



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

**القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للعامل
في المؤسسة الجزائرية
- دراسة ميدانية ببلديات مقرات دوائر ولاية المسيلة -**

أطروحة معدة لنيل شهادة الدكتوراه نظام ل.م.د تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف:

أ.د. عبد الباسط هويدي

إعداد الطالب:

سعد بباح

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
لطيفة عريق	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	رئيسا
عبد الباسط هويدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
رايح بن عيسى	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	عضوا
محمد بن عمارة	أستاذ محاضر أ	جامعة بشار	عضوا
زهية دباب	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018 .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها.
06	تمهيد
07	أ. تحديد الإشكالية وصياغتها.
12	إ. فرضيات الدراسة.
13	إ. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها.
14	إ. أهداف الدراسة.
15	إ. مفاهيم الدراسة.
	إ. الدراسات السابقة.
21	1. الدراسات الأجنبية.
33	2. الدراسات العربية.
43	3. الدراسات المحلية.
54	4. موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة.
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: القوة التنظيمية في ضوء التراث السوسيوتنظيمي.
58	تمهيد
59	أ. محددات شرعية القوة التنظيمية في ظل المقاربات النظرية.
63	إ. المحددات السوسيوتنظيمية لعلاقات القوة التنظيمية.
65	1. النسق التنظيمي.
71	2. ممارسي القوة التنظيمية.
76	3. الفئات المنفذة.
82	4. البيئة.
86	إ. محددات عقلانية القوة التنظيمية.

86	1. فعالية نسق الاتصال الرسمي.
93	2. فعالية نسق اتخاذ القرار.
97	3. فعالية نسق الخدمات الاجتماعية.
102	IV. تحليل سوسيوتنظيمي لواقع القوة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
107	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مقارنة سوسيوتنظيمية للاحتراق الوظيفي.
109	تمهيد
110	I. الدلالة المفاهيمية في سياق التطور التاريخي للمفهوم.
120	II. الاحتراق الوظيفي في ضوء النماذج المفسرة.
120	1. نموذج حفظ الموارد.
123	2. نموذج متطلبات العمل-موارد.
125	3. نموذج شيرنيس.
128	III. محددات بناء الاحتراق الوظيفي.
129	1. محددات شخصية.
131	2. محددات وظيفية.
134	IV. متطلبات كبح آلية الاحتراق الوظيفي.
134	1. فهم تعقيد الظاهرة.
135	2. استراتيجية المواجهة.
138	V. المقاربة السوسيوتنظيمية للاحتراق الوظيفي في ظل أبعاد القوة التنظيمية.
138	1. نسق اتخاذ القرار وعلاقته بالاحتراق الوظيفي.
142	2. النسق الاتصالي الرسمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي.
145	3. نسق الخدمات الاجتماعية وعلاقته بالاحتراق الوظيفي.

147	VI. مناقشة تحليلية سوسيوتنظيمية لواقع الاحتراق الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.
154	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	
156	تمهيد
157	I. المنهج المستخدم.
157	II. مجالات الدراسة.
159	III. العينة.
159	1. المعاينة.
159	2. تحديد العينة.
161	3. الخصائص الديموغرافية والسوسيو-مهنية لأفراد العينة.
171	IV. أدوات الاستقصاء الميداني.
171	1. وصف الأدوات.
173	2. الخصائص السوسيومترية لأداة الاستمارة.
182	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج.	
184	تمهيد
185	I. قراءة تحليلية إحصائية لمتغيرات الدراسة.
194	II. اختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية.
228	III. النتائج العامة للدراسة.
234	اقتراحات وتوصيات.
235	خاتمة
241	قائمة المراجع
252	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يظهر القوالب المتدخلة في تكوين القوة التنظيمية.	50
02	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	123
03	جدول يبين التوزيع العمري لأفراد العينة.	124
04	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها.	125
05	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان عملهم.	126
06	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	127
07	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدخل.	128
08	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب حالتهم العائلية.	129
09	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	130
10	جدول يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	134
11	جدول يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر الاتصال الرسمي.	135
12	جدول يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر التحفيز باستخدام الخدمات الاجتماعية.	136
13	جدول رقم يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر اتخاذ القرارات.	137
14	جدول يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر الانهاك العاطفي.	138
15	جدول يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر اللإنسانية في التعامل.	139
16	جدول يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر تدني تقدير الانجاز.	139

144	جدول يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور الاتصال الرسمي.	17
145	جدول يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور الخدمات الاجتماعية.	18
147	جدول يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور اتخاذ القرار.	19
148	جدول يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات متغير القوة التنظيمية.	20
148	جدول يمثل ميزان ترجيح أوزان متوسطات مقياس ليكرت الخماسي.	21
149	جدول يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور الانهاك العاطفي.	22
150	جدول يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور اللإنسانية في التعامل.	23
151	جدول يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور ضعف تقدير الإنجاز الشخصي.	24
152	جدول يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات متغير الاحتراق الوظيفي.	25
152	جدول يمثل ميزان ترجيح أوزان متوسطات مقياس ماسلاك.	26
154	جدول يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية لقوة اتخاذ القرار والانهاك العاطفي.	27
154	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.	28
155	جدول يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية لقوة اتخاذ القرار واللإنسانية في التعامل.	29
156	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.	30
157	جدول يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية لقوة اتخاذ القرار واللإنسانية في التعامل.	31
157	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.	32

159	جدول يظهر مختلف قيم (R2) للعلاقة الخطية ما بين قوة اتخاذ القرار وكل من الانهاك العاطفي واللاإنسانية في التعامل وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.	33
162	جدول يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية لقوة الاتصال الرسمي والانهاك العاطفي.	34
163	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.	35
164	جدول يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية لقوة الاتصال الرسمي واللاإنسانية في التعامل.	36
164	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.	37
166	جدول يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية ما بين قوة الاتصال الرسمي وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.	38
166	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.	39
168	جدول يظهر مختلف قيم (R2) للعلاقة الخطية ما بين قوة اتخاذ القرار وكل من الانهاك العاطفي واللاإنسانية في التعامل وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.	40
172	جدول يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية بين قوة الخدمات الاجتماعية والانهاك العاطفي.	41
172	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.	42
173	جدول يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين اللاإنسانية في التعامل.	43
173	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.	44
175	جدول يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.	45
175	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.	46
177	جدول يظهر مختلف قيم (R2) للعلاقة الخطية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وكل من الانهاك العاطفي واللاإنسانية في التعامل وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.	47

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مختلف العوامل المتدخلة في بناء الاحتراق الوظيفي	102
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	123
03	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	124
04	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	125
05	توزيع أفراد العينة حسب البلدية	127
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	128
07	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	129
08	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	130
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	131
10	العلاقة الخطية ما بين قوة اتخاذ القرار والانهاك العاطفي	154
11	العلاقة الخطية ما بين قوة اتخاذ القرار واللإنسانية في التعامل	156
12	العلاقة الخطية ما بين قوة اتخاذ القرار وتدني تقدير الإنجاز الشخصي	158
13	العلاقة الخطية ما بين قوة الاتصال الرسمي والانهاك العاطفي	163
14	العلاقة الخطية ما بين قوة الاتصال الرسمي واللإنسانية في التعامل	165
15	العلاقة الخطية ما بين قوة الاتصال الرسمي وتدني تقدير الإنجاز الشخصي	167
16	العلاقة الخطية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية والانهاك العاطفي	172
17	العلاقة الخطية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية واللإنسانية في التعامل	174
18	العلاقة الخطية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وتدني تقدير الإنجاز الشخصي	176

الملخص:

تمثل المؤسسات بيئة تنظيمية حاضنة للتفاعلات الاجتماعية، ما يتيح انتظام العلاقات الاجتماعية، غير أن تداخل المحفزات، وأيضاً تباين الجماعات، يفسح المجال لتداخل، وربما لتعارض المصالح، سواء في الإطار التنظيمي الرسمي، أو في الإطار العلائقي الاجتماعي غير الرسمي. هذه الوضعية أتاحت للنظريات أن تتطور، وفي ضوءها، بدأت تطفو ظواهر تنظيمية، هيكلتها الاختلالات التطبيقية، لتبرز مظاهر عدم التوازن والتكامل، والذي لم تكن المؤسسات الجزائرية يوماً ببعيدة عنه، حيث إن التوظيف الخاطئ لمصادر القوة التنظيمية داخلها قد رتب تكاليف باهظة على الفئات المنفذة، فبرزت ظواهر تنظيمية سلبية متنوعة، يمثل الاحتراق الوظيفي إحداها.

هذا البحث الميداني يمثل مساهمة علمية تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة ما بين أبعاد القوة التنظيمية، ممثلة في: قوة اتخاذ القرار وقوة الاتصال الرسمي، وقوة الخدمات الاجتماعية (كميكانيزم شرعي للتحفيز)؛ وبين أبعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة في: الإنهاك العاطفي، اللإنسانية في التعامل، وتدني تقدير الإنجاز الشخصي؛ وذلك من خلال ما يراه العمال في المؤسسة الجزائرية.

وانطلاقاً من هذه الحثيات جاء موضوع هذا البحث متبلوراً في سؤال انطلاقة، مفككا إلى ثلاثة أسئلة فرعية تبحث في العلاقات الفرعية ما بين مختلف المؤشرات؛ ومن أجل معالجة هذا الموضوع، تم تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول.

ولأن كل دراسة ميدانية تقتدر إلى مدخل منهجي مناسب يضمن شروط موضوعية وهادفية الدراسة النظرية، فقد تم ضبط المجالات الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة الميدانية، ومن ثم المنهج المعتمد، وكذا تحديد شروط جودة المعاينة وموضوعيتها، والعينة وصدقيتها وتمثيلها، وأدوات جمع البيانات وكفايتها العلمية للإحاطة بكل جوانب الموضوع، مع اختبارات صدقيتها وثباتها، ثم استعمال الوسائط المناسبة لمعالجة البيانات.

وحيث أن المنهج الملائم للدراسة هو اختيار تحكمه طبيعة الموضوع وكذا المجتمع المدروس، فقد جاء المنهج الوصفي التحليلي من خلال استنطاق الواقع التنظيمي الميداني الإمبريقي، نظرا لقدرته المنهجية على تجاوز ظاهر الحال، والغوص إلى أعماق الظواهر لكشف الارتباطات العلائقية بين الظواهر ومختلف أبعادها.

ضم المجال المكاني جميع بلديات مقرات دوائر ولاية المسيلة البالغ عددها 15 دائرة، بينما شمل المجال الزمني فترتين تمثلان مرحلتين متساندتين، حيث خصصت المرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية بينما خصصت المرحلة الثانية للتطبيق الفعلي لأدوات جمع البيانات؛ أما المجال البشري فشمل جميع موظفي مصالح الحالة المدنية لبلديات مقرات دوائر ولاية المسيلة، بالجزائر، والبالغ عددهم 924 على مختلف مستوياتهم الوظيفية، واستقرت عينة الدراسة الفعلية عند 273 عاملا، أي بنسبة 29.5%، حيث تم استخدام العينة الطبقية المتناسبة بسبب سهولتها النسبية وإمكانية تطبيقها، وكفاءتها في جمع البيانات الصادقة ذات الصلة بالموضوع.

بعد تنفيذ خطوات جمع واسترداد البيانات الميدانية، تم معالجتها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم تقديم حوصلة للنتائج العامة للدراسة، والتي خلصت إلى تحقق جميع الفرضيات، مع تفسير الواقع العلائقي تفسيراً سوسيوتنظيمياً، متبوعاً بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

Summary:

The Institutions represent a regulatory environment that incubates social interactions, allowing the regularity of social relations. However, the interplay of motives, as well as the diversity of groups, allows the conflicts of interests both within the regulatory framework and in the personal context.

This situation has allowed theories to develop. While many organizational phenomena have begun to emerge. These structural imbalances have become apparent in order to highlight the imbalances and lack of complementarity inside the institutions.

The Algerian institutions have not been far from that, because the erroneous manipulation of organizational resources within them has placed considerable costs on the implementing groups. Various negative organizational phenomena had appeared, one of these phenomena is the organizational burnout.

This field research represents a scientific contribution, to shedding light on the relationship between the dimensions of organizational power, represented in: decision-making power, formal communication power, the power of social services (as a legitimate mechanism of motivation); and the burnout dimensions which are: emotional exhaustion, depersonalization, and the feelings of reduced personal accomplishment; through the sight of workers in the Algerian institutions.

The subject of this research paired with the problematic question, divided into three sub-questions that examine the sub-relations between the various indicators. In order to address this subject, this research divided into five chapters.

Each empirical study lacks a methodological approach, guaranteeing the objectivity conditions of the study; the approach of this study related to the nature of the subject as well as by the studied society. The analytical descriptive approach came through questioning the empirical field in the empirical field because of its methodological ability through its ability to overcome the phenomenon and to dive deep into phenomena to uncover the relational correlations between phenomena and their various dimensions.

The temporal, areal and human domains of the field study have been determined to determine the quality of sampling and the sample within the credibility of its representation.

The human domain included all civil service staff members in all headquarter municipalities of the 15 districts (dairas) of the wilaya (State) of M'sila, in Algeria.

The actual sample of the study was 273 workers (29.5%); the researcher used the stratified proportional sample, because of its ease and applicability, and its efficiency in collecting the relevant and real data.

The field data were processed, analyzed, and interpreted; the results were agreed with the hypotheses of the study, with an interpretation for the relations founded in the empirical sets, and followed by a set of recommendations and suggestions.

مُقَدِّمَةٌ

مُقَدِّمَةٌ

مهما اختلفت طبيعة المنظمات وتطورت، فإنها لن تستطيع الاستغناء عن الإنسان، فهي تمثل بيئة تنظيمية، وحاضنة تتيح للتفاعلات الاجتماعية أن تتواتر وتتنوع، وفي سيرورة هذه التفاعلات تنتظم العلاقات الاجتماعية، وتتداخل المحفزات، وأيضا تتباين الجماعات، فتتمايز داخلها إلى فئتين، فئة مسيطرة، مُسَيِّسَةٌ ومؤثرة، بيدها القوة والتحكم والسيطرة والقرار، وفئة أخرى فاعلة مسيطر عليها ومتأثرة، عليها الامتثال والطاعة والخضوع؛ وفي خضم تفاعل هاتين الفئتين تطور كل جهة من الآليات والوسائل والاستراتيجيات ما يضمن لها البقاء، ويعطي لكفتها الرجحان، كما تواجه ردود الفعل وتحمل العواقب، وبين هاته وتلك، تتعالى مطالب إلى كل فئة أن تتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية، وبدون ذلك فإنه يصبح من المتعذر على هذه المنظمات -باعتبارها أنساقا- القيام بوظائفها أو ممارسة نشاطها المرغوب فيه.

إن هذه الوضعية قد أتاحت للرؤى والنظريات أن تتطور، حيث وبالرجوع إلى صدمة الثورة الصناعية وما تولد عنها من نقلة نوعية في الرؤية العامة لمختلف الفئات المتفاعلة في الواقع التنظيمي، في فترة كانت عبارة عن مرحلة هجينة تحمل في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم المالك في ضوء الإرث الإقطاعي، مع محاولة ارتداء ثوب الحداثة تحت ضغط ظروف الفترة، وكنتيجة لتوسع المعارف والمهام الإدارية وتعددتها من جهة، وكذلك اتساع الأعمال وأنماطها من جهة أخرى، إضافة إلى أسباب أخرى غيرها، لفتت نظر الفئات المستغلّة إلى مساحة ما تملكه من هوامش للمناورة والسيطرة، وفرضت على الملاك وأصحاب الياقات البيضاء التخلي عن قيود النظريات الكلاسيكية في إطار واقع تنظيمي جديد، واقع يفرض

عليهم طلب الاستشارة والعون والمساعدة، بل وحتى المهادنة، لكي يضمنوا بقاء واستمرارية مؤسساتهم، ولو على حساب جزء من قوتهم المطلقة وسيطرتهم.

لقد فرض تعقد العمليات الإدارية والإنتاجية، وكذا الاتجاه إلى مضاعفة حجم المنظمات، وتعدد العلاقات، وكذا تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات مواصلة البحث، والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير، وهي أمور لا تتحقق إلا بوجود فئات متفاعلة واعية، مما فتح الباب أمام نوع جديد من التفكير التنظيمي، جعل من "العامل الإنسان" وحدته المعيارية التي يسعى للحفاظ عليها، بدلا مما كان سائدا من جعل "العامل الآلة" وحدة معيارية.

وفي ضوء هذه التطورات التنظيرية، والتفاعلات الإمبريقية، بدأت تطفو إلى السطح -شيئا فشيئا- ظواهر تنظيمية، هيكلتها الاختلالات التطبيقية، لتبرز مظاهر عدم التوازن بين ما هو عقلائي رشيد في نظر المُنظِّر المثالي، وبين ما هو واقعي ومقبول في نظر الفئات الفاعلة، لتحرك هذه الوضعية الجدلية ألقام الباحثين، وأفهام المنظرين بغية البحث عن حلول تلاؤمية، تكفل جسر الهوة ما بين الضفتين.

وفي الجزائر لم تكن المؤسسات يوما ببعيدة عن هذه الاختلالات والتجاذبات الإيديولوجية، سواء في قطاعها العام، أو في قطاعها الخاص؛ وسواء تم الاعتراف بها وبحثها، أم تم تجاهلها تحت غطاء شعارات طوباوية غير واقعية، هذه الاختلالات كانت ناتجة -في الأساس- عن التفاعل غير العقلاني بين الفئات المختلفة داخل تلك المؤسسات، "خاصة-كما يقول العياشي عنصر- في ظل تبني مناهج أبوية تحكم سريان القوة التنظيمية داخل المؤسسات، قوة قهرية تبلور نماذج "قوة" أبوية جنبا إلى جنب مع أشكال التسيير الحديث القائم على التaylorية والفوردية"، وكذا في إطار مبادئ فايول المتحكمة في منظومة بيروقراطية غير عقلانية ولا رشيدة.

إن الاستعمال الخاطئ والقهري لمصادر القوة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية قد رتب تكاليف باهظة في جانب الفئات الفاعلة، التي لم تجد أمامه -في الغالب- إلا الخضوع والاستسلام، فتنوعت التكاليف ما بين عبء أو غموض في الأدوار، وظلم في الأجور، وحرمان من المكافآت، وظروف عمل

غير مناسبة، وتجميد لمختلف مصادر القوة التنظيمية التي تصب في صالح العمال، وهي كلها أسباب تصب في خانة تفعيل آليات الاحتراق الوظيفي لأفراد تلك الفئات.

فالاحتراق الوظيفي ظاهرة تنظيمية تتغذى من الاختلالات المتزايدة والمزمنة لعلاقات القوة والسيطرة، التي تبلورها ثقافة تنظيمية هزيلة في جانبها العقلاني، متشعبة بإرث من التسيير البيروقراطي غير السليم، المرتكز على الآنية وقصر النظر، ومنطق إدارة الأزمات الراهنة، وسياسة "رجل المطافئ" في الاستجابة غير الموضوعية لتحديات البيئة التنظيمية والاقتصادية والسياسية؛ وبالتالي تستمر تغذية الانحرافات الراهنة من الانحرافات السابقة، بطريقة تعزز واقعا تنظيميا غير مريح لسريان علاقات تنظيمية سليمة، ومكرس لضغوط متواصلة على المستويات الهشة داخل الهرم التنظيمي للمؤسسات الجزائرية.

سوف نحاول من خلال هذه البحث الميداني أن نسلط الضوء على العلاقة الترابطية ما بين أبعاد القوة التنظيمية، ممثلة في: قوة اتخاذ القرار وقوة الاتصال الرسمي، وقوة الخدمات الاجتماعية (كميكانيزم شرعي للتحفيز)؛ وبين أبعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة في الثلاثية: إنهاك عاطفي، لإنسانية في التعامل، وتدني تقدير الإنجاز الشخصي؛ وذلك من خلال ما يراه العمال في المؤسسة الجزائرية.

ولمعالجة هذا الموضوع، تم تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول، هي:

الفصل الأول، وتناول الإشكالية واعتباراتها، حيث توزع ما بين ستة مباحث غطت: تحديد إشكالية

الدراسة وصياغتها، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة وأسباب اختيارها، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة.

والفصل الثاني ضم القوة التنظيمية في ضوء التراث السوسيوتنظيمي؛ وقد توزع على أربعة مباحث

هي: محددات شرعية القوة التنظيمية في ظل المقاربات النظرية، المحددات السوسيوتنظيمية لعلاقات القوة

التنظيمية، محددات عقلانية القوة التنظيمية، ثم تحليل سوسيوتنظيمي لواقع القوة التنظيمية في المؤسسة

الجزائرية.

أما **الفصل الثالث**، فتناول مقارنة سوسيوتنظيمية للاحتراق الوظيفي، وقد توزع على ستة مباحث كمايلي: الدلالة المفاهيمية في سياق التطور التاريخي للمفهوم، الاحتراق الوظيفي في ضوء النماذج المفسرة، محددات بناء الاحتراق الوظيفي، متطلبات كبح آلية الاحتراق الوظيفي، المقاربة السوسيوتنظيمية للاحتراق الوظيفي في ظل أبعاد القوة التنظيمية، وأخيرا مناقشة تحليلية سوسيوتنظيمية لواقع الاحتراق الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

وتناول **الفصل الرابع** الذي حمل عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية" المباحث الأربعة التالية: المنهج المستخدم، مجالات الدراسة، العينة، وصولا إلى أدوات الاستقصاء الميداني. واحتوى **الفصل الخامس** على عرض وتحليل وتفسير النتائج، حيث شمل مايلي: قراءة تحليلية إحصائية لمتغيرات الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية، متبوعا ببلورة للنتائج العامة للدراسة.

وبعده جملة اقتراحات وتوصيات.

ثم هناك **خاتمة**.

الفصل الأول:

الإشكالية واعتباراتها

تمهيد.

I. تحديد الإشكالية وصياغتها.

II. فرضيات الدراسة.

III. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها.

IV. أهداف الدراسة.

V. مفاهيم الدراسة.

VI. الدراسات السابقة.

1-الدراسات الأجنبية.

2-الدراسات العربية.

3-الدراسات المحلية.

4-موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة.

خلاصة.

مَهَيِّد:

لا بد لكل بحث جاد في منظور العلم أن ينطلق من أرضية صلبة تؤسس للخطوات المنهجية التي تتساقق وفقها مراحل البحث، فهي تمثل مجالا لتوضيح الدقة المنهجية والموضوعية لإشكالية الدراسة التي تشتمل على الطرح التصوري للموضوع، وهكذا يتم وضع الدراسة في إطارها العام من خلال تقييد منهجي يحدد إشكالية بحث متينة تحصر الموضوع من كل جوانبه، وتطرح مسارا متكاملا يوجه البحث في جميع مراحلها، ساندا كل ذلك بأهداف واضحة، مبرزاً أهمية البحث ومنطقاته، مستعينا بالإرث العلمي الذي يغذي توجهات البحث ويثري مادته، كل ذلك في إطار إجرائي ينفى عن حدود المفاهيم كل تداخل أو توهم، ضابطاً توجه البحث بفرضيات تحاول الإلمام أكثر بالعناصر التي تساعد على فهم العلاقات، فكل هذا الذي سبق يمثل الإطار المنهجي للدراسة النظرية التي سوف تشملها ثنايا الصفحات في هذا الفصل.

1. تحديد الإشكالية وصياغتها:

لقد أصبح من المعلوم أن تحقيق التنمية الشاملة في لا يعتمد على مجرد الإمكانيات المادية والتكنولوجية، بقدر اعتماده بالأساس على الإمكانيات البشرية، وعلى قدرة البنى التنظيمية على احتواء الموارد، وبالتالي توظيفها بفاعلية مثلى، فالعامل الأبرز -إذن- يبقى هو المساهمة التي يقدمها العاملون، حيث تكون هذه المساهمة غير ذات جدوى -أو لنقل دون الدرجة المطلوبة من الفعالية- إذا كانت البيئة التنظيمية غير محصنة ضد مختلف مظاهر القصور التي تهيكها الباثولوجيا التنظيمية.

المؤسسة بوصفها منظمة هي في الحقيقة نسق اجتماعي قبل أن تكون نسقا اقتصاديا، تتشكل من أفراد يختلفون في الحاجات والاهتمامات والقيم ومستويات الفهم والإدراك، ويحاول كل منهم تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته التي قد تكون أحيانا متعارضة مع الأهداف التنظيمية ومع حاجات ورغبات الآخرين، من أجل هذا كانت الحاجة ملحة إلى إمام أكبر بالقوة التنظيمية التي تهيكها مختلف التفاعلات البنوية- الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، وذلك بقصد تحليلها ووصفها وتفسيرها وتقييمها، ومن ثم تسخيرها حتى تكون قادرة على بسط النظام وتحقيق التكامل.

المنظمات تخضع وتوجد شبكات معقدة من ممارسات القوة التنظيمية لتحقيق مآربها، وفي كل منظمة نظام متوازن للقوة مستقر أو غير مستقر، ولكن المهم دائما أن هناك قوة¹، فالقوة تتغلغل في جميع مفاصل المنظمة، وتكاد تكون المحور الأساسي لجميع أنشطتها وتأثيرها، تكاد تُرى في جميع جوانب المنظمة، وحضورها يومي في جميع وحدات المنظمة².

¹- عبد السنار الصياح: تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية - دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 21، العدد 02، 1999، ص: 117.

²- منى علي زبيدة: أثر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، 2007، ص: 25.

إن القوة تعني إمكانية التأثير بنجاح على الآخرين، ويمكن تعريفها مبدئياً بأنها " القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين إلى الوجهة التي يرتضيها، وبالمقارنة بالتأثير الاجتماعي فإن القوة تعني القدرة على إحداث التأثير المرغوب على الآخرين"¹.

ولكي يتمكن الأفراد المهيكولون تنظيمياً من تحقيق أهدافهم سواء منها الشخصية أو التنظيمية فإنهم يلجؤون إلى استغلال موارد مختلفة للقوة التنظيمية، والتي تتنوع وتتباين مظاهرها، فهناك قوة المنصب بما تمنحه من صلاحيات رسمية تتضمن اتخاذ قرارات تؤثر في الآخرين، وهناك قوة الشخصية، وهناك قوة الخبرة، وهناك قوة التخصص وقوة الإقناع وقوة التأثير، وقوة القدرة على التحفيز بشقيه، وقوة الحلفاء والأنصار، كما هناك قوة المعلومات، والتي تمنح صاحبها حظاً أكبر في الاستفادة من الفرص، أو تجنب المشاكل وتجاوز المعوقات التنظيمية، أو إدارة الصراعات، أو في اتخاذ قرارات أكثر نضجاً وعقلانية، وهناك القوة السلبية المتمثلة في القدرة على شل المنظمة كما يحدث في الإضرابات، وبزيادة ما يمتلكه الفرد من قوة داخل المنظمة تزداد احتمالية نجاحه في تحقيق أهدافه سواء كانت تنظيمية أو شخصية².

إن استغلال الأفراد في المنظمة لمختلف مصادر القوة التنظيمية كفيل برفع قدرتهم على التأثير في الآخرين، على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل نحو أو ضد تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن ممارسة هذا التأثير وتعديل أو تغيير سلوك الأفراد بالاستناد إلى مصادر القوة التنظيمية المتمثلة على سبيل الاختيار لا الحصر في قوة اتخاذ القرار، وقوة المكافأة ممثلة في الخدمات الاجتماعية، وقوة التحكم في شبكات الاتصال التنظيمي الرسمية داخل المنظمة.

يؤدي الاستغلال غير العقلاني والرشيد لهذه المصادر من القوة التنظيمية إلى نتائج سلبية تؤثر بشكل مباشر على المورد البشري داخل المنظمة، ويعمل على تقاوم المشكلات التنظيمية، والتي يعد الاحتراق الوظيفي شكلاً من أشكالها.

¹- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ت: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص: 516.

²- عثمان حمود خضر: علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الصفاة، الكويت، 2005، ص: 146.

ومن هنا، فإن دراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي ما فتئت أهميتها تتزايد ومؤشراتها تتحدد لدى شريحة كبيرة من الباحثين والكتاب في الدول الغربية، وبشكل خاص في الولايات المتحدة الأمريكية، ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الطبية، ولكن أيضا في مجال التطوير الإداري، لأنه أضحي من المشكلات الإدارية المقلقة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملين في المنظمات سواء منها الحكومية أو غير الحكومية، ذلك أن الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في: الإنهاك العاطفي، وتدني الإنجاز، وفقدان العنصر الإنساني في التعاملات، يعتبر مؤشرا على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى الاختلال التنظيمي والانحدار، وأن يصيبها الفشل على المدى الطويل، وذلك كنتيجة للآثار السلبية التي يتركها على المنظمات وعلى العاملين بها، فعلى سبيل المثال، يزيد الاحتراق الوظيفي من تسرب العاملين ويكثر القلق وعدم الاستقرار، وتقل مرونة الأفراد في التعامل مع الآخرين، كما وتضعف العلاقات الإيجابية بين العاملين وينتشت التفكير مما يقلل من القدرة على التركيز والاسترخاء، ويضعف الالتزام الوظيفي (شيرنيس¹، ليدر & ماسلاك²)، وباختصار فإن استشراف ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهيمنته على سلوك عدد كبير من الأفراد يؤدي إلى زيادة التكاليف والأعباء التي تتحملها المنظمات، ويقود أيضا إلى التقليل من كفاءتها وفعاليتها وتدهور أدائها.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع للمنظمات، ولآثاره المترتبة عليها وعلى أعضائها فقد حظي باهتمام الباحثين في الدول الغربية خلال العقود الأربعة الماضية، ولكن الاهتمام به على المستوى العربي عموما، وعلى المستوى الوطني خصوصا قليل جدا، نظرا لأسباب موضوعية تتمثل أساسا في غياب مخابر البحث المتخصصة، وضعف تفاعل الجامعات مع محيطها الإقتصادي، إضافة إلى طبيعة النشاط الإقتصادي ذو الوظيفة الاحتوائية لمخرجات المجتمع، كآلية لتقسيم الربح البترولي، أكثر من كونه أنساقا تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، وبالتالي فندره الدراسات والأبحاث ذات الصلة تعتبر نتيجة مبررة سببيا، وهي بذلك تعتبر

¹- Cary cherniss: *Long-term consequences of burnout (An exploratory study)*, journal of organizational behavior, vol. 13, issue 1, 1992, p-p:1-11.

²- MICHAEL P. LEITER; CHRISTINA MASLACH: *The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment*, journal of organizational behavior, Vol. 9, issue 4, 1988, p-p: 305-307.

أول معيق لحركية الأبحاث العلمية حول هذه الظاهرة، سيما في تخصص علم الاجتماع؛ وتأتي هذه الدراسة لتسهم في زيادة التراث السوسيولوجي المتخصص، ولتعطي مزيدا من الاهتمام بهذا الموضوع، وذلك لما له من انعكاسات مباشرة على فعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة.

يقوم وجود المؤسسات الجزائرية واستمراريتها وكفاءتها على مدى كفاءة المورد البشري الذي ينتسب إليها، إذ أن أزمة المؤسسات الجزائرية تعود بالدرجة الأولى إلى إهمالها للفرد العامل، وهو ما نستشفه من خلال تتبع التغيرات التنظيمية التي مرت على المؤسسة الجزائرية، والتي تباينت معها مبادئ وتسميات كل مرحلة تنظيمية، "ليس من أجل التغيير الجوهرى والتحسين العميق... وإنما لتبرير الأزمات وإيجاد السبل التي يختفي وراءها المسيرون للسيطرة على تسيير المؤسسة، والتي غدت مسيرة بطرق وأساليب وأفكار كلاسيكية لها أثرها الواضح في الحد من فعالية أداء العاملين"¹ وهو ما يتضح من خلال سلبيات المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسات منذ الاستقلال وحتى اليوم، والتي ساهمت في تزايد حالات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين على اختلاف المراحل، يمكن ملاحظة أعراضها عند مراجعة التراث الأكاديمي ذا الصلة، ذلك أن عدم فعالية العوامل التنظيمية خلال هذه المراحل، وفي إطار المركزية والبيروقراطية الجامدة أدى إلى بروز الظواهر الاجتماعية السلبية داخل التنظيمات، هذه الظواهر التي ما هي في الواقع إلا أعراض مصاحبة للاحتراق الوظيفي.

ظهر التسيير الذاتي عقب الاستقلال حاملا معه مبدأ حق العامل في تسيير المؤسسة التي يشتغل فيها وذلك عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن الذي حصل هو أن مركزية الإدارة بدأت تبرز بوادرها، حيث كانت الإدارة المسيرة هي التي تفرض منطقتها، وكانت هي الأمر والنهي ولم يكن على العمال إلا التنفيذ، هذه الوضعية لم تسمح للعمال بالاستمرار في العمل المنتج، ومع مرور الوقت زاد تذمر العمال ونقص حماسهم للعمل، هذه الوضعية دفعت بالمسيرين إلى ضرورة تغيير التنظيم، فبدأت بذلك

¹- رضا فجة: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة (دراسة ميدانية مقارنة)، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص: 13.

مرحلة المشروع العام وظهرت خلاله بوادر مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي تجسد في بداية السبعينات، وعرفت هذه الفترة جملة من التناقضات الداخلية والخارجية التي صاحبت المؤسسة الاشتراكية طيلة فترة وجودها، هذه التناقضات كان لها انعكاساتها على العمال تجلت بالخصوص في انخفاض المردودية، وازدياد اللامبالاة والتبذير.

إن هذه الحالة من الاختلالات التي أضحت مميزة للسلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات الجزائرية ظلت ملازمة لهم حتى في المراحل اللاحقة، فمرحلة إعادة الهيكلة المالية والعضوية لم تحمل التغيير المنشود، بل زادت الطين بلة، واستمرت مظاهر الاحتراق الوظيفي تتجلى في كل جانب من جوانب السلوك التنظيمي للعاملين الجزائريين، وهو الأمر ذاته الذي طبع مرحلة استقلالية المؤسسات ومن بعدها الخصوصية وما تلاها، إلا أن الجديد الذي حملته المرحلة الأخيرة يتمثل في تنامي المؤسسات المنتمية للقطاع الخاص، فأصبح هناك قطاع عام استمرت فيه الوتيرة على ما كانت عليه في السابق، وقطاع خاص ظهرت فيه أسباب جديدة ضغطت في اتجاه تنامي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، هذه الأسباب ترتبط أساسا بضعف الرواتب، وكثرة ساعات العمل، والتجاوزات القانونية المختلفة التي يقع فيها المسيرين وأرباب العمل في حق العمال، أضف إلى ذلك غياب الأمن الوظيفي لدى شريحة عريضة من العاملين في هذا القطاع.

وانطلاقا من هذه الحثيات جاء موضوع هذا البحث ليتناول العلاقة بين القوة التنظيمية والاحتراق

الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، حيث تبلور سؤال الانطلاقة كالتالي:

هل للقوة التنظيمية علاقة بالاحتراق الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية؟

ولتضمن معالم الموضوع في سياقها المنهجي، ومن ثم المعرفي نبور الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد هناك علاقة لقوة اتخاذ القرار بالاحتراق الوظيفي لعمال المؤسسات الجزائرية؟
- 2- هل توجد علاقة ما بين قوة الاتصال الرسمي والاحتراق الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية؟

3- هل توجد علاقة ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين الاحتراق الوظيفي للعاملين في المؤسسة

الجزائرية؟

II. فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة دالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (اتخاذ القرار، الاتصال الرسمي، الخدمات الاجتماعية) بالاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الإنهاك العاطفي، اللإنسانية في التعامل، ضعف تقدير الإنجاز) للعمال في المؤسسة الجزائرية، عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

ويتفرع عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الجزئية التالية:

1- توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لقوة اتخاذ القرار بالاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لعمال المؤسسات الجزائرية، عند مستوى معنوية (0.05).

ويتفرع عن هذه الفرضية الجزئية، الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد هناك علاقة دالة إحصائية ما بين قوة اتخاذ القرار وبين الإنهاك العاطفي للعمال في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ب- توجد هناك علاقة دالة إحصائية ما بين قوة اتخاذ القرار وبين اللإنسانية في التعامل لدى عمال المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ج- توجد هناك علاقة دالة إحصائية ما بين قوة اتخاذ القرار وبين ضعف تقدير الإنجاز لدى عمال المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

2- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية ما بين الاتصال الرسمي داخل المؤسسة وبين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة للعاملين في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ويتفرع عن هذه الفرضية الجزئية، الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد هنالك علاقة دالة إحصائيا ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين الإنهاك العاطفي للعمال في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ب- توجد هنالك علاقة دالة إحصائيا ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين اللإنسانية في التعامل لدى عمال المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ج- توجد هنالك علاقة دالة إحصائيا ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين ضعف تقدير الإنجاز لدى عمال المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائيا ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة للعمال في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ويتفرع عن هذه الفرضية الجزئية، الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد هنالك علاقة دالة إحصائيا ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين الإنهاك العاطفي للعمال في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ب- توجد هنالك علاقة دالة إحصائيا ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين اللإنسانية في التعامل لدى عمال المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ج- توجد هنالك علاقة دالة إحصائيا ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين ضعف تقدير الإنجاز لدى عمال المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

III. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

تعد الأبحاث المرتبطة بالقوة التنظيمية نادرة نسبيا في الجامعات الجزائرية، وهو نفس الشيء الذي يقال عن الأبحاث في ظاهرة الاحتراق الوظيفي والتي تعد أندر، خاصة في المجال التنظيمي حسب علم الباحث، واقتصر من تناوله من الباحثين على جانب الصحة النفسية، مهملين بشكل كامل الآثار والمصادر المرتبطة أساسا بالمنظمة وبالبيئة والثقافة التنظيميتين.

لقد ظن بعض الباحثين -بحكم تخصصه- أن المكان الأنسب للحديث عن هذا الموضوع هو العلوم ذات العلاقة بالأمراض النفسية البحتة وليس بين العلوم الإدارية والتنظيمية، إلا أن كثيرا من الدراسات -خاصة منها الأجنبية- والتي تناولت هذا الموضوع أكدت أن للاحتراق الوظيفي -فضلاً عن بعض الأسباب النفسية- أسبابا تعود إلى الأنظمة الإدارية والممارسات التنظيمية المتبعة، وكما له آثاره السلبية على الجانب النفسي فإن له أيضاً آثاراً أكثر سلبية على أداء الموظفين وبالتالي على أداء المنظمة، وهو أمر لا بد من أخذه بعين الاعتبار.

إن المنظمات العاملة في كلا القطاعين الحكومي أو الخاص ليست بمنأى عن هذه الظاهرة، والتي ترتبط بشكل أساسي بسوء استخدام القوة التنظيمية -بمختلف أبعادها- في الأنظمة الإدارية المتبعة والسائدة.

انطلاقاً من هذه السياقات البحثية تبلورت لدى الباحث قناعة بأنه من الضروري أخذ العلاقة بين القوة التنظيمية وظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية بعين الاهتمام، وبالتالي إخضاعها للبحث الأكاديمي بغية بناء مقاربة منهجية سليمة تساعد على التناول التنظيمي السليم لها فجاءت هذه الدراسة الموسومة بـ " القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للعامل في المؤسسة الجزائرية" كمساهمة في الحركة العلمية والبحثية السوسيوتنظيمية والإدارية لعقلنة وترشيد القوة التنظيمية داخل المجال العيني للمؤسسة الجزائرية.

IV. - أهداف الدراسة:

إن سمة البحوث العلمية أنها بحوث هادفة، فكل بحث علمي إنما ينطلق لتحقيق أهداف ينشدها الباحث؛ ومن خلال الاطلاع على ما أثريت به خزانة التراث السوسولوجي من بحوث حول الاحتراق الوظيفي، عبر مساقات متعددة ونظريات متباينة، تثنى العلاقة المتزايدة ما بين العوامل التنظيمية وبين الاحتراق الوظيفي كظاهرة تنظيمية، وما ينجر عن هذه العلاقة من تأثيرات مباشرة على المؤسسة باعتبارها نسقا مصغرا، وكذا على المجتمع باعتباره النسق العام الداعم لهذا النسق الأصغر، ومن خلالها تتبين لنا

العلاقة الوثيقة للقوة التنظيمية -بشئى أبعادها ومصادرها- مع مختلف أبعاد الاحتراق الوظيفي، وذلك في الواقع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، خاصة منها في القطاع الذي يخدم الصالح العام؛ وانطلاقا مما سبق تتبلور لنا الأهداف التالية لهذه الدراسة التي بين أيدينا:

1. اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للمصالح العمومية محل الدراسة.
2. الوقوف على واقع القوة التنظيمية في القطاع العام من خلال الاطلاع على مصادرها الفعالة.
3. محاولة معرفة أهم مصادر القوة التنظيمية المستثمرة في المصالح محل الدراسة.
4. محاولة معرفة أهم الأسس التي تقوم عليها تلك المصادر.
5. الوقوف على الارتباطات العلائقية الموجودة بين مصادر القوة التنظيمية والاحتراق الوظيفي للعمال في المجال المكاني المذكورة.
6. معرفة العلاقة بين مختلف أبعاد القوة التنظيمية مع ما يقابلها من أبعاد الاحتراق الوظيفي المبينة خلال الدراسة.
7. محاولة إسقاط مختلف محددات بناء القوة التنظيمية في سياقها الكلي على الواقع التنظيمي في القطاع العام، وعلاقة تلك المحددات بمحددات بناء الاحتراق الوظيفي من خلال خصائص الفئات المسيّرة في تفاعلها مع الفئات المسيّرة داخل المؤسسة الجزائرية.

٧. مفاهيم الدراسة.

1- القوة التنظيمية:

لغة: تدور معاني مادة (ق و ي) في اللغة حول الطاقة، والقدرة، والجِد، والجوع، والفقر، والاحتباس، والخلاء؛ جاء في المصباح المنير: قَوِيٌّ يَقْوَى فَهُوَ قَوِيٌّ، وَالْجَمْعُ أَقْوِيَاءُ، وَالْإِسْمُ الْقُوَّةُ، وَالْجَمْعُ: الْقَوَى مِثْلُ غُرْفَةٍ وَغُرْفٍ، وَقَوِيٌّ عَلَى الْأَمْرِ، وَلَيْسَ لَهُ بِهِ قُوَّةٌ أَيْ طَاقَةٌ، وَالْقَوَاءُ بِالْفَتْحِ وَالْمَدِّ الْقَفْرُ، وَأَقْوَى صَارَ بِالْقَوَاءِ،

وَأَقْوَتْ الدَّارُ خَلَّتْ¹.

وقال ابن منظور: القوة من تأليف (ق و ي) ولكنها حملت على فُعلة فأدغمت الياء في الواو كراهية تغير الضمة والفِعالَةُ منها قَوِيَّةٌ ... ونقل عن ابن سيده: القُوَّةُ نقيض الضعف، والجمع: قُوَى وقُوَى، وقوله عز وجل: (يَا يَحْيَى خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ)² أي بِجِدِّ وَعَوْنٍ من الله تعالى ... وقد قَوِيَ الرجل والصَّعِيفُ يَفُوى قُوَّةً فهو قَوِيٌّ، وقَوِيَّتُهُ أنا تَقْوِيَّةٌ، وقاوِيَّتُهُ فَقَوِيَّتُهُ أي غَلَبَتْهُ³.

والتنظيمية نسبة إلى التنظيم من مادة (ن ظ م)، قال في لسان العرب النِّظْمُ: التَّأْلِيفُ، نَظَمَهُ يَنْظُمُهُ نَظْمًا ونِظَامًا، ونَظَمَهُ فَانْتَضَمَ وَتَنَظَّمَ، ونَظَمْتُ اللُّؤْلُؤَ أي جمعتُه في السِّلْكِ، والتتنظيُمُ مثله، وكلُّ شيء قَرَنَتْهُ بآخر أو ضَمَمَتْ بعضه إلى بعض، فقد نَظَمْتَهُ؛ والنِّظَامُ: ما نَظَمْتَ فيه الشيء من خيط وغيره؛ وفعلك النِّظْمُ والننظيُمُ، وهو في الأصل مصدر، والانتظام: الاتِّساق، وتَنَظَّطَمَتِ الصُّخُورُ: تلاصقت⁴.

اصطلاحاً:

- عرف "ماكس فيبر" القوة بأنها "احتمالية قيام شخص ما، في مركز وظيفي معين، بتنفيذ إرادته الخاصة على الرغم من مقاومة الطرف الآخر"⁵، هذا التعريف يعتبر الاتجاه الأقدم في سياق تطور مفهوم القوة التنظيمية.

- تناول داهل "Dahl" مفهوم القوة الوظيفية سنة 1957، حيث عرفها بأنها "قدرة فرد، أو قسم، أو وظيفة على عمل شيء ما كان ليتم لولاها"⁶.

- عند كانتر "Kanter" هي "القدرة على تحريك الموارد البشرية والمادية من أجل إنجاز هدف معين"⁷.

1 - أحمد بن محمد الفيومي: المصباح المنير، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1987، ص: 199.

2 - القرآن الكريم: سورة مريم، الآية: 12.

3- جمال الدين بن منظور: لسان العرب، الجزء 15، دار صادر، بيروت، ص: 206.

4- المرجع نفسه، الجزء: 12، ص: 578.

5- مؤيد سعيد السالم: القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، 2009، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 23.

6- Robert A. Dahl: The concept of power, Behavioral Science, the journal of the society for general systems research, Vol. 2, Issue 3, 1957, p:214.

7- Rosabeth Moss Kanter: Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review, vol.57, issue 4, 1979, p: 66.

- يرى فيفر "Pfeffer" أنها "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، القدرة على التأثير في مجرى الأحداث، وفي التغلب على المقاومة، وجعل الأفراد يفعلون أشياء لم يرغبوا أصلاً تعاطيها"¹.

والملاحظ أن هذه التعريفات - باستثناء داهل - ركزت على القوة كصفة شخصية في الأفراد تظهر من خلال علاقات ضيقة، وهذا القصور جعل هذه التعريفات محل انتقاد بسبب ضيق أفق نظرتها للقوة التنظيمية.

- لذا فقد توجهت الأعمال إلى تحديد مصادر هيكلية للقوة التنظيمية، تتجاوز القيد الشخصي الضيق، ونذكر من بين هذه الأعمال كل من: هينينغز "Hinings" وآخرين سنة 1971، وهيكسون "hickson" وآخرين سنة 1974، إضافة إلى سالنسيك "Salancik" وفيفر "Pfeffer" 1989، فقد حدد هؤلاء العلماء مصادر هيكلية لقوة الوحدات الفرعية لا تستند بالضرورة على العوامل الشخصية للأفراد، مؤكدين على أن القوة غير مرئية في المنظمة، وأن أقساماً إدارية معينة تصبح ذات قوة وتأثير أكبر داخل المنظمة"².

- إضافة إلى أن القوة التنظيمية "تتفرد بظاهرة هامة هي المرونة (تبعاً) لكيفية فهمها من كل شخص"³.

إجرائياً:

إن التعريفات السابقة تعطينا -إجمالاً- الخصائص والسمات الرئيسية المميزة للقوة التنظيمية، من خلالها يمكننا أن نعرف القوة التنظيمية تعريفاً إجرائياً بأنها "القدرة على تقبل الأفراد في مؤسسة ما، أن ينفذوا القرارات والأوامر الرسمية التي تصدر إليهم عبر مستويات الهيكل التنظيمي، من غير مقاومة؛ وتتشكل من ثلاثة أبعاد هي: قوة اتخاذ القرار، قوة المكافأة، قوة الاتصال الرسمي".

2- الاحترق الوظيفي:

لغة: الاشتقاق العربي لكلمة الاحترق الوظيفي وكذا استعماله اللغوي يختلف عن اشتقاق التعبير "burnout" في اللغة الإنجليزية التي ترجم منها المصطلح.

¹- Jerry Pfeffer: *understanding power in organizations*, California Management Review, 1992, Vol. 34, issue 2, p-p: 45-47.

²- مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص: 24.

³- دليلا ساكري: *تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية*، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، جامعة باتنة، 2005، ص: 8.

جذر الكلمة يتشكل من ثلاثة حروف (ح ر ق)، والحرَق بالتحريك النار، واحترق الشيء اشتعلت فيه النار حتى أنت عليه، فهو مُحترق¹.

و"الوظيفي" نسبة إلى الوظيفة، وهي مشتقة من الأصل: (و ظ ف)، جاء في المعجم الوسيط: الوظيفة هي ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين، وتأتي بمعنى الخدمة المعينة².

اصطلاحاً:

- عرفه فرودنبجر "freudenberger" سنة 1974، حيث ذكر أن "الاحترق الوظيفي ينتج كرد فعل على المتطلبات والأعباء الزائدة والمستمرة الملقاة على عاتق الفرد"³.

- في حين أن كريستينا ماسلاك "Christina Maslach" في سنة 1976، عرفت الاحتراق الوظيفي بأنه "عَرَض يصيب الفرد نتيجة الحمل الزائد والضغط المستمر والمتكرر، مما يفقده المشاعر العاطفية تجاه العملاء؛ وقد اعتبرت هذه الظاهرة مرتبطة بمرض واضطراب نفسي لدى الفرد العامل"⁴، فهذا التعريف الذي قدمته ماسلاك أشار إلى الأثر المتعدي إلى العملاء الذي ينتج عن الاحتراق الوظيفي للفرد.

- وقدمت سنة 1982 مفهوما للاحتراق الوظيفي يتألف من ثلاثة أبعاد هي: الإجهاد النفسي، وتبدل المشاعر، ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي.

- أما غولومبوسكي "Golembiewski" في سنة 1987، فقد ذكر عن الاحتراق الوظيفي أنه مجموعة مظاهر نفسية وسلوكية وجسمية، تتمثل في انخفاض الرغبة في العمل، والأداء المنخفض، والفعالية المتدنية، إضافة إلى التقييم المتدني للرضا والمشاركة، مع وجود الحاجة لدى الفرد للمساندة الاجتماعية من الآخرين⁵.

- كما وقدم كل من علي عسكر، وأحمد عبد الله سنة 1988 تعريفا للاحتراق الوظيفي بأنه "حالة تتضمن

¹- جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، الجزء:10، دار صادر، بيروت، لبنان، ص: 41-43.

²- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الطبعة 04، 2004، مكتبة الشروق الدولية، جمهورية مصر العربية، ص: 1042.

³ - Herbert freudenberger: Staff burnout, journal of social issues, V:30, USA, 1974, p: 159.

⁴ - Ahola k. & Hakan J.: job strain, burnout and depressive symptoms: perspective study among dentists, journal of affective disorders, 104, 1-3, 2007, USA, p: 105.

⁵- Golembewski et al.: Some effects of multiple OD interventions on burnout and worksite features, journal of applied behavior science, Vol.23, issue 3, USA, 1987, p: 296.

التغييرات السلبية في العلاقات المهنية بين الفرد والآخرين، بسبب الضغوط التي يتعرض لها الفرد في العمل خاصة في المهن الاجتماعية حيث يكثر التعامل البشري فيها مقارنة بباقي المهن¹.

- أما كونسيني "Consini" وآخرون سنة 1996، فيعرفونه بأنه "عبارة عن وصف لحالة تنتج عن زيادة مطالب العمل، وعدم المساندة، وعدم القدرة على الوفاء بالمطالب الموكلة للفرد، وكذلك انخفاض مستوى العمل عن قدرات العامل، وسوء توظيف القدرات بما ينجم عنه اضطرابات نفسية، بل يؤدي للصراع الزوجي الأسري، ويترتب عليه عدم جودة الأداء، والتغيب عن العمل، والإعياء العاطفي، والاضطرابات السيكوسوماتية، وتبدل المشاعر، ويمكن أن ينتج عن أسباب بيئية أو شخصية"².

إجراءات:

الاحترق الوظيفي ظاهرة تنظيمية ذات طبيعة نفسية اجتماعية تصيب العامل نتيجة لعلاقات القوة التنظيمية الرسمية داخل التنظيم، وهو يتمثل في ثلاثة أبعاد هي: الإنهاك العاطفي، عدم تقدير الذات، وعدم الإنسانية في التعامل.

3- الإنهاك العاطفي: هو ضعف الروح المعنوية، وفقدان الاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاد كل طاقات العامل، تحدث حالة الإنهاك العاطفي للموظفين في العادة بسبب المتطلبات المفرطة من قبل الجمهور الذي يتلقى خدماته؛ ويعكس مصطلح الإنهاك العاطفي فرضا أساسيا مهما لباحثي ظاهرة الاحترق فهو متصل إلى حد كبير بشاغلي الوظائف الذين يتطلب عملهم انغماسا كبيرا في العمل³.

4- الإنسانية في التعامل: هو النزوع نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين من الخدمة الذين يتعامل معهم العامل، سواء كان هؤلاء المستفيدين من داخل المنظمة أو من خارجها؛ ويعني فقدان العنصر الإنساني في التعامل: معاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر، وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة

1 - حسام علي: الإنهاك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنيا، مصر، 2008، ص: 29.

2- Consini R.: concise encyclopedia of psychology, john wiley & sons, NY, 1996, p:118.

3- Christina MASLACH, Susan E. JACKSON: The measurement of experienced burnout, JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR. Vol. 2, 1981, p: 109.

والتشاؤم، وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل وكذا للمستفيدين وللمنظمة ككل، كما يتسم الموظف في هذه الحالة بالبرود، وعدم المبالاة¹.

5- **تدني الإنجاز الشخصي:** الميل نحو تقويم الذات تقويماً سلبياً، وشعور الأفراد من خلاله بالفشل، وكذلك تدني إحساسهم بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لأعمالهم أو تفاعلهم مع الآخرين؛ ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل².

6- **اتخاذ القرار:** هو اختيار لبدل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة³، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم⁴.

7- **الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى⁵، ويمكن أن يتم من الأسفل إلى الأعلى، أو على المستوى الأفقي، فهو يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة⁶.

8- **الخدمات الاجتماعية:** هي جميع الأعمال أو الإنجازات التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العمال مادياً ومعنوياً عن طريق تكملة لأجر العمل، في شكل خدمات في مجال الصحة والسكن والثقافة والتسليّة، وبصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف تسهيل الحياة اليومية للعامل وأسرته⁷.

1- Christina Maslach, ayala pines: **The Burn-Out Syndrome in the Day Care Setting**, childcare quarterly, Vol.6, 2, 1977, p-p: 101-102.

2- Cynthia L. Cordes, Thomas W. Dougherty: **A Review and an Integration of Research on Job Burnout**, The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4, 1993, p-p: 623-624.

3- رحيب حسين: **أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية**، مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011، ص: 13.

4- إبراهيم بدر شهاب: **معجم مصطلحات الإدارة العامة**، دار البشير، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1998، ص: 17.

5- عمر وصفي عقيلي: **الإدارة أصول ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص: 404.

6- عبد المعطي محمد عساف: **السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 221.

7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: **الجريدة الرسمية**، العدد 20، السنة 29، بتاريخ: 1982/05/18، ص: 1045.

9- **المؤسسة الخدمية**: هي هيكل منظم لقدرات خاصة بغية تقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع¹.

10- **البلدية**: هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون، وهي تساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن، وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه².

11- **الولاية**: هي الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة، وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطن، كما يمكنها إنشاء مصالح عمومية للتكفل باحتياجات المواطن، وتضمن له الاستمرارية والتساوي في الانتفاع، شعارها: "بالشعب وللشعب"، تحدث بموجب القانون، ولها هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي، والوالي³.

12- **الدائرة**: هي تقسيم إداري تابع للولاية، لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا بالاستقلال المالي، تضم مجموعة من البلديات، تستمد وجودها القانوني من وظيفة رئيس الدائرة، حيث أن رئيس الدائرة يعتبر أحد الأجهزة التابعة لسلطة الوالي⁴.

VI. الدراسات السابقة:

1. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

* - اسم المؤلف: كاترين فيرارا (Katherine Ferrara).

* - عنوان الرسالة: "COMBATING EMPLOYEE BURNOUT IN LONG-TERM CARE".

"مكافحة الاحتراق الوظيفي للعاملين في وظائف الرعاية طويلة الأمد".

1- عبد السلام أبو قحف: التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 1998، ص: 77.

2 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: قانون البلدية، العدد: 37، السنة: 48، 2011، المواد: 1-5.

3 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: قانون الولاية، العدد: 12، السنة: 49، 2012، المواد: 1-8.

4 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها، العدد: 48، السنة: 31، 1994، المادة: 2.

*- **طبيعة الرسالة:** أطروحة دكتوراه، مدرسة التربية، جامعة كولورادو، و م أ، ربيع 2013.

*- **عينة الدراسة:** أجريت هذه الدراسة في 3 منشآت منفصلة للرعاية طويلة الأجل؛ حيث كان في جميع المرافق ما لا يقل عن 30% من المقيمين من المصابين بشكل من أشكال الاضطراب العقلي بما في ذلك إما مرض عقلي خطير أو الخرف؛ في الأصل كانت الباحثة تأمل في مشاركة 30 مشاركًا على الأقل في كل مجموعة، ولكن بعد الانتهاء من الدراسة، وبسبب صعوبات في التمويل، كان هناك ما مجموعه 22 مشاركًا للمجموعة التجريبية و9 لمجموعة المقارنة المدرجة.

*- **ملخص الأطروحة:** يعد احتراق الموظف في الرعاية طويلة الأجل مصدر قلق متزايد بسبب تغيير التركيبة السكانية للأفراد المقبولين في دور رعاية المسنين في الولايات المتحدة؛ حيث شهدت الأخيرة زيادة في عدد القبول في دور رعاية المسنين، والتي تشمل المصابين بالخرف أو بشكل من أشكال المرض العقلي الكبير، بالإضافة إلى وجود نوع من الاضطراب العقلي، وأكثر من نصف هؤلاء الأفراد لديهم نوع من السلوكيات الصعبة مثل العدوان اللفظي أو الجسدي، هذا الواقع يقابله نقص في التدريب الكافي للموظفين في هذه البيئات لرعاية هؤلاء السكان، ويمكن أن يسهم نقص التدريب وضعف مهارات التعامل مع إدارة الضغوط في ظهور الاحتراق الوظيفي، ويمكن أن يكون له آثار ضارة على المنظمة والفرد العامل، وكذا على المقيمين الذين يستفيدون من الخدمة.

تم تصميم الدراسة بحيث تؤدي التدخلات القائمة على المهارات الثماني المستمدة من الأساس العلاجي الإدراكي للسلوك المعرفي إلى تثقيف الموظفين حول مهارات إدارة الإجهاد، وإدارة سلوكيات المستفيدين الصعبة بفعالية، بحيث تم تنفيذ التدخل القائم على المهارات في ثماني جلسات لثلاث دور رعاية مسنين مختلفة، والتي كان لديها حد أدنى من السكان المقيمين 40%، مع شكل من أشكال الاضطراب العقلي كتحخيص؛ استخدمت هذه الدراسة تصميم مجموعة مقارنة / اختبار بعد الاختبار القبلي، وتم تحليل الدرجات المتغيرة على أدوات جمع البيانات لتحديد تأثير التدخل على مستوى الإرهاق على الموظفين، وكذلك على مستوى المعرفة بتقنيات إدارة السلوك، لمجموعة التدخل فقط.

* - تساؤلات الدراسة: كانت هناك خمسة أسئلة بحث لتوجيه الدراسة.

- سؤال البحث رقم 1: (أ) هل كان هناك فرق في تغير مستوى الاحتراق الوظيفي ما قبل وبعد الاختبار البعدي بين المجموعة التجريبية والضابطة؟ (ب) هل كان هناك تغير في مستوى نموذج الإرهاق في المجموعة التجريبية بين ما قبل الاختبار وبعد الاختبار؟

- سؤال البحث رقم 2 هو: هل كان هناك تغيير في مستوى المعرفة حول تقنيات إدارة السلوك الفعالة بين المشاركين في المجموعة التجريبية، مقارنة قبل وبعد الاختبار؟

- سؤال البحث رقم 3: (أ) هل كان هناك فرق في التغيير قبل وبعد الاختبار في تواتر التغيب والتأخر بين المجموعة التجريبية والضابطة؟ (ب) هل كان هناك اختلاف في تواتر التغيب والتأخر في المجموعة التجريبية من قبل وبعد التدخل الأسبوعي القائم على المهارات؟

- سؤال البحث رقم 4 هو: هل كان هناك اختلاف في تغير عدد حالات إساءة التعامل مع المقيمين بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة ما بين قبل وبعد التدخل الأسبوعي القائم على دعم المهارات؟

- سؤال البحث رقم 5 هو: هل كان هناك اختلاف في تواتر حالات الاستشفاء النفسي للمقيمين بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة ما قبل وبعد التدخل الأسبوعي في دعم المهارات؟

* - النتائج:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والمقارنة على درجات التغيير المتعلقة بمستوى الاحتراق الوظيفي، ومع ذلك كان هناك وفرة كبيرة في معرفة تقنيات إدارة السلوك من مرحلة ما قبل التدخل.

البنى الأخرى القابلة للقياس والتي تعتبر من خصائص الإرهاق تشمل التأخر والغياب، حيث كان هناك انخفاض كبير في تواتر التغيب مقارنة بما قبل التدخل في المجموعة التجريبية، بينما لم يكن هناك تغيير كبير في جهة التأخر.

تم إجراء تقييم المشارك للمشاركين في المجموعات التجريبية، أشارت نتائج تقييم المشارك إلى أن المشاركين

لديهم خبرة إيجابية في التدخل، وشعر المشاركون بزيادة في مستوى الاتصال والدعم من زملاء العمل وزيادة المعرفة حول كيفية الرعاية الفعالة للمقيمين الذين يعانون من السلوكيات الصعبة.

قد يكون طول مدة التدخل قصيرًا جدًا لتحقيق النتائج المرجوة من انخفاض ملحوظ في مستوى الاحتراق الوظيفي، حيث كشفت التقييمات أن غالبية المشاركين كانوا يفضلون المزيد من الوقت للتدخل.

تم تصنيف غالبية المشاركين في المجموعة التجريبية على أنهم موظفون في الرعاية غير المباشرة، ضموا أعضاء في الأنشطة والخدمات الاجتماعية ومكتب العمل.

الدراسة الثانية:

* - اسم المؤلف: تازيا لاونيتا هيلتون (Tasia Lawnetta Hilton).

* - عنوان الرسالة: "Effect of Burnout and Organizational Commitment on the

Turnover Intention of Clinical Laboratory Employees in Florida"

"أثر الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي على نية دوران العمل عند عمال المختبرات الطبية في فلوريدا".

*-طباعة الرسالة: أطروحة دكتوراه، الخدمات الصحية، جامعة والدين، و م أ، أوت 2015.

* - ملخص الأطروحة: من منطلق ملاحظة النقص الكبير الذي يشهده مجال علوم المختبرات الإكلينيكية

في العمال المؤهلين مهنيًا، ولأن ممارسي الرعاية الصحية يعتمدون على نتائج الاختبارات المعملية للمساعدة

في تشخيص وعلاج المرضى، وبسبب نظرة استشرافية تحتم التعامل مع الحاضر لمواجهة النقص المستقبلي

في القوى العاملة في المختبرات، جاء هذا البحث من جملة بحوث محدودة حول العوامل التي تؤثر على

نية دوران العمل عند موظفي المختبرات السريرية؛ ووفقًا لذلك، فإن أسئلة البحث لهذه الدراسة صممت

لفحص تأثير الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي على نية دوران العمل عند موظفي المختبرات في ولاية

فلوريدا، بحيث تم استخدام تصميم لفحص العلاقة بين كل من الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي مع نوايا

دوران العمل.

***- العينة والمعالجة الاحصائية:**

تكونت عينة الدراسة من 184 فردا، تم انتقاؤهم عشوائيا من ضمن فئة ضمت مديري المختبرات الطبية المرخصة والمشرفين، الفنيين والتقنيين الموظفين في المختبرات الطبية في ولاية فلوريدا الأمريكية. أدوات جمع البيانات شملت: الاستبيان الديموغرافي، Maslach Burnout Inventory - مسح عام، واستبيان قياس الالتزام التنظيمي.

تم استخدام الانحدار الخطي واختبار ANOVA لفحص العلاقات بين المتغيرات.

***- تساؤلات الدراسة:** كانت هناك خمسة أسئلة بحث لتوجيه الدراسة.

***- النتائج:** كشفت النتائج عن علاقات تنبؤية كبيرة بين الاحتراق الوظيفي ونية دوران؛ وبين الالتزام التنظيمي ونية دوران، العمر والاحتراق الوظيفي، والالتزام التنظيمي ونية دوران العمل بين موظفي المختبرات السريرية في ولاية فلوريدا.

- الآثار المحتملة للتغيير الاجتماعي الإيجابي من هذه الدراسة يشمل خفض معدل دوران العمل بين الموظفين عن طريق التوصية بالسماح لمديري المختبرات بإنشاء استراتيجيات من شأنها أن تقلل الاحتراق الوظيفي وتزيد الالتزام التنظيمي، وبالتالي تقليل نية دوران العمل.

الدراسة الثالثة:

***- اسم المؤلف:** ناتالي فريمونت (Nathalie Fremont).

***- عنوان الرسالة:**

Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ?

(Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités et élaboration d'un modèle)

" ما هي العوامل المفسرة للاحتراق الوظيفي والرفاهية الذاتية؟ المحددات النفسية والاجتماعية والتنظيمية

للمديرين ذوي المسؤوليات، وتطوير نموذج".

*- **طبيعة الرسالة:** أطروحة دكتوراه، علم نفس العمل والمنظمات، جامعة ليل 3، فرنسا، جانفي 2013.

*- **ملخص الأطروحة:** كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التحقق من صحة نموذج صحي نفسي للعمل بين المديرين، عبر منظور ثنائي الأبعاد، وقد تم اختيار وتغطية مفهوم الصحة النفسية في العمل عبر ثلاثة مفاهيم: قوة العدالة التنظيمية، الدوافع المرتبطة بالعمل، والدوافع الشخصية؛ حيث أظهرت الاستنتاجات تشابها معينا على مستوى التحليلات المختلفة التي أجريت.

*- **عينة الدراسة:** تشكلت العينة من 163 إطارا، تطوعوا للبحث، من بينهم 53 امرأة، يتوزعون على خمسة مدن فرنسية (بما فيها باريس وضواحيها)، تراوحت أعمارهم ما بين 23 و 65 سنة، متوسط مدة عملهم في المؤسسة 10 سنوات، المؤسسات تنشط في 19 ميدانا مختلفا كلها على علاقة بالصحة والنشاط الاجتماعي.

*- **فرضيات الدراسة:**

1- العدالة في العلاقات بين الأشخاص ترتبط سلبيا مع الاحتراق الوظيفي للإطارات.

2- يوجد ارتباط سلبى ما بين العدالة الاجرائية والاحتراق الوظيفي.

3- ترتبط العدالة التوزيعية سلبيا مع الاحتراق الوظيفي.

4- العدالة المعلوماتية مرتبطة ارتباطاً سلبياً بالاحتراق الوظيفي.

5- يرتبط الدعم الاجتماعي سلبيا مع الاحتراق الوظيفي.

6- يجب وجود علاقة إيجابية بين العصابية والإرهاق لدى المديرين التنفيذيين.

7- التوافق يرتبط عكسيا مع الاحتراق الوظيفي للمديرين التنفيذيين.

8- نفترض وجود علاقة إيجابية بين الانطواء والاحتراق الوظيفي للمديرين التنفيذيين.

9- من المتوقع وجود علاقة سلبية بين الوعي والاحتراق الوظيفي للمديرين التنفيذيين.

10- من المتوقع وجود علاقة سلبية بين احترام الذات والاحتراق الوظيفي للمدراء التنفيذيين.

11- يتجاوب الدعم الذي يتلقاه الإطار من الزملاء علائقيا مع مختلف أنواع العدالة والاحتراق الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، وبناء الإدراك الحسي الذي يشير إلى الطريقة التي يتلقى بها الموظف الراتب الذي يتقاضاه من شركته، وقد تم تحليله من خلال التحقق عبر الأخذ في الاعتبار الأشكال الأربعة (التوزيعية والإجرائية والعلاقات بين الأشخاص والمعلومات) من العدالة والاحتراق؛ حيث أظهرت النتائج ارتباطا بين مختلف أبعاد العدالة الإجرائية والاحتراق، ووجدت علاقة سلبية بين العدالة الإجرائية والاحتراق، ويشار فيما يتعلق بالصلة بين العدالة بين الأشخاص والاحتراق أنه يرتبط بعدة عوامل منها: عدد الكوادر، ومقدار الاحترام والأدب، وحتى الكرامة كعوامل للإرهاق.
- قوة مناخ العدالة يعطي القدرة على التنبؤ بمستوى الإرهاق.
- عدالة المعلومات لا تتدخل في الانحدار لشرح الاحتراق الوظيفي.
- العدالة المعلوماتية تشير إلى جودة المعلومات المستخدمة لشرح طريقة اتخاذ القرارات، ودقة التفسيرات المقدمة، والمكافآت المستلمة؛ وهو محفز رائد لصحة الأفراد في جميع الفئات الاجتماعية المهنية.
- هذا الشكل من العدالة يشير إلى التصورات وردود الفعل نحو التعويضات الواردة بعد تخصيص الموارد مع حقيقة ما ينبغي استحقاقه حسب اعتقاد الموظفين، وعلى أساس المقارنة مع الآخرين.
- العدالة التوزيعية مرتبطة ارتباطاً سلبياً مع الصحة بشكل عام، والاحتراق الوظيفي على وجه الخصوص، وحسب هذه الدراسة فهي لا تشكل مشكلة بالنسبة للكوادر نظرا للدخل المرتفع نسبيا، ولكن قد تطرح على مستوى المكافآت الإضافية عند مقارنتها بما يحصل عليه المسؤولون التنفيذيون الآخرون.
- فيما يتعلق بالدوافع المتعلقة بالعمل والاحتراق الوظيفي: تأثير المتطلبات المهنية العالية، المقابلة لعبء العمل، مرتفع على الإجهاد والانهاك، وكذا خط صنع القرار، أي السيطرة على العمل، هو مفهوم مرتبط بإدارة العمل من قبل المنظمات بدلا من الإدارة الاستبدادية، ويمكن إضافة الدعم الاجتماعي، والذي تم الاعتراف به كعامل آخر للصحة.
- يرتبط عبء العمل نفسه بشكل إيجابي مع درجة احتراق وظيفي عالية؛ كلما زاد عبء العمل وقلت

مساحة المناورة في اتخاذ القرارات عند العمال، كلما زادت معاناتهم من الاحتراق الوظيفي.

- الدوافع الشخصية والاحتراق الوظيفي: تم أخذ العصابية في الاعتبار كعامل يشترك في التباين مع الاحتراق الوظيفي، العصابية تنتبأ على جميع الأبعاد الثلاثة لمقياس ماسلاك الثلاثي، بعد خمسة إلى ستة أشهر؛ وهي مرتبطة أكثر مع الانهك العاطفي.

- احترام الذات والاحتراق الوظيفي: أظهرت التحليلات الارتباطية أنه الأقوى ارتباطا مع الاحتراق الوظيفي، وهو يرتبط ارتباطا وثيقا مع الدعم من الزملاء، تشير الدراسة إلى أن دعم الزملاء ودعم التسلسل الهرمي يؤثران بشكل كامل على تأثير قرار اتخاذ القرار على الإرهاق.

- دعم الزملاء يؤثر بشكل جزئي على فعالية تقدير الرفاهية الذاتية، حيث يجب النظر في الدعم هنا من وجهة نظر كمية، أي المبلغ، العلاقات، مرفقات الفرد؛ بحيث يدرك الفرد أن الأشخاص المحيطين به يجلبون له الدعم والمساعدة، وأن الدعم متاح عند الحاجة؛ ويتم النظر إلى الدعم هنا عمليا (تقديم المساعدة)، وعاطفيا (التشجيع)، واتصاليا (إعطاء معلومات مفيدة)؛ كل هذه النتائج تدعم فكرة سياسة العلاج العادل، وسياسة الوصول إلى المعلومات، وفعالية الاتصال داخل المنظمة من أجل منع الاحتراق، بحيث يكون على الشركة تشجيع الدعم بين الزملاء حتى تكون تصورات المعلومات والعدالة الإجرائية فعالة في منع الاحتراق الوظيفي.

- تلبية الاحتياجات الأساسية وعلاقتها بالرفاهية الذاتية والاحتراق الوظيفي: أساليب الرقابة ترتبط بحكم الأفراد (التقييم الذاتي) على العوائد مقابل الكفاءة والانتماء الاجتماعي، كما ترتبط بتعزيز تطوير الدوافع الجوهرية، وبالتالي تحسين جودة الحياة في العمل.

الدراسة الرابعة:

المؤلف: ماري كلود هاشي ميرون "Marie Claude Haché Miron"

العنوان: "عبء العمل وتطور الاحتراق الوظيفي"

"SURCHARGE DE TRAVAIL ET DÉVELOPPEMENT DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : examen du rôle modérateur de l'autonomie et de la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique

نوع العمل: أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة شيربروك "Sherbrooke"، كندا، جويلية 2013.

الملخص:

انطلقت الدراسة من ملاحظة أنه في العقود الأخيرة، أدت عولمة الأسواق وزيادة القدرة التنافسية وتطوير تكنولوجيا المعلومات إلى تغييرات عميقة وتعطيلات للمنظمات الكندية وبالأخص في مقاطعة كيبيك، حيث طغت تبعا لهذه التغييرات السريعة عواقب وخيمة على الصحة النفسية للموظفين.

ركزت الدراسة على العوامل التنظيمية التي لها علاقة بمشاكل الصحة النفسية للموظفين داخل إطار العمل في مقاطعة كيبيك، حيث شهدت الشركات، بما في ذلك الجامعات، ارتفاعاً مثيراً للقلق في تواتر المشاكل الصحية النفسية وخاصة الاحتراق النفسي، حيث تسببت العوامل التنظيمية في حدوث خلل مزمن بين المطالب المفروضة على الفرد (عبء العمل) والموارد المتاحة للمنظمة، حيث خلصت الباحثة إلى أن وجود الموارد، وإدراك وجود استقلالية في الإدارة، والعلاقة بين المدراء والموظفين؛ يمكن أن يعدل الارتباط بين المتطلبات الوظيفية والاحتراق الوظيفي.

تم تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة من أجل تحقيق الهدف من هذه الرسالة هو دراسة دور متغيري الاستقلالية المدركة، والعلاقة بين المدراء والموظفين؛ في العلاقة بين العبء الكمي الزائد في العمل وتنامي الاحتراق الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

- 1-توجد علاقة بين الحمل الزائد في العمل وبين الاحتراق الوظيفي.
- 2-توجد علاقة ما بين الاستقلالية المدركة للإدارة من طرف الموظفين وبين الاحتراق الوظيفي.
- 3-تؤثر العلاقة بين المدراء والموظفين في الاحتراق الوظيفي للموظفين.

4- تؤثر المتغيرات الوسيطة في العلاقة ما بين العبء الكمي للعمل وبين الاحتراق الوظيفي.

العينة: قامت الباحثة بإجراء الدراسة الميدانية على 1533 موظفًا في جامعة كيبك الكندية الناطقة باللغة الفرنسية، حيث تطوع المشاركون في دراسة حول الصحة التنظيمية في أماكن عملهم.

نتائج الدراسة:

- النتائج التي تم الحصول عليها من تحليلات الانحدار تؤكد وجود صلة بين عبء العمل الكمي وتنامي الاحتراق الوظيفي.

- كما أظهرت النتائج التأثير المعدل للعلاقة الجيدة بين المدراء والموظفين على العلاقة بين العمل الزائد والشعور بالإنجاز المهني.

- بينت هذه الدراسة أن للمنظمات والمديرين دورًا مهمًا في زيادة أو تقليل الاحتراق الوظيفي.

الدراسة الخامسة:

المؤلف: أنجيلا ماري غارلاند "Angela Marie Garland"

العنوان: "علاقات القوة داخل القسم المالي لشركة: تحليل العلاقة بين السلطة الهرمية والمقاومة وفق مقاربة فوكو"

"Power relationships within a corporate finance department: a Foucauldian approach to corporate hierarchies and resistance"

نوع العمل: أطروحة دكتوراه، جامعة أوكلاند، نيوزيلندا، 2007.

الملخص:

تبحث هذه الأطروحة في علاقات القوة داخل قسم الشؤون المالية في الشركة باستخدام "مقاربة فوكو" (نسبة إلى الفيلسوف الفرنسي ميشال فوكو) لفهم علاقات القوة عبر التسلسل الهرمي للسلطة داخل الشركات ببروز المقاومة من طرف المستويات الأدنى، وآثار ذلك على الشركات.

أجريت البحوث في شكل دراسة حالة، مع مراقبة إدارة تمويل الشركات، حيث تمت الإشارة إلى المصلحة باسم "الإدارة المالية" في "الشركة"، وهذا الترميز المشار إليه على هذا النحو كان لأغراض السرية. الشركة بالأساس هي شركة بريد وخدمات لوجيستية ألمانية كبيرة، مقرها هولندا، تشغل أكثر من 130000 موظف، وتعمل على المستوى الدولي في أكثر من 200 دولة، ولديها مكتب رئيسي يقع خارج أمستردام، في هولندا.

تميزت هذه الشركة بأن إدارة الشؤون المالية فيها بادرت إلى التغيير الداخلي، حيث حدثت تغييرات على التسلسلات الهرمية نتيجة لعملية إعادة الهيكلة بهدف خلق الكفاءات.

كان الهدف من هذا البحث هو تقييم علاقات القوة التي كانت قائمة داخل التسلسلات الهرمية بين الإدارة والعاملين الذين عملوا إما في قسم الشؤون المالية أو تعاملوا معه عن قرب، وتحليل نتائج علاقات القوة من خلال هذا التفاعل، وكذلك رصد وتحليل حالات ومظاهر المقاومة.

دراسة الحالة اعتمدت "مقاربة فوكو" على الأفراد المختلفين الذين عملوا إما داخل الإدارة المالية أو عن كثب معها، مع تقييم أدوارهم وكيف تأثرت هياكلهم المالية المختلفة على سير العمل داخل إدارة الشؤون المالية. ناقش الفصلان الخامس والسادس ملفات تعريف لكل من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، وتم ترتيبهم وفقاً لتصنيفهم الخاص بالسلطة، ومن ثم مقارنة هذا التصنيف مع توصيفها الوظيفي على الورق، وهناك مناقشة حول كيفية تأثير علاقات القوة على سير العمل أو تعزيز أشكال المقاومة.

تكمن أهمية الدراسة في جمعه بين دراسة الحالة مع "مقاربة فوكو" لعلاقات القوة داخل المؤسسة، بحيث يسمح الجمع بين هذين العنصرين بإجراء البحث من الأعلى إلى الأسفل وكذلك من الأسفل إلى الأعلى، وتساهم دراسة الحالة بشكل فريد في معرفتنا للظواهر الفردية والتنظيمية والاجتماعية والسياسية، كما تلعب مقاربة فوكو دوراً هاماً في فهم القوة، على الرغم من حقيقة أنه من الصعب في كثير من الأحيان فهم المعاني الكامنة وراء عمل فوكو.

المعابنة والمعالجة المنهجية والإحصائية:

أجري البحث لهذه الرسالة باستخدام طريقة دراسة الحالة، في إطار المنهج التفسيري وفق مقارنة فوكو، تمت المزوجة الثلاثية عبر استخدام كل من المقابلات شبه المنظمة، بالإضافة إلى الملاحظة، ودراسة الحالة؛ حيث أنها ستوفر قدراً أكبر من المعرفة.

الأساليب الكمية المختارة تتناسب مع "مقاربة فوكو" والمنهجية التفسيرية المستخدمة، بحيث شكلت الطريقة والمنهجيات المختارة نتائج دراسة الحالة.

تمت مقابلة 13 عاملاً و12 مديراً لدراسة الحالة.

كان لدى ستة عمال وخمسة مديرين وظائف داخل الإدارة المالية، وكان العمال السبعة الآخرون وسبعة مديرين لديهم وظائف في إدارات أخرى.

جميع الأفراد الذين تمت مقابلتهم من هذه الإدارات الأخرى، كان لديهم علاقات مع الإدارة المالية وكان هذا معياراً أساسياً في اختيار المشاركين.

تساؤلات الدراسة:

1- هل تتبع علاقات القوة الترتيب الهرمي (الهيرارشي)؟

2- كيف تؤثر علاقات القوة على الأفراد، التسلسل الهرمي، وسير العمل؟

3- ما تأثير علاقات القوة والنفوذ، وكيف يمكن لهذا أن يخلق أشكالاً من المقاومة؟

نتائج الدراسة:

نتائج هذا البحث هو تقييم هؤلاء الأفراد وعلاقاتهم في وقت معين، والذي تأثر بالعديد من العوامل المختلفة؛ ويمكن أن يمنح البحث فهماً أشمل لعلاقات القوة، وإطاراً للتقييم يعمل كعامل تصفية في الفوضى السياقية. المعرفة حول ما إذا كانت علاقات القوة تتبع التسلسل الهرمي، وكيف تؤثر علاقات القوة على الأفراد، والتسلسل الهرمي، وسير العمل، وكذلك كيف يمكن لعلاقات القوة أن تؤدي إلى أشكال مختلفة من المقاومة. نظراً لطبيعة إدارة الشؤون المالية، فإن سير العمل المتأصل فيها والتغيرات في المواقف الهرمية بمرور

- الوقت، تؤدي لأن تصبح علاقات القوة أكثر وضوحاً نظراً للتغيرات التي تعتبر تمويهاً لممارسة السلطة.
- القوة لا تلتزم بالضرورة بالتسلسل الهرمي.
 - التغيير هو قناع لاستغلال القوة.
 - الجانب "الإنساني" من الأشياء لديه تأثير ضخم في علاقات القوة.
 - سير العمل يؤثر في علاقات القوة.
 - تفويض السلطة قد يزيد أو ينقص من تدفق القوة.
 - التبعية ليست سلبية بالضرورة.
 - الأفراد قد يكونون مسيطرين وتابعين في ذات الوقت.
 - المقاومة هي شكل من أشكال القوة.
 - قوة العلاقات الشخصية مهمة.
 - يمكن ممارسة القوة لتجاوز الالتزامات الأخلاقية.

2. الدراسات العربية:

الدراسة السادسة:

المؤلف: عثمان إسماعيل عثمان.

العنوان: "الدور الوسيط للقوة التنظيمية بين تفويض السلطة والإبداع الإداري".

نوع العمل: رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017م-

1438هـ.

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة بأبعادها الثلاثة: (تفويض الصلاحيات،

تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين، التنظيم الإداري) على الإبداع الوظيفي ببعديه: (توليد افكار جديدة

حل المشكلات)، ومعرفة دور القوة التنظيمية: (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي.

المعينة والتحليل الإحصائي: استهدفت الدراسة عينه من مدراء المصارف السودانية تمثلت في 120 مديرا مصرفيا، بلغت نسبة الاستجابة 84%.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة أولية رئيسية لجمع البيانات قصد اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤلات.

تم تحليل المعلومات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Amos)، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات.

النتائج:

1- أظهرت النتائج وجود علاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي، كما بينت وجود علاقة جزئية بين الإبداع الوظيفي والقوة التنظيمية؛ كما اتضح من نتائج الدراسة أن القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي، وتساهم في التطوير.

2- العلاقة بين أبعاد تفويض السلطة وتوليد الأفكار الجديدة: أظهرت النتائج وجود علاقة ذات تأثير سلبي بين تفويض الصلاحيات وتوليد أفكار جديدة، وكذلك وجود علاقة سلبية بين تنمية المهارات القيادية وتفويض الصلاحيات، ووجود علاقة إيجابية بين تفويض الصلاحيات والتنظيم الإداري من خلال التحليل العاملي.

3- العلاقة بين أبعاد تفويض السلطة وحل المشكلات: أشارت النتائج إلى وجود علاقة جزئية بين تفويض الصلاحيات وتوليد أفكار جديدة، وكذلك وجود علاقة جزئية بين تنمية المهارات القيادية وتفويض الصلاحيات، ووجود علاقة إيجابية بين تفويض الصلاحيات والتنظيم الإداري.

4- توسط القوة الرسمية للعلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي: أظهرت نتائج الدراسة أن القوة الرسمية لا تتوسط العلاقة بين بعدي تفويض السلطة، وتنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين، وكذلك

لا تتوسط العلاقة بين أبعاد تفويض السلطة وحل المشكلات، ولكنها تتوسط العلاقة بين بعد التنظيم الإداري وأبعاد الإبداع الوظيفي.

5-توسط قوة المكافأة العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي: أظهرت النتائج أن قوة المكافأة تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة بأبعادها الثلاثة، والإبداع الوظيفي ببعديه.

6-توسط قوة الخبرة العلاقة بين الإبداع الوظيفي وتفويض السلطة: أظهرت النتائج أن قوة الخبرة تتوسط العلاقة بين بعد التنظيم الإداري وحل المشكلات، وكذلك تتوسط العلاقة بين التنظيم الإداري وتوليد أفكار جديدة.

الدراسة السابعة:

المؤلف: خالد ذيب حسين أبو زيد.

العنوان: "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية".

نوع العمل: رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير مصادر معينة للقوة التنظيمية: (السلطة الرسمية، قوة المكافأة وقوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي للموظفين: (توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير وحل المشكلات)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، من أجل تفسير تأثير السلطة التنظيمية على الإبداع الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في الأردن.

تساؤلات الدراسة:

1- هل هناك تأثير للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

2- هل هناك تأثير لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

3- هل هناك تأثير لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

المعينة والمعالجة الإحصائية: استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة

من المديرين العاملين في البنوك التجارية في الأردن.

- لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مجتمع دراسة يتكون من (560) مديراً تنفيذياً في البنوك التجارية العليا والمتوسطة والثانوية في الأردن (بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك الأردن، بنك الاتحاد، البنك الأردني الكويتي، البنك الإسلامي) في منطقة عمان.

- تم اختيار عينة من (150) مديراً عشوائياً لتمثيل مجتمع الدراسة.

- تم اختيار أداة جمع البيانات، حيث جرى اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية؛ وبعد توزيع (150) استبياناً على عينة الدراسة، تم استرجاع (102) استبياناً فقط؛ وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة برامج SPSS.

نتائج الدراسة:

- يوجد تأثير دال إحصائياً للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك الأردنية، وذلك على مستوى جميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، وتنفيذ التغيير، وحل المشكلات).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي في جميع أبعاده.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة في الإبداع الوظيفي في جميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، وتنفيذ التغيير، وحل المشكلات).

الدراسة الثامنة:

المؤلف: منى علي زبيدة.

العنوان: "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية" دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة".

نوع العمل: رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 1428هـ-2007م.

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، وذلك عبر البحث في مصادر القوة التنظيمية لمستويات الإدارة

العليا المتمثلة في: القوة الهيكلية (القوة الرسمية)، قوة الملكية، قوة الخبرة، وقوة الصفات الشخصية، وأثرها على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تساؤلات الدراسة: مشكلة الدراسة تمثلت في السؤال الرئيسي التالي:

"كيف يمكن توجيه مصادر قوة الإدارة العليا لتحديد وخدمة الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية في قطاع غزة".

وقسمت الباحثة هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مصادر قوة الإدارة العليا من حيث الهيكلية؟
2. ما مصادر قوة الإدارة العليا من حيث الملكية؟
3. ما مصادر قوة الإدارة العليا من حيث الخبرة؟
4. ما مصادر قوة الإدارة العليا من حيث الصفات الشخصية؟

مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم:

تألف مجتمع الدراسة من المديرين في مستويات الإدارة العليا (أي المديرين العامين ومعاونيهم ومديري الإدارات الرئيسية) للمصارف التجارية العاملة في قطاع غزة وعددهم 122 موظفاً، وتم تحديد نسبة 15 % من عدد الموظفين كمسؤولين في الإدارة العليا، أي بواقع ثلاث مدراء من كل مكتب وفرع (المدير العام، ونائب المدير، ومدير دائرة أو مدير القسم) وكل ذلك حسب الهيكل التنظيمي للمصرف.

طبيعة الدراسة هي دراسة مسحية شاملة، استخدم فيها أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة وعددها 122 استبيانا، كان عدد المسترد منها 74 أي بنسبة 60 % من مجتمع الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لدراسة وتحليل وتفسير البيانات.

النتائج:

-تم تصنيف مصادر القوة إلى نوعين هما: القوة التنظيمية وتشمل كلا من القوة الهيكلية وقوة الخبرة وقوة

الملكية؛ والنوع الثاني هو قوة الصفات الشخصية لدى المديرين العاملين في المصارف التجارية في قطاع غزة، وقد أظهرت النتائج وجود هذه الأشكال من القوة في المصارف التجارية بصورة مؤثرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية، حيث احتلت القوة الهيكلية المرتبة الأولى بنسبة 74.04 % واحتلت قوة الخبرة المرتبة الثانية بفارق بسيط في النسبة وهي 73.76 %، أما قوة الملكية فقد كانت موجودة ولكن بنسبة متدنية وهي 29.02 % وهذه النسب أظهرت أن القوة الهيكلية وقوة الخبرة هما القوتان الرئيسيتان المؤثرتان على التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ بالإضافة إلى الصفات الشخصية الأخرى للمدراء والتي لها تأثير على تحديد الأهداف الاستراتيجية.

- تبين أن هناك تأثيرا إيجابيا لمصادر القوة على الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الإدارة المصرفية إلى تحقيقها، بحيث يجب استثمارها بشكل أكبر، سواء في جذب الودائع المصرفية، أو التوسع في منح التسهيلات الائتمانية، والتوسع في الحصة السوقية للمصرف.

- توصية إدارة المصرف بالعمل على التعرف على مصادر القوة في المستويات الأخرى غير الإدارة العليا، وإشراكهم في التخطيط وتحديد الأهداف الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الدراسة التاسعة:

المؤلف: محمد بن سليمان بن منيع.

العنوان: الاحتراق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مدينة الرياض".

نوع العمل: أطروحة دكتوراه، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1430هـ-2009م.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما مدى وجود الاحتراق الوظيفي لدى الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض

بالمملكة العربية السعودية، وما أسبابه وآثاره؟

التساؤلات الفرعية:

1- ما مستويات الاحترق الوظيفي لدى الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

2- ما أسباب الاحترق الوظيفي لدى الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

3- ما آثار الاحترق الوظيفي لدى الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

4 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وفقا لمتغيراتهم التنظيمية في الأجهزة (نمط القيادة، درجة المركزية، مستوى الرسمية، علاقات العمل)؟

5 - هل هناك متغيرات دالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر، الرتبة، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي)؟

6- هل هناك فروق دالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تعزى لطبيعة عملهم (مكتبي، ميداني)؟

مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم:

تم اللجوء إلى المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث الذي تكون من جميع الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية الخدمية (الشرطة، المرور، والجوازات) بمدينة الرياض، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1037) ضابطاً.

وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، مع اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.

أهم النتائج:

- يوجد احتراق وظيفي متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة من الأجهزة الأمنية الثلاثة (الجوازات، والمرور، والشرطة) بمدينة الرياض، وتختلف مستويات الاحتراق الوظيفي باختلاف الأجهزة الأمنية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات التنظيمية باستثناء نمط القيادة.
- تختلف درجة الاحتراق باختلاف طبيعة العمل (ميداني، مكتبي).

الدراسة العاشرة:

المؤلف: أماني بسام سعيد الجمل.

العنوان: الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

نوع العمل: رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1433هـ-2012م.

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ومدى تأثير متغيرات الدراسة (ضغط العمل، نمط القيادة، التدوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة الاجتماعية) على درجة الاحتراق الوظيفي لديهن، ومعرفة ما إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثات تعود للمتغيرات الشخصية: مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع على السلم الوظيفي.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة؟ وما أهم العوامل المسببة لها؟

الفرضية الرئيسية الأولى: تعاني النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة من الاحتراق الوظيفي على أبعاده الثلاث (الإجهاد الانفعالي - تبلد المشاعر - الإنجاز الشخصي).

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الأسباب الرئيسية لظاهرة الاحترق الوظيفي وبين الاحترق الوظيفي بأبعاده الثلاث (الإجهاد الانفعالي، تبرد المشاعر، الإنجاز الشخصي) لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثات تعود للمتغيرات الشخصية التالية: (مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، الموقع على السلم الوظيفي).

مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم:

تكون مجتمع الدراسة من جميع النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة اللاتي يشغلن وظيفة على رأس عملهن، والبالغ عددهن 3779 موظفة، وطبقت الدراسة على 717 منهن. استخدمت الباحثة أداة الاستبيان، حيث تكونت من ثلاثة محاور رئيسية: محور البيانات الشخصية، محور مقياس الاحترق الوظيفي (مقياس ماسلاك مع إجراء تعديلات عليه)، ومحور حول مصادر الاحترق الوظيفي.

تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة المعلومات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أهم النتائج:

- أسفرت نتائج الدراسة عن الكشف عن وجود علاقة طردية بين درجة الاحترق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وكل من ضغط العمل، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساندة الاجتماعية.

- تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وبين الاحترق الوظيفي على البعدين: الإجهاد الانفعالي، تبرد المشاعر، بينما لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية على بعد الإنجاز الشخصي.

- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثات تعزى إلى كل من: مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، الموقع على السلم الوظيفي.

- تبين وجود فروق بالنسبة لمتغير الموقع على السلم الوظيفي على بعد الإنجاز الشخصي.

الدراسة الحادية عشرة:**المؤلف:** إبراهيم عباس أبو ريا.**العنوان:** المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية.**نوع العمل:** رسالة ماجستير، علم الاجتماع، جامعة القدس، فلسطين، 1432هـ-2011م.**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها، وقد تناولت الدراسة موضوعها كظاهرة متعددة الأبعاد، وتحليلها في إطار الواقع الفلسطيني.**تساؤلات الدراسة:**

1- ما واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية؟

2- هل تختلف آراء العاملين في المناخ التنظيمي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الدخل الشهري، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي)؟

3- هل توجد فروق في نظرة العاملين للاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

4- كيف بالإمكان توفير المناخ التنظيمي المناسب في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية؟

مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم:

تم اعتماد المنهج الوصفي الاستكشافي.

طور الباحث استبياناً تضمن 102 فقرة، توزعت على ثلاثة أقسام رئيسية: البيانات الديمغرافية، مقياس واقع المناخ التنظيمي، مقياس الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

تكونت العينة من (143) موظفًا وموظفة في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية، بنسبة (12.8 %) من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائيًا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

أهم النتائج:

- واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كان متوسطًا؛ كما بينت النتائج أن مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين كان متوسطًا أيضًا.
- هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وبين مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها.
- توجد فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وفقًا لمتغيرات: الجنس، ومكان العمل، والمؤهل العلمي؛ فيما لم تظهر أية فروق دالة إحصائية في بقية المتغيرات.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع الاحتراق الوظيفي في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في أي من متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، ومكان العمل، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، والمسمى الوظيفي).

3. الدراسات المحلية:

الدراسة الثانية عشرة:

المؤلف: إسمهان بلوم.

العنوان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية: دراسة مقارنة

لمؤسستين عامة وخاصة.

نوع العمل: أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011-2012.

الملخص: هدفت هذه الدراسة المقارنة إلى إخضاع آليات تسيير مؤسسات التنظيم الصناعي الجزائري بنوعيه العام والخاص إلى أدوات التحليل السوسولوجي، قصد إسقاط المقاربات النظرية على الواقع الصناعي الجزائري، واختبار فرضيات انهيار السلطة كعملية اجتماعية ذات مظهر تنظيمي، بسبب سيادة سياق هيكلية لا يدعم الجوانب الأخلاقية والقيمية للثقافة التنظيمية السليمة والفعالة، بما أثر على المؤسسات الصناعية وجعلها غير مهيأة لمجاراة متطلبات سوق العمل.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: هل لعقلانية نسق السلطة التنظيمية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية؟

الفرضية الرئيسية: لنسق السلطة التنظيمية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية. الفرضيات الفرعية:

1- تعمل السلطة التنظيمية العقلانية على تفعيل العملية التوظيفية.

أ- يعمل النمط السلطوي المعرفي على تفعيل عملية التوظيف.

ب- يهدف الاحتكام للجانب الأخلاقي القيمي إلى تفعيل عملية التوظيف.

2- تساهم السلطة التنظيمية العقلانية في تامين العملية التكوينية.

أ- تعمل الأسس السلطوية القهرية على تجسيد الصراع التنظيمي.

ب- تهيكّل عقلانية القرارات التنظيمية تنمية شخصية الفاعل.

ج- يساهم النمط السلطوي المعرفي في تكريس الاستقرار المهني الإيجابي.

3- تضمن السلطة التنظيمية العقلانية تعزيز الجوانب التحفيزية.

أ- يقنن عدم عقلانية القرارات التنظيمية الاستخدام الآلي للمنظومة التحفيزية.

ب- يساهم النمط السلطوي التلاؤمي في تعزيز الحوافز المعنوية.

ج- تعتمد السلطة التعويضية إلى تكريس الحوافز المادية.

مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم:

استخدمت الباحثة الحصر الشامل، حيث أجريت الدراسة على مستوى مؤسستين: عامة وخاصة، تمثلت الأولى في المؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة بباتنة، أما الثانية فتمثلت في مؤسسة دار الشهاب للطباعة النشر بباتنة، مجموع العاملين بلغ 121 عاملا، بواقع 56 في القطاع الخاص، و65 في القطاع العام.

وتم استخدام المنهج المقارن، وتم استخدام الملاحظة المباشرة، والمقابلة، والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

أهم النتائج:

- 1- النسق السلطوي لا يتسق مع مبادئ ومتطلبات المؤسسة المستقلة التي تسمح بتطوير وتعديل خصائص البنية التنظيمية وفق المعايير الموضوعية والعقلانية والفعالية.
- 2- وفي مستوى البنية التنظيمية الخاصة، يظهر بوضوح تأثير الخصوصيات الثقافية المتجذرة، إضافة إلى خصوصيات النسق المجتمعاتي الإقتصادي ذات المنطلقات التaylorية الميشلزنية.

الدراسة الثالثة عشرة:

المؤلف: رضا قجة.

العنوان: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة: دراسة ميدانية مقارنة بين أداء

العمال الدائمين والعمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز بباتنة.

نوع العمل: أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-

2009.

المخلص: ركزت هذه الدراسة على فعالية التنظيم الصناعي ضمن المؤسسات المستقلة اقتصاديا في الجزائر،

ومدى مساهمتها في زيادة أو تقليل مستوى أداء العاملين، وذلك من خلال واقع التنظيم داخل المؤسسة مجال الدراسة، وإبراز أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين، وذلك في ظل الظروف المصاحبة لتطبيق الاستقلال الاقتصادي للشركات مثل: تسريح العمال، وظهور نظام عمل بالعقود المؤقتة، وكذلك التغيير في تنظيم المؤسسة، ونتائج ذلك عليها.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة، بالمقارنة مع العمال المؤقتين؟

الأسئلة الثانوية:

- إلى أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بالعمال المؤقت؟
- كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟
- كيف يمكن لفعالية وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: إن لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: فعالية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة، يعمل على تحقيق فعالية في أداء العامل.

الفرضية الثانية: لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوى أداء العامل.

الفرضية الثالثة: لفعالية نسق تسيير الموارد البشرية، من خلال تكريس وظائفها بطريقة عقلانية، دور فعال في تفعيل أداء العامل.

مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم:

استخدم المنهج الوصفي، لقدرته على وصف الواقع التنظيمي.

عينة الدراسة عينة قصدية، تم التركيز على عمال قسمي الإنتاج والتخزين لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص، ولكي تكون العينة متجانسة تم استبعاد: موظفي الإدارة (53 شخصا) -العمال في خلية الأمن الصناعي (24 شخصا) -طبيب المؤسسة -مدير المؤسسة.

نظرًا لأن العدد ليس كبيرًا، فقد تم تطبيق الاستبيان على جميع المفردات المختارة البالغ عددها 162 عاملاً، منهم 86 مؤقتًا، و76 دائمًا.

وتم استخدام المنهج المقارن، وتم استخدام الملاحظة المباشرة، والمقابلة، والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

أهم النتائج:

- رغم كون الشركة مستقلة، وتعمل في إطار مبادئ استقلالية المؤسسات، التي تهدف إلى تفعيل مختلف العوامل التنظيمية، بهدف تفعيل أداء العمال، وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة، في وسط المنافسة واقتصاد السوق، إلا أن الواقع يظهر عكس ذلك، حيث إن العوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسييرية الموروثة غير فعال.

- العلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة، في ظل مؤشرات سلبية خاصة عند العمال الدائمين.

- المؤشرات السلبية لا تظهر بين العمال المؤقتين بسبب عوامل الإكراه والقهر في الصيغ التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة.

الدراسة الرابعة عشرة:

المؤلف: ميهوبي فوزي.

العنوان: المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين: "

دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصحية بالعاصمة".

نوع العمل: رسالة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2006-2007.

المخلص: تحاول هذه الدراسة استقصاء مستوى الاحتراق النفسي لدى الممرضين في بعض المؤسسات الصحية على مقياس ماسلاك، ومعرفة المناخ التنظيمي السائد داخل بعض المؤسسات الصحية في العاصمة، مع محاولة كشف وتفسير بعض عوامل رداءة و " لإنسانية " الخدمات الصحية، ومعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية بالاحتراق النفسي، وكذا لفت الأنظار لنوعية المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية؛ والسعي إلى تدعيم العوامل الموجبة، وتعديل السالبة منها.

تساؤلات الدراسة:

- 1- هل توجد فروق دالة في درجات الإدراك للمناخ التنظيمي لدى الممرضين داخل المؤسسات الصحية؟
- 2- هل توجد فروق دالة في مستويات الاحتراق النفسي لدى الممرضين داخل المؤسسات الصحية؟
- 3- هل توجد علاقة دالة بين المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية والاحتراق النفسي لدى الممرضين؟
- 4- هل توجد علاقة دالة بين المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية والغيابات لدى الممرضين؟
- 5- هل توجد علاقة دالة بين المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية والدوران في العمل لدى الممرضين؟
- 6- هل توجد فروق دالة في درجات إدراك المناخ التنظيمي بين الممرضين ورؤساء الفرق والمراقبين الطبيين والمراقبين الطبيين الرئيسيين؟
- 7- هل توجد فروق دالة في مستويات الاحتراق النفسي بين الممرضين ورؤساء الفرق والمراقبين الطبيين والمراقبين الطبيين الرئيسيين؟

مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي.

طبق الباحث أدوات جمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من 271 ممرضا، توزعوا على 11 مؤسسة صحية بالجزائر العاصمة.

وقد تم تطبيق كل من مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي واستبيان المناخ التنظيمي.

أهم النتائج:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات المناخ التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاحتراق النفسي.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والاحتراق النفسي.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والغيابات.
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والدوران في العمل.
- لا توجد فروق في درجات المناخ التنظيمي بين مختلف فئات السلك الشبه طبي.

الدراسة الخامسة عشرة:

المؤلف: فائزة رويم.

العنوان: فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية: (دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة).

نوع العمل: أطروحة دكتوراه، علم النفس الاجتماعي، جامعة ورقلة، 2012-2013.

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العمال في ضوء بعض المتغيرات، وذلك في المؤسسات العامة، حيث تم إجراء الدراسة على مجموعة مؤسسات مهنية مختلفة بمدينة ورقلة.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

- 1- هل يوجد اتصال إداري فعال من وجهة نظر عمال المؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟
- 2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟
- 3- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟
- 6- هل تختلف استجابات العمال حول فعالية الاتصال الإداري باختلاف المتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، الأقدمية)؟
- 7- هل يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، الأقدمية)؟
- 8- هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، الأقدمية)؟

مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم:

تم اعتماد المنهج الوصفي الاستكشافي لمعرفة مستوى كل من الاتصال الإداري ومستوى الرضا الوظيفي، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في المتغيرات.

تم اختيار عينة مكونة من 1072 من العمال الذين يزاولون عملهم بصورة منتظمة بمؤسسات مهنية حكومية مختلفة في مدينة ورقلة، من قطاعات مختلفة (تربية، أمن، صحة، قطاع اقتصادي، خدمات اجتماعية).

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان مصمم لقياس الاتصال الإداري، واستبيان مصمم لقياس الرضا الوظيفي، واختبار الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه.

أهم النتائج:

- 1- هناك اتصال إداري فعال من وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
- 2 - هناك مستوى مرتفع في الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
- 3 - هناك مستوى مرتفع في الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
- 4 - هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
- 5 - هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
- 6 - تختلف فعالية الاتصال الإداري من وجهة نظر العمال باختلاف المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي)؛ فيما لا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.
- 7 - يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف: الجنس، والأقدمية؛ فيما لا يختلف باختلاف: السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي.
- 8 - يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف: المستوى الوظيفي، الأقدمية، فيما لا يختلف باختلاف: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية.

الدراسة السادسة عشرة:**المؤلف:** بونخلة فريد.**العنوان:** تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري: (دراسة ميدانية في مصنع

صيدال فرع - فرمال - بمدينة عنابة).

نوع العمل: رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006-

2007.

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية للبلد خلال فترة إجراء البحث، مركزة على عملية اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة، من خلال آلياتها والعوامل المؤثرة فيها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

- الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

من مؤشرات الفرضية الأولى:

* إشراك القادة للعمال في عملية اتخاذ القرارات.

* استماع القادة لاقتراحات المرؤوسين وأخذها بعين الاعتبار.

* أهمية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومدى رضاهم عنها.

- الفرضية الفرعية الثانية: كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.

من مؤشرات الفرضية الثانية:

* الوسائل المستخدمة في إيصال المعلومات بين القادة والمرؤوسين.

* تسهيل القادة عملية اتصال المرؤوسين بهم.

* أنواع الاتصالات الموجودة.

* طبيعة الرسائل التي تصل للقادة من قبل المرؤوسين.

* الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

من مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

* الثقة الموجودة بين القائد والعمال.

* اعتراف القادة بكفاءة مرؤوسيههم.

* مدى تدخل القادة في أسلوب المرؤوسين أثناء تفويضهم السلطة.

* مدى عقلانية القرارات ومستوى تأثيرها.

مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم:

تم اعتماد المنهج الوصفي الاستكشافي.

اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع عمال مؤسسة إجراء الدراسة الميدانية، حيث بلغ عددهم 121،

موزعين على: 39 إطارا، 41 عوناً متحكماً، 41 عوناً منفذاً.

أهم النتائج:

- يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية، وهما:

* النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل.

* النمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمال.

- النمط السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف.

- النمط القيادي المتبع يختلف من قائد إلى آخر.

- القادة يسهلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم، ولا توجد صعوبات بالحجم الذي يمكنه أن يعيق هذه

العملية.

- يقوم القادة بتفويض السلطة أحيانا للمرؤوسين، وبالتالي فسلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي.

- يبقى تأثير القادة على عملية ترشيد القرارات نسبياً، حيث هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على عملية

اتخاذ القرارات.

4. موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة:

شكلت الدراسات السابقة رافدا قويا للتراث السوسيوتنظيمي المرتبط بالدراسة الحالية، وقد ساهم بشكل كبير في رسم المعالم والتوجهات البحثية الميدانية والنظرية لها، ويمكن في إطارها إبراز الأهمية العلمية للموضوع والإسهام المعرفي للدراسة الحالية.

أبرز مواطن الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

*- من حيث المستوى الأكاديمي للدراسات، جاءت أغلب الدراسات السابقة كأطروحات دكتوراه، بمجموع تسع دراسات، والتي هي الدراسات: 1، 2، 3، 4، 5، 9، 12، 13، 15؛ في حين شكلت رسائل الماجستير سبع رسائل تضمنتها الدراسات: 6، 7، 8، 10، 11، 14، 16.

*- تناولت الدراسات السابقة أغلب محاور الدراسة الحالية في جانب من الجوانب، فمن حيث المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية، فقد تم تناول متغير القوة التنظيمية من كل من الدراسات: 5، 6، 7، 8.

أما متغير الاحتراق الوظيفي فتم تناوله من طرف كل من الدراسات: 1، 2، 3، 4، 9، 10، 11، 14.

*- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول التفكيكي لمفهوم الاحتراق الوظيفي، وكذلك في أداة جمع المعلومات المستخدمة في قياس المتغير المذكور.

أما المتغيرات الفرعية مثل: الاتصال الرسمي، اتخاذ القرارات، التحفيز والمكافآت، فقد تم تناولها بصور متنوعة، سواء كمتغيرات رئيسية أو كمتغيرات فرعية.

أما من حيث جوانب الاختلاف فهي كثيرة، نذكر منها:

*- تخصص الدراسات التي تناولت متغير الاحتراق الوظيفي: حيث تميزت الدراسة الحالية بمحاولة تناول الظاهرة من الجانب التنظيمي الإداري.

*- كذلك تناولت الدراسة الحالية "الخدمات الاجتماعية" كبعد من أبعاد متغير القوة التنظيمية، وهو ما لم يسبق تناوله في الدراسات السابقة المعتمدة هنا.

*- وكذلك الميدان: فتميزت الدراسة الحالية بمحاولة تناول انتشار الظاهرة في مجتمع الموظفين في

المؤسسات العمومية الجزائرية التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين، والتي يمكن تصنيف عمال مصالح الحالة المدنية بالبلديات من ضمنها، باعتبار الخدمات المقدمة من طرفهم مجانية، وموجهة للصالح العام. *-العينات: حيث اعتمدت الدراسة الحالية العينة الحصصية، بينما اختلفت العينات في الدراسات السابقة، حيث تنوعت ما بين الحصر الشامل، والعينة المقارنة، والعينة البسيطة.

خلاصة الفصل:

كان الغرض من هذا الفصل تحديد إشكالية بحثية مناسبة للموضوع، تتمحور حول القوة التنظيمية والاحتراق الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، وهي العلاقة التي تقتقر إلى التأسيس والإثراء الذي يوفره الإرث السوسيوتنظيمي، والذي يعزز فهم مختلف جوانبها، خاصة وأنها لم تحظ بدراسات سوسيولوجية معمقة ومتخصصة على غرار ما حصل في الدراسات النفسية؛ وفي هذا الإطار تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى الفرضيات المنبثقة عن تساؤلات الإشكالية، ثم الإشارة إلى أهداف الدراسة المرجو تحقيقها، مع تحديد دوافع اختيار الموضوع، وأهميته للدراسة، ليتم التطرق بعدها إلى عرض المفاهيم، وأخيرا عرض الدراسات السابقة التي مكنتنا من تكوين رؤية شاملة، وتأسيس تصور نظري ومنهجي حول موضوع الدراسة.

إن هذه التوطئة المنهجية لكل بحث علمي جاد تعتبر ضرورية للدخول السليم إلى صلب موضوع البحث، من خلال استنتاج شواهد العرفة العلمية وثيقة الصلة بمتغيرات الدراسة، وهو ما سيحاول الباحث فعله في الفصل التالي، والذي سوف يدور حول القوة التنظيمية في ضوء التناول السوسيولوجي لها.

الفصل الثاني:

القوة التنظيمية في ضوء التراث السوسيوتنظيمي.

تمهيد.

I. محددات شرعية القوة التنظيمية في ظل المقاربات النظرية.

II. المحددات السوسيوتنظيمية لعلاقات القوة التنظيمية.

III. محددات عقلانية القوة التنظيمية.

IV. تحليل سوسيوتنظيمي لواقع القوة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

خلاصة.

مَهَيِّد:

من خلال الفصل السابق تم بناء مدخل متساند، يمكن اعتباره مدخلا منهجيا للدراسة النظرية، أمكن من خلاله وضع الموضوع في إطاره المعرفي المنهجي، فمسارات القوة التنظيمية تعتبر العدسة الكاشفة لمختلف أنشطة المؤسسة وآليات اشتغالها الظاهرية والباطنية، حيث أنها تساهم بشكل مؤثر في بناء الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وبالتالي تتحدد وفقا لها هويتها التنظيمية وسمعتها وقيمتها ونتائجها الملموسة، وهي المحك الذي ينحت التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ويحوّر الخطط والهياكل وأنماط القيادة، كما تُسهم في بناء المناخ الأخلاقي والقيمي الموجه لسلوك العاملين داخل وحتى خارج الإطار التنظيمي للأنساق.

وما دامت هذه حالة القوة التنظيمية فإنها تشكل عنصرا رئيسا للنظام المؤسسي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل مزاياها وكذا مساوئها في إدارة المشروعات التنظيمية، وعلاج المشكلات الطارئة، وتحقيق الجودة التشغيلية، وفي ذات الوقت لا ينبغي نسيان آثارها على الهيكل التنظيمي، إذ أن المؤسسات تعمل في بيئات غير مستقرة تفرض الكثير من التحديات.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تناول السوسيوثقافي لهذه الظاهرة التنظيمية الأساسية، مع إسقاط تحليلي لها على واقع المؤسسات الجزائرية، ومن ثم محاولة تناول علائقي لظاهرة الاحتراق الوظيفي في ظل مختلف أبعاد القوة التنظيمية المختارة في هذه الدراسة.

1. محددات شرعية القوة التنظيمية في ظل المقاربات النظرية:

القوة التنظيمية تعني بكل بساطة "طرح تأثيرات سببية"¹، فالقوة بمعناها المتصور هي علاقة تفاعل اجتماعي، بمعنى استعمال الفاعل (مالك القوة) لسلطاته باعتبارها سببا ينتج عنه التأثير في سلوك غيره، هذه العلاقة التفاعلية الاجتماعية تتألف من طرفين، طرف فاعل، أسماء جون سكوت "العامل الأساسي"، وطرف خاضع يدعى "العامل التابع"².

إن هذا التبسيط يمثل الفكرة الأساسية التي تدور حولها كل التعاريف التي تناولت القوة التنظيمية. فلقد عرف "ماكس فيبر" القوة بأنها "احتمالية قيام شخص ما، في مركز وظيفي معين، بتنفيذ إرادته الخاصة على الرغم من مقاومة الطرف الآخر"³، وهذا التعريف يعتبر الاتجاه الأقدم في سياق تطور القوة؛ وقد قام Dahl بتوسيع مفهوم القوة التنظيمية سنة 1957، حيث عرفها بأنها "قدرة فرد، أو قسم، أو وظيفة على عمل شيء ما كان ليتم لولاها"⁴، وعند Kanter هي "القدرة على تحريك الموارد البشرية والمادية من أجل إنجاز هدف معين"⁵، وفي سنة عرفها Halal بأنها "القدرة على التأثير في شخص ما لكي يتصرف، أو يعتقد بالشكل الذي لم يكن يفعله طواعية، أو أنها احتمالية التأثير في قرارات الآخرين، لتحديد سلوكهم إلى حد ما، ولتثبيت اتجاه العمل المستقبلي"⁶، أما Pfeffer، فيرى أنها "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، القدرة على التأثير في مجرى الأحداث، وفي التغلب على المقاومة، وجعل الأفراد يفعلون أشياء لم يرغبوا أصلا تعاطيها"⁷.

1 - جون سكوت: علم الاجتماع (المفاهيم الأساسية)، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والترجمة، 2009، بيروت، لبنان، ص: 243.

2 - المرجع السابق، ص-ص: 243-244.

3 - مؤيد سعيد السالم: القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، 2009، دار إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 23.

4- Robert A. Dahl: The concept of power, Behavioral Science, the journal of the society for general systems research, Vol. 2, Issue 3, 1957, p:214.

5- Rosabeth Moss Kanter: Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review, vol.57, issue 4, 1979, p: 66.

6- مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص: 24.

7- Jerry Pfeffer: understanding power in organizations, California Management Review, 1992, Vol. 34, issue 2, p-p: 45-47.

ويمكننا أن نلاحظ ضيق الأفق في هذه التعريفات، حيث أنها ركزت على أن القوة كصفة شخصية في الأفراد تظهر من خلال علاقات ضيقة، سواء في علاقات العمل بين القائد والتابع، والرئيس والمرؤوس، أو في المواقف الاجتماعية الأخرى التي يظهر فيها تأثير شخص على شخص آخر؛ وكثيرا ما كان هذا الخلل في التصور محل انتقاد، ما دفع إلى ظهور تصورات أخرى أكثر شمولية، حيث أن كلا من هيكسون وهينينغز وسالانسيك وفيغر، ذهب إلى أن هنالك مصادر هيكلية لقوة الوحدات الفرعية، مؤكداً على أن القوة غير مرئية في المنظمة، وأن أقساما إدارية معينة قد تصبح ذات قوة وتأثير أكبر داخل المنظمة¹ حيث عرف "هيكسون" وزملاؤه القوة بأنها "قدرة وحدة فرعية، سواء من خلال المركز الرسمي، أو من خلال الممارسات الحقيقية أو المتوقعة لأنشطة المنظمة، على ممارسة التأثير على وحدة فرعية أخرى، للتصرف بطريقة مخططة مسبقا"²، فالقوة التنظيمية "تفرد بظاهرة هامة هي المرونة (تبعاً) لكيفية فهمها من كل شخص"³.

إن هذه التعاريف التي اختلفت في تفصيلاتها وتأويلاتها، قد انقسمت تحت مقاربتين أساسيتين:

المقاربة الأولى: تمحورت حول الممارسة الفعلية للقوة التنظيمية، أي بالنظر إلى الطرف الفاعل

وهو يمارسها على التابع، بغض النظر عن طبيعة الطرفين إن كانا أفراداً، أم جماعات، أم هيئات (هذا التقسيم يمكن أن يصبح أساساً لمقاربة من زاوية أخرى باعتبار: الفردي، والتنظيمي).

أما **المقاربة الثانية** فتمحورت حول القدرة الكامنة على استعمال القوة التنظيمية، بمعنى امتلاك

المقدرة مطلقاً، بغض النظر عن إمكانية استعمال هذه المقدرة أم لا.

لقد تأثرت المقاربة الأولى بأفكار أبي البيروقراطية الحديثة "ماكس فيبر" (والذي سوف نورد تعريفه

للقوة التنظيمية ضمن جملة تعاريف أخرى خلال هذه المقاربة النظرية)، التي تعالج القوة التنظيمية كسلطة

لاتخاذ القرار داخل المنظمات، من خلال الآليات الإدارية والتشريعات، ولا تعترف بأي تمظهر آخر لها

1 - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص: 24.

2 - المرجع نفسه.

3 - دليلة ساكري: تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، جامعة باتنة، 2005، ص: 8.

هذه الآليات الإدارية تتميز "بالتناظر"، بمعنى وجود طرفين متناظرين: ممارس فعلي للقوة، وممارس عليه فعلي أيضا.

هذه المقاربة تظهر في الحقيقة -وجهين في الممارسة الفعلية، وجه يتمثل في صنع القرار الرسمي، وهو الوجه المقصود في التصور الفيبري بغية تحقيق العقلانية والرشد، أما الوجه الآخر فقد أغفله فيبر، وهو 'حالة اللاقرار'، وهي تتمثل في الانتقائية المشوبة بالذاتية أثناء عملية صنع القرار، أو خلال المفاضلة بين البدائل، والتي تظهر حينما يمتلك البعض سلطة إبعاد أمور بعينها عن أجندة اتخاذ القرار بشأنها.

توسع Steven LUKES بهذه المقاربة إلى السلطة من "التدخل الفعلي للأساسي في حياة التابع

وصولاً إلى القيود البنوية المستديمة التي تصيغ ممارسة السلطة".¹

أما المقاربة الثانية فتتعلق من 'الاعتبارات البنوية' للمنظمات، فلئن ركزت المقاربة الأولى على العلائق البنوية الرسمية، والتي تخرج عن اختيارات الأفراد ووجودهم، فإن هذه المقاربة تركز على الوعي الذاتي للأفراد بمصادر القوة التنظيمية لديهم، وعلى التكوين الثقافي للبنى التنظيمية؛ نضجت هذه المقاربة ضمن المنطلقات الاعتبارية 'لأنطونيو غرامشي، وتالكوت بارسونز، وميشيل فوكو' وغيرهم، فهي مقاربة تهتم بميكانيزمات السلطة واتخاذ القرار، والتي لا تستند فقط إلى البعد الرسمي للقوة والمتمثل في السلطة التي تسندها القوانين المجردة، والمفارقة هنا أن هذه القوانين تستند في شرعيتها إلى شرعية المؤسسات القائمة، هذه الشرعية التي تبقى دائما محل نقاش جدلي غير قابل للحسم؛ إذن فهذه المقاربة تعتبر القوة التنظيمية غير متجمعة، بل هي متوزعة عبر النسق الاجتماعي، وليست متركزة فقط في يد الأشخاص الحائزين على الاعتراف الرسمي بالسلطة، حيث أن القوة التنظيمية صفة جماعية للنسق الفرعية للفاعلين المتعاونين، تعمل على تسهيل كل من التمكين الجماعي والانضباط الجماعي"².

إن كلا من هاتين المقاربتين له شرعيته النسبية، وله أنصاره ومعتنقوه، غير أننا لا يمكن أن نفهم

1 - جون سكوت: المرجع السابق، ص: 244.

2 - المرجع السابق.

القوة التنظيمية بشكل عميق إلا من خلال 'المزج' بين هاتين المقاربتين المتباينتين ظاهريا، لأن هذا المزج هو الذي سوف يعطينا "أساس الفهم لمختلف القوالب الاجتماعية التي تتخذها القوة التنظيمية، يمكننا أن نسمي القالبين الأساسيين "بالتأثير التصحيحي، والتأثير الإقناعي"¹، فالتأثير التصحيحي يشمل توجيهها عقلا نيا محسوبا للآخرين، وهو فاعل من خلال مبدأ الثواب والعقاب، ويعتمد بالأساس على التماظهر الرسمي للقوة التنظيمية، متمثلا في السلطة الرسمية؛ بينما يعتمد التأثير الإقناعي على الاحتيال 'الخطابي' القائم على البرهنة والحجج العقلية السببية، وكذا استغلال مصادر القوة التنظيمية غير المعترف بها رسميا، وأيضا عبر الاستعمال الانتقائي لمزايا السلطة الرسمية؛ نجد هذه القوالب السلطوية في العديد من ممارسات الحياة اليومية ضمن العلاقات السلطوية بين الأفراد، "حيث تعتمد السلطة على الصفات والمزايا الشخصية، بقدر اعتمادها على امتلاك الفرد للمنصب أو الموارد الرسمية"²، يمثل الجدول التالي اختصارا لجملة القوالب المتدخلة في تكوين القوة التنظيمية:

جدول (01) يظهر القوالب المتدخلة في تكوين القوة التنظيمية.

التأثير الإقناعي		التأثير التصحيحي		القوالب السلطوية الأساسية
الشرعية	الدلالة	التلاعب	القوة	
التسيد				
خلال تشكيل الاستطراد		خلال اشتراطات (التقييد)		القوالب السلطوية المتطورة
القيادة	الخبرة	الترغيب	الترهيب	
الفعل المضاد				
الضغط		الاعتراض		
القوة الشخصية				

المصدر: (جون سكوت: علم الاجتماع (المفاهيم الأساسية)، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والترجمة، 2009، بيروت، لبنان، ص: 246 (بتصرف).

من خلال المقاربات السابقة يمكننا -إجمالا- استنباط الخصائص والسمات الرئيسية المميزة للقوة

التنظيمية، والتي نوردتها في النقاط التالية:

1 - المرجع نفسه.

2 - المرجع نفسه، ص: 245-246.

أ- القوة شيء **كامن**: إنها شيء يمكن امتلاكه، بغض النظر عن فعالية استخدامه من عدمها، أي أن امتلاكها لا يعني بالضرورة استخدامها.

ب- القوة شيء **نسبي**: فما يملكه الفرد من قوة على شخص آخر يعتمد إلى حد بعيد على خبرة الأطراف المتفاعلة، وترتيباتها الوظيفية في المنظمة، ومدى معرفتها بوزن القوة الذاتية الذي تتمتع به؛ فالمدير الذي يمتلك قوة كبيرة على موظف معين قد لا يمتلك نفس القوة على موظف آخر في نفس المنظمة، بل وحتى في نفس المستوى والمسمى الوظيفي.

ج- القوة شيء **مدرّك**: حيث تعتمد القوة على اعتقادات الفرد وتصوراته بشأن امتلاك الشخص الآخر لخصائص معينة تجعله قادرا على التأثير فيه، في مقابل الإدراك بمحدودية القوة الذاتية، فالتأثير هنا متناسب طردا مع مدى الإدراك لوزن القوة.

د- القوة **ديناميكية**: فالقوة ليست ثابتة، بل هي دائمة التغير، دائبة الحركة، وهي متغيرة عبر الزمن والمواقف.

هـ- القوة هي أساسا علاقة **اعتمادية** بين شخصين أو أكثر: فكلما اعتمد الشخص "ب" على "أ" زادت قوة "أ"، كما أن قوة الاعتمادية تتوقف على البدائل التي يمكن للشخص "ب" إدراكها، وعلى الأهمية التي يضعها على البدائل التي يسيطر عليها.¹

وإضافة لكل هذه النقاط، يمكننا أن نفهم أن القوة ليست فقط وسيلة للتأثير في سلوك الآخرين بل قد تكون درع حماية تجعل الأفراد يعملون في حرية أكثر بعيدا عن الضغوط.

II. المحددات السوسيوتنظيمية لعلاقات القوة التنظيمية.

لم يزل البحث عن الأسس الرشيدة لبناء القوة التنظيمية محط اهتمام المنظرين والباحثين في مجال الدراسات السوسيوتنظيمية، هذا الاهتمام الذي تشعب بين مختلف العوامل المؤثرة التي تقيم نسقا من

1 - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، صص: 25-27.

التفاعلات المتبادلة؛ إن تلك التفاعلات تضمن للنسق الكلي بقاءه واستمراريته، وتتيح لمختلف أبعاد القوة التنظيمية أن تأخذ حيزها من التأثير والفاعلية، وفقا لما تتمتع به من وزن وهيمنة في جانب من جوانب العملية التنظيمية المتكاملة.

فمن وجهة النظر الكلاسيكية للتنظيم، القوة التي يتمتع بها الفرد داخل المنظمة يجب أن تتساوى مع مقدار ونوع القوة التي يضمنها له مركزه الوظيفي، إلا أن البحوث بينت أن هناك مصادر أخرى للقوة التنظيمية.

فبالإضافة إلى المصدر الرسمي للقوة، والمتمثل في السلطة الرسمية المعطاة ضمن الهيكل التنظيمي، هناك مصادر أخرى مثل المعرفة، القدرة على المكافأة أو العقاب، القدرة على اتخاذ القرارات، موقع الفرد داخل نظام الاتصالات، الانفراد بمهارات خاصة، الخبرة.

ويعتبر فيبر أول السوسيولوجيين الكلاسيكيين الذين تحدثوا عن المصادر التي تجعل القوة شرعية في نظر من يخضعون لها، وذلك من خلال حديثه عن الأصناف الثلاثة للسلطة¹.

ووفقا لـ أسمهان بلوم² فإن هناك أربع محددات رئيسية تتداخل، وتتفاعل، لتشكل هيكل القوة التنظيمية في أي منظمة من المنظمات، هذه المحددات تترتب في النقاط التالية:

- خصائص النسق التنظيمي.
- خصال ممارس القوة.
- خصال الأتباع.
- خصائص السياق الثقافي.

¹- Marie-Georges Filleau, Clotilde Marques-Ripoull: *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Ellipses Editions, Paris, France, 2000, p: 175.

² - اسمهان بلوم: *نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية (دراسة مقارنة لمؤسسين عامة وخاصة)*، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2012، ص: 39.

1. **النسق التنظيمي:** لقد ارتبط النسق التنظيمي ارتباطا وثيقا بالبيروقراطية، حيث إن تاريخ

الكتابات العلمية حول البيروقراطية بدأ في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، على يد ثلاثة

علماء هم: WEBER، MICHELS، MOSCA.

ف "موسكا" ناقش سنة 1895 فكرة الدولة البيروقراطية بصفتها سمة مميزة لتطور النظام السياسي،

أما "ميتشلز" فقد استخدم سنة 1911 مصطلح البيروقراطية للدلالة على السيطرة والنفوذ الذي يمارسه

الموظفون العموميون وتكوينهم لحكم الأقلية، أو ما سماه هو "الأوليغاركية".*

أما "فيبر" فقد تميز عن غيره من الباحثين بالنظر إلى البيروقراطية من زاوية اجتماعية وتنظيمية

في نفس الوقت، حيث إن البيروقراطية تمثل تجسيدا لفكرة الرشد والعقلانية التي تصبو إليها الحياة الإنسانية¹.

يلعب النسق التنظيمي دورا بارزا في تحديد طريقة سريان القوة التنظيمية داخل المنظمة، ذلك أنه

يضيفي الصبغة الشرعية على مراكز بعينها داخل النسق مما يعطيها السيطرة على باقي المراكز في النسق.

إن لهذا النسق التنظيمي مسوغات وجوده بما يضمن الاستقرار والعقلانية والرشد، ومن ثم

الاستمرارية، عبر هيكلية توزع الوظائف في سلسلة الهرم التنظيمي، هذه الوظائف الاستراتيجية المطلوب

من النسق التنظيمي القيام بها؛ ولكن الواقع أن لهذه الوظائف الظاهرة أوجها خفية تلعب دورا لاوظيفية -

بتعبير البنائية الوظيفية- تلك الوظائف التي سماها ميرتون بالوظائف الكامنة².

إن هذا النسق التنظيمي يستمد مبررات شرعيته من ركيزتين أساسيتين هما: الخلفية الإيديولوجية،

والهيكل التنظيمي.

أولا- الخلفية الإيديولوجية: وهي التي سماها بعض الباحثين بـ "فلسفة المنظمة"، أو "الإطار

المرجعي"³، فمما لا شك فيه أن دراسة التطور الفكري الذي أسهمت فيه النظريات، يعمق من فهم عناصر

* - الأوليغاركية (الأوليغاركية، الأوليغارشية، الأوليغارشية): شكل من أشكال السلطة تتولى فيه جماعة صغيرة القوة المطلقة على بقية المجتمع، وهي لا تتعلق بالمجال الحكومي فقط، بل هي صفة قابلة للتحقق في أي تنظيم كبير.

¹ - علي الشريف: **الإدارة العامة (مدخل الأنظمة)**، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1989، ص: 316.

² روث والاس، وأليسون وولف: **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، ت: محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 105.

³ - اسمهان بلوم، المرجع السابق، ص: 65.

السلوك الإنساني في المنظمة، ويفسر طبيعته، ويكشف عن متغيراته ومحدداته، وبالتالي يفسر جوانب الأداء في المنظمة، إذن فالخلفية الإيديولوجية تمثل الإطار الذي ينظم علاقات المجتمع كنسق كلي، ويحكم سلوك باقي أنساقه الفرعية، ويسهم في تنظيم أدوار الأفراد، وفي توزيع مراكزهم، وتوجيه جهودهم، كما يعطي الشرعية لممارسة القوة التنظيمية، ويحدد تناسب مصادرها، ويضمن التوازن بين تلك المصادر. إن الخلفية الإيديولوجية تتأثر بالحركية الفكرية التي تحرك المجتمع وتسود فيه، وهي تتسم بمنطقها الفلسفي المستند إلى العقلانية والرشد والهادفية في توجيه سلوك الأفراد، إنها تبلور المفصل التاريخية التي تطبع التعامل مع مختلف الإفرازات الفكرية، والاقتصادية، والسياسية، والفنية، والتكنولوجية التي تزخر بها الحياة الإنسانية.

إن هذه الخصائص البنائية للخلفية الإيديولوجية تهيكل قدرا معقولا من الاتفاق المشترك بين أفراد المجتمع، اتفاق يستند على ثنائية (عطاء/أخذ)، هذه الثنائية تعطي القناعة العقلية لمختلف الأفراد بالتخلي طواعية عن جزء من حريتهم، مقابل إشباع حاجاتهم، وبالتالي فهي تهيئ ظروفًا مناسبة لفاعلية مراكز القوة داخل المنظمات.

يعتبر شستر برنارد (1886-1961) صاحب "نظرية القبول"، أو كما يطلق عليها أيضا بنظرية "النظام التعاوني" أول من تنبه إلى هذه المقاربة، حيث خلص إلى أن التراث السوسيولوجي لا يمكن أن يتصور المنظمة إلا نظاما تعاونيا، قدم شستر برنارد أفكاره في كتابه "وظائف المدير"، برنارد لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في المنظمة، خاصة مبدأ السلطة التي تبدأ من قمة الهرم التنظيمي لتتجه إلى الأسفل، حيث رأى أن السلطة تأخذ طريقها بأسلوب معاكس تماما، أي تبدأ من قاعدة المنظمة لتتجه نحو القمة.¹

1 - رضا قجة، محاضرات في نظريات المنظمة، جامعة المسيلة، 2014.

يعرف هذا التحليل بنظرية "قبول السلطة"، بحيث أن القرارات يجب أن تقع ضمن "منطقة القبول"، فإذا وقع أمر معين داخل هذه المنطقة فإن الفرد سينفذ هذا الأمر دون مناقشة، أما إذا وقع خارجها فسيبدأ الفرد بالتساؤل ثم يقرر إما القبول أو الرفض.

وتتوقف مساحة هذه المنطقة لدى الفرد على مدى زيادة المكافآت عن الأعباء والتضحيات وكذا على الاقتناع بها.

وفي ضوء الخلفية الإيديولوجية يمكن فهم وتوقع مختلف السلوكيات التي يحافظ عليها الأفراد، سلوكيات ترتبط بالفئات الممارسة للسلطة، وسلوكيات أخرى مقابلة تطبع الفئات المنفذة أو التابعة؛ كما أن الأطر التفاعلية تضبط عملية التفاعل بين مختلف الفئات.

ثانياً - الهيكل التنظيمي: ونقصد به البنية التنظيمية التي تهيك عمل المنظمة، فهو "الآلية

الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين¹، وهو الإطار الذي " يوضح التقسيمات، أو الوحدات، أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمية تتساقب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية"².

البنية التنظيمية "تعكس مسؤوليات وواجبات موقعية متسلسلة تمثل درجة ونوع السلطة"³، فالهيكل التنظيمي يحدد المراكز البنائية للقوة التنظيمية، كما يحدد الإطار العلائقي الذي تتفاعل داخله كل مصادر القوة التنظيمية، إن هذا الإطار العلائقي يظهر في صفة أدوار وظيفية تخدم النسق الكلي، لتقوية معادل القوة التنظيمية الموزعة عبر ثنايا الهيكل التنظيمي.

1 - العميان محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص:56.

2 - علي عقيلي: الإدارة: أصول ومفاهيم، دار زهران، عمان، 1996، ص:107.

3 - معن خليل عمر: البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص:34.

إن هذا الهيكل التنظيمي يضمن عقلانية ورشد استعمال السلطة وفق المنظور الكلاسيكي، كما يتضمن آليات مختلفة لاستثمار مختلف مصادر القوة التنظيمية في تفعيل الآلية التنظيمية، هذه الآلية تعتمد السلطة الرسمية التي يخولها المركز بحماية من النصوص القانونية والتشريعات التنظيمية كمحدد رئيسي لشرعية استثمار القوة التنظيمية، مقابل تحمل المسؤولية المتناسبة مع موقع المركز ضمن الإطار الهيكلي الكلي؛ إن معيار الخبرة المكتسبة خلال مسيرة الولاء للتنظيم، والمتجلي في صورة أداء وظيفي مستمر، يعتبر أهم مرجعية لتسلق درجات الهيكل التنظيمي، وتعزيز مراكز القوة، كما يعتبر آلية من آليات المكافأة التي يعمد إليها لتثبيت شرعية ممارسة القوة داخل التنظيم، حيث ستزيد هذه الممارسات المتكررة لممارسة القوة إلى ترسيخ وتقنين أركان القوة التنظيمية المستندة إلى سلطة المركز الرسمية، والمدعمة بقوة الخبرة، وقوة المكافأة؛ تلك الأركان التي تحتكر من طرف عدد محدود من الأفراد على الامتداد العمودي للهيكل التنظيمي، وفق "الأساليب القهرية والتسلطية التي يمارسها عدد محدود من شاغلي المواقع البنائية العليا، لضبط وتنميط سلوك الأدوار الأدنى منها في التدرج البنائي التنظيمي، ولتعزيز مواقعهم البنائية"¹.

وحسب RAVEN & FRENCH فإن هذا النوع من القوة التنظيمية المرتبط بالسلطة القانونية، والتي يمكن أن نتبع مسارها من خلال الهيكل التنظيمي، هي مرتبطة بالمركز الوظيفي، فبمجرد أن يغادر الفرد منصبه يفقد سلطته².

لقد ركزت النظريات الكلاسيكية أيما تركيز على أهمية المحددات المرتبطة بالنسق التنظيمي، فالقوة التنظيمية للرئيس مستمدة بالأساس من مركزه الوظيفي، وهذه القوة تتدرج تنازليا من أعلى إلى أسفل، بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي يليه، هذا التفويض تصاحبه القوة الكافية لممارسة المهام؛ السلطة الرسمية ضمن التصور الكلاسيكي لنسق السلطة الكلي تمنح لصاحبها حق

¹ - اسمهان بلوم، المرجع السابق، ص: 66.

² - John R. P. French, JR., Bertram Raven: *The Bases of Social Power*, power and influence in groups, p-p: 264-266. original pub.: D. cartwright: studies in social power, university of michigan, usa, 1959.

احتكار طاعة المرؤوسين وامتثالهم لأوامره، سواء كان ذلك بالإقناع أو بالإكراه وتوقيع العقوبات المادية والأدبية، أو بأية وسيلة أخرى؛ فأعطاء الرئيس حق إصدار الأوامر لمرؤوسيه ضروري لضبط أعمالهم، وتوجيه جهودهم، لأنه لو سمح للمرؤوسين العمل دون ضبط وتوجيه، وبدون رادع يمنعهم فستنتشر الفوضى في المنظمة.

رغم أن فيبر، والذي يمكن أن نسميه بأب البيروقراطية الحديثة، قد ركز دراسته على أسس التنظيم البيروقراطي الحكومي، إلا أن المبادئ التي طورها تصلح لتحليل التنظيمات بصفة عامة، حيث ارتكزت تحليلاته على تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع، على ضوء أحد تعريفاته للقوة على أنها "قدرة شخص معين وإمكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين بالرغم من وجود مقاومة"¹، لقد ركز فيبر على شكل واحد من أشكال القوة التنظيمية والذي يعطي لتلك القوة الشرعية، باعتبارها "القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين بها"²، بمعنى أن القوة التنظيمية لا بد أن تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الرؤساء والمرؤوسين.

لقد أراد فيبر معرفة الأسس التي تقوم عليها القوة التنظيمية، ولقد عبر عن ذلك بالسؤال التالي: لماذا ينظر التابعون إلى عملية ممارسة السلطة بواسطة القادة على أنها شرعية؟ وللإجابة على هذا التساؤل ميز فيبر بين ثلاثة وسائل تحقق شرعية السلطة، هذه الوسائل تتجلى في ثلاث صور للسلطة هي: القوة المستندة على السلطة الملهمة، القوة المستمدة من السلطة التقليدية، والقوة المعتمدة على السلطة الرشيدة أو القانونية.

وقد اختار فيبر النوع الأخير كأصلح حالة يمكن أن تناسب المجتمعات الحديثة، وتضمن ديمومة واستقرار المنظمات؛ والتي تتبع من التدرج الهرمي للنسق التنظيمي، وهذا يعني أن كل فرد في

1 - قيس محمد العبيدي: التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الجامعة المفتوحة، الدنمارك، 1997، ص: 127.

2 - المرجع نفسه، ص: 129.

التنظيم هو تحت رقابة وإشراف الرئيس الأعلى منه، وكل مسؤول داخل المنظمة يحاسب أمام رئيسه عن الأعمال التي يحققها مرؤوسه، وعن قراراتهم وتصرفاتهم، بالإضافة إلى قراراته وتصرفاته، وحتى يكون قادرا على مباشرة سلطته عليهم، فإنه يصدر إليهم التوجيهات والأوامر وعلى مرؤوسيه إطاعة هذه الأوامر، وتكون هذه السلطة محددة بدقة وموجهة وفق العمليات الرسمية.¹

إن أهم ميزة تعطي لهذا المحدد قوته هي ميزة "اللاشخصية في العلاقات الوظيفية"، حيث تتضمن مبدأ فصل الإدارة عن الملكية، بحيث لا تكون وسائل الإنتاج ملكا لأعضاء التنظيم، وهذا لمحاسبة المدراء على أعمالهم، وأيضا العاملين، فليس هناك حق لأي شخص في امتلاك المنصب الرسمي، ولا في تملك المكتب وما فيه، كما أن تولي الوظائف لا يقوم على نظام وراثي؛ بناء على هذه النقطة فإن البيروقراطية تفصل الأموال والأدوات العامة عن الملكية الخاصة للعامل؛ وقد أوضح "ميرتون" قوة هذه الميزة، حيث يرى أنه مع زيادة عدد التنظيمات البيروقراطية أصبحت العلاقات الاجتماعية محددة أكثر، فعلى الإنسان أن يدرك أنه لا بد أن يعمل لدى الغير، لأنه إذا أراد أن يعمل لا بد أن يمتلك بعض الأدوات والمعدات، ولكن هذه الأدوات تملكها التنظيمات البيروقراطية، سواء كانت عامة أو خاصة، ومن ثم لا بد أن يخضع الفرد لعلاقات القوة التي تحددها الأنساق التنظيمية، حيث توجد الأدوات والمعدات من أجل أن يعيش، وبهذا المعنى فقد أصبحت المنظمة هي التي تمتلك الأدوات؛ ومن ثم أصبح العامل أيضا منفصلا عن الملكية²، وبالتالي ليس أمامه إلا تامين الوضع القائم، والخضوع لمحددات النسق التنظيمي التي تُفرض عليه وعلى غيره، وكما تتطلب منه التزامات، فإنها في المقابل تضمن له امتيازات مكافئة؛ في إطار من الفصل بين الأعمال الرسمية والأعمال الشخصية، والحد من العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وتعزيز سيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية³.

1 - محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، 1992، مصر، ص: 82.

2 - عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع والإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص: 62.

3 - خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، الأردن، ص: 35.

إن هذا المحدد لنمط القوة التنظيمية السائد في المنظمة يمكن أن يواجه جوانب للقصور نلخصها

في النقاط التالية:

- القائلون بهذه النظرية نظروا إلى القوة التنظيمية من جانب واحد هو الجانب الرسمي، وركزوا اهتمامهم على تحقيق أهداف المنظمة دون أن يعطوا اهتماما مماثلا للجانب الآخر، الذي هو المرؤوسون.
- كما أنهم خلطوا ما بين السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد، النابعة من مركزه الوظيفي، وبين مختلف مصادر القوة التنظيمية من قدرات شخصية ومهارات لشاغلي هذه المراكز؛ ففي كثير من الأحيان يكون شاغل المركز الوظيفي ذا قدرات شخصية محدودة، ومع ذلك يكون رأيه هو الأعلى بسبب نفوذ وظيفته، وهذا ما سماه بارنارد "سلطة المركز".
- النسق التنظيمي في صورته الأشهر يؤمن بأن خط القوة التنظيمية يكون من أعلى لأسفل فقط، متجاهلا بذلك رد الفعل الذي قد يكون من قبل المستويات الدنيا، ومتجاهلا الصراعات التي قد تحدث عندما تتواجه مختلف المصادر المشكلة للقوى التنظيمية.

2. محددات مرتبطة بممارسي القوة التنظيمية: والتي يمكن تسميتها بخصائص "الفئات

المسيسة"¹، حيث أن الفئات المسيسة هي تلك الفئات الممارسة للقوة التنظيمية، وبالتالي فهذه المحددات تتجاوز الإطار الرسمي نتيجة لخصائص هذه الفئات ذات الامتدادات داخل النفس الانسانية من جهة، وعبر البيئة الاجتماعية من جهة أخرى.

إن محددات النسق التنظيمي بشكلها الجامد البسيط لا تضمن الكفاءة في كل حالات اتخاذ القرار، بل قد تكون هي ذاتها مهيكلة لمناطق ظل كثيرة، مناطق تتميز بالضبابية وعدم الوضوح، وكذا حالات من عدم الثقة، تغذيها حالة الارتباك الآنية التي تصاحب جل القرارات المتخذة لمواجهة مختلف الأوضاع الديناميكية التي تطبع حياة المنظمات، إن حالات عدم الثقة تتيح فرصا مميزة لأن تبرز الخصائص المميزة

1 - اسمهان بلوم، المرجع السابق، ص: 43.

لمختلف الفئات المتفاعلة قدرتها على استغلال مكامن القوة التنظيمية التي تسيطر عليها؛ كما أن الاعتبارات الخارجة عن إطار النسق التنظيمي قد تلعب دورا مؤثرا في توجيه زخم القوة التنظيمية، سواء بصورة ظرفية، أو بصورة دائمة، فمثلا "لا يمارس الرأسماليون تحكمهم، ولا يستعملون ضبطهم على الطبقة العاملة واستغلالها كدليل على وجود قوتهم، فقوتهم موجودة بذاتها، حتى في الحالات التي لا تظهر فيها ممارستها"¹، بل إن هذا الضبط غير المباشر قد يمارس حتى على الأنساق غير المرتبطة تنظيميا.

يعتبر "روبرت ميرتون" (Robert King MERTON 1910-2003) من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب عيوب الهيكلية التنظيمية التي أغفلها فيبر، فكفاءة البيروقراطية الفيبرية تظهر في خاصيتين:

*- الأولى هي **الرشد أو التعقل**، حين يركز التعيين على المعرفة الفنية المتخصصة، والمعايير الموضوعية، وكون العلاقات غير شخصية بين الأعضاء.

*- والثانية هي **القدرة على التنبؤ** بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث، نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء، من حيث نوع الارتباط الموجود بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.

فإذا كانت هاتان الخاصيتان هما اللتان تحددان المتطلبات التنظيمية لإدارة المنظمات، فإن الأمر لا يخلو من مظاهر الخلل الوظيفي، فهذه المعايير التي وضعها فيبر للبيروقراطية يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، وتتحول الوسائل إلى غايات، أي يصبح إلزام الفرد بالقواعد والإجراءات هو الهدف، عوضا عن الاستعانة بها كوسائل لتحقيق الأهداف.

جاءت إسهامات ميرتون ضمن أعماله حول البناء الاجتماعي واللامعيارية، فقد طبق نظرية الوظيفة في تحليل المصادر الاجتماعية والثقافية للسلوك المنحرف، وكان هدف ميرتون من هذه الدراسة

¹ - رابح كعباش: سوسيولوجيا التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص:

أن يبين كيف يمارس البناء الاجتماعي للنسق التنظيمي ضغوطا محددة على أشخاص معينين في المنظمة لممارسة سلوك غير امثالي بدلا من ممارستهم لسلوك امثالي.

وقد انطلق ميرتون من التسليم بأن البنية الاجتماعية والثقافية تصوغ صفة المشروعية على أهداف معينة، وعلاوة على ذلك تحدد أساليب معينة مقبولة لتحقيق تلك الأهداف، أي أن ميرتون ميز بين عنصرين رئيسيين فيما أسماه بالبناء الثقافي للمجتمع، الأهداف المحددة ثقافيا من جهة، والأساليب التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف من جهة أخرى.

وفي المنظمة جيدة التكامل نجد تناغما بين الأهداف والأساليب، حيث تكون كل من الأهداف والأساليب متقبلة من أفراد المنظمة ككل، كما أنها تكون ميسورة لهم؛ ويحدث اللاتكامل في المجتمع عندما يكون هناك تأكيد على أحد الجانبين بدرجة لا تتناسب مع التأكيد على الجانب الآخر.

إن هذه الرغبة القوية لمحددات النسق التنظيمي في السيطرة على سلوك الأفراد العاملين، تأخذ شكل التحديد القاطع للاختصاصات والمسؤوليات، بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساءلتهم، كما يتم التركيز على الإجراءات الرقابية التي تأخذ شكل المراجعة للتأكد من مطابقة الواقع للقواعد والإجراءات المحددة؛ هذا الوضع ينتج عنه النتائج الثلاثة التالية:

* - تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في إطار (المحددات التنظيمية) إلى

علاقات بين المكاتب أو الوظائف.

* - جعل القواعد والإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بالنسبة للأفراد، بحيث يلتزمون بها في

تصرفاتهم اليومية.

* - زيادة استعمال أسلوب التبويب في اتخاذ القرارات، أي يتم تقسيم العمليات إلى فئات أو

طبقات، لكل فئة حل معين تدرب عليه الفرد، ولا يكون هنالك بحث عن بدائل أخرى لاتخاذ القرار تناسب

الوضعية الجديدة، هذا يؤدي إلى عدم القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة.¹

1 - الشماع وحمود، المرجع السابق، ص:38.

هذه النتائج الثلاثة لخصها ميرتون في عبارة واحدة هي "جمود السلوك الوظيفي"، هذا الجمود قد يحقق أهداف النسق التنظيمي من حيث الثبات والاستقرار، وإشباع الحاجة الأصلية للرقابة، ولكنه في المقابل يوفر للأفراد أساسا للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي¹، وهنا يبدأ بالظهور إطار محددات أخرى غير تنظيمية تحكم نمط القوة التنظيمية، فعندما يقدم أحد عملاء التنظيم شكوى ضد موظف، فإن هذا الأخير سيحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بأنها عقلية؛ هذا الجمود في المحددات التنظيمية يؤدي إلى نتائج عكسية غير متوقعة، فالأفراد مارسوا القوة التنظيمية يلجؤون إلى تبني استراتيجية مواجهة تضمن لهم استمرارية السيطرة، وفاعلية القرار، وهم يلجؤون في خضم ذلك إلى استثمار جميع مواردهم المتاحة لتحقيق هذه الغاية، بما في ذلك الخبرة والكفاءة.

وحسب Crozier & Friedberg فإن هناك أربعة مصادر للقوة التنظيمية يمكن أن يستغلها الممارسون مهما كان ترتيبهم في الهيكل التنظيمي لتغذية مركزهم الوظيفي، وبالتالي ترجيح كفة القوة التنظيمية التي يتمتعون بها، ضمن الإطار الكلي للقوة:

*- المصدر الأول: متعلق بالكفاءة، أو التخصص الوظيفي الذي لا يتوفر عند الغير؛ فالخبير هو الوحيد الذي يملك المعرفة والمهارة والخبرة التي تسمح له بحل المشاكل المهمة التي تظهر في المنظمة، تدخل هذا الشخص يسمح بالسير الحسن للنشاط والوظائف داخل المنظمة؛ وهذا المصدر للقوة التنظيمية لا يتوقف على خبرتهم فقط، ولكن أيضا على صعوبة تغييرهم، أي صعوبة إيجاد البديل المناسب²؛ إن هؤلاء الأشخاص حتى وإن كانوا يشغلون وظائف دنيا في المنظمة، تصبح لهم سلطة على من هم في الوظائف العليا؛ فلو أخذنا مثلا أطباء المستشفى ومديريها، فبالرغم من أن المدير يشغل وظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي من الطبيب، إلا أن هذا الأخير يمكن أن يسبب الكثير من المتاعب له، متعللا بأسباب

¹- Robert K. Merton: *Bureaucratic Structure and Personality*, Social Forces, Vol. 18, No. 4, 1940, Oxford University Press, p-p:560- 565.

²- Filleau & Ripoul, Op.Cit. ,p:180.

فنية طبية بحتة لا يمكن للمدير أن يناقشها معه¹، إن هذه القوة التنظيمية التي يمثلها هذا المصدر تحمل أحيانا مسمى "السلطة الوظيفية"².

* - المصدر الثاني: متعلق بضبط العلاقات مع المحيط، فالمنظمة في علاقتها مع بيئتها تحيط بها عدة حالات من عدم التأكد، وبالتالي من يستطيع أن يلقي الضوء على هذه المواقف غير المؤكدة أو غير المتوقعة من المنظمة، ومن يمتلك معلومات، يكون له قوة في المنظمة، وعلى ذلك يمكن توقع تغير ميزان القوة التنظيمية داخل المنظمة مع تغير الظروف التي تعمل فيها.

* - المصدر الثالث: يتمثل في شبكات الاتصال، هذا المصدر يتمثل في تدفق المعلومات بين مختلف أعضاء المنظمة ومختلف الوحدات؛ فمن الأمور التي يصعب ضبطها داخل المنظمة حلقات الاتصال، إذ أن القرار المتخذ يمكن أن يكون غير مناسب بسبب النقص في المعلومات، أو أن المعلومات لم تحول بصفة صحيحة، فمن يملك المعلومة بإمكانه أن يتلاعب بها، هذا يكون له انعكاس على القرار المتخذ؛ فإذا وجد فرد في وظيفة معينة، بحيث تؤدي إلى زيادة قدرته على التحكم في تدفق المعلومات منه إلى الغير، فإنه سوف يتمتع بقوة تنظيمية نابعة من مركزه في نظام الاتصالات.³

* - المصدر الرابع: هو معرفة القواعد التنظيمية، ومعرفة استعمالها، فكلما زادت درجة إلمام أعضاء المنظمة بمثل هذه القواعد، كلما زاد مقدار القوة التي يتمتعون بها؛ فمثلا يمكن لرئيس قسم الحسابات أن يعارض رئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق ببعض أوجه الصرف المالي بحجة أن في ذلك مخالفة للقوانين والقواعد المحاسبية المتعارف عليها، وتزداد درجة هذه القوة إذا كانت القواعد التي تحكم المنظمة من النوع غير المكتوب.⁴

إن هاته الاستراتيجيات تستند إلى حد كبير على ثلاثة ركائز: كفاية الخبرة، ومرونة الاستجابة، وهما الركيزتان اللتان غطتهما الفقرات السابقة، أما الركيزة الثالثة فهي ذات تشعبات داخل الذات الإنسانية

1 - حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998، مصر، ص: 200.

2 - صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، 1999، بدون معلومات أخرى، ص: 195.

3 - حنفي سليمان، مرجع سابق، ص: 218.

4 - المرجع نفسه، ص: 201.

تستمد تغذيتها وتكويناتها من التكوين الاجتماعي، هذه الركيزة تتمثل في نمط الشخصية.

إن نمط الشخصية "لا يشير إلى سمات فيزيقية، بل يقنن أيضا أهمية العادات والاتجاهات والقيم وأنماط التفاعل مع الآخرين، وهذا ما يحدد أهمية منحى الشخصية كمنحى كامن وراء تكريس طبيعة (نمط القوة) التنظيمي، على أساس أنها تنظيم فريد ومتميز الأفكار والمعتقدات، القيم والعادات بحيث يتجسد في مراكز وأدوار يشغلها الفرد داخل الواقع التنظيمي، أثناء تفاعله مع نفسه أو مع بقية الفاعلين، وهذا ما يثمن أهمية نسق الشخصية كوسيلة ناجعة وفعالة لتحقيق الضبط التنظيمي، من خلال التأثير الذي تعززه مختلف مكونات النسق الشخصي لممارس القوة التنظيمية، على نظريته وتفسيره للموقف، وكذا استجاباته وامتناله لآليات الضبط"¹.

3. محددات مرتبطة بالفئات المنفذة أو التابعين:

للخوض في هذه المحددات لا بد من العودة إلى الأصل الأول، أي إلى أبسط تعاريف المنظمة بأنها "مجموعة من الأفراد"، فالمنظمة هي بالأساس وحدة اجتماعية، وجودها مستمد من وجود الأفراد، وفعاليتها تتحدد بمدى فعالية توزيع المراكز والأدوار بين الأفراد، إن هذا التوزيع الأولي، العقلاني والرشيد، يسقط في الواقع أي فروق فردية تختص بالفرد من حيث هو إنسان، إنما معيار التفرقة هو موضوعي بحيث يرتبط بالكفاءة من حيث هي كفاءة فكرية، أو إنسانية، أو فنية تقنية، إن هذه المحددات الموضوعية للتفرقة بين الأفراد تضمن العدالة والتناسب ما بين الالتزام والعائد من وراء هذا الالتزام، أو كما سميناه من قبل خلال هذه المناقشة ثنائية (عطاء/أخذ)، وبالتالي فإن مصادر القوة التنظيمية التي يتمتع بها الأفراد في المنظمات في الحالة المثالية تكون في حالة التوازن بين جميع المراكز الوظيفية؛ ولكن الواقع التنظيمي بما أثبتته الدراسات الإمبريقية يظهر أن هذه الحالة المثالية غير واقعية، فالاتباع في واقع المنظمات إما منقادون لمصادر قوى تنظيمية تضغط عليهم، وإما ممارسون للقوة التنظيمية يضغطون بها في سبيل إشباع حاجاتهم،

1 - اسمهان بلوم، المرجع السابق، ص: 44.

سواء منها العقلانية أو غير العقلانية؛ إن نمط الشخصية لأفراد هذه الفئة المنفذة له دور كبير في تحديد المعسكر الذي ينتمون إليه، هل هم فئة ضاغطة، أم أنهم فئة مضغوط عليها.

لقد ركز "شيستر بارنارد" (Chester BARNARD 1886-1961) -كما ذكرنا من قبل- على أهمية تحديد الجوانب الذاتية والموضوعية للقوة داخل التنظيم، بحيث يكون الجانب الذاتي في القوة هو قبولها من جانب الأفراد العاملين، أما الجانب الموضوعي فيرتبط بطبيعة الأوامر والاتصالات، ويتضح من ذلك أن القوة التنظيمية في المنظمة تكون بيد الأفراد لأنهم يملكون قرار قبول أو عدم قبول ما يصدر من أوامر، وهذا ما عبر عنه بارنارد بنظرية القبول¹، فحسب هذه النظرية ليس للمدير قوة حقيقية ما لم يسمح بها مرؤوسه، ومن ثم وضع بارنارد قاعدة تحكم قبول الفرد للقوة وهي "أنه يقبل الفرد قوة الآخر إذا كانت المزايا التي يتحصل عليها من قبول الامتثال، مضافا إليها الأضرار التي تلحق به إذا لم يقبلها، تزيد عن المزايا التي يتحصل عليها لو لم يقبل القوة، مضافا إليها الأضرار التي تلحق به لو قبلها، وبالعكس فإنه لن يقبل القوة إذا كانت العوامل الأخيرة تزيد عن العوامل الأولى"²، أي أن المرؤوس يميز بين الفوائد والمضار التي تترتب على قبول أو عدم قبول الامتثال.

ووفقا لنظرية القبول تعرف القوة التنظيمية بأنها: "ظاهرة تصف العلاقات، والاتصال الشخصي القائم بين الحاكم والمحكوم، حيث ينتج عن هذه العلاقات والاتصال تقبل المرؤوسين تنفيذ قرار صدر عن غيره، سامحا لهذا القرار بالتأثير المباشر على سلوكه، ومعنى ذلك أنه لا قوة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه القوة"³.

لقد وجدت هذه النظرة صدى لها لدى منظرين آخرين، من أمثال عالمي الاجتماع الفرنسيين "ميشال كروزي" (Michel Crozier 1922-2013)، و"إيرهارد فريديبرغ" (...-1942 Erhard Friedberg)؛ فالمنظمة عندهما هي "بناء اجتماعي أساسه المصالح والصراع وكذا (القوة)، يتكون هذا البناء من مجموعة

1 - قيس العبيدي، المرجع السابق، ص: 98.

2 - صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص: 593.

3 - علي الشرقاوي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص: 322.

من الفاعلين الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم المختلفة بطريقة استراتيجية¹؛ والفرد داخل التنظيم بالنسبة لكروزي ليس فقط مجرد يد أو قلب، لكنه أيضا رأس يفكر ويخطط، ويحتاج إلى أن يتصرف بهامش من الحرية، بحيث أن هؤلاء الأفراد الذين يسميهم كروزى فاعلين، لهم كيانهم الخاص، ولهم القدرة على التصرف، فهم ليسوا آلات يستجيبون إلى محفزات مادية، بل على العكس، الفاعل يتصرف بطريقة استراتيجية، ويتميز بأنه أهل وكفاء للقيام بالاختيارات وبناء الاستراتيجيات؛ فالمنظمة لا تخلو من نشاط السلطة، والقوة، والصراع لأجلها².

أجرى كروزى وزملاؤه دراستين ميدانيتين، سمحتا لهم بتحليل الصراعات وعلاقات القوة، والتي يمكن اعتبارها كنقطة بداية للتحليل الاستراتيجي³ الذي يبرز المحددات المرتبطة بالاتباع في هيكلية بناء القوة التنظيمية، فالمسألة المطروحة متعلقة بسلوكات الفاعلين الذين يسعون في الواقع إلى أهداف متباعدة، وانسجام السلوكات في هذه البناءات الاجتماعية لا يكون إلا من خلال وجود علاقات قوة، هذه العلاقات التي هي في حالة توتر مستمر، ونتيجة لذلك فإن المعارضة والإكراه والصراعات هي دائما موجودة في المنظمة، وبالتالي فإن استراتيجية الفاعلين داخل علاقات القوة التنظيمية تتراوح بين الهجوم والدفاع، فمن خلال الهجوم يسعى الفاعل إلى محاولة الضغط على بقية الأعضاء لإشباع حاجاته الخاصة، أما الدفاع فيكون بهدف الإفلات والنجاة من الضغوط، هذه العلاقات تؤدي إلى صراع من أجل القوة، هذا الصراع الذي يراه كروزى بأنه لا يعبر عن فشل المنظمة، وإنما يساهم في استمرارها.

إن هذا التتمين للمحددات المتعلقة بخصائص الفئات التابعة، من حيث قدرتها على استثمار القوة التنظيمية بطريقة براغماتية، نجد مثله في التصورات الثلاثة التي وضعها "هربرت سيمون" (Herbert SIMON 1916-2001) لبناء القوة التنظيمية: التصور المعرفي، التصور غير الرسمي، التصور الرسمي أو القانوني.

¹ - Crozier M. & Friedberg E.: *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977, p: 196.

² - Philippe de Woot: *Pour une doctrine de l'entreprise*, Éditions du Seuil, Paris, 1968, p:129.

³ - بيار أنصار: *العلوم الاجتماعية المعاصرة*، ترجمة نخلة فريفر، دار النشر المركز الثقافي العربي، 1992، ص:132.

*- فمن خلال التصور المعرفي (Aspect Cognitif): يميز سيمون بين ثلاثة مراحل منطقية

في معالجة هذا التصور:

أولاً- المرحلة الأولى: مرتبطة بضبط مفهوميين للقوة التنظيمية، المفهوم الأول يرتبط بحدود منطقة القبول، هذا المفهوم يخدم بالدرجة الأولى الفئة الممارسة للقوة التنظيمية؛ أما المفهوم الثاني فيرتبط بالفهم العام للقوة التنظيمية، حيث أن الخضوع لقرار شخص آخر يمكن أن يمس العامل، كما يمكن أن يمس رب العمل أو الرئيس، فيمكن أن يكون "أ" رئيساً لـ "ب" في وقت ما، كما يمكن أن يصبح "ب" رئيساً لـ "أ" في وقت آخر، وبهذا ليس هناك داع لأن نسمي الأول رئيساً والثاني مرؤوساً بما أن العلاقة ستتغير، إذن فتطبيق القوة ليس له اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، لكن يمكن أن يكون أيضاً من أسفل إلى أعلى، أو قد يكون جانبياً، وبهذا يصبح قبول الامتثال للقوة متعلقاً باستعمال القوى المعرفية؛ وكتوضيح لهذا، يعطي سيمون المثال التالي: إن ترك المدير لسكربتيرته مسؤولية اختيار شيء ما دون مراجعتها فيه، فإنه يكون في هذه الحالة قد قبل سلطتها.

ثانياً- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة يتحدث سيمون عن التكوين، الكفاءة، المهارة، المعلومة؛ فكل هذه الألفاظ تعطي مفهوماً يدعى "المعرفة التنظيمية"، أي من يملك هذه المعرفة يصبح له القوة في المنظمة، هذا النوع من القوة يعتمد على الكفاءات، ويركز سيمون على الثقة الممنوحة لهذه الكفاءات المهنية، والتي تشكل مصدراً للقوة، فالفرد داخل المنظمة يتمتع بمركزين، مركز وظيفي، ومركز رسمي؛ يتمتع الفرد بمركز وظيفي إذا كانت المعلومات التي يعرفها تؤهله لإصدار قرارات بهذا الشأن (حتى وإن كان مركزه الرسمي لا يسمح له بإصدار تلك القرارات)، وبالتالي فإن نسبة قبول تلك القرارات تكون أكبر.¹

ثالثاً- المرحلة الثالثة: تتمثل في الحالات غير المتوقعة، أو نقص المعلومات عن محيط المنظمة، فالوظيفة الاستراتيجية في الاتصالات الداخلية مرتبطة بمعالجة المعلومات التي تعتبر ضرورية لاتخاذ القرارات؛ فأعضاء المنظمة الذين يشغلون هذه الوظيفة يقومون بدور المرشح (فلتر)، ثم يلخصون وينقلون

1 - علي الشريف، المرجع السابق، ص: 286.

المعلومات بعد المعالجة، هذه الوظيفة الاستراتيجية تسمح بالتقليل من الحالات غير المتوقعة، وهؤلاء الأشخاص الذين لهم اتصال مباشر بجزء من الحقيقة التي تهتم المنظمة يمكن أن يكون لهم تأثير على قرارات الآخرين، هذا ما يجعل هؤلاء الأفراد في موضع قوة داخل المنظمة.

* - **التصور غير الرسمي (Aspect Informel):** في هذه الحالة تعدد مراكز السلطة يستند إلى قوة عرفية متعلقة بالتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بين جماعة الأفراد الذين يمكن أن يخلقوا فيما بينهم نوعاً من علاقة تستند إلى قوة تنظيمية، حيث يقوم فرد بقيادة هذه المجموعة؛ فتكوين جماعة من الناس يتضمن دائماً تنمية قيم وأفكار وعادات يعتنقها أفراد الجماعة وتربط بينهم، لذلك فإن الأفكار التي يقدمها أحد أعضاء الجماعة، ينظر إليها باعتبارها انعكاساً لأفكار المجموعة، وداخل إطار المعتقدات المتعارف عليها، وبالتالي فإن هذه الاقتراحات تلقى استجابة سريعة، بعكس ما إذا كانت المقترحات خارجية.¹

* - **التصور الشرعي (Aspect Légitime):** طرح سيمون سؤالاً بسيطاً مفاده: ما هو المبرر

للقواعد ومختلف أنواع القوة داخل المنظمة؟

والجواب متعلق بالشرعية، المتمثلة في الاعتقاد بأن بعض الأشخاص لهم الحق في إصدار الأوامر والإجبار على قبولها، فقبول الأفراد الامتثال للقوة التنظيمية ليس متعلقاً بأمر قانوني، وإنما هو على علاقة وطيدة بنمط الشخصية الذي ذكرناه من قبل؛ ولإشارة إلى قبول القوة التنظيمية على أنها شرعية، استعمل سيمون مصطلح "المواقف".

فالمنظمة - كما ذكرنا - تتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض، يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية، لتحقيق أهداف شخصية وجماعية، بواسطة سلوك منظم، يكفل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها؛ والمشكلة تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والمعتقدات يتعاونون لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق رضاهم في نفس الوقت.

1 - المرجع نفسه، ص: 289.

لقد حدد "وايت باك" أربع مكونات أساسية للمنظمة هي: النظام الذي يحكمها، الموارد البشرية والمادية، الأنشطة التي تتم بداخلها، ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائها، ويرى باك أنه يمكن تحقيق التكامل بين هذه المكونات من خلال تسهيل اندماج الأفراد في العمل، وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يكون من خلال العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات المنظمة، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته، وتسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

أما "أرجيريس" (Chris ARGYRIS 1923-2013) فتصور المنظمة مكونة من عنصرين أساسيين هما: الفرد، والتنظيم الرسمي؛ فالفرد يسلك في المنظمة سلوكا نابعا من حاجاته، ومن بيئة المنظمة التي يعمل فيها، ويسعى للحفاظ على استقراره وبقائه في عمله، وتميل شخصيته إلى التطور والنضج؛ ومن ناحية أخرى تتصف المنظمة بالرشد لكونها تخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة، وبما أن سلوك الفرد في ظل المنظمة محكوم بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكمها، فإنه يكون من الصعب عليه إشباع حاجاته والمحافظة على استقراره، وتحقيق نموه وتطوره؛ ومن هنا فإن استخدام الأساليب الآمرة، والرقابة الشديدة، قد يدفع الأفراد إلى خلق تجمع غير رسمي، يجدون فيه ملاذا لتخفيف أسباب التوتر والإحباط والفشل؛ وبالتالي فالسبيل لإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استغلال مكامن القوة التنظيمية التي تتمتع بها الفئات التابعة، وذلك عبر استخدام أسلوب قيادي يركز اهتمامه على الأفراد ومشاكلهم، ويعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد، وتخفيف حدة الرقابة؛ وبهذا تعمل قيادة المنظمة على توفير الإحساس لدى العامل بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتتيح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، وتعمل بالتالي على زيادة قدرته في العمل.

إن هذا الأسلوب القيادي حسب "ليكرت" (Rensis LIKERT 1903-1981) يركز على العوامل الهامة في المنظمة التي تحدد مدى نجاحها وفعاليتها والتي تتمثل في: الاتصالات، الحوافز، وعمليات التفاعل والتأثير المتبادلة، واتخاذ القرارات، وتحديد وترتيب الأهداف، والرقابة؛ ويرى أنه بالإمكان تحقيق أعلى إنتاج إذا كانت اتجاهات الرئيس مرتكزة على الاهتمام بالموظفين، وتعكس ثقة عالية واطمئنانا بين

الجميع، هذا يخلق التماسك في المنظمة، ويساعد على الاتصال الفعال، ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛ ويرى ليكرت أن المبدأ الذي يمكن أن يستند عليه الرئيس يتمثل في النظر إلى مرؤوسيه على أنهم كائنات إنسانية أكثر منها أشخاصا يؤدون عملا، وهذا يجعل المرؤوسين ينظرون إلى رئيسهم على أنه صديق متعاون وحازم، ولا يشكل تهديدا عليهم، بل يهتم برفاهيتهم، ويثق فيهم.

4. محددات مرتبطة بالبيئة:

لقد أدرك علماء التنظيم أن المنظمات ليست ساكنة، بل هي متحركة وديناميكية، وعليه تكون القوة التنظيمية فيها ديناميكية ومتقلبة أيضا، إذ أن المنظمات تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى؛ إن نظرية مثل نظرية النظم تعطي تفسيراً للمنظمة باعتبارها مجموعة أجزاء متداخلة ومترابطة، تتحرك ضمن كيان واحد، وترتبطها علاقات متبادلة، تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة، واستنادا إلى ذلك فإن كل الوظائف داخل المنظمة تعتبر أجزاء رئيسية للنظام، فوظائف الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد... تعتبر أجزاء متفاعلة ترتبط بعلاقات تنظيمية متبادلة تتحرك ضمن نسق واحد يرتبط بالنتائج الرئيسية المطلوب تحقيقها¹.

إن القوة التنظيمية التي يتمتع بها أي قسم من الأقسام تحدها البيئة التي ينشط فيها النسق، فالنسق ما هو إلا " مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض، وتعمل مع بعضها البعض ككيان واحد، لتحقيق هدف معين"²، فهناك النسق المغلق الذي لا يتفاعل مع البيئة، لا يتأثر بها ولا يؤثر فيها، وهناك النسق المفتوح الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به؛ فلو أخذنا نسق الإنتاج مثلا كنسق فرعي، نجد أن له علاقات مترابطة ومتداخلة مع نسق التسويق، حيث يعتمد الواحد على الآخر في عمليات التخطيط والرقابة، والتنسيق، والتعاون فيما بينهما ضروري من أجل تنفيذ النشاطات المتصلة بأهداف المنظمة؛ وكذلك في داخل نسق الإنتاج هناك تفاعلات تحدث في عملية

1 - قيس العبيدي، المرجع السابق، ص: 112.

2 - عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، ج1، دار المعرفة الجامعية، ط2، 2001، ص: 50.

التحضير والتشغيل والصيانة وغيرها، والتي ترافقها مشاكل وصعوبات تحتاج إلى تنسيق وحلول، كما تحتاج إلى علاقات قوة بين الأفراد.

إذن فالنسق الكلي يتكون من أنساق فرعية، هذه الأخيرة تعتبر وسيلة اتصال بين هذا النظام والمحيط الخارجي الذي يعيش فيه؛ فنسق الإنتاج لكي يمارس نشاطه داخل المنظمة، يرتبط بعلاقات متداخلة مع مؤسسات وأنظمة أخرى في المجتمع من خلال تبادل المعلومات، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة كالتيكنولوجيا وبرامج الصيانة؛ وكذلك الأمر بالنسبة للأنظمة الفرعية الأخرى، ومع هذا التفاعل تزيد القوة التنظيمية مؤقتا في مراكز معينة على حساب مراكز أخرى؛ إذن فمدخل النظم الذي جاءت به هذه النظرية يؤكد على العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها انطلاقا من مبدأ النسق المفتوح.

والعناصر الأساسية للنسق تتمثل في خمسة عناصر:

- المدخلات: وهي كافة الموارد البشرية والمادية المطلوبة لإنجاز العمليات.

- العمليات: وهي الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.

- المخرجات: وهي النتائج التي تظهر من جراء عملية التحويل.

- البيئة: وهي ما يحيط بالمنظمة من متغيرات اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتكنولوجية، والتي

تؤثر على الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وعلى تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ونشاطاتها الرئيسية والفرعية.

- التغذية العكسية: وهي المعلومات التي ترجع من البيئة إلى النظام، من أجل التعرف على مدى

النجاح أو الفشل في تحقيق النتائج والأهداف التي حددها النظام مسبقا.

وحسب "فريد فيدلر" (-/1922 Fred Edward Fiedler)، فإنه لا يوجد اتجاه أو طريقة واحدة

مناسبة يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في كل الأوقات والظروف، إذ يجب التأكيد "على دراسة وتحليل

الظروف المختلفة التي تمر بها المنظمة والمتعلقة بالأفراد، الوقت، الإمكانيات والموارد المتاحة، وكافة

المتغيرات التي لها علاقة بالمنظمة واتجاهاتها، من أجل الفهم واستيعاب العلاقات المتداخلة في داخل كل

نسق، وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها، واقتراح تصاميم تنظيمية وممارسات إدارية تلائم الظروف التي تواجه المنظمة خلال مسيرة عملها".¹

تعتمد فاعلية ممارس القوة التنظيمية على التوافق الصحيح والسليم ما بين المحددات الشخصية والمتغيرات الموقفية، ومن حيث العلاقة بين ممارس القوة التنظيمية والتابع، ومدى وضوح مهمة وتركيبه العمل، ودرجة قوة مركز ممارس القوة التنظيمية؛ ففي حالة وجود علاقة طيبة بين الممارس للقوة التنظيمية والتابع، ووجود وضوح في مهام العمل، مع تمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف القيادي يكون سهلاً؛ أما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، مع وجود غموض في مهام العمل، ومعاناة القائد في مركز ضعيف، فإن هذا الموقف يعتبر صعباً؛ وتتدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين.

إن التنظيم ما هو إلا "أنساق طبيعية تعاونية" كما يقول "فيليب سلزنيك"، بمعنى أنه يضم جماعات متفاعلة، وأقساماً وعلاقات، وهذا بغية بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، أو بعبارة أخرى، "هو أنساق من أوجه نشاط متناسقة أو تعبير بنائي عن الفعل المعقول"²، ولقد دفع هذا التوجه "سلزنيك" إلى صياغة نظرية جديدة في علم اجتماع التنظيم أطلق عليها اسم "النظرية المؤسسية" وذلك عام 1949، أراد من خلالها الإجابة عن سؤال اعتقد أنه مطروح بصورة ملحة والذي مؤداه: "ما الذي يجعل المنظمات تبدو متشابهة في هياكلها التنظيمية؟"، فجاءت هذه النظرية لتشير إلى أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات.

ومن جانب آخر، اهتم "سلزنيك" بمسألة تفرض نفسها باعتبارها محددًا بيئياً للقوة التنظيمية، وإن كانت ترجمته لا تتم إلا من خلال المحددات التنظيمية، هذه المسألة ترتبط بعملية التفويض داخل التنظيمات وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، مشيراً في ذلك إلى قضية أساسية، وهي أن التنظيم يواجه مطلب

1 - قيس العبيدي، المرجع السابق، ص: 124.

2 - علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 79.

الضبط، الذي تمارسه أعلى المستويات، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا، ويترتب عليه نتائج مباشرة، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، واكتساب الخبرة في ميادين محددة، مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها، كما يؤدي أيضا إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، مصحوبا بزيادة في تأثير التوة التنظيمية للأفراد والأقسام.

وحول هذه المحددات البيئية توجد الحاجة إلى وجود "النسق التعاوني" المبني على عقلانية استغلال مصادر التوة، حيث حين فحص البناءات الرسمية بدقة، نستطيع أن نرى أنها لا تحقق نجاحا مطلقا في التغلب على أنماط السلوك التنظيمي غير الرشيدة، فهذه السلوكات تظل قائمة طالما أنه من الضروري استمرار النسق التعاوني، فالسلوك العقلاني الرشيد يتجسد في سياق نظامي، ذلك أن البناء الرسمي القائم على تفويض السلطة والضبط، هو مظهر واحد فقط لبناء اجتماعي ملموس يتألف من أفراد يتفاعلون بصورة كلية، دون أن يقتصر الأمر على أدوارهم الرسمية فحسب؛ كما أن النسق الرسمي والبناء الاجتماعي الذي يظهر داخله، يخضع لضغوط تمارسها البيئة النظامية، ويتعين عليه أن يتوافق معها باستمرار؛ إذن فالصياغة الرسمية الإدارية لا تعكس تماما طبيعة التنظيم الذي تشير إليه، إذ أن الظواهر التي تغفلها هذه الصياغة هي في حقيقة الأمر حاجات حيوية بالنسبة لاستمرار البناء وتطوره، وبذلك يمكن النظر إلى كل تنظيم من زاويتين تبدوان متميزتين تحليليا، ولكنهما متكاملتان واقعيًا: الأولى ترى أن كل نسق تنظيمي ملموس يعتبر نسقا اقتصاديا؛ بينما الثانية ترى أنه في الوقت ذاته بناء اجتماعي متوافق.¹

ويقصد "سلزنيك" بالنسق الاقتصادي، تلك الميكانيزمات الخاصة بتوفير الموارد واستخدامها بكفاءة وفعالية، حيث يتخصص في هذا الجانب الإداريون، وعلماء الإدارة العامة الذين يهتمون بمشكلات نطاق قوة المدير، وأدوار هيئة الموظفين والخبراء، ومهام مجلس الإدارة؛ كما يهتم بتعزيز مصادر التوة التنظيمية التي تدعم السلطة الشرعية لضمان استقرار التنظيم من جهة، وكذا رشادة القرارات الإدارية من جهة أخرى.

1 - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2003، ص: 111.

أما الجانب الثاني في هذا النسق، فيتعلق بالتنظيم كنسق تعاوني، فالمظهر الاقتصادي للتنظيم لا يستطيع أن يراقب البناء الاجتماعي الملموس مراقبة محكمة، فنحن نقيم سلوك الأفراد في ضوء مشاركتهم في النسق الرسمي، ونغفل انحرافاتهم المقصودة التي تنتج عن حاجاتهم الشخصية، وعاداتهم، وقيمهم ومعتقداتهم*.

III. محددات عقلانية القوة التنظيمية.

1. فعالية نسق الاتصال الرسمي:

الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل المنظمة، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، ويكون الاتصال رسميا إذا حددته مراكز تنظيمية محددة، يتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددتها خطوط السلطة داخل المنظمة¹.

هذا النوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترفت به، حيث اعتبر أصحاب هذا الاتجاه الاتصال الرسمي بأنه الوحيد الذي يمكن من خلاله للمنظمة أن تحقق أهدافها؛ والاتصال الرسمي تحدده التشريعات داخل المنظمة، ويتخذ نمطا منظما تسير وتتوزع عليه حركة المعلومات واللوائح التي هي من وضع المنظمة، يتخذ خطوطا يحكمها التسلسل الهرمي والتوزيع الرسمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة². تستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمنظمة، ويأخذ أنواعا وأنماطا رسمية بحيث يتم رأسيا وأفقيا وعكسيا، ويرى روجرز - أنه يمكن فهم هذا الهيكل من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية

* - يمكن اعتبار الدراسة التي أجراها "سلزنيك" على منظمة "سلطة وادي تينيسي" (Tennessee Valley Authority) المعروفة اختصارا بـ (TVA) أهم دراسة إمبريقية أراد من خلالها تطبيق أفكاره النظرية ميدانيا؛ حيث قام بدراسة هذه المنظمة وهي في قمة مجدها لما حقته من مشروعات عديدة، خاصة في مجال الري ببناء السدود الضخمة، والذي مكن من التحكم في الفيضانات وتوليد الطاقة الكهربائية، وكذلك إنتاج وتوزيع الأسمدة الكيماوية، هذا كله من أجل تطوير الزراعة في هذه المنطقة؛ وحينما اهتم "سلزنيك" بدراسة مسألة الديمقراطية في هذا التنظيم افترض وجود ضغوط بيروقراطية داخلية تؤثر على ثباته واستقراره، بحيث تفرض توافقه مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة به، فوجد في النهاية أن هناك ضغوطا فعلية يمارسها المجتمع المحلي على بناء التنظيم وأهدافه، وهذا ما يجعل ربط القوة التنظيمية داخل المنظمات بالقيم والثقافة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع المحلي أمرا جديرا بالانتباه له حين محاولة تقييم مسارات ومصادر القوة التنظيمية داخل المنظمات.

1 - محمد فتحي: **766 مصطلح إداري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، القاهرة، 2003، ص: 106.

2 - غياث بوفلجة: **مقدمة في علم النفس**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 39.

والسلطة وطريقة اتخاذ لقرارات¹.

فعالية الاتصال الرسمي تعتمد على عوامل عدة أهمها²:

- أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين.

- دقة المعلومات وصحتها.

- وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري، باستثناء الحالات غير العادية.

- وجوب استمرارية تدفق المعلومات.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية إنتاج مضامين الاتصال الرسمي التي تعرض تحت ظروف المنظمة

تكون محل مراقبة، ما يفرض تواجد مراكز تحكم التدفق الاتصالي، فهناك أطراف متداخلة ومستويات عديدة

تعمل قصد التحكم في العملية الاتصالية³.

أنواع الاتصال الرسمي:

أ-الاتصال ذي الاتجاه الواحد: لا يكون هذا النوع من الاتصال إلا في الاتجاه النازل فقط

ويظهر عندما يقوم المدير بإعطاء أوامره وتعليماته دون أن يكون للمرؤوسين فرصة المناقشة والاستفسار

وهذا النوع من الاتصال يؤثر على العمال، حيث يشعروهم بالإحباط وعدم الثقة في قدراتهم، مما ينعكس على

إنجاز المهام التنظيمية وأداء الأعمال.

ب-الاتصال ذي الاتجاهين: يتميز بإعطاء الفرصة للمرؤوسين للرد بالاستفسار أو الاستيضاح

أو حتى الاعتذار، كما يتميز بدقة المعلومات المتبادلة لإتاحة الفرصة للعامل ليناقد ويتقهم ويستوضح،

وكذا ليصدر أحكاما صحيحة على الرسالة وبذلك ترتفع ثقته بنفسه.

ويمكن أن نقسم الاتصال الرسمي إلى:

1 - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 114.

2 - كمال الغالي: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974، ص: 284.

3 - عبد الرحمن عزي: الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص: 166.

- **اتصال نازل:** ومن خلال هذا النوع نستطيع تحديد نوع الإدارة السائدة إن كانت إدارة ديمقراطية

أو تعسفية، وهو بهذا ينقل صورة المسؤول الأول إلى باقي وحدات المنظمة، فإن كان يتصف بالعنف أو التعسف فإن هذا يولد شعورا بالخوف لدى العاملين أو محاولة عدم الاحتكاك به، وهذا ما يؤثر على الاتصالات الصاعدة، الأمر الذي يؤدي إلى انعزال القمة عن القاعدة، ويترتب عنه نتائج سيئة¹.

إن الاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات، ويمكن العمال من فهمها، كما يعطي العمال الفرصة للعمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويثبت فيهم الشعور بالتكامل في الأعمال، بخلاف المنظمات التي يكون الاتصال فيها إلى الأسفل قليلا وغير كاف، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها، وفي النهاية يؤدي إلى عدم فعالية نسق الاتصال الرسمي، ولهذا الوضع كلفة من الناحية الاجتماعية للعاملين، بسبب غياب العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المنظمة على اختلاف مراكزهم وأعمالهم².

ب-الاتصال الصاعد: هو الاتصال الذي ينطلق من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهو يتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ، أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية، أو إعادة التنظيم، أو تقدير العاملين والثناء عليهم³، وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتيح لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة.

الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات، ويحرص على أن تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وعن كيفية سير العمل، يستطيع اتخاذ قرارات رشيدة، ويبقى مدى تدفق المعلومات الصاعدة إليه متوقفا على اتجاهاته نحو العاملين، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة على الاتصالات النازلة

1 - عبد الكريم درويش وليلى تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976، ص: 476.

2 - علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 63.

3 - عبد الكريم درويش وليلى تكللا: المرجع السابق، ص: 477.

كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاية المنظمة¹.

وبالمقابل، إذا كان الاتصال الصاعد مقتصرًا على تقديم التقارير والمراسلات المتعلقة بالعمل

والشكاوى الشخصية، فلن يتمكن العامل من تنمية قدراته ودوافعه وتحقيق الرضا عن العمل.

ويجد ذلك تفسيره بحكم التأثيرات السلبية وصعوبة وصول البيانات إلى وجهتها، وبخاصة حين يتم

منع المعلومات التي يريد العمال إرسالها إلى أعلى المستويات أو تشويهها نتيجة تواجد التشويش في عدة

مواقع في هذه السلم²، وكما هو الحال في الاتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في الهيكل

التنظيمي يعملون كمصفاة للمعلومات التي تمر من خلالهم، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن

الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا³، وبالتالي قد تتدخل الذاتية وعدم الرشادة، أو قد يحصل خلل في

تقييم المعلومات بما يؤدي إلى حجب جزء من المعلومات الضرورية التي يعتمد عليها المدير في المفاضلة

بين البدائل عند اتخاذ القرارات، أو حتى عند صنعها.

ج-الاتصال الأفقي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج

الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية

حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها

وتنسيق ما يجب اتخاذه من الإجراءات التي تهم الأطراف المعنية⁴.

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي تعتبر من الأمور التي يتم إهمالها أحيانا، وخصوصا

عند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات، على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال

إلى أعلى وإلى أسفل، فالإتصال بين إدارات المنظمة الواحدة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل بين

الوظائف التنظيمية المختلفة والمتنوعة⁵.

1 - عبد الكريم درويش وليلى تكللا: المرجع السابق، ص: 478.

2 - عزي عبد الرحمن: الإعلام والتسيير، المرجع السابق، ص 172

3 - علي عياصرة وآخرون، المرجع السابق، ص 65.

4 - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، مصر، ص: 11.

5 - علي عياصرة وآخرون: المرجع السابق، ص-ص: 65-66.

كما يرى "هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، لا بد من تشجيع الاتصال

الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات الإنسانية السليمة، مع مراعاة شرطين¹:

أ - ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية يفرض وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالية التي يسمح بتبادلها على هذا المستوى.

ب - وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية.

وتجدر الإشارة إلى أن من سمات الاتصال الأفقي، أن العلاقات غير الرسمية تلعب دورا بارزا فيه، خاصة بين العمال الذين يشغلون نفس المناصب أو على مستوى تنظيمي واحد، فهو بذلك يكون أقرب للاتصال غير الرسمي، إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء.

معوقات فعالية نسق الاتصال الرسمي: يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي

تمنع تبادل ونقل المعلومات أو تعطّلها، أو تشوه معانيها وتؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات مما يحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، مما يؤثر سلبا في تحقيق اتصال فعال².

تستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها وإدراك آثارها على الإنتاج والفرد والمنظمة، ونظرا لأهمية الاتصال في العمل الإداري، فإن هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة؛ وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة باختلاف مستوى إدراك الإدارة لأهمية نسق الاتصال الرسمي، وحرصها على تبني نظام جيد للاتصال يحجم المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا يمكن أن تخلو أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات، والتي نذكر منها:

- المعوقات التنظيمية: تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد، والذي يعجز عن

مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات

1 - عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص: 24.

2 - العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، ص: 168.

المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي.

فالمعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة.

ونذكر من بن المعوقات التنظيمية¹:

أ- البعد المكاني بين الرسل والمستقبل: فازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحداتها، وكبير حجم المنظمة يؤثر على عملية الاتصال.

ب- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيراً ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة².

ج- طبيعة العمل: فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصالاً مباشراً، وقد يظهر الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، حيث يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة.

د- حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها³، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

- **المعوقات النفسية:** وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه

المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختبار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما

1 - إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، المرجع السابق، ص: 402.

2 - المرجع نفسه.

3 غياث بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، المرجع السابق، ص: 42.

هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

والمعوقات النفسية يمكن أن تتعلق بالمرسل أو بالمستقبل، حيث أن هناك¹:

أ- معوقات في المرسل: وهي ترتبط أساسا بـ: الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية.

ب- معوقات في المستقبل: تتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

ج- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم.

د- المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها: تؤدي كثرة الاتصالات إلى أن يصبح الاتصال عبئا ثقيلا

على المستقبل، ومن ناحية ثانية يؤدي الإقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على حياة المنظمة.

هـ- الفروق الذاتية بين المرسل والمستقبل: وأهم ما يذكر هنا هو معوقات اللغة، فالمرسل يصيغ الرسالة وفقا

لسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته؛ والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات

فإنه يستقبلها تبعا لتلك المعطيات أيضا، والاختلاف قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على

نحو لم يكن يقصده المرسل.

وعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تألف أو

تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه².

التنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتها، فعملية الاتصال تمثل مسار

الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية، وتتبدى أهميتها في علاقتها الوثيقة والواضحة بالتخطيط

من ناحية، وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية ثالثة.

1 - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، 2002، مصر، ص-ص: 359-361.

2 - إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة، المرجع السابق، ص: 405.

- نسق الاتصال الرسمي واتخاذ القرارات: يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية، وتتوقف

عملية اتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات، في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما، كما تتأثر أيضا عملية اختيار البدائل لمواجهة موقف أو مشكلة معينة¹؛ لذلك يلعب الاتصال دورا جوهريا في عملية ترشيد وعقلنة اتخاذ القرارات.

- نسق الاتصال الرسمي والتخطيط: يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية، ويتطلب وضع

البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة، حيث يعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت كمية أو نوعية، ويعد توفير هذه المعلومات من مسؤولية نسق الاتصال الرسمي.²

- نسق الاتصال الرسمي والرقابة: الاتصال ضروري لإحكام الرقابة، فعن طريق التقارير، وما

تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج، في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة، معنى ذلك مقارنة النتائج المتوقعة، مما يوضح الانحرافات في الأداء تمهيدا لتصحيحها وعلاجها وفقا لمعايير وخطط.

لقد أشار "مارش وسيمون" إلى أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقرر تشمل عنصر

الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية، وبذلك فهي تمثل وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمة.³

2. فعالية نسق اتخاذ القرار:

يعدّ اتخاذ القرارات -وقبل ذلك صنعها- العمود الفقري الذي تقوم عليه العملية الإدارية برمتها

لذا فقد تعددت الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بهذا الجانب في حياة المنظمات، وتعتبر "نظرية صنع القرار"

1 - عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، العمليات-المفاهيم-الوظائف، دون دار نشر، 2001، ص: 231.

2 - حامد أحمد رمضان البدر: إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982، ص-ص: 341-342.

3 - رماش صبرينة: معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية و العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2003/2004، ص:

إحدى أهم الحلقات في تطور الفكر التنظيمي حول عملية اتخاذ القرار، حيث جاءت لتصحيح القصور النظري الذي ميز النظريات الكلاسيكية الآلية أو السلوكية للتنظيمات، وقد تطورت خلال الحرب العالمية الثانية، حيث كان للعالم الأمريكي "هيربرت سيمون **Herbert Simon**" السبق في هذا الميدان، إضافة إلى جهود كل من "سيرت **R.Cyert**"، و"مارش **J.March**".

يرى سيمون "أنه من أجل تطوير نظرية في اتخاذ القرارات، لا بد من ردم الفجوة بين نموذجين من التفكير النظري، النموذج الاقتصادي الآلي البحت الذي ينظر للإنسان أنه قادر على تحقيق أعلى قدر ممكن من المعقولية في سلوكه التنظيمي وفي قراراته، استنادا إلى النسق المتكامل من التفضيلات والمعطيات، والذي يوفر له المقدرة على اختيار ما هو ملائم؛ أما النموذج الآخر فهو النموذج التفكيري المعتمد على علم النفس الاجتماعي، الذي يعزو كل الظواهر المعرفية إلى العاطفة وإلى الدوافع اللاشعورية والتي بدورها توجه سلوك الإنسان نحو غايات معينة، وتحدد له الوسائل التي يختارها لتحقيق أهدافه"¹.

لقد أعطت هذه الفجوة لسيمون الفرصة لكي يسعى لإيجاد نظرية متكاملة تربط بين الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في المنظمات، وذلك في محاولة تقادي ما أغفلته النظريات السابقة، فالنظريات الكلاسيكية ركزت على التنظيم الرسمي، وعلى الرشد والعقلانية في توجيه سلوك الإنسان، وذلك من منطلق أن وجود شبكة من المعايير والقواعد واللوائح، والرجوع إليها في حالة حدوث أي مشكلة يسمح بترشيد القرارات المتخذة، أما النظريات السلوكية فقد اهتمت أكثر بالجوانب غير الرسمية وبالدوافع النفسية الاجتماعية في توجيه سلوك الإنسان.

إن الإدارة في حقيقتها -حسب تصور سيمون- ما هي إلا عملية اتخاذ للقرارات، وعمل المدير هو أساسا صنع القرارات، وحتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات ناجحة وفعالة لا بد أن يتبع مجموعة من الخطوات بدءا من تحديد المشكلة، جمع المعلومات والحقائق عن المشكلة، تحليل المعلومات، وضع بدائل الحل، مقارنة البدائل، اختيار الحل أو البديل الأنسب، وفي الأخير تطبيق الحل ومتابعته؛ والمنظمة

1 - رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، فسنطينة، 2006، ص: 143.

ما هي إلا مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات إشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية¹، وبهذا فالمنظمة بناء لصنع القرار، ويقصد بالمنظمة هنا الجانب الرسمي منها، والذي يحدّد وظيفة كل فرد وواجباته ومسؤولياته، والسلطة التي يتمتع بها وتخول له اتخاذ القرار، حيث أن مشاركة الأعضاء في صنع القرار تكون لتحقيق أهداف معينة، وهذا يُبيّن أن أعضاء المنظمة ليسوا أدوات جامدة، بل هم أفراد يمارسون اتخاذ القرارات لحل المشكلات التنظيمية، "ويرى سيمون أنه يتمّ تصميم الجوانب والأبعاد المختلفة للمنظمة لتدعيم وترشيد صنع القرار، فالتخصص على سبيل المثال يعمل على حصر عضو المنظمة في مجال محدّد للنشاط، ويكون العضو قادراً على فهم وإدراك القرارات البديلة التي يجب أن يتخذها في القيام بدوره اتجاه صنع القرار في المنظمة، وقد أشار سيمون إلى أنه كلما ارتفعت مكانة الفرد أو مرتبته داخل المنظمة كلما زادت وظائفه المتعلقة بصنع القرار، وقلّ في المقابل أدائه الفعلي للأعمال التنظيمية"²، فالمنظمات لا تقوم على أسلوب واحد لتقسيم العمل والتخصص، وإنما تقوم على أسلوبين، فالإحدى الجانب التخصص الأفقي حيث ينقسم العمل تبعاً لنوع المهمة يوجد التخصص الرأسي حيث يقسم العمل على أساس القوة التنظيمية، سيما السلطة الرسمية، ويترتب على ذلك التقسيم وجود وظائف أداء ووظائف اتخاذ للقرارات³، وبناء على هذا، فوظيفة الإدارة اتخاذ القرارات التي تصدر في شكل تعليمات، أما وظيفة المشرفين فتتكون من خليط يشمل مهام الأداء إضافة إلى اتخاذ بعض القرارات، في حين أن الإدارة الدنيا تتمثل وظيفتها في الأداء وتنفيذ التعليمات.

وحتى تكون المنظمة فعالة وتحقق أهدافها، لا بد أن تكون الإدارة فعالة، ووسيلتها في ذلك القرارات التي يشترط أن تكون رشيدة للوصول إلى تحقيق الأهداف، ذلك أن القرارات التي تصدر قد لا يمكن التنبؤ بنتائجها، كما أن كثرة البدائل قد تزيد من احتمال الخطأ والبعد عن الرشد والعقلانية، ولهذا فقيام المنظمة بتحديد نطاق القرارات لكل عضو يقربها من الرشد، "وتستطيع المنظمة تحقيق هذا الهدف بوسيلتين كالآتي:

1 - خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص: 14.

2 - سعد عيد مرسي بدر: الأيدولوجيا ونظرية التنظيم "مدخل نقدي"، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2000، ص: 198.

3 - عبد الهادي الجوهرى، وإبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2001، ص: 33.

تحديد مسؤولية كل موظف حتى يكون له أهداف محدّدة توجهه أثناء اتخاذ قراراته، والثانية: وضع بعض الميكانيزمات مثل الأوامر والتعليمات الرّسمية ووسائل الاتصال وبرامج التدريب التي تساعد على تخفيض عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الموظف في اعتباره، ويؤدي هذا إلى أن يقلّ الوقت الذي يقضيه قبل الوصول إلى القرار " ¹.

فسيمون يختزل السلطة في القوة التنظيمية التي توّهل لاتخاذ القرارات الموجهة للتصرفات والسلوكات، ويعترض على النظر إلى السلطة كظاهرة قانونية تقوم على الجزاءات الرّسمية فحسب، فالإنسان في المنظمة يقبل الأوامر ليس نتيجة للخوف من العقاب، ولكنه يقبلها رغبة في ضمان تحقيق أهداف المنظمة والاستعداد النفسي لإتباع الآخرين²، ولعل في هذا التصور للمنظمة ولعلاقة الأفراد بها بعض التجريد المثالي المتطرف القائم على فكرة أن نشاط كل أعضاء المنظمة مدفوع بالرغبة في المساهمة في فعالية المنظمة نتيجة لتوحد الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة للمنظمة.

إن المشكلة الأساسية المرتبطة بالمنظمة حسب بعض المنظرين، ليست في عملية الإنتاج، وإنما في كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدّة مراكز وبين عدّة مستويات تنظيمية، "حيث أن الفعالية التنظيمية تتعلق بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار، إلى جانب ذلك دقّة القرارات المعلن عنها وطبيعة المعلومة المنقولة" ³.

لقد أسهمت الممارسة التنظيمية في مختلف المراحل وعلى جميع المستويات في تحريك بؤرة التركيز شيئاً فشيئاً، حيث تحول الاهتمام في عملية صنع القرارات من مركزية الفرد كصانع للقرار إلى مركزية المنظمات كأنساق يتم فيها صنع القرارات⁴، حيث أسهم "سيرت" و"مارش" في نمو نظرية صنع القرار، وذلك عبر تحويل وحدة التحليل السوسيولوجي من الفرد إلى المنظمة باعتبارها نسقا صانعا للقرارات.

1 - المرجع السابق، ص: 34.

2 - سعد عيد مرسي بدر: الأيدولوجية ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص: 201.

3 - عبد الوهاب سويبي: المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص: 62.

4 - حنان تيجزة: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013/2012، ص: 106.

إن القيم الأولية للمنظمة تتمثل في التضامن الجماعي، حيث يشير سيمون إلى أن المبدأ الكامن في كل سلوك رشيد هو معيار الكفاية الإنتاجية، ومع ذلك ليس الهدف من الكفاية الإنتاجية مجرد تنسيق العمليات المختلفة من أجل الوصول إلى هدف محدد، وإنما الهدف الحقيقي خلق بيئة صالحة تدفع الفرد إلى اتخاذ قرار أفضل، ومعيار "الأفضل في هذا السياق يعني المساعدة في تحقيق حاجات وأهداف المنظمة وتتضمن الكفاية الإنتاجية وضع القيود على أفعال الفرد واتجاهاته، وإخضاع السلوك 'لخطة معقولة للغاية' تضعها الجماعة الضابطة الحاكمة"¹.

إن مختلف الأنشطة والعمليات والوظائف الإدارية من: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة ما هي إلا امتداد لعملية اتخاذ القرارات، وهنا يظهر أن الوصول إلى اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة يتطلب الاستعانة ببعض الوسائل والأساليب الكيفية والكمية الإحصائية، مما يعزز من فعالية هذه الوظائف الإدارية؛ ومن جهة أخرى فإن مشاركة الأفراد في صنع القرارات يعزز من ولائهم للمنظمة، ويساعد في سعيهم لتحقيق أهدافه.

3. -فعالية نسق الخدمات الاجتماعية:

تعتبر الخدمات الاجتماعية في المنظمات المختلفة اليوم توليفة من الحقوق والمكافآت، وهي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تحفيز وتشجيع العاملين، بهدف دفعهم إلى الأداء الأفضل والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، ويكون ذلك عبر سلسلة من القرارات المشتملة على مجموعة من العوامل والأدوات والوسائل التي تحفز العامل على الإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك، من منطلق أن العامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية من أجل إشباع حاجاته النفسية أو الاجتماعية، وشعور العاملين بموضوعية نظام المكافآت، وارتباطه بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع جهودهم المبدعة، ويحد من سلوكياتهم السلبية، ويشجعهم كذلك

1 - عبد الهادي الجوهري، وإبراهيم أبو الغار: المرجع السابق، ص: 36.

على تحمل المسؤولية¹.

بالإضافة إلى ما سبق تعتبر الخدمات الاجتماعية مصدرا مهما من مصادر القوة في المنظمات حيث أنه مما لا شك فيه أن الحوافز تختلف من شخص لآخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، ويتناول موضوع الحفز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية متعددة، وقد شغل هذا الموضوع اهتمام الباحثين في المدرسة السلوكية منذ نشوئها في الثلاثينات، وقد حاولوا دراسة العلاقة بين إشباع حاجات الأفراد وبين العمل، وأشاروا بأنه حتى يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع العاملين للقيام بسلوك معين، لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة، من أجل توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وبالتالي فإن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المنظمة، ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز².

ولفهم نسق الخدمات الاجتماعية، لا بد من فهم النسق الأعلى المتمثل في الحوافز، حيث يمكن تقسيم الحوافز بطرق متعددة وفق الغرض من تناولها، إذ يمكن تبويبها حسب طبيعتها (مادية، ومعنوية)، أو حسب أثرها (إيجابية، وسلبية)، أو حسب المستفيدين منها (فردية، وجماعية)³؛ والذي يعيننا من التوبيبين الأخيرين هو التحفيز الإيجابي، الفردي.

أما من حيث التوبيب الأول، فإننا نحتاج فيه إلى بعض التفصيل، حيث إن الحوافز تحت هذا التوبيب تنقسم إلى قسمين:

- حوافز معنوية: وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، والتي ترتبط

1 - فاروق عبده فليبه، السيد محمود عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، بدون معلومات أخرى، ص:ص: 301-302.

2 - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 1989، ص: 45.

3 - عبد العزيز شنيق: الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، 2008/2007، ص: 14.

بالحاجات النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل؛ وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله، ومن دلائل هذه الحوافز:

- الأمن والاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار، ومن ثم كان لا بد من طمأننتهم، بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه، "لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يكون عاجزا عن الإبداع"¹.

- فرص الترقية والتقدم: تلجأ الإدارات في مختلف المنظمات إلى تخصيص جزء من الشواغر الوظيفية لديها لشغلها عن طريق الترقية الداخلية، وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته؛ والمبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية².

- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر من أهم الحوافز المعنوية، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات، وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا³.

- تلبية الحاجات الاجتماعية: يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل⁴.

- حوافز مادية: وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل

1 - محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص: 37.
 2 - علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص: 315.
 3 - عبد العزيز شنيق، المرجع السابق، ص: 20.
 4 - علي السلمي، المرجع السابق، ص-ص: 312-313.

تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.

- حافظ الأجر: تمثل الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل.

- العلاوات الدورية: تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي، وعلاقاته الشخصية.

- المشاركة في الأرباح: يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية، ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن النوع السابق من الزيادة في الأجر، لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاج المنظمة، ويمكن أن يكون لها تأثير تحفيزي بتقارب فترات التوزيع¹، عكس التوزيع السنوي لها.

- ظروف وإمكانيات العمل المادية: تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نظافة المكان....) من العوامل المؤثرة على كفاءة العامل، ولكن ينبغي عدم المبالغة، والاكتفاء بتوفير ظروف عمل ملائمة ومريحة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها².

- ساعات العمل: ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والنفسي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاءة، فإذا ازدادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى سرعة شعور العامل بالإجهاد، وينعكس ذلك الشعور على الحالة المعنوية له، وبالتالي على كفاءته الإنتاجية، وليس من الضروري دوما أن تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل، لذلك يجب تحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاءة إنتاجية، فتتظيم ساعات العمل وتوزيعها على فترات راحة يعتبر من العوامل العامة المؤثرة في كفاءة الأفراد الإنتاجية³.

1 - المرجع نفسه، ص: 308.

2 - المرجع نفسه، ص: 311.

3 - نبيل الحسيني، ومدحت مصطفى راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992، ص: 35.

- الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة من حيث النوع والمستوى، ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد، وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر، ورفع كفاءاتهم الإنتاجية؛ وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات الاجتماعية في تحقيق الأهداف، كما أنه ليس من المستطاع القول بأن زيادة الأنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة، ويؤثر على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم ورغبتهم في العمل.

وتختلف أنواع الخدمات باختلاف أماكن العمل، ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية:

- خدمات غذائية: تتمثل في تقديم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، وقد يعبر عنها بمنحة تضاف إلى الأجر.

- خدمات الإسكان: وتعلق بتوفير المساكن الملائمة للعامل وأسرته، حيث إن معاناة العامل أو الموظف من مشكل في السكن تسيء إلى إنتاجيته واستقراره في العمل.

- خدمات صحية: تتمثل في تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر، عبر توفير الأطباء والأدوية، ووقايته من الأمراض وحوادث العمل.

- خدمات النقل: فتوفير خدمات النقل للعاملين بالمنظمة له آثار إيجابية مختلفة.

إن هذه الخدمات تساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى المعيشة للعامل ولعائلته، وتنمي شخصيته، وتزيد من اندماجه في المنظمة، بحيث تخلق بيئة محفزة تنعكس بالإيجاب على فاعلية المنظمة بشكل عام؛ وهو ما أثبتته الدراسات الإمبريقية، حيث إن توفر حوافز مادية ومعنوية ضئيلة يؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كثيرة، وحوافز متنوعة خاصة منها المادية يخلق نوعا من التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.¹

1 - نضرة ميلاط: الحوافز والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص: 125.

IV. تحليل سوسيوتنظيمي لواقع القوة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

من غير الممكن إقامة نقاش بحثي مثمر عن طبيعة القوة التنظيمية في المنظمة الجزائرية دون الرجوع إلى تلمس مسار تشكل فئة الإطارات* في الجزائر، على غرار الفئات الفاعلة الأخرى في القطاعين الصناعي والخدمي، هذا المسار الذي يجد تفسيره عند مستوى تحليل السلطة في الجزائر، وذلك لغموض العلاقة التي تربط الإطارات في المؤسسات الجزائرية بالسلطة، وذلك من ناحية علاقة ممارسة السلطة بالتملك الفعلي لوسائل الإنتاج؛ ولتوضيح هذا الغموض في مضمون هذه العلاقة لا بد من الرجوع إلى السياسات الاستعمارية التعسفية للنظام الاقتصادي الفرنسي في الجزائر إبان الفترة الاستعمارية، هذه الممارسات التي أعاققت التطور الطبيعي للنظام الاقتصادي الذي يتطلب قدرا من الحرية الاقتصادية والديمقراطية الاستثمارية، وقام بتوجيه التطور الاقتصادي لصالح نسيج اجتماعي جديد يخدم مصالحه ويضمن ولاءه، على حساب النسيج الاجتماعي المهيمن، والذي لا يلتقي مع أطروحاته في كثير من القضايا الجوهرية؛ هذا التوجيه الاصطفائي التعسفي للتطور الاقتصادي، "أفرز بنحو أو بآخر قوى اجتماعية جديدة وتدرجا طبقيًا بوجوازيًا متشعبًا بالقيم الاستعمارية"¹.

هذه الوضعية الاقتصادية الاجتماعية ألفت بظلالها على التوجه الاقتصادي للدولة الجزائرية عقب الاستقلال، حيث أن الفئة الممارسة للسلطة في الجزائر آنذاك -سواء في السياسة أو في الاقتصاد- لم تكن سوى "تلك المجموعات العسكرية ذات الامتيازات، والتي وضعت نظاما أقصى كل الفئات الأخرى، حيث عملت السلطة السياسية مع بداية الاستقلال على إقصاء البورجوازية، وإقرار إصلاح زراعي، وتبني التسيير الذاتي، ثم الإعلان عن تبني اشتراكية تقوم على المساواة ونبذ الاستغلال"².

لقد أدت هذه الصبغة الراديكالية إلى تكوين طبقة جديدة، "سماها بعض الدارسين جبهة طبقية في

* - نقصد بالإطارات في هذا البحث كل من يمتلك سلطة معينة تخوله صلاحية إصدار الأوامر في المنظمة الجزائرية، بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

1 - مومني عبد المومن فؤاد: سلطة الإطارات وملكية الدولة، منشورات مركز البحوث الانثروبولوجية الاجتماعية والثقافية (CRASC)، وهران، 2001، ص: 25.

2 - وهيبة رواج: إشكالية الصديق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزييه (دراسة ميدانية بمؤسسة نأفطال-سكيددة)، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007/2008، ص: 184.

السلطة (Front de classe au pouvoir) تتشكل من البورجوازية الوطنية البيروقراطية والتكنوقراطية، والطبقة العاملة، وعموم الشغيلة ... والقرارات السياسية والاقتصادية التي اتخذتها الإدارة الجزائرية بمختلف مراحلها لم يتحقق منها سوى تنمية ودعم السلطة المهيمنة على أجهزة الدولة، والتي تعكس في الواقع تنامي رأسمالية الدولة، بفعل إعادة توزيع الدخل الوطني وفق الترتيبات التي تسمح بإعادة إنتاج هيمنتها¹.

وفق هذا التقديم يمكننا أن نفهم حقيقتين، أولاهما المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والخدمي لم يكن لها من الأولوية ما يؤهلها لتكون صاحبة الأولوية في التطوير والاهتمام نظرا لكونها قطاعا مستهلكا لموارد الدولة المحدودة جدا في ذلك الوقت، وبالتالي فقد حلت في مراتب متأخرة من حيث الاهتمام؛ أما الحقيقة الأخرى، فهي أنها تحولت بمرور الوقت -على غرار باقي القطاعات- إلى أداة لتوزيع الربح البترولي على فئات الشعب، تقوم بالأساس على ثقافة الاستهلاك السلبي المبالغ فيه أحيانا، عوضا عن الآليات الصحيحة في تقديم الخدمة وتخفيف الأعباء عن الأطراف المتفاعلة، سواء العمال أو المواطنين؛ وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا القطاع قد "أصبح حقلا للصراع من أجل استملاك المجال الاجتماعي السياسي، وبالتالي لن يمكن للإطارات -كفئة اجتماعية مهيمنة- احتلال موقع متميز داخل الهرم التنظيمي، وذلك بفعل المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات".

"يقول عدي الهواري: إن التنظيمات (العامة) الجزائرية نشأت بعيدا عن الصعوبات المالية من خلال الدور التوزيعي لدولة الربح البترولي، ومنه لم تعط هذه الوضعية للإدارات على مستوى المؤسسات الصناعية (أو الإدارات والمنظمات الخدمية) الجزائرية الأدوات القانونية لممارسة السلطة، والضغط على قوة العمل لتحسين الإنتاجية، بحيث جعلت هذه الوضعية دور الإطار الصناعي يتمفصل بين ما تمليه عليه المتطلبات الوظيفية الفنية الإنتاجية من جهة، وبين متطلبات المنصب الذي يحتله في هرم الهيكل التنظيمي داخل المنظمة من جهة ثانية، والذي يعتبر امتدادا طبيعيا لمركزية ورقابة الدولة وبالتالي فهم مجبرون

1 - مومني عبد المومن فؤاد، المرجع السابق، ص-ص: 25-26.

على احترام التعليمات التي تأتي من الوصاية، بهدف تفادي الصراع الذي يمكن استغلاله سياسيا...¹.

فعلقات القوة التنظيمية من خلال الإطار القانوني الذي ينظم عمل المنظمات، جعل الأدوار الوظيفية تتجه عموما نحو متطلبات المنصب -الوظيفة التوزيعية-، والتي تؤمن لشاغلها وضعا اجتماعيا متميزا عن باقي الفئات الأجير الأخرى، إذن "فشرعية هذه الفئة عند هذا المستوى من التحليل، لا تقوم على ممارسة الوظيفة التوزيعية لفائض الإنتاج وفق آليات وقوانين السوق كما هو الحال في المجتمعات الرأسمالية، بل تقوم من خلال التوجيه السياسي لدور المنظمة العمومية، إنها بذلك شرعية غير عقلانية، لا يحددها الدور الإنتاجي، بل سياسة ناتجة عن تبعية للقوى المهيمنة على القرار السياسي"².

عند هذا المستوى من التحليل، يمكننا الكشف عن حالة "الاستلاب" التي تعاني منها الفئات، سواء منها الممارسة للقوة التنظيمية أو التابعة، في المنظمات الجزائرية، فهي نظريا في موقع مسؤولية بيروقراطية شرعية، تخول اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية، والخالية من كل نزعة ذاتية، وتتوقع مقابلا لهذا الامتثال ولكنها واقعا مسلوحة من كل الحقوق، فهي في الواقع ليست سوى أداة لتنفيذ إرادات لاعقلانية، ودرع لحماية تدخلات لا شرعية، وليس أمامها في هذا الواقع سوى إحدى طريقتين، إما الانسحاب والتحوصل الوظيفي واللامبالاة، وإما التماهي في علاقات القوة التنظيمية في النظام المسيطر، لتتحول إلى ترس في الآلة التي تدير المنظومة ككل، قوتها من قوة الكل، وديمومة مركزها من إخلاصها لكل اللاعقلاني، إنها الوضعية التي عبر عنها "غولدنر" بأنها "بيروقراطية زائفة"؛ وفي ضوء هذا الغموض في الدور، واللاعقلانية في القرارات يمكننا أن نشير إلى ما يثيره "الكثير من المفكرين من قضايا تراثية وثقافية لتفسير ما أصبح يعرف بأفات التسيير من تسيب، ولا مبالاة، ورشوة داخل المنظمات العمومية، أو ما أثاره "الجابري" عبر تركيزه ثلاثة مراجع ثقافية هي: القبيلة، الغنيمية، والعقيدة"³، هذه الخصائص تتبع من طبيعة المجتمع الجزائري فالقبيلة مرجع ثقافي يفسر طبيعة الروابط القائمة على أساس الجهوية، العشائرية، والتفكير على هذا الأساس

1 - مومني عبد المومن فؤاد، المرجع السابق، ص:ص: 26-27.

2 - وهيبية روابح، المرجع السابق، ص:ص: 185-186.

3 - سليمان عبد القادر: التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر (الثقافة والتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، الجزائر، ص: 158.

مضاد للأسس التنظيمية الحديثة لمؤسسات الدولة؛ والغنيمة تفسر التصرفات اللاعقلانية في مالية المؤسسات، أما العقيدة -في غير صبغتها الدينية- فتشير إلى صيغة التفكير 'المنغلق' الذي يدعي امتلاك الحقيقة، ويرفض الرأي المعارض¹.

وحسب "بشائنية سعد" فإن الإدارة الاقتصادية أو العمومية من حيث أساليبها وطابعها، لا زالت تعيش الماضي الكولونيالي، وإيديولوجياته، وممارساته؛ والتي أفرزت إبعاد الفئات العمالية عن اتخاذ القرار لتنفرد به أقلية مسيطرة (الإدارة المركزية)، تؤكد علاقات التبعية، وتقنن المنطق البيروقراطي الجامد المبني على علاقات السلطة*، فاتجاه سلطة اتخاذ القرار نحو التمرکز في أيدي الصفوة الإدارية، يعكس عدم فعالية نسق العملية الاتصالية، في ظل التأكيد على نمط أوجد، هو الاتصال النازل، كآلية تكفل إبعاد، ومن ثم تهميش الفئات العمالية؛ لتتأخر في ثنايا هذه السياقات السلطة كعملية اجتماعية، وكقاعدة ركنية تنشد تحقيق التوازن والضبط داخل الواقع التنظيمي².

إن هذا النقاش البحثي يوصلنا إلى تشكيل تصور عن مسارات القوة التنظيمية، ومحددات بنائها وكذا ميكانيزمات استغلالها، فعلاقات القوة داخل المنظمات الجزائرية، مستندها غير عقلاني، يأخذ قوته من مصدر خارجي عن المنظمة؛ ولكن إن أردنا حصر علاقات القوة داخل المنظمة، وبصورة موضوعية -وإن كانت موضوعية غير دقيقة- فإن مستندها الأقوى هو السلطة الرسمية، سلطة اتخاذ القرار على وجه الخصوص، والتي يخولها المنصب، حيث يشبع نهم البيروقراطية للتحكم الشديد والدقيق في كل مفاصل وأجهزة المنظمة الجزائرية، البيروقراطية التي تقوم على مفهوم السلطة الأبوية للمدير، والتي لا تؤمن إلا بالقرارات الموسومة ب'فوق'؛ في بيئة كهذه لا يمكننا أن نتصور إلا رأياً واحداً مهيمناً، وديكتاتورية صارمة حاكمة، ولا يمكن أن تدعم روافد السلطة الرسمية من مصادر القوة التنظيمية الأخرى (والتي يهمنها منها في

1 - صباح أسابع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية (دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل)، جامعة قسنطينة، 2007، ص: 87.
* - مما يدعم هذه المظاهر السلطوية أن المدير العام يعين من قبل الوصاية، ويتم ذلك -غالبا- ليس بحسب مقاييس السلطة الوظيفية، وإنما حسب مقاييس المحسوبية، المحاباة، الجهوية، العائلة الكبيرة، والانتماء السياسي، فيستمد الشخص قوته ونفوذه من الجهة التي تقف وراءه، فيمارس سلطاته ليس بناء على القوانين، وإنما كما يترأى له ويريد. (بشائنية سعد، نقلا عن: اسمهان بلوم، مرجع سابق، ص: 77)
2 - اسمهان بلوم، المرجع السابق، 77.

باحتنا هذا: المكافأة وبخاصة عبر الخدمات الاجتماعية، والاتصال الرسمي) إلا هذا التوجه، فالأساس الذي يحدد إيجابية المكافأة أو سلبيتها هو الولاء، الولاء لشخص المدير، أو للمصدر الخارجي الذي يدعم سلطة المدير؛ وما يقال عن المكافأة يقال عن الاتصال الرسمي؛ فالرضا الفوقي هو المفتاح لكل قوة تنظيمية، وإن كان هناك من استثناءات، فإننا نستعير لها قاعدة فقهية ربما هنا مكانها، هذه القاعدة تقول أن "الشاذ يحفظ ولا يقاس عليه".

خلاصة الفصل:

تم خلال هذا الفصل تفكيك ظاهرة القوة التنظيمية، من خلال تناول السوسيوتنظيمي للمفهوم في إطار نظريات الإدارة والتنظيم، حيث تم تحديد التصور المعرفي لمفهوم القوة التنظيمية من حيث تطبيقها الواقعي، أو من خلال إمكانية الوجود؛ ثم تم تناول التقنين النظري للمفهوم في الواقع التنظيمي، أولاً من خلال التأصيل النظري، ثم من خلال التطبيق الإمبريقي مع ما يصاحب هذا الإسقاط من قصور أو انحراف، يتشكل من خلال جيوب فرعية للقوة التنظيمية تؤثر إما بالسلب أو بالإيجاب عن انسيابية مساراتها داخل المؤسسة، وكذا على العلاقات والروابط الوظيفية بين مختلف الأنساق الفرعية؛ كما تم تقديم قراءة تحليلية لواقع القوة التنظيمية في الإطار المؤسسي الجزائري.

تؤدي الانحرافات الوظيفية في الغالب إلى أوجه متعددة للقصور التنظيمي، وكذا إلى نشوء وتطور ظواهر تنظيمية سلبية، التي يعتبر الاحتراق الوظيفي أحدها، حيث سيحاول الباحث من خلال الفصل الموالي تسليط الضوء عليها من خلال استنتاج التراث النظري التنظيمي ذا الصلة بالظاهرة، ومن ثم بناء إسقاط متساند على الواقع التنظيمي الجزائري.

الفصل الثالث

مقاربة سوسيو تنظيمية للاحتراق الوظيفي .

تمهيد .

I . الدلالة المفاهيمية في سياق التطور التاريخي للمفهوم .

II . الاحتراق الوظيفي في ضوء النماذج المفسرة .

III . محددات بناء الاحتراق الوظيفي .

IV . متطلبات كبح آلية الاحتراق الوظيفي .

V . المقاربة السوسيو تنظيمية للاحتراق الوظيفي في ظل أبعاد القوة التنظيمية .

VI . مناقشة تحليلية سوسيو تنظيمية لواقع الاحتراق الوظيفي في المؤسسة

الجزائرية .

خلاصة .

مَهَيِّد:

تم التطرق في الفصل السابق إلى ظاهرة القوة التنظيمية، حيث تم معالجتها من الجانب التنظيمي الإداري المرتبط بتخصص هذه الأطروحة.

وحيث أن الاستغلال غير العقلاني ولا الرشيد لمسارات القوة التنظيمية، يفضي إلى اختلالات هيكلية وعلائقية، سواء على مستوى البنى التنظيمية، أو على مستوى التفاعلات بين الأفراد في الإطار التنظيمي، حيث تشكل الظواهر التنظيمية السلبية جزءا من المخرجات غير المرغوبة للخلل في استغلال منافذ القوة التنظيمية، ويعتبر الاحتراق الوظيفي واحدا من تلك الظواهر السلبية في المؤسسات باختلاف أنواعها، والذي يرتبط في كثير من الأحيان بسوء الاستخدام أو قلة الحرفية في تفعيل وتوجيه مختلف أوجه القوة التنظيمية.

سوف يتم من خلال هذا الفصل تناول ظاهرة الاحتراق الوظيفي من الجانب السوسيو تنظيمي في ضوء النظريات والنماذج المفسرة، وكذا آليات الكبح والوقاية، مع إقامة تحليل لواقع الاحتراق الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

1. الدلالة المفاهيمية في سياق التطور التاريخي للمفهوم:

الاحتراق الوظيفي في شكله المفاهيمي الحالي يعتبر تصورا مرحليا في خط سير التطور الطبيعي للمفهوم، حيث لا تزال المعالم غير مرسمة نهائيا في تحديد الإطار الدقيق الذي يعطي التصور الوحيد والمقبول لمفهوم الاحتراق الوظيفي، "ففي كثير من الأحيان تكون ملاحظة حالات للاحتراق أيسر من تعريف أعراضه"¹، إذ لا تزال مظاهر التداخل بين الأعراض داخل الباثولوجيا التنظيمية* تحول دون التسليم بمفهوم محدد واحد جامع ومانع حول الاحتراق الوظيفي، وما يقال عن التداخل الباثولوجي يقال أيضا عن التداخل بين زوايا تناول، إذ يصبح من العسير في بعض الأحيان الفصل بين ما هو نفسي وما هو تنظيمي، ولعل سبب هذا التداخل هو منشأ الدراسات الأولى التي تناولت هذه الظاهرة، والتي كانت في مجملها ذات منبع نفسي اجتماعي بحث ولم تكن تنظيمية؛ هذا التداخل ولد حالة من الارتباك ازدادت تعمقا بانتقال الدراسات والبحوث إلى العالم العربي، فقد زادت الاختلافات عمقا، وتجلت أحيانا حتى في عدم الاتفاق على ترجمة واحدة معتمدة للمصطلح الإنجليزي "Burnout" الذي يشير إلى الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، حيث أن من الباحثين من ترجمه إلى "الاحتراق الوظيفي" وهو المعتمد في هذه الدراسة رغم عدم مطابقته حرفيا للمصطلح الإنجليزي، ومنهم من ترجمه "الاحتراق النفسي"، وآخرون إلى "الإرهاك النفسي"، وفريق رابع إلى "المشقة النفسية"²، ولكل مترجم مبرراته التي قدمها في سياقها، ويعنى المصطلح في اللغة الإنجليزية الدارجة حسب الموسوعة الالكترونية ويكيبيديا: "يستنزف، يرهق، ينهار بسبب المطالب المفرطة التي تستنزج طاقة، وقوة، أو موارد"³، ويُشبه المصطلح حالة المريض بالشمعة المحترقة التي لا يخرج منها سوى شعلة ضئيلة بعدما أضاءت لما حولها لساعات طويلة.

1 - سعد بن عبد الله كلابي، مازن بن فارس رشيد: الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) علمي الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 13، العلوم الإدارية 1، 1421هـ/2001م، السعودية، ص: 4.

* - مصطلح الباثولوجيا يعني "علم الأمراض"، و"bureaupathology" أو علم أمراض البيروقراطية يهتم بدراسة الجوانب اللاوظيفية وغير الرشيدة للبيروقراطية. Chelsea ann binns: bureaupathology and organizational prevention, PhD. Thesis, NY city university, 2014, p:12).

2 - حسام علي، المرجع السابق، ص-ص: 25-26.

3 - https://ar.wikipedia.org/wiki/متلازمة_الاحتراق_النفسي

وبرغم القصور الذي لا يزال يحول دون الإجماع على مفهوم محدد واحد، فإن هناك تراثا سوسيوولوجيا ما انفك يتراكم ويتنامى خاصة في العالم الغربي حول الظاهرة، حيث أن الدراسات المتعلقة بظاهرة الاحتراق الوظيفي في الولايات المتحدة وأوروبا تتسارع بوتيرة لا بأس بها، حتى أن بعض الباحثين قد خصص دراسات لحصر التراث المعرفي المتعلق بالظاهرة في فترات محددة، هذا التراث الذي من خلاله نستطيع المفاضلة بين أكثر من معيار، فمثلا نستطيع اعتبار معيار التخصص بين ما هو نفسي اجتماعي وما هو تنظيمي، أو يمكننا اعتبار ميدان الدراسة معيارا، باعتبار أن ميدان عمل الفرد في الخدمات الإنسانية، أو في القطاع الصناعي مثلا قد يقابله وصف باثولوجي معين لظاهرة الاحتراق الوظيفي يختلف بحسب التخصص الوظيفي، كما يمكن اعتبار معيار التطور التاريخي للمفهوم -بغض النظر عن التخصص والميدان- معيارا مقبولا لبناء مفهوم متكامل لظاهرة الاحتراق الوظيفي، وفي الحقيقة فإن هذا المعيار الأخير هو الأنسب -حسب رأي الباحث- لبناء مفهوم يحمل تصورا شاملا لمدلول الاحتراق الوظيفي، كما يعطي للدارسين تقبلا منطقيا لإشكالية عدم القدرة على الوصول إلى مفهوم محدد ودقيق للظاهرة.

لقد قسمت كثير من الدراسات التطور التاريخي للظاهرة عبر مرحلتين، هما الفترة التتويرية، والفترة التجريبية، ولكن يمكننا في هذا البحث، وباعتماد المعيار التطوري التاريخي، أن نمايز بين ثلاث فترات زمنية متداخلة، ويمكن اعتبار الحدود بينها حدودا "للزخم" أكثر منها حدودا للفصل، حيث يمكن ملاحظة أن زخم التركيز كان في كل فترة مركزا في وجهة معينة قصد إرساء معالم واضحة للمفهوم.

تعتبر نهاية السبعينات نهاية للفترة الأولى، حيث لم يكن هنالك ذكر لمصطلح الاحتراق الوظيفي وإنما كانت هناك إشارات وردت في دراسات ارتبطت ببعض الأعراض المصاحبة للاحتراق الوظيفي، من قبيل القلق الوظيفي، والضغط التنظيمي، ودوران العمل وغيرها، حيث لاحظ بعض الباحثين في هذه الفترة مثلا تدني الأداء لدى بعض العمال الذين كان أداؤهم مرتفعا، مع ظهور التغيب عن العمل، وقد اطلق على

هذه الظاهرة اسم "الوهج المنطفي" "Flameout"¹، ومن أبرز الأعمال التي ظهرت خلال هذه الفترة أعمال فرودنبيرجر "freudenberg" سنة 1974* حيث ذكر أن الاحتراق الوظيفي ينتج كرد فعل على المتطلبات والأعباء الزائدة والمستمرة الملقاة على عاتق الفرد²، إذن فرودنبيرجر يعتبر الاحتراق الوظيفي كاستجابة سلبية يبيدها الفرد نتيجة عدم قدرته على التكيف مع متطلبات الوظيفة وضغوطها المتزايدة؛ وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسة التي أجراها فرودنبيرجر** قد كان لها أثرها في توجيه زخم البحوث خلال هذه الفترة إلى الاهتمام بقطاع الخدمات الإنسانية، وإلى الاعتقاد بأن هذه الظاهرة ترتبط فقط بهذا القطاع.

وفي نفس هذه الفترة بدأت بواكير أعمال عالمة النفس الأمريكية كريستينا ماسلاك "Christina Maslach" في سنة 1976، حيث عرفت الاحتراق الوظيفي بأنه عرض يصيب الفرد نتيجة الحمل الزائد والضغط المستمر والمتكرر، مما يفقده المشاعر العاطفية تجاه العملاء؛ وقد اعتبرت هذه الظاهرة مرتبطة بمرض واضطراب نفسي لدى الفرد العامل³، فهذا التعريف الذي قدمته ماسلاك أشار إلى الأثر المتعدي إلى العملاء الذي ينتج عن الاحتراق الوظيفي للفرد، وبالتالي انتقل المفهوم من دائرة النفسي إلى دائرة الاجتماعي؛ وقد أشار حسام علي إلى أنها توصلت من خلال بحوثها على الممرضات والأطباء والمرشدين إلى أن القيود الانفعالية التي يسببها التواصل بين هؤلاء العاملين وعملائهم، مثل: وفاة أحد المرضى والصراعات مع المدير، والأخبار السيئة، تجعل هؤلاء العاملين يشعرون بالإجهاد الانفعالي⁴.

كما نلاحظ فإن الجهود خلال هذه الفترة -والتي سماها بعض الباحثين بالفترة التنويرية- كانت

1 - رجوات عبد اللطيف متولي: الاحتراق النفسي لدى عينة من المحامين وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والمهنية، أطروحة دكتوراه في علم النفس المهني، جامعة المنيا، مصر، 2005، ص-ص: 26-32.

* - "لا ينبغي للدور الريادي لفروندبيرجر أن يجعلنا نغفل عن أن كلودفيل كان أول من وضع مفهوما للإرهاق في فرنسا سنة 1959 قدم فيه توصيفا علميا لحالات الإنهاك في العمل، كما إليه الطبيب النفسي هانس سيلبي في كتاب علم النفس الأمريكية منذ عام 1936، وبعده والتر برادفورد كانون وتحديدًا عام 1942 بوصفه حالات نفسية مرضية ناتجة عن المواقف المهنية وقدمًا تعريفًا للأمراض العضوية التي تعزى إلى ضغوط موقفية في العمل، هذا بالإضافة إلى نموذج لازاروس وفولكمان 1948 والذي استندت إليه ماسلاك في إعداد نظريتها. (موسوعة ويكيبيديا: متلازمة الاحتراق النفسي، 2017).

2- freudenberg, Op.Cit,p: 160.

** فرودنبيرجر طبيب نفساني أمريكي، أجرى دراسته على عينة من المهنيين الذين يعملون في مجال الخدمات الإنسانية في عيادة لمعالجة مدمني المخدرات بنيويورك، " ولعل من الغريب أن فرودنبيرجر هو نفسه قد أصيب بالاحتراق الوظيفي في فترة لاحقة؛ تم استخدام المصطلح في ذلك العصر، للإشارة إلى الآثار الناجمة عن الإدمان فهو يمثل لفروندبيرجر استعارة بلاغية فعالة لتحديد مجموعة من الأعراض قام بملاحظتها." (ويكيبيديا، 2017).

3- Ahola k. & Hakan J.: job strain, burnout and depressive symptoms: perspective study among dentists, journal of affective disorders, 104, 1-3, 2007, p:105.

4 - حسام علي، المرجع السابق، ص:37.

تصب في خانة استكشاف الظاهرة، فقد اقتصرت من حيث الميدان على قطاع الخدمات الإنسانية، أما من حيث الدلالة المفاهيمية فقد اكتفت بوصف بعض مسببات الاحتراق الوظيفي وما ينجر عنها من نتائج فردية تتمثل في العجز عن التكيف التنظيمي، ونتائج متعددة تتمثل في الاتصال السلبي مع الآخرين.

أما الفترة الثانية التي مرت بها الظاهرة في تطورها فهي فترة الثمانينات، حيث بدأت معالم الاحتراق الوظيفي تترسم شيئاً فشيئاً، وأصبحت الدراسات أكثر منهجية، ففي عام 1980 قدم كل من فرودنبيرجر وريتشلسون تعريفاً للاحتراق الوظيفي بأنه: "حالة من الإرهاق المزمن، والكآبة والإحباط، تنتج عن التقاضي لقضية ما أو نمط حياة معين، أو علاقة تعشَل في تحقيق النتائج المتوقعة، وتؤدي في نهاية الأمر إلى نهاية الانخراط والأداء في العمل"¹.

وإذا ذكرنا هذه الفترة فإن دراسة كل من **Maslach** و **Susan Jackson** سنة 1981 تعتبر أول دراسة جادة ومتخصصة في موضوع الاحتراق الوظيفي، وقد استطاعتا من خلالها بناء أول أداة لقياس الاحتراق الوظيفي عند العاملين في مجال الرعاية الصحية، ثم طورتا فيما بعد تلك الأداة سنة 1986 لقياس الاحتراق الوظيفي في مجال المهن الاجتماعية.

لقد قدمت سنة 1982 مفهوماً للاحتراق الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: **الإجهاد النفسي** و**تبلد المشاعر**، و**نقص الشعور بالإنجاز الشخصي**، هذا المفهوم الذي سيصبح حجر الرحي في جل الدراسات التي تناولت الاحتراق الوظيفي فيما بعد إلى يومنا هذا، بما فيها دراستنا هذه التي بين أيدينا.

في سنة 1981 ظهرت دراسة **جوستيس "Justice"** وآخرون، والتي ركزت حول الإحباط المتواصل الذي يصيب الفرد نتيجة عدم تحقيق العمل الذي يمارسه للنتائج التي كان يتوقعها من وراء ذلك العمل، هذا الإحباط المتواصل يؤثر في الجانب المهني للعامل من خلال انخفاض الإنتاج، كما يؤثر في الجانب الاجتماعي من خلال عدم التعامل الإنساني للعامل مع غيره من الناس؛ وبالتالي فقد توصل إلى أن الاحتراق الوظيفي هو حالة من الضعف والوهن تقابل الفرد تنتج عن الاحباطات التي يواجهها في العمل

1 - موسوعة ويكيبيديا: **متلازمة الاحتراق النفسي**، 2017.

وتشمل انخفاض الإنتاج، والتعامل للإنساني مع الآخرين¹.

كما ظهر في هذه الفترة جهود كل من بيرلمان، وهارتمان (1982)، حيث قدما الاحتراق الوظيفي على أنه استجابة للمشقة الانفعالية المزمدة، التي تؤدي إلى الإجهاد الإنفعالي، وضعف الإهتمام بالبعد الإنساني في التعامل، إضافة إلى نقص الكفاءة الشخصية².

أما غولومبوسكي "Golembiewski" في سنة 1987 فقد ذكر عن الاحتراق الوظيفي أنه مجموعة مظاهر نفسية وسلوكية وجسمية، تتمثل في انخفاض الرغبة في العمل، والأداء المنخفض، إضافة إلى وجود الحاجة لدى الفرد للمساندة الاجتماعية من الآخرين³.

وخلال هذه الفترة بدأت تظهر بعض الدراسات في العالم العربي، فنجد عمل عادل الأشول (1987) الذي عرف الظاهرة بأنها "عدم قدرة الفرد على التكيف في العمل، وأنها تشير إلى أن الفرد يتوهم أن عمله شيء مؤد مهدد وغير مشبع له، فيصبح الفرد في الغالب متعبا متبرما من ذلك العمل، ويكون في الغالب تغيير نوعية العمل هي مقصده اللاشعوري"⁴.

وجاء علي عسكر، وأحمد عبد الله (1988) اللذان تناولوا الظاهرة بأنها "حالة تتضمن التغييرات السلبية في العلاقات المهنية بين الفرد والآخرين بسبب الضغوط التي يتعرض لها الفرد في العمل خاصة في المهن الاجتماعية حيث يكثر التعامل البشري فيها مقارنة بباقي المهن"⁵.

وفي أواخر هذه الفترة ظهرت دراسة جابر عبد الحميد وعلاء الدين كفاقي (1989) حيث تناولوا الظاهرة من باب أنها "الاستنفاد والفشل في الحياة المهنية خاصة، وحياة الفرد بصفة عامة، كما يطلق على من يعمل تحت مستوى عال من الضغوط"⁶.

إذن في هذه الفترة زاد الاتساع الجغرافي بدخول دراسات في العالم العربي اهتمت بهذا الموضوع

1-Justic B., Cold S. R., Kiekn J. P.: *Life events and burnout*, journal of psychology, 108, 1981, p: 219.

2- Periman M. & Hartman E.: *burnout: summary and future research, human relation*, 35, 4, 1982, p: 283.

3- Golembiewski, Op.Cit, p: 296.

4 - عادل أحمد عز الدين الأشول: *موسوعة التربية الخاصة*، المكتبة الأنجلو-مصرية، القاهرة، 1987، ص:151.

5 - حسام علي، المرجع السابق، ص:29.

6 - عبد الله جابر، علاء الدين كفاقي: *معجم علم النفس والطب النفسي*، ج2، دار النهضة العربية، مصر، 1989، ص: 494.

لتثري التراث المعرفي المتخصص لهذه الظاهرة، كما أصبحت معالم المفهوم أكثر وضوحا وترسخا، فقد تحددت أبعاد المفهوم في ثلاثة أبعاد تمثل استجابات لثلاثة مستويات، هذه الأبعاد هي: **الإنهاك العاطفي** والذي يكون استجابة للمستوى العاطفي النفسي للفرد، و**تقدير الذات السلبي** والذي يأتي استجابة تمثل مستوى جسديا سلوكيا أدائيا، أما بعد **اللاإنسانية في التعامل مع الآخرين**، فتتجلى فيه الاستجابة في المستوى العلائقي بين الأطراف المتفاعلة في العملية التنظيمية.

بناء على ما سبق يمكن اعتبار فترة الثمانينات الفترة التي ترسخت فيها معالم المفهوم وأبعاده، وحدوده العامة، لتأتي الفترة الثالثة والأخيرة، والتي لم تكن -حسب رأي الباحث- فترة لإثراء المفهوم بحد ذاته بأبعاد جديدة بقدر ما كانت فترة لتوسيع نطاق البحوث لتشمل مجالات وميادين لم تتطرق إليها البحوث في الفترة السابقة، فلقد أصبح للظاهرة المدروسة مكانها ضمن خارطة الباثولوجيا التنظيمية، ولم يعد مفهوم الاحتراق الوظيفي مجرد وهم يبحث عن إثبات ذاته، وإنما أصبح حقيقة وواقعا له مجالاته ودراساته؛ ويعتبر المؤتمر الأوروبي الأول حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي، والذي جرى سنة 1990 بمدينة **Krakow ببولندا** نقطة مهمة في تمييز هذه الفترة عن سابقتها.

وقبل أن ندخل في سرد بعض الأعمال التي ظهرت منذ ذلك المؤتمر نريد أن نشير إلى أن كم هذه الدراسات أكبر من أن تحصره دراسة متخصصة مثل هذه التي بين أيدينا، فقد ذكر كل من **هالبسلبن وباكلي** أنه منذ صدور الكتاب نصف السنوي المنبثق عن مؤتمر **كراكو (Krakow)** وحتى سنة 2004 "فإن الاحتراق الوظيفي قد أصبح موضوعا لآلاف الدراسات المنشورة، ولعشرات الكتب"¹؛ ولكن مع الأسف فإن مثل هذه الإحصائيات -فضلا عن الدراسات والكتب- تبقى غائبة في العالم العربي، مما يجعل الباحثين غير المتقنين للغات الأجنبية يفتقرون إلى المعلومات الحديثة ذات العلاقة بالموضوع؛ ولذا سيكتفي الباحث بسرد بعض الأعمال، واحدة فواحدة، من غير تعقيب عليها.

¹- Jonathan Helbeslben, Ronald Buckley: *burnout in organizational life*, journal of management, 30, 06, 2004, p: 860.

نجد في هذه الفترة عملا آخر لماسلاك (1991)، عرفت فيه الاحتراق الوظيفي بأنه " حالة من الإجهاد التي تصيب الفرد نتيجة لأعباء العمل التي تفوق طاقته وينتج عنها مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية والعقلية"¹.

أما صلاح مراد وأنور فتحي (1991) فقد وسعا من نطاق المجال الذي يمكن أن يشملته الاحتراق الوظيفي، حيث إنه يحدث نتيجة تداخل المصادر البيئية والشخصية، بغض النظر عن مجال العمل، لذلك فهو يمثل تعطيلاً لقدرات الفرد الأدائية، وينتج عن إدراك الفرد لمجموعة من الضغوط في المجال المهني وتفاعلها مع شخصيته، وله مجموعة من الأبعاد هي: الإرهاق الانفعالي، والجمود في العلاقات، وانخفاض دافعية الإنجاز.²

وفي هذه الفترة بدأ يظهر جليا الامتداد والتشابك بين الميادين التي يمكن أن تمسها، فقد ذهب كونسيني وآخرون (1996)، إلى أن ظاهرة الاحتراق الوظيفي "عبارة عن وصف لحالة تنتج عن زيادة مطالب العمل، وعدم المساندة، وعدم القدرة على الوفاء بالمطالب الموكلة للفرد، وكذلك انخفاض مستوى العمل عن قدرات العامل، وسوء توظيف القدرات بما ينجم عنه اضطرابات نفسية، بل يؤدي للصراع الزوجي الأسري، ويترتب عليه عدم جودة الأداء، والتغيب عن العمل، والإعياء العاطفي، والاضطرابات السيكوسوماتية، وتبلد المشاعر، ويمكن أن ينتج عن أسباب بيئية أو شخصية"³.

ونلاحظ في كل دراسة كشفتها لبعض الأبعاد الخفية التي يؤثر بها الاحتراق الوظيفي على الفعالية التنظيمية للمنظمة، فمثلا عرفته هانم أبو الخير ويوسف جلال (2001) بأنه "حالة شعورية ذات تأثير سلبي في الجانب الانفعالي والذهني والبدني كرد فعل للضغوط الزائدة في العمل، والتي تفوق قدرات الفرد، نتيجة لأسباب مهنية وشخصية واجتماعية واقتصادية يترتب عليها خفض مستوى الأداء، واللامبالاة، وعدم

¹ - محمد الزبيدي: مصادر الضغوط النفسية والاحتراق النفسي لدى معلمى التربية الخاصة في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد 2، ص: 192.

² - صلاح أحمد مراد، أنور فتحي عبد الغفار: الإرهاق النفسي وعلاقته بالجنس والتخصص والخبرة التدريسية لمعلمي المرحلة الإعدادية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد 2، العدد 15، ص: 345.

³ - Consini R.: concise encyclopedia of psychology, John Wiley & Sons, NY, 1996, p: 118.

الرضا الوظيفي".¹

في حين ترى أهولا وآخرون (2005) بأنه "حالة عقلية سلبية ناتجة عن الاجهاد المزمن في

العمل، ونقص الدعم الاجتماعي، وغموض الدور، والدكتاتورية".²

أما عمر الخرابشة وأحمد عربيات (2005) فقدما رؤية للاحتراق الوظيفي بأنه "حالة نفسية تصيب الفرد بالإرهاق والتعب نتيجة وجود متطلبات وأعباء إضافية يشعر معها الفرد أنه غير قادر على التكيف والتحمل مما ينعكس سلبا عليه وكذلك على من يتعامل معه، بل يمتد فيقلل من مستوى الخدمة نفسها، ويتم ذلك عبر ثلاث مراحل: الشعور بوجود الضغوط على كاهل الفرد مهنيا، والشعور بالقلق والتعب نتيجة لعدم القدرة على التكيف مع تلك الضغوط، وكذا حدوث مجموعة من التغيرات السلبية سلوكيا، وتغير اتجاهات وسلوك الفرد نحو العمل ونحو الآخرين".³

نلاحظ من خلال هذه المجموعة من الأعمال خلال هذه الفترة أن المفهوم لم يتم إثراؤه بأبعاد رئيسية جديدة، إذ أن جل الأبعاد المذكورة بما فيها الجديدة، تعتبر إضافات ثانوية، تصب كلها في خانة التكامل، لتشكل في الأخير الثالث الذي أشارت إليه ماسلاك وجاكسون والمتمثل في: الإنهاك العاطفي، عدم تقدير الذات، عدم الإنسانية في التعامل مع الآخرين.

غير أن الشيء الجديد الذي دفعنا لجعل هذه الفترة مستقلة عن سابقتها هو التوسع النطاقي الذي أصبح يميز الدراسات ذات الصلة؛ إذ أنه على صعيد المهنة لم تعد الدراسات مقتصرة على العاملين في المجال الإنساني أو الاجتماعي فقط، بل أصبحت تعنى بمن يصدق فيه مفهوم "العامل" أو "الموظف" مهما كان تخصصه، حيث يقول (Leiter & Schaufeli 1996):

"...has led to general agreement that the study of burnout should not be limited those who perform service work"⁴

أما على نطاق المسببات فلم تعد تقتصر على التفاعل مع العملاء فقط، بل أصبحت الدائرة

¹- هانم أبو الخير، يوسف جلال: البنية العاملية لمصادر الإنهاك النفسي لمعلمي نوي الاحتياجات الخاصة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة المنصورة، 4-5 أبريل 2000، ص: 491.

²- Ahola, hakan, Op.Cit, p: 56.

³- عمر محمد عبد الله الخرابشة، أحمد عبد الحليم عربيات: الاحتراق النفسي لدى المعلمين مع الطلبة نوي الصعوبات في التعلم في غرف المصادر، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، السعودية، المجلد 17، العدد 2، 2005، ص: 301.

⁴- Halbesleben, Buckley, Op.Cit, p: 861.

ممتدة لتشمل حتى الزملاء، وأيضاً الإدارة ومن يمارس السلطة¹، وهو النطاق الذي يشمل دراستنا خاصة دور مصادر القوة التنظيمية المختلفة في تعزيز أو تحييد الاحتراق الوظيفي.

وفي نطاق المتضررين من هذه الظاهرة لم تعد الأضرار مقتصرة فقط على العمال المحترقين وظيفياً ولا على العملاء فقط، وإنما تم اكتشاف أن الأضرار تمتد حتى إلى أسر العمال والمحيطين بهم وأيضاً الشركات التي ستعاني من مشاكل تنظيمية حقيقية تهدد توازنها واستمراريتها، من قبيل تدني أداء العمال، وكثرة الغيابات، وزيادة دوران العمل، وتراجع الإنتاجية، وتضرر سمعة الشركة في السوق إلى غير ذلك من الأضرار.

ومن خلال هذا السرد للتطور التاريخي نلاحظ أنه تم ضبط مفهوم الاحتراق الوظيفي - شيئاً فشيئاً - ، حيث تم إثراء الأبعاد الثلاثة الرئيسية لـ **ماسلاك** و **جاكسون** بمزيد من الأبعاد الثانوية، وهو المفهوم الذي أصبح يجلب على مر الوقت كثيراً من المؤيدين.

أ. - **البعد الأول:** ويتمثل في **الإنهاك العاطفي**، وهو عبارة عن ضعف الروح المعنوية، وفقدان الاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاد كل طاقات العامل، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة؛ وهذا الشعور بالإنهاك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والتشد النفسي، حينما يشعر الموظف أنه لم يعد قادراً على الاستمرار في العطاء أو تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل.

من الأعراض الشائعة للإنهاك العاطفي شعور الموظف بالرهبة والفرع حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم.

تحدث حالة الإنهاك العاطفي للموظفين في العادة بسبب المتطلبات المفرطة من قبل الجمهور الذين يتلقون خدماتهم؛ ويعكس مصطلح الإنهاك العاطفي فرضاً أساسياً مهماً لباحثي ظاهرة الاحتراق، فأعراض الاحتراق متصلة إلى حد كبير بشاغلي الوظائف الذين يتطلب عملهم انغماساً كبيراً في العمل كما يفترض

¹- Ahola, hakan, Op.Cit, p: 56.

حالة من التيقظ المسبق، على عكس الضجر، الذي قد يشعر به من يشغلون وظائف تكون مهامها على وتيرة واحدة أو يتسم بالملل.¹

ب. **البعد الثاني:** هو **عدم تقدير الذات**، والذي يتسم صاحبه بالميل نحو تقويم الذات تقويما سلبيا وشعور الأفراد من خلاله بالفشل، و كذلك تدني إحساسهم بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لأعمالهم أو تفاعلهم مع الآخرين؛ ويحدث ذلك عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل وتظهر أعراض هذا البعد في مشاعر الموظف الذي يتعرض للحوافز السلبية في المنظمة، كأن توقع به باستمرار عقوبات تأديبية من رئيسه؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذا العنصر الذي قدمته كل من ماسلاك وجاكسون لم يحض إلا بالقليل من الاهتمام بين الباحثين.²

تؤكد الدراسات المتعلقة بالافتقار إلى الدوافع في أداء العمل أن الحالات التي تخفق فيها محاولات الأفراد باستمرار في تقديم نتائج ايجابية، تؤدي إلى ظهور أعراض هذا البعد، وذلك عندما يعتقد الأفراد أنه لن تكون لجهودهم نتيجة فعالة، وخاصة إذا تعرضوا باستمرار لضغوط قوى تنظيمية من أطراف أخرى داخل المؤسسة، من غير أن يمتلكوا مصدرا للقوة التنظيمية يكون قادرا على تحييد تلك الضغوط، وبالتالي فإنهم يتخلون عن تلك المحاولات، مما يكون له النتائج السلبية على أداء المؤسسة بصفة كلية.

ج. **البعد الثالث:** يتمثل في **عدم الإنسانية في التعامل**، ويتجلى في النزوع نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم، سواء كان هؤلاء المستفيدين من داخل المنظمة أو من خارجها. ويعني فقدان العنصر الإنساني في التعامل: معاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر، وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة، والتشاؤم، وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل وكذا للمستفيدين وللمنظمة ككل، كما يتسم الموظف في هذه الحالة بالبرود، وعدم المبالاة، والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، وقلة العناية بهم؛ وكثيرا ما ينعكس ذلك على تسمية الموظف للأشياء، فعلى سبيل المثال: تظهر

¹- Maslach, Jackson, Op.Cit, p: 109.

²- Cynthia L. Cordes, Thomas W. Dougherty: **A Review and an Integration of Research on Job Burnout**, The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4, 1993, p-p:623-624.

معاملة الموظف الآلية للمستفيدين، وعدم اكترائه بهم من خلال إشارته إلى مستفيد معين بالقول إن: "ال.... في غرفة 304" بدلا من استخدام اسم الشخص المعني؛ كما ينعكس على طريقة تعامله وتقييمه للمواقف المختلفة في العمل، وفي الانسحاب من خلال اللجوء إلى الفترات الطويلة من الراحة، أو المحادثات المطولة مع زملاء العمل، وكذلك في الاستخدام المفرط للمصطلحات الفنية الخاصة بالعمل.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود قدر معقول من هذا البعد في الحالات العادية يكون مفيدا في التعامل الموضوعي خلال المواقف اليومية في العمل، حيث إن الإفراط قد يؤثر على أداء العمل في حالات الطوارئ وبالتالي فإنه يمثل وسيلة للتعامل مع الاستنزاف العاطفي للموظف، ويستخدم كوسيلة دفاعية للتقليل من الشعور بالذنب والإحباط الناتجين عن العمل؛ "وتعد المستويات المتوسطة من فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل مع المستفيدين مناسبة وضرورية للأداء الفعال في بعض الوظائف"¹.

II. الاحتراق الوظيفي في ضوء النماذج المفسرة:

تعتبر أعمال شوفلي وزملائه عبر سلسلة المقالات والكتب العلمية المتخصصة في الاحتراق الوظيفي، والتي ظهرت في سنوات التسعينات وبالضبط في سنة 1993 وما تلاها، تطورا ملحوظا في بناء الفهم النظري لظاهرة الاحتراق الوظيفي*، إذ أنه وحتى ذلك الحين لم يكن هنالك فهم وتصور نظري واضح لبناء وتطور ظاهرة الاحتراق الوظيفي، ومنذ ذلك الحين شهدت الساحة العلمية ازدهارا في النظريات والنماذج المفسرة للظاهرة؛ وسوف نقوم في هذا المبحث بسرد بعض هذه النظريات والنماذج المفسرة.

1. نموذج حفظ الموارد (**COR):

ظهر هذا النموذج على يد ستيفان هوبفول "Stevan E. Hobfoll" سنة 1988، في كتاب بعنوان "The Ecology Of Stress"، وقد بناه انطلاقا من نظريات ونماذج تتعلق بالبيئة الطبيعية

¹- Christina Maslach, Ayala Pines: *The Burn-Out Syndrome in the Day Care Setting*, Child Care Quarterly, Vol. 6(2), 1977, p-p:107-108.

* - لمزيد من الاطلاع على هذه الأعمال وغيرها يمكن الرجوع إلى المراجع التي اعتمدها هالبسليين وباكلي (Halbeslben & Buckley,) (2004) وهي كلها مراجع متوفرة على شبكة الانترنت.

** COR = Conservation Of Resources.

في محاولة منه كما يقول " ... ربما لسد الفجوة بين وجهات النظر البيئية والمعرفية"

¹ . " ... perhaps bridges the gap between environmental and cognitive viewpoints"

يعتبر أنصار هذا النموذج أن الأفراد يقيمون ذاتيا الموارد التي يتمتعون بها، ويرتبونها حسب أهميتها بالنسبة لهم؛ وبالتالي فإن الاحتراق الوظيفي يحدث نتيجة وجود تهديد يواجه هذه الموارد، هذا التهديد متعدد المصادر، فهو قد ينشأ من المتطلبات المرتبطة بعلاقات العمل في حد ذاتها، وقد ينشأ من الخوف من فقدان علاقة العمل، بمعنى فقدان الوظيفة والإحالة على البطالة، كما أنه قد ينشأ من عدم كفاية المردود أو العائد من وراء الالتزام بعلاقة العمل؛ النتيجة الأولية لهذه التهديدات على الموارد يمكن مشاهدتها في الإجهاد والقلق الذي يصيب العامل، والذي يقود عند استمراره ومع الاستثمار الكبير للموارد في علاقة العمل - إلى الاحتراق الوظيفي²؛ وكما يقول هوبفول في كتابه المذكور آنفا: "... إن الأفراد يشعرون بالقلق عندما يختبرون خسارة خالصة أو تهديدا بالخسارة في الموارد؛ ولمواجهة هذه الحالة فإنهم يقومون بتقليص خسائرهم في الموارد..."³.

إن الكلمة المفتاحية التي يدور حولها هذا النموذج هي "التنبؤ"، بمعنى أن متطلبات العمل من جهة، والموارد المتاحة للعمل من جهة أخرى يمكننا من التنبؤ بحدوث الاحتراق الوظيفي، وكذا بأبعاده الفردية⁴؛ لقد بينت الكثير من التجارب النفسية للريح والخسارة، أن الأفراد يميلون -عموما- إلى تجنب الخسارة أكثر من ميلهم إلى جلب الأرباح⁵، وهذه الحقيقة هي التي تجعلنا نفهم كيف أن العمال من خلال انخراطهم المستمر، واستثمارهم المتزايد لمواردهم في صالح العمل، من غير أن يكون هنالك مقابل مجز

¹- Stevan E. hobfoll: *conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress*, American psychological association, 44, 1989, p: 516.

²- Stevan E. Hobfoll: *The influence of culture, community and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources theory*, applied psychology review, 50, 3, 2001, p: 338.

³- Stevan E. hobfoll: *The ecology of stress*, Washington DC hemisphere Publishing Corporation, 1988, p: 42.

⁴- Leiter, M. P.: *Burnout as a developmental process: Consideration of models*. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research, Philadelphia, USA, 1993, p-p: 245-246.

⁵- Halbesben, buckley, Op. Cit, p: 862.

عن هذا العطاء، يرون أنفسهم في الجانب الخاسر من المعادلة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى الحد من خسائرهم، هذا الميل يعمل شيئاً فشيئاً على تجفيف الموارد الدافعة للعمل، مما يؤدي إلى نضوبها بعد مدة من الزمن قد تطول*، وبالتالي يصبح العامل غير قادر على العطاء، ويتجلى عدم القدرة هذا في ظهور المشكلات التنظيمية التي تتعلق بسلوكيات الأفراد، لأن العمال هم من جهة غير قادرين على العطاء، ومن جهة أخرى لا يستطيعون ترك العمل لأن جوانب كثيرة من حياتهم وشخصياتهم تتعلق بالعائد المادي والمعنوي الذي يحققه لهم العمل.

وفي تحليل تلوي* أجراه كل من لي وآشفورث (Lee & Ashforth، 1996) وجدا أن هناك متغيرات ترتبط بمتطلبات العمل، مثل: الحمل الزائد للعمل، تؤثر بشكل أكبر في بعد الإنهاك العاطفي في الاحتراق الوظيفي أكثر من تأثير المتغيرات المرتبطة بالموارد، مثل: المساندة الاجتماعية فيه؛ وأكثر من ذلك، وجدا أن المتغيرات المتعلقة بمتطلبات العمل تميل أن تكون أقل ارتباطاً ببعدي عدم الإنسانية، وضعف التقدير الذاتي، في حين أن المتغيرات المتعلقة بالموارد كانت بطريقة ما أكثر قوة في الارتباط بهذين البعدين. هذا وقد أوضح بعض الباحثين أنه توجد مجموعة متنوعة من البحوث الإمبريقية، والتي اعتمدت "نموذج حفظ الموارد" كإطار نظري لها، ووجدت تأكيدات إمبريقية تؤكد صدق النموذج.¹

كما استخدم (Halbeslben & Bowler) هذا النموذج لتحديد العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي، وتحديدا فيما يخص "سلوك أداء دور إضافي**"، حيث بيّن أن العلاقة بين الاحتراق

* - لفظ الاحتراق هو استعارة تعني فيما تعنيه أن الفرد عند بداية احتراقه تبدأ النار تتغذى على موارده المحدودة، وبالتالي فإنها لن تستطيع الاستمرار بدون هذه الموارد، فنترك الفرد محترقا لأنه لم يجد ما يجدد ويمدد به موارده.

(Korunka et al: *Burnout and Work Engagement: Do Age, Gender, or Occupation Level Matter? Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model*, The Journal of Positive Psychology, University of wisconsin, USA, 2009. (بتصرف)

* - تحليل تلوي "meta-analysis" هو نوع من التحليلات الإحصائية والتي تجرى على تحليلات فعلية لدراسات سابقة، بغرض الكشف عن أسباب الظواهر والارتباطات بينها، "أي أنه ببساطة إجراء تحليل للتحاليل" (ويكيبيديا: *تحليل تلوي*، 10.03.2018، 15.05)

1- Brotheridge, c. m. & Lee, R. Y.: *Testing a Conservation Of Resources model of Emotional Labor*, Journal of Occupational Health Psychology, 7, 2002, p-p: 57-67.

** - سلوك أداء دور إضافي "Extra-role behavior" هي سلوكيات معينة من الموظفين، والتي ليست جزءاً من متطلبات وظيفتهم الرسمية كما أنها لا يمكن أن تفرض أو تطلب مقدماً بوظيفة محددة ولكنها تساعد في تسهيل أداء المنظمة كنظام اجتماعي؛ بعض مظاهر سلوك أداء الدور الإضافي تتمثل في: مساعدة زملاء العمل بمشكلة تتعلق بالعمل، قبول الأوامر دون جدال، تحمل الأعباء المؤقتة دون تدمير، المحافظة على النظافة

الوظيفي والأداء الوظيفي تحظى بفهم أفضل إذا تم الاهتمام بناحية الإستثمار في الموارد لدى العمال، حيث وجدا أن العمال الذين كانوا يظهرين احتراقا أكثر كانوا أكثر رغبة في الانخراط في "سلوكيات المواطنة التنظيمية"***، ولعل هذا يدفعنا إلى القول أن العمال حين كانوا يستثمرون موارد أقل في الأداء الوظيفي إنما كانوا ينادون بأنفسهم عن المطالب التي تسبب لهم احتراقا وظيفيا.¹

ويقترح (Halbeslben & Bowler) أن على أي استراتيجية أن تحاول بطرق منطقية زيادة المساندة الاجتماعية للعمال، بغرض خفض الاحتراق الوظيفي لديهم.

وفي الحقيقة، لقد سلطت كثير من الدراسات الإمبريقية الضوء على أهمية نموذج حفظ الموارد، من خلال خصائصه المركزة على عمليات الاستثمار في الموارد، لأن العمال عندما يرون مواردهم تستنفد من غير مقابل يرونه مجزيا، يصبحون ينظرون بكثير من الحذر حيال استثمارهم لمواردهم؛ كما أن نموذج حفظ الموارد يساعدنا على فهم كيف يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى نتائج كارثية على التنظيم من قبيل ضعف الأداء الوظيفي للعاملين، وتدني التزامهم التنظيمي.

2. نموذج متطلبات العمل – موارد (JD-R):*

جاء نموذج JD-R كتطوير لنموذج COR، حيث إن هذا الأخير –كما أسلفنا– يعطي تصورا عن كيفية حدوث الاحتراق الوظيفي عند العاملين كآلية دفاعية لا واعية يقوم بها العمال لمواجهة التناقض بين متطلبات العمل من جهة، والموارد التي يتمتع بها العمال ويثمنونها من جهة أخرى.

والنظافة البدنية بمكان العمل، تعزيز وجود مناخ عمل مقبول، تقليل الخلافات الناشئة من الصراع بين الأفراد، حماية والحفاظ على الموارد التنظيمية الخ (اورقان وبيتمان ، 1983م) نقلا عن (ويكيبيديا: سلوك أداء الدور الإضافي، 10.09.2018، 15.48).
*** - يعرف (Organ، 1990) سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (أحمد بن سالم العامري: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد، 2، 2003، ص:68).

¹- Freedy, J. R., Shaw, D. L., Jarrell, M. P. & Masters, C. R.: Toward an understanding of the psychological impact natural disasters: an application of the conservation of resources stress model, journal of traumatic stress, 5, 1992, p-p: 441-454.

*- JD-R = Job Demands – Resources.

لقد افترض كل من (Demrouti, bakker, nashreiner & schaufeli) سنة 2001 أن الاحتراق الوظيفي يحدث كنتيجة لتداخل مجموعتين مختلفين من الخصائص المرتبطة بالعمل في حد ذاته فمن جانب نجد متطلبات العمل والتي تفرض على العمال بذل مجهودات لإنجاز العمل، هذه المجهودات تكون في الغالب ذات كلفة نفسية يدفعها العاملون، أما من الجانب الآخر فنجد مجموعة أخرى من خصائص العمل، والتي تتمثل في الموارد التي يمتلكها العمال، والتي يكون من وظائفها تحقيق أهداف العمل، والتقليل من متطلباته، وأيضا تؤدي إلى تحقيق الذات بالنسبة للعاملين.

وزيادة على ذلك، فقد توقعوا أن متطلبات العمل تكون ذات علاقة أكبر بأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي والذي يتمثل في الانهك العاطفي، في حين أن الموارد لها علاقة مباشرة ببعيد اللإنسانية في التعامل، أو ما يسمى أحيانا بتبدد الشخصية، أي أن الضغوط على الموارد تدفع بالعاملين إلى إقامة حاجز نفسي بينهم وبين العمل **.

إن الإسهام الأكبر لهذا النموذج هو توقعه بحدوث الاحتراق الوظيفي عند العاملين في حالة إهمال إقامة توازن ما بين متطلبات العمل***، وما بين الموارد المتاحة عند العاملين لإنجاز هذا العمل؛ هذا التوقع الذي لا يعتمد على انتظار حدوث التفاعل بين المطالب والموارد لملاحظة النتائج، والتي قد تأخذ وقتا طويلا جدا تكون فيه الخسائر على المستويين التنظيمي والفردى أكبر من أن تعوض، لهذا فهذا النموذج يعطي تصورا واضحا ودقيقا عن إمكانية حدوث الاحتراق الوظيفي، وحتى على المستوى العلائقي ما بين المسببات والأبعاد، حيث يقول (Demrouti & al.) أن متطلبات العمل ترتبط طردا مع بعد الإنهك العاطفي، في حين أن الموارد ترتبط بشكل عكسي مع بعد تبدد الشخصية.

** - يمكن أن يتجلى هذا السلوك في الالتزام الإغترابي. (الباحث)

*** - من الجدير ملاحظة أن هذا النموذج يختلف عن نموذج "التحكم في المطالب" (DCM=Demands-Control Model) المتعلق بالقلق، والذي ظهر على يد (Karasek, 1979)، حيث يرى أن المطالب (الزائدة) تواجه بالتفاعل المدرك من قبل العمال بأنهم يبذلون من الجهد أكثر مما ينبغي لإنجاز العمل، مما يؤدي إلى حدوث القلق؛ "غير أن الباحثين وجدوا صعوبة دائمة عند محاولتهم إقامة دليل إمبريقي يدل على أن هذا التفاعل المدرك ينبئ عن الاحتراق الوظيفي". (Carayon. 1993, Jones&Fletcher. 1996) في (Halbesben, bucker, Op.Cit, p:863)

وعلى الرغم من الحداثة النسبية لاعتماد JD-R كنموذج مفسر للاحتراق الوظيفي، إلا أنه قد شهد دعماً إمبريقياً على صحته عبر مجموعة من الدراسات والبحوث، فمثلاً أجرى كل من schaufeli و Bakker سنة 2004 دراسة على حوالي 1700 عامل موزعين على أربع مجموعات مهنية مختلفة، حيث أثبت صحة ما ذهب إليه أنصار النموذج من أن موارد العمل تؤثر في بعد اللإنسانية، كما وجد تأثيراً لكل من المتطلبات والموارد في بعد الإنهاك العاطفي.

كما لاحظ أن المتطلبات والموارد من غير المرغوب أن ينظر إليهما على أنهما بعدان مستقلان، بل لا بد من هيكلة المطالب المرتبطة بالعمل وفق الموارد المتاحة عند العمال؛ وعلاوة على ذلك تحتوي الموارد نموذجياً على الهيكلية التي تبنى عليها المتطلبات؛ ولذا فمن العسير العثور على دليل إمبريقي يستطيع إقامة فاصل ما بين الموارد والمتطلبات، لأنهما كما قلنا أنفاً مجموعتان من الخصائص المرابطة لشيء واحد هو العمل.

3. نموذج تشيرنيس للاحتراق الوظيفي (Cherniss model 1980):

تعتبر نظرية تشيرنيس، والتي صاغها في شكل نموذج لظاهرة الاحتراق الوظيفي واحدة من النظريات الأولى التي تتعلق بكيفية تنمية الاحتراق الوظيفي، والتي جاءت كمحاولة تفسير وفهم لهذه الظاهرة، حيث اقترح أن بيئة العمل وصفات الأفراد تعمل كمصادر للتوتر؛ وهذا النموذج كان في الأساس نتيجة تحليلية كيفية لسلسلة من المقابلات المعمقة والمتكررة أجراها "Cary Cherniss" قبل ذلك ما بين سنتي 1974 و 1976 على مجموعة من المهنيين تتكون من سبعة وعشرين مهنيًا، السمة المشتركة بينهم أنهم لا يزالون في السنة الأولى من توظيفهم، وقد كانوا موزعين على أربعة تخصصات مهنية هي: المحاماة، التعليم، الصحة العامة، الصحة العقلية؛ حيث لاحظ وجود خيبة أمل كبيرة لدى هؤلاء.

قدم كاري تشيرنيس مقاربة تحليلية تبادلية (transactional approach) لظاهرة الاحتراق الوظيفي؛ إذ أن الاحتراق الوظيفي ليس موجوداً لا في داخل الفرد ذاته، ولا في البيئة المحيطة به، وإنما

ينشأ نتيجة التفاعل المتبادل ما بين الفرد وبيئته.

وفي هذا المعنى تقول دراسة للجامعة الحرة ببروكسل في بلجيكا حول ظاهرة القلق في العمل

كمقدمة للاحتراق الوظيفي:

pour les tenants de l'approche transactionnelle, le stress ne réside ni dans l'environnement, ni "...

¹dans l'individu, mais dans la transaction entre l'individu et l'environnement."

وحسب تشيرنيس فإن "الاحتراق الوظيفي يحدث نتيجة عدم وجود توازن ما بين موارد الفرد، سواء

منها الشخصية أو التنظيمية، وما بين متطلبات العمل"²، فعلى سبيل المثال يؤدي التدخل البيروقراطي في

إتمام المهام أو إنجاز الأهداف، والقصور في العلاقات مع الزملاء إلى وجود شكوك لدى الشخص حول

كفاءته، فيحاول الأفراد التكيف والتعايش مع هذه المسببات للضغوط عبر عدة الطرق مثل تقليل أهداف

العمل، تولي مسؤولية أقل لنتائج العمل، أو تقليل النظرة المثالية في اتجاهه نحو الوظيفية، كما يصبح

مستقلا عن العملاء أو حتى عن الوظيفة نفسها"³.

ويتضمن هذا النموذج⁴ ما يلي:

* - **خصائص محيط العمل:** حيث أن لهذه الخصائص تفاعلا ملحوظا مع الأفراد الذين يمارسون

الوظيفة لأول مرة، حيث يقدمون إليها وهم يحملون توجهات مستقبلية معينة، وأفكارا مسبقة محددة، كما

يواجهون بمطالب عمل تعتبر عندهم زائدة، مما يضعهم في موقف الحاجة إلى المساندة الاجتماعية؛ إن

كل واحدة من هذه الجزئيات تمارس ضغطا مسلطا على كاهل هؤلاء القادمين الجدد إلى الوظيفة، وهو

الضغط الذي ما ينفك يتراكم ويتزايد بدرجات متفاوتة، وتحت طائلة هذا الضغط المزمّن يطور العمال

استراتيجيات لا واعية للتكيف مع هذه الوضعية؛ وفي الحقيقة فإن هذا التكيف يأخذ أحد مظهرين، "فوقا

¹ - université libre de Bruxelles (site sur le web : www.ulb.ac.be) : **LES MODELES DU STRESS AU TRAVAIL (2)**, 22/08/2017.

² - ويكيبيديا: **متلازمة الاحتراق النفسي**، 2017.

³ - أمل فلاح فهد الهملان: **الاحتراق النفسي والمساندة الاجتماعية، وعلاقتها باتجاهات العاملين الكويتيين نحو التقاعد المبكر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر، 2008، ص: 38.

⁴ - نوال عثمان أحمد الزهراني: **الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع نوى الاحتياجات الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، ص-ص: 41-50.

لرؤية تشيرنيس، تتعلق الفروق الفردية أيضًا بالاستراتيجيات التي ينيها الفرد لمواجهة عوامل الضغط؛ فيتبنى البعض طرقًا إيجابية لحل المشاكل، بينما يتبنى آخرون تصرفات وسلوكيات سلبية؛ ومنذ هذه اللحظة، ومع مرور الزمن، تبدأ أعراض متلازمة الاحتراق الوظيفي في الظهور¹.

اعتبر تشيرنيس خصائص محيط العمل الثمانية منبئات لمتغيرات الاتجاهات السالبة، والتي تشكل الاحتراق الوظيفي، وهذه الخصائص هي: التوجيه في العمل، عبء العمل، الاستثارة، الاتصال بالعملاء، الاستقلالية، أهداف المؤسسة، القيادة والإشراف، العزلة الاجتماعية.

*-**المتغيرات الشخصية:** وهي تضم مجموعة الخصائص الديموغرافية (مثل: السن، والجنس وسنوات الخبرة)، بالإضافة إلى التأييد الاجتماعي من خارج محيط العمل.

*-**مصادر الضغط:** وضع تشيرنيس خمسة مصادر للضغط كمقدمات للاحتراق الوظيفي وهي: عدم الثقة بالذات ونقص الكفاءة، المشاكل مع العملاء، التدخل البيروقراطي، نقص الإثارة والإنجاز، عدم مساندة الزملاء.

*-**متغيرات الاتجاهات السالبة:** حدد تشيرنيس اتجاهات سالبة تنتج عن الضغوط وتتمثل في: عدم وضوح أهداف العمل، نقص المسؤولية الشخصية، التناقض بين المثالية والواقعية، الاغتراب النفسي الاغتراب الوظيفي، نقص الاهتمام بالذات

*-**متغيرات إضافية:** أضيفت بعض المتغيرات الأخرى مثل المتغيرات المرتبطة بالعمل وهي: الرضا الوظيفي، الغياب عن العمل، الاتجاه نحو ترك المهنة، الأعراض السيكوسوماتية، الرضا الزوجي صراع الدور، الصحة الجسمانية، استخدام العقاقير.

وقد أوضح تشيرنيس أنه كلما زادت صدمة الواقع وزاد التعرض للضغط كلما زاد الاحتراق الوظيفي، كما أوضح النموذج أن الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية في الاحتراق الوظيفي هم الذين يتلقون مساندة اجتماعية ضعيفة.

¹ - ويكيبيديا: **متلازمة الاحتراق النفسي**، 2017.

كما أكد النموذج على أهمية متغيرات العمل الإضافية، مثل المساندة الاجتماعية ومتطلبات الحياة، في زيادة فهمنا لظاهرة الاحتراق الوظيفي الناتج عن العمل، كما أعطى اقتراحات لبعض الاستراتيجيات للتدخل في محيط العمل، والتي يمكن أن تقلل من الإحساس بالاحتراق الوظيفي، وقسمها إلى أربع فئات:

- إرشاد وتطوير العاملين.

- الإشراف والقيادة والأهداف التنظيمية.

- البناء الوظيفي.

- الأساليب والمعايير.

وقد قسم تشيرنيس آلية حدوث الاحتراق إلى ثلاثة مراحل متوالية، ناتجة عن التأثير التبادلي بين الفرد وبيئته؛ المرحلة الأولى، تتمثل في الضغط الملاحظ الناتج عن الخلل بين متطلبات العمل وموارد الطاقة لدى الفرد، والذي يقود إلى المرحلة الثانية وهي التوتر، والمقصود به الاستجابة الوجدانية لهذا الخلل استجابة تؤدي إلى الشعور بالإجهاد الجسماني والإنهاك الوجداني والتوتر والقلق، وأخيراً تأتي المرحلة الثالثة التي تتسم بالتغيرات الموقفية والسلوكية، فيلاحظ في هذه المرحلة بشكل خاص، تدنى الأهداف الأولية والرؤية المثالية، وزيادة التصرفات الساخرة (الانفصالية)، والآلية، واللامبالاة الشديدة تجاه الاحتياجات الشخصية؛ ويرى تشيرنيس أن المقصود هنا هو " طرق مواجهة الضغوط"¹.

ومن الجدير ذكر أن هذا النموذج قد لاقى بعض الانتقادات تتعلق بالأساس الذي بني عليه النموذج، أي المقابلات، وذلك بسبب قلة عدد المبحوثين، واقتصار المقابلات على الأفراد المبتدئين فقط، وكذا اقتصارها على المهن الخدماتية.

III. محددات بناء الاحتراق الوظيفي:

إذا كان هناك عدم اتفاق على تعريف الاحتراق الوظيفي فهناك أيضاً عدم اتفاق على مسبباته؛

1 - المرجع السابق.

بداية فإن البؤرة المركزية للاحتراق الوظيفي كانت تدور حول ظروف العمل والظروف الشخصية، وقد تم دراسة هذه الظروف أو العوامل كل على حدة، أما اليوم فقد أدرك الباحثون أنه ينبغي أن ينظر للاحتراق الوظيفي باعتباره مزيجاً من متطلبات العمل والتفاعل الشخصي للموارد¹.

وفيما يلي بعض العناصر الرئيسية التي تسبب الاحتراق الوظيفي:

1. **محددات شخصية:** يختلف الأفراد في قدراتهم وحاجاتهم، حيث إن الفروق الفردية عامل مهم في التأثير على استجابة الفرد للمواقف الضاغطة، فالأفراد يختلفون في درجة الاستجابة لموقف معين، ذلك أن ما يكون مصدر ضغط لفرد ما، يمكن ألا يكون كذلك عند الآخرين، إذ أن بعض الخصائص الشخصية تسهم في الإصابة بالاحتراق الوظيفي، وسنقوم فيما يلي باستعراض بعض المتغيرات الديموغرافية وتأثيرها على عملية الاحتراق الوظيفي:

*-**الجنس:** على الرغم من أن البعض يعتقد بعدم وجود علاقة واضحة بين الجنس والإصابة بالاحتراق الوظيفي إلا أن الدراسات تظهر أن النساء والرجال غالباً ما يعانون من مستويات مختلفة من الاحتراق²، فالنساء أكثر عرضة للإصابة بالاحتراق بحكم المهام الأخرى المنوطة بهن، ولأنهن معرضات للاستنزاف الوجداني بشكل كبير، بينما نجد أن الرجال أكثر عرضة لعدم القدرة على تشخيص الاتجاه المناسب تجاه الأفراد الذين يعملون معهم.

*-**السن:** يعتبر متغير السن من أكثر المتغيرات الشخصية ثباتاً في علاقته بالاحتراق الوظيفي³ حيث تؤكد الدراسات انتشار الاحتراق بين الشباب الأصغر سناً قياساً بالموظفين الذين تزيد أعمارهم عن الثلاثين أو الأربعين سنة، ويعزى ذلك لخبرة الموظفين الأكبر سناً وتطبيقهم استراتيجيات فعالة ساعدتهم على مواجهة الإنهاك العاطفي.

1- Varga et al.: *Burnout syndrome in general hospital doctors*, European journal of psychiatry, Vol. 10, N° 4, 1996, p: 210.

2- Cordes, Dougherty, Op.Cit, p: 645.

3 - آدم غازي العتيبي: *الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتية وعلاقته بنمط الشخصية «أ» والرغبة في ترك العمل*، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 31، العدد 2، جامعة الكويت، 2003، ص: 356.

*-**الحالة الاجتماعية:** الأفراد المتزوجون أقل عرضة للإصابة بالاحترق من الأفراد غير

المتزوجين¹، إذ أن الأطفال والأسرة يكونون مصدرا للمشاعر الحية ويمثلون حاجزا يحول دون فقدان المشاعر، كما أن أولئك الذين لديهم أسر غالبا ما يكونون في عمر متقدمة نسبيا، وأكثر نضجا، ولديهم أهداف وطموحات أكثر عقلانية².

*-**الوظيفة:** اقتصرت الدراسات الأولى حول الاحتراق الوظيفي على أولئك الذين يعملون في

الخدمات الطبية، ومن ثم المهن والخدمات الإنسانية، والمعلمين والمتعاملين مع ذوي الاحتياجات الخاصة، ورغم ذلك فإن الأمر اليوم اتسعت دائرته ليصل إلى وظائف أخرى كالطيارين؛ وقد يمس الاحتراق بعض الأوجه الأخرى التي لا تتعلق بالعمل، مثل: ظاهرة الاحتراق في الزواج، وظاهرة الاحتراق بين الآباء، بل لقد أعدت دراسات لاحتراق المراهقين؛ فظاهرة الاحتراق الوظيفي ليست مجرد خطر مهني بل أصبحت تمس كافة مجالات الحياة³.

*-**نمط الشخصية:** تشير العديد من الدراسات إلى أن نمط الشخصية يؤثر على كل من الإفصاح

عن الاحتراق الوظيفي، واستعداد المرء لمكافحة هذا المرض، فالأفراد العرضة للإصابة بالاحتراق الوظيفي يتسمون بالحساسية المفرطة، والنموذجية، والتوجه الإنساني، ويتأذون كثيرا من معاناة الآخرين، ويصعب عليهم وضع حدود للعلاقات الإنسانية؛ وغالبا ما يكون هؤلاء الأفراد غير قادرين على التحكم والسيطرة على المواقف، ومن ثم يخضعون بصورة سلبية إلى مطالب هذا الموقف، ومن السهل أن يصبحوا أكثر عرضة للاستنزاف الوجداني.

تتفق غالبية الدراسات على أن المحترق وظيفيا، هو قبل أي شيء شخص ضعيف، وغير حازم

في تعامله مع الآخرين، ويتسم بالقلق والخوف من الانخراط في علاقات مع الآخرين، ويعاني من صعوبات

في وضع حدود للعلاقات الإنسانية، وهذا الشخص غالبا ما يكون غير قادر على التحكم والسيطرة على

1- Maslach, Jackson, Op.Cit, p:

2- Lemkau et al: *Burnout and career-choice regret among family practice physicians in early practice*, family practice research journal, Vol. 14, 3, 1994, p-p: 217-220.

3- Pines, Aronson: *Career burnout: Causes and cures*, New York, NY, US: Free Press, 1988, p: 208.

الموقف ومن ثم يخضع بصورة سلبية إلى مطالب هذا الموقف، فضلا عن فرض سيطرته والتفاعل معه، كما أنه من السهل على هذا الشخص أن يصبح محملا بالمشاكل، ومن ثم فإنه يصبح أكثر عرضة للاستنزاف الوجداني، والشخص المعرض للإصابة بالاحتراق الوظيفي هو شخص غير صبور وغير متسامح وسرعان ما يغضب وشديد التعرض للإحباط من جراء أي عقبات تقف أمامه وتحول دون تقدمه، كما يجد صعوبة في التحكم في أي مواقف عدائية¹.

فالشخص المحترق وظيفيا يعكس الجوانب السلوكية السلبية لديه على العملاء، ويبدأ في التعامل معهم بصورة غير إنسانية؛ وفي سبيل مواجهة الشكوك الداخلية يقوم هذا الشخص في تكوين نوع من الرضا عن النفس من خلال محاولته الحصول على امتتان الآخرين نحوه، إضافة لفتور همته بسهولة أمام الصعوبات، ولا يشعر بالفاعلية أثناء تعامله مع الآخرين.

وأخيرا فإن الأفراد المعرضين للاحتراق الوظيفي هم أفراد تعوزهم الثقة بالنفس والطموح، ويتصفون بالتحفظ واتباع الأساليب التقليدية.

2. محددات وظيفية: إن بيئات العمل المختلفة تسمح بتنظيم مستويات من الضغوط والإحباط

والقهر لفترات طويلة من الزمن مما يؤدي في النهاية إلى الاحتراق الوظيفي، وخاصة في المهن الإنسانية لأن هناك اتصالا مباشرا، وتكرارا في التفاعل المركز مع العملاء، حيث إن جوهر هذه المهن هو الاحتكاك الدائم مع العملاء ومشاكلهم، وتتمثل العوامل الوظيفية فيما يلي:

*- **غموض الدور**: ينتج عن عدم وضوح التوجيهات التي يتلقاها الموظف من رؤسائه، أو عدم

وضوح مسؤوليات ومهام الموظف طبقا لبطاقة الوصف الوظيفي، كما يعزى غموض الدور لافتقاد الفرد للمعلومات اللازمة لأداء العمل، مثل المعلومات الخاصة بإجراءات العمل وحدود سلطاته ومسؤولياته إضافة لعدم تلقي الموظف تغذية راجعة على أداء العمل لتقليل الغموض الخاص به، ويعتبر غموض الدور سببا

¹- Nirasha Dhaniram: *Stress, Burnout and Salutogenic Functioning Amongst Community Service Doctors in KwaZulu-Natal Hospitals*, master degree in industrial psychology, university of south Africa, Pretoria, 2003, p-p:78-87.

في زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي وعدم الثقة بالنفس مما يؤدي إلى التفكير في ترك العمل¹.

***- صراع الدور:** ويتمثل صراع الدور في عدم الانسجام أو عدم التوافق بين توقعات العميل وتوقعات الرئيس المباشر، وكذلك تعارض دور الفرد الوظيفي مع مفاهيمه وقيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو الاثنين معاً، كأن تتطلب الوظيفة العمل لساعات طويلة أو السفر مسافات بعيدة مما يتعارض مع متطلبات دوره في الأسرة².

***- عبء العمل:** هناك نوعان من عبء العمل (كمي ونوعي)، العبء الكمي يعني حجم العمل اليومي سواء بالزيادة أو بالنقصان، ويذكر أن الفرد الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبء العمل يقع تحت وطأة مستويات عليا من الضغوط مما يترتب عليه متاعب صحية متعددة؛ أما عبء العمل النوعي فيعني صعوبة العمل ومستوى تعقيده، حيث يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة والمهارة اللازمة لأداء العمل³.

***- بيئة العمل:** هناك عوامل أخرى تتسبب في الاحتراق الوظيفي مثل العزلة، مصادر التدريب على الوظيفة، بيئة العمل، قصور المساندة الاجتماعية سواء من المشرفين أو من الزملاء، نقص الحوافز، نقص الاستقلالية، الطموح الوظيفي، كل هذه العوامل تخلق الشعور بالفشل وعدم الجدوى، والإحساس الأكثر شيوعاً والمرتبط بضغط العمل هو الشعور بالتناقض⁴.

¹- Op. Cit, p: 89.

² - IBID, p: 88.

³ - عويد المشعان: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية الجسمية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 28، العدد 1، جامعة الكويت، 2000، ص:69.

⁴ - Nirasha Dhaniram, Op.Cit, p-p:89-90.

IV. متطلبات كبح آليات الاحتراق الوظيفي:

1. فهم تعقيد الظاهرة:

إن الاحتراق الوظيفي ليس من الظواهر التنظيمية البسيطة، فهو ليس من المشكلات التنظيمية ذات البعد الواحد التي يسهل رصد أسبابها ووضع الحلول لها، بل إن الأمر أكثر تركيباً وتعقيداً، له جذور في النفس، وفي العلاقات الشخصية، وفي البناء الاجتماعي، وفي شكل الهيكل التنظيمي، فهو متشعب وظيفياً وتنظيمياً ونفسياً، وبالتالي فعلية بناء أي استراتيجية مواجهة ينبغي أن تأخذ في عين الاعتبار كل هذا التعقيد، وكل برامج لمنع حدوث أو تفاقم هذه الظاهرة ينبغي أن تهدف أساساً إلى تقديم برامج تعمل على تعزيز الأفراد للتعامل مع الاستراتيجيات وفق مستويات متعددة، وإعادة هيكلة الأنظمة التي تحتاج لذلك، فإذا اعتبرنا أن طبيعة العمل أمر يدخل ضمن بيئة العمل، فإن الاحتراق الوظيفي سيكون عبارة عن استجابة تحركها الدوافع الشخصية مترجمة في حركية تفاعلية اجتماعية متعددة الأقطاب، ضمن بيئة تنظيمية مفتوحة.

لقد تعددت الاستراتيجيات المقترحة للتعامل مع الاحتراق الوظيفي، فلكل باحث رأيه الخاص في كيفية التفاعل مع الضغوط النفسية ومع الاحتراق الوظيفي كل حسب معتقداته¹.

يقترح "باين" "paine" أنه لكي نكون أكثر دقة وجدية في التعامل مع مشكلات الاحتراق الوظيفي

يجب أن نضع استراتيجيات على عدة أصعدة ونلخصها في أربع مواقع هامة للتدخل²:

*-الفرد: هذه التدخلات تهدف إلى تعزيز ودعم القوى والقدرات الفردية للتعامل مع الضغوط

الناشئة عن العمل.

*-العلاقات الشخصية: وتهدف المحاولات في هذا المستوى إلى تعزيز ودعم العلاقات بين

الأفراد وكذلك آليات العمل الجماعي سواء لتخفيف وطأة الضغوط النفسية أو لدعم القدرات الفردية للتعامل

1- Ellis, C.: *The burnt out GP: How doctors cope with stress*, South African Family Practice, 17 (7), 1996, p: 324.

2- Whiton Stewart Paine: *Job stress and burnout: research, theory, and intervention perspectives*, Vol.54, Sage Publications, the University of California, 1982, p: 19.

مع هذه الضغوط.

*-**أماكن العمل:** وهذه تشتمل على إعادة هيكلة ظروف بيئة العمل مما يهدف إلى الحد من

الضغوط النفسية أو التخلص منها تماما.

*-**المنظمات:** وهذا يشتمل على التغييرات في السياسات والإجراءات التي تهدف إلى التفاعل مع

العوامل التنظيمية التي تتسبب بالإصابة بالاحتراق الوظيفي.

2. استراتيجيات المواجهة:

أشار كاغان Kagan سنة 1991 إلى عدة استراتيجيات لمواجهة الاحتراق الوظيفي يمكن للإدارة

الاستفادة منها عبر تحويل بيئة العمل، قصد الاستثمار الأمثل لتلك الاستراتيجيات، وذلك عبر عدة محاور،
منها:

-**تحويل الخوف إلى تحد:** عندما يكون الموقف المسبب للإرهاك من الممكن ضبطه والتحكم

فيه، فتكون أفضل طريقة لمواجهته هي معاملة الموقف وكأنه تحد، والتركيز على طرق السيطرة عليه،
والتحكم فيه.

-**جعل الموقف المههد أقل تهديدا:** وذلك بتهيئة الظروف لكي يغير الفرد تقييمه للموقف حتى

يراه بصورة جديدة، وبمعنى آخر يكون أكثر تقاؤلا حتى يكون أقل عرضة للإحباط.

-**تغيير أهداف الفرد:** عندما يتعرض الفرد لموقف لا يمكن ضبطه والتحكم فيه، فإنه يتعين على

الإدارة مساعدته على تبني أهداف جديدة تلائم هذا الموقف.

-**التمارين الرياضية:** والتي تساعد الفرد على تغيير استجاباته الفسيولوجية، وتساعد على

الاسترخاء وتغيير نمط الحياة، وتبعد عن المشاكل.

- الاستعداد للاحتراق الوظيفي قبل حدوثه: وهذا الأسلوب بإعداد الفرد لمواجهة المواقف المسببة

للاحتراق الوظيفي، والطرق الممكنة لمعالجة الموقف بطريقة أكثر فاعلية.¹

* - استراتيجيات التفاعل الداخلية: تعتبر استراتيجيات التفاعل الداخلية للفرد من أكثر

الاستراتيجيات تأثيراً، وذلك لأنها تزرع الثقة في نفس الفرد، وتزيد قدرته على مكافحة الاحتراق الوظيفي.²

ويحتاج الفرد إلى بعض المساعدات الأخرى مثل الدعم الاجتماعي والحياة الاجتماعية المشتركة

سواء في العمل أو فيما يختص بالروابط الأسرية، حيث إن أنظمة الدعم الاجتماعي لها أبلغ الأثر في تقديم

العون والمساعدة للشخص المصاب بالاحتراق الوظيفي، وطرح الآليات المناسبة التي تعوق استحواد هذا

المرض على المصاب بصورة تامة.

ويوضح هوبفول أن الثغرات في العلاقات مع الأسرة والأصدقاء تعتبر من الأسباب الرئيسية

والمصادر الهامة للضغوط النفسية؛ وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أهمية الدعم الاجتماعي سواء

من أفراد الأسرة أو الأصدقاء أو الزملاء في العمل في مساعدة العاملين للتفاعل أكثر ومكافحة الاحتراق

الوظيفي.³

* - استراتيجيات التفاعل التنظيمية: وتشمل هذه الاستراتيجيات تقديم التعليمات والتدريبات

المستمرة، ومراعاة التنوع في المهام، وتحديد ساعات العمل، والتأكيد على الوقت، وتقديم الدعم الاجتماعي

والجماعي، وتخفيف أعباء العمل، وتقديم ظروف عمل ملائمة ومناسبة، وتحديد أهداف يمكن تحقيقها.⁴

* - الاستراتيجيات السلوكية: أشار Farber سنة 1983 اقتباساً عن "Montessori" إلى أهمية

الإجازة وأثرها على المعلمين، وهذا يقودنا إلى أنه يمكن التركيز على الإدراك السلوكي النفسي للحد من

1 - رحاب أحمد حسانين: فاعلية برنامج إرشادي جماعي في مقاومة الانهك النفسي لدى عينة من الطلبة الموهوبين في مرحلة المراهقة، رسالة ماجستير في التربية، جامعة طنطا، مصر، 2006، ص: 30.

2- Pines & Aronson, Op.Cit, p-p: 137-144.

3- Stevan E. Hobfoll, Roy S. Lilly: Resource Conservation as a Strategy for Community Psychology, Journal of Community Psychology, Vol. 21 (2), 1993, p-p: 136-137.

4- Nancy Ratliff: Stress and Burnout in The Helping Professions, Social Casework: The Journal of Contemporary Social Work, vol.69 (3), USA, 1988, p-p: 152-153.

الضغوط النفسية مثل التدريب على الاسترخاء والتغذية الاسترجاعية الحيوية، والتمتع بقدر كاف من الإجازات، حيث أثبت في دراسته الخاصة بتأثير إجازات العمل أنه لتخفيض الاحتراق الوظيفي لابد للأفراد من الحصول على إجازة خاصة تعطيهم الاستعداد للتنافس وتساعدهم على التعامل مع متلقي الخدمة بصورة أفضل¹.

كما ذكر **Colangelo** سنة 2004 أن المعلمين الذين يشاركون في النشاطات البدنية والرياضية يشعرون بمستويات من الاحتراق الوظيفي أقل من نظرائهم الذين لا يمارسون هذه الأنشطة، هذا بالإضافة إلى التأثير الإيجابي لاستخدام تقنيات العلاج بالموسيقى في تخفيض أعراض الاحتراق الوظيفي². وهناك عدد من الخطوات التي يمكن للفرد اتخاذها للتعامل مع الاحتراق الوظيفي ومحاولة التغلب عليه منها:

- العمل على فهم العمل الشخصي وأسلوب الاستجابة للضغوط، وبناء عليه يتعلم الفرد تحديد أنماط السلوك غير الفعالة بالنسبة له، ويسعى لتغييرها.
- إعادة فحص القيم والأهداف والأولويات بحيث تكون ملائمة لأداء الفرد وقدراته، وإلا سوف يتعرض للإحباط والارتباك.
- تقسيم الحياة إلى مجالات: العمل، المنزل، الحياة الاجتماعية... وهكذا، ويتم التركيز على كل مجال عندما يعيشه، بمعنى أن يركز على العمل في العمل، ويركز على الأسرة بعد أن ينتهي من العمل وهكذا، بحيث لا يسمح لضغوط مجال أن تؤثر على مجال آخر.
- العمل على بناء نظام للمساندة الاجتماعية، فكل إنسان بحاجة إلى الأصدقاء والزملاء وإلى أناس يصغون إليه، ويقدرونه ويهتمون لأجله³.

¹- Barry Alan Farber: *Stress and Burnout in the Human Service Professions*, Vol. 117 of Pergamon general psychology series, 2nd edition, Pergamon Press, 1983, USA, p-p:202-203.

²- Tina M. Colangelo: *Teacher Stress and Burnout and the Role of Physical Activity and Parent Involvement*, Master's Thesis (Partial Fulfillment), Central Connecticut State University, USA, 2004, p-p: 17-18.

³ - جمعة سيد يوسف: *إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)*، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص:41.

V. المقاربة السوسيوتنظيمية للاحتراق الوظيفي في ظل أبعاد القوة التنظيمية:

1. نسق اتخاذ القرار وعلاقته بالاحتراق الوظيفي:

لقد ظل "اتخاذ القرار"، من حيث كونه آلية للضبط والتحكم من جهة، ووسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وضمان استقرارها التنظيمي من جهة أخرى، وكذا باعتباره أهم مظاهر استثمار القوة التنظيمية داخل المنظمات، محور الدراسات في تحليل أهم المشكلات التي شغلت بالباحثين في علم اجتماع التنظيم على وجه الخصوص، وذلك في ضوء اهتمامهم بمصادر القوة التنظيمية، فالقوة تشير-في معناها الأصلي المتداول- إلى القدرة على إحداث التأثير وعلى ممارسة الضبط لسلوك الآخرين، "حتى ولو لم يوافقوا على ذلك، بالإضافة، إلى أنها تعني القدرة على السيطرة على الناس والضغط عليهم ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم، وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة"¹، وحيث أن هذا الإطار المفهومي يُدرج في ثناياه جميع أنواع القوة التنظيمية ومصادرها، سواء منها المشروع أو غير المشروع، فإن علماء اجتماع الإدارة والتنظيم قد استخدموا مفهومين للتفرقة بين النوعين، فأطلقوا مفهوم "القوة" على العموم، في حين استعملوا مفهوم "السلطة" للدلالة على القوة المشروعة التي تعطي القدرة على "اتخاذ القرار" الرسمي المشروع؛ ومن هنا جاءت النظريات التنظيمية على عمومها للبحث عن سبل التعزيز الإيجابي لمصادر القوة في المنظمات، بما يضمن القابلية والتأثير للقرارات المتخذة من قبل عموم الأفراد التابعين داخل المنظمة؛ لقد كان تركيز النظريات الكلاسيكية على وجه الخصوص على تعزيز مكانة القوة التنظيمية المشروعة، ولقد قصرت شرعية القوة على السلطة الرسمية التي تعطي لصاحبها الحق في إصدار القرارات والأوامر، كما تعطيه الحق في طلب الطاعة، وفي إيقاع المكافأة أو العقوبة، يذهب "روبرت ماك إيفر" (Robert McIVER 1882-1970) إلى أن الناس عندما يمتلكون القوة، فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي، وتغيير الأوضاع²، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة،

¹ - طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 78.

² - Robert McIver: Labor in the changing world, E.P. Dutton & company, NY, 1919, p:133.

والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع، وفي الحقيقة، لقد اعتبرت النظريات الكلاسيكية هذا النوع وحده الكفيل بضمان "عقلانية ورشد" الإدارة، حيث "ذهب فيبر" إلى أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائماً إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية¹.

إن التركيز على الجانب الشرعي للقوة ممثلاً في السلطة الرسمية كغطاء لشرعية القرارات المتخذة من شأنه أن يضمن نوعاً من الاستقرار للمنظمة، كما أنه يعطي القدرة على التنبؤ بمآلات السلوك داخلها، وكذا بطريقة الاستجابة لمختلف الأوضاع التنظيمية المتوقعة والطارئة، إلا أن كلفة المبالغة في تعزيره على حساب الجانب الإنساني للأفراد باهظة جداً، من شأنها أن تكبح أنسنة العمل التنظيمي، فيتحول العمل إلى مجرد روتين قاتل في "دائرة جهنمية" كما سماها "ميشال كروزي"، أو في "جمود البيروقراطية" كما سماها "روبرت ميرتون"، إن هذا الجمود والروتين والقهر التنظيمي يعتبر من أبرز مصادر الاحتراق الوظيفي للعمال، ذلك أن النظريات الكلاسيكية قد ساوت في نظرتها ما بين الإنسان وبين الآلة.

يرى باحثون أن الاحتراق الوظيفي هو المحصلة النهائية، والمرحلة الأسوأية المتطرفة للضغوط الوظيفية التي تفرضها الالتزامات أمام السلطة الرسمية وكذا المسؤولية المترتبة عنها، فالأفراد الذين يتسمون بالطموح العالي والدافع القوي لإنجاز الأشياء هم المرشحون للوقوع في براثن الاحتراق الوظيفي، حيث يسخر الفرد وقته وجهده في العمل، ولكنه رغم ذلك لا ينظر إليه في المنظمة إلا كـ"برغي في آلة"، إن الإنهاك العاطفي يحدث لما تنتكر المنظمة للفرد العامل فيها في نفس الوقت الذي يحقق فيه هذا العامل توقعات المنظمة منه، فيشعر بالإنهاك والتعب وعدم القدرة على إنجاز المهام، وعدم القدرة على التركيز الذهني والعملية والتردد، كما تتعزز لديه الاتجاهات السلبية تجاه الآخرين، والعدوانية واللإنسانية في التعامل، فيتحول إلى مجرد شخص بارد المشاعر لا يستطيع أن يحس لا بانتمائه، ولا بولائه، فضلاً عن أن يحس برضاه عن منظمته.

1 - طلعت إبراهيم لطفى، المرجع السابق، ص: 79.

إن بعد "تبدد الشخصية" الذي وضعته ماسلاك كأحد الأبعاد الرئيسية المكونة لمفهوم الاحتراق الوظيفي يعني اللإنسانية في التعامل، حيث يصبح الفرد ينظر إلى العملاء وحتى إلى الزملاء كأشياء ضرورية لإتمام العمل، ويصبح التعامل معهم مجردا من كل المعاني الإنسانية التي قد تشعره بالانتماء إليهم، لأن هذه المعاني في حال وجودها تعمل على استنزافه وجدانيا، فيعمد إلى اتخاذ وضعية دفاعية لا واعية تتجلى في تعطيل الخاصية الإنسانية في تصرفاته وعلاقاته مع المحيطين به، إن هذا الآلية الدفاعية قد تتجلى في السخرية غير المبررة، أو في وصف الأشخاص كحالات جامدة، أو كأرقام، إلى غير ذلك من المظاهر التي قد تنبئ عن وجود ظاهرة تنظيمية سلبية تدعى الاحتراق الوظيفي، تتغذى من عدم التوافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل؛ وكلما زاد التباين بين هاتين الطبيعتين زاد الاحتراق الوظيفي الذي يواجهه الموظف في مكان عمله.

وحيث نتكلم عن قوة اتخاذ القرار كأهم مصدر من مصادر القوة التنظيمية، وأيضا كأبرز مصدر من مصادر الاحتراق الوظيفي، فإننا لا ينبغي أن نغفل أثر المصادر المساندة الأخرى خاصة منها قوة المكافأة، وكذا قوة الاتصال الرسمي.

فحين يشعر العامل بأن لديه أعباء كثيرة مناطة به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جدا ومن خلال مصادر محدودة وشحيحة، بل يجد نفسه في منظمات تدفعها متطلبات "النجاعة" في ظل ظروف اقتصادية متطرفة إلى "الترشيد" من خلال الاستغناء عن أعداد كبيرة من العمال، مع زيادة الأعباء الوظيفية على الأشخاص الباقين في العمل، ومطالبتهم بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، لا يبقى أمامه إلا الإنهاك العاطفي، والاستنزاف الوجداني، ومن ثم الاحتراق الوظيفي الكلي.

لقد أرسى نظرية الإدارة العلمية التaylorية مدارج لتقنين استغلال العامل واستنزافه إلى أقصى حد ممكن، وذلك من خلال ربطها الأجر والمكافأة بكمية العمل المنجز لا بمدته، فاستحالت المكافأة إلى "ميكانيزم" لابتزاز العامل عبر تخفيض قيمة الوحدة المعيارية للأجر؛ وفي هذا تشير "ماسلاك" إلى أن جذور

وأساس الاحتراق يكمن في مجموعة عوامل تتركز -إضافة إلى الظروف الاقتصادية والتطورات التكنولوجية- على الفلسفة الإدارية لتنظيم العمل.

كما أن قلة التعزيز الإيجابي التي تتجلى عندما يبذل العامل جهدا كبيرا في العمل، مع ما يستلزمه ذلك من ساعات إضافية، وأعمال إبداعية دون مقابل مادي أو معنوي، يكون مؤشرا آخر عن المعاناة والاحتراق الذي يعيشه العامل، إن هذا يعبر عن جوهر الظلم وعدم الإنصاف، خاصة إذا صاحب التقصير في أداء العمل نوع من المكافآت السلبية، فقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعسا من العامل، بقدر كونه بسبب رداءة الأجهزة وتواضع امكانياتها ومحدودية برامجها، إضافة الى امكانية عدم وجود كفاءات فنية مقتدرة لأداء الواجبات المطلوبة.

أضف إلى ذلك أن الاحتراق الوظيفي له علاقة باختصاص العمل، وهنا يمكن تلعب خبرة العامل دورا بارزا في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي على العاملين؛ حيث أن الاحتراق الوظيفي يمثل مجموعة الاستجابات الجسمية والانفعالية لضغوط العمل المتراكمة الزائدة عن حد التحمل، بما يمكن أن يخلق مشاعر الإحباط لدى العاملين، لما تقتضيه ظروف العمل من متطلبات للنجاح مع التوتر والقلق الذي قد يولد لدى العديد من العاملين الشعور بالإحباط وقلة في الإنجاز والنجاح، وعلى ضوء ما سبق، يمكن أن تلعب الخبرة دورا في الوقاية، وذلك باعتبارها تشكيلا من تجارب مختلفة ومتكررة، ومعارف متراكمة نظرية وإجرائية، وكفاءات متوافقة مع الواقع التنظيمي؛ فالخبرة بهذه المكونات تعمل كحائط صد منيع ضد كل عوامل ومصادر الاحتراق الوظيفي؛ ومن هنا يدخل الاتصال الرسمي كقوة إيجابية مهمة في تعزيز مناعة المنظمة ضد احتراق أفرادها وظيفيا، وذلك من خلال المرافقة المستمرة عبر توفير الحلول لكل المشاكل التقنية والفنية التي تعترض أداء العمل، وكذا مواكبة انشغالات الأفراد واهتماماتهم، ومهمة الاتصال الرئيسية هنا تكمن في نقل الخبرة من الأفراد الأكثر خبرة إلى الأفراد الأقل خبرة، بطريقة ديناميكية فعالة ومستمرة.

إن استثمار مصادر القوة التنظيمية في المنظمة التي يعمل بها الفرد تؤثر في كيفية وقايتها أو تعريضه للاحتراق الوظيفي، وذلك حسب ما يوجد بها من ظروف وإمكانيات وإدارة، فإذا كانت مجهزة لتحقيق

ما بدأ الفرد العمل من أجله من أهداف، وتوفرت فيها إدارة عادلة لا تضغط على الفرد بما لا يطيقه، وتوفر جوا محفزا، وزملاء متعاونين، فإن ذلك يمثل حاجزا يقف بين الفرد والاحتراق الوظيفي، والعكس صحيح؛ لذلك فقد يصاب الفرد بالاحتراق الوظيفي ويكون السبب راجعا إلى مؤسسة العمل التي يعمل بها، والثقافة التنظيمية السائدة، فالعامل مثلا الذي يعمل في منظمة يشيع فيها الجو الدكتاتوري اللاتعاوني، أو لا يجد فيها المساندة والدعم المناسبين، أو لا تتاح فيها الفرصة للارتقاء الوظيفي، في حين أنه مطالب بأدوار متعددة قد تتعارض أحيانا، هذا العامل يتأثر ويفقد التفاعل السليم مع الآخرين، مؤديا به الأمر في النهاية إلى الإصابة بالاحتراق الوظيفي، فلا بد من مراعاة مكان عمل الفرد بما فيه من إدارة، وزملاء، وعملاء يتعامل معهم الفرد، والوسط الاجتماعي المهني المحيط بالفرد، وقنوات للاتصال.

2. النسق الاتصالي الرسمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي:

يمثل النسق الاتصالي الرسمي واحدا من بين مصادر القوة التنظيمية المهمة، إذ أنه يمثل ميزة تنافسية للفرد الذي يتحكم فيه، يعطي له أفضلية في تقدير المواقف، وفي تعديل الاستجابات، وكذا في عقلنة القرارات، فهو يخلق مساحة كبيرة للمناورة تخدم الفئات المنفذة التابعة، وتكشف مسارات تغذية القوة التنظيمية لمراكز اتخاذ القرار، مما يسمح ببناء استراتيجيات مواجهة فعالة تحد من قوة القرارات، بما يمثل ورقة ضغط لمواجهة سطوة القرارات المتخذة، كما يمكن أن يخدم إيجابيا القدرة على التكيف التنظيمي للعاملين بما يسمح بزيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة؛ أما من جانب الفئة الممارسة للسلطة، فإن النسق الاتصالي الرسمي يعطي القدرة على زيادة عقلانية ورشادة قوة اتخاذ القرار، ويثقل من ميزان شرعية ممارستها عند الأتباع، ويمكن أن يساعد في المساندة الاجتماعية للعمال وذلك باستثمار جانب التعامل الإنساني فيه عبر إقامة جسور من التفاعل الإنساني تكبح فعالية آليات القهر الاجتماعي، والالتزام الإغترابي، وتقيم حاجزا منيعا بين العمال وبين الاحتراق الوظيفي الناتج عن ضعف المساندة الاجتماعية، كما يمكن أن يلعب دورا مؤثرا في تعزيز الأنماط السلطوية الأوتوقراطية.

والنسق الاتصالي عموما له صلة بظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين، حيث قد تقدم أن غياب الدعم والمساندة الاجتماعية من الزملاء والمشرفين في العمل يرتبط ارتباطا وثيقا بزيادة معدلات الوقوع في فخ الاحتراق الوظيفي، فالمساندة الاجتماعية خاصة عبر نسق اتصالي رسمي فعال لها دور وقائي-علاجي مؤثر في التخفيف من أعراض الاحتراق الوظيفي، ولذا فإن المساندة الاجتماعية تمثل إحدى مظاهر فعالية نسق الاتصال الرسمي، حيث تساعد في تفعيل أساليب التعامل الصحيح مع الإجهاد لدى العمال؛ فالعامل عندما يحظى بالمساندة الاجتماعية التي يحتاج إليها تزيد لديه القدرة والقابلية للتحمل.

إذا كانت الفئات الممارسة للسلطة تعتمد على قوة السلطة الرسمية كمصدر أساسي للشرعية، فإنها ينبغي أن تنظر إلى ما وراء هذه القوة، إذ أن السلطة الرسمية ما هي في الحقيقة إلا اتخاذ للقرارات وإصدار للأوامر، ومن ثم توجيهها إلى المستويات الدنيا لتنفيذها، إن هذا العملية البسيطة في ظاهرها، هي عبارة عن هيكلية معقدة من المعارف والتصورات والمفاضلة بين المواقف وما إلى ذلك، إنها عملية مرتبطة بوجود قدر من الخبرة لدى الفئات المنفذة لمعرفة مدى فهم وإدراك المواقف المستجدة التي يواجهونها، وهي الخبرة التي يمكن تميمتها وتعزيزها من خلال نسق اتصالي رسمي فعال وديناميكي.

أظهرت دراسة قام بها "مينتزرغ" أن حوالي ثمانين بالمائة من عمل المدير ووقته يتضمن نوعا من أنواع الاتصال والتفاعل مع المرؤوسين، فكلما كانت قنوات التفاعل الإيجابي المستند إلى الخبرة كثيرة، كلما زاد احتمال نجاح الطرفين في إنجاز الواجبات، كما أن عملية الاستماع للمرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم ومشاكلهم هي شديدة الأهمية، فالمدير الذي لا يقبل التفاعل الرشيد الإنساني والعقلاني مع الآخرين لن يتمكن من استثمار موارد قوته، "لأنه لا يعرف رد فعل مرؤوسيه عن قراراته".

يمكن الاستفادة من نسق الاتصال الرسمي في كبح محددات بناء الاحتراق الوظيفي عن طريق تبني الفئات الممارسة للسلطة في المستويات الأعلى لسياسة الباب المفتوح مع الفئات المنفذة، والتفاعل معهم، والاستماع إليهم، وتقديم المساندة إليهم بغية تبديد الضغوط التنظيمية المتراكمة.

لقد اقترح "ماكلياند"¹ نظرية في الحاجات يمكن لمحتكري القوة التنظيمية استثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وأيضاً في المقابل إشباع حاجات الأفراد، حيث صنف الحاجات إلى ثلاثة أصناف هي: الحاجة إلى الإنجاز: وتتمثل في رغبة الفرد في النجاح في أداء عمل معين، أي أن الفرد يكون مدفوعاً بالرغبة في التفوق في العمل، ويمكن ملاحظة هذا الدافع في الأعمال التي يمكن تقييم أداء الفرد فيها، حيث بينت أبحاث ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم دافع للإنجاز يتميزون بمميزات، منها: تفضيل المهام متوسطة الصعوبة على المهام السهلة التي يكون احتمال النجاح فيها كبيراً، وبالتالي فهي لا تمثل لهم تحدياً، كما يفضلون الحصول على معلومات حول نتائج أعمالهم بسرعة، ويفضلون المهام التي توفر لهم قدراً كبيراً من الاستقلالية والمسؤولية الشخصية حتى يتمكنوا من توجيه جهودهم، وهم يشعرون بالسعادة والرضا لتحقيق النجاح بغض النظر عن العوائد المالية، ويرى ماكلياند أن دافع الإنجاز مكتسب من خبرات الشخص، وبالتالي يمكن تعليمه؛ وهنا تكمن أهمية النسق الاتصالي الرسمي في تنمية وتعزيز الخبرات الذاتية كعامل أساسي في تحييد الاحتراق الوظيفي.

أما الحاجة الأخرى فهي الحاجة إلى الانتماء، والتي تتجلى في الرغبة في تكوين صداقات وعلاقات شخصية مع الآخرين عبر الانضمام إلى جماعات العمل، في حين تتمثل الحاجة الثالثة في الرغبة في التحكم والسيطرة؛ ويمكن استثمار ذلك بإعطاء مجالاً للحرية لصالح العمال يشعرون فيه باستقلاليتهم وسيطرتهم.

إن هذه الاستراتيجيات التي يمكن تضمينها العملية الاتصالية كفيلة بأن تضرب عصفورين بحجر واحد كما يقول المثل، فهي من جهة تعزز من مصادر القوة التنظيمية للفئات الممارسة للسلطة وتزيد من شرعيتها، وتضمن مردودية أعلى في الأداء، وهي من جهة أخرى تمثل صمامات أمان للفئات المنفذة، تحقق عن طريقها ذاتها، وتزيد من فعاليتها، وتكبح آليات الاحتراق الوظيفي.

¹- David C. McClelland: *The achieving society*, D. Van Nostrand company, Inc., NY, USA, 1961, p-p: 159-205.

3. نسق الخدمات الاجتماعية وعلاقته بالاحتراق الوظيفي:

أجمعت كثير من تعريفات الاحتراق، وكذا نماذجها المفسرة، على أنه يحدث للعامل عندما لا يتوافق الجهد المبذول من طرفه مع العائد الكافي، أو عندما لا يناسب الأجر المعطى مهام العمل المكلف بأدائه، فيلجأ حينئذ إلى تقنيات دفاعية، قد تكون واعية وقد لا تكون، وذلك من أجل تقليل الهدر في موارده، والمقصود بالموارد هنا هو مجموع ما يبذله العامل من جهد فكري وعضلي وشعوري لأداء العمل؛ وبالتالي تتضح لنا جليا مكانة قوة المكافأة بصفة عامة في تفعيل أو كبح الاحتراق الوظيفي.

تقدم نظرية "تثبيت الأهداف" (**La fixation des objectifs**)، وخاصة عبر أعمال "لوك" (**Locke**) مجموعة من التقنيات تبرز كيف أن قوة المكافأة تصبح فعالة عبر استخدام تحديد للأهداف، ويمكن عبرها التأثير في سلوك العامل؛ فلو أخذنا مجموعتين تقومان بنفس المهام، وطلبنا من المجموعة الأولى بذل أقصى جهد لتحقيق أفضل إنتاج، أما المجموعة الثانية طلبنا منها إنتاج عدد محدد (س) مثلا في الساعة لكل عامل، فسيكون إنتاج المجموعة الثانية أفضل، وذلك بناء على دراسات وأبحاث.

لقد توصل "لوك" وزملاؤه من خلال التجارب إلى أن تحديد الأهداف في المنظمة يؤدي إلى مضاعفة أداء العمال، وذلك إذا تحققت ثلاثة شروط:

- أن تتوفر للعمال الإمكانيات الضرورية لتحقيق الأهداف، بحيث توضع أهداف ذات مستوى عال، لكن ليس إلى درجة يستحيل الوصول إليها، أو تفوق قدرات العمال، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة وملائمة لقدرة العامل على إنجازها، كلما كانت الدافعية لديه لتحقيقها أكبر.

- للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه، والإجراءات التي يتبعها لتحقيق الأهداف الأثر الأكبر لإثارة دافعية الفرد لمزيد من العمل، ومن خلال هذه النقطة يمكننا الشعور بقوة الخبرة وتأثيرها في وتيرة إنجاز الأعمال.

- يعتبر الهدف دافعا للعمل إذا ارتبط تحقيقه بالمكافآت الكافية، فعند قصور هذه المكافآت عن بلوغ مستوى

تطلعات العمال، أو لم تكن موجودة أصلا، فإنها تكون معطلة للدافعية، وكابحة للرغبة في العمل.¹ ولتوضيح هذه النقطة الأخيرة حول المكافأة، ربط "فيكتور فروم" (Vroom) الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية بأن ما يدفع العامل للقيام بعمل معين، يتوقف على ما سوف يحصل عليه نتيجة إنجاز هذا العمل، حيث إن السلوك الذي يقوم به الفرد في موقف معين يكون نتيجة المفاضلة بين عدة بدائل للسلوك أو التصرف متوفرة أمامه في ذلك الموقف، فاختيار العمل بطريقة معينة يعتمد على المنافع المتوقعة من جراء إنجاز هذا العمل؛ ويمكن تحديد قوة جاذبية كل خيار بالمعادلة التالية:

قوة جاذبية بديل السلوك = التوقع من النوع الأول × التوقع من النوع الثاني × منفعة العوائد.

التوقع من النوع الأول: هو احتمال أن سلوكا معيناً يؤدي إلى نتيجة معينة، وهذا حسب ما يراه الفرد ويدركه، ويوضح هذا العلاقة ما بين الجهد والإنجاز.

التوقع من النوع الثاني: ماذا يحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، ويوضح العلاقة بين الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها العامل، وتختلف المكافأة التي يرغب فيها الفرد من شخص لآخر فقد تكون أجرا، أو استمتاعا بالعمل، أو مكانة اجتماعية...

منفعة العوائد: وهي تمثل العوائد والفوائد التي يرغب الفرد الحصول عليها، تكون عوامل داخلية مرتبطة بالشعور الداخلي للعامل المتعلق بطبيعة العمل مثل الإحساس بالإنجاز أو الاستمتاع بالأداء، وقد تكون خارجية مثل الأجر والترقية وغيرها.²

التحدي هنا يكمن في جعل المكافآت المقدمة متوافقة مع التقديرات الشخصية المتوقعة من طرف العمال، وهنا تتدخل مصادر أخرى للقوة التنظيمية يمكن للفئات الممارسة للسلطة استثمارها، مثل استخدام قوة النسق الاتصالي الرسمي لتوضيح عدالة العلاقة ما بين أداء معين ومكافآت معينة، وكيفية تكيف الجهد المبذول للوصول إلى أداء معين.

1- Gary P. LATHAM, Edwin A. LOCKE: **Self-Regulation through Goal Setting**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, Issue 2, December 1991, (Pages 212-247), p-p:227-230.

2- Victor H. Vroom: **Work and Motivation**, John Wiley & Sons, 1st ed, 1994, USA, p-p:

إن الفئات الممارسة للسلطة من خلال استثمارها العقلاني لما بين يديها من مصادر للقوة التنظيمية يمكنها من أن تكون في موضع السيطرة والقبول والاحترام، وهي أهداف لن يمكن تحقيقها عبر السلطة الرسمية وحدها؛ وإن هي استطاعت تحقيق ذلك عبر القهر والمكافآت السلبية، فإن ذلك لن يكون إلا على حساب فاتورة تدفعها الفئات المنفذة ممثلة في الاحتراق الوظيفي ضمن أضرار تنظيمية أخرى، وتدفعها الفئات الممارسة للسلطة في شكل جهد وتوتر وصراع مستمر، ويدفعها الواقع التنظيمي في شكل تدن للأداء وعدم استقرار في النسق.

VI. مناقشة تحليلية سوسيو تنظيمية لواقع الاحتراق الوظيفي في المؤسسة الجزائرية:

يبدو أنه من الصعوبة بمكان على الباحث أن يقيم مناقشة بحثية مثمرة ومحايدة عن واقع الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية، وذلك نظرا لأسباب موضوعية متعددة ومتفرعة، لعل أهمها غياب إحصائيات دقيقة ذات صلة بالظاهرة محل الدراسة، وهذا الأمر منطقي نظرا لشح الدراسات ذاتها التي أجريت في هذا الباب، أضف إلى ذلك هلامية الحدود التي يمكن اعتمادها لتحديد نطاق الظاهرة ذاتها، ومما قد يصعب هذه المناقشة هو صعوبة المحافظة على الموضوعية، خاصة في ظل شح التراث السوسولوجي ذا الصلة، والذي قد يضمن نوعا من الحيادية، فما أسهل أن تنتسب الذاتية لتطلق أحكاما تملأ الفراغ الموجود في البناء الموضوعي، وذلك عن طريق استقراء تجارب ذاتية للباحث من خلال كونه جزءا من المجتمع الكلي الذي تجري عليه الدراسة، فهو (الباحث) يدخل ضمن الماصدق لمفهوم "الموظف الجزائري" باعتباره موظفا في هيكل من هياكل الدولة.

وعلى كل فإن الباحث سوف يحاول جهده تحري الموضوعية، وذلك من خلال إجراء هذا التحليل* بناء على ما ورد في التراث السوسولوجي لاثنتين من المحددات التنظيمية للاحتراق الوظيفي هما غموض

* - "مفهوم التحليل السوسولوجي يشير إلى عمليات تجزئة الكل إلى مكونات بسيطة، في مقابل التركيب الذي يعني إعادة بناء الأجزاء في وحدات كلية". (يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، ص:3).

الدور، وصراع الدور، إضافة إلى الأجر** قصد بناء تصور كلي للاحتراق الوظيفي، وقد أشرنا إلى غموض الدور وصراع الدور حين تكلمنا عن المحددات التنظيمية للاحتراق الوظيفي، أما مؤشر الأجر فذلك لكونه يمثل -إضافة إلى العلاوات المختلفة- "متغيرا هاما يمكن الاعتماد عليه لرصد وضعية الموظف إذا كانت حسنة أو سيئة، حيث يرتبط بالمكانة الاجتماعية للموظف، ويعبر عن التوازن النفسي والرضا"¹.

وبما أننا نتكلم عن الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية، فإن هذا يفرض علينا سردا تاريخيا لمختلف المراحل التي مرت بها هاته المنظمة، مع محاولة استنباط واقع الاحتراق الوظيفي خلالها في ضوء المؤشرات التي اخترناها، وأول مرحلة تصادفنا هي مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات والتي جاءت عقب الاستقلال مباشرة كأمر واقع، نتيجة لهروب العمال والمسيرين الأوروبيين من جهة، ومن جهة أخرى "سيطرة القوى الاجتماعية التي شاركت في الثورة على ما خلفه المعمرون من مصانع وأراض، من غير أن تُوجَّه هذه السيطرة لا أيديولوجيا ولا كفاءة، ولا سلطة أجهزة الدولة"²، هذا الأمر الواقع دفع الدولة إلى تقنين هذا الواقع لحماية حقوق العمال في 18/03/1963، ويعرف التسيير الذاتي للمؤسسات الجزائرية بأنه: "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستعمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها"³.

إن هذه الوضعية التي لم تبين على أسس سليمة لم يكن لها نتائج إيجابية على صعيد المؤشرات التي اخترناها لاكتشاف مستوى الاحتراق الوظيفي في تلك الفترة، فغياب رقابة الدولة أدى إلى استقلال كل جهاز بقراراته، مع غياب شبه تام للتنسيق والتقويم، وهي ظروف تغذي ولا شك غموض الدور لدى العمال، إذ كان الهدف الوحيد هو ضمان استمرارية المؤسسات من غير أهداف اقتصادية ولا تنظيمية واضحة؛ أما فيما يخص مؤشر صراع الدور فقد تجلى في جعل المؤسسات تدار من خلال جهازين، أحدهما هو مجلس

** - الأجر "هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله، مهما كانت طبيعة العمل تنفيذا أو إدارة، ويتميز بأنه مستقل عن مخاطر المنشأة، فهو واجب الاستحقاق مهما كانت حالة المؤسسة حتى لو منيت بخسارة، وهو محدد قبل البدء في العمل". (سعد بشايبنة: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص: 288).

¹ - وردة شاوش: تحليل سوسيولوجي لوضعية العامل في إطار الشراكة الأجنبية بمؤسسة أرسلور ميتال عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2011، جامعة منتوري، قسنطينة، ص: 49.

² - المرجع نفسه، ص: 120.

³ - محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، الجزائر، ص: 122.

الإدارة أما الآخر فهو الجهاز التنفيذي ممثلا في شخص المدير العام، ويضاف إلى هذين الجهازين في بعض الأحيان شخصيات سياسية أو بعض ممثلي العمال، وما فتئت الكفة أن ترجحت لصالح الجهاز التنفيذي بسبب محدودية كفاءة وتأهيل العمال وممثليهم، فأعطيت للمدراء سلطات تقديرية واسعة وحصرية، "مما فرض على العمال العيش في وضعية أقل أنسنة وعدالة ما داموا حرموا من المشاركة الاجتماعية والعمل الجماعي، وقد يكون هذا هو السبب الذي حدا بالدولة إلى التوجه نحو التسيير الاشتراكي"¹؛ أما على صعيد الأجور فلم يكن للدولة مدخول يسمح لها بسداد كل الاحتياجات المالية للعمال، وما كان على العمال إلا الاعتماد على المداخل التي تدرها عليهم مؤسساتهم، وهي المداخل التي لم تكن مجزية نظرا لغياب إطار اقتصادي يدعم هذه المؤسسات، وبالتالي فإن الحافز الذي كان يدفع العمال للاستمرارية لم يكن ماديا بقدر ما كان معنويا، أي أن الأجر لم يكن مكافئا للجهد المبذول، وهي وضعية ولا شك تشجع شيئا فشيئا - إضافة إلى المؤشرات الأخرى - في تنامي ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

إن هذه المرحلة، وبسبب كل العيوب والتناقضات التي اكتفتها، كان محكوما عليها بالزوال لتترك مكانها لمرحلة أخرى تجلت في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والتي بدأت رسميا بأمر رئاسي حمل الرقم 71-74 مؤرخ في 16/11/1971، وقد سبق هذه المرحلة مرحلة انتقالية تجلت فيما يعرف بمرحلة المشروع العام، والتي كانت مرحلة ما بين التسيير الذاتي وتوجهها واضحا نحو تبني الاشتراكية كمنهج أيديولوجي متميز، يخدم المصلحة العامة لعموم المجتمع الجزائري، وقد ظهرت إرهاصات هذه المرحلة في المخطط الثلاثي الأول (1967-1969)، أين جعل التسيير مركزيا من طرف الدولة، وذلك "بغرض تحقيق التوازن بين كل الفئات الاجتماعية، وبالتالي تكون الدولة هي الممثل الأول للعمال، وتم وضع أسس هذه المشاركة ضمن مشروع المخطط الرباعي 1970-1973"²؛ تجلى غموض الدور في هذه المرحلة في مركزية التوجيه والمراقبة رغم إشراك العاملين في التسيير، وأيضا في جعل العامل منتجا ومسيرا في الآن

1 - سعد بشاينية، المرجع السابق، ص: 151.

2 - عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 83.

نفسه، فقد نصت المادة: 7 من الأمر 71-74 المذكور آنفا على ما يلي: "إن عمال المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة"¹؛ أما صراع الدور فتجلى في صراع القيم الذي حمله العمال معهم في ظل عدم تخليهم عن ثقافة الريف التي لا تتوافق مع ثقافة المصنع ولا ثقافة الإدارة العمومية، وكذا صعوبة التكيف مع التكنولوجيا؛ ورغم إدراك الدولة لهذه المعضلة ومحاولاتها المتعددة لحلها من خلال تكثيف عمليات التكوين والتدريب والتأهيل في الداخل والخارج مما ساهم في تطور نسبي في عقلنة وترقية الوعي الجمعي للعمال، إلا أن المشكل لم يتم حله حلا نهائيا؛ أما على مستوى الأجر فإن الدولة حاولت فرض نوع من المساواة في الأجر بين العمال في كل القطاعات، حيث كانت هناك فجوة في الأجر بين العاملين في القطاع الإداري (الموظفون)، وبين العمال في القطاع الاقتصادي، إلا أن هذه الحلول لم تنقذ العمال من الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة رغم قيام الدولة "برفع الأجر ما بين 20% و30% وذلك لأول مرة منذ الاستقلال... إلا أنها لم تكن كافية، وبقيت القدرة الشرائية لا تتجاوز دائرة المواد الأساسية"²، هذه المواد الأساسية التي كان جلها مدعوما من طرف الدولة؛ إذن ففي كل الأحوال كانت الأجور دون مستوى التطلعات، ومنه نستطيع في خضم كل ما سبق من تحليل لهذه المرحلة أن نستنتج وجود قدر من الاحتراق الوظيفي مستشر بين أوساط العمال، وإن كان الباحث يرى أنه دون المستوى الذي كان سائدا في المرحلة السابقة بسبب الجهود التي بذلتها الدولة في جانب الحقوق الاجتماعية للعمال.

أما في مرحلة إعادة الهيكلة خلال الثمانينات، فقد عرفت الأجور زيادات "وصلت سنة 1983 إلى 10%"³ ورغم هذه الزيادات التي كان يعرفها الأجر من حين لآخر إلا أنه "بقي غير متواز مع القدرة الشرائية للعامل أمام زيادة احتياجات الحياة"⁴ هذا من جهة، ومن جهة أخرى زاد تدني قيمة صرف الدينار الجزائري أمام العملات الأجنبية الطين بلة.

إذن على صعيد الأجر لم يكن الأمر مرضيا، أما على صعيد غموض الدور، فقد ظل العمال

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: الأمر 74/71 المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات، السنة 8، العدد 101، 1971، ص: 1736.

2 - وردة شاوش، المرجع السابق، ص: 127.

3 - رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2003، ص: 35.

4 - المرجع نفسه، ص: 65.

ينتجون ولكن بدون أهداف واضحة ولا نتائج ملموسة، فلقد كان الهدف في هذه المرحلة المحافظة على مناصب العمل بغض النظر عن ربح المؤسسة العمومية أو خسارتها، وساد التبذير واللامبالاة في القطاع العام، وكانت الدولة تغطي الخسائر، فلم يعد هناك تقدير ذاتي للعمل لدى العمال، أما صراع الدور فقد تماهى مع غموض الدور خاصة في ظل البطالة المقنعة، فالمنصب الذي تقتضي العقلنة والرشد شغله بعامل واحد كان يشغل بعشرة أو عشرين أو حتى خمسين عاملا، ولا شك أن كل ذلك يؤدي إلى زيادة وتنامي ظاهرة الاحتراق الوظيفي بوتيرة تفوق ما كان سائدا في المرحلة السابقة.

أما المراحل التالية، والتي كانت عبارة عن مخاض عسير مرت خلاله المؤسسات الجزائرية بسلسلة من التحولات القاسية على الصعيد الاجتماعي لتستقر على ما هي عليه اليوم في ثلاثة أصناف: قطاع عام، وقطاع خاص، وقطاع مشترك؛ فالقطاع العام بقيت الحقوق فيه مكفولة من طرف الدولة رغم التراجع في بعض الجوانب الاجتماعية، خاصة في باب الخدمات الاجتماعية التي كانت متنوعة فيما سبق؛ وعلى العموم فقد ميز المراحل الأولى التي تلت إعادة الهيكلة تضييقا في الحقوق العمالية نتيجة الوضعية الاقتصادية العامة وتراجع الموارد الرهيب الذي كانت تعيشه الدولة في كل هياكلها ومفاصلها، فقد شحت الفرص التشغيلية، وصارت البدائل في التوظيف محدودة جدا، بل أصبح هناك خيار واحد أمام جل العمال وهو الاجتهاد في المحافظة على مناصب عملهم، رغم كل المضايقات التي يواجهونها، وحتى بدون تقاضي رواتبهم لعدة أشهر متوالية في ظل عدم قدرة الدولة على تأمين مداخيل تلبي بها التزاماتها المالية أمام عمالها وموظفيها، ولا شك أن هذه الوضعية هي أخصب أرضية يمكن أن يتطور فيها الاحتراق الوظيفي ويتسع؛ ورغم أن الأوضاع قد تحسنت تدريجيا فيما بعد إلا أن الحالة العامة بقيت متميزة بوجود قدر مزمّن من الاحتراق الوظيفي بسبب عدم الرضا عن المقابل المادي للجهد المبذول، وكذا حالة التسبب وضعف الرقابة وغياب المسؤولية، وكذا تهميش الكفاءات؛ هذا فيما يخص القطاع العام، أما القطاع المشترك بين الدولة والخواص الجزائريين أو الأجانب، فلم يكن متسعا من حيث الحجم، كما لم يكن مختلفا كثيرا من حيث الأوضاع بسبب احتفاظ الدولة بهامش كبير من الحرية يسمح لها بفرض توجهاتها وسياساتها التشغيلية على

الشركاء .

أما في القطاع الخاص فقد كانت الحقوق أقل، والانضباط أشد صرامة، نتيجة لتقديم المؤسسات في هذا القطاع للمصلحة الاقتصادية على المصلحة الاجتماعية، فعلى صعيد غموض الدور لم يكن هناك تحديد واضح لمهام العمال، فالعمال في هذا القطاع كانوا يقومون في كثير من الأحيان بشغل وظائف ليست من صميم تخصصاتهم، ولا من مهامهم التي تفرضها عليهم مناصبهم، كما كانوا في كثير من الأحيان يشتغلون ساعات أكثر من غير زيادة في الأجر، أضف إلى ذلك حرمانهم في كثير من الأحيان من الحقوق الاجتماعية التي كفلتها لهم القوانين والتشريعات المنظمة لسوق العمل، بل كان كثير منهم يتقاضون أجورا لمناصب أقل من المناصب التي يشغلونها حقيقة، ومما ساهم في تفاقم الأمور هو غض الطرف عن التجاوزات الذي تلتزمه الدولة بغية المحافظة على مناصب العمل الموجودة، ومحاولة لتقليل معدلات البطالة بأي ثمن، أمام هذه الوضعية يكون من السهل علينا استنتاج حجم الاحتراق الوظيفي الذي كان يعاني منه العمال في هذا القطاع، اللهم إلا بعض المناصب النوعية والتي كانت القيمة التنافسية لشاغليها تجبر أصحاب المؤسسات على بذل ما في وسعهم من إغراءات مادية ومعنوية للمحافظة عليهم.

من خلال هذا الاستعراض لواقع الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الجزائرية يرى الباحث أنه يمكننا أن نلاحظ نوعا من الثبات في الثقافة التسييرية للشأن الاقتصادي في البلاد، والتي تركز في أغلب الوقت على العائد الاجتماعي أكثر من تركيزها على العائد الاقتصادي، وهو مبدأ نبيل في زاوية تقدير معينة، ولكنه يأتي بنتائج عكسية على مستوى تقشي ظاهرة الاحتراق الوظيفي، فهو يغذي غموض الدور لدى العمال، فهم يشتغلون لا من أجل إعطاء قيمة مضافة لعمالهم ولمنتجاتهم، ولكن من أجل أن يشغلوا خاثة في معادلة التوزيع العادل للثروة الوطنية، وهي المعادلة التي يتساوى فيها من يعمل مع من لا يعمل، ولا يمكن لمعادلة من هذا النوع إلا أن تصب مزيدا من الزيت على نار صراع الدور داخل المؤسسات، وكذا زيادة تعارض المصالح، ما بين المؤسسات والعاملين فيها، وما بين العمال في حد ذاتهم، بين من ينبغي أن يعمل ليضمن استمرارية المؤسسة، ومن ينبغي أن ينال نصيبه من الثروة من غير عمل؛ ومهما كانت

مداخيل الدولة كثيرة من الموارد الريعية فإنها لن تستطيع أن تحقق رفاهية اجتماعية للمجتمع عن طريق "الأجور العادلة"، التي هي في الغالب غير عادلة، ولا تضمن قدرة شرائية كريمة للعامل، نظرا لكون الكتلة الخام من المداخيل الريعية لا تذهب فقط إلى جيوب العمال، وإنما تذهب أيضا إلى وجهات تضمن للدولة استقرارها، وللسياسة استمرارها، وللعرق الاستراتيجي الدولي حيويته، ولأمن بمختلف تشعباته فعاليته؛ إن هذا التصور يجعلنا نفهم كيف أن الذي يصل إلى جيوب العمال هو فتات الفتات، ولا يمكن لوضعية مثل هذه إلا أن تولد مزيدا من الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية في ظل اقتصاد مستند على الريع.

خلاصة الفصل:

يتضح -من خلال هذا الفصل- أن التفوق المؤسسي، والتطوير المهني والتنظيمي يستند إلى ديناميكية العلاقات والتفاعل داخل المؤسسة بغية إعطائها قدرة تصحيحية لأوجه القصور في البناء التنظيمي، وذلك من خلال تأصيل التفاعلات لمختلف الفئات السوسيو مهنية وتجديد قيم تنظيمية، وأنماط سلوك تتصف بالمرونة والعقلانية والحيوية، في إطار تجويد الممارسات التنظيمية داخل الفضاء المؤسسي.

فالاهتمام بعقلنة وترشيد مسارات القوة التنظيمية داخل المؤسسة يكفل المساعدة على دمج مختلف الموارد، وإنشاء علاقات متوازنة تقلص حواجز التراتبية وتدعم النسيج التنظيمي وتكبح آليات بناء الاحتراق الوظيفي، وبالتالي تصبح المؤسسة في وضع مريح يتيح لها التخلص من أوجه القصور.

لقد اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن تقشي ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الجزائرية يمكن إيعازه إلى العديد من العوامل أبرزها تجاهل العامل الثقافي الموجه داخل المؤسسات، والمبني على ثقافة ريعية زبائنية لا تراعي قيم الإنجاز والالتزام.

سوف نحاول في الفصل التالي ربط الجانب النظري بالجانب الميداني، حتى يكون البحث متكاملًا منهجيًا ومتساندًا وظيفيًا، وعليه سوف يكون الفصل الموالي عبارة عن مدخل منهجي يضبط الدراسة الميدانية، ويوجهها التوجيه العلمي الصحيح.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

I. المنهج المستخدم.

II. مجالات الدراسة.

III. العينة.

IV. أدوات جمع البيانات.

خلاصة.

تهنئة:

تناول الفصل السابق الاحتراق الوظيفي باعتباره المتغير التابع في الدراسة النظرية وقد شكل في الوقت نفسه آخر حلقات التناول النظري لموضوع الدراسة.

وكما لا بد للدراسة النظرية من مدخل منهجي للبناء النظري، فكذلك الدراسة الميدانية تفتقر إلى مدخل منهجي مناسب يضمن شروط موضوعية وهادفة الدراسة النظرية، وهو ما سيتم التركيز عليه في هذا الفصل، حيث سيتم تحديد المجالات الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة الميدانية، ومن ثم المنهج المعتمد، وكذا تحديد شروط جودة المعاينة وموضوعيتها والعينة وصدقيتها وتمثيلها، وأدوات جمع البيانات وكفايتها العلمية للإحاطة بكل جوانب الموضوع، مع اختبارات صدقيتها وثباتها.

1. المنهج المستخدم:

يتطلب إجراء أي دراسة ضرورة اختيار منهج ملائم لدراسة المجتمع، وهو الاختيار الذي يكون محكوما عادة بطبيعة كل من الموضوع المدروس، والمجتمع الذي نطبق عليه أدوات الاستقصاء الميداني. وتماشيا مع هذه المعطيات اقتضت الحال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث أنه في إطار محاولة معرفة العلاقة بين الظاهرتين التنظيميتين اللتين تدور حولهما هاته الدراسة، ومن خلال استنتاج الواقع التنظيمي الإمبريقي جرى اختيار هذا المنهج لقدرته المنهجية على وصف وتحليل الواقع التنظيمي وذلك عبر تحليل واقع القوة التنظيمية من خلال أبعادها الأولية في علاقاتها مع أبعاد الاحتراق الوظيفي للعمال.

وهذا الاختيار فرضه السياق المنهجي، ورسخته الأهداف النظرية للدراسة، وذلك من خلال قدرته على تجاوز ظاهر الحال، والغوص إلى أعماق الظواهر، حيث إن الغاية العلمية للمنهج الوصفي ليست مجرد الوصف الساذج للظواهر، وإنما غاية الضمنية هي التحليل المعمق بغية كشف الارتباطات العلائقية بين الظواهر ومختلف أبعادها.

II. مجالات الدراسة.

1. المجال المكاني:

احتوى المجال المكاني جميع البلديات الواقعة داخل الحدود الإقليمية لولاية المسيلة، هذه الأخيرة تقع جغرافيا في موقع متوسط من الشمال الجزائري، تنتمي إلى منطقة الهضاب العليا، تبلغ مساحتها الإجمالية 18 175 كلم²، وقد بلغ عدد سكانها سنة 2008* ما مجموعه 1 200 669 نسمة، بكثافة سكانية تجاوز 66 ن/كلم².⁽¹⁾

يبلغ عدد دوائر ولاية المسيلة 15 دائرة، تعنى بتمثيل السلطة؛ كل دائرة تجمع بلدية واحدة فأكثر

* - لا تتوفر إحصائيات رسمية أحدث.

¹ - site officiel de la wilaya de m'sila: <http://wilaya-msila.dz/ar/index.php?action=formunik&type=menu&idformunik=19>, date de vérification: 03/12/2018, heure : 10.55.

حيث تتكون الولاية من 47 بلدية مسيرة من طرف مجالس أفرادها منتخبون محليون تسمى (المجالس الشعبية البلدية)، يرأس كلا منها شخص مسماه الوظيفي (رئيس المجلس الشعبي البلدي)، يتم اختياره وفق آليات قانونية من بين أعضاء المجلس المنتخبين.

للاطلاع على الخريطة الجغرافية والإحصائيات والهيكل التنظيمي يرجى الاطلاع على قائمة

الملاحق¹.

2. المجال الزمني:

قصد تحري الدقة في جمع البيانات، والموضوعية في التحليل، فقد عمد الباحث إلى تقسيم المجال الزمني إلى فترتين تمثلان مرحلتين متساندتين، حيث خصصت المرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية، بينما خصصت المرحلة الثانية للتطبيق الفعلي لأدوات جمع البيانات.

*-**المرحلة الأولى:** استدعى جمع المعلومات الأولية حول ميدان البحث مدة طويلة نسبيا، بسبب فترة التردد الأولية بين الاكتفاء ببلدية واحدة فقط، أو توسيع البحث ليشمل عددا أكبر من البلديات، حيث بدأت أولى المحاولات منذ بداية شهر سبتمبر 2016 حيث تم الاتصال بالجهات المسؤولة، كما تم جمع بعض المعلومات الابتدائية حول طريقة سير العمل، لتنتهي هذه المرحلة في أواخر شهر مارس 2017، حيث تم جمع معلومات أكثر تفصيلا حول الواقع التنظيمي.

كما تم في هذه المرحلة تجريب استمارات المقابلات نظريا، وذلك بغية تنقيحها وتعديلها بما يتماشى وطبيعة المجتمع الأصلي.

*-**المرحلة الثانية:** استمرت هذه المرحلة إلى غاية نهاية سنة 2017، وتم خلالها تطبيق أدوات جمع البيانات التي تخدم أهداف البحث الحالي، وتتناسب مع مجتمع البحث الأصلي، هذه الأدوات التي تلخصت أساسا في:

- الاستمارة والتي تم تطبيقها على جميع أفراد العينة.

1 - الملاحق: 06، 07، 08.

- دليل المقابلة الحرة، والتي جرت بالأساس مع بعض رؤساء مصلحة المستخدمين في بعض البلديات.
- دليل الملاحظة الحرة، حيث تم استعمالها بهدف جمع معلومات إضافية عن الواقع الامبريقي.

3. المجال البشري:

تكون مجتمع البحث من جميع موظفي مصالح الحالة المدنية لبلديات مقرات دوائر ولاية المسيلة، البالغ عددهم 924 على مختلف مستوياتهم الوظيفية، ويجدر بالذكر أن هذا العدد غير ثابت، بسبب أن العمال والموظفين في البلديات المعنية يتم نقلهم ما بين مختلف المصالح بشكل مستمر، سواء بشكل إرادي، أو إجباريا تبعا لضرورات المصلحة.

III. العينة.

1. المعاينة:

تمثل المعاينة مجموعة من العمليات التي تشكل آلية لتكوين عينة من مجتمع البحث، وعن طريقها يمكن اختيار مجموعة الأفراد الممثلين لمجتمع البحث الأصلي، والذين يكونون المجال البشري الذي تجري عليه الدراسة المباشرة، وهذا الاختيار تحكمه طبيعة الموضوع من حيث الإشكالية المطروحة، والفرضيات المقترحة، والأهداف المقصودة، وأيضا المنهج المستخدم في الدراسة؛ وقد تركزت الدراسة على الفئات الفاعلة ممثلة في العمال والموظفين، وذلك باعتبارهم المحدد الحقيقي لمعرفة تفشي الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة من عدمه، كما يمكن من خلال المعلومات المستقاة منهم معرفة العلاقات الترابطية الموجودة بين أبعاد القوة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وبين أبعاد الاحتراق الوظيفي التفصيلية.

2. تحديد العينة: إن تحقيق الدقة في النتائج يقتضي شمول تطبيق وسائل جمع البيانات على

جميع مفردات مجتمع البحث، وحيث أن هذه الغاية تتعذر في كثير من الأحيان لأسباب موضوعية خارجة عن نطاق قدرة الباحث، فقد تم الاستعاضة عنها باللجوء إلى اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث الأصلي، وقد تم تحديد عدد مفردات العينة المثالي انطلاقا من حجم مجتمع البحث بناء على تطبيق معادلة "ستيفن

تومسون¹ "التالية":

$$n = \frac{Np(1 - p)}{(N - 1)(d^2/z^2) + p(1 - p)}$$

حيث:

n: حجم العينة المثالي.

N: حجم مجتمع البحث.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية 0.05، ومستوى ثقة 95%، وهي تساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ المسموح، وهو (0.05) في بحثنا الحالي.

p: الاحتمال (50%).

بلغ عدد مفردات مجتمع البحث المكون من جميع موظفي مصالح الحالة المدنية لبلديات مقرات دوائر ولاية المسيلة 924 مفردة، وبالتالي فإن العينة المثلى حسب القانون سالف الذكر يجب ألا تقل عن 272 مفردة.

قام الباحث بتوزيع 300 استمارة بحث، وذلك لتجنب الفقد الذي قد يحصل عند استرجاع البيانات وبالفعل فقد تبين بعد الفحص أن هناك 12 استمارة مفقودة، و15 استمارة غير صالحة، وبذلك تكون عينة الدراسة الفعلية قد تكونت من 273 عاملا، أي بنسبة 29.5%.

تم استخدام العينة الطبقية المتناسبة، وذلك بسبب قدرتها على التمثيل الموضوعي لمجتمع البحث الأصلي، وكذا لسهولة تطبيقها وإمكانية تطبيقها، ولكفاءتها في جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع؛ حيث قام الباحث باختيار طبقات مجتمع البحث بناء على عدد البلديات محل الدراسة، وذلك حتى تكون البيانات أكثر صدقية، ويكون تعبيرها عن مجتمع الدراسة تعبيراً واقعياً، وتم المحافظة على التناسب بين الطبقات لذات الأسباب.

¹ - steven K. Thomson: *Sampling*, Wiley publication, 3rd edition, 2012, USA, p-p:59-60.

تمثلت صعوبة العمل الميداني في الاتساع الجغرافي للولاية، وقلة الوسائل المادية للباحث، وكذا ضيق الوقت.

3. الخصائص الديموغرافية والسوسيو-مهنية لأفراد العينة:

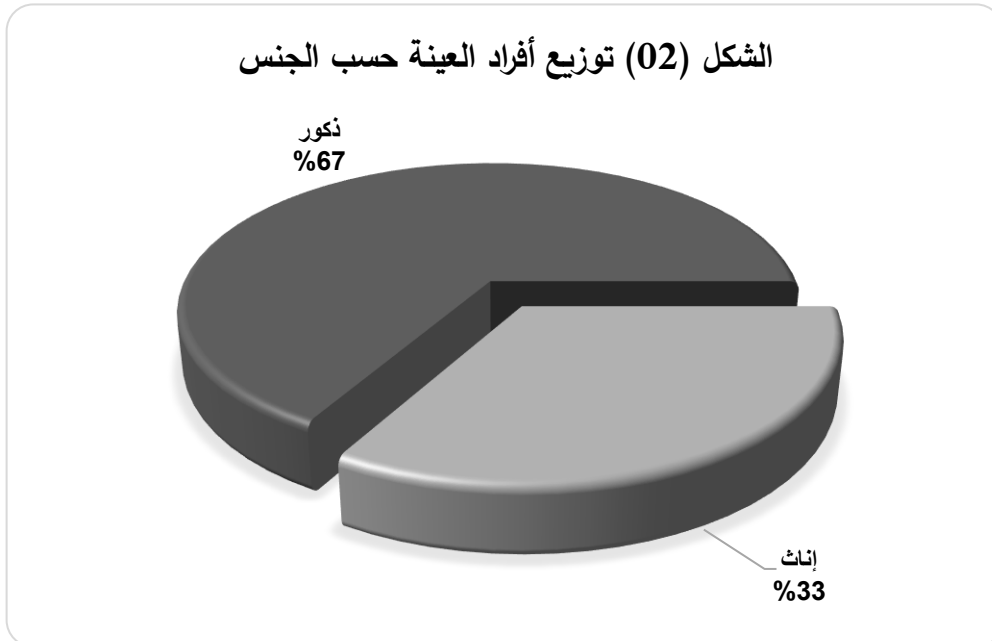
أ. الجنس:

جدول (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
66.7	182	ذكور
33.3	91	إناث
100	273	المجموع

تكونت عينة البحث من 273 مفردة بحث، وقد جاءت موزعة حسب الجنس بواقع 182 مفردة

من الذكور، بنسبة 66.7%، بينما جاء عدد الإناث 91 مفردة، بنسبة مئوية بلغت 33.3%.



شكل عدد الإناث في هذه العينة نصف عدد الذكور، وهذه الاحصائيات قد تكون مفاجئة بحسب

الشائع من المعرفة العامة وحتى في الاحصائيات الرسمية، بأن سوق الشغل وخاصة في القطاع الخدمي

أو الإداري في الجزائر يغلب عليه الطابع النسوي.

يمكن تفسير هذا التعارض بأمرين، أحدهما طبيعة مجتمع البحث والذي يتوزع على عدد كبير من البلديات ذات الطابع الريفي والارتباط القبلي القوي، بحيث لا تزال هناك موانع ذات طبيعة ثقافية اجتماعية تحول دون شيوع العمل النسوي في الإدارات ذات التعامل المباشر والواسع مع الجمهور، في مجال تحكمه الثقافة الذكورية.

أما التفسير الثاني فيرتبط أيضا مع التفسير الأول جزئيا، ويتعلق أساسا بطبيعة عمل مصالح الحالة المدنية عموما، والتي تتطلب احتكاكا مباشرا ومتواصلا مع الجمهور، حيث يولد هذا الوضع في بعض الأحيان حالات من التوتر ناتجة عن سوء الفهم للإجراءات من طرف المواطنين، أو عن عدم احترافية الموظفين في المصالح في أداء مهامهم، ففي مثل هذه الظروف، وفي ظل الوضعية الخاصة التي لا تزال تتمتع بها المرأة في المجتمع المحلي، يتم اللجوء إلى دفع الموظفين الرجال إلى المكاتب الأمامية التي تتعامل مباشرة مع الجمهور.

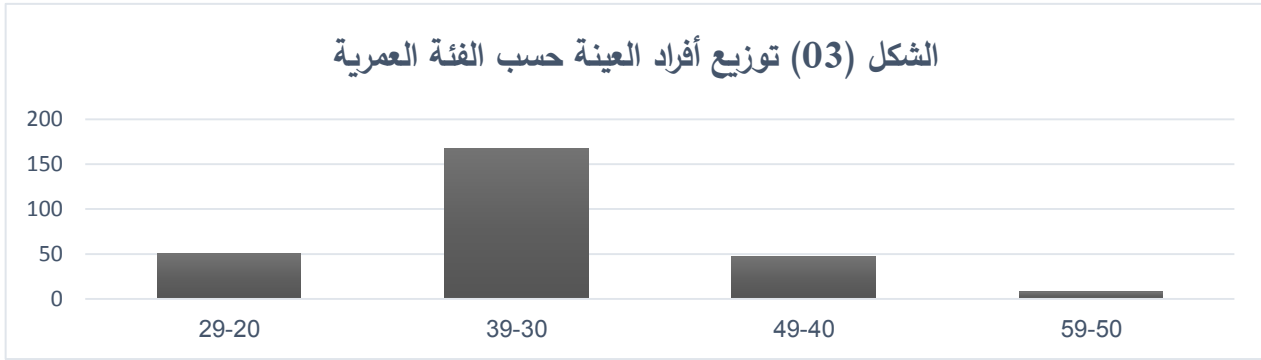
ب. العمر:

جدول (03) يبين التوزيع العمري لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
18.3	50	29-20
61.6	168	39-30
17.2	47	49-40
2.9	8	59-50
100	273	المجموع

توزع أفراد العينة ما بين أربع فئات عمرية، طول كل فئة عمرية 10 سنوات، حيث جاءت الفئة العمرية (39-30) في المرتبة الأولى من حيث عدد المفردات، بواقع 168 مفردة ونسبة مئوية بلغت 61.6%، ثم تلتها الفئة العمرية (29-20) بواقع 50 مفردة ونسبة مئوية 18.3%، وبعدها الفئة العمرية (49-40) بعدد 47 مفردة ونسبة مئوية، وفي الأخير جاءت الفئة العمرية (59-50) بعدد مفردات بلغ 8

ونسبة مئوية 2.9%.



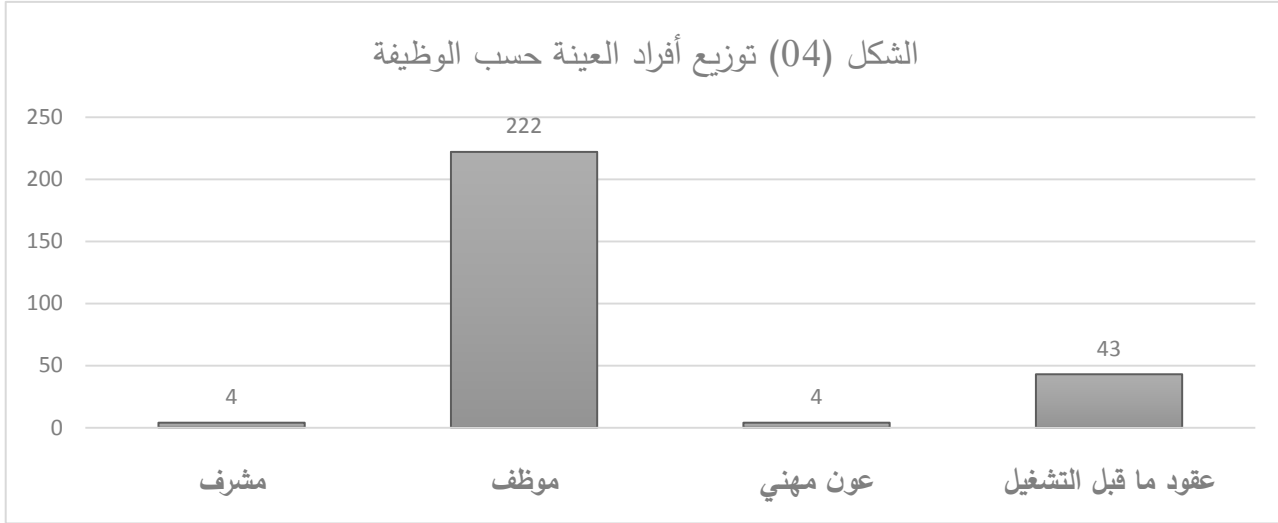
نلاحظ هنا أن أكثر من 77% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (30-50) سنة، وهي تميل إلى الكهولة، وذلك يرجع إلى طبيعة سوق العمل في الجزائر والذي يتميز بندرة فرص التوظيف، حيث يكون الظفر بمنصب عمل قار مهمة صعبة لجل الشباب يستغرق فترة طويلة من البحث والمحاولة. كما يرجع تفسير ذلك جزئياً إلى الشروط الإجرائية التي يتطلبها البحث، حيث وضع الباحث شرط الخبرة لخمس سنوات، وهي بعض الشروط المرتبطة بدراسة ظاهرة الاحتراق الوظيفي حسب التراث المعرفي المرتبط بالظاهرة.

ج. الوظيفة:

جدول (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها.

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مشرف	4	1.5
موظف	222	81.2
عون مهني	4	1.5
عقود ما قبل التشغيل ¹	43	15.8
المجموع	273	100

1 - جهاز عقود ما قبل التشغيل: صيغة مؤقتة لتشغيل الشباب حاملي المؤهلات (جامعيين، تقنيين سامين) من الفئة العمرية من 19 إلى 35 سنة، مقابل منحة شهرية، تم استبداله سنة 2008 بصيغة جديدة تسمى جهاز الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات، ويشار هنا إلى أن هذه الفئات تقوم بكل مهام الموظفين من غير أن يكون لها نفس الحقوق المهنية.



تكونت العينة من أربع مجموعات تصنيفية وظيفية، حيث بلغ عدد الموظفين 222 موظفاً، بنسبة مئوية بلغت 81.2%، تلتها فئة عقود ما قبل التشغيل بعدد 43 مفردة ونسبة مئوية بلغت 15.8، في حين العدد في فئة المشرفين وفئة الأعوان المهنيين متساويا بواقع 4 مفردات ونسبة مئوية 1.5% لكل فئة. نلاحظ أن هذه العينة تكونت من 97% من الأفراد الذين يباشرون مهاماً تتطلب احتكاكاً مباشراً مع المواطنين، حيث إن عمال عقود ما قبل التشغيل هم في الواقع يقومون بنفس المهام التي يؤديها الموظفون المرسمون، وهي بطبيعة الحال نسبة تخدم طبيعة الموضوع الذي يركز على العاملين في المصالح التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين.

والملاحظ هنا أن نسبة الموظفين بعقود ما قبل التشغيل قليلة جداً إذا ما قورنت بنسبة الموظفين، وهذا راجع إلى الشرط الذي اشترطه الباحث حول الأقدمية، بأن تكون على الأقل خمس سنوات، وفي الغالب لا تدوم العقود أكثر من ثلاث سنوات يكون الموظف بعدها إما قد تم إدماجه، أو غير مكان العمل، أو تحصل على وظيفة قارة ليست بالضرورة نفس الوظيفة السابقة التي كانوا يشغلونها.

د. مكان العمل:

جدول (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان عملهم.

البلدية	عدد العمال	النسبة من الطبقة	التكرارات	النسبة من العينة
بوسعادة	101	29.5	31	11.3
المسيلة	112	29.5	30	11.0
الخبانة	44	29.5	13	4.8
حمام الضلعة	64	29.5	19	7.0
أولاد دراج	66	29.5	20	7.3
سيدي عيسى	70	29.5	20	7.3
عين الملح	68	29.5	20	7.3
بن سرور	51	29.5	15	5.5
أولاد سيدي إبراهيم	34	29.5	10	3.7
سيدي عامر	49	29.5	15	5.5
مقرة	85	29.5	25	9.2
الشلال	53	29.5	15	5.5
امجدل	45	29.5	13	4.8
عين الحجل	47	29.5	15	5.5
جبل امساعد	35	29.5	12	4.4
المجموع	924	29.5	273	100

توزع أفراد العينة على 15 بلدية، تمثل مقرات الدوائر، وقد تباين الأعداد باختلاف الدوائر، حيث

انتمت 31 مفردة إلى بلدية بوسعادة بنسبة بلغت 11.3%، تلتها 30 مفردة من بلدية المسيلة بنسبة

11.0%، ثم بلدية مقرة بـ 25 مفردة ونسبة مئوية 9.2%، ثم بلديات أولاد دراج، سيدي عيسى، وعين الملح

بـ 20 مفردة ونسبة مئوية 7.3%، تلتها بلدية حمام الضلعة 19 مفردة ونسبة مئوية 7.0%، ثم بلديات بن

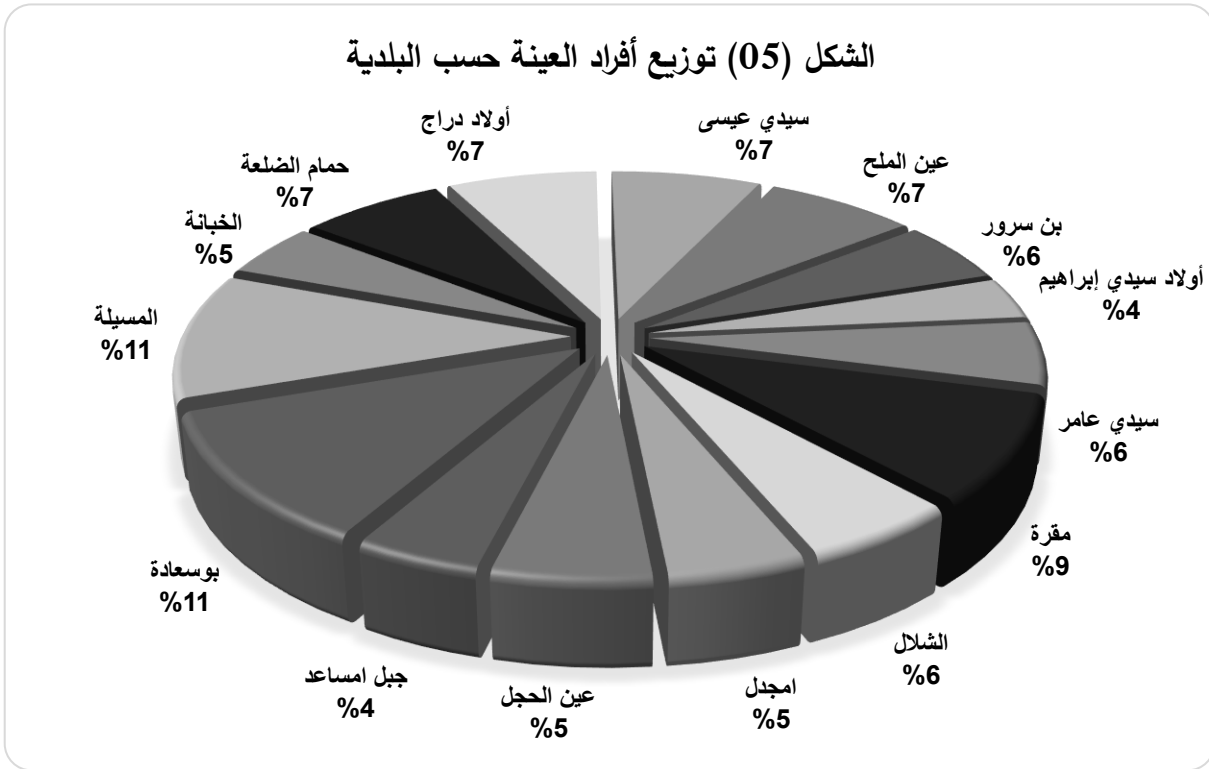
سرور وسيدي عامر والشلال وعين الحجل بواقع 15 مفردة ونسبة مئوية 5.5%، تليها بلديتا الخبانة وامجدل

بـ 13 مفردة ونسبة مئوية 4.8%، ثم بلدية جبل امساعد بـ 12 مفردة ونسبة مئوية 4.4%، تلتها بلدية أولاد

سيدي إبراهيم بـ 10 مفردات ونسبة مئوية 3.7%.

وتجدر الإشارة إلى أن التفاوت الطفيف بين بعض النسب المفترضة والحقيقية يرجع إلى التفاوت

في عدد الاستثمارات الصالحة المسترجعة.



يتناسب هذا التوزيع مع العدد الإجمالي للموظفين ولل سكان في البلديات ميدان الدراسة، حيث

البلديات ذات أعلى عدد من السكان تشكل أقطابا حضرية في الولاية، وبالتالي تتواجد بها عدة فروع بلدية

موزعة عبر الأحياء، مما يتطلب موارد بشرية أكثر.

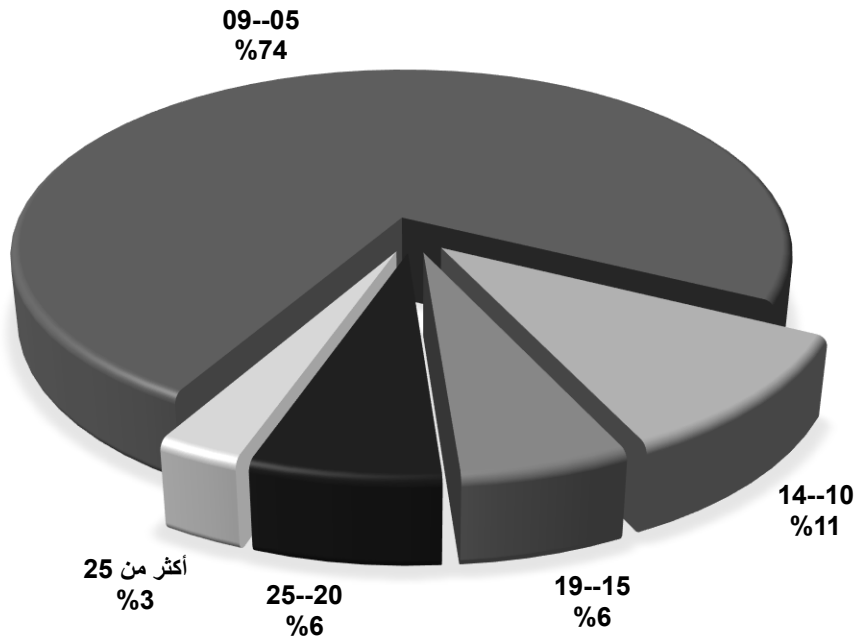
هـ. الخبرة (سنوات العمل):

جدول (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
09-05	202	74
14-10	29	10.6
19-15	16	5.9
24-20	18	6.6
أكثر من 25	8	2.9
المجموع	273	100

توزعت خبرة (عدد سنوات العمل) أفراد العينة على خمس فئات، طول كل فئة 5 سنوات، الفئة الأولى (09-05) بلغ عدد المفردات فيها 202 مفردة نسبة مئوية بلغت 74%، ثم الفئة (14-10) بعدد 29 ونسبة مئوية 10.6%، تلتها الفئة (24-20) بعدد 18 مفردة ونسبة 6.6%، ثم الفئة (19-15) حيث بلغ عدد مفرداتها 16 نسبة مئوية 5.9%، وفي الأخير الفئة (أكثر من 25) بعدد 8 مفردات ونسبة مئوية 2.9%.

الشكل (06) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



نلاحظ أن الحد الأدنى من الخبرة هو خمس سنوات، وهو من الشروط الإجرائية الابتدائية للبحث حيث إن ظاهرة الاحتراق الوظيفي لا تظهر عادة في الفئات حديثة التوظيف، بل هي تمر بمراحل تستغرق فترات زمنية طويلة نسبياً.

لكن الملاحظ في هذا الجدول هو أن النسبة العظمى من الموظفين لا تتجاوز خبرتهم المهنية عشر سنوات.

كما نلاحظ أن ما يقرب من 85% أفراد العينة تقل فترة خبرتهم عن 15 سنة، وذلك راجع بشكل أساسي -حسب اعتقاد الباحث- إلى أمرين اثنين، أولهما هو فرص الإدماج الكثيرة التي استفاد منها عمال عقود ما قبل التشغيل في السنوات الأخيرة؛ أما الأمر الثاني فهو الترقية الوظيفية، والتي تقرب الموظفين

من مهام الإشراف، حيث لا يصبح مطلوبا منهم الاحتكاك المباشر مع الجمهور بشكل متواصل.

و. **المرتب:**

جدول (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدخل.

المرتب	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 20000 دج	63	23.1
20000-40000	202	74.0
40000-60000	8	2.9
أكثر من 60000 دج	0	0.0
المجموع	273	100

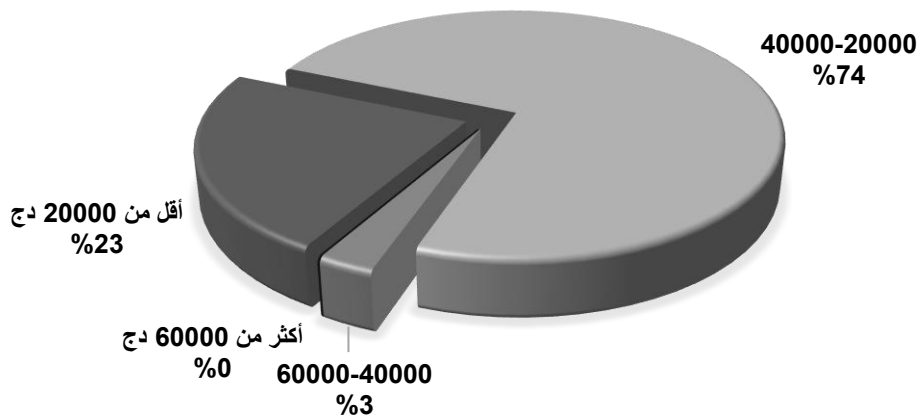
بلغ عدد المفردات التي ينتمي راتبها الشهري إلى الفئة (20.000 دج - 40.000 دج) 202

مفردة بنسبة بلغت 74.0%، أما الفئة (أقل من 20.000 دج) فبلغت 63 مفردة بنسبة مئوية 23.1%

في حين بلغ مفردات الفئة (40.000 دج - 60.000 دج) 8 مفردات بنسبة 2.9% من مجموع مفردات

العينة، في حين لم تكن أي من مفردات العينة تأخذ راتبها شهريا أكثر من 60.000 دج.

الشكل (07) توزيع أفراد العينة حسب الدخل



يرتبط المرتب بالمسمى الوظيفي، وبالتالي فإن تفسير الاختلاف فيه يرتبط بشكل أساسي بالتفسير

السابق المتعلق بالخبرة، وهنا يتبادر إلى ذهن الباحث الاجتماعي هاجس اجتماعي، يرتبط مباشرة بالاحترق

الوظيفي، وهو عدالة وتناسب الدخل مع الجهد المبذول، حيث مر بنا في الجانب النظري كل من نموذج

حفظ الموارد ونموذج متطلبات العمل-موارد، والليذان يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث الاحتراق الوظيفي بناء على عدم تناسب المقابل المادي مع الجهد المبذول، فنسبة 97.1% تتقاضى دخلا أقل من 40000 دج وهو دخل لا يكفي لسد سوى الحد الأدنى من المتطلبات الأساسية للحياة لأسرة محدودة العدد.

ز. الحالة العائلية:

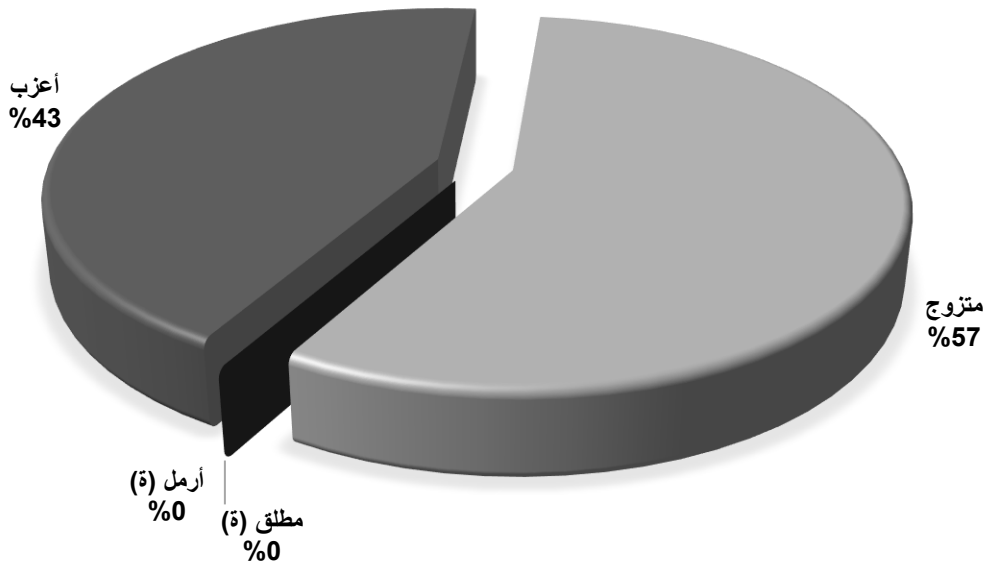
جدول (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب حالتهم العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
43.2	118	أعزب
56.8	155	متزوج
0	0	مطلق (ة)
0	0	أرمل (ة)
100	273	المجموع

انحصر تمثيل مفردات العينة على فئتين حسب الحالة العائلية، حيث بلغ عدد المفردات حسب

الفئة (متزوج) 155 مفردة بنسبة بلغت 56.8%، أما الفئة (أعزب) فقد شملت 118 مفردة بنسبة مئوية بلغت 43.2%، في حين لم تنتم أي من مفردات العينة إلى فئتي (مطلق) أو (أرمل).

الشكل (08) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



إذا كانت عينة البحث قد خلت من فئتي (مطلق) و (أرمل)، فإن هذا لا يعني عموم ذلك في كل مجتمع البحث، وهذا يعتبر من عيوب العينات.

كما نلاحظ أن هناك أغلبية طفيفة في فئة (متزوج)، وذلك راجع إلى أن وجود دخل مالي قار يسهم في تعزيز الاستقرار الأسري، ويشجع الفئة (أعزب) على الإقدام على الارتباط وتحمل أعباء اجتماعية ومادية تعود عليه بتعزيز المكانة الاجتماعية.

ويمكن تفسير ذلك أيضا بالموروث الثقافي المجتمعي السائد، والمرتبط كذلك بنتائج جدول سابق يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث إن تقدم الإنسان في العمر في المجتمع الجزائري يكون سببا مهما في إقدامه على الزواج وتحمل أعباء تكوين أسرة.

ح. المستوى التعليمي:

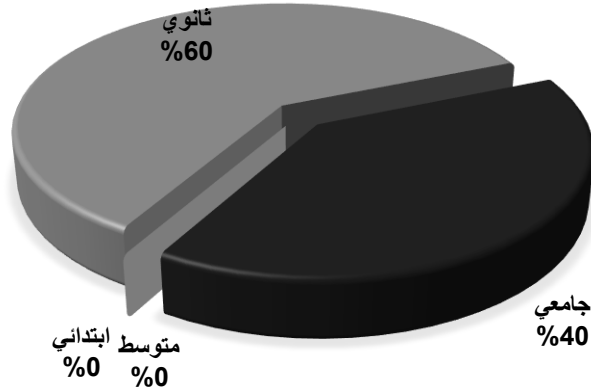
جدول (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0.0	0	ابتدائي
0.0	0	متوسط
60.4	165	ثانوي
39.6	108	جامعي
100	273	المجموع

توزع المستوى الدراسي لأفراد العينة ما بين مستوى ثانوي بعدد 165 مفردة ونسبة مئوية 60.4%

وبين مستوى جامعي بعدد 108 مفردات ونسبة مئوية 39.6%، في حين أنه لم تكن أي من مفردات العينة يحمل مستوى تعليميا أدنى من المستوى الثانوي.

الشكل (09) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



يرجع هذا التوزيع بالأساس إلى التوصيفات الوظيفية المرتبطة بمناصب العمل التي أخذت منها

عينة البحث، والتي تتطلب في الغالب مستوى تعليميا مرتفعا.

خلو العينة من أفراد ذوي مستوى تعليمي متوسط أو ابتدائي رغم الإمكانية النظرية لوجودهم سببه

في نظر الباحث - قلة عدد الأفراد من هذا التصنيف نتيجة تراجع التسرب المدرسي نسبيا في المراحل

السابقة للتعليم الثانوي في النظام التعليمي الجزائري خلال السنوات الأخيرة¹، ومن جهة أخرى تفضيل هؤلاء

الموظفين العمل في مصالح لا تتطلب تعاملًا مكثفًا مع مهارات الكتابة واستعمال تجهيزات الإعلام الآلي.

IV. أدوات الاستقصاء الميداني.

1. وصف الأدوات:

يقول موريس انجرس: " في إطار كل تقنية من التقنيات، ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة نريد

القيام بها، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية

والكافية للدراسة"².

بناء على هذا القول، وحرصا من الباحث على الدقة في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة

1 - حمزة محمدي: التسرب المدرسي (دراسة حالة مديرية التربية لولاية النعامة)، رسالة ماجستير في الإحصاء الاجتماعي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص: 75.

2 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004، ص: 233.

وتبعاً لمقتضيات المنهج المختار، لجأ الباحث إلى الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة.

وقد كان ذلك عبر ثلاث أدوات مختلفة لجمع البيانات الميدانية هي: الاستمارة، دليل المقابلة الحرة، ودليل الملاحظة المباشرة.

أ. الاستمارة: سهل مستوى مفردات البحث اللجوء إلى "الاستمارة" كأداة منهجية فعالة لجمع المعلومات حول الواقع الإمبريقي، حيث تميز مختلف أفراد العينة بمستوى تعليمي متقدم نسبياً، نظراً لكون الأعمال التي يقومون بها تتطلب المستوى التعليمي المميز، وبالتالي فالدقة في الإجابة على الأسئلة لا تقتضي تبسيطاً في الطرح، ولا اللجوء إلى المقابلات الفردية الموجهة.

تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور، بمجموع ثلاثة وخمسين سؤالاً، المحور الأول تعلق بالبيانات الديموغرافية واحتوى على سبعة أسئلة.

أما المحور الثاني فقد تعلق بالمتغير المستقل المتمثل في "القوة التنظيمية" واحتوى على خمسة وعشرين سؤالاً، وتم تقسيم هذا المحور إلى ثلاثة أقسام متفاوتة في عدد الأسئلة؛ القسم الأول يخص بعد "الاتصال الرسمي"، أما القسم الثاني فيخص بعد "الخدمات الاجتماعية"، في حين اختص القسم الثالث ببعد "اتخاذ القرار".

أما المحور الثالث فتعلق بالمتغير التابع المتمثل في "الاحتراق الوظيفي"، واحتوى على اثنين وعشرين سؤالاً مقسمة على ثلاث مجموعات غير مستقلة، تمثل ثلاثة أبعاد هي (الإجهاد الانفعالي، عدم الإنسانية، ضعف الإنجاز الشخصي)، بواقع تسعة أسئلة، ثم خمسة، ثم سبعة على الترتيب.

ولقد استفاد الباحث من الملاحظات التي ظهرت عند تجربة الاستمارة في المرحلة الأولى المذكورة في الإطار الزمني لهذه الدراسة، بعد عرضها على الأساتذة المحكمين المذكورة أسماؤهم في الملحقات؛ كما استأنس بأدوات البحث التي استعملت في بحوث ميدانية ذات صلة من خلال دراسات سابقة لبناء الأسئلة

وتصحيح الترجمة*؛ وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات والاختبارات، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية الموجودة في الملاحق، ليتم تطبيقها على عينة البحث.

ب. **شبكة الملاحظة المباشرة:** تمثل الملاحظة أداة مهمة في كل دراسة علمية، تكتسب أهميتها من قدرتها على إعطاء الباحث مجالاً لمقارنة المعطيات النظرية والميدانية، كما تمثل أداة غير مباشرة لفحص صدق الأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات، ومعرفة جدية المبحوثين من عدمها، وأيضاً للتأكد من توفر الشروط الإمبريقية للدراسة الميدانية والتي لا يمكن معرفتها عبر الأدوات الأخرى، وهي كذلك مورد هام للمعلومات في خضم تحليل المعطيات، ودراسة العلائق والارتباطات.

لهذا الغرض فقد استعان الباحث بشبكة الملاحظة المباشرة، تم تطبيقها كأداة مساندة خلال المرحلة الثانية المذكورة في المجال الزمني للدراسة.

يوجد نموذج عن هذا الدليل في قائمة الملاحق.

ج. **استمارة المقابلة الحرة:** اقتضت الموضوعية والدقة في الطرح إجراء مقابلات حرة غير مقننة، تمت عبر الاستعانة بدليل المقابلة الحرة الذي تضمن أسئلة متخصصة غير مغلقة تخدم أهداف الدراسة، وتساعد على تحليل العلاقات بين مختلف أبعاد الدراسة، وقد تم إجراء هذه المقابلة مع بعض رؤساء مصلحة المستخدمين في البلديات محل الدراسة.

يوجد نسخة مرفقة من هذه الاستمارة في قائمة الملاحق.

2. الخصائص السوسيوومترية لأداة الاستمارة:

أ. **صدق أداة الاستمارة:**

بعد بناء الاستمارة في شكلها الأولي لا بد من إخضاعها لإجراءات منهجية تبين مدى صدقها وثباتها، ويتم ذلك عبر مجموعة من الاختبارات.

*- فيما يخص المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي)، اعتمد الباحث على المقياس الأصلي الذي أعدته ماسلاك وجاكسون، ثم قام بترجمته يدوياً، ثم مقارنة الترجمة مع ترجمات أخرى (واحدة إلى الفرنسية، وثلاثة إلى العربية منها اثنتان جزائريتان)، كما استعان برأي بعض الزملاء.

يتم التأكد من صدق الاستمارة من خلال ثلاث عمليات منهجية، الأولى هي الصدق الظاهري للاستمارة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين والمؤهلين، والثانية هي صدق الاتساق الداخلي لفقرات ومحاور (مؤشرات) الاستمارة، ثم تأتي العملية الثالثة والتي تعنى بالصدق البنائي لمحاور الاستمارة.

وتستعمل عادة مجموعة من المعادلات والأساليب الإحصائية للتأكد من الصدق، وقد استعمل الباحث في هذه المرحلة كلا من معامل الارتباط لبيرسون، ومعادلة ألفاكرونباخ.

الصدق الظاهري: يهدف إلى التأكد من مناسبة العبارات المستخدمة في بناء فقرات الاستمارة لما يريد الباحث الوصول إليه من معلومات تخدم فرضيات البحث، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم وتعليقاتهم، والتي تشكل تغذية راجعة ذات قيمة عالية.

قام الباحث بعرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين المؤهلين، وهم مجموعة من الأساتذة الجامعيين والباحثين من داخل وخارج الوطن، وعددهم سبعة، غير أن الباحث لم يتلق نتيجة إلا من أربعة أساتذة يوجد في قائمة الملحقات جدول يحتوي أسماءهم، ودرجاتهم العلمية، والجامعات التي ينتمون إليها¹. تمت الاستفادة من توجيهات المحكمين، حيث تم إلغاء بعض الفقرات لبعدها عن مضمون البحث، كما تم إعادة الصياغة اللغوية والعلمية لبعض العبارات والفقرات التي حملت عدم وضوح، أو التي يتعكس اتجاهها مع اتجاه باقي الفقرات.

ب. ثبات الاستمارة:

يقصد بثبات الاستمارة أنها تعطي نفس النتائج حتى ولو تم إعادة استعمالها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، حيث إن ثبات الاستمارة يضمن استقرار مخرجاتها وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة تطبيقها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وتحت نفس الشروط.

¹- الملحق: 03.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's

(Alpha (α) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث تم تطبيق الاستمارة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من

ثلاثين (30) مفردة، تم اختيارها من مصلحة الحالة المدنية لبلدية بوسعادة، على أن يتم استبعادها من

العينة الكلية التي اخضعت للدراسة الميدانية، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (10) يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المؤشرات	عدد فقرات المؤشر	ثبات المؤشر
الاتصال الرسمي	11	0.792
الخدمات الاجتماعية	10	0.879
اتخاذ القرارات	14	0.886
الانهك العاطفي	9	0.666
الإنسانية في التعامل	5	0.851
تدني تقدير الإنجاز	8	0.750
الثبات العام للاستمارة	57	0.834

من خلال قراءة نتائج التحليل من الجدول أعلاه، يظهر أن معامل الثبات العام لمؤشرات الدراسة

مرتفع إلى حد مقبول، حيث بلغ الثبات العام للاستمارة ككل 0.834 لإجمالي فقرات الاستبيان السبع

والخمسون المكونة للمؤشرات الستة الفرعية، بواقع ثلاثة مؤشرات لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع

وقد تراوحت درجات ثبات المحاور ما بين 0.666 كحد أدنى لمؤشر الانهك العاطفي (الانفعالي) و0.879

كحد أعلى لمؤشر الخدمات الاجتماعية، وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستمارة) تتمتع بدرجة عالية من

الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وذلك بحسب مقياس "تونالي" والذي اعتمد 0.70

كحد أدنى للثبات العام¹.

ج. صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة يعني مدى اتساق جميع فقرات الاستمارة مع المحور

¹- Nunnally J. C., I. Bernstein: *The assessment of reliability*. Psychometric theory, 3rd ed., New York, (p-p: 248-292), 1994, p-p: 264-265.

(المؤشر) الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تستهدف المعلومة التي وضعت من أجلها فقط.

قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة جمع البيانات (الاستمارة) بواسطة حساب

معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المؤشرات الستة والدرجة الكلية لكل مؤشر تنتمي

إليه تلك الفقرة، حيث تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي المتخصص spss الإصدار 23.

توضح الجداول التالية معاملات الارتباط الداخلية لكل محور على حدة:

- معاملات الاتساق الداخلي لمؤشر الاتصال الرسمي:

جدول رقم (11) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر الاتصال الرسمي.

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المؤشر
		الاتصال مع المسؤولين يكون عبر:
0.054	0.355	- طلب خطي.
0.003	0.528**	- اتصال شخصي مباشر
0.038	0.380*	الاتصال مع المسؤولين لا يتطلب الاستعانة بشخص آخر.
0.006	0.487**	عندما تواجه مشكلات في العمل تتصل بالمسؤولين للتوضيح أو المساعدة.
0.014	0.444*	عادة ما يتم الرد على الشكاوى التي يقدمها العمال.
0.000	0.777**	المسؤولون يعطون فرصا عادلة من الإنصات والمناقشة لشكاوى العمال.
0.000	0.777**	لم يسبق وأن انتشرت أية إشاعات (معلومات غير صحيحة) بين العمال.
0.031	0.395*	انتشار الإشاعات بين العمال لا يعني أن مصدرها الإدارة.
0.000	0.777**	لا يوجد تستر قبل الإدارة على المعلومات التي تهم العمال.
0.012	0.450*	عدم نشر الإعلانات في وقتها لا يساهم في استفادة بعض العمال من مزايا...
0.006	0.489**	لم يسبق وأن واجهتني مشكلة سببها عدم نشر الإعلانات في الوقت المحدد.

** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

* : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مؤشر

الاتصال الرسمي والدرجة الكلية للمؤشر دالة إحصائيا باستثناء الفقرة الأولى، وقد ترافقت الدلالة المعنوية

مع مستويين للمعنوية هما 0.01 بالنسبة لست فقرات، و 0.05 بالنسبة للأربع الباقية، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.355، فيما كان الحد الأعلى 0.777.

ومن خلال هذه القراءة يتضح لنا أن فقرات مؤشر الاتصال الرسمي متسقة داخليا مع المؤشر الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات مؤشر الاتصال الرسمي.

- معاملات الاتساق الداخلي لمؤشر التحفيز باستخدام الخدمات الاجتماعية:

جدول رقم (12) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر التحفيز باستخدام الخدمات

الاجتماعية.

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المؤشر
		يتم تكريم العاملين:
0.000	0.845**	- معنويا فقط (شهادات، شكر شفوي).
0.000	0.839**	- ماديا فقط (جوائز مادية، رحلات..).
0.000	0.726**	- الاثنين معا.
0.000	0.686**	لدى العمال علم بكل مزايا الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين.
		الاستفادة من الخدمات الاجتماعية تتطلب:
0.000	0.607**	- مجرد طلب خطي.
0.000	0.769**	- قرعة بين المستحقين لها من دون طلب.
0.000	0.675**	لا تتطلب الاستفادة من مزايا الخدمات الاجتماعية الاستعانة بالواسطة (المعرفة)
0.000	0.772**	جميع العمال يتمتعون بنفس الحظوظ في الحصول على هذه الخدمات.
0.000	0.726**	توجد شفافية في التعامل مع موضوع الخدمات الاجتماعية.
0.220	0.231	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية ترتبط بمستوى أداء العمال.

** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

نلاحظ من خلال قراءة نتائج الجدول السابق وجود دلالة إحصائية ظاهرة بقوة من خلال معامل

الارتباط لبيرسون بين درجات جميع فقرات مؤشر التحفيز باستخدام الخدمات الاجتماعية - باستثناء الفقرة

الأخيرة- وبين الدرجة الكلية للمؤشر، وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

وقد تراوحت درجات معامل الارتباط بيرسون الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 ما بين درجة 0.607 كحد أدنى و0.845 كحد أعلى.

ومن خلال هذه القراءات يتبين لنا بجلاء أن فقرات هذا المؤشر متسقة داخليا مع المؤشر ككل، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المؤشر.

- معاملات الاتساق الداخلي لمؤشر اتخاذ القرارات:

جدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر اتخاذ القرارات.

فقرات المؤشر	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
القرارات التي تتعلق بشؤون العمال يتم اتخاذها بعد استشارة العمال أنفسهم.	0.855**	0.000
يوجد قبول عام للقرارات التي لم يشارك العمال في صنعها.	0.654**	0.000
لا يؤثر عدم الرضا عن محتوى قرار معين على أداء العمل.	0.330	0.075
الاجتماعات مع المسؤولين تتناول:		
- آلية تنفيذ القرارات.	0.803**	0.000
- مشاكل الموظفين وأوضاع العمل.	0.637**	0.000
- سبل تحسين الخدمة الموجهة للمواطنين.	0.470**	0.009
يقوم العمال بإثراء المناقشات حول القرارات المتعلقة بالعمل.	0.628**	0.000
آراء العمال محترمة من طرف المسؤولين.	0.737**	0.000
يتم توزيع المهام حسب:		
- قرار المسؤول الأعلى.	0.222	0.239
- وفق اللوائح والقوانين.	0.307	0.099
- وفق رغبات العمال.	0.629**	0.000
يراعى عند توزيع المهام:		
- المصلحة الخاصة للعمال.	0.857**	0.000
- المصلحة العامة للعمل.	0.796**	0.000
- التوفيق بين الأمرين معا.	0.809**	0.000

** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

نلاحظ من خلال قراءة نتائج هذا الجدول أن هناك ثلاث فقرات من بين فقرات المؤشر لا تحمل

قيم معامل الارتباط لبيرسون فيها دلالة إحصائية، أو هي دلالة متدنية تقترب من 0.1.

ولكن -على العموم- جاءت أغلب قيم معاملات الارتباط لبيرسون دالة إحصائية دلالة قوية عند

مستوى معنوية 0.01، وهي قيم تعكس ارتباطا قويا.

وقد تراوحت درجات معامل الارتباط لبيرسون الدالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 بين

0.470 كحد أدنى، و0.857 كحد أعلى.

ومن خلال هذه القراءات يتبين لنا أن فقرات مؤشر اتخاذ القرارات متسقة داخليا مع المؤشر ككل،

مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المؤشر.

- معاملات الاتساق الداخلي لمؤشر الإنهاك العاطفي:

جدول رقم (14) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر الإنهاك العاطفي.

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المؤشر
0.000	0.736**	أشعر أن عملي يستنزفني انفعالياً.
0.004	0.504**	أشعر مع نهاية يوم العمل باستنزاف طاقتي في العمل.
0.000	0.612**	أشعر بالتعب كل صباح عندما أرى أنه عليّ مواجهة يوم عمل جديد.
0.004	0.506**	التعامل مع الناس طوال يوم العمل يتطلب مني الكثير من الجهد.
0.000	0.786**	أشعر أنني أفقد السيطرة على نفسي بسبب ممارستي لمهنتي.
0.004	0.510**	يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي.
0.006	0.425**	أشعر أنني أبذل جهداً كبيراً عند ممارستي لعملي.
0.004	0.506**	أعرض للتوتر الشديد بسبب العمل المباشر مع الآخرين.
0.026	0.425*	أشعر وكأنني أشرفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة.

** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

* : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مؤشر

الإنهاك العاطفي والدرجة الكلية للمؤشر دالة إحصائية، وقد توافقت الدلالة المعنوية مع مستويين للمعنوية

هما 0.01 بالنسبة لثماني فقرات، و0.05 بالنسبة للفقرة الأخيرة، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط

0.425، فيما كان الحد الأعلى 0.786.

ومن خلال هذه القراءة تظهر لنا الدلالة الإحصائية التي تعطيها قراءة معاملات الارتباط لبيرسون، ويتضح لنا أن فقرات مؤشر الإنهاك العاطفي متسقة داخليا مع المؤشر الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المؤشر.

- معاملات الاتساق الداخلي لمؤشر اللانسانية في التعامل:

جدول رقم (15) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر اللانسانية في التعامل.

فقرات المؤشر	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أشعر بأنني أتعامل مع المواطنين على أنهم أشياء وليسوا بشرا.	0.924**	0.000
أصبحت أكثر قسوة مع الناس منذ بدأت عملي.	0.670**	0.000
أشعر أن لعملي أثرا بالغا في قسوة عواطفني.	0.854**	0.000
حقيقة لا أهتم بما يحدث مع المواطنين من مشاكل.	0.900**	0.000
يوجه لي المواطنون اللوم فيما يخص مشكلاتهم.	0.607**	0.000

** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

تشير قراءة نتائج الجدول السابق إلى وجود دلالة إحصائية ظاهرة وقوية، فمن خلال معامل الارتباط لبيرسون بين درجات جميع فقرات مؤشر اللانسانية في التعامل وبين الدرجة الكلية للمؤشر، تظهر دلالة على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

بحيث تراوحت درجات معامل الارتباط لبيرسون ما بين درجة 0.607 كحد أدنى و0.924 كحد

أعلى، وذلك عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

ومن خلال هذه القراءات يتبين لنا بجلاء أن فقرات هذا المؤشر متسقة داخليا مع المؤشر ككل،

مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المؤشر.

- معاملات الاتساق الداخلي لمؤشر تدني تقدير الانجاز:

جدول رقم (16) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمؤشر تدني تقدير الانجاز.

فقرات المؤشر	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أتفهم مشاعر المواطنين نحو كثير من الأمور بسهولة.	0.737**	0.000
أحتوي مشكلات المواطنين بمنتهى الفعالية.	0.494**	0.005
أرى أن لي تأثيرا إيجابيا في الآخرين بسبب عملي.	0.301	0.106
أشعر بالحيوية والنشاط.	0.545**	0.002
أملك القدرة على تهيئة الأجواء المريحة والسهلة مع المواطنين.	0.440*	0.015
أشعر بالاطمئنان عندما أعمل بالقرب من الآخرين.	0.713**	0.000
أعتقد أنني استطعت تحقيق أشياء مهمة في عملي.	0.655**	0.000
تعامل بهدوء مع المشاكل الانفعالية والعاطفية أثناء ممارستي للمهنة.	0.494**	0.006

** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

* : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

تظهر القراءة في مخرجات الجدول أعلاه وجود دلالة إحصائية في جميع الفقرات المكونة لمؤشر

تدني تقدير الإنجاز، باستثناء فقرة واحدة فقط لم تكن القراءة فيه دالة إحصائية.

وقد تراوحت قيمة معاملات الارتباط لبيرسون الدالة إحصائيا بين القيمة 0.440 عند مستوى دلالة

معنوية 0.05 كحد أدنى، والقيمة 0.737 عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

ومن خلال هذه القراءات ذات الدلالة الإحصائية يتبين لنا أن فقرات هذا المؤشر متسقة داخليا

مع المؤشر ككل، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المؤشر.

من خلال هذه المعالجة الإحصائية للتحقق من ثبات وصدق الاستمارة، تبين أن أداة جمع

البيانات (الاستمارة) التي أعدها الباحث ثابتة وصادقة داخليا وخارجيا، وبالتالي فهي صالحة للتطبيق

على عينة البحث المستهدفة.

خلاصة الفصل:

قمنا من خلال مباحث هذا الفصل بإقامة مدخل منهجي متساند للدراسة الميدانية حيث تم حصر مجالات الدراسة الميدانية، وضبط شروط المعاينة والعينة، وملاءمة المنهج المستخدم، واختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، ومن ثم إخضاعها لبنود التأكد من صلاحيتها وملاءمتها، والتأكد من سلامتها المنهجية والمعرفية.

سوف يتم في الفصل التالي، وبعد أن تم تنفيذ خطوات جمع واسترداد البيانات الميدانية، تحليل وتفسير النتائج مع تلخيص النتائج العامة للدراسة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل وتفسير النتائج.

تمهيد.

١. قراءة تحليلية إحصائية لمتغيرات الدراسة.

٢. اختبار فرضيات الدراسة.

٣. النتائج العامة للدراسة.

تهنئة:

قمنا في الفصل السابق ببناء إطار منهجي للدراسة الميدانية، حيث تم بناء عليه استنطاق ميدان البحث ممثلا في عمال وموظفي مصالح الحالة المدنية في البلديات مقرات الدوائر بإقليم ولاية المسيلة، ومن ثم تم استرداد كم لا بأس به من المعلومات الميدانية الخام. سيقوم الباحث خلال هذا الفصل بوصف وتحليل وتفسير المعلومات الميدانية الخام لتحويلها إلى معرفة علمية موثوقة تثري التراث المعرفي المتخصص، وتزيد من مساحة ما تم إزالته من غموض كان يكتنف متغيرات الدراسة.

من خلال هذا الفصل تظهر الأهمية المعرفية لهذا البحث الميداني، وتعزز الحجية الابدستمولوجية لوجود الموضوع، ويستقر جزء من القلق المعرفي بإجابات علمية متينة.

1. قراءة تحليلية إحصائية لمتغيرات الدراسة:

1.1 القوة التنظيمية:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (القوة التنظيمية).

أ. الاتصال الرسمي:

جدول رقم (17) يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور الاتصال الرسمي.

رقم السؤال	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	متوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
8-أ	الاتصال مع المسؤولين يكون غير: طلب خطي.	التكرار	20	71	114	29	39	1.111
		%	7.3	26	41.8	10.6	14.3	
8-ب	الاتصال مع المسؤولين يكون غير: اتصال شخصي مباشر.	التكرار	54	148	46	13	12	0.957
		%	19.8	54.2	16.8	4.8	4.4	
09	الاتصال مع المسؤولين لا يتطلب الاستعانة بآخرين.	التكرار	55	126	21	35	36	1.305
		%	20.1	46.2	7.7	12.8	13.2	
10	عندما تواجهك مشكلات في العمل تتصل بالمسؤولين.	التكرار	36	163	22	23	29	1.149
		%	13.2	59.7	8.1	8.4	10.6	
11	عادة ما يتم الرد على الشكاوى التي يقدمها العمال.	التكرار	34	101	50	43	45	1.294
		%	12.5	37	18.3	15.8	16.5	
12	المسؤولون يعطون فرصا عادلة من الإنصات للعمال	التكرار	24	73	18	64	94	1.417
		%	8.8	26.7	6.6	23.4	34.4	
13	لم يسبق وأن انتشرت أية إشاعات بين العمال.	التكرار	55	61	44	61	52	1.422
		%	20.1	22.3	16.1	22.3	19	
14	انتشار الإشاعات بين العمال لا يعني أن مصدرها الإدارة.	التكرار	20	110	53	44	46	1.239
		%	7.3	40.3	19.4	16.1	16.8	
15	لا يوجد تستر قبل الإدارة على المعلومات التي تهتم العمال.	التكرار	9	87	62	57	58	1.205
		%	3.3	31.9	22.7	20.9	21.2	
16	عدم نشر الإعلانات في وقتها لا يساهم في استفادة بعض العمال على حساب الآخرين.	التكرار	57	85	34	34	63	1.477
		%	20.9	31.1	12.5	12.5	23.1	
17	لم يسبق وأن واجهتني مشكلة سببها عدم نشر الإعلانات في الوقت المحدد.	التكرار	27	103	29	47	67	1.388
		%	9.9	37.7	10.6	17.2	24.5	
التقييم الكلي لمحور الاتصال الرسمي						3.13	0.602	محايد

تظهر من خلال مخرجات الجدول رقم (17) أعلاه التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات

الاستجابة مع مقدار الانحراف المعياري ودرجة استجابة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات بعد 'الاتصال

الرسمي، بالإضافة إلى التقييم الكلي للمحور بأكمله، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (8-ب) في أعلى استجابة بمتوسط حسابي بلغ 3.8 وانحراف معياري 0.957 حيث جاء مستوى الاستجابة مرتفعا بدرجة 'أوافق'، تليها الفقرة المتعلقة بالسؤال (10) بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري بلغ 1.149، حيث جاء مستوى الاستجابة أيضا مرتفعا بدرجة 'أوافق'، بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة المتعلقة بالسؤال (15) بمتوسط حسابي قدره 2.75 وانحراف معياري قدره 1.205، حيث كان مستوى الاستجابة متوسطا بدرجة 'محايد'، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (12) بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري قدره 1.417، حيث كان مستوى الاستجابة متوسطا أيضا بدرجة 'محايد'؛ وتبعا لمجموع استجابات افراد العينة بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.13 وانحراف معياري بلغ 0.602، حيث كان مستوى الاستجابة الكلي للمحور متوسطا بدرجة 'محايد'.

ب. الخدمات الاجتماعية:

جدول رقم (18) يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور الخدمات الاجتماعية.

رقم السؤال	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
18-ا	يتم تكريم العاملين: معنويا فقط (شهادات تكريمية، شكر شفوي).	10	74	64	25	100	2.52	1.333	لا أوافق
		3.7	27.1	23.4	9.2	36.6			
18-ب	يتم تكريم العاملين: ماديا فقط (جوائز مادية، رحلات دينية أو ترفيهية).	33	30	84	34	92	2.55	1.369	لا أوافق
		12.1	11	30.8	12.5	33.7			
18-ج	يتم تكريم العاملين بهما معا (ماديا ومعنويا).	44	24	67	29	110	2.25	1.510	لا أوافق
		16.1	8.8	24.5	10.6	40			
19	لدى العمال علم بكل مزايا الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين.	16	57	33	61	106	2.33	1.331	لا أوافق
		5.9	20.9	12.1	22.3	38.8			
20-ا	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الإدارة تتم عبر: مجرد طلب خطي.	21	101	65	30	56	3.00	1.270	محايد
		7.7	37	23.8	11	20.5			
20-ب	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الإدارة تتم عبر: قرعة بين المستحقين بلا طلب.	27	72	98	12	64	2.95	1.282	محايد
		9.9	26.4	35.9	4.4	23.4			
21	لا تتطلب الاستفادة من مزايا الخدمات الاجتماعية الاستعانة بالواسطة (المعرفة).	22	72	48	52	79	2.66	1.350	محايد
		8.1	26.4	17.6	19	28.9			

محايد	1.393	2.65	91	33	51	76	22	التكرار	جميع العمال يتمتعون بنفس الحظوظ في الحصول على هذه الخدمات.	22
			33.3	12.1	18.7	27.8	8.1	%		
لا أوافق	1.366	2.40	101	65	21	69	17	التكرار	توجد شفافية في التعامل مع موضوع الخدمات الاجتماعية.	23
			37	23.8	7.7	25.3	6.2	%		
لا أوافق	1.322	2.37	101	63	30	66	13	التكرار	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية ترتبط بمستوى أداء العمال.	24
			37	23.1	11	24.2	4.8	%		
لا أوافق	0.864	2.57	التقييم الكلي لمحور الخدمات الاجتماعية							

يتبين من خلال مخرجات الجدول رقم (18) أعلاه التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الاستجابة مع مقدار الانحراف المعياري ودرجة استجابة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات بعد 'الخدمات الاجتماعية'، بالإضافة إلى التقييم الكلي للمحور بأكمله، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (20-ب) في أعلى استجابة بمتوسط حسابي بلغ 3.00 وانحراف معياري 1.270 حيث جاء مستوى الاستجابة متوسطا بدرجة 'محايد'، تليها الفقرة المتعلقة بالسؤال (20-ب) بمتوسط حسابي قدره 2.95 وانحراف معياري بلغ 1.282، حيث جاء مستوى الاستجابة أيضا متوسطا بدرجة 'محايد'، بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة المتعلقة بالسؤال (19) بمتوسط حسابي قدره 2.33 وانحراف معياري قدره 1.331، حيث كان مستوى الاستجابة منخفضا بدرجة 'لا أوافق'، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (18-ج) بمتوسط حسابي قدره 2.25 وانحراف معياري قدره 1.510، حيث كان مستوى الاستجابة منخفضا أيضا بدرجة 'لا أوافق'؛ وتبعاً لمجموع استجابات أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 2.57 وانحراف معياري بلغ 0.864، حيث كان مستوى الاستجابة الكلي للمحور منخفضا بدرجة 'لا أوافق'.

ج. اتخاذ القرار:

يتبين من خلال مخرجات الجدول رقم (19) الموالي التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الاستجابة مع مقدار الانحراف المعياري ودرجة استجابة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات بعد 'اتخاذ القرار'، بالإضافة إلى التقييم الكلي للمحور بأكمله، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (32-ب) في أعلى استجابة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري 1.167 حيث جاء مستوى الاستجابة مرتفعاً بدرجة 'أوافق'، تليها الفقرة المتعلقة بالسؤال (32-ب) بمتوسط حسابي قدره 3.12 وانحراف معياري بلغ 1.199

وجاء مستوى الاستجابة متوسطا بدرجة 'محايد'، بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة المتعلقة بالسؤال (25) بمتوسط حسابي قدره 2.21 وانحراف معياري قدره 1.324، حيث كان مستوى الاستجابة منخفضا بدرجة 'لا أوافق'، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (26) بمتوسط حسابي قدره 2.15 وانحراف معياري قدره 1.116، حيث كان مستوى الاستجابة منخفضا أيضا بدرجة 'لا أوافق'؛ وتبعا لمجموع استجابات افراد العينة بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 2.80 وانحراف معياري بلغ 0.694، حيث كانت مستوى الاستجابة الكلي للمحور متوسطا بدرجة 'محايد'.

جدول رقم (19) يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور اتخاذ القرار.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	رقم السؤال
لا أوافق	1.324	2.21	118	66	17	59	13	القرارات التي تتعلق بشؤون العمال يتم اتخاذها بعد استشارة العمال أنفسهم.	25
			43.2	24.2	6.2	21.6	4.8	%	
لا أوافق	1.116	2.15	96	84	61	20	12	يوجد قبول عام للقرارات التي لم يشارك العمال في صنعها.	26
			35.2	30.8	22.3	7.3	4.4	%	
لا أوافق	1.279	2.57	68	78	56	46	25	لا يؤثر عدم الرضا عن محتوى قرار معين على أداء العمل.	27
			24.9	28.6	20.5	16.8	9.2	%	
محايد	1.262	3.11	46	34	67	95	31	الاجتماعات واللقاءات مع المسؤولين تتناول: آلية تنفيذ القرارات.	1-28
			16.8	12.5	24.5	34.8	11.4	%	
محايد	1.223	3.00	52	30	76	97	18	الاجتماعات واللقاءات مع المسؤولين تتناول: مشاكل الموظفين وأوضاع العمل.	-28 ب
			19	11	27.8	35.5	6.6	%	
محايد	1.223	2.94	53	35	78	89	18	الاجتماعات واللقاءات مع المسؤولين تتناول: سبل تحسين الخدمة الموجهة للمواطنين.	-28 ج
			19.4	12.8	28.6	32.6	6.6	%	
محايد	1.338	2.86	68	32	72	72	29	يقوم العمال بإثراء المناقشات حول القرارات المتعلقة بالعمل.	29
			24.9	11.7	26.4	26.4	10.6	%	
محايد	1.399	2.74	80	42	49	73	29	آراء العمال محترمة من طرف المسؤولين.	30
			29.3	15.4	17.9	26.7	10.6	%	
أوافق	1.167	3.67	22	25	39	123	64	يتم توزيع المهام حسب: قرار المسؤول الأعلى.	1-31
			8.1	9.2	14.3	45.1	23.4	%	

محاييد	1.061	2.88	42	37	113	73	8	التكرار	-31 ب	يتم توزيع المهام حسب: وفق اللوائح والقوانين.
			15.4	13.6	41.4	26.7	2.9	%		
لا أوافق	1.187	2.58	63	63	87	43	17	التكرار	-31 ج	يتم توزيع المهام حسب: وفق رغبات العمال.
			23.1	23.1	31.9	15.7	6.2	%		
لا أوافق	1.198	2.51	81	39	99	41	13	التكرار	-32 ا	يراعى عند توزيع المهام: المصلحة الخاصة للعمال.
			29.7	14.3	36.3	15	4.8	%		
محاييد	1.199	3.12	36	36	97	67	37	التكرار	-32 ب	يراعى عند توزيع المهام: المصلحة العامة للعمل.
			13.2	13.2	35.5	24.5	13.6	%		
محاييد	1.400	2.92	66	39	59	68	41	التكرار	-32 ج	يراعى عند توزيع المهام: التوفيق بين الأمرين معا قدر المستطاع.
			24.2	14.3	21.6	24.9	15	%		
محاييد	0.694	2.80	التقييم الكلي لمحور اتخاذ القرار							

د. تقييم المتغير المستقل ككل:

جدول رقم (20) يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات متغير القوة التنظيمية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الدرجة	المستوى
01	الاتصال الرسمي	3.13	محاييد	متوسط
02	الخدمات الاجتماعية	2.57	لا أوافق	منخفض
03	اتخاذ القرار	2.80	محاييد	متوسط
	المتغير المستقل "القوة التنظيمية"	2.83	محاييد	متوسط

جدول (21) يمثل ميزان ترجيح أوزان متوسطات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستوى
لا أوافق بشدة	1 - 1.79	0.79	منخفض
لا أوافق	1.80 - 2.59	0.79	
محاييد	2.60 - 3.39	0.79	متوسط
أوافق	3.40 - 4.19	0.79	مرتفع
أوافق بشدة	4.20 - 5	0.80	

2. الاحتراق الوظيفي:

فيما يلي تحليل استجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (الاحتراق الوظيفي).

أ. الانهاك العاطفي:

جدول رقم (22) يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور الانهاك العاطفي.

رقم السؤال	الأسئلة	1	2	3	4	5	6	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
33	أشعر أن عملي يستنزفني انفعاليًا.	83	27	20	30	35	78	3.52	1.063	متوسط
	%	30.4	9.9	7.3	11	12.8	28.6			
34	أشعر مع نهاية اليوم باستنزاف طاقتي.	18	17	14	21	59	144	4.90	1.105	مرتفع
	%	6.6	6.2	5.1	7.7	21.6	52.7			
35	أشعر بالتعب كل صباح عندما أرى مواجهة يوم عمل جديد.	47	43	40	19	48	76	3.75	1.889	متوسط
	%	17.2	15.8	14.7	7	17.6	27.8			
38	التعامل مع الناس يتطلب مني الكثير من الجهد.	18	16	15	19	62	143	4.95	1.557	مرتفع
	%	6.6	5.8	5.5	7	22.7	52.4			
40	أشعر أنني أفقد السيطرة على نفسي بسبب عملي.	61	53	42	37	40	40	3.23	1.757	متوسط
	%	22.3	19.4	15.4	13.6	14.7	14.7			
45	يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي.	54	47	48	43	32	49	3.36	1.756	متوسط
	%	19.8	17.2	17.6	15.8	11.7	17.9			
46	أشعر أنني أبذل جهداً كبيراً في عملي.	25	26	32	21	55	114	4.45	1.732	مرتفع
	%	9.2	9.5	11.7	7.7	20.1	41.8			
48	أعرض للتوتر الشديد بسبب العمل مع الآخرين.	20	19	24	21	59	130	4.72	1.021	مرتفع
	%	7.3	7	8.8	7.7	21.6	47.6			
52	أشعر أشرفت على النهاية بسبب عملي.	50	51	45	14	67	46	3.49	1.732	متوسط
	%	18.3	18.7	16.5	5.2	24.5	16.8			
مرتفع	التقييم الكلي لمحور الانهاك العاطفي									
								4.36	1.115	

يتبين من خلال مخرجات الجدول رقم (22) أعلاه التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الاستجابة

مع مقدار الانحراف المعياري ومستوى استجابة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات بعد 'الانهاك العاطفي'

بالإضافة إلى التقييم الكلي للمحور بأكمله، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (38) في أعلى استجابة

بمتوسط حسابي بلغ 4.95 وانحراف معياري 1.557 حيث جاء مستوى الاستجابة مرتفعاً، تليها الفقرة

المتعلقة بالسؤال (34) بمتوسط حسابي قدره 4.90 وانحراف معياري بلغ 1.105، وجاء مستوى الاستجابة

مرتفعاً، بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة المتعلقة بالسؤال (45) بمتوسط حسابي قدره 3.36

وانحراف معياري قدره 1.756، حيث كان مستوى الاستجابة متوسطا، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (40) بمتوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدره 1.757، حيث كان مستوى الاستجابة متوسطا؛ وتبعاً لمجموع استجابات أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.04 وانحراف معياري بلغ 1.115، حيث كانت مستوى الاستجابة الكلي للمحور متوسطا.

ب. اللإنسانية في التعامل:

جدول رقم (23) يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور اللإنسانية في التعامل.

رقم السؤال	الأسئلة	1	2	3	4	5	6	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	
36	أشعر بأنني أتعامل مع المواطنين على أنهم أشياء وليسوا بشرا.	التكرار	74	59	63	8	37	32	2.89	1.311	متوسط
		%	27.1	21.6	23.1	2.9	13.6	11.7			
41	أصبحت أكثر قسوة مع الناس منذ بدأت عملي.	التكرار	91	63	69	8	17	25	2.53	1.567	منخفض
		%	33.3	23.1	25.3	2.9	6.2	9.2			
42	أشعر أن لعملي أثرا بالغا في قسوة عواطفني.	التكرار	91	34	45	25	26	52	3.06	1.012	متوسط
		%	33.3	12.5	16.5	9.2	9.5	19			
46	حقيقة لا أهتم بما يحدث مع المواطنين من مشاكل.	التكرار	31	39	25	47	59	72	4.03	1.403	متوسط
		%	11.5	14.2	9.1	17.2	21.6	26.4			
53	يوجه لي المواطنون اللوم فيما يخص مشكلاتهم.	التكرار	66	47	52	17	34	57	3.28	1.325	متوسط
		%	24.2	17.2	19	6.2	12.5	20.9			
التقييم الكلي لمحور اللإنسانية في التعامل											
متوسط								3.16	0.982	متوسط	

يتبين من خلال مخرجات الجدول رقم (23) أعلاه التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الاستجابة

مع مقدار الانحراف المعياري ومستوى استجابة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات بعد 'اللإنسانية في التعامل'، بالإضافة إلى التقييم الكلي للمحور بأكمله، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (46) في أعلى استجابة بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري 1.403 حيث جاء مستوى الاستجابة متوسطا، تليها

الفقرة المتعلقة بالسؤال (53) بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري بلغ 1.325، وجاء مستوى الاستجابة متوسطا، تليها الفقرة المتعلقة بالسؤال (42) بمتوسط حسابي قدره 3.06 وانحراف معياري بلغ 1.012 وكان مستوى الاستجابة متوسطا، بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة المتعلقة بالسؤال (36) بمتوسط حسابي قدره 2.89 وانحراف معياري قدره 1.311، حيث كان مستوى الاستجابة متوسطا، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (41) بمتوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري قدره 1.567، حيث كان مستوى الاستجابة منخفضا؛ وتبعاً لمجموع استجابات أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.16 وانحراف معياري بلغ 0.982، حيث كانت مستوى الاستجابة الكلي للمحور متوسطا.

ج. ضعف تقدير الإنجاز الشخصي:

جدول رقم (24) يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات محور ضعف تقدير الإنجاز الشخصي.

رقم السؤال	الأسئلة	1	2	3	4	5	6	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
36	أنفهم مشاعر المواطنين نحو كثير من الأمور بسهولة.	31	16	5	21	83	117	4.68	1.684	مرتفع
	%	11.4	5.9	1.8	7.7	30.4	42.8			
39	أحتوي مشكلات المواطنين بمنتهى الفعالية.	12	25	141	40	25	30	3.48	1.567	متوسط
	%	4.4	9.2	51.5	14.7	9.2	11			
41	أرى أن لي تأثيرا إيجابيا في الآخرين بسبب عملي.	34	25	39	30	49	96	4.18	1.287	متوسط
	%	12.5	9.2	14.3	11	17.8	35.2			
44	أشعر بالحيوية والنشاط.	83	47	35	49	39	20	2.90	1.086	متوسط
	%	30.4	17.2	12.8	17.9	14.3	7.3			
49	أملك القدرة على تهيئة الأجواء المريحة والسهلة مع المواطنين.	25	30	105	46	46	21	3.44	1.410	متوسط
	%	9.2	11	7.7	16.8	16.8	38.5			
50	أشعر بالاطمئنان عندما أعمل بالقرب من الآخرين.	34	50	46	31	59	53	3.70	1.566	متوسط
	%	12.5	18.3	16.8	11.4	21.6	19.4			
51	أعتقد أنني استطعت تحقيق أشياء مهمة في عملي.	66	4	33	21	45	104	4.05	1.014	متوسط
	%	24.1	1.5	12.1	7.7	16.5	38.1			
53	أتعامل بهدوء مع المشاكل الانفعالية والعاطفية أثناء ممارستي للمهنة.	45	34	34	24	41	95	3.98	1.602	متوسط
	%	16.5	12.5	12.5	8.8	15	34.7			
التقييم الكلي لمحور ضعف تقدير الإنجاز الشخصي										
								3.80	1.026	متوسط

يظهر لنا من مخرجات الجدول رقم (24) أعلاه التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الاستجابة مع مقدار الانحراف المعياري ومستوى استجابة أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات بعد 'ضعف تقدير الإنجاز الشخصي'، بالإضافة إلى التقييم الكلي للمحور بأكمله، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (36) في أعلى استجابة بمتوسط حسابي بلغ 4.68 وانحراف معياري 1.684 حيث جاء مستوى الاستجابة مرتفعاً، تليها الفقرة المتعلقة بالسؤال (41) بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري بلغ 1.287، وجاء مستوى الاستجابة متوسطاً، بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة المتعلقة بالسؤال (49) بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري قدره 1.410، حيث كان مستوى الاستجابة متوسطاً، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بالسؤال (44) بمتوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري قدره 1.086 حيث كان مستوى الاستجابة متوسطاً؛ وتبعاً لمجموع استجابات أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.80 وانحراف معياري بلغ 1.026، حيث كانت مستوى الاستجابة الكلي للمحور متوسطاً.

د. تقييم المتغير التابع ككل:

جدول رقم (25) يبين تحليل استجابات أفراد العينة حول فقرات متغير الاحتراق الوظيفي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	المستوى
01	الانهك العاطفي	4.36	مرتفع
02	اللاإنسانية في التعامل	3.16	متوسط
03	ضعف تقدير الإنجاز الشخصي	3.80	متوسط
	المتغير التابع "الاحتراق الوظيفي"	3.77	متوسط

جدول (26) يمثل ميزان ترجيح أوزان متوسطات مقياس ماسلاك.

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستوى
1	1 - 1.82	0.83	منخفض
2	1.83 - 2.66	0.83	
3	2.67 - 3.50	0.83	متوسط
4	3.51 - 4.34	0.83	
5	4.35 - 5.18	0.83	مرتفع
6	5.19 - 6	0.82	

II. اختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لقوة اتخاذ القرار مع الاحتراق الوظيفي للعامل في المؤسسة

الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

إن التأكد الإمبريقي من صلاحية الفرضية الجزئية أعلاه يفرض علينا أن نخضع النتائج المحصل عليها من الميدان إلى أدوات التحليل الإحصائي للوصول إلى القدرة على التحليل السوسولوجي للنتائج وهي الغاية التي يرومها كل بحث سوسولوجي ميداني، ولإعطاء التحاليل درجة عالية من القبول والمصادقية وبالتالي القدرة على التعميم، سوف يلجأ الباحث إلى تجزئة الفرضية الجزئية إلى فرضيات ثانوية، وذلك بناء على أبعاد مفهوم الاحتراق الوظيفي باعتباره متغيرا تابعا، وبناء عليه يتفرع عن هذه الفرضية الجزئية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة دالة إحصائية ما بين قوة اتخاذ القرار وبين الإنهاك العاطفي للعمال في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

- توجد علاقة دالة إحصائية ما بين قوة اتخاذ القرار وبين اللإنسانية في التعامل لدى عمال المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

- توجد علاقة دالة إحصائية ما بين قوة اتخاذ القرار وبين ضعف تقدير الإنجاز لدى عمال المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

أ- العلاقة ما بين قوة اتخاذ القرار وبين الإنهاك العاطفي:

تكشف العلاقة بين المتغيرات الفرعية عن شبكة من التفاعلات المتبادلة يمكن الكشف عنها وتصنيفها، ومن ثم ترتيبها من حيث الأولوية والتأثير؛ وللوصول إلى حقيقة هذه العلاقات سوف يخضع الباحث النتائج إلى جملة من المعالجات الإحصائية المناسبة.

العلاقة بين المتغيرات المستهدفة هي علاقة خطية، متوزعة توزيعا طبيعيا، وبالتالي فهي توفر

الشروط المطلوبة لتطبيق الاختبارات الإحصائية، حيث يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار جودة التوفيق

(اختبار الاستقلالية)، لاختبار احتمال وجود العلاقة من عدمها بين المتغيرين.

وقبل الحساب نضع الفرضيتين التاليتين:

- (H_0): لا توجد علاقة بين المتغيرين.

- (H_1): توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول (27) يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية لقوة اتخاذ القرار والانهاك العاطفي.

الدالة المعنوية	الانهاك العاطفي			البعد المستهدف
	مستوى الدالة	درجة الحرية	χ^2	
دال معنويا	0.000	4	66.000	اتخاذ القرار

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة χ^2 بلغت 66.000 بدرجة حرية 4، حيث كان مستوى الدلالة

أقل من 0.05، وبالتالي فهو دال معنويا، وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود

العلاقة، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة بين كل من قوة اتخاذ القرار والانهاك العاطفي.

ولكن التأكد من مجرد معرفة وجود العلاقة من عدمه لا يفيد كثيرا في معرفة قوة واتجاه العلاقة

بحيث يكون للتحليل السوسولوجي العمق والحقيقة اللازمان للصدقية والقابلية للتعميم، وبالتالي قام الباحث

بإجراء اختبار معامل الارتباط لبيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (28) يمثل معامل الارتباط لبيرسون بين المتغيرين.

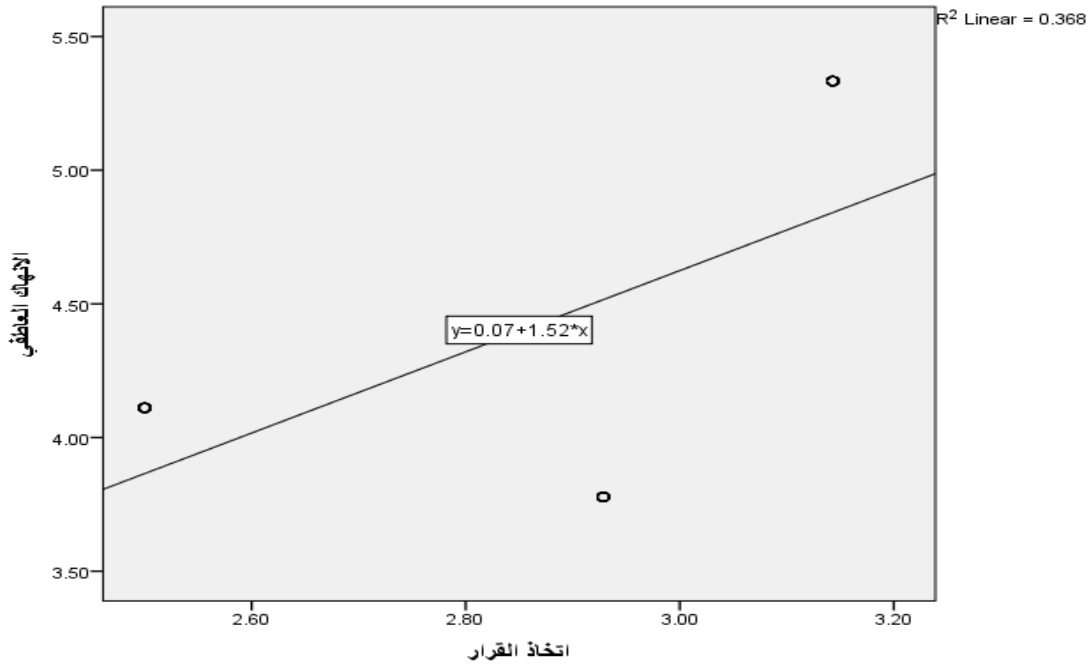
المستوى	الانهاك العاطفي		البعد المستهدف
	مستوى الدالة	معامل الارتباط لبيرسون	
متوسط موجب	0.000	0.607	اتخاذ القرار

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون قد بلغت 0.607 عند مستوى

دلالة 0.000 وبالتالي فهو دال معنويا عند 0.05، والقراءة تشير إلى قوة واتجاه العلاقة، حيث كان الارتباط

موجبا متوسطا.

شكل (10) يظهر العلاقة الخطية ما بين قوة اتخاذ القرار والانهاك العاطفي



يظهر من خلال هذا الشكل الذي يظهر العلاقة الخطية ما بين المتغيرين، قيمة التأثير، حيث

تفسر قوة اتخاذ القرار حوالي 37% من العلاقة مع الإنهاك العاطفي.

فالقراءة التي نخرج بها من هذه المعطيات الميدانية أن هناك ارتباطا طرديا ما بين اتخاذ القرار

كقوة تنظيمية تحتكرها الإدارة من وجهة نظر العمال، وبين الانهاك العاطفي كبعد مكون للاحتراق الوظيفي

وكلما زاد احتكار قوة اتخاذ القرار من طرف الإدارة كلما زاد معه بشكل متواز مستوى الانهاك العاطفي.

وفي هذا دلالة على النمط السلطوي الأوتوقراطي، حيث أظهرت دراسة "محمد بن منيع" أنه "لا

توجد فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات التنظيمية باستثناء نمط القيادة"¹، فالإنهاك العاطفي يستمد قوته

ويتغذى جزئيا من الانحرافات والخلل والأثانية في استغلال وتنفيذ آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهي

العملية التي تحتكرها الإدارة، وهو ما يتفق مع دراسة منى علي زبيدة التي ذهبت إلى أن "القوة الهيكلية

وقوة الخبرة كبعدين مشكلين لمفهوم القوة التنظيمية" هما القوتان الرئيسيتان المؤثرتان على التخطيط واتخاذ

القرارات الاستراتيجية"²، وبالتالي لا يجد الأفراد من خيار أمامهم سوى اللجوء إلى تبني استراتيجيات لمواجهة

1 - انظر الدراسة التاسعة من الدراسات السابقة.

2 - انظر الدراسة الثامنة من الدراسات السابقة.

الضغط الناتج عن التنفيذ الاجباري للقرارات التي لم يتخذوها ولم يشاركوا في صنعها.

هذه الاستراتيجيات لها كلفتها على العمال والموظفين، تظهر جزئيا في صورة الانهالك العاطفي والذي قد يتجلى في تفاعلات وظيفية مع البيئة التنظيمية كما أظهرت الدراسات التي سوف يشار إليها عند مناقشة هذه الفرضية الجزئية.

ب- العلاقة ما بين قوة اتخاذ القرار وبين اللإنسانية في التعامل:

كما أسلفنا في الجزء السابق، فإن الباحث سوف يقوم بنفس الإجراءات المنهجية الإحصائية في اختبار وجود العلاقة وقوتها واتجاهها.

يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار الاستقلالية بين المتغيرات، لاختبار احتمال وجود العلاقة من عدمها بين المتغيرين.

وقبل الحساب نضع الفرضيتين التاليتين:

- (H_0): لا توجد علاقة بين قوة اتخاذ القرار واللإنسانية في التعامل.

- (H_1): توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول (29) يمثل قيمة معمل اختبار الاستقلالية لقوة اتخاذ القرار واللإنسانية في التعامل.

الدالة المعنوية	اللإنسانية في التعامل			البعد المستهدف
	مستوى الدالة	درجة الحرية	كا ²	
دال معنويا	0.000	4	66.000	اتخاذ القرار

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كا² بلغت 66.000 بدرجة حرية 4، حيث كان مستوى الدالة

أقل من 0.05، وبالتالي فهو دال معنويا، وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة بين المتغيرين.

ولكن التأكد من مجرد معرفة وجود العلاقة من عدمه لا يفيد كثيرا في معرفة قوة واتجاه العلاقة

بحيث يكون للتحليل السوسولوجي العمق والحقيقة اللازمان للصدق والقابلية للتعميم، وبالتالي قام الباحث

بإجراء اختبار معامل الارتباط لبيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (30) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.

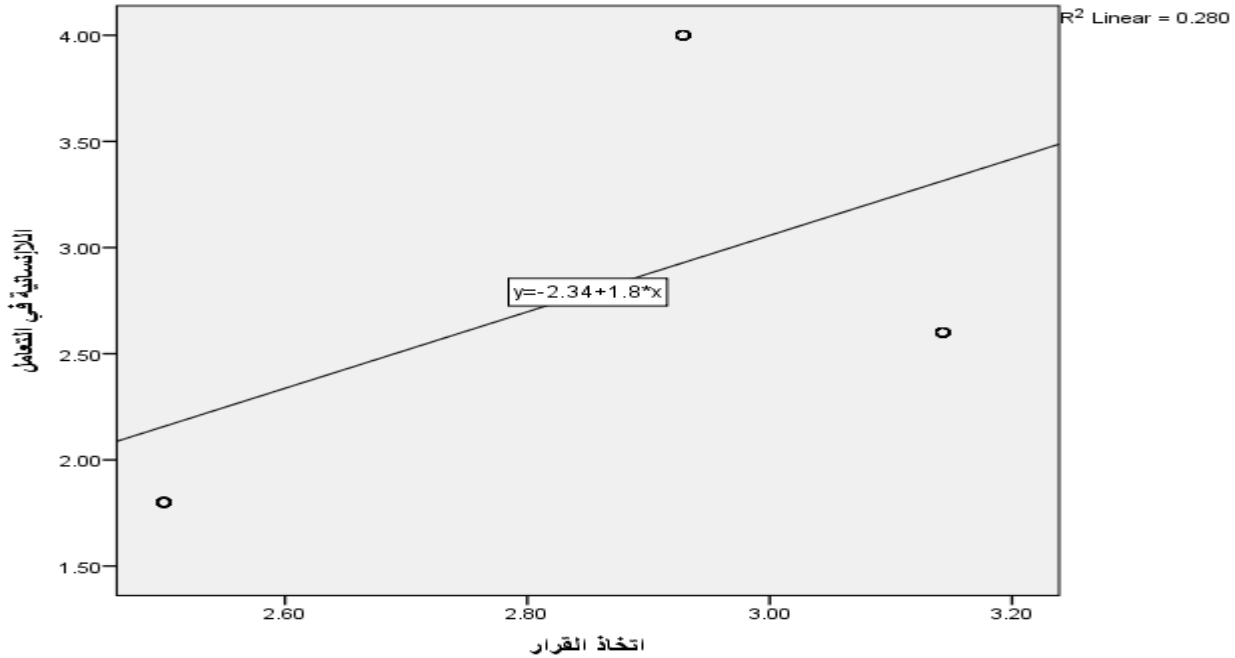
المستوى	اللائسانية في التعامل		البعد المستهدف
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
متوسط موجب	0.002	0.529	اتخاذ القرار

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.529 عند مستوى

دلالة 0.002 وبالتالي فهو دال معنويا عند 0.05، والقراءة تشير إلى قوة واتجاه العلاقة، حيث كان الارتباط

موجبا متوسطا.

شكل (11) يظهر العلاقة الخطية ما بين قوة اتخاذ القرار واللائسانية في التعامل



يظهر من خلال هذا الشكل الذي يظهر العلاقة الخطية ما بين المتغيرين، قيمة التأثير، حيث

تفسر قوة اتخاذ القرار حوالي 28% من العلاقة مع اللائسانية في التعامل، نسبة إلى باقي أبعاد الاحتراق

الوظيفي، والقراءة التي نخرج بها من هذه المعطيات الميدانية أن هناك ارتباطا طرديا ما بين اتخاذ القرار

كقوة تنظيمية تحتكرها الإدارة من وجهة نظر العمال، وبين اللائسانية في التعامل كبعد مكون للاحتراق

الوظيفي، حيث إنه كلما زاد احتكار قوة اتخاذ القرار من طرف الإدارة كلما زاد معه بشكل متواز، وبشكل

متوسط مستوى اللائسانية في التعامل.

ج- العلاقة ما بين قوة اتخاذ القرار وبين الشعور بتدني الإنجاز الشخصي:

تعطينا الاختبارات الإحصائية خيارات متعددة لمعالجة البيانات الميدانية، وكما أسلفنا في الجزء السابق، فإن الباحث سوف يقوم بنفس الإجراءات المنهجية الإحصائية لاختبار وجود العلاقة وقوتها واتجاهها. يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار الاستقلالية بين المتغيرات، لاختبار احتمال وجود العلاقة من عدمها بين المتغيرين.

وقبل الحساب نضع الفرضيتين التاليتين:

- (H_0): لا توجد علاقة بين قوة اتخاذ القرار وبين الشعور بتدني الإنجاز الشخصي.

- (H_1): توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول (31) يمثل قيمة معمل اختبار الاستقلالية لقوة اتخاذ القرار واللاإنسانية في التعامل.

الدلالة المعنوية	تدني الإنجاز الشخصي			البعد المستهدف
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	
دال معنويا	0.000	4	66.000	اتخاذ القرار

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كا² بلغت 66.000 بدرجة حرية 4، حيث كان مستوى الدلالة

أقل من 0.05، وبالتالي فهو دال معنويا، وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة بين المتغيرين.

ولكي يكون للتحليل السوسولوجي العمق والحقيقة اللازمان للصدقية والقابلية للتعميم قام الباحث

بإجراء اختبار معامل الارتباط لبيرسون، لأن مجرد معرفة وجود العلاقة من عدمه لا يفيد كثيرا في معرفة قوة واتجاه العلاقة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

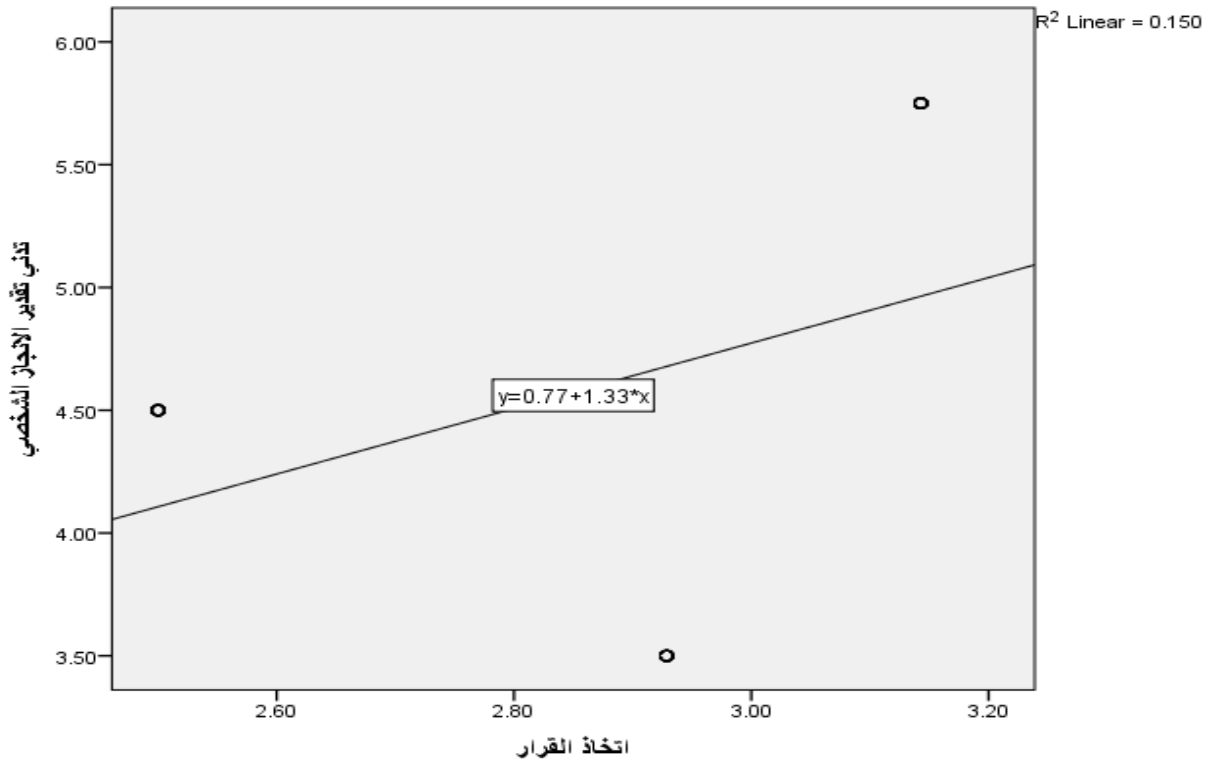
جدول رقم (32) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.

المستوى	تدني الإنجاز الشخصي		البعد المستهدف
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
منخفض موجب	0.026	0.387	اتخاذ القرار

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.387 عند مستوى دلالة 0.026 وبالتالي فهو دال معنويا عند 0.05، والقراءة تشير إلى قوة واتجاه العلاقة، حيث كان الارتباط موجبا منخفضا.

هذا الانخفاض يمكن قراءته من خلال الرسم البياني التالي:

شكل (12) يظهر العلاقة الخطية ما بين قوة اتخاذ القرار وتدني تقدير الإنجاز الشخصي



حيث يتبين من خلال هذا الشكل الذي يظهر العلاقة الخطية ما بين المتغيرين، قيمة التأثير حيث تفسر قوة اتخاذ القرار حوالي 15% فقط من العلاقة مع تدني تقدير الإنجاز الشخصي، نسبة إلى باقي أبعاد الاحتراق الوظيفي.

فالقراءة التي نخرج بها من هذه المعطيات الميدانية أن هناك ارتباطا طرديا ما بين اتخاذ القرار كقوة تنظيمية تحتكرها الإدارة من وجهة نظر العمال، وبين تدني تقدير الإنجاز الشخصي كبعد مكون للاحتراق الوظيفي، ولكنه ارتباط ضعيف لا يعطي دلالة تحليلية عميقة في جانب المعطى السوسولوجي للظاهرة، حيث إنه كلما زاد احتكار قوة اتخاذ القرار من طرف الإدارة كلما زاد معه بشكل متواز، ولكن بشكل

ضعيف مستوى تدني تقدير الإنجاز الشخصي.

د- التحقق من صحة الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال المناقشة البحثية السابقة للفرضيات الجزئية المتفرعة عن الفرضية الجزئية الأولى، تبين لنا أن جميع هذه الفرضيات الفرعية قد تحققت، وبالتالي فإن تحققها في الأجزاء يستلزم تحققها في المجموع. ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات يظهر لنا أن نسب مساهمة الأبعاد المختلفة للاحتراق الوظيفي غير متساوية، حيث تظهر النتائج تفاوتاً في التأثير ما بين مختلف الأبعاد.

الجدول التالي يحتوي على نسب مساهمة كل بعد في التأثير، وهي عبارة عن تجميع لقيمة (R^2)

الواردة في المطالب أعلاه:

جدول (33) يظهر مختلف قيم (R^2) للعلاقة الخطية ما بين قوة اتخاذ القرار وكل من الإنهاك العاطفي واللاإنسانية في التعامل وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.

قيمة (R^2)			البعد المستهدف
تدني تقدير الانجاز	اللاإنسانية في التعامل	الإنهاك العاطفي	
0.150	0.280	0.368	اتخاذ القرار

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن البعد المتمثل في الإنهاك العاطفي هو الأكثر تأثيراً بقوة اتخاذ

القرار، حيث فسر 37% من العلاقة.

إن نمط استجابات الباحثين يشير بشكل واضح إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسة يميل إلى تحقيق نمط قيادي ديكتاتوري، والذي يتميز من بين ما يتميز به بمركزية اتخاذ القرارات وصنعها، وبالتالي فالعمال لا يمثلون إلا قوة التنفيذ وحسب، فهذه الروح القيادية التنظيمية الكلاسيكية التي توصف بالتاليورية، والتي تستند على مبادئ فايول في الإدارة، تخلق نوعاً من الاغتراب التنظيمي، باعتبار أن العمال مجبرون على تنفيذ قرارات لم يشاركوا في صنعها، وهو ما يخلق مناخاً تنظيمياً مساعداً على تنمية ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وهو ما يتفق مع دراسة ميهوبي فوزي التي أكدت وجود "علاقة دالة إحصائياً

بين المناخ التنظيمي والاحترق¹، وهو ما يعتبر كلفة يدفعها العمال والموظفون في الجانب النفسي لهؤلاء، بشكل يؤثر سلبا حتى في بيئة العمل، وفي العلاقات التنظيمية البينية داخل المؤسسة كما سبق ذكره.

وهذا الواقع تم تأكيده من خلال إجابات أحد رؤساء المصالح بلدية بوسعادة على أسئلة المقابلة الحرة والذي أقر أن القرارات الفوقية وخاصة من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو من الأمين العام للبلدية تنفذ دون مناقشة، ولا يملك العمال أي قدر من المشاركة في اتخاذ هذه القرارات.

وفي الحقيقة فإن هذه النتائج تمت الإشارة لها في دراسة تازيا هيلتون، حيث ذهبت إلى أن أسنة العلاقات والتدخل العلاجي التنظيمي المناسب يسهم في خفض مستوى الإنهاك حيث ظهر " انخفاض ملحوظ في مستوى الإرهاق عن مرحلة ما قبل التدخل"²، وكذلك ذهبت دراسة ناتالي فريمونت إلى أن المفروض أن "خط صنع القرار، أي السيطرة على العمل، هو مفهوم مرتبط بإدارة العمل من قبل المنظمات بدلا من الإدارة الاستبدادية"³، حيث أنه "كلما زاد عبء العمل وقلت مساحة المناورة في اتخاذ القرارات عند العمال، كلما زادت معاناتهم من الاحتراق الوظيفي"⁴.

إن الإنهاك العاطفي وإن كان هو البعد المؤثر الأول، ولكنه ليس الوحيد، حيث نجد أن بعد اللإنسانية في التعامل يفسر 28% من العلاقة، وهي نسبة مؤثرة، وقد أشارت بعض الدراسات الأجنبية حول الاحتراق الوظيفي إلى وجود هذا الترابط بين كل من الإنهاك العاطفي واللإنسانية في التعامل حيث تظهر دراسة أماني بسام الجمل أنه تبين "وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وبين الاحتراق الوظيفي على البعدين: الإجهاد الانفعالي (الإنهاك العاطفي)، وتبلد المشاعر، بينما لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية على بعد الإنجاز الشخصي"⁵.

إن الضغط التنظيمي الممثل في الامتثال القسري لقرارات غير الملائمة من وجهة نظر العمال

1 - انظر الدراسة الرابعة عشرة من الدراسات السابقة.

2 - انظر الدراسة الثانية من الدراسات السابقة.

3 - انظر الدراسة الثالثة من الدراسات السابقة.

4 - المرجع نفسه.

5 - انظر الدراسة العاشرة من الدراسات السابقة.

يدفع العمال إلى الانسحاب من العلاقة الشخصية مع الأفراد، سواء كانوا زملاء في العمل أو مستفيدين من الخدمة، كآلية دفاعية اجتماعية لتخفيف عدم التلاؤم الأخلاقي من وجهة نظرهم في التوفيق ما بين المهام الوظيفية المنوطة بهم وما بين العلاقات الاجتماعية التي تشبع جوانب من حاجاتهم، وهذا ما وقفت عليه ميدانيا دراسة إبراهيم عباس أبو ريا حيث ذهبت إلى أنه "وفي مستوى البنية التنظيمية الخاصة، يظهر بوضوح تأثير الخصوصيات الثقافية المتجذرة، إضافة إلى خصوصيات النسق المجتمعاتي الاقتصادي ذات المنطلقات التaylorية الميشلزنية"¹، وكذلك دراسة خالد ذيب حسين أبو زيد التي خلصت إلى وجود "تأثير دال إحصائيا للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين"².

هذا ما يدفعنا إلى الثقة في التحليل السوسولوجي لنتائج هذه الجزئية، والذي هيكل تأثرا منحرفا لدى الفئات المسيرة بالمنطلقات الكلاسيكية في الإدارة، خاصة منها المنظور التaylorي والفايولي، ليس في الإطار الذي يتميز بتوجيه الإشراف فيه نحو العمل وليس نحو الأفراد، وفي إلغاء متعمد لقيمة الإنسان، والتركيز على كمية العمل المنجز فقط، بل نحو شخصنة علاقات العمل بحيث توجه نحو خدمة هيمنة العُصب، فلا يعدو العمال أن يكونوا فئات مستغلة لتعزيز الهيمنة، وهذا ما يمكن ملاحظته في الميدان من حيث ظروف العمل وبيئة العمل المادية ممثلة في التجهيزات والوسائل المُسخَّرة، حيث لاحظ الباحث اهتراءً في التجهيزات المكتبية، وضيقا في المكاتب، وازدحاما في أماكن العمل، سواء في المكاتب الخلفية حيث يصل تعداد طاولات المكاتب أحيانا إلى أربعة في غرفة لا تتجاوز مساحتها 12م² مع التجهيزات والخزائن وغير ذلك³، أو في الأماكن العامة لاستقبال المواطنين، والتي تتميز بالفوضى وسوء العناية وقلة الكراسي وعدم وضوح مهام الشبابيك بكل دقة⁴ وغير ذلك من النقائص التي تثير توترا لدى المواطنين، وتؤثر حتى على النواحي الأمنية داخل سياق الإدارة.

إن هذا التوجه للانسانى للإدارة في هذا المؤشر، قد عزز آليات الاحتراق الوظيفي لدى العمال،

1 - انظر الدراسة الحادية عشرة من الدراسات السابقة.

2 - انظر الدراسة السابعة من الدراسات السابقة.

3 - ملاحظة ميدانية أثناء الزيارة لمكتب مصلحة المستخدمين بمقر بلدية بوسعادة، يوم: 2018/08/20، على الساعة: 11.30.

4 - ملاحظة ميدانية مقر بلدية الخبابة، 2018/05/12، 15.20.

وهو ذات ما توصلت إليه دراسة أماني بسام الجمل التي خلصت إلى "وجود علاقة طردية بين درجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وكل من ضغط العمل، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساندة الاجتماعية"¹، وإن كان التأثير متفاوتا من مؤشر إلى مؤشر، وذلك راجع إلى العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي يفترض وجودها، والتي تحدث تأثيرا إيجابيا في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحكم برابط أخلاقي معين عند حد أدنى تفاعل علاقات القوة التنظيمية داخل هذه المنظمة*، وقد أشارت دراسة كاشرين فيرارو "إلى أن المشاركين لديهم خبرة إيجابية في التدخل، وشعر المشاركون بزيادة في مستوى الاتصال والدعم من زملاء العمل وزيادة المعرفة حول كيفية الرعاية الفعالة للمقيمين الذين يعانون من السلوكيات الصعبة"².

لقد عمقت المعطيات البحثية ضمن محدداتها المنهجية الفهم للواقع الإمبريقي في كشف العلاقات المتفاعلة بين مختلف الفئات داخل الحيز التنظيمي الميداني، حيث لم ترسخ معالم واضحة لتنمية شخصية الفئات الفاعلة المنفذة داخل البنية التنظيمية، لعدم فعالية آليات تدعيم روافد القوة التنظيمية، مثل قوة اتخاذ القرار، والتي تماهت في ظل طغيان قوة السلطة الرسمية، فالمؤسسة المدروسة لم تسمح في ضوء ممارساتها القهرية بمواكبة التغييرات الهيكلية الجديدة التي تقوم على قناعة مستندتها "التنظيم، الابتكار، وروح الجماعة" كدلالات تنظيمية لعقلنة وترشيد استخدام مصادر القوة التنظيمية، وكاستراتيجية صناعية تثنى دور الفئات الفاعلة المنفذة كرقم أساس في العملية التنظيمية، بل عمدت إلى تحييد الآليات الفعالة للتنظيم الإداري الرشيد، وهو ما توافق مع دراسة اسمهان بلوم التي ذهبت إلى أن "النسق السلطوي لا يتسق مع مبادئ ومتطلبات المؤسسة المستقلة التي تسمح بتطوير وتعديل خصائص البنية التنظيمية وفق المعايير الموضوعية والعقلانية والفعالية"³، وكذلك مع دراسة رضا قجة التي خلصت إلى "أن العوامل التنظيمية في ظل الذهنية

1 - انظر الدراسة العاشرة من الدراسات السابقة.

* - بحسب تصريح أحد رؤساء المصالح فإنه توجد قاعدة غير مكتوبة يتم التأكيد عليها دائما من طرف القدامى تقول بالدارجة: "في البيرسونال ما كانش سوسيال"، بمعنى أنه يجب تجنب العلاقات والقنوات غير الرسمية عند العمل في مصلحة المستخدمين، ولكن رغم ذلك فإن الرؤساء يميلون إلى قدر من اللارسمية في المعاملات في إطار احترام الإجراءات، وذلك قصد خلق جو من الرضا لدى الموظفين والعمال، وهو ما يصب -بحسب رأيه- في إطار العمل بروح القانون.

2 - انظر الدراسة الأولى من الدراسات السابقة.

3 - انظر الدراسة الثانية عشرة من الدراسات السابقة.

التسييرية الموروثة غير فعال"¹.

لقد أدت الوضعية الراهنة إلى إبعاد كل آليات المشاركة، وارتكزت على "منطق الجزرة والعصا"، مع ترجيح لكفة العصا كضامن للالتزام والقهر، وهو منطق لا يترك هامشا من الحرية، ويرسم الفاعل في دور المتلقي السلبي، بحيث يمكنها استغلاله والسيطرة عليه، ولا يهتما تطويره والاستثمار فيه، وهذا ما يدعمه السياق السوسيوثقافي للمنظمة، والذي يسيطر فيه نمط تسييري محرف عن الثقافة الفايولية.

فهذه التحليلات التي ارتبطت بفرضية العلاقة بين قوة اتخاذ القرار وبين الاحتراق الوظيفي للعمال، قد أظهرت ترجيحا جازما للعلاقة بين المتغيرين وإن لم تكن العلاقة بتلك القوة، وهو الارتباط الذي كان واضحا في دراسات أخرى ذات علاقة مما يعزز صدقيتها.

بالتالي وبناء على ما سبق، فإنه يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الأولى القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لقوة اتخاذ القرار مع الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة للعامل في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05)، قد تحققت.

2- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية ما بين الاتصال الرسمي وبين الاحتراق الوظيفي للعامل في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ويتفرع عن هذه الفرضية الجزئية، الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد هنالك علاقة دالة إحصائية ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين الإنهاك العاطفي للعامل في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ب- توجد هنالك علاقة دالة إحصائية ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين اللإنسانية في التعامل لدى العامل في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ج- توجد هنالك علاقة دالة إحصائية ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين ضعف تقدير الإنجاز لدى العامل في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

1 - انظر الدراسة الثالثة عشرة من الدراسات السابقة.

أ- العلاقة ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين الإنهاك العاطفي:

لا شك أن شبكة التفاعلات المتبادلة بين مختلف العناصر المتفاعلة اجتماعيا يمكن الكشف عنها وتصنيفها بالطرق الإحصائية، ومن ثم ترتيبها من حيث الأولوية والتأثير.

العلاقة بين المتغيرات المستهدفة هي علاقة خطية، متوزعة توزيعا طبيعيا، وبالتالي فهي توفر الشروط المطلوبة لتطبيق الاختبارات الإحصائية، حيث يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار جودة التوفيق (اختبار الاستقلالية)، لاختبار احتمال وجود العلاقة من عدمها بين المتغيرين.

وقبل الحساب نضع الفرضيتين التاليتين:

- (H_0): لا توجد علاقة بين قوة الاتصال الرسمي والانهاك العاطفي للعمال.

- (H_1): توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول (34) يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية لقوة الاتصال الرسمي والانهاك العاطفي.

الدالة المعنوية	الإنهاك العاطفي			البعد المستهدف
	مستوى الدالة	درجة الحرية	χ^2	
دال معنويا	0.000	4	66.000	الاتصال الرسمي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة χ^2 بلغت 66.000 بدرجة حرية 4، حيث كان مستوى الدلالة

أقل من 0.05، وبالتالي فهو دال معنويا، وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة بين المتغيرين.

قام الباحث بإجراء اختبار معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين كما

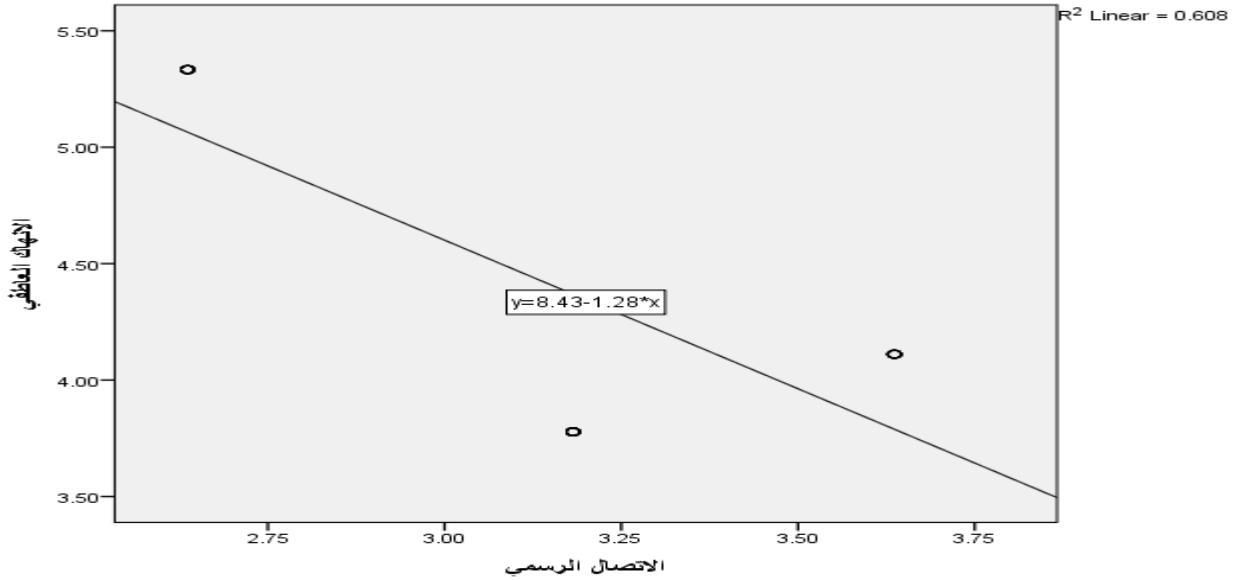
هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (35) يمثل معامل الارتباط لبيرسون بين المتغيرين.

المستوى	الإنهاك العاطفي		البعد المستهدف
	مستوى الدالة	معامل الارتباط لبيرسون	
قوي سالب	0.000	-0.780	الاتصال الرسمي

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت -0.780 عند مستوى دلالة 0.000 وبالتالي فهو دال معنويًا عند 0.05 ، والقراءة تشير إلى قوة واتجاه العلاقة، حيث كان الارتباط سالبًا قويًا.

شكل (13) يظهر العلاقة الخطية ما بين قوة الاتصال الرسمي والانهاك العاطفي



يظهر من خلال هذا الشكل الذي يبين العلاقة الخطية ما بين المتغيرين، قيمة التأثير، حيث تقسر قوة الاتصال الرسمي حوالي 61% من العلاقة مع الانهاك العاطفي.

فالقراءة التي نخرج بها من هذه المعطيات الميدانية أن هناك ارتباطًا عكسيًا قويًا ما بين الاتصال الرسمي كقوة تنظيمية تحتكرها الإدارة من وجهة نظر العمال، وبين الانهاك العاطفي كبعد مكون للاحتراق الوظيفي، حيث أنه كلما انخفضت كفاءة الاتصال الرسمي ما بين الإدارة وبين العمال، بحيث يحتكر من طرف الإدارة ولا يصب في المصلحة العامة للعمل والعمال، كلما زاد معه بشكل معاكس مستوى الانهاك العاطفي.

فالإنهاك العاطفي يستمد قوته ويتغذى جزئيًا من الانحرافات والخلل في استغلال قنوات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، وهي العملية التي توجهها الإدارة لصالحها، بجعل وظيفة الاتصال الرسمي وظيفية انتقائية تخدم الفئة التي تدين بالولاء الشخصي للأفراد في مراكز القيادة، وبالتالي يلجأ الأفراد إلى تبني استراتيجيات لمواجهة الضغط الناتج عن الانتقائية السلبية في استغلال قنوات الاتصال الرسمي.

هذه الاستراتيجيات لها كلفتها على العمال والموظفين، تظهر جزئياً في صورة الانهك العاطفي والذي قد يتجلى في تفاعلات وظيفية مع البيئة التنظيمية كما أظهرته الدراسات التي سوف يشير إليها الباحث عند مناقشة هذه الفرضية الجزئية قريبا.

ب- العلاقة ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين اللإنسانية في التعامل:

لا شك أن شبكة التفاعلات المتبادلة بين مختلف العناصر المتفاعلة اجتماعيا يمكن الكشف عنها وتصنيفها بالطرق الإحصائية، ومن ثم ترتيبها من حيث الأولوية والتأثير.

العلاقة بين المتغيرات المستهدفة هي علاقة خطية، متوزعة توزيعاً طبيعياً، وبالتالي فهي توفر الشروط المطلوبة لتطبيق الاختبارات الإحصائية، حيث يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار جودة التوفيق (اختبار الاستقلالية)، لاختبار احتمال وجود العلاقة من عدمها بين المتغيرين.

وقبل الحساب نضع الفرضيتين التاليتين:

- (H_0): لا توجد علاقة بين قوة الاتصال الرسمي واللإنسانية في التعامل عند العمال.

- (H_1): توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول (36) يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية لقوة الاتصال الرسمي واللإنسانية في التعامل.

الدالة المعنوية	اللإنسانية في التعامل			البعد المستهدف
	مستوى الدالة	درجة الحرية	كا ²	
دال معنويا	0.000	4	66.000	الاتصال الرسمي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كا² بلغت 66.000 بدرجة حرية 4، حيث كان مستوى الدلالة

أقل من 0.05، وبالتالي فهو دال معنويا، وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية

البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة بين المتغيرين.

إن مجرد معرفة وجود العلاقة من عدمه لا يعطينا دلالة على قوة واتجاه العلاقة، وهو الاجراء

الذي يساعد في إعطاء التحليل السوسولوجي العمق والحقيقة اللازمان للصدقية والقابلية للتعميم، لذلك قام

الباحث بإجراء اختبار معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في

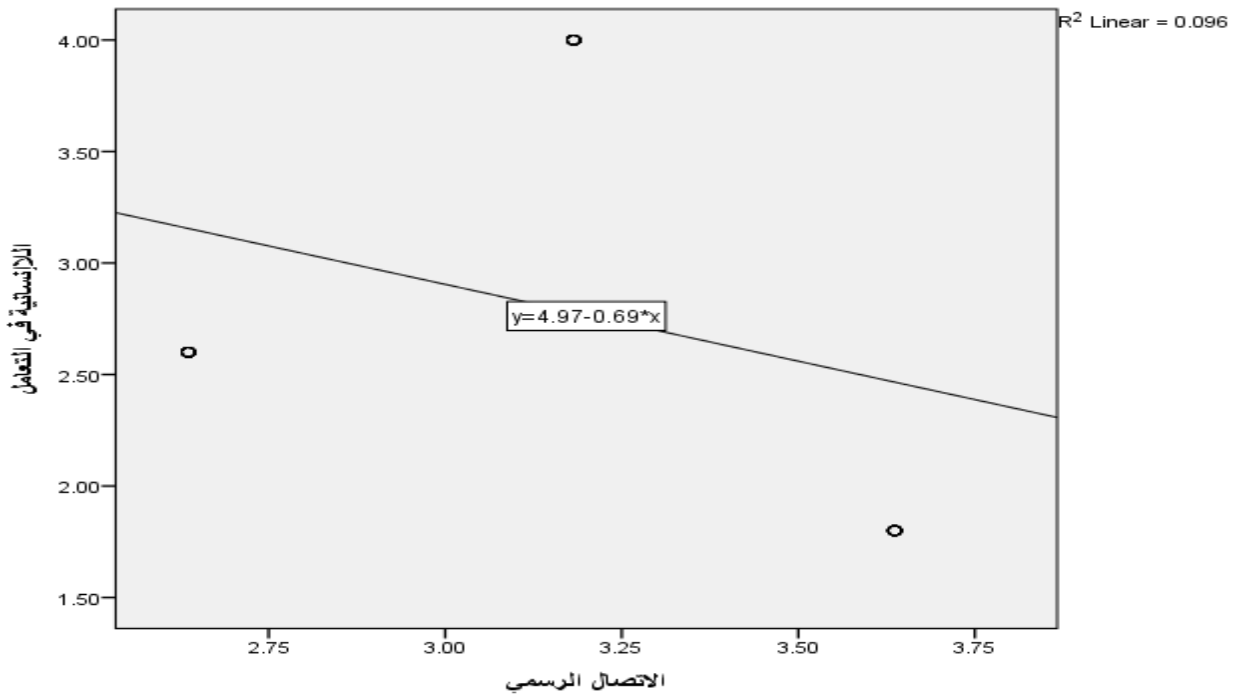
الجدول التالي:

جدول رقم (37) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.

المستوى	اللائسانية في التعامل		البعد المستهدف
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
ضعيف سالب	0.049	-0.310	الاتصال الرسمي

تعطينا القراءة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تحمل إشارة سالبة، تشير إلى الاتجاه المتعاكس للارتباط، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون للارتباط -0.310 عند مستوى دلالة 0.049 وبالتالي فهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، والقراءة تشير إلى قوة واتجاه العلاقة، حيث كان الارتباط سالباً ضعيفاً، أي أن التناسب بين المتغيرين عكسي بدرجة ضعيفة.

شكل (14) يظهر العلاقة الخطية ما بين قوة الاتصال الرسمي واللائسانية في التعامل



يظهر من خلال هذا الشكل الذي يبين العلاقة الخطية ما بين المتغيرين، قيمة التأثير، حيث أن

قوة الاتصال الرسمي لا تفسر سوى حوالي 9% من العلاقة مع اللإسانية في التعامل.

فالقراءة التي نخرج بها من هذه المعطيات الميدانية أن هناك ارتباطاً عكسياً ضعيفاً ما بين

الاتصال الرسمي كقوة تنظيمية تحتكرها الإدارة من وجهة نظر العمال، وبين اللإسانية في التعامل لدى

العمال كبعد مكون للاحتراق الوظيفي، حيث أنه كلما انخفضت كفاءة الاتصال الرسمي ما بين الإدارة وبين العمال، بحيث يحتكر من طرف الإدارة ولا يصب في مصلحة العمال، كلما زاد معه بشكل معاكس مستوى اللإنسانية في التعامل لدى هؤلاء.

فاللإنسانية في التعامل تزداد بازدياد الانحرافات والخلل في تسيير الوظائف الإدارية، هذه الأخيرة التي تتحول في ظل غياب الرشد التنظيمي إلى مصادر للقوة التنظيمية تغذي سيطرة مراكز معينة في الهيكل التنظيمي وتعزز احتكارها، فاستغلال قنوات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، هو عملية توجهها الإدارة لصالحها، بجعلها وظيفة انتقائية تخدم الفئة التي تدين بالولاء الشخصي للأفراد في مراكز القيادة، وبالتالي يلجأ الأفراد إلى تبني استراتيجيات لمواجهة الضغوط الناتجة عن هذه الانتقائية السلبية في استغلال قنوات الاتصال الرسمي.

هذه الاستراتيجيات لها تأثيرها على العمال والموظفين، يظهر جزئيا في صورة الانهاك العاطفي، والذي قد يتجلى في تفاعلات وظيفية مع البيئة التنظيمية كما بينا ذلك في المباحث السابقة.

ج- العلاقة ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين تدني تقدير الانجاز:

لا شك أن شبكة التفاعلات المتبادلة بين مختلف العناصر المتفاعلة اجتماعيا يمكن الكشف عنها وتصنيفها بالطرق الاحصائية، ومن ثم ترتيبها من حيث الأولوية والتأثير.

فالعلاقة بين المتغيرات المستهدفة هي علاقة خطية، متوزعة توزيعا طبيعيا، وبالتالي فهي توفر الشروط المطلوبة لتطبيق الاختبارات الإحصائية، حيث يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار جودة التوفيق (اختبار الاستقلالية)، لاختبار احتمال وجود العلاقة من عدمها بين المتغيرين.

وقبل الحساب نضع الفرضيتين التاليتين:

- (H_0): لا توجد علاقة بين قوة الاتصال الرسمي وبين تدني الانجاز عند العمال.

- (H_1): توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول (38) يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية ما بين قوة الاتصال الرسمي وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.

الدالة المعنوية	تدني تقدير الإنجاز الشخصي			البعد المستهدف
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	
دال معنويا	0.000	4	66.000	الاتصال الرسمي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كا² بلغت 66.000 بدرجة حرية 4، حيث كان مستوى الدلالة

أقل من 0.05، وبالتالي فهو دال معنويا، وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة بين المتغيرين.

ولمعرفة قوة واتجاه العلاقة نحتاج إلى إجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية، وهو الاجراء الذي يساعد في إعطاء التحليل السوسولوجي العمق والحقيقة اللازمان للصدقية والقابلية للتعميم، لذلك قام الباحث بإجراء اختبار معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

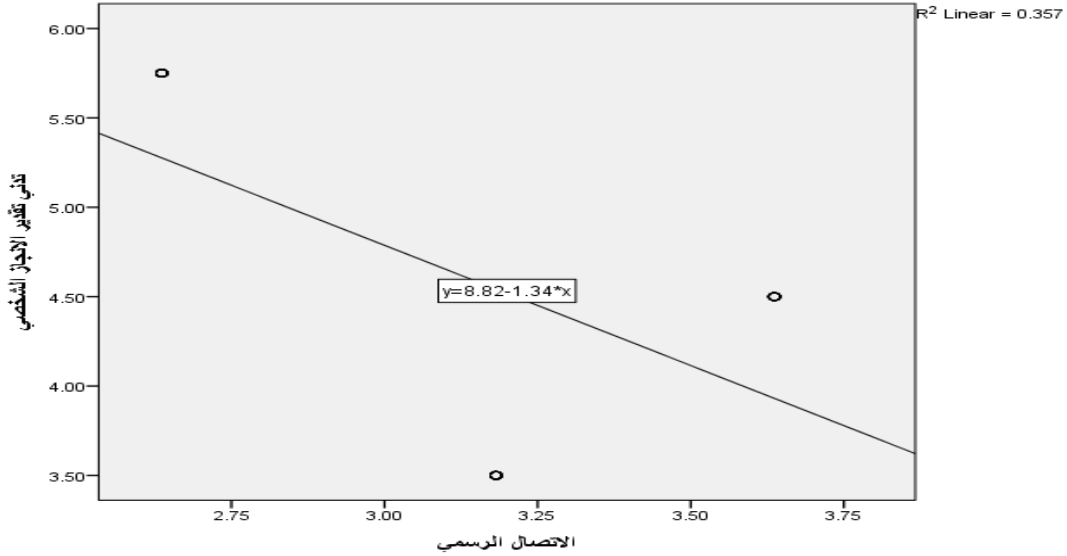
جدول رقم (39) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.

المستوى	تدني تقدير الإنجاز الشخصي		البعد المستهدف
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
ضعيف سالب	0.000	-0.597	الاتصال الرسمي

تعطينا القراءة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تحمل إشارة سالبة، تشير إلى

الاتجاه المتعاكس للارتباط، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون للارتباط -0.597 عند مستوى دلالة 0.000 وبالتالي فهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، والقراءة تشير إلى قوة واتجاه العلاقة، حيث كان الارتباط سالبا متوسطا، أي أن التناسب بين المتغيرين عكسي بدرجة متوسطة.

شكل (15) يظهر العلاقة الخطية ما بين قوة الاتصال الرسمي وتدني تقدير الإنجاز الشخصي



يظهر من خلال هذا الشكل الذي يبين العلاقة الخطية ما بين المتغيرين، قيمة التأثير، حيث إن

قوة الاتصال الرسمي تفسر حوالي 36% من العلاقة مع تدني تقدير الانجاز.

فالقراءة التي نخرج بها من هذه المعطيات أن هناك ارتباطا عكسيا متوسطا ما بين الاتصال

الرسمي كقوة تنظيمية تحتكرها الإدارة من وجهة نظر العمال، وبين تدني تقدير الانجاز لدى العمال كبعد

مكون للاحتراق الوظيفي، حيث إنه كلما انخفضت كفاءة الاتصال الرسمي ما بين الإدارة وبين العمال،

بحيث يحتكر من طرف الإدارة ولا يصب في مصلحة العمال، كلما زاد معه بشكل معاكس مستوى تدني

تقدير الإنجاز الشخصي لدى هؤلاء.

فتدني تقدير الإنجاز الشخصي يزداد بازدياد الانحرافات والخلل في تسيير وعقلنة ورشادة الوظائف

الإدارية، حيث تتحول في ظل غياب الرشد التنظيمي إلى مصادر للقوة التنظيمية تغذي سيطرة مراكز معينة

في الهيكل التنظيمي على تلك المصادر وتحتكرها، فاستغلال قنوات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، هو

عملية توجهها الإدارة لصالحها، بجعلها وظيفة انتقائية تخدم الفئة التي تدين بالولاء الشخصي للأفراد في

مراكز القيادة، وبالتالي ينعكس ذلك على الأفراد كنتيجة للضغوط الناتجة عن هذه الانتقائية السلبية في

استغلال قنوات الاتصال الرسمي.

هذه الضغوط لها تأثيرها على العمال والموظفين، يظهر جزئيا في صورة تدني تقدير الإنجاز

الشخصي، والذي قد يتجلى في تفاعلات وظيفية مع البيئة التنظيمية.

د- التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال المناقشة البحثية السابقة للفرضيات الجزئية المتفرعة عن الفرضية الجزئية الثانية، تبين لنا أن جميع هذه الفرضيات الفرعية قد تحققت بنسب مختلفة، وبالتالي فإن تحققها في الأجزاء يستلزم تحققها في المجموع.

والمعالجة الإحصائية للبيانات أظهرت تفاوتاً في نسب مساهمة الأبعاد المختلفة للاحتراق الوظيفي في العلاقة مع قوة الاتصال الرسمي كقوة تنظيمية.

الجدول التالي يحتوي على نسب مساهمة كل بعد في التأثير، وهي عبارة عن تجميع لقيم (R^2) الواردة في المطالب أعلاه:

جدول (40) يظهر مختلف قيم (R^2) للعلاقة الخطية ما بين قوة اتخاذ القرار وكل من الانهك العاطفي

واللإنسانية في التعامل وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.

قيمة (R^2)			البعد المستهدف
الإنسانية في التعامل	الانهك العاطفي	تدني تقدير الإنجاز	
0.098	0.610	0.357	الاتصال الرسمي

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن البعد المتمثل في الإنهك العاطفي هو الأكثر تأثيراً بقوة الاتصال الرسمي، حيث فسر حوالي 61% من العلاقة، يليه البعد المتمثل في تدني تقدير الإنجاز بنسبة 36%، وفي الأخير بعد اللإنسانية في التعامل، والذي لم يتجاوز نسبة 9.8%.

إن نمط استجابات المبحوثين يشير بشكل واضح-كما أشرنا في مبحث سابق- إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسة يميل إلى تحقيق نمط قيادي ديكتاتوري، وقد ذهبت دراسة إبراهيم عباس أبو ريا إلى أن "هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي... ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين"¹، كما يتفق ذلك مع دراسة أماني بسام الجمل التي أكدت "وجود علاقة طردية بين درجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده

1 - انظر الدراسة الحادية عشرة من الدراسات السابقة.

الثلاثة وكل من ضغط العمل، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساندة الاجتماعية¹، فهذا النمط يتميز من بين ما يتميز به بسيادة اتصال رسمي نازل في الغالب، وهو عكس ما خلصت إليه دراسة بونخلة فريد من أن "القادة يقومون بتقويض السلطة أحيانا للمرؤوسين، وبالتالي فسلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي"²، وإن كانت النتائج قد أشارت إلى وجود هامش من اللارسمية في الاتصال، حيث صرح أحد رؤساء مصلحة المستخدمين أن الموظفين يقومون ببناء نسيج علاقات غير رسمية داخل الإطار التنظيمي للمصلحة تسمح بانسيابية سير العمل، ولكن هذه العلاقات هشة مبنية على أساس الثقة المتبادلة مع الحرص على عدم المساس الصارخ باللوائح والأطر المنظمة³.

ولكنه هامش لا يصب إلا في صالح تنفيذ القرارات الصادرة عن الإدارة، وبالتالي فالعمال لا يمثلون إلا قوة التنفيذ وحسب، هذه الروح القيادية التنظيمية الكلاسيكية التaylorية، تغذي آليات الاحترق الوظيفي، وهو ما يرتب تبعات على العمال والموظفين، تظهر بوضوح في الجانب النفسي لهؤلاء، بشكل يؤثر سلبا حتى في بيئة العمل، وفي العلاقات التنظيمية البيئية داخل المؤسسة كما سبق ذكره.

إن الإنهاك العاطفي وإن كان هو البعد المتأثر الأول، ولكنه ليس الوحيد، حيث نجد أن بعد تدني تقدير الإنجاز الشخصي يفسر حوالي 36% من العلاقة، وهي نسبة مؤثرة، وهذا ما يتفق مع الدراسة الرابعة، حيث "أظهرت النتائج التأثير المعدل للعلاقة الجيدة بين المدراء والموظفين على العلاقة بين العمل الزائد والشعور بالإنجاز المهني"⁴.

لقد أثبتت المعطيات الكمية المستقاة من الواقع الإمبريقي وجود علاقة بين قوة الاتصال الرسمي، كمصدر رئيسي من مصادر القوة التنظيمية، وبين الاحترق الوظيفي للعاملين، وذلك في سياق ارتباطات علائقية، ذات دلالات تحليلية تؤكد الدور السلبي لقوة الاتصال الرسمي في صورته الواقعية في ميدان

1 - انظر الدراسة العاشرة من الدراسات السابقة.

2 - انظر الدراسة السادسة عشرة من الدراسات السابقة.

3 - مقابلة حرة مع رئيس مصلحة المستخدمين ببلدية بوسعادة.

4 - انظر الدراسة الرابعة من الدراسات السابقة.

الدراسة، الصورة غير العقلانية ولا الرشيدة*، في تعظيم شعور العمال بالاحترق الوظيفي، وترسيخه كثقافة تنظيمية تحكم المؤسسة الجزائرية، وهو ما يتفق مع دراسة **فائزة رويم** بأن "هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الاتصال الإداري وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العمال"¹.

وقد تبلورت هذه الفرضية بناء على ما أفضت إليه القراءة التحليلية للمؤشرات المعتمدة، حيث كرس التحليلات المتعلقة بالنتائج الكمية دلالة سوسيولوجية عن واقع الإدارة في المؤسسات الجزائرية، والتي لا تستند على الأطر الرسمية القانونية الرشيدة، وإنما تستند على الرغبات الشخصية للأفراد في مراكز القوة أعلى الهرم الوظيفي، والذين يستطيعون فرض إرادتهم على العمال، حتى ولو كان ذلك عبر التلاعب والالتفاف على القوانين، ويمكن لنا أن نعتقد في ضوء المعطيات التي استقينها من ميدان البحث، أن القوانين لا يمكنها أن تعطي الكثير للعمال، بسبب إمكانية الالتفاف عليها مما يحد من تأثيرها، ويفقدها القدرة الردعية للأفراد المتحكمين.

كما أظهرت تلك التحليلات العلاقة الجدلية ما بين القهر والتعسف الإداري من جهة، وبين الالتزام من طرف العمال من جهة أخرى، وهو الالتزام الذي يمكن أن يكون إغترابياً، أو هو التزام بقائي استمراري كما سمته بعض الدراسات، له أسبابه ودوافعه السوسيولوجية والنفسية، ويمكننا أن نكتشف هنا أن الاحترق الوظيفي يشكل آلية دفاعية يلجأ إليها العمال لمقاومة الواقع التنظيمي القهري، حيث أشارت بعض الدراسات ذات الصلة بالاحترق الوظيفي، خاصة التي أشرنا إليها في نموذج حفظ الموارد، أن الأفراد يقيمون ذاتياً الموارد التي يتمتعون بها، ويرتبونها حسب أهميتها بالنسبة لهم؛ وبالتالي فإن الاحترق الوظيفي يحدث نتيجة وجود تهديد يواجه هذه الموارد، هذا التهديد متعدد المصادر، فهو قد ينشأ من المتطلبات المرتبطة بعلاقات العمل في حد ذاتها، وقد ينشأ من الخوف من فقدان علاقة العمل، بمعنى فقدان الوظيفة والإحالة على البطالة، كما أنه قد ينشأ من عدم كفاية المردود أو العائد من وراء الالتزام بعلاقة العمل؛ وكما يقول هوبفول

* - صرح أحد الموظفين المسؤولين في إحدى البلديات، والذي طلب عدم الإفصاح عن أي معلومة تشير إليه أن "وظيفة الاتصال الرسمي ليست بريئة".

1 - انظر الدراسة الخامسة عشرة من الدراسات السابقة.

في كتابه "The Ecology Of Stress": "... إن الأفراد يشعرون بالقلق عندما يختبرون خسارة خاصة أو تهديدا بالخسارة في الموارد؛ ولمواجهة هذه الحالة فإنهم يقومون بتقليص خسائرهم في الموارد...¹.
 إن هذه التحليلات تعزز الطرح القائل بأن التوجه الإداري الكلاسيكي الأوتوقراطي، ينحو إلى مزيد من التضيق في مقدار المعلومات ذات العائد النفعي على العمال، وفي الحقيقة فإن هذا التوجه يؤدي إلى تراكم مزيد من الضغوط المهنية على كاهل العمال، وبذلك تتغذى مصادر الاحتراق الوظيفي، خاصة منها ما تعلق بمصادر الضغط، ومصادر الاتجاهات السالبة التي أشار إليها "شيرنيس" في نموذج للاحتراق الوظيفي.

وبالتالي وبناء على ما سبق، فإنه يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الثانية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لقوة الاتصال الرسمي مع الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة للعامل في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05)، قد تحققت بشكل كامل.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين الاحتراق الوظيفي

بأبعاده الثلاثة للعامل في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ويتفرع عن هذه الفرضية الجزئية، الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد هناك علاقة دالة إحصائية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين الإنهاك العاطفي للعامل في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ب- توجد هناك علاقة دالة إحصائية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين اللإنسانية في التعامل لدى العامل في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

ج- توجد هناك علاقة دالة إحصائية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين ضعف تقدير الإنجاز لدى العامل في المؤسسة الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05).

¹- Stevan E. hobfoll: *The Ecology Of Stress*, Washington DC hemisphere publishing corporation, 1988, p:42.

أ- العلاقة ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين الانهاك العاطفي:

العلاقة بين المتغيرات المستهدفة هي علاقة خطية، متوزعة توزيعاً طبيعياً، وبالتالي فهي توفر الشروط المطلوبة لتطبيق الاختبارات الإحصائية، حيث يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار الاستقلالية لاختبار احتمال وجود العلاقة من عدمها بين المتغيرين.

وقبل الحساب نضع الفرضيتين التاليتين:

- (H_0): لا توجد علاقة بين قوة الخدمات الاجتماعية والانهاك العاطفي للعمال.

- (H_1): توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول (41) يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية بين قوة الخدمات الاجتماعية والانهاك العاطفي.

الدالة المعنوية	الانهاك العاطفي			البعد المستهدف
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	
دال معنويا	0.000	4	66.000	قوة الخدمات الاجتماعية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كا² بلغت 66.000 بدرجة حرية 4، حيث كان مستوى الدلالة

أقل من 0.05، وبالتالي فهو دال معنويا، وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة بين المتغيرين.

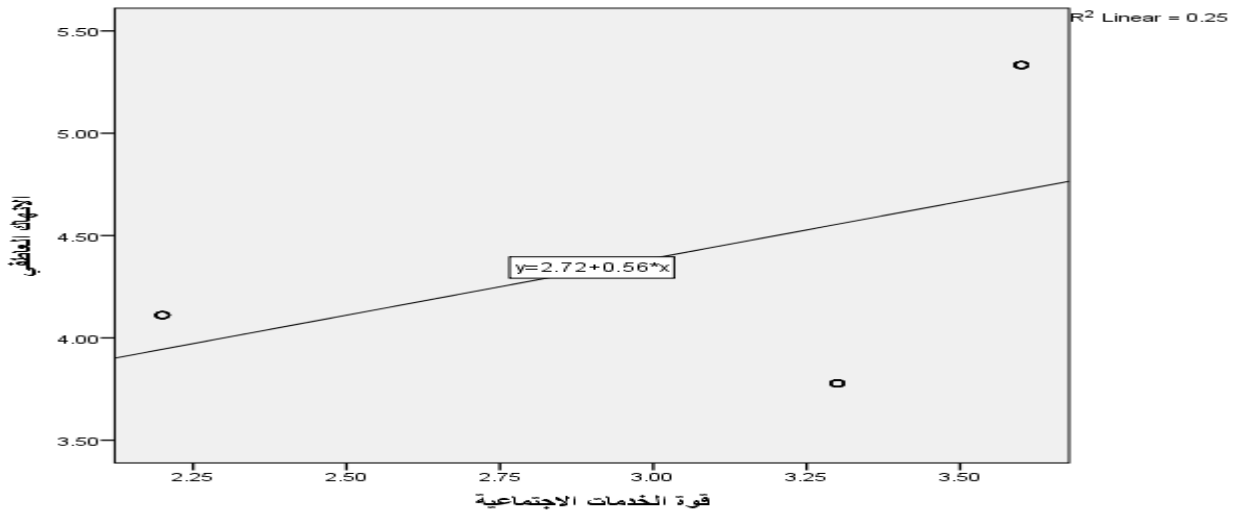
ولكن التأكد من مجرد معرفة وجود العلاقة من عدمه لا يفيد كثيرا في معرفة قوة واتجاه العلاقة، بحيث لن يكون للتحليل السوسيولوجي العمق والحقيقة اللازمان للصدقية والقابلية للتعميم، لذلك قام الباحث بإجراء اختبار معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (42) يمثل معامل الارتباط لبيرسون بين المتغيرين.

المستوى	الانهاك العاطفي		البعد المستهدف
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	
متوسط موجب	0.003	0.500	قوة الخدمات الاجتماعية

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت 0.500 عند مستوى دلالة 0.003 وبالتالي فهو دال معنويا عند 0.05، والقراءة تشير إلى قوة واتجاه العلاقة، حيث كان الارتباط موجبا متوسطا، وبالتالي فالعلاقة بين الخدمات الاجتماعية كمصدر للقوة التنظيمية للإدارة وبين الإنهاك العاطفي متناسبة تناسبا طرديا بدرجة متوسطة، بحيث كلما زادت قوة الخدمات الاجتماعية للمراكز الإدارية من وجهة نظر العمال، كلما زاد الإنهاك العاطفي لهؤلاء الأفراد، والعكس بالعكس، بمعنى أن عقلنة ورشادة قوة الخدمات الاجتماعية، تنعكس سلبا على أبعاد الاحتراق الوظيفي، وهو ما يعني نتائج أكثر إيجابية على الأفراد.

شكل (16) يظهر العلاقة الخطية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية والإنهاك العاطفي



يظهر من خلال هذا الشكل الذي يبين العلاقة الخطية ما بين المتغيرين، قيمة التأثير، حيث تفسر

قوة الخدمات الاجتماعية حوالي 25% من العلاقة مع الإنهاك العاطفي.

فالقراءة التي نخرج بها من هذه المعطيات الميدانية هي أن هناك ارتباطا طرديا متوسطا ما بين

الخدمات الاجتماعية كقوة تنظيمية تحتكرها الإدارة من وجهة نظر العمال، وبين الإنهاك العاطفي كبعد

مكون للاحتراق الوظيفي، حيث إنه كلما ازداد تركيز قوة الخدمات الاجتماعية في يد المراكز الإدارية، بحيث

تحتكر من طرف الإدارة ولا تصب في المصلحة العامة للعمال، كلما زاد معه طردا مستوى الإنهاك العاطفي.

فالإنهاك العاطفي يزداد بوجود الانحرافات والخلل في استغلال قوة الخدمات الاجتماعية باعتبارها

أهم صور التحفيز الإيجابي في المؤسسات الجزائرية، وهي العملية التي توجهها الإدارة لصالحها، بتحويل قوة الخدمات الاجتماعية إلى وظيفة انتقائية تخدم الفئة التي تدين بالولاء الشخصي للأفراد في مراكز القيادة، وبالتالي يلجأ الأفراد إلى تبني استراتيجيات لمواجهة الضغط الناتج عن الانتقائية السلبية في استغلال قنوات الاستفادة من هذه القوة.

ب- العلاقة ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين اللإنسانية في التعامل:

لا شك أن شبكة التفاعلات المتبادلة بين مختلف العناصر المتفاعلة اجتماعيا يمكن الكشف عنها وتصنيفها بالطرق الإحصائية، ومن ثم ترتيبها من حيث الأولوية والتأثير.

العلاقة بين المتغيرات المستهدفة هي علاقة خطية، متوزعة توزيعا طبيعيا، وبالتالي فهي توفر الشروط المطلوبة لتطبيق الاختبارات الإحصائية، حيث يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار جودة التوفيق (اختبار الاستقلالية)، لاختبار احتمال وجود العلاقة من عدمها بين المتغيرين.

وقبل الحساب نضع الفرضيتين التاليتين:

- (H_0): لا توجد علاقة بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين اللإنسانية في التعامل عند العمال.

- (H_1): توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول (43) يمثل قيمة معامل اختبار الاستقلالية بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين اللإنسانية في التعامل.

الدالة المعنوية	الإنسانية في التعامل			البعد المستهدف
	مستوى الدالة	درجة الحرية	كا ²	
دال معنويا	0.000	4	66.000	الخدمات الاجتماعية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كا² بلغت 66.000 بدرجة حرية 4، حيث كان مستوى الدلالة

أقل من 0.05، وبالتالي فهو دال معنويا، وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية

البديلة (H_1) الفائلة بوجود علاقة بين المتغيرين.

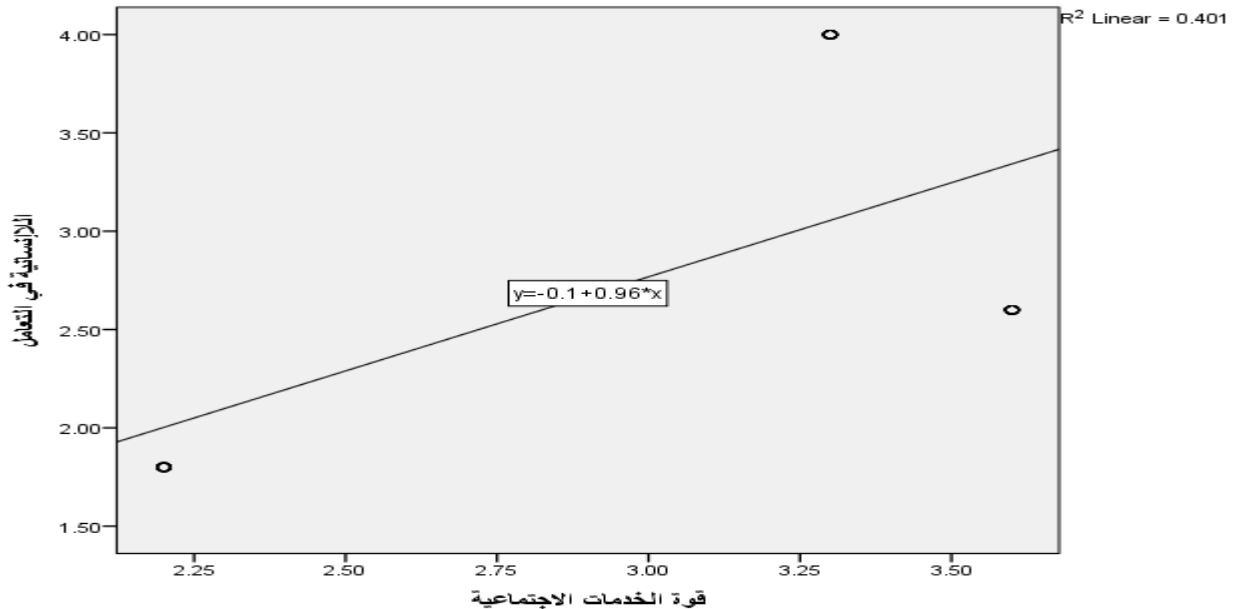
ومجرد معرفة وجود العلاقة من عدمه لا يعطي الدلالة على قوة واتجاه العلاقة، وهما مؤشران مهمان في تحليل العلاقة، حيث أن معرفة قوة واتجاه العلاقة من شأنه أن يساعد في إعطاء التحليل السوسيولوجي العمق والحقيقة اللازمان للصدقية والقابلية للتعميم، لذلك قام الباحث بإجراء اختبار معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (44) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.

المستوى	الإنسانية في التعامل		البعد المستهدف
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
متوسط موجب	0.000	0.634	الخدمات الاجتماعية

تعطينا القراءة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تحمل إشارة موجبة، تشير إلى الاتجاه الطردي للارتباط، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون للارتباط 0.634 عند مستوى دلالة 0.000 وبالتالي فهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، والقراءة تشير إلى قوة واتجاه العلاقة، حيث كان الارتباط موجبا متوسطا، أي أن التناسب بين المتغيرين طردي بدرجة متوسطة.

شكل (17) يظهر العلاقة الخطية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية والإنسانية في التعامل



يظهر من خلال هذا الشكل الذي يبين العلاقة الخطية ما بين المتغيرين، قيمة التأثير، حيث إن

قوة الخدمات الاجتماعية تفسر حوالي 40% من العلاقة مع الإنسانية في التعامل.

فالقراءة التي نخرج بها من هذه المعطيات الميدانية أن هناك ارتباطا طرديا متوسطا ما بين الخدمات الاجتماعية كقوة تنظيمية تحتكرها الإدارة من وجهة نظر العمال، وبين اللإنسانية في التعامل لدى العمال كبعد مكون للاحتراق الوظيفي، حيث إنه كلما زادت سيطرة الإدارة واستغلالها للخدمات الاجتماعية كقوة تنظيمية ضد المصلحة العامة للعمال، كلما زاد معه بشكل مطرد مستوى اللإنسانية في التعامل لدى هؤلاء.

فاللإنسانية في التعامل تزداد بازدياد الانحرافات والخلل في تسيير الوظائف الإدارية، والتي تتحول في ظل غياب الرشد التنظيمي إلى مصادر للقوة التنظيمية تغذي سيطرة مراكز معينة في الهيكل التنظيمي على هذه المصادر واحتكارها، فاستغلال قوة الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة، هو عملية توجهها الإدارة لصالحها، بجعلها وظيفة انتقائية تخدم الفئة التي تدين بالولاء الشخصي لمراكز القيادة، وبالتالي يلجأ باقي الأفراد إلى تبني استراتيجيات لمواجهة الضغوط الناتجة عن هذه الانتقائية السلبية تترجم أحيانا في صورة لإنسانية في التعامل مع الآخرين، سواء كانوا زملاء أو مستفيدين من الخدمة (مواطنون).

هذه الاستراتيجيات لها تأثيرها على العمال والموظفين، يظهر جزئيا في صورة اللإنسانية في التعامل، والذي قد يتجلى في صورة سلوك تنظيمي لا وظيفي مع البيئة التنظيمية، كما بينا ذلك في المباحث السابقة.

ج- العلاقة ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين تدني تقدير الانجاز:

إن مختلف العناصر المتفاعلة اجتماعيا تفرز سلوكيات اجتماعية، واعية أو لا واعية، تعطينا القدرة على الكشف عن شبكة من السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يعطينا القدرة على الكشف عنها وتصنيفها بالطرق الإحصائية، ومن ثم ترتيبها من حيث الأولوية والتأثير.

فالعلاقة بين المتغيرات المستهدفة هي علاقة خطية، متوزعة توزيعا طبيعيا، وبالتالي فهي توفر الشروط المطلوبة لتطبيق الاختبارات الإحصائية، حيث يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار جودة التوفيق

(اختبار الاستقلالية)، لاختبار احتمال وجود علاقة من عدمها بين المتغيرين.

وقبل الحساب نضع الفرضيتين التاليتين:

- (H_0): لا توجد علاقة بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين تدني الإنجاز عند العمال.

- (H_1): توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول (45) يمثل قيمة معامل اختبار استقلالية قوة الخدمات الاجتماعية وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.

الدالة المعنوية	تدني تقدير الإنجاز الشخصي			البعد المستهدف
	مستوى الدالة	درجة الحرية	كا ²	
دال معنويا	0.000	4	66.000	الخدمات الاجتماعية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة كا² بلغت 66.000 بدرجة حرية 4، حيث كان مستوى الدلالة

أقل من 0.05، وبالتالي فهو دال معنويا، وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية

البديلة (H_1) القائلة بوجود علاقة بين المتغيرين.

ولمعرفة قوة واتجاه العلاقة نحتاج إلى إجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية، وهو الاجراء

الذي يساعد في إعطاء التحليل السوسولوجي العمق والحقيقة اللازمان للصدقية والقابلية للتعميم، لذلك قام

الباحث بإجراء اختبار معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم (46) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين.

المستوى	تدني تقدير الإنجاز الشخصي		البعد المستهدف
	مستوى الدالة	معامل الارتباط بيرسون	
ضعيف موجب	0.035	0.266	الخدمات الاجتماعية

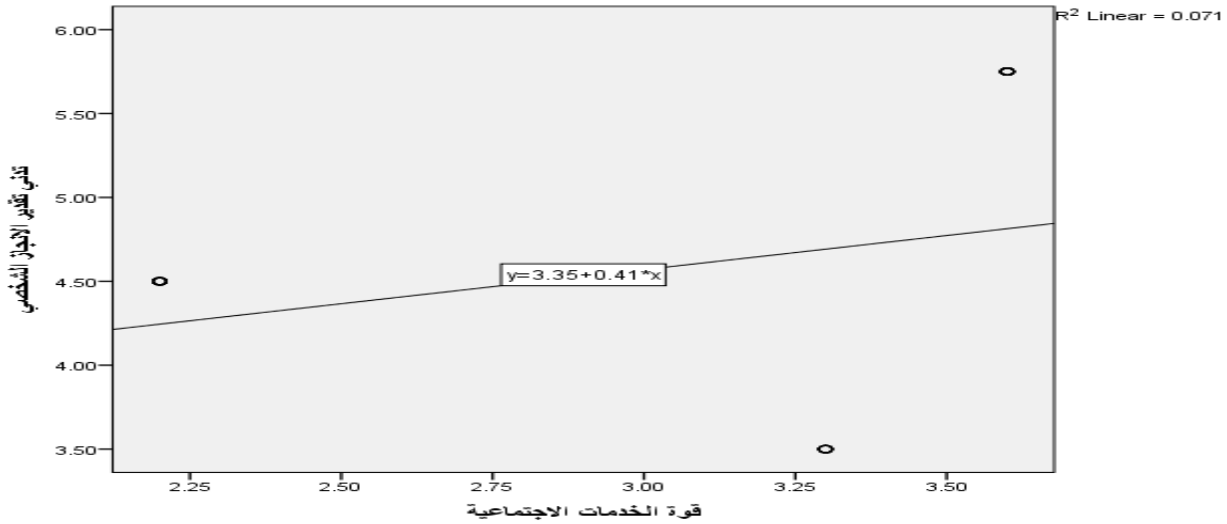
يظهر لنا من القراءة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تحمل إشارة موجبة، تشير

إلى الاتجاه الطردي للارتباط، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون للارتباط 0.266 عند مستوى دلالة 0.035

وهي أقل من 0.05، وبالتالي فهي قراءة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وحيث يظهر لنا أن

هناك ارتباطا طرديا بين المتغيرين، ولكنه ارتباط ضعيف جدا.

شكل (18) يظهر العلاقة الخطية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وتدني تقدير الإنجاز الشخصي



وتأكيدا للجدول السابق، يظهر هذا الشكل الذي يبين العلاقة الخطية ما بين المتغيرين، قيمة التأثير، أن قوة الخدمات الاجتماعية لا تفسر سوى حوالي 07% من العلاقة مع تدني تقدير الإنجاز الشخصي.

فالقراءة التي نخرج بها من هذه المعطيات أن قوة الخدمات الاجتماعية مرتبطة ارتباطا طرديا ولكنه ضعيف جدا مع تدني تقدير الإنجاز الشخصي لدى العمال كبعد مكون للاحتراق الوظيفي، حيث إنه كلما ازداد احتكار قوة الخدمات الاجتماعية من طرف المستويات القيادية في الإدارة، كلما زاد معه بشكل طردي مستوى تدني تقدير الإنجاز الشخصي لدى العمال.

فتدني تقدير الإنجاز يزداد بازدياد الانحرافات والخلل في تسيير وعقلنة ورشادة الوظائف الإدارية، حيث تتحول في ظل غياب الرشد التنظيمي إلى مصادر للقوة التنظيمية تغذي سيطرة مراكز معينة في الهيكل التنظيمي على تلك المصادر، حيث يظهر أن استغلال قوة الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة، هو عملية توجهها الإدارة لصالحها، بجعلها وظيفة انتقائية تخدم الفئة التي تدين بالولاء الشخصي للأفراد في مراكز القيادة، وبالتالي ينعكس ذلك على الأفراد كنتيجة للضغوط الناتجة عن هذه الانتقائية السلبية في استغلال قوة الخدمات الاجتماعية.

هذه الضغوط لها تأثيرها على العمال والموظفين، يظهر في صورة تدن لتقدير الإنجاز الشخصي،

والذي قد يتجلى في تفاعلات وظيفية سلبية مع البيئة التنظيمية.

د- التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال المناقشة البحثية السابقة للفرضيات الجزئية المتفرعة عن الفرضية الجزئية الثالثة، تبين لنا أن جميع هذه الفرضيات الفرعية قد تحققت بنسب مختلفة، وبالتالي فإن تحققها في الأجزاء يستلزم تحققها في المجموع.

والمعالجة الإحصائية للبيانات أظهرت تفاوتاً في نسب مساهمة الأبعاد المختلفة للاحتراق الوظيفي في العلاقة مع قوة الخدمات الاجتماعية كقوة تنظيمية.

الجدول التالي يحتوي على نسب مساهمة كل بعد في التأثير، وهي عبارة عن تجميع لقيم (R^2) الواردة في المطالب أعلاه:

جدول (47) يظهر مختلف قيم (R^2) للعلاقة الخطية ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وكل من الانهاك

العاطفي واللاإنسانية في التعامل وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.

قيمة (R^2)			البعد المستهدف
تدني تقدير الإنجاز	اللاإنسانية في التعامل	الانهاك العاطفي	
0.071	0.401	0.250	الخدمات الاجتماعية

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن البعد المتمثل في اللاإنسانية في التعامل هو الأكثر تأثراً بقوة الخدمات الاجتماعية، حيث فسر حوالي 40% من العلاقة، يليه البعد المتمثل في الانهاك العاطفي بنسبة 25%، وفي الأخير بعد تدني تقدير الإنجاز، والذي لم يتجاوز نسبة 7.1%.

إن نمط استجابات المبحوثين يشير بشكل واضح -كما أشرنا في مبحث سابق- إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسة يميل إلى تحقيق نمط قيادي ديكتاتوري، والذي يتميز بسيادة نمط تحفيز زبائني يتيح الاستعادة من هذه الخدمات فقط للفئات المادية شخصياً لمراكز القوة في المستويات الإدارية المختلفة وهو ما يتعكس مع العدالة التوزيعية داخل المؤسسة، حيث تشير دراسة ناتالي فريمونت أنه "فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، وبناء الإدراك الحسي الذي يشير إلى الطريقة التي يتلقى بها الموظف الراتب الذي

ينقاضه من شركته، وقد تم تحليله من خلال التحقق عبر الأخذ في الاعتبار الأشكال الأربعة (التوزيعية والإجرائية والعلاقات بين الأشخاص والمعلومات) من العدالة و'علاقتها المباشرة' بالاحترق¹، وإن كانت النتائج قد أشارت إلى وجود هامش من الرسمية في الإجراءات، ولكنه هامش لا يصب إلا في صالح تنفيج الفئات الملتزمة بالولاء غير الرشيد لمراكز القوى في الإدارة، وبالتالي فهذه الممارسات تغذي آليات الاحترق الوظيفي، حيث ذهبت ذات الدراسة إلى أن "العدالة التوزيعية مرتبطة ارتباطاً سلبياً مع... الاحترق الوظيفي على وجه الخصوص، وحسب هذه الدراسة لا تشكل مشكلة بالنسبة للكوادر نظراً للدخل المرتفع نسبياً، ولكن قد تطرح على مستوى المكافآت الإضافية عند مقارنتها بما يحصل عليه المسؤولون التنفيذيون الآخرون" وهو ما يرتب تبعات على العمال والموظفين، بشكل يؤثر سلباً في بيئة العمل، وفي العلاقات التنظيمية البيئية داخل المؤسسة.

لقد رسخت المعطيات الميدانية في سياقاتها التحليلية، ومنطلقاتها التنظيرية، ما لدى ممارسي القوة التنظيمية من مصادر تقع تحت سيطرتهم، يمكنهم بها التوجيه والسيطرة على سلوك الفئات الفاعلة المنفذة، بما ينشط محددات بناء الاحترق الوظيفي لدى العاملين.

فانطلاقاً من المؤشرات المرتبطة بقوة الخدمات الاجتماعية، والتي اتخذت منارات لتوجيه التحليل في ضوء معطيات الواقع الإمبريقي، خلصت التحليلات التي تناولت هذه القوة كمصدر مؤثر من مصادر القوة التنظيمية باستطاعة الإدارة استغلاله وتفعيله، إلى القصور الكبير، والإهمال المتعمد لتفعيل هذا المصدر، والانتقائية في الأفراد المستهدفين؛ وقد أشارت دراسة **عثمان إسماعيل عثمان** إلى "أن قوة المكافأة تؤثر في 'الإبداع الوظيفي للعاملين'²."

وعلى الرغم من كل التحليلات التي خلصت إلى تبيين دور الجانب القيمي المشترك بين مختلف الفئات في العمل كصمام أمان أمام ضغط محددات بناء الاحترق الوظيفي، فقد ذهبت دراسة **بونخلة فريد**

1- انظر الدراسة الثالثة من الدراسات السابقة.

2 - انظر الدراسة السادسة من الدراسات السابقة.

إلى أن "هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات"¹، والمحافظة على الإنسانية في التعامل، والدفء النسبي في العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، ضمن إطار محدود، وحسب دراسة أنجيلا ماري غارلاند فإن "قوة العلاقات الشخصية مهمة... حيث أن القوة لا تلتزم بالضرورة بالتسلسل الهرمي"² إلا أنه يلاحظ بروز الأسس القهرية للقوة التنظيمية في غياب دعم المكافآت ممثلة بشكل أساسي في الخدمات الاجتماعية، باعتبارها طريقة شرعية للمكافأة المادية، ورسمت معايير لا رسمية في العلاقات، ما يرسخ مضامين فعالة لتعزيز الاحترق الوظيفي، وهو ما عزز ما ذهبت إليه دراسة ناتالي فريمونت بأن "عدالة المعلومات تشير إلى جودة المعلومات المستخدمة لشرح طريقة اتخاذ القرارات، ودقة التفسيرات المقدمة، والمكافآت المستلمة؛ وهو محفز رائد لصحة الأفراد في جميع الفئات الاجتماعية المهنية"³.

وبالتالي فإن نجاعة القوة التنظيمية، تقتضي عقلنة وأنسنة شروط استثمارها، وذلك من خلال تدعيم البنية التنظيمية بمحددات معيارية، تساعد على آليات الضبط، وتضمن العمل الإنساني، وتشبع مختلف حاجات العمال، بغية حمايتهم الجسدية والنفسية، خاصة فيما يتعلق بالاحترق الوظيفي، وكذا لضمان الاستقرار، والاستمرارية، والتطور في الواقع الإمبريقي للنسق، وهو ما يتفق مع دراسة ناتالي فريمونت التي ذهبت إلى أن "دعم الزملاء يؤثر بشكل جزئي على فعالية العرض التقديري على الرفاهية الذاتية، حيث يجب النظر في الدعم هنا من وجهة نظر كمية، أي المبلغ، العلاقات، مرفقات الفرد، بحيث يدرك الفرد أن الأشخاص المحيطين به يجلبون له الدعم والمساعدة، وأنه (الدعم) متاح عند الحاجة، يعتبر النظر إلى الدعم هنا عملياً (تقديم المساعدة)، وعاطفياً (التشجيع)، واتصالياً (إعطاء معلومات مفيدة)؛ كل هذه النتائج تدعم فكرة سياسة العلاج العادل وسياسة الوصول إلى المعلومات والاتصال داخل المنظمة من أجل منع الاحترق"⁴، وهي الأمور التي تعتقر البنية التنظيمية في الميدان إلى تحقيقها وتمثينها، مما يجعل العاملين يناضلون ليبقوا بعيدين عن حافة الانهيار في فخ الاحترق الوظيفي، وذلك باستثمارهم لاستراتيجيات بقاء

1 - انظر الدراسة السادسة عشرة من الدراسات السابقة.

2 - انظر الدراسة الخامسة من الدراسات السابقة.

3 - انظر الدراسة الثالثة من الدراسات السابقة.

4 - المرجع نفسه.

تساعدهم على التحمل، خاصة في ظل واقع اقتصادي واجتماعي لا يضمن لهم تعويض ما فقدوه.

وبالتالي وبناء على ما سبق، فإنه يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة القائلة بوجود علاقة

ذات دلالة إحصائية لقوة الخدمات الاجتماعية مع الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لعمال المؤسسات

الخدمية الجزائرية عند مستوى معنوية (0.05)، قد تحققت بشكل كامل.

ومن خلال كل التحليلات السابقة يظهر لنا أن جميع الفرضيات الفرعية قد تحققت بالكامل

وبالتالي فإن تحققها في الأجزاء يؤدي إلى تحققها في الكل، ومنه نقول إن نتائج البحث الإمبريقي قد أثبتت

وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05%، ما بين القوة التنظيمية والاحتراق الوظيفي

للعامل في المؤسسة الجزائرية.

III. النتائج العامة للدراسة:

اتجهت دراستنا الحالية التي تدور حول "القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي للعامل" إلى تعزيز التناول النظري في ضوء المعطيات الإمبريقية، وذلك من خلال الكشف عن واقع القوة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، عبر التركيز على الاستغلال الذي تنتهجه مختلف المستويات التنظيمية لمصادر القوة التنظيمية، وكيف يتم استخدام هذه المصادر لتعزيز قوة مراكز معينة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومدى اتساق ذلك مع مبادئ العقلانية والرشد التي تناولها تراث أدبيات الإدارة والعمل، ومن جهة أخرى كيف يؤثر ذلك من خلال مختلف عمليات التفاعل البيئي التي تحدث داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة على العمال والموظفين، عبر التركيز على الاحترق الوظيفي كظاهرة تنظيمية وطيدة الصلة بمخرجات العملية الإدارية. لذلك ركز الباحث من خلال هذه الدراسة على تحليل ومعالجة كل من اتخاذ القرار والاتصال الرسمي والخدمات الاجتماعية باعتبارها محكات محتملة لتعزيز ظاهرة الاحترق الوظيفي، ومن ثم كشف علاقاتها مع أبعاد الاحترق الوظيفي التي حددها الباحث في: الإنهاك العاطفي، واللاإنسانية في التعامل، وتدني تقدير الإنجاز؛ وعليه جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

1. بالنسبة لقوة اتخاذ القرار وعلاقته بالاحترق الوظيفي من خلال أبعاده الثلاثة:

* ظهر أن هنالك علاقة دالة إحصائياً ما بين قوة اتخاذ القرار وبين الإنهاك العاطفي للعمال عند مستوى معنوية (0.05)، هذه العلاقة كانت بارتباط متوسط القوة موجب الاتجاه، وبنسبة تأثير أمكنت من تفسير حوالي 37% من العلاقة مع الاحترق الوظيفي، والقراءة تكشف عن ارتباط طردي، حيث أنه كلما زاد احتكار قوة اتخاذ القرار من طرف الإدارة كلما زاد معه بشكل متواز مستوى الإنهاك العاطفي.

* يزداد مستوى الإنهاك العاطفي كلما زادت الانحرافات والاختلالات في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث ظهر أن هذه العملية محتكرة من طرف الإدارة، وبالتالي لم يُترك للعمال هامش للمناورة، حيث يلجأ الأفراد إلى تبني استراتيجيات لمواجهة الضغط الناتج عن التنفيذ الإجباري للقرارات التي لم

يتخذونها ولم يشاركوا في صنعها، وذلك في ظل الخيارات المطروحة أمامهم، والتي لا تعطيهم هامشا كبيرا للاختيار، باعتبار أن تغيير العمل (دوران العمل الخارجي) لا يشكل خيارا مطروحا أمامهم، نظرا لواقع عمليات التوظيف في سوق العمل الجزائري، وبالتالي يلجؤون إلى تقبل القرارات مهما كانت، ويحاولون التأقلم معها، وكلفة هذا التأقلم الاضطراري على العمال والموظفين تظهر في صورة الإنهاك العاطفي.

* توجد علاقة ما بين قوة اتخاذ القرار وبين اللإنسانية في التعامل ذات ارتباط موجب الإتجاه،

ومتوسط القوة، مع قيمة للتأثير فسرت حوالي 28% من العلاقة مع أبعاد الاحتراق الوظيفي.

* اللإنسانية في التعامل تعتبر آلية دفاعية يلجأ إليها العامل لمواجهة الشعور بالاغتراب التنظيمي

نتيجة تهميشه في اتخاذ القرارات، والتعامل معه بالمنطق التaylorي الفايولي المحض، خاصة وأن المهام الموكلة إليه تفرض عليه جملة من مواقف التفاعل الاجتماعي سواء مع المواطنين المستفيدين من الخدمة، أو حتى مع الموظفين الآخرين، وهو التفاعل الذي يتطلب في بعض الأحيان مرونة في الإجراءات لا تتيحها له القرارات التنظيمية السارية، كما ويخضع لقيم ثقافية مجتمعية قد لا تتفهم بسهولة واقع التقييدات الإدارية التي يخضع لها الموظف او العامل.

* توجد علاقة ما بين قوة اتخاذ القرار وبين الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، وهي علاقة طردية

(موجبة) ولكنها علاقة ذات تأثير ضعيف، حيث لم تفسر قوة اتخاذ القرار سوى حوالي 15% فقط من العلاقة مع أبعاد الاحتراق الوظيفي.

* تقدير الإنجاز الشخصي من وجهة نظر العمال يمتد إلى خارج حدود الإطار التنظيمي، حيث

أن الحصول على منصب عمل قار هو في حد ذاته إنجاز، نظرا لما يعانيه واقع التوظيف في الجزائر من شح في مناصب العمل، حيث -وإن ظهر- أن نسبة البطالة في أبريل 2018 هي فقط 11.1%¹ حسب الديوان الوطني للإحصائيات، فإن ذات النشرة قد أظهرت أن 59.2% من البطالين يعانون من بطالة طويلة

¹ -office national des statistiques : **ACTIVITE, EMPLOI & CHÔMAGE EN AVRIL 2018**, bulletin N°:819, Avril 2018, Algérie, p: 2.

الأمد، أضف إلى ذلك أن النسب المعلنة لا تعكس حقيقة الواقع، لأنها لا تعتمد إلا على نسب البطالة عند الشباب المتقدمين إلى وكالات التشغيل، كما لا تحتسب العاملين وفق مختلف صيغ العمل المؤقتة الممولة من طرف مديريات النشاط الاجتماعي، والتي لا يعتبر أصحابها موظفون، ولا يحصلون على مرتبات، بل على منح ثابتة، قيمتها تقل بكثير عن الأجر الوطني الأدنى المضمون.

* رغم أن هناك ارتباطا طرديا ما بين اتخاذ القرار كقوة تنظيمية تحتكرها الإدارة من وجهة نظر العمال، وبين تدني تقدير الإنجاز الشخصي كبعد مكون للاحتراق الوظيفي، إلا أنه ارتباط ضعيف لا يعطي دلالة تحليلية عميقة في جانب المعطى السوسولوجي للظاهرة.

* توجد علاقة طردية مؤكدة، ولكن غير متساوية التأثير ما بين قوة اتخاذ القرار وبين أبعاد الاحتراق الوظيفي، حيث كان البعد الأكثر تأثرا هو الإنهاك العاطفي بنسبة 37%، ثم بعد اللإنسانية في التعامل بنسبة 28%، والأقل تأثرا هو بعد تدني الإنجاز بنسبة لا تتجاوز 15%.

* أشار نمط استجابات المبحوثين بشكل واضح إلى وجود مركزية في اتخاذ القرارات وصنعها، وبالتالي فالعمال لا يمثلون إلا قوة التنفيذ وحسب، مما يخلق نوعا من الاغتراب التنظيمي، في ضوء عدم قدرة العاملين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ولا القدرة على رفض أو تغيير هذه القرارات، ومجبرون على تنفيذ قرارات لم يشاركوا في صنعها، وهو ما يعزز بشكل جلي الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة المختارة؛ حيث لا تتوقف الآثار السلبية عليهم فقط، بل تظهر في الجانب التنظيمي، وفي بيئة العمل، وعلى الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل.

2. بالنسبة لقوة الاتصال الرسمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي من خلال أبعاده الثلاثة:

* - توجد علاقة دالة إحصائيا بين قوة الاتصال الرسمي وبين الإنهاك العاطفي للعمال، واتجاه العلاقة سالب، بمعنى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين؛ كما أظهرت القراءة أن الارتباط بينهما قوي، وهي النتيجة التي أيدتها قراءة قيمة التأثير، حيث فسرت قوة الاتصال الرسمي حوالي 61% من العلاقة مع أبعاد الاحتراق الوظيفي.

* كلما انخفضت كفاءة الاتصال الرسمي ما بين الإدارة وبين العمال، بحيث يُحتكر من طرف الإدارة ولا يصب في المصلحة العامة للعمل والعمال، كلما زاد مستوى الإنهاك العاطفي.

* يشكل الاستغلال غير العقلاني ولا الرشيد لوظيفة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، باعتبارها إحدى وظائف الإدارة الخمسة، مصدرا هاما من مصادر الاحتراق الوظيفي خاصة في بعد الإنهاك العاطفي.

* أظهرت النتائج الميدانية أن وظيفة الاتصال الرسمي وظيفية انتقائية تخدم الفئة التي تدين بالولاء الشخصي للأفراد بمراكز القيادة في أعلى الهرم التنظيمي.

* توجد علاقة ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين اللإنسانية في التعامل، هذه العلاقة كانت ضعيفة من حيث القوة، وسالبة من حيث الاتجاه، ضعيفة من حيث التأثير.

* الاتصال الرسمي كقوة تنظيمية تحتكرها الإدارة من وجهة نظر العمال، لا يشكل مصدرا رئيسا من مصادر تعزيز الجمود واللإنسانية في التعامل لدى العمال كبعد مكون للاحتراق الوظيفي.

* بالرغم من محدودية فعالية وظيفة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، إلا أن العمال يحرصون على الحفاظ على قدر من الإيجابية في عملية التفاعل الاجتماعي* ، ولا يميلون إلى تحميل الآخرين عبء القصور الذي تبديه الإدارة في التعامل مع الموظفين.

* توجد علاقة ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين تدني تقدير الإنجاز، هذه العلاقة كانت عكسية بدرجة متوسطة التأثير، مفسرة لحوالي 36% من العلاقة.

* تدني تقدير الإنجاز الشخصي يزداد بانخفاض العقلنة والرشد في تسيير الوظائف الإدارية للمؤسسة، حيث تغذي سيطرة مراكز القيادة في الهيكل التنظيمي على تلك المصادر الضغوط السلبية على الأفراد، وتظهر استجابة الافراد في صورة تقييم سلبي للإنجازات الشخصية.

* توجد علاقة دالة إحصائيا ما بين قوة الاتصال الرسمي وبين الاحتراق الوظيفي، ورغم ذلك فإنه يظهر وجود تفاوت في قوة هذه العلاقة مع الأبعاد المختلفة للاحتراق الوظيفي.

* - كتبت إحدى المبحوثات بجانب سؤال: "أتعامل مع المواطنين على أنهم أشياء وليسوا بشرا" في الاستمارة: "يبقى الانسان انسانا".

* أظهر تحليل النتائج الميدانية أن البعد المتمثل في الإنهاك العاطفي هو الأكثر تأثراً بقوة الاتصال الرسمي، حيث فسر حوالي 61% من العلاقة، يليه البعد المتمثل في تدني تقدير الإنجاز بنسبة 36%، وفي الأخير بعد اللإنسانية في التعامل، والذي لم يتجاوز نسبة 9.8%.

* نمط استجابات المبحوثين يشير بشكل واضح إلى وجود مظاهر نمط قيادي سائد في المؤسسة يميل إلى الديكتاتورية، ينحو إلى تعزيز أسلوب اتصال رسمي نازل في الغالب، وإن كانت النتائج قد أشارت إلى وجود هامش من اللارسمية والمرونة في الاتصال، ولكنه هامش لا يصب إلا في صالح تنفيذ القرارات الصادرة عن الإدارة؛ والعمال لا يمثلون إلا قوة التنفيذ وحسب، وفق التصور التنظيمي الكلاسيكي، مما يغذي بشدة آليات الاحتراق الوظيفي.

3. بالنسبة للعلاقة ما بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين الاحتراق الوظيفي:

* توجد علاقة بين قوة الخدمات الاجتماعية والإنهاك العاطفي للعمال، متناسبة طردياً بدرجة متوسطة، قيمة التأثير فسرت حوالي 25% من العلاقة بين المتغيرين.

* كلما ازداد تركيز توجيه قوة الخدمات الاجتماعية في يد المراكز الإدارية العليا، بحيث تُحتكر من طرف الإدارة ولا تصب في المصلحة العامة للعمال، كلما زاد معه بشكل مطرد مستوى الإنهاك العاطفي.

* موازنة العمال ما بين الجهد المبذول وبين المقابل المتحصل عليه تميل إلى التقييم السلبي، فهم وإن كانوا يعلمون أن سياسة الأجور تتجاوز مجال تحكم مراكز القيادة الإدارية المباشرة، إلا أن الأمر لا ينطبق على الخدمات الاجتماعية، والتي تحولت من حقوق مشروعة للعمال، إلى مصادر للقوة التنظيمية توجهها الإدارة لشراء الولاءات، والمكافأة غير الموضوعية التي تبتعد عن مبادئ العقلانية والرشد.

* وجود علاقة بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين اللإنسانية في التعامل عند العمال، العلاقة موجبة متوسطة، فسرت حوالي 40% من الارتباط.

* كلما زادت سيطرة الإدارة واستغلالها للخدمات الاجتماعية كقوة تنظيمية ضد المصلحة العامة للعمال، كلما زاد معه بشكل مطرد ومتوسط مستوى اللإنسانية في التعامل لدى هؤلاء.

* الخدمات الاجتماعية تحولت إلى وظيفة انتقائية تخدم فئة حاشية الأفراد في مراكز القيادة.

* توجد علاقة بين قوة الخدمات الاجتماعية وبين تدني تقدير الإنجاز الشخصي عند العمال،

موجبة، بارتباط ضعيف جدا، لم تقسر سوى حوالي 07% من العلاقة.

* وظيفة قوة الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة وظيفة موجهة لا موضوعيا عبر الانتقائية

والمحابة، تعزز بشكل جزئي تدني تقدير العمال لإنجازاتهم الشخصية، مما يؤثر سلبا في ارتباطاتهم الوظيفية

مع المؤسسة وكذا مع الأطراف المستفيدين من خدماتها.

* أظهرت البيانات تفاوتاً في نسب تأثر الأبعاد المختلفة للاحتراق الوظيفي بالعلاقة مع قوة

الخدمات الاجتماعية كقوة تنظيمية، حيث إن بعد اللإنسانية في التعامل هو الأكثر تأثراً بقوة الخدمات

الاجتماعية، حيث فسر حوالي 40% من العلاقة، يليه البعد المتمثل في الانهك العاطفي بنسبة 25%،

وفي الأخير بعد تدني تقدير الانجاز، والذي لم يتجاوز نسبة 7.1%.

* نمط استجابات المبحوثين يشير بشكل واضح إلى سيادة أسلوب تحفيز زبائني، يتيح الاستفادة

من هذه الخدمات فقط للفئات الموالية شخصيا للأفراد في مراكز القوة في المستويات الإدارية المختلفة، وإن

كانت النتائج قد أشارت إلى وجود هامش من الرسمية في الإجراءات، ولكنه هامش لا يصب إلا في صالح

تنفيذ الفئات الملتزمة بالولاء غير الرشيد لمراكز القوى في الإدارة، وبالتالي فهذه الممارسات تغذي آليات

الاحتراق الوظيفي.

اقتراحات وتوصيات:**الشق الأكاديمي:**

- توسيع البحوث الأكاديمية لتشمل مصادر أخرى للقوة التنظيمية لها علاقة بالاحتراق الوظيفي، كقوة الخبرة، وقوة المعرفة على سبيل المثال.
- تنويع الدراسات الميدانية لتشمل مختلف المجالات والقطاعات التي تنشط فيها المؤسسات والمنظمات.
- زيادة التركيز على الجانب السوسيوتنظيمي للظاهرة، قصد توفير تراث أكاديمي متخصص، على غرار ما هو موجود في تخصصات علم النفس وعلوم التربية.

الشق التطبيقي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرارات وتوليد أفكار جديدة، بما يساهم في زيادة شعورهم بالانتماء، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحقيق جودة الأداء، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود أدائي وأفضل خدمة مقدمة للجمهور على حد سواء.
- زيادة الاهتمام بعقلنة خطوط الاتصال الرسمي، وتسهيل انسيابية المعلومة في جميع الاتجاهات، لتمكين العمال والموظفين من تحسين جودة الخدمة، والاستفادة المثلى من إمكانات المركز الوظيفي، والتطوير الأمثل للمسار المهني.
- تفعيل آليات التمكين الإداري، مع الاستفادة من قوة الخبرة لدى الموظفين الأقدم حتى يسهل نقل المعرفة ليكون الأفراد قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للعملاء.
- العمل على توفير بيئة تشاركية تشجع العاملين على توليد الأفكار وتنفيذ التغيير لحل المشكلات واقتراح الحلول الملائمة، وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية بين المديرين والعاملين.

- زيادة الاهتمام بجودة وعدالة الخدمات الاجتماعية كآلية فعالة وشرعية للمكافأة والتحفيز، وتقديم المكافآت بأنواعها للموظفين المبدعين والتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات وبالتالي مواجهة العصر بأزماته وتحدياته.
- التأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل رؤساء البلديات في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.
- تعزيز دور ثقافة التمييز والتجديد والإبداع للموظفين، بما ينعكس إيجابا على أداء الموارد البشرية.

خاتمة

خاتمة:

لقد أرسى موضوع القوة التنظيمية إطارا هيكليا لمختلف التوجهات الفكرية والتنظيرية، أتاح لها أن تتخذ موطئ قدم في ظل الحركة الفكرية، المتراكمة والمتفاعلة، على شكل مقاربات سوسيولوجية تتمايز في سياق تناولها للظواهر، وفي أسس بنائها التصوري، وفي حيثيات سياقها التحليلي، وهي بذلك ترسخ القوة التنظيمية كعملية اجتماعية مُنظمة للتفاعلات، وموازنة للعلاقات داخل البنية التنظيمية، وترسي دعائم وأساسا جديدة بالتقدير في توجيه دفة البحوث السوسيوتنظيمية، وهي بذلك ثمنت "مدخلا تحليليا متساندا وظيفيا، وكفنا إمبريقيا للواقع التنظيمي الجزائري".

وفي الحقيقة فقد ضمن هذا الواقع القوة التنظيمية كمحرك أساسي ورئيس لظواهر تنظيمية متعددة، بعضها ظاهر وبعضها الآخر كامن، إحداهما ما اهتمت به دراستنا الموسومة بـ "القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للعامل"، والتي أخذت توجهها تنظيميا إداريا عبر تضمين القوة التنظيمية كآلية متصلة الأجزاء، ومتكاملة، تهدف في كُليتها إلى تعزيز "الاعتماد المتبادل، والمتكامل والمنسجم" لعقلانية ورشد النسق الكلي، ومن ثم تضمين الفعالية المنشودة للفئات المتفاعلة داخل النسق، وذلك عبر حمايتها من كل الأضرار الجانبية التي تحد من فعاليتها، وتعرقل حركيتها، وهذا كله في إطار خصائص البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية؛ وعليه فقد ركزنا على تحليل واقع أبعاد القوة التنظيمية ممثلة في قوة الخدمات الاجتماعية كآلية شرعية للتحفيز، وقوة الاتصال الرسمي، وقوة اتخاذ القرار في ضوء ما يراه العمال، وعلاقة كل ذلك بأبعاد الاحتراق الوظيفي ممثلة في الإنهاك العاطفي وعدم الإنسانية، وضعف تقدير الإنجاز الشخصي.

وفي ضوء النتائج الميدانية، أثبتت المعطيات الكمية وجود علاقات متساندة، وإن كانت متفاوتة التأثير بين مختلف مكونات القوة التنظيمية في طبيعتها العلائقية مع الأبعاد المكونة لمفهوم الاحتراق الوظيفي للعاملين، وذلك في سياق ارتباطات ذات دلالات تحليلية تؤكد الدور السلبي لهذه القوة في صورتها الأوتوقراطية غير العقلانية ولا الرشيدة، في تعزيز ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العمال، وترسيخها كثقافة

تنظيمية تحكم المؤسسة الجزائرية.

ووفقا لهذه التحليلات، فإن نمط القوة المستند على ترسيخ الأوتوقراطية القهرية والأناية الشللية، والمُثل الأوليغاركية ضمن سياق مبادئ فايول، المبلور لنسق قيمي ومعياري مشوه، قد بات بعيدا عن العقلانية والرشد، وهي حقيقة يكشفها الواقع الاجتماعي والثقافي للبيئة التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة.

لقد ثمن الواقع الإمبريقي قيم التكاتف والانتماء التي يكنها العمال تجاه بعضهم البعض، والمسؤولية التي يشعرون بها تجاه الأفراد المستفيدين من الخدمة، بل واتجاه المؤسسة ككل، وهي قيم غير متأثرة بالعائد المادي فقط، بل لها موارد غير مادية تغذيها، منها تعزيز الفئات المتفاعلة لواقع تنظيمي مؤثر في سياق منظومتها القيمية، يعمل على ترسيخ المعايير والقواعد التي تحكم العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة مثل "سلوك أداء دور إضافي" *، بما يفسح المجال لنمو الممارسات غير الرسمية داخل نسق الفعل التنظيمي الرسمي، جاعلة منها آلية فعالة لتحقيق ترابطها الاجتماعي، وفي هذه الممارسات تدعيم قوي للمساندة الاجتماعية، والتي تعتبر إحدى أهم وسائل مكافحة الاحتراق الوظيفي بين العمال، وبالتالي فأى استراتيجية عليها أن تحاول بطرق منطقية زيادة المساندة الاجتماعية للعمال، بغرض خفض الاحتراق الوظيفي لديهم.

إن هذه العلاقات المدمجة ما بين مصادر القوة التنظيمية، وخفاء الآثار الواضحة لكل مصدر على حدة، هو الذي أحدث ذلك التباين في الاستجابة بين الفئات المتفاعلة، حيث إن القوة التنظيمية للفئات المتفاعلة متشعبة ومتداخلة، ولا تتجلى في صورة واحدة، وما الأبعاد الثلاثة التي اتخذناها منارة للبحث في هذه الدراسة إلا أمثلة، ارتأى الباحث في ضوء مطالعات سابقة أنها قد تكون الأكثر علاقة مع أبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة الممثلة في الإنهاك العاطفي، واللاإنسانية في التعامل، وتدني تقدير الإنجاز الشخصي.

* - سلوك أداء دور إضافي "Extra-role behavior" هي سلوكيات معينة من الموظفين، والتي ليست جزءًا من متطلبات وظيفتهم الرسمية كما أنها لا يمكن أن تفرض أو تطلب مقدماً بوظيفة محددة، ولكنها تساعد في تسهيل أداء المنظمة كنظام اجتماعي؛ بعض مظاهر سلوك أداء الدور الإضافي تتمثل في: مساعدة زملاء العمل بمشكلة تتعلق بالعمل، قبول الأوامر دون جدال، تحمل الأعباء المؤقتة دون تذمر، المحافظة على النظافة والنظافة البدنية بمكان العمل، تعزيز وجود مناخ عمل مقبول، تقليل الخلافات الناشئة من الصراع بين الأفراد، حماية والحفاظ على الموارد التنظيمية... الخ (أورقان وبيتمان، 1983م) نقلا عن (محمد محمد عريشة بمحددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد: 7، 1996، ص: 207).

والذي يمكن أن نخلص إليه من وراء هذا البحث هو أنه وإن كانت القوة التنظيمية ليست بالضرورة المحدد الوحيد لتفعيل آليات الاحتراق الوظيفي، على اعتبار أن هناك محددات أخرى اجتماعية ونفسية تحكم هاته الآليات، إلا أنها تبقى في صورتها العامة هي المتحكم -ولو بشكل غير مباشر- في تلك المحددات، وذلك للهامش الكبير التي تتيحها للمناورة، ويبقى على مختلف الفئات أن تتكيف مع هذا الواقع، وأن تطور آليات دفاعية نفسية وتنظيمية حتى تحمي نفسها من التبعات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً-القرآن الكريم.

ثانياً-المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، جمال الدين: لسان العرب، الجزء 15، دار صادر، بيروت، 1997، لبنان.
2. الفيومي، أحمد بن محمد: المصباح المنير، مكتبة لبنان، بيروت، د ط، لبنان، 1987.
3. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط 4، 2004، مصر.

ثالثاً الكتب:

1. الكتب باللغة العربية:

4. أبو قحف، عبد السلام: أساسيات التنظيم والإدارة، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، مصر، 2001.
5. أبو قحف، عبد السلام: التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع، د ط، القاهرة، مصر، 1998.
6. أبو مصطفى، عبد الكريم: الإدارة والتنظيم، العمليات-المفاهيم-الوظائف، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر، 2002.
7. الأشول، عادل أحمد عز الدين: موسوعة التربية الخاصة، المكتبة الأنجلو-مصرية، القاهرة، مصر، 2000.
8. أنجرس، موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004.
9. أنصار، بيار: العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نخلة فريفر، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 1992.
10. البدر، حامد أحمد رمضان: إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982.
11. بدر، سعد عيد مرسي: الأيدولوجيا ونظرية التنظيم "مدخل نقدي"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
12. بشاينية، سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002.
13. بن أشنهو، عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
14. بوفلجة، غياث: مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

15. جابر، عبد الله؛ كفاي، علاء الدين: معجم علم النفس والطب النفسي، ج2، دار النهضة العربية، مصر، 1988.
16. جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ت: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، د ط، الرياض، السعودية، 2004.
17. جلبلي، علي عبد الرزاق: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، مصر.
18. الجوهري، عبد الهادي: علم الاجتماع والإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
19. الجوهري، عبد الهادي؛ أبو الغار، إبراهيم: إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
20. حجاب، محمد منير: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
21. حسين، رحيم: أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية، مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011.
22. خضر، عثمان حمود: علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الصفاة، الكويت، 2005.
23. درويش، عبد الكريم؛ تكلا، ليلي: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1976.
24. سالم، فؤاد الشيخ؛ وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 1989.
25. السالم، مؤيد سعيد: القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، الأردن.
26. سعدون، يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة.
27. سكوت، جون: علم الاجتماع (المفاهيم الأساسية)، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والترجمة، بيروت، لبنان، 2009.
28. السلمي، علي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1985.
29. سليمان، حنفي محمود: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998.
30. السويدي، محمد: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
31. سويسي، عبد الوهاب: المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
32. الشراوي، علي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
33. الشريف، علي: الإدارة العامة (مدخل الأنظمة)، الدار الجامعية للنشر، بيروت، د ط، لبنان، 1989.
34. الشماع، خليل محمد؛ حمود، خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، الأردن.

35. الشنواني، صلاح: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، مصر.
36. شهاب، إبراهيم بدر: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار البشير، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1998.
37. شيحا، إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، بيروت، 2004.
38. الصحن، محمد فريد؛ المصري، سعيد محمد: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
39. عبد الفتاح، محمد سعيد: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، 1992، مصر.
40. عبد القادر، سليمان: التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر (الثقافة والتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، الجزائر.
41. العبيدي، قيس محمد: التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الجامعة المفتوحة، الدنمارك، 1997.
42. عزي، عبد الرحمن: الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
43. عزي، عبد الرحمن؛ وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992.
44. عساف، عبد المعطي محمد: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
45. عشوي، مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
46. عقيلي، عمر وصفي: الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 1997.
47. عمر، معن خليل: البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه، دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 1999.
48. العميان، محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
49. عياصرة، علي؛ الفاضل، محمد محمود العودة: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
50. الغالي، كمال: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، سوريا، 1974.
51. فتحي، محمد: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
52. فليه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمود: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط3، الأردن، 2014.
53. كعباش، رابح: سوسيولوجيا التنمية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
54. كعباش، رابح: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006.
55. لطف، طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

56. ماهر، أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، القاهرة، 2002.
57. محمد، علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، مصر، 2003.
58. مومني، عبد المومن فؤاد: سلطة الإطار وملكية الدولة، منشورات مركز البحوث الانثروبولوجية الاجتماعية والثقافية (CRASC)، وهران، الجزائر، 2001.
59. النجار، نبيل الحسيني؛ راغب، مدحت مصطفى: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992.
60. والاس، روث؛ وولف، أليسون: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ت: محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص:105.
61. واضح، رشيد: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2003.
62. يوسف، جمعة سيد: إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

II. الكتب باللغات الأجنبية:

63. Consini, R.: concise encyclopedia of psychology, john wiley & sons, NY, 1996.
64. Crozier M.; Friedberg E.: L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, France, 1977.
65. De Woot, Philippe: Pour une doctrine de l'entreprise, Éditions du Seuil, Paris, France, 1968.
66. Farber, Barry Alan: Stress and Burnout in the Human Service Professions, Vol. 117 of Pergamon general psychology series, 2nd edition, Pergamon Press, USA, 1983.
67. Filleau, Marie-Georges; Marques-Ripoull, Clotilde: Les théories de l'organisation et de l'entreprise Ellipses Esitions, Paris, France, 2000.
68. Hobfoll, Stevan E.: The ecology of stress, Washington DC hemisphere Publishing Corporation, 1988.
69. McClelland, David C.: The achieving society, D. Van Nostrand company, Inc., NY, USA, 1961.
70. McIver, Robert: Labor in the changing world, E.P.Dutton & company, NY, 1919.
71. Pines, Aronson: Career burnout: Causes and cures, New York, NY, US: Free Press, 1988.

72. Thomson, Steven K.: Sampling, Wiley publication, 3rd edition, 2012, USA.

73. Vroom, Victor H.: *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1st edition, 1994, USA.

رابعاً- الرسائل والأطروحات الجامعية:

أ. العربية:

74. أبو ريا، إبراهيم عباس: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، جامعة القدس، فلسطين، 1432هـ-2011م.
75. أبو زيد، خالد ذيب حسين: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
76. أسابع، صباح: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية (دراسة ميدانية بمقر ولاية جيل)، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
77. بلوم، اسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية (دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2012.
78. بونخلة، فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع - فرمال - بمدينة عنابة)، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
79. تبيغزة، حنان: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2013.
80. الجمل، أماني بسام سعيد: الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1433هـ-2012م.
81. حسانين، رحاب أحمد: فاعلية برنامج إرشادي جماعي في مقاومة الانهك النفسي لدى عينة من الطلبة الموهوبين في مرحلة المراهقة، رسالة ماجستير في التربية، جامعة طنطا، مصر، 2006.
82. رماش، صبرينة: معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003/2004.
83. رواجح، وهيبه: إشكالية الصديق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزيه (دراسة ميدانية بمؤسسة نافتال-سكيدو)، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2008.

84. رويم، فائزة: فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية (دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة)، أطروحة دكتوراه، علم النفس الاجتماعي، جامعة ورقلة، 2012-2013.
85. الزهراني، نوال عثمان أحمد: الإحترق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
86. زبدي، منى علي: أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 1428هـ-2007م.
87. ساكري، دليلة: تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، جامعة باتنة، 2005.
88. شاوش، وردة: تحليل سوسولوجي لوضعية العامل في إطار الشراكة الأجنبية بمؤسسة أرسلور ميتال عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
89. شنيق، عبد العزيز: الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007/2008.
90. عثمان، إسماعيل عثمان: الدور الوسيط للقوة التنظيمية بين تفويض السلطة والإبداع الإداري، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017م-1438هـ.
91. العربي بن داود: فاعلية الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
92. علي، حسام: الإنهاك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنيا، مصر، 2008.
93. قجة، رضا: فاعلية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة (دراسة ميدانية مقارنة)، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
94. متولي، رجوات عبد اللطيف: الإحترق النفسي لدى عينة من المحامين وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والمهنية، أطروحة دكتوراه في علم النفس المهني، جامعة المنيا، مصر، 2005.
95. محمدي، حمزة: التسرب المدرسي (دراسة حالة مديرية التربية لولاية النعامة)، رسالة ماجستير في الإحصاء الاجتماعي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014/2015.
96. منيع، محمد بن سليمان: الإحترق الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية على مدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه، العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1430هـ-2009م.

97. ميلاط، نضرة: الحوافز والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.
98. ميهوبي، فوزي: المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين " دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2006-2007.
99. الهملان، أمل فلاح فهد: الاحتراق النفسي والمساندة الاجتماعية، وعلاقتها باتجاهات العاملين الكويتيين نحو التقاعد المبكر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر، 2008.

II. الأجنبية:

100. Colangelo, Tina M.: Teacher Stress and Burnout and the Role of Physical Activity and Parent Involvement, Master's Thesis (Partial Fulfillment), Central Connecticut State University, USA, 2004.
101. Dhaniram, Nirasha: Stress, Burnout and Salutogenic Functioning Amongst Community Service Doctors in KwaZulu-Natal Hospitals, master degree in industrial psychology, university of south Africa, Pretoria, 2003.
102. Ferrara, Katherine: combating employee burnout in long-term care, ph. D. thesis, Colorado University, USA, 2013.
103. Fremont, Nathalie: Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ? (Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités et élaboration d'un modèle), These Doctorat, université Lyle3, France, 2013.
104. Garland, Angela Marie: Power relationships within a corporate finance department: a Foucauldian approach to corporate hierarchies and resistance, Ph.d. thesis, Oakland University, NZ, 2007
105. Hilton, Tasia Lawnetta: Effect of Burnout and Organizational Commitment on the Turnover Intention of Clinical Laboratory Employees in Florida, Ph.d. Thesis, Florida University, USA, 2015.
106. Miron, marie Claude haché : Surcharge De Travail Et Developpement De L'epuisement Professionnel: Examen Du Role Moderateur De L'autonomie Et De La Qualité De La Relation Avec Le Superieur Hierarchique, these doctorat, Université de Sherbrooke, Canada, 2013.

خامسا-المجلات والجرائد:

ا. العربية:

107. الخرايشة، عمر محمد عبد الله؛ عربيات، أحمد عبد الحليم: الاحتراق النفسي لدى المعلمين مع الطلبة ذوي الصعوبات في التعلم في غرف المصادر، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، السعودية، المجلد 17، العدد 2، 2005.
108. الزبودي، محمد: مصادر الضغوط النفسية والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد 2، 2007.
109. الصياح، عبد الستار: تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية - دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 21، العدد 02، 1999.
110. العامري، أحمد بن سالم: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد، 2، 2003.
111. العتيبي، أم غازي: الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي وعلاقته بنمط الشخصية «أ» والرغبة في ترك العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 31، العدد 2، جامعة الكويت، 2003.
112. عريشة، محمد محمد: محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد:7، 1996.
113. كلابي، سعد بن عبد الله كلابي؛ رشيد، مازن بن فارس: الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقاييس (ماسلاك) على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 13، العلوم الإدارية 1، 1421هـ/2001م، السعودية.
114. مراد، صلاح أحمد؛ عبد الغفار، أنور فتحي: الإنهاك النفسي وعلاقته بالجنس والتخصص والخبرة التدريسية لمعلمي المرحلة الإعدادية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد 2، العدد 15.
115. المشعان، عويد: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية الحسية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 28، العدد 1، جامعة الكويت، 2000.

ii. الأجنبية:

116. Ahola k.; Hakan J.: job strain, burnout and depressive symptoms: perspective study among dentists, journal of affective disorders, 104, 1-3, 2007, USA.

117. Brotheridge, c. m.; Lee, R. Y.: *Testing a Conservation Of Resources model of Emotional Labor*, Journal of Occupational Health Psychology, 7, 2002.
118. Cherniss, Cary: *Long-term consequences of burnout(An exploratory study)*, journal of organizational behavior, vol. 13, issue 1, 1992.
119. Cordes, Cynthia L.; Dougherty, Thomas W.: *A Review and an Integration of Research on Job Burnout*, The Academy of Management Review, Vol. 18, issue 4, 1993.
120. Dahl, Robert A.: *The concept of power*, Behavioral Science, the journal of the society for general systems research, Vol. 2, Issue 3, 1957.
121. Ellis, C.: *The burnt out GP: How doctors cope with stress*, South African Family Practice, Vol.17, issue 7, 1996.
122. Freedy, J. R.; Shaw, D. L.; Jarrell, M. P.; Masters, C. R.: *Toward an understanding of the psychological impact natural disasters: an application of the conservation of resources stress model*, journal of traumatic stress, 5, 1992.
123. FRENCH, John R. P.; RAVEN, JR., Bertram: *The Bases of Social Power*, power and influence in groups; original. pub.: Cartwright, D.: *studies in social power*, university of michigan, usa, 1959.
124. Freudenberger, Herbert: *Staff burnout*, journal of social issues, Vol.30, USA, 1974.
125. Golembewski, Robert T.; Hilles, Richard; Daly, Rick.: *some effects of multiple OD interventions on burnout and work site features*, journal of applied behavior science, Vol.23, issue 3, USA, 1987.
126. Helbeslben, Jonathan; Buckley, Ronald: *burnout in organizational life*, journal of management, Vol.30, issue 06, 2004.
127. Hobfoll, Stevan E., Lilly, Roy S.: *Resource Conservation as a Strategy for Community Psychology*, Journal of Community Psychology, Vol. 21, issue 2, 1993.
128. Hobfoll, Stevan E.: *conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress*, American psychological association, 44, 1989.

129. Hobfoll, Stevan E.: **The influence of culture, community and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources theory**, applied psychology review, Vol. 50, issue 3, 2001.
130. Justic B., Cold S. R., Kiekn J. P.: **Life events and burnout**, journal of psychology, 108, 1981.
131. Kanter, Rosabeth Moss: **Power Failure in Management Circuits**, Harvard Business Review, vol.57, issue 4, 1979.
132. Korunka et al: **Burnout and Work Engagement: Do Age, Gender, or Occupation Level Matter? Testing the Robustness of the Job Demands–Resources Model**, The Journal of Positive Psychology, University of wisconsin, USA, 2009.
133. LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A.: **Self-Regulation through Goal Setting**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, Issue 2, December 1991.
134. Leiter, M. P.: **Burnout as a developmental process: Consideration of models**. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research, Philadelphia, USA, 1993.
135. Leiter, Michael P.; Maslach, Christina: **The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment**, journal of organizational behavior, Vol. 9, issue 4, 1988.
136. Lemkau et al: **Burnout and career-choice regret among family practice physicians in early practice**, family practice research journal, Vol. 14, issue 3, 1994.
137. MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E.: **The measurement of experienced burnout**, Journal Of Occupational Behaviour, Vol. 2, 1981.
138. Maslach, Christina; Pines, Ayala: **The Burn-Out Syndrome in the Day Care Setting**, Child Care Quarterly, Vol. 6, issue 2, 1977.
139. Merton, Robert K.: **Bureaucratic Structure and Personality**, Social Forces, Vol. 18, issue 4, 1940, Oxford University Press.
140. Nunnally J. C.; Bernstein I.: **The assessment of reliability**. Psychometric theory, 3rd ed., New York, (p-p: 248–292), 1994.

141. Paine, Whiton Stewart: **Job stress and burnout: research, theory, and intervention perspectives**, Vol.54, Sage Publications, the University of California, 1982.
142. Periman M.; Hartman E.: **burnout: summary and future research**, human relation, 35, 4, 1982.
143. Pfeffer, Jerry: **understanding power in organizations**, California Management Review, 1992, Vol. 34, issue2.
144. Ratliff, Nancy: **Stress and Burnout in The Helping Professions**, Social Casework: The Journal of Contemporary Social Work, vol.69, issue 3, USA, 1988.
145. Varga et al.: **Burnout syndrome in general hospital doctors**, European journal of psychiatry, Vol. 10, issue 4, 1996.

سادسا-الملتقيات:

146. أبو الخير، هانم؛ جلال، يوسف: **البنية العاملية لمصادر الإنهاك النفسي لمعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة المنصورة، 4-5 أبريل 2000.**

سابعا -المصادر الرسمية:

147. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
148. office national des statistiques : **ACTIVITE, EMPLOI & CHÔMAGE EN AVRIL 2018**, bulletin N°:819, Avril 2018, Algérie.

ثامنا-المواقع الالكترونية:

149. site officiel de la wilaya de m'sila: <http://wilaya-msila.dz>
150. université libre de Bruxelles (site sur le web : www.ulb.ac.be) : **LES MODELES DU STRESS AU TRAVAIL (2)**, 22/08/2017.
151. www.wikipedia.com

تاسعا-محاضرات:

152. قجة، رضا: **محاضرات في نظريات المنظمة**، جامعة المسيلة، 2014 (غير منشورة).

الملاحق

الملحق (01): الاستمارة قبل التحكيم والتجريب

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمّة لخضر- الوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الموضوع:

القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي للعامل

في المؤسسة الخدمية الجزائرية

دراسة ميدانية بمصالح الحالة المدنية لبلديات مقرات دوائر ولاية المسيلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع

تخصص إدارة وعمل.

إشراف الدكتور:

عبد الباسط هويدي

إعداد الطالب:

سعد بباح.

- يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة.
- كل المعلومات المتعلقة بالمبجوثين تحظى بالاهتمام والسرية، ولا يمكن استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي

فقط.

السنة الجامعية:

2018 / 2017

البيانات الديمغرافية:

- 01 العمر:
- 02 الوظيفة:
- 03 مكان العمل:
- 04 الخبرة (سنوات العمل):
- 05 المرتب: أقل من 20.000 دج من 20.000 إلى 40.000 دج من 40.000 إلى 60.000 دج أكثر من 60.000 دج
- 05 الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 06 المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 07 الجنس: ذكر أنثى

متغير القوة التنظيمية:

الاتصال الرسمي:

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
08	الاتصال مع المسؤولين يكون عبر:					
	- طلب خطي.					
	- اتصال شخصي مباشر.					
	- الاتصال بشخص آخر (واسطة).					
09	عندما تواجهك مشكلات في العمل تتصل بالمسؤولين للتوضيح أو المساعدة.					
10	في حالة وجود شكاوى، فإنه يتم تقديمها عبر:					
	- طلب خطي.					
	- اتصال شخصي مباشر.					
	- الاتصال بشخص آخر (واسطة).					
11	عادة ما يتم الرد على الشكاوى التي يقدمها العمال.					
12	المسؤولون يعطون فرصا عادلة من الإنصات والمناقشة لشكاوى العمال.					
13	سبق أن انتشرت بعض الإشاعات التي تتعلق بالعمال في البلدية.					
14	مصدر الإشاعات هو:					
	- الإدارة					
	- أوساط العمال					
	- الصحافة					
15	الوسيلة المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة هي:					
	- الاجتماعات الرسمية مع المسؤولين.					
	- لوحة الإعلانات الداخلية.					
	- الاتصال الشخصي.					
16	يوجد تستر على بعض المعلومات التي تهم العمال.					

					17	يؤدي عدم نشر الإعلانات في وقتها إلى استفاضة بعض الأطراف من مزايا على حساب الآخرين.
					18	سبق وأن واجهتني مشكلة سببها عدم نشر الإعلانات في الوقت المحدد.

التحفيظ :

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
19	يتم تكريم العاملين عبر : - الشهادات التكريمية. - الجوائز والرحلات الدينية والترفيهية. - بهما معا (الشهادات والجوائز). - لا يوجد تكريم للعمال أصلا.					
20	جميع العمال عندهم علم بكل مزايا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها البلدية للعاملين فيها.					
21	الاستفاضة من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها البلدية تتم عبر : - مجرد طلب خطي. - قرعة بين المستحقين لها من دون طلب. - بالواسطة (المعرفة).					
22	جميع العمال يتمتعون بنفس الحظوظ في الحصول على هذه الخدمات.					
23	توجد شفافية في التعامل مع موضوع الخدمات الاجتماعية.					
24	الاستفاضة من الخدمات الاجتماعية ترتبط بمستوى أداء العمال.					
25	توجد شروط وضوابط معروفة عند العمال للاستفاضة من الخدمات الاجتماعية ودور الإدارة تنظيمي فقط في موضوع الخدمات الاجتماعية.					
26	هناك عدالة في الاستفاضة من الخدمات الاجتماعية.					

اتخاذ القرارات :

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
27	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير : - قرارات فوقية فقط. - استشارة العمال والموظفين. - الاثنان معا.					
28	يشارك العمال في صنع القرارات التي تخص العمل.					
29	يوجد رضا عام عن القرارات التي لم يشارك العمال في صنعها.					
30	يؤثر عدم الرضا عن محتوى قرار معين على أداء العمل.					
31	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعلهم يقومون بتنفيذها بحماس أكبر.					
32	يعقد العمال اجتماعات ولقاءات عمل مع المسؤولين.					

					33	الاجتماعات واللقاءات تناقش: - كيفية تنفيذ القرارات الفوقية. - مشاكل الموظفين وأوضاع العمل. - سبل تحسين الخدمة الموجهة للمواطنين.
					34	يقوم العمال بإثراء المناقشات حول العمل.
					35	آراء العمال محترمة من طرف المسؤولين.
					36	يتم توزيع المهام حسب: - قرار المسؤول الأعلى. - وفق اللوائح والقوانين. - وفق رغبات العمال.
					37	يراعى عند توزيع المهام: - المصلحة الخاصة للعمال. - المصلحة العامة للعمل. - يتم التوفيق بين الأمرين معا قدر المستطاع.
					38	إذا طلب منك القيام بمهمة أو عمل لا ترغب في القيام به: - تؤديه بكفاءة. - ترفضه. - تؤدي الحد الأدنى.

متغير الاحتراق الوظيفي (مقياس ماسلاك).

كل درجة من الإجابة تقابل عددا معينا من المرات كمايلي:

6	5	4	3	2	1
كل يوم	عدة مرات في الأسبوع	مرة في الأسبوع	عدة مرات في الشهر	مرة في الشهر	عدة مرات في السنة

الرقم	السؤال	1	2	3	4	5	6
39	أشعر أن عملي يستنزفني انفعاليًا (يضغط علي نفسيًا).						
40	أشعر مع نهاية اليوم الدراسي باستنزاف طاقتي في العمل.						
41	أشعر بالتعب كل صباح عندما أرى أنه علي مواجهة يوم عمل جديد.						
42	أتقهم مشاعر المواطنين نحو كثير من الأمور بسهولة.						
43	أشعر بأنني أتعامل مع المواطنين على أنهم أشياء وليسوا بشرا.						
44	التعامل مع الناس طوال يوم العمل يتطلب مني الكثير من الجهد.						
45	أحتوي مشكلات المواطنين بمنتهى الفعالية.						
46	أشعر أنني أفقد السيطرة على نفسي بسبب ممارستي لمهنتي.						
47	أرى أن لي تأثيرا إيجابيا في الآخرين بسبب عملي.						
48	أصبحت أكثر قسوة مع الناس منذ بدأت عملي.						
49	أشعر أن لعملي أثرا بالغا في قسوة عواطفني.						

							أشعر بالحيوية والنشاط.	50
							يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي.	51
							أشعر أنني أبذل جهداً كبيراً عند ممارستي لعملي.	52
							حقيقة لا أهتم بما يحدث مع المواطنين من مشاكل.	53
							أعرض للتوتر الشديد بسبب العمل المباشر مع الآخرين.	54
							أملك القدرة على تهيئة الأجواء المريحة والسهلة مع المواطنين.	55
							أشعر بالاطمئنان عندما أعمل بالقرب من الآخرين.	56
							أعتقد أنني استطعت تحقيق أشياء مهمة في عملي.	57
							أشعر وكأنني أشرفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة.	58
							أتعامل بهدوء مع المشاكل الانفعالية والعاطفية أثناء ممارستي للمهنة.	59
							يوجه لي المواطنون اللوم فيما يخص مشكلاتهم.	60

الملحق (02): الاستمارة المجربة والمحكمة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمّة لخضر- الوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الموضوع:

القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي للعامل

في المؤسسة الخدمية الجزائرية

دراسة ميدانية ببلديات مقرات دوائر ولاية المسيلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع

تخصص إدارة وعمل.

إشراف الدكتور:

عبد الباسط هويدي

إعداد الطالب:

سعد بباح.

- يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة.

- كل المعلومات المتعلقة بالمبحوثين تحظى بالاهتمام والسرية، ولا يمكن استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية:

2018 / 2017

البيانات الديموغرافية:

- 01 العمر:
- 02 الوظيفة:
- 03 مكان العمل:
- 04 الخبرة (سنوات العمل):
- 05 المرتب: أقل من 20.000 ج 20.000 إلى 40.000 40.000 إلى 60.000 أكثر من 60.000 ج
- 05 الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 06 المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 07 الجنس: ذكر أنثى

متغير القوة التنظيمية:

الاتصال الرسمي:

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
08	الاتصال مع المسؤولين يكون عبر:					
	- طلب خطي.					
	- اتصال شخصي مباشر.					
09	الاتصال مع المسؤولين لا يتطلب الاستعانة بشخص آخر (الواسطة).					
10	عندما تواجهك مشكلات في العمل تتصل بالمسؤولين للتوضيح أو المساعدة.					
11	عادة ما يتم الرد على الشكاوى التي يقدمها العمال.					
12	المسؤولون يعطون فرصا عادلة من الإنصات والمناقشة لشكاوى العمال.					
13	لم يسبق وأن انتشرت أية إشاعات (معلومات غير صحيحة) بين العمال.					
14	انتشار الإشاعات بين العمال لا يعني أن مصدرها الإدارة.					
15	لا يوجد تستر من قبل الإدارة على المعلومات التي تهم العمال.					
16	عدم نشر الإعلانات في وقتها لا يساهم في استعادة بعض العمال من مزايا على حساب الآخرين (الترقية، مختلف مزايا الخدمات الاجتماعية....).					
17	لم يسبق وأن واجهتني مشكلة سببها عدم نشر الإعلانات في الوقت المحدد.					

التحفيز:

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
18	يتم تكريم العاملين:					
	- معنويا فقط (شهادات تكريمة، شكر شفوي).					
	- ماديا فقط (جوائز مادية، رحلات دينية أو ترفيهية).					
	- بهما معا.					

					19	لدى العمال علم بكل مزايا الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين.
					20	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الإدارة تتم عبر: - مجرد طلب خطي. - قرعة بين المستحقين من دون طلب.
					21	لا تتطلب الاستفادة من مزايا الخدمات الاجتماعية الاستعانة بالواسطة.
					22	جميع العمال يتمتعون بنفس الحظوظ في الحصول على هذه الخدمات.
					23	توجد شفافية في التعامل مع موضوع الخدمات الاجتماعية.
					24	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية ترتبط بمستوى أداء العمال.

اتخاذ القرار:

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
25	القرارات التي تتعلق بشؤون العمال يتم اتخاذها بعد استشارة العمال أنفسهم.					
26	يوجد قبول عام للقرارات التي لم يشارك العمال في صنعها.					
27	لا يؤثر عدم الرضا عن محتوى قرار معين على أداء العمل.					
28	الاجتماعات واللقاءات مع المسؤولين تتناول: - آلية تنفيذ القرارات. - مشاكل الموظفين وأوضاع العمل. - سبل تحسين الخدمة الموجهة للمواطنين.					
29	يقوم العمال بإثراء المناقشات حول القرارات المتعلقة بالعمل.					
30	آراء العمال محترمة من طرف المسؤولين.					
31	يتم توزيع المهام حسب: - قرار المسؤول الأعلى. - وفق اللوائح والقوانين. - وفق رغبات العمال.					
32	يراعى عند توزيع المهام: - المصلحة الخاصة للعمال. - المصلحة العامة للعمل. - التوفيق بين الأمرين معا قدر المستطاع.					

متغير الاحتراق الوظيفي (مقياس ماسلاك).

كل درجة من الإجابة تقابل عددا معينا من المرات كمايلي:

6	5	4	3	2	1
كل يوم	عدة مرات في الأسبوع	مرة في الأسبوع	عدة مرات في الشهر	مرة في الشهر	عدة مرات في السنة

الرقم	السؤال	1	2	3	4	5	6
33	أشعر أن عملي يستنزفني انفعاليًا (يضغط علي نفسي).						
34	أشعر مع نهاية يوم العمل باستنزاف طاقتي في العمل.						
35	أشعر بالتعب كل صباح عندما أرى أنه علي مواجهة يوم عمل جديد.						
36	أفهم مشاعر المواطنين نحو كثير من الأمور بسهولة.						
37	أشعر بأنني أتعامل مع المواطنين على أنهم أشياء وليسوا بشرا.						
38	التعامل مع الناس طوال يوم العمل يتطلب مني الكثير من الجهد.						
39	أحتوي مشكلات المواطنين بمنتهى الفعالية.						
40	أشعر أنني أفقد السيطرة على نفسي بسبب ممارستي لمهنتي.						
41	أرى أن لي تأثيرا إيجابيا في الآخرين بسبب عملي.						
42	أصبحت أكثر قسوة مع الناس منذ بدأت عملي.						
43	أشعر أن لعملي أثرا بالغا في قسوة عواطفني.						
44	أشعر بالحياة والنشاط.						
45	يلازمني شعور بالإحباط بسبب عملي.						
46	أشعر أنني أبذل جهداً كبيراً عند ممارستي لعملي.						
47	حقيقة لا أهتم بما يحدث مع المواطنين من مشاكل.						
48	أعرض للتوتر الشديد بسبب العمل المباشر مع الآخرين.						
49	أملك القدرة على تهيئة الأجواء المريحة والسهلة مع المواطنين.						
50	أشعر بالاطمئنان عندما أعمل بالقرب من الآخرين.						
51	أعتقد أنني استطعت تحقيق أشياء مهمة في عملي.						
52	أشعر وكأنني أشرفت على النهاية نتيجة ممارستي لهذه المهنة.						
53	أتعامل بهدوء مع المشاكل الانفعالية والعاطفية أثناء ممارستي للمهنة.						
54	يوجه لي المواطنون اللوم فيما يخص مشكلاتهم.						

الملحق (03) قائمة المحكمين:

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
الوادي	أستاذ التعليم العالي	عبد الباسط هويدي	01
قفصة - تونس	أستاذ مساعد	شهاب اليحياوي	02
المسيلة	أستاذ التعليم العالي	عبد الناصر عزوز	03
البويرة	أستاذ محاضر أ	الطيب جاب الله	04

الملحق (04): دليل المقابلة الحرة:

1. ما هو وضعك المهني؟
2. ما هو مستواك التعليمي؟
3. كيف تتم عملية الضبط التنظيمي داخل البنية التنظيمية؟
4. ما هو مستند القوة التنظيمية الذي يدعم آلية اتخاذ القرار في المصلحة التي تشرفون عليها؟
5. ما هو موقع مشاركة العمال والموظفين في البنية التنظيمية؟
6. ما هي أهم الضوابط التي تدعم عقلانية عملية اتخاذ القرارات؟
7. كيف تتحقق عقلانية ورشد الممارسات السلطوية من وجهة نظركم؟
8. كيف تقيمون سيرورة الخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها العمال والموظفون في المصلحة التي تشرفون عليها؟
9. كيف تقيمون وظيفة الاتصال الرسمي بين جميع المستويات التنظيمية؟
10. كيف تقيمون عملية تفويض السلطة في الواقع التنظيمي؟
11. ما هو مستوى التفاعل الاجتماعي المقبول داخل البنية التنظيمية من وجهة نظركم؟

الملحق (05): دليل شبكة الملاحظة المباشرة:

- 1- بيئة العمل المادية: (حجم المكاتب، الظروف الفيزيائية، التأثيث، طبيعة مكان العمل).
- 2- المظاهر السلوكية: (الجدية، التهاون، اللامبالاة، التعاون..).
- 3- آليات الاتصالات الهابطة المكتوبة (اللوائح والقوانين الداخلية، التعليمات الأمنية، المذكرات الكتابية...)
- 4- التحكم التكنولوجي (مدى حداثة التجهيزات، وجود وحالة شبكة الأنترنت، التحكم في التكنولوجيا، صعوبات الإنجاز).
- 5- الجزاءات السلبية (التأنيب، لفت النظر، الإنذار الشفهي).
- 6- حوافز الخدمات الاجتماعية (توفر مصلحة طبية، مكتبة، مطعم، كافيتيريا).
- 7- حوافز معنوية إيجابية (نشاطات رياضية، فترات راحة أثناء العمل، ظروف العمل غير المادية).

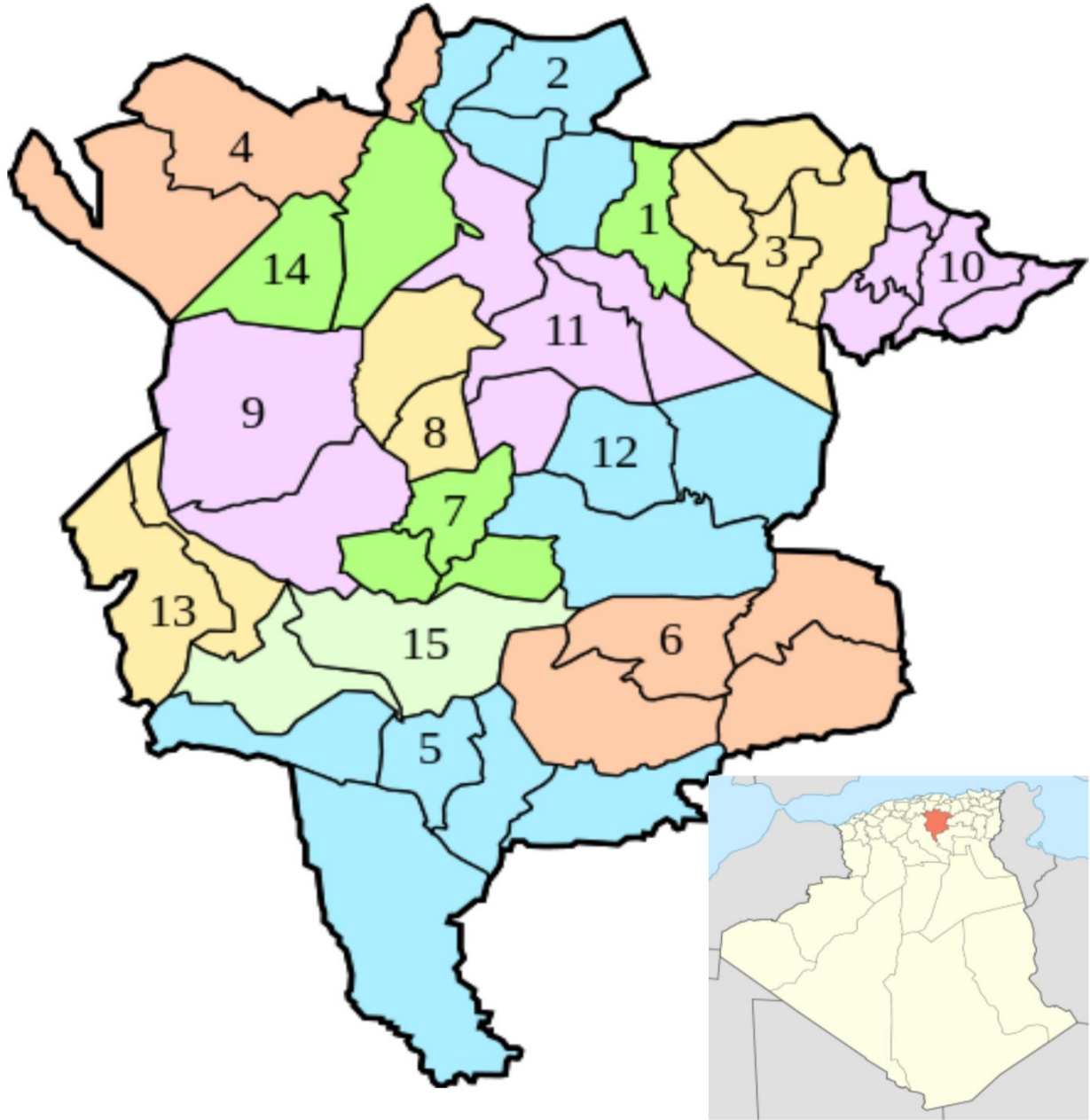
الملحق (06): تقسيم الدوائر تبعا لعدد البلديات والسكان.

Daïra	Nombre de communes	Communes	Population (hab.)
<u>M'Sila</u>	1	<u>M'Sila</u>	156 647
<u>Bou Saada</u>	3	<u>Bou Saada</u> • <u>El Hamel</u> • <u>Oultem</u>	138 880
<u>Magra</u>	5	<u>Magra</u> • <u>Berhoum</u> • <u>Aïn El Khadra</u> • <u>Belaiba</u> • <u>Dehahna</u>	126 017
<u>Ouled Derradj</u>	5	<u>Ouled Derradj</u> • <u>Maadid</u> • <u>M'Tarfa</u> • <u>Ouled Addi Guebala</u> • <u>Souamaa</u>	91 531
<u>Sidi Aissa</u>	3	<u>Sidi Aissa</u> • <u>Bouti Sayah</u> • <u>Beni Ilmane</u>	89 881
<u>Aïn El Melh</u>	5	<u>Aïn El Melh</u> • <u>Bir Foda</u> • <u>Aïn Fares</u> • <u>Sidi M'hamed</u> • <u>Aïn Errich</u>	73 421
<u>Hammam Dalaa</u>	4	<u>Hammam Dalaa</u> • <u>Tarmount</u> • <u>Ouled Mansour</u> • <u>Ouanougha</u>	69 932
<u>Ben Srour</u>	4	<u>Ben Srour</u> • <u>Ouled Slimane</u> • <u>Zarzour</u> • <u>Mohammed Boudiaf</u>	49 527
<u>Aïn El Hadjel</u>	2	<u>Aïn El Hadjel</u> • <u>Sidi Hadjeres</u>	39 732
<u>Chellal</u>	4	<u>Chellal</u> • <u>Ouled Madhi</u> • <u>Khettouti Sed El Djir</u> • <u>Maarif</u>	32 807
<u>Medjedel</u>	2	<u>Medjedel</u> • <u>Ouled Atia</u>	29 556
<u>Sidi Ameur</u>	2	<u>Sidi Ameur</u> • <u>Tamsa</u>	29 054
<u>Khoubana</u>	3	<u>Khoubana</u> • <u>M'Cif</u> • <u>El Houamed</u>	27 959
<u>Djebel Messaad</u>	2	<u>Djebel Messaad</u> • <u>Slim</u>	19 296
<u>Ouled sidi Brahim</u>	2	<u>Ouled Sidi Brahim</u> • <u>Benzouh</u>	16 352

المصدر: دوائر ولاية المسيلة. (مقالة على الويكيبيديا:

(https://fr.wikipedia.org/wiki/Da%C3%AFras_de_la_wilaya_de_M%27Sila)

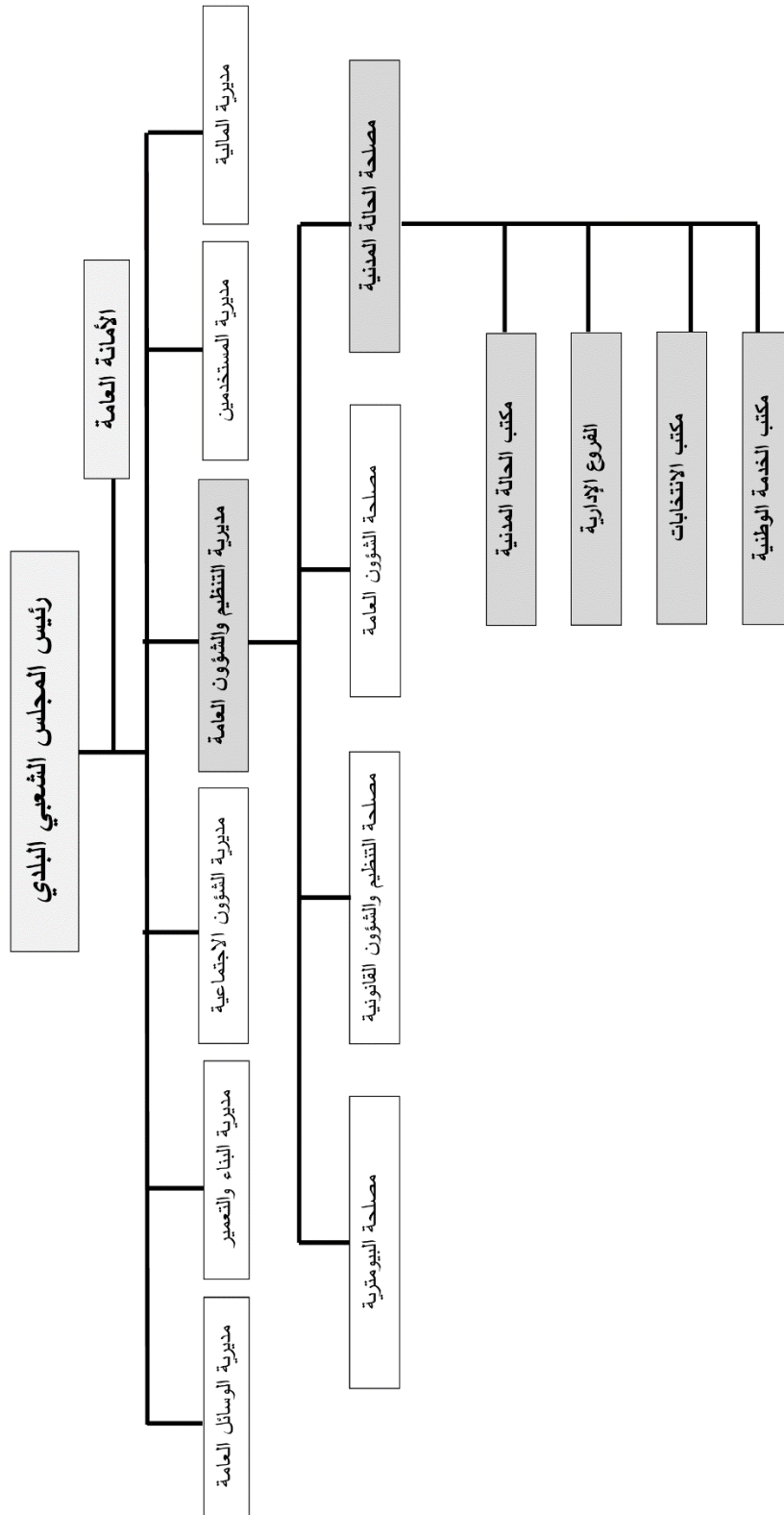
الملحق (07): التوزيع الجغرافي للبلديات مقرات الدوائر بولاية المسيلة.



المسيلة	1	بن سرور	6	الشلال	11
حمام الضلعة	2	بوسعادة	7	الخبانة	12
أولاد دراج	3	أولاد سيدي إبراهيم	8	امجدل	13
سيدي عيسى	4	سيدي عامر	9	عين الحجل	14
عين الملح	5	مقرة	10	جبل امساعد	15

المصدر: تجميع وتنسيق الباحث بناء على معلومات من ويكيبيديا.

الملحق (08): الهيكل التنظيمي لمصلحة الحالة المدنية ببلدية بوسعادة.



المصدر: تنسيق الباحث بناء على معلومات ووثائق من مكتب المستخدمين ببلدية بوسعادة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ