و بالتالي، نقبل الفروض البديلة بالنسبة لهذه الأبعاد. و بالنسبة لبعدي الإنجاز الشخصي، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً لأبعاد الأمل، و التفاؤل، و المرونة في البنوك الحكومية المصرية. و بالتالي، نقبل الفرض البديل بالنسبة لهذه الأبعاد. و بالنسبة لبعدي الكفاءة الذاتية فلم يكن لها تأثير معنوي إحصائياً علي بعدي الإنجاز الشخصي في البنوك الحكومية المصرية. و بالتالي، نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد.

### نتائج تحليل الإنحدار التدريجي

و باستخدام تحليل الإنحدار التدريجي (Stepwise Regression Analysis)، يوضح الجدول التالي ترتيب تأثير أبعاد متغير رأس المال النفسي علي متغيري التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي و أبعادهما في البنوك الحكومية المصرية.

جدول رقم (7): ترتيب تأثير أبعاد متغير رأس المال النفسي علي متغيري التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي و أبعادهما باستخدام تحليل الإنحدار التدريجي

الترتيب	المعنوية	معامل التحديد المعدل	العلاقة
أبعاد رأس المال النفسي و التهكم التنظيمي			
1	0.000	0.404	الكفاءة الذاتية
2	0.000	0.509	المرونة
3	0.000	0.570	الأمل
4	0.000	0.592	التفاوض
أبعاد رأس المال النفسي و التهكم الإدراكي			
1	0.000	0.338	الكفاءة الذاتية

تابع جدول رقم (7): ترتيب تأثير أبعاد متغير رأس المال النفسي علي متغيري التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي و أبعادهما باستخدام تحليل الإنحدار التدريجي

الترتيب	المعنوية	معامل التحديد المعدل	العلاقة
2	0.000	0.359	التقاؤل
3	0.000	0.444	المرونة
4	0.000	0.512	الأمل
أبعاد رأس المال النفسي و التهكم السلوكي			
1	0.000	0.571	الكفاءة الذاتية
2	0.000	0.702	المرونة
3	0.000	0.751	الأمل
أبعاد رأس المال النفسي و التهكم الوجداني			
1	0.000	0.409	المرونة
2	0.000	0.438	الأمل
3	0.000	0.475	التقاؤل
أبعاد رأس المال النفسي و الإحتراق الوظيفي			
1	0.000	0.488	التقاؤل
2	0.000	0.522	الكفاءة الذاتية
3	0.000	0.552	المرونة
4	0.000	0.586	الأمل
أبعاد رأس المال النفسي و الإنهاك			
1	0.000	0.445	التقاؤل

تابع جدول رقم (7): ترتيب تأثير أبعاد متغير رأس المال النفسي علي متغيري التهكم التنظيمي و الإحتراق الوظيفي و أبعادهما بإستخدام تحليل الإنحدار التدريجي

الترتيب	المعنوية	معامل التحديد المعدل	العلاقة
2	0.000	0.466	المرونة
3	0.000	0.484	الكفاءة الذاتية
4	0.000	0.544	الأمل
أبعاد رأس المال النفسي و السلبية في العلاقات			
1	0.000	0.485	الكفاءة الذاتية
2	0.000	0.530	المرونة
3	0.000	0.555	الأمل
4	0.000	0.561	التفاوض
أبعاد رأس المال النفسي و تدني الإنجاز الشخصي			
1	0.000	0.520	التفاوض
2	0.000	0.544	المرونة
3	0.000	0.569	الأمل

و بإستخدام معامل التحديد المعدل، يتضح من الجدول رقم (7) أن بعد الكفاءة الذاتية لرأس المال النفسي كان الأكثر تأثيراً في التهكم التنظيمي و بعدي التهكم الإدراكي و التهكم السلوكي. أما بالنسبة لبعد التهكم الوجداني، فقد كان بعد المرونة لرأس المال النفسي هو الأكثر تأثيراً في هذا البعد. و قد كان بعد التفاوض لرأس المال النفسي الأكثر تأثيراً في الإحتراق الوظيفي و بعدي الإنهاك و تدني الإنجاز الشخصي. أما بالنسبة



ليعد السلبية في العلاقات، فقد كان بعد الكفاءة الذاتية لرأس المال النفسي هو الأكثر تأثيراً في هذا البعد.

## 9- مناقشة النتائج

(1) أظهر تحليل النسب لخصائص العينة أن خبرة المشاركين في الدراسة متنوعة فكانت النسبة الأكبر أكثر من 10 سنوات، يليها من 7 إلى أقل من 10 سنوات، ثم من 1 إلى أقل من 4 سنوات، ثم من 4 إلى أقل من 7 سنوات، وأخيراً أقل من سنة. و بالتالي، يتميز المشاركون بالخبرة الكافية للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. و بالنظر إلي نوع المشاركين، نجد أن النسبة الأكبر من الذكور و النسبة الأقل من الإناث. و بالنسبة للمؤهلات الدراسية، نجد أن النسبة الأكبر كانت المؤهلات العليا، يليها الدراسات العليا، ثم المؤهل فوق المتوسط. و هذا يعكس مستوي تعليمي مرتفع يناسب درجة المعرفة المطلوبة للحكم علي الظاهرة محل الدراسة. و بالنسبة للمستوي التنظيمي، فقد ظهرت النسبة الأكبر في فئة الإدارة الوسطي، يليها الإدارة الإشرافية، و أخيراً الإدارة العليا.

(2) أظهر إختبار كرنباخ ألفا أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالثبات و الإتساق الداخلي.

(3) أظهر معامل إرتباط بيرسون أن علاقة الإرتباط بين رأس المال النفسي و التهكم التنظيمي عكسية، و قوية، و معنوية إحصائياً. كما تبين أن علاقة الإرتباط بين رأس المال النفسي و الإحترق الوظيفي عكسية، و قوية، و معنوية إحصائياً.

(3) علي مستوي الفرض الرئيسي الأول للدراسة، تمثلت النتائج فيما يلي:-

- يرى العاملين في البنوك الحكومية المصرية أنه يوجد تأثير معنوي لرأس المال النفسي في التهكم التنظيمي (علاقة عكسية) و أن رأس المال النفسي يفسر 40.5% من التغيرات التي تحدث في التهكم التنظيمي. و يرجع هذا التأثير إلى تأثير

جميع أبعاد رأس المال النفسي في التهكم التنظيمي. و هذا يعني أن العاملين في البنوك الحكومية المصرية يروا أن رأس المال النفسي و أبعاده يمنع أو يخفض من الأثر السلبي للتهكم التنظيمي، وهذا يتفق مع دراسة السبع (2021) التي أيدت التأثير العكسي لرأس المال النفسي علي التهكم التنظيمي.

- وعلي مستوي الأبعاد المكونة للتهكم التنظيمي (التهكم الإدراكي، و التهكم السلوكي، و التهكم الوجداني)، فقد كانت جميع أبعاد رأس المال النفسي تؤثر في بعد التهكم الإدراكي في البنوك الحكومية المصرية. بينما كان لأبعاد الكفاءة الذاتية، و الأمل، و المرونة التأثير في بعد التهكم السلوكي في البنوك الحكومية المصرية. و كان لأبعاد الأمل، و التفاؤل، و المرونة التأثير في بعد التهكم الوجداني في البنوك الحكومية المصرية. و هذا يختلف مع دراسة السبع (2021) من حيث وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد التهكم التنظيمي و أبعاد رأس المال النفسي، حيث تؤثر جميع أبعاد التهكم على أبعاد رأس المال النفسي بشكل سلبي.

- و بإستخدام معامل التحديد المعدل و تحليل الانحدار المتدرج، ظهر أن بعد الكفاءة الذاتية لرأس المال النفسي هو الأكثر تأثيراً في التهكم التنظيمي و بعدي التهكم الإدراكي و التهكم السلوكي. أما بالنسبة لبعد التهكم الوجداني، فقد كان بعد المرونة لرأس المال النفسي هو الأكثر تأثيراً في هذا البعد.

#### (4) علي مستوي الفرض الرئيسي الثاني، تمثلت النتائج في الآتي:-

- يرى العاملين في البنوك الحكومية المصرية أنه يوجد تأثير لرأس المال النفسي في الإحتراق الوظيفي (علاقة عكسية) و أن رأس المال النفسي يفسر 50.2% من التغيرات التي تحدث في الإحتراق الوظيفي. و يرجع هذا التأثير لجميع أبعاد رأس المال النفسي في البنوك الحكومية المصرية. فقد كانت العلاقة بين جميع أبعاد رأس المال النفسي و متغير الإحتراق الوظيفي معنوية إحصائياً. و هذا يعني أن العاملين في البنوك الحكومية المصرية يروا أن رأس المال النفسي بجميع أبعاده يعمل علي

التقليل من الأثر السلبي للإحترق الوظيفي. و هذا يتفق مع دراسة محمد (2021) من حيث وجود علاقة إرتباط سالبة بين رأس المال النفسي و الإحترق الوظيفي. و يتفق كذلك مع دراسة (Caglar & Yahya 2018)، حيث يقلل توافر رأس المال النفسي بالمنظمة من شعور العاملين بالإحترق الوظيفي.

- و علي مستوى الأبعاد المكونة للإحترق الوظيفي (الإنهاك، و السلبية في العلاقات، و تدني الإنجاز الشخصي)، فقد كان هناك تأثير معنوي إحصائياً لجميع أبعاد رأس المال النفسي علي بعدي الإنهاك و السلبية في العلاقات في البنوك الحكومية المصرية. بينما كان يوجد تأثير معنوي إحصائياً لأبعاد الأمل، و التفاؤل، و المرونة علي بعد تدني الإنجاز الشخصي في البنوك الحكومية المصرية. و هذا يتفق مع دراسة (Chen 2020) التي أكدت وجود تأثير سلبي لرأس المال النفسي و الإنهاك العاطفي. فالذين يمتلكون رأس مال نفسي مرتفع يمكنهم حماية أنفسهم من الإنهاك العاطفي. و تختلف هذه النتيجة مع دراسة السنباني و السنباني (2018) التي أوضحت وجود تأثير معنوي للإحترق الوظيفي من خلال بعدي الإنهاك العاطفي و تدني الإنجاز علي رأس المال النفسي.

- و بإستخدام معامل التحديد المعدل و تحليل الإنحدار المتدرج، كان بعد التفاؤل لرأس المال النفسي الأكثر تأثيراً في الإحترق الوظيفي و بعدي الإنهاك و تدني الإنجاز الشخصي. أما بالنسبة لبعدي السلبية في العلاقات، فقد كان بعد الكفاءة الذاتية لرأس المال النفسي هو الأكثر تأثيراً في هذا البعد. وهذا يختلف مع دراسة (Asgari & Karimi 2018) من حيث عدم وجود إرتباط بين كل من الكفاءة الذاتية و الأمل و التفاؤل و الإحترق الوظيفي.

## 10- التوصيات و فرص البحث

و من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكننا أن نوصي بما يلي:-

1. أن تعمل إدارة البنوك الحكومية المصرية على الإهتمام بتنمية رأس المال النفسي لما له من أثر واضح في تخفيض التهكم التنظيمي و الإحترق الوظيفي.

2. عقد لقاءات دورية مع العاملين للتعرف على المشكلات التي تتسبب في شعورهم بالضغط أثناء العمل، مما يقلل من شعورهم بالإرهاك العاطفي و السلبية في العلاقات.
3. الإهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد العاملين في زيادة كفاءتهم الذاتية والتعامل مع ضغوط العمل بما يقلل من التهكم التنظيمي و الإحترق الوظيفي.
4. توفير برامج ترفيهية تزيد من شعور العاملين بالتفاؤل و تقلل من ضغوط العمل، بما يعزز العلاقات بين العاملين و رؤسائهم و يقلل من الشعور بالسلبية في العلاقات.
5. العمل على تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، من خلال الإهتمام بمتطلبات الإختيار و التعيين، و عملية وصف و تحليل الوظائف و تحديد المهام، مما يساعد على رفع الكفاءة الذاتية والتي تقلل من التهكم الإدراكي و السلوكي و السلبية في العلاقات و الإنهاك العاطفي.
6. تشكيل لجان لتلقى المشكلات و العمل على حلها و قياس الآراء و الإتجاهات بين العاملين للحد من الظواهر السلبية كالتهكم التنظيمي و الإحترق الوظيفي التي تتسبب في تخفيض الأداء.

كما تقترح الباحثة عدداً من فرص البحث المستقبلية كما يلي:-

1. دراسة أثر رأس المال النفسي على التهكم التنظيمي و الإحترق الوظيفي في مناطق جغرافية أخرى و صناعات و قطاعات أخرى.
2. التعرف على دور رأس المال النفسي في تحقيق مزايا تنافسية و زيادة منظمات الأعمال.
3. دراسة مقارنة بين البنوك الحكومية و البنوك الخاصة للتعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات على رأس المال النفسي.
4. دراسة أثر القيادة الأخلاقية و القيادة الأصيلة على الإحترق الوظيفي و التهكم التنظيمي.
5. التعرف على أثر رأس المال النفسي على إدارة المواهب و الإستغراق الوظيفي.
6. تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الإحترق الوظيفي، من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي.

## 11- المراجع

### 1/11 المراجع العربية

- 1- أبو طبيخ، ليث و السكافي، ليث و الأسدي، محمد (2020). تأثير الإستغراق الوظيفي غب العلاقة بين العدالة التنظيمية و التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي جامعة الكوفة. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة - الجامعة الإسلامية، العدد (57)، ص ص 545 - 584.*
- 2- رضوان، طارق (2017). أثر أبعاد صمت العاملين في الإحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة التجارة و التمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد (4)، ص ص 82 - 131.*
- 3- الرميدي، بسام (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، العدد (1)، ص ص 339 - 357.*
- 4- السبع، محمد (2021). *علاقة التهكم التنظيمي برأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بالمنصورة.* رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة المنصورة.
- 5- السنباني، توفيق & السنباني، عامر (2018). الإحترق الوظيفي و أثره على رأس المال النفسي لدى العاملين في هيئة مستشفى ذمار العام من وجهة نظرهم. *مجلة الآداب - جامعة ذمار، العدد (8)، ص ص 36 - 79.*
- 6- الشربيني، صفاء (2016). العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بالدقهلية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، العدد (1)، المجلد (40)، ص ص 109-140.*
- 7- الظفيري، عواد و محمد، علي (2021). الرضا الوظيفي و إلتزام الموظف و الرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية بمنظمات الأعمال الكويتية. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد (1)، ص ص 165 - 191.*

- 8- عارف، محمد (2018). نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر. *مجلة البحوث المالية و التجارية، كلية التجارة - جامعة بور سعيد، العدد (3)*، ص ص 105 - 162.
- 9- عاشور، علوطي و عبد الوهاب، مغار (2017). علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الإحترق الوظيفي: دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي لولابد سكيكة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد (9)*، المجلد (31)، ص ص 71 - 80.
- 10- العامري، عبد العزيز (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي و الاستغراق الوظيفي و أثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية. *مجلة الآداب للدراسات النفسية و التربوية، كلية الآداب - جامعة زمار، العدد (8)*، ص ص 332 - 387.
- 11- عشري، تامر (2020). رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة في مكان العمل و الإرتباط الوظيفي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد (4)*، المجلد (50)، ص ص 429 - 472.
- 12- على، محمد و القرشي، ياسر (2018). أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية في الاحترق الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة عدن. *مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية - كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية - جامعة عدن، العدد (22)*، المجلد (21)، ص ص 9 - 41.
- 13- العماوي، صهيب (2018). أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط.
- 14- الغرابلي، زينب (2020). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية و الإستهراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، العدد (9)*، ص ص 260 - 300.

- 15- فائق، داليا (2020). دور رأس المال النفسي الإيجابي في تعزيز الأداء من خلال الارتباط بالعمل: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية - إقليم كردستان - العراق. *المجلة العالمية للإقتصاد و الأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، العدد (2)، المجلد (9)، ص ص 211 - 225.*
- 16- الفرجاني، فاطمة (2021). الإحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الإقتصاد بجامعة بنغازي. *مجلة آفاق إقتصادية -جامعة المرقب - كلية الإقتصاد و التجارة، العدد (13)، ص ص 57-79.*
- 17- الفحطاني، سعيد (2021). الإحتراق الوظيفي: الأسباب وطرق العلاج. *مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة أسيوط، العدد (19)، ص ص 138 - 164.*
- 18- محمد، علا (2021). رأس المال النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، و الإحتراق النفسي لدى المعلمات بالروضة (في ضوء بعض المتغيرات). *مجلة دراسات في الطفولة و التربية - جامعة أسيوط، العدد (16)، ص ص 101 - 186.*
- 19- مرزوق، فاروق (2020). التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة: دراسة تحليلية نقدية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة - كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد (109)، المجلد (1)، ص ص 99 - 139.*
- 20- مشاركة، عودة اللة (2020). دور إدارة الموهبة في الحد من الإحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستشفى المستقبل. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات - جامعة فلسطين - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، العدد (4)، مجلد (9)، ص ص 307 - 340.*
- 21- مناع، يوسف (2020) العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي لدى العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد (2)، ص ص 325 - 378.*

## 2/11 المراجع الأجنبية

- 1- Alessandri, G., Borgogni, L., Consiglio, C., & Mitidieri, G. (2015). Psychometric Properties of the Italian Version of the Psychological Capital Questionnaire. **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 23, No. 2, pp. 149-159.
- 2- Arslan, M. (2018). Organizational cynicism and employee performance moderating role of employee engagement. **Journal of Global Responsibility**, Vol. 9 No. 4, pp. 415-431.
- 3- Bellas, D. & Varsanis, K. (2014). Organizational Culture and Job Burnout – A review, **International Journal of Research in Business Management**, Vol. 2, No. 1, pp. 42-63.
- 4- Chen, J. (2020). Relationship between psychological capital, job stress and job burnout of special education workers. **Revista Argentina de Clínica Psicológica**, Vol. 29, No. 1, pp. 1325-1331.
- 5- Corner, K. (2015). Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychological capital. **PhD Dissertation, University of Arizona**.
- 6- Devi, T., Munuswamy, S., and Jasim, M. (2019). Factors influencing job burnout level: An empirical investigation on warehouse employees, **Int Public Health Journal**, Vol. 11, No. 2, pp. 211-219.
- 7- Elst, T, Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Broeck, A., and Godderis, L. (2016). Job demands-resources predicting burnout and work engagement among Belgian home health care nurses: A cross-sectional study. **Nursing Outlook**, Vol. 64, No. 6, pp. 542-556.
- 8- Erarslan, S., Kaya, C., & Altindag, E. (2018). Effect of organizational cynicism and job satisfaction on organizational commitment: An empirical study on banking sector. **The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**, Vol. 23, pp. 905-922.
- 9- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. & Dewa, C. (2013). Organizational Stressors associated with Job Stress and Burnout in Correctional Officers: a systematic review, **BMC Public Health**, Vol. 13, No. 82, <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>
- 10- Hussain, S. and Shahzad, K. (2021). Unpacking perceived organizational justice – organizational cynicism relationship:



Moderating role of psychological capital. **Asia Pacific Management Review**, In Press, pp. 1-8.

11- Karakus, M. (2018). Psychological Capital Research in Social Sciences: A Bibliometric Analysis. **Electronic International Journal of Education, Arts, and Science**, Vol. 4, No. 8, pp. 39-58.

12- Kaya, C. & Altinkurt, Y. (2018). Role of Psychological and Structural Empowerment in the Relationship between Teachers, **Education and Science**, Vol 43, No 193, pp. 63-78.

13- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., Ilic, D. (2015). Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Vol. 12, No. 1, pp. 652-666.

14- Kim, T., Karatepe, O. & Lee, G. (2018). Psychological contract breach and service innovation behavior: psychological capital as a mediator, **Service Business**, Vol. 12, No. 2, pp. 305-329.

15- Kim, T., Karatepe, O., Lee, G., Lee, S., Hur, K., & Xijing, C. (2017). Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 29, No. 6, pp. 1638-1657.

16- Kwantesa, C. and Bond, M. (2019). Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism, **Personality and Individual Differences**, Vol. 2, No. 6, pp. 1-15.

17- Luthans, F. and Youssef, C. (2004). Human, Social, and now positive psychological capital management: Investing in People for Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**, Vol. 33, No. 2, pp.143-160.

18- Mobarakeh, A. & Karimi, F. (2018). Correlation between Psychological Capital and Occupational Burnout in Nurses. **Health Education and Health Promotion**, Vol. 6, No. 2, pp. 59-64.

19- Ojekou, G. & Dorothy, O. (2015). Effect of Work Environment on Level of Work Stress and Burnout Among Nurses in a Teaching Hospital in Nigeria, **Open Journal of Nursing**, Vol. 5, NO. 10, pp. 949-961.

20- Poots, A., & Cassidy, T. (2020). Academic expectation, self-compassion, psychological capital, social support and student wellbeing. **International Journal of Educational Research**, Vol. 99, pp. 1-9.

- 21- Raja, U., Azeem, M., Haq, I., & Naseer, S. (2020). Perceived threat of terrorism and employee outcomes: The moderating role of negative affectivity and psychological capital. **Journal of Business Research**, Vol. 110, pp. 316-326 .
- 22- Safavi, H., & Bouzari, M. (2020). How can leaders enhance employees' psychological capital? Mediation effect of person-group and person-supervisor fit. **Tourism Management Perspectives**, Vol. 33, pp. 1-9.
- 23- Shaharruddin, S. and Ahmad, F. (2015). The Influence of Job Autonomy on Organizational Cynicism: The Reliability Test. **International Journal of Research in Business Studies and Management**, Vol. 2, No. 11, pp. 91-100.
- 24- Shaharruddin, S. and Ahmad, F. (2016). Fighting- Cynicism in Organizations: The Role of Job Autonomy, **Journal for Studies in Management and Planning**, Vol. 2, No. 8, pp. 1-17.
- 25- Singh, Divya and Dixit, Varsha (2018). Organizational - Cynicism: A Literature Review. **International Journal of Management, Technology and Engineering**, Vol. 8, No. VII, pp. 1114- 1124.
- 26- Yildiz, E. (2017). The Effect of the Psychological Capital and Personality Characteristics of Employees on Their Organizational Commitment and Contribution to the Work: A Qualitative Research on Managers. **Journal of Management and Strategy**, Vol. 8, No. 4, pp. 34 - 46.

### 3/11 مواقع الإنترنت

- 1- <http://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm>