

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

الموضوع:

القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العامل

(من وجهة نظر العمال)

دراسة ميدانية بمصنع الأجر "الأطلس" - بوسعادة

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل.

إشراف الدكتورة:

اسمهان بلوم.

إعداد الطالب:

سعد بباح.

السنة الجامعية:

2015 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى روح والدي رحمه الله...

وإلى أمي حفظها الله

إلى إخوتي وأخواتي وعائلاتهم

إلى زوجتي وأبنائي:

نسرين... محمد... فاطمة الزهراء

إلى كل سكان حي الشرفاء وعمارة مسجدة

وناس الدشرة القبليّة، ببوسعادة

إلى كل أفراد قسم سنتة ثانية، ماستر تنظيم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع

# شكر

أحمد الله وأشكره وأشهد ألا إله إلا الله وأن محمدا عبده  
ورسوله

ثم

أشكر كل من أخذ بيدي وأرشدني في طريق العلم ولو  
بكلمة طيبة، وأعم بالدكر في هذا المقام كل أساتذة قسم علم  
الاجتماع بجامعة المسيلة.

ثم ليسمحوا لي أن أخص من بينهم الأساتذة المشرفة

الدكتورة: اسمهان بلومر على تواضعها وإرشادها

والدكتور: رضا قجة رئيس القسم على ثقته وتوجيهه وتشجيعه

والدكتور: عزوز عبد الناص على نصائحه وطيب أخلاقه

ومن خارج أسوار الجامعة أشكر الأساتذة: بوبكر قريابي

على تسهيلات التي قدمها لي في مختلف الأعمال الميدانية في مصنع

الاجس "الأطلس" ببوسعادة.

وأخيرا أشكر زملائي: عيسى عباسي، حمزة بن الطاهر، بن

عليه بوخلط، زيان لقلطي على الكثير من الأشياء التي لا تسع صفحة

لذكرها.

## قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
02	مقدمة
05	<b>الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية</b>
06	أولاً: تحديد الإشكالية.
11	ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيارها
12	ثالثاً: أهداف الدراسة
13	رابعاً: فرضيات الدراسة
14	<b>الفصل الثاني: القوة التنظيمية في ضوء علم اجتماع التنظيم</b>
15	أولاً: مفهوم القوة التنظيمية في أتون المنطلقات النظرية
20	ثانياً: محددات أنماط القوة التنظيمية
40	ثالثاً: أبعاد القوة التنظيمية
42	رابعاً: مناقشة تحليلية لواقع القوة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
46	<b>الفصل الثالث: مقارنة سوسيولوجية للاحتراق الوظيفي</b>
47	أولاً: الاحتراق الوظيفي "الدلالة المفاهيمية والأبعاد"
58	ثانياً: الاحتراق الوظيفي في ظل المقاربات النظرية
66	ثالثاً: محددات بناء الاحتراق الوظيفي
70	رابعاً: متطلبات كبح آلية الاحتراق الوظيفي
74	خامساً: مناقشة تحليلية لواقع الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.
80	<b>الفصل الرابع: المقاربة السوسيولوجية للاحتراق الوظيفي في ظل أبعاد القوة التنظيمية.</b>
81	أولاً: السلطة الرسمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي
85	ثانياً: علاقة قوة المكافأة بالاحتراق الوظيفي
87	ثالثاً: علاقة قوة الخبرة بالاحتراق الوظيفي

90	الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
91	أولاً: مجالات الدراسة
97	ثانياً: المنهج المستخدم
97	ثالثاً: أدوات الاستقصاء الميداني
100	رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه
109	الفصل السادس: علاقة السلطة الرسمية بالاحترق الوظيفي
110	أولاً: علاقة السلطة الرسمية بالخصائص المهنية للعمال
115	ثانياً: علاقة السلطة الرسمية بالإنهاك العاطفي للعمال
119	ثالثاً: نتائج الفرضية الفرعية الأولى
122	الفصل السابع: علاقة المكافأة بالاحترق الوظيفي للعمال
123	أولاً: علاقة المكافأة بالخصائص المهنية للعمال
128	ثانياً: علاقة المكافأة بالإنسانية في التعامل عند العمال
133	ثالثاً: نتائج الفرضية الفرعية الثانية
135	الفصل الثامن: علاقة الخبرة بالاحترق الوظيفي للعمال
136	أولاً: علاقة الخبرة بالخصائص المهنية للفئات الفاعلة
141	ثانياً: علاقة الخبرة بنقص الإنجاز الشخصي للعمال
145	ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة
147	خاتمة
152	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	القوالب المتدخلة في تكوين القوة التنظيمية.	01
95	العدد الكلي للعمال.	02
96	التوزيع الفعلي للعمال حسب المهام.	03
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	04
102	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	05
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	06
105	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.	07
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية (الأقدمية).	08
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وما إن كانوا يرون أن المدير يعتمد في تسييره على القوانين بشكل تام.	09
112	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وما إن كانوا يرون أن المدير يستطيع تسليط عقوبات تصل إلى الفصل.	10
115	توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن المدير يستخدم سلطته ليتابع الأعمال، وأنهم يشعرون باستنفاد كامل طاقتهم نهاية يوم العمل.	11
116	توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون المدير يفوض بعض صلاحياته للعمال، وما إن كانوا يشعرون بالاختناق الشديد.	12
123	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وما إن كانوا يرون أن المكافآت والحوافز المطبقة هي ذاتها التي يتوقعها العمال.	13
125	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية، وما إن كانت المؤسسة تقوم بتكريم العمال المتميزين بشكل دوري ومستمر.	14
128	توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون أنهم راضون عن الرواتب والمكافآت، وما إن كانوا يبالون بما يحصل للآخرين.	15

130	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما إن كانوا يرون أن المؤسسة تحرص على تقديم مكافآت مجزية للعمال، وما إن كانوا يصبحون أشخاصا قاسين على الناس منذ إلحاقهم بالعمل.	16
136	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية، وما إن كانوا يرون أن المدير يستخدم خبرته السابقة في التأثير على العمال.	17
138	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وما إن كانوا يرون أن المدير يستند على خبرته عندما يقوم بنصح العمال.	18
141	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما إن كانوا يرون أن المدير يتواضع مع العمال، وما إن كانوا يرون أنفسهم يؤثرون إيجابا في حياة الآخرين.	19
143	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب رؤيتهم لاستخدام المدير لخبرته، وما إن كانوا يشعرون بالنشاط والحيوية.	20

## قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	موقع الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش ذ م م) الأطلس لإنتاج الآجر	91
02	الهيكل التنظيمي.	95
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	101
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	103
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	104
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.	106
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية (الأقدمية).	107
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وما إن كانوا يرون أن المدير يعتمد في تسييره على القوانين بشكل تام.	110
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وما إن كانوا يرون أن المدير يستطيع تسليط عقوبات تصل إلى الفصل.	113
10	توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن المدير يستخدم سلطته لمتابع الأعمال، وأنهم يشعرون باستنفاد كامل طاقتهم نهاية يوم العمل.	115
11	توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون المدير يفوض بعض صلاحياته للعمال، وما إن كانوا يشعرون بالاختناق الشديد.	117
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وما إن كانوا يرون أن المكافآت والحوافز المطبقة هي ذاتها التي يتوقعها العمال.	123
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية، وما إن كانت المؤسسة تقوم بتكريم العمال المتميزين بشكل دوري ومستمر.	125
14	توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون أنهم راضون عن الرواتب والمكافآت، وما إن كانوا يبالون بما يحصل للآخرين.	128

130	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما إن كانوا يرون أن المؤسسة تحرص على تقديم مكافآت مجزية للعمال، وما إن كانوا يصبحون أشخاصا قاسين على الناس منذ إلحاقهم بالعمل.	15
136	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية، وما إن كانوا يرون أن المدير يستخدم خبرته السابقة في التأثير على العمال.	16
138	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وما إن كانوا يرون أن المدير يستند على خبرته عندما يقوم بنصح العمال.	17
141	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما إن كانوا يرون أن المدير يتواضع مع العمال، وما إن كانوا يرون أنفسهم يؤثرون إيجابا في حياة الآخرين.	18
143	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب رؤيتهم لاستخدام المدير لخبرته، وما إن كانوا يشعرون بالنشاط والحيوية.	19

مقدمتہ

## مقدمة

مهما اختلفت طبيعة المنظمات وتطورت حالتها، فإنها لن تستطيع الاستغناء عن الإنسان الذي يتميز داخلها بين فئتين، فئة مُسَيَّسة مؤثرة بيدها القوة والتحكم والسيطرة والقرار، وفئة أخرى فاعلة متأثرة، 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 هاتين هاتين، يطلب من كل فئة أن تتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة وفعالية، وبدون ذلك يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

إن هذه الوضعية قد أتاحت للرؤى والنظريات أن تتطور، إذ تعد بداية الثورة الصناعية 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 نتيجة توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددتها من جهة، وكذلك اتساع الأعمال وأنماطها من جهة أخرى، إضافة إلى أسباب أخرى غيرها فرضت على المالك النزول من برجه العاجي إلى واقع تنظيمي جديد، واقع يفرض عليه طلب الاستشارة والعون والمساعدة على بقاء واستمرارية مؤسسته، ولو على حساب جزء من قوته وسيطرته.

وقد فرض تعقد العمليات الإدارية والإنتاجية، وكذا الاتجاه إلى مضاعفة حجم المنظمات، وتعدد العلاقات وتأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات مواصلة البحث، والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير، وهي أمور لا تحقق إلا بوجود فئات متفاعلة واعية، ما 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 عقلاني رشيد في نظر المُنظِّر المثالي، وبين ما هو واقعي ومقبول في نظر الفئات الفاعلة، لتحرك هذه الوضعية الجدلية أقلام الباحثين، وأفهام المنظرين بغية البحث عن حلول تلاؤمية، تكفل جسُر الهوة ما بين الضفتين.

وفي الجزائر لم تكن المؤسسات يوما ببعيدة عن هذا الجدل، سواء في قطاعها العام، أو في قطاعها الخاص؛ وسواء تم الاعتراف به وببحثه، أم تم ستره ووأده نتيجة شعارات جوفاء ملأت الأفاق حيننا من الزمان، فهي اختلالات ناتجة عن التفاعل بين الفئات المختلفة داخل تلك المؤسسات، خاصة في ظل تبني مناهج أبوية تحكم سريان القوة داخل المؤسسات، قوة قهرية تبلور نماذج "قوة" أبوية جنبا إلى جنب مع أشكال التسيير الحديث القائم على التaylorية والفوردية" (العايشي عنصر، نقلا عن (اسمهان بلوم، 2012، 3)).

إن الاستعمال الخاطئ والقهري لمصادر القوة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية الخاصة قد رتب تكاليف باهظة في جانب الفئات الفاعلة، التي لم تجد أمامه إلا الخضوع والاستسلام، فتتوعد التكاليف ما بين عبء 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.

وسوف نحاول من خلال هذه البحث الميداني أن نسلط الضوء على العلاقة الترابطية ما بين أبعاد القوة التنظيمية، ممثلة في ثلاثة أبعاد هي: قوة السلطة الرسمية وقوة المكافأة، وقوة الخبرة؛ وبين أبعاد الاحتراق الوظيفي المتمثلة في الثلاثية: إنهاك عاطفي، لاإنسانية في التعامل، وتدني تقدير الإنجاز الشخصي؛ وذلك من خلال ما يراه العمال في القطاع الخاص.

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

**الفصل الأول**، وتناول المقاربة المنهجية النظرية للدراسة، حيث توزع ما بين أربعة مباحث غطت: تحديد

إشكالية الدراسة وصياغتها، أهمية الدراسة وأسباب اختيارها، أهداف الدراسة، وأخيرا فرضيات الدراسة.

أما **الفصل الثاني**، فتم فيه تسليط الضوء على المتغير المستقل للدراسة، وكان تحت عنوان "القوة التنظيمية

في ضوء علم اجتماع التنظيم"، حيث توزع ما بين أربعة مباحث هي: مفهوم القوة التنظيمية في أتون المنطلقات

النظرية، محددات أنماط القوة، أبعاد القوة التنظيمية، مناقشة بحثية لواقع القوة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

وتناول **الفصل الثالث** المتغير التابع، حيث حمل عنوان "مقاربة سوسيولوجية للاحتراق الوظيفي"، وتوزع

هو الآخر بين خمسة مباحث هي: الاحتراق الوظيفي في دلالاته المفاهيمية، الاحتراق الوظيفي في ظل المقاربات

النظرية، محددات بناء الاحتراق الوظيفي، متطلبات كبح آلية الاحتراق الوظيفي، مناقشة بحثية لواقع الاحتراق

الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

أما **الفصل الرابع**، فقد تناول المقاربة السوسيولوجية لأبعاد الاحتراق الوظيفي في ظل أبعاد القوة التنظيمية،

وتوزع ما بين ثلاثة مباحث هي: السلطة الرسمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للعامل، قوة المكافأة وعلاقتها

بالاحتراق الوظيفي للعامل، قوة الخبرة وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للعامل.

فيما احتوى **الفصل الخامس** على المقاربة المنهجية الميدانية للدراسة، وقد توزع ما بين أربعة مباحث:

مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات الاستقصاء الميداني، أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

وقد شملت مناقشة النتائج الميدانية وتحليلها سوسيولوجيا على ضوء الفرضيات المقترحة الفصول:

**السادس، والسابع، والثامن.**

ثم هناك **خاتمة.**

# الفصل الأول:

المقاربة المنهجية

للدراسته النظرية

## أولاً- تحديد الإشكالية وصياغتها:

من المسلّم به أن تقدم الدول وتطورها في تحقيق التنمية الشاملة لا يعتمد فقط على إمكانياتها المادية والتكنولوجية، بقدر اعتماده بالأساس على إمكانياتها البشرية، وعلى قدرة كياناتها التنظيمية على استغلال هذه الموارد، فعدم نجاح هذه الكيانات التنظيمية في تحقيق الأهداف التي أوكلت إليها قد يتوقف على عدة عوامل تتفاوت حسب أهميتها، ولكن العامل الأبرز يبقى هو المساهمة التي يقدمها العاملون بها، حيث تكون هذه المساهمة غير ذات جدوى -أو لنقل دون الدرجة المطلوبة من الفعالية- إذا كان العاملون يعانون من الاحتراق الوظيفي في العمل نتيجة للضغوط والتوترات.

إن موضوع الاحتراق الوظيفي ما فتئت أهميته تتزايد ومعالمه تتبلور لدى شريحة كبيرة من الباحثين والكتاب في الدول الغربية -خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية- ليس فقط في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الطبية، ولكن أيضا في مجال التطوير الإداري، لأنه أضحى من المشكلات الإدارية المقلقة في عالمنا المعاصر التي تواجه العاملين في المنظمات سواء منها الحكومية وغير الحكومية على حد سواء، ويعتبر الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الإنهاك العاطفي وتدني الإنجاز وفقدان العنصر الإنساني في التعاملات مؤشرا على مرور المنظمات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التدهور 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 في المنظمات، وتقل مرونة الأفراد في التعامل مع الآخرين، كما وتضعف العلاقات الإيجابية بين العاملين، ويتشتت التفكير مما يقلل من القدرة على التركيز والاسترخاء (شيرنيس 1992، ماسلاك 1988)، كما تكثر أيضا الأخطاء وتتعذر روح المبادأة والإبداع، وتنتشر روح اللامبالاة وعدم الانتماء (غرين وود 1979)... وباختصار فإن استشراف ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهيئته 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 والوطني خصوصا قليل جدا نظرا لندرة الدراسات والأبحاث، ولعل هذه الدراسة تأتي لتسلط بعض الضوء وتعطي مزيدا من الاهتمام بهذا الموضوع، وذلك لما له من انعكاسات مباشرة على فعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة.

فالمؤسسات الجزائرية -كغيرها من المؤسسات الاقتصادية في العالم- يقوم وجودها واستمراريتها وكفاءتها على مدى كفاءة العنصر البشري الذي ينتسب إليها، إلا أن الكلام الذي قلناه عن أهمية العامل كمورد بشري في المؤسسات الاقتصادية العالمية لم ينسحب -مع الأسف- على المؤسسات الجزائرية في الغالب، فهو وإن كان موجودا في الخطابات العامة ومشاريع القوانين ذات الصلة، إلا أنه غائب تماما في الممارسات على أرض الواقع، فأزمة المؤسسات الصناعية 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 يخفي وراءها المسيرون للسيطرة على تسيير المؤسسة، والتي غدت مسيرة بطرق وأساليب وأفكار كلاسيكية لها أثرها الواضح في الحد من فعالية أداء العاملين" (رضا قجة، 2009، 13) وهو ما يتضح من خلال سلبيات المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة منذ الاستقلال، والتي ساهمت في تزايد حالات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين على اختلاف المراحل، ذلك أن عدم فعالية العوامل التنظيمية خلال هذه المراحل، وفي إطار المركزية والبيروقراطية الجامدة، أدى إلى بروز الظواهر الاجتماعية السلبية داخل التنظيم، هذه الظواهر التي ما هي في الواقع إلا تجليات وأعراض مصاحبة للاحتراق الوظيفي.

فقد 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 تدمير العمال ونقص حماسهم للعمل، هذه الوضعية دفعت بالمسيرين إلى ضرورة تغيير التنظيم، فبدأت بذلك مرحلة المشروع العام وظهرت خلاله بوادر مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي تجسد في بداية السبعينات، والذي كان "وسيلة أخرى استعملها المسيرون من أجل تأكيد سيطرتهم على الاقتصاد الوطني" (رضا قجة، 2009، 14) ولقد عرفت 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 الخوصصة 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 المسيرون وأرباب العمل في حق العمال، أضف إلى ذلك غياب الأمن الوظيفي لدى شريحة عريضة من العاملين في هذا القطاع.

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

لدى العامل في المؤسسة 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 علاقة ما بين قوة السلطة الرسمية والإنهاك العاطفي للعامل في المؤسسة الجزائرية؟
- 2- هل لقوة المكافأة علاقة بفقدان الإنسانية في التعامل لدى العامل في المؤسسة الجزائرية؟
- 3- هل هناك علاقة ما بين قوة الخبرة والشعور بتدني تقدير الإنجاز الشخصي للعامل في المؤسسة

الجزائرية؟

فالمؤسسة الاقتصادية نسق اجتماعي كما أنها نسق اقتصادي، تتشكل من أفراد يختلفون في الحاجات والاهتمامات والقيم ومستويات الفهم والإدراك، ويحاول كل منهم تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته التي قد تكون أحياناً متعارضة مع الأهداف التنظيمية ومع حاجات ورغبات الآخرين، من أجل هذا كانت الحاجة ملحة إلى قوة تنظيمية بغية تحليلها ووصفها وتفسيرها وتقييمها، ومن ثم تسخيرها حتى تكون قادرة على بسط النظام وتحقيق التكامل. إن الحقيقة الأكيدة هي أن المنظمات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق مآربها. وفي كل منظمة نظام متوازن للقوة مستقر أو غير مستقر، ولكن المهم دائماً أن هناك قوة (محمد الصياح، 1999، 117)، فالقوة تتغلغل في جميع مفاصل المنظمة، وتكاد تكون المحور الأساسي لجميع أنشطتها وتأثيرها، تكاد ترى في جميع جوانب المنظمة وحضورها يومي في جميع وحدات المنظمة (محمد الصياح، 2001، 85).

إن القوة تعني إمكانية التأثير بنجاح على الآخرين، ويمكن تعريفها بأنها " القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين الوجهة التي يرتضيها، وبالمقارنة بالتأثير الاجتماعي فإن القوة تعني القدرة على إحداث التأثير المرغوب على الآخرين (جرنبرج و بارون، 2004، 516)

ولكي يتمكن المديرون من تحقيق أهدافهم سواء منها الشخصية أو أهداف المنظمة فإنهم يلجؤون إلى التسلح بأنواع القوى المختلفة، والتي تتنوع وتتباين مظاهرها، فهناك قوة المنصب بما تمنحه من صلاحيات، وهناك قوة الشخصية، وهناك قوة الخبرة، وهناك قوة التخصص وقوة الإقناع وقوة التأثير، وقوة الحلفاء والأنصار، كما هناك قوة المعلومات، والتي تمنح صاحبها حظاً أكبر في الاستفادة من الفرص، أو تجنب المشاكل، أو إدارة الصراعات، أو في اتخاذ قرارات أكثر نضجاً وعقلانية، وهناك القوة السلبية المتمثلة في القدرة على شل المنظمة

كما يحدث في الإضرابات، وكلما زادت قوة الفرد داخل التنظيم كلما زادت احتمالية نجاحه في تحقيق أهدافه سواء كانت تنظيمية أو شخصية (إبراهيم الخضر، 2005، 146).

إن استغلال الأفراد في القيادة لمختلف مصادر القوة التنظيمية كفيل برفع مقدرتهم في التأثير على الآخرين، على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وبجد لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بالاستناد إلى مصادر القوة التنظيمية المتمثلة على سبيل الاختيار لا الحصر في قوة المنصب، وقوة المكافأة وقوة العقاب وقوة المعلومة، كما يمكن أن ينتج عن هذه المصادر نتائج عكسية تصب في خانة زيادة الاحترق الوظيفي لدى العمال المرؤوسين، فعدم رشادة استغلال قوة المنصب الشرعية قد يؤدي إلى زيادة الانهك العاطفي لدى العاملين، كما أن سوء استغلال قوة العقاب يمكن أن يؤدي إلى تغييب النزعة الإنسانية لدى العاملين في إنجاز مهامهم، كما قد يؤدي سوء استخدام قوة المعلومة إلى شعور العامل بتدني إنجازته بسبب غياب التغذية الراجعة المحفزة له.

## ثانياً- أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

إذا كانت الأبحاث المرتبطة بالقوة التنظيمية بمفهومها الواسع نادرة نسبياً في الجامعات الجزائرية، فإن الأبحاث المرتبطة بالاحترق الوظيفي تعد نادرة جداً خاصة في المجال التنظيمي حسب علم الباحث، واقتصر من تناوله من الباحثين على جانب الصحة النفسية، مهملين بشكل كامل الآثار والمصادر المرتبطة أساساً بالمنظمة وبالبيئة والثقافة التنظيميتين، ولئن كان بعض الباحثين -بحكم تخصصه- ظن أن المكان الأنسب للحديث عن هذا الموضوع يكون بين العلوم ذات العلاقة بالأمراض النفسية البحتة وليس بين العلوم الإدارية، فإن كثيراً من الدراسات -خاصة منها الأجنبية- والتي تناولت هذا الموضوع أكدت أن للاحتراق الوظيفي -فضلاً عن بعض الأسباب النفسية- أسباباً تعود إلى الأنظمة الإدارية 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.

ومن ناحية أخرى فإن كلا من القطاعين الحكومي والخاص ليسا بمنأى عن هذه الظاهرة، والتي ترتبط بشكل أساسي بسوء استخدام القوة التنظيمية -بمختلف أبعادها- في الأنظمة الإدارية المتبعة والسائدة.

انطلاقاً من هذه السياقات البحثية وجد الباحث أنه من الضروري أخذ العلاقة بين القوة التنظيمية وظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعين الاهتمام، فجاءت هذه الدراسة الموسومة بـ " القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي للعامل " كآلية سوسيوتنظيمية لعقلنة وترشيد القوة التنظيمية داخل المجال العيني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### ثالثا - 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 السوسيولوجي من بحوث حول الاحتراق الوظيفي، وذلك من خلال مساقات متعددة، ونظرات متباينة تثن العلاقة المتزايدة ما بين بعض العوامل التنظيمية والاحتراق الوظيفي 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 يمكن لنا-وبالتبع- افتراض وجود علاقة للقوة التنظيمية بشتى أبعادها ومصادرها بمختلف أبعاد الاحتراق الوظيفي، وذلك في الواقع التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية خاصة منها مؤسسات القطاع الخاص؛ وانطلاقا مما سبق تتبلور لنا الأهداف التالية لهذه الدراسة التي بين أيدينا:

1. اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للمؤسسة محل الدراسة.
2. الوقوف على واقع القوة التنظيمية في القطاع الخاص من خلال الاطلاع على مصادرها الفعالة.
3. محاولة معرفة أهم مصادر القوة التنظيمية المستثمرة في المؤسسة 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 المؤسسة 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 الخاص، وعلاقة تلك المحددات بمحددات بناء الاحتراق الوظيفي من خلال خصائص الفئات الفاعلة في تفاعلها مع الفئات المسيسة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## رابعاً - فرضيات الدراسة.

### الفرضية الرئيسية:

للقوة التنظيمية علاقة بالاحتراق الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية.

### الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ما بين قوة السلطة الرسمية والإنهاك العاطفي للعامل في المؤسسة الجزائرية.
- 2- لقوة المكافأة علاقة بفقدان الإنسانية في التعامل لدى العامل في المؤسسة الجزائرية.
- 3- هناك علاقة ما بين قوة الخبرة والشعور بتدني الإنجاز الشخصي للعامل في المؤسسة الجزائرية.

# الفصل الثاني:

## القوة التنظيمية

في ضوء علم اجتماع التنظيم

### أولاً- مفهوم القوة التنظيمية في أتون المنطلقات الفكرية:

إن القوة التنظيمية بمعناها الأعم هي ببساطة عبارة عن "طرح تأثيرات سببية" (جون سكوت، 2009، 243)، فالقوة بمعناها المتصور هي علاقة تفاعل اجتماعي، بمعنى استعمال الفاعل (مالك القوة) لسلطاته 'السببية'<sup>1</sup> للتأثير في سلوك غيره، هذه العلاقة التفاعلية الاجتماعية تتألف من طرفين، طرف فاعل، يدعى 'العامل الأساسي'، وطرف خاضع يدعى 'العامل التابع'.

إن هذا التبسيط الذي ذكرناه في الفقرة الماضية يمثل الفكرة الأساسية التي تدور حولها كل التعاريف التي تناولت القوة التنظيمية، هذه التعاريف التي اختلفت في تفصيلاتها وتأويلاتها، والتي انقسمت تحت مقاربتين أساسيتين:

**المقاربة الأولى:** تمحورت حول 'الممارسة الفعلية للسلطة'، أي بالنظر إلى الطرف الفاعل وهو يمارس سلطته 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، 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 بعد هذه المقاربة النظرية)، والتي تعالج القوة التنظيمية كسلطة لاتخاذ القرار داخل المنظمات، من خلال 'الآليات الإدارية'، هذه العلاقات تتميز "بالتناظر"، بمعنى وجود طرفين متناظرين: ممارس فعلي للقوة، وممارس عليه فعلي أيضاً، و"هناك وجهان للسلطة السيادية: صنع القرار الرسمي، وحالة

1 - كل لفظة أو جملة ترد في هذا المبحث بين علامتي ' ' بدون أن تكون متبوعة بذكر المصدر، فإنها مأخوذة من كتاب: علم الاجتماع (المفاهيم الأساسية)، لصاحبه: جون سكوت، ترجمة: محمد عثمان.

اللاقرار التي تظهر حينما يمتلك البعض سلطة إبعاد أمور بعينها عن أجندة اتخاذ القرار بشأنها، وتوسع Steven LUKES بهذه المقاربة إلى السلطة من التدخل الفعلي للأساسي في حياة التابع، وصولاً إلى القيود البنوية المستديمة التي تصيغ ممارسة السلطة" (جون سكوت، 2009، 244).

أما المقاربة الثانية فتتعلق من 'الاعتبارات البنوية'، فلئن ركزت المقاربة الأولى على 'البنى العلائقية' الرسمية، فإن هذه المقاربة تركز على الوعي الذاتي للأفراد بمصادر القوة، وعلى 'التكوين الثقافي للبنى المؤسساتية' لقد نضجت هذه المقاربة ضمن المنطلقات الاعتبارية 'لأنطونيو غرامشي، وتالكوت بارسونز، وميشيل فوكو'، فهي مقاربة تهتم بميكانيزمات السلطة واتخاذ القرار، والتي لا تستند فقط إلى القوة الرسمية التي تسندها القوانين المجردة هذه القوانين التي تستند في شرعيتها إلى شرعية المؤسسات القائمة، هذه الشرعية التي تبقى دائماً محل نقاش جدلي غير قابل للحسم؛ إذن فهذه المقاربة تعتبر القوة 'متككة عبر المجتمع، وليست متركزة في المؤسسات، حيث أن السلطة صفة جماعية للنسق الاجتماعية للفاعلين المتعاونين، تعمل على تسهيل كل من التمكين الجماعي والانضباط الجماعي" (جون سكوت، 2009، 244).

إن كلا من هاتين المقاربتين له شرعيته النسبية، وله أنصاره ومشيعوه، غير أننا لا يمكن أن نفهم القوة التنظيمية بشكل عميق إلا من خلال 'المزج' بين هاتين المقاربتين المتباينتين، لأن هذا المزج هو الذي سوف يعطينا "أساس الفهم لمختلف القوالب الاجتماعية التي تتخذها السلطة، يمكننا أن نسمي القالبين الأساسيين للسلطة الاجتماعية بالتأثير التصحيحي، والتأثير الإقناعي، فالتأثير التصحيحي يشمل توجيهها عقلاً محسوباً للآخرين وهو فاعل من خلال مبدأ الثواب والعقاب، بينما يعتمد التأثير الإقناعي على الاستغلال الخطابى لحيل البرهنة والحجج العقلية السببية؛ 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" (جون سكوت، 2009، 245-246)، يمثل الجدول التالي اختصاراً لجملة القوالب المتدخلة في تكوين القوة التنظيمية:

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

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

المصدر: (جون سكوت، 2009، 246)

ولعل من الأصوب أن نورد جملة من التعاريف، يمكن من خلالها الإحاطة بمختلف أبعاد القوة التنظيمية بغية الخروج بتعريف إجرائي يخدم أهداف البحث الحالي.

لقد عرف "ماكس فيبر" القوة بأنها "احتمالية قيام شخص ما، في مركز وظيفي معين، بتنفيذ إرادته الخاصة على الرغم من مقاومة الطرف الآخر" ( مؤيد السالم، 2009، 23)، إن هذا التعريف يعتبر الاتجاه الأقدم في سياق تطور القوة؛ كما تناول Dahl مفهوم القوة سنة 1957، حيث عرفها بأنها " قدرة فرد، أو قسم، أو وظيفة على عمل شيء ما كان ليم لولاها"، وعند Kanter هي "القدرة على تحريك الموارد البشرية والمادية من أجل إنجاز هدف معين"، وهي عند (Halal, 1985) "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"، أما (Pfeffer, 1992)، فيرى 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". (مؤيد السالم، 2009، 23-24)

إن هذه التعريفات 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 كانت وجهة النظر تلك محل انتقاد بسبب ضيق أفق نظرتها للقوة التنظيمية.

وبسبب هذه الانتقادات، ظهرت تعريفات أخرى أكثر شمولية، "فلقد حدد كل من (hickson et. Al, 1971; Hinings et. Al, 1974; Salancik & Pfeffer, 1989) مصادر هيكلية لقوة الوحدات الفرعية مؤكدين على أن القوة غير مرئية في المنظمة، وأن أقساما إدارية معينة تصبح ذات قوة وتأثير أكبر داخل المنظمة" (مؤيد السالم، 2009، 24)، ف"هيكسون" وزملاؤه عرفوا 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"، ولعل التعريف الذي أورده (Robbins, 1997) هو الأكثر تفصيلا وبساطة، واستيعابا، حيث يرى أن القوة "تشير إلى القدرة التي يمتلكها الشخص "أ" وتجعله يؤثر في الشخص "ب" لكي يفعل شيئا (أو يمتنع عن فعله)" (مؤيد السالم، 2009، 24).

فالقوة "تتفرد بظاهرة هامة هي المرونة (تبعاً) لكيفية فهمها من كل شخص" (دليلة ساكري، 2005، 8)

إن التعريفات السابقة تعطينا -إجمالاً- الخصائص والسمات الرئيسية المميزة للقوة التنظيمية، والتي نوردتها في النقاط التالية: (مؤيد السالم، 2009، 25-27)

1- القوة شيء **كامن**: إنها شيء يملكه، وقد يستخدمونه أو لا يستخدمونه أبداً، أي أن امتلاكها لا يعني بالضرورة استخدامها.

2- القوة شيء **نسبي**: فما يملكه الفرد من قوة على شخص آخر يعتمد إلى حد بعيد على خبرة الأطراف المتفاعلة، وترتيباتها الوظيفية في المنظمة، فالمدیر الذي يمتلك قوة كبيرة على موظف معين قد لا يمتلك نفس القوة على موظف آخر في نفس المنظمة.

3- القوة شيء مدرك: حيث تعتمد القوة على اعتقادات الفرد وتصوراتَه بشأن امتلاك الشخص الآخر

لخصائص معينة تجعله قادرا على التأثير فيه (والتأثير هنا متناسب طردا مع مدى الإدراك).

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

5- 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.

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.

من خلال كل ما سبق يمكننا أن نعرف أن نعرف القوة التنظيمية تعريفا إجرائيا يخدم أغراض بحثنا الحالي،

حيث يمكننا أن نعرف القوة التنظيمية إجرائيا بأنها "قدرة الرئيس على إجبار المرؤوسين في مؤسسة ما، أن

ينفذوا قراراته وأوامره من غير مقاومة، وتتشكل من ثلاثة أبعاد هي: قوة السلطة الرسمية، قوة المكافأة، قوة

الخبرة".

## ثانياً - محددات أنماط القوة التنظيمية.

لم يزل البحث عن الأسس الرشيدة لبناء القوة التنظيمية محط اهتمام المنظرين والباحثين في مجال الدراسات السوسيولوجية والتنظيمية، هذا الاهتمام الذي تشعب بين مختلف العوامل المؤثرة التي تقيم نسفاً من التفاعلات المتبادلة؛ إن تلك التفاعلات تضمن للنسق الكلي بقاءه واستمراره، وتتيح لمختلف أبعاد القوة التنظيمية أن تأخذ حيزها من التأثير والفاعلية، وفقاً لما تتمتع به من وزن وهيمنة في جانب من جوانب العملية التنظيمية المتكاملة.

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

بالإضافة 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؛ فالموظف الذي يتمتع بمهارات تتلاءم مع متطلبات وظيفته إنما يتمتع بقوة نابغة من انفراده بمهارات خاصة.

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 للسلطة. (Filleau & Ripoul, 1999, 175)

ووفقاً لـ (اسمهان بلوم، 2012) فإن هناك أربعة محكات رئيسية تتداخل، وتتفاعل، لتشكل هيكل القوة

التنظيمية في أي منظمة من المنظمات، هذه المحكات تترتب في النقاط التالية:

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

1. **المحددات التنظيمية:** وهي المحددات المستندة إلى خصائص النسق التنظيمي.

لقد ارتبط النسق التنظيمي ارتباطا وثيقا بالبيروقراطية، حيث أن تاريخ الكتابات العلمية حول البيروقراطية بدأ في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، على يد ثلاثة علماء هم: MOSCA, MICHELS, WEBER.

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"<sup>2</sup>.

أما "فيبر" فقد تميز عن غيره من الباحثين بالنظر إلى البيروقراطية من زاوية اجتماعية وتنظيمية في نفس الوقت، حيث أن البيروقراطية تمثل تجسيدا لفكرة الرشد والعقلانية التي تصبو إليها الحياة الإنسانية. (علي الشريف، 1989، 316)

يلعب النسق التنظيمي دورا بارزا في تحديد طريقة سريان القوة التنظيمية داخل المنظمة، ذلك أنه يضفي 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، هذه هي الوظائف الاستراتيجية المطلوب من النسق التنظيمي القيام بها؛ ولكن الواقع أن لهذه الوظائف الظاهرة أوجه خفية تلعب دورا لاوظيفية - بتعبير البنائية الوظيفية - تلك الوظائف التي سماها ميرتون بالوظائف الكامنة. إن هذا النسق التنظيمي يستمد مبررات شرعيته من ركيزتين أساسيتين هما: الخلفية الإيديولوجية، والهيكل التنظيمي.

1- **الخلفية الإيديولوجية:** وهي التي سماها بعض الباحثين بـ "فلسفة المنظمة"، أو "الإطار المرجعي" اسمهان بلوم، (2012، 65)، فمما لا شك فيه أن دراسة التطور الفكري الذي أسهمت فيه النظريات، يعمق من فهم عناصر السلوك الإنساني في المنظمة، ويفسر طبيعته، ويكشف عن متغيراته ومحدداته، وبالتالي يفسر جوانب

2 - 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.

الأداء في المنظمة، إذن فالخلفية الأيديولوجية 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 الأيديولوجية تتأثر بالحركية الفكرية التي تحرك المجتمع وتسود فيه، وهي تتسم بمنطلقها الفلسفي المستند إلى العقلانية والرشد والهادفية في توجيه سلوك الأفراد، إنها تبلور المفاصل التاريخية التي تطبع التعامل مع مختلف الإفرازات الفكرية، والاقتصادية، والسياسية، والفنية، والتكنولوجية التي تزخر بها الحياة الإنسانية.

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

وفي ضوء الخلفية الأيديولوجية يمكن فهم وتوقع مختلف السلوكيات التي يحافظ عليها الأفراد، وسلوكيات ترتبط بالفئات المسيسة، وسلوكيات أخرى مقابلة تطبع الفئات الفاعلة؛ وكذلك تحدد الأطر التفاعلية التي تتم ضمن حدودها عملية التفاعل بين مختلف الفئات.

## 2- الهيكل التنظيمي: ونقصد به البنية التنظيمية التي تهيكل عمل المنظمة، فهو "الآلية الرسمية التي

يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (محمد العميان، 2002، 56)، 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 تتناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية" (علي عقيلي، 1996، 107).

وحسب (معن خليل، 1999، 34) فإن البنية التنظيمية "تعكس مسؤوليات وواجبات موقعية متسلسلة تمثل درجة ونوع السلطة"، فالهيكل التنظيمي يحدد المراكز البنائية للقوة التنظيمية، كما يحدد الإطار العلائقي الذي تتفاعل داخل كل مصادر القوة، إن هذا الإطار العلائقي يظهر في صفة أدوار وظيفية تخدم النسق الكلي، لتقوية معادل القوة التنظيمية الموزعة عبر ثنايا الهيكل التنظيمي.

إن هذا الهيكل التنظيمي يضمن عقلانية ورشد استعمال القوة وفق المنظور الكلاسيكي، كما يتضمن آليات مختلفة لاستثمار مختلف مصادر القوة التنظيمية في تفعيل الآلية التنظيمية، هذه الآلية التي تعتمد السلطة الرسمية التي يخولها المركز بحماية من النصوص القانونية والتشريعات التنظيمية كمحك 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" (اسمهان بلوم، 2012، 66).

وحسب RAVEN & FRENCH (207-209, Rergeron et al, ) فإن هذا النوع من القوة التنظيمية المرتبط بالسلطة القانونية، والتي يمكن أن نتتبع مسارها من خلال الهيكل التنظيمي، هي مرتبطة بالمركز الوظيفي، فبمجرد أن يغادر الفرد منصبه يفقد سلطته.

لقد ركزت النظريات الكلاسيكية أيما تركيز على أهمية المحددات التنظيمية، فقوة الرئيس 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 نسق السلطة الكلي تمنح

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

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، فلقد عرف القوة على أنها "قدرة شخص معين وإمكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين بالرغم من وجود مقاومة" (قيس العبيدي، 1997، 127)، إلا أن فيبر ركز دراسته على شكل من أشكال القوة التنظيمية والذي يعطي لتلك القوة الشرعية، والتي تعرف بأنها "القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين بها" (قيس العبيدي، 1997، 129)، 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 تتناسب المجتمعات الحديثة، وتضمن ديمومة واستقرار المنظمات؛ والتي تتبع من التدرج الهرمي للنسق التنظيمي، وهذا يعني أن كل فرد في التنظيم هو تحت رقابة وإشراف الرئيس الأعلى منه، وكل مسؤول داخل المؤسسة يحاسب أمام رئيسه عن الأعمال التي يحققها مرؤوسوه، 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. (محمد عبد الفتاح، 1992، 82).

إن أهم ميزة تعطي لهذا المحك قوته هي ميزة "اللاشخصية في العلاقات الوظيفية"، حيث تتضمن مبدأ فصل الإدارة عن الملكية، أي لا تكون وسائل الإنتاج ملكا لأعضاء التنظيم، وهذا لمحاسبة المدراء على أعمالهم، وأيضا العاملين، أي ليس 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 الملكية. (عبد الهادي الجوهري، 1997، 62)، وبالتالي ليس أمامه إلا تثنين الوضع القائم، والخضوع للمحددات التنظيمية التي تفرض 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 المؤسسة، وتعزيز سيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية. (الشماع وحمود، 2007، 35)

إن هذا المحك 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 المؤسسة دون أن يعطوا اهتماما مماثلا للجانب الآخر، الذي هو المرؤوسون.

- كما أنهم خلطوا ما بين القوة التنظيمية التي يتمتع بها القائد، المستندة إلى السلطة الرسمية النابعة من مركزه الوظيفي، وبين القدرات الشخصية والمهارات 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، متجاهلاً بذلك رد الفعل الذي قد يكون من قبل المستويات الدنيا، ومتجاهلاً الصراعات التي قد تحدث عندما تتواجه مختلف المصادر المشكلة للقوى التنظيمية.

## II. 2- محددات مرتبطة بممارسي القوة: والتي يمكن تسميتها بخصائص الفئات المسيسة، والفئات

المسيسة هي تلك الفئات الممارسة للقوة، بخصائصها ذات الامتدادات داخل النفس الانسانية من جهة، وعبر البيئة الاجتماعية من جهة أخرى.

إن المحددات التنظيمية 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 فرصاً مميزة لأن تبرز الخصائص المميزة لمختلف الفئات المتفاعلة قدرتها على استغلال مكامن القوة التنظيمية التي تسيطر عليها.

يعتبر "روبرت ميرتون" (Robert King MERTON 1910-2003) من أكثر علماء الاجتماع اهتماماً

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، وتتحوّل الوسائل إلى غايات، أي يصبح إلزام الفرد بالقواعد والإجراءات هو الهدف، عوضاً عن الاستعانة بها كوسائل لتحقيق الأهداف.

إن هذه الرغبة القوية للمحددات التنظيمية 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. (الشماع وحمود، 2007، 38)

- جعل القواعد والإجراءات الرسمية أمراً طبيعياً بالنسبة للأفراد، بحيث يلتزمون بها في تصرفاتهم اليومية.

- زيادة استعمال أسلوب التوبيخ 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.

هذه النتائج الثلاثة لخصها ميرتون في عبارة واحدة هي "جمود السلوك الوظيفي"، هذا الجمود قد يحقق أهداف النسق التنظيمي من حيث الثبات والاستقرار، إشباع الحاجة الأصلية للرقابة، بالإضافة إلى أنه يوفر للأفراد أساساً للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي (شريف، 1992، 332)، وهنا تبدأ يظهر إطار محددات أخرى

غير تنظيمية تحكم نمط القوة، فعندما يقدم أحد عملاء التنظيم شكوى ضد موظف، فإن هذا الأخير سيحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بأنها عقلية؛ فهذا الجمود في المحددات التنظيمية يؤدي إلى نتائج عكسية غير متوقعة، إذن فالأفراد مارسوا القوة يلجؤون إلى 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، فحسب CROZIER & FRIEDBERG أن هناك أربعة مصادر للقوة التنظيمية يمكن أن يستغلها مارسوا القوة مهما كان ترتيبهم في الهيكل التنظيمي لتغذية مركزهم الوظيفي، وبالتالي ترجيح كفة القوة التنظيمية التي يتمتعون بها، ضمن الإطار الكلي للقوة:

**1- المصدر الأول:** متعلق بالشخص الذي يمتلك كفاءة، أو تخصصا وظيفيا لا يتوفر عند غيره، فالخبير هو الوحيد الذي يملك المعرفة والمهارة والخبرة التي تسمح له بحل المشاكل المهمة التي تظهر في المؤسسة، تدخل هذا الشخص يسمح بالسير الحسن للنشاط والوظائف داخل المؤسسة، هذه القوة لا تتوقف على خبرتهم فقط، ولكن أيضا على صعوبة تغييرهم، أي صعوبة إيجاد البديل المناسب (Filleau & Ripoul, 180)؛ إن هؤلاء الأشخاص حتى وإن كانوا يشغلون وظائف دنيا في المؤسسة، تصبح لهم سلطة على من هم في الوظائف العليا؛ فلو أخذنا مثلا أطباء المستشفى ومديرها، 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 فنية طبية بحتة لا يمكن للمدير أن يناقشها معه. (حنفي سليمان، 1998، 200)، إن هذه القوة التنظيمية التي يمثلها هذا المصدر تحمل أحيانا مسمى "السلطة الوظيفية" (صلاح الشنواني، 1999، 195).

**2- المصدر الثاني:** هو ضبط العلاقات مع المحيط، فالمؤسسة 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 المؤسسة، ومن يمتلك معلومات، يكون له قوة في المؤسسة، وعلى ذلك يمكن توقع تغير ميزان القوة داخل المؤسسة مع تغير الظروف التي تعمل فيها.

3- **المصدر الثالث:** يتمثل في شبكات الاتصال، هذا المصدر يتمثل في تدفق المعلومات بين مختلف

أعضاء المؤسسة ومختلف الوحدات؛ من الأمور التي يصعب ضبطها داخل المؤسسة هو حلقات الاتصال، فالقرار المتخذ يمكن أن يكون غير مناسب بسبب نقص 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 مكان أو وظيفة معينة، بحيث تؤدي إلى زيادة قدرته على التحكم في تدفق المعلومات منه إلى الغير، فإنه سوف يتمتع بقوة نابغة من مركزه في نظام الاتصالات. (حنفي سليمان، 1998، 218)

4- **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 المؤسسة من النوع غير المكتوب. (حنفي سليمان، 1998، 201)

إن هذه 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، أما تغذيتها وتكويناتها فهي ذات تكوين إجتماعي، هذه الركيزة تتمثل في نمط الشخصية.

إن نمط الشخصية "لا يشير إلى سمات فيزيقية، بل يقين أيضا أهمية العادات والاتجاهات والقيم وأنماط التفاعل مع الآخرين، وهذا ما يحدد أهمية منحي 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 للممارس السلطة، على نظرته وتفسيره للموقف، وكذا استجاباته وامتثاله لآليات الضبط" (اسمهان بلوم، 2012، 44).

.III. محددات مرتبطة بالاتباع:

للخوض في هذه المحددات لا بد من العودة إلى الأصل الأول، أي إلى أبسط تعاريف المنظمة بأنها "مجموعة من الأفراد"، فالمنظمة هي بالأساس هي 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 بحث 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 (الغرم والغنم)، 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 الامبريقية يظهر أن هذه الحالة المثالية غير واقعية، فالاتباع في واقع المنظمات إما منقادون لمصادر قوى تنظيمية تضغط عليهم، وإما ممارسون للقوة يضغطون بها في سبيل إشباع حاجاتهم، سواء منها العقلانية أو غير العقلانية؛ إن نمط الشخصية لأفراد هذه الفئة الفاعلة 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) على أهمية تحديد الجوانب الذاتية والموضوعية للقوة داخل التنظيم، حيث يكون الجانب الذاتي في القوة هو قبولها من جانب الأفراد العاملين، أما الجانب الموضوعي فيرتبط بطبيعة الأوامر والاتصالات، ويتضح من ذلك أن القوة في المؤسسة تكون بيد الأفراد لأنهم يملكون قرار قبول أو عدم قبول ما يصدر من أوامر، وهذا ما عبر عنه بارنارد بنظرية القبول (قيس العبيدي، 1997، 98)، فحسب هذه النظرية ليس للمدير قوة حقيقية ما لم يسمح بها مرؤوسوه، ومن ثم وضع بارنارد قاعدة تحكم قبول الفرد للقوة وهي "أنه يقبل الفرد قوة الآخر إذا كانت المزايا التي يتحصل عليها من قبول القوة، مضافا إليه 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" (صلاح الشنواني، 1999، 593)، أي أن المرؤوس يميز بين الفوائد والمضار التي تترتب على قبول أو عدم قبول القوة. وفقا 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" (علي الشراوي، دس، 322).

لقد وجدت هذه النظرة صدى لدى منظرين آخرين، من أمثال عالمي الاجتماع الفرنسيان "ميشال كروزوي" (Michel Crozier 1922-2013)، و"إيرهارد فريديبرغ" (Erhard Friedberg 1942 - /)؛ فالمنظمة عندهما هي "بناء اجتماعي أساسه المصالح والصراع وكذا (القوة)، يتكون هذا البناء من مجموعة من الفاعلين الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم المختلفة بطريقة استراتيجية" (Crozier & Friedberg, 1977, {L'acteur et le systeme}؛ والفرد داخل التنظيم بالنسبة لكروزوي ليس فقط مجرد يد أو قلب، لكنه أيضا رأس يفكر ويخطط، ويحتاج إلى أن يتصرف بهامش من الحرية، بحيث أن هؤلاء الأفراد الذين يسميهم كروزوي 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؛ فالمؤسسة لا تخلو من نشاط السلطة، والقوة، والصراع لأجلها. (De Woot: 1968, 129)، ولقد أجرى كروزوي وزملاؤه دراستين ميدانيتين، سمحتا لهم بتحليل الصراعات وعلاقات القوة، والتي يمكن اعتبارها كنقطة بداية للتحليل الاستراتيجي (بيار أنصار، 1992، 132) 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 (المؤسسات) لا يكون إلا من خلال وجود علاقات قوة، هذه العلاقات التي هي في حالة توتر مستمر، وبالتالي فإن المعارضة والإكراه والصراعات هي دائما موجودة في المؤسسة، وبالتالي فإن استراتيجية الفاعلين

داخل علاقات القوة 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 كروزبي بأنه لا يعبر عن فشل المؤسسة، وإنما يساهم في استمرارها. إننا نجد مثل هذا التثمين للمحددات المتعلقة بخصائص الفئات الفاعلة، من حيث قدرتها على استثمار القوة التنظيمية بطريقة براغماتية، نجد مثل هذا التثمين في التصورات الثلاثة التي وضعها "هربرت سيمون" (Herbert SIMON 1916-2001) لبناء القوة التنظيمية: التصور المعرفي، التصور غير الرسمي، التصور الرسمي أو القانوني.

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

معالجة هذا التصور:

أ- المرحلة الأولى: مرتبطة بضبط مفهومي للقوة التنظيمية، المفهوم الأول يرتبط بحدود منطقة القبول، هذا المفهوم يخدم بالدرجة الأولى الفئة الممارسة للقوة؛ 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 مرئوساً 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 القوة 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.

ب- 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 المؤسسة، هذا النوع من القوة يعتمد على الكفاءات، ويركز سيمون على الثقة الممنوحة لهذه الكفاءات المهنية، والتي تشكل

مصدرا للقوة، فالفرد داخل المؤسسة 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. (علي الشريف، 1989، 286)

ج- المرحلة الثالثة: تتمثل في الحالات غير المتوقعة، أو نقص المعلومات عن محيط المؤسسة، فالوظيفة الاستراتيجية في الاتصالات الداخلية مرتبطة بمعالجة المعلومات التي تعتبر ضرورية لاتخاذ القرارات؛ فأعضاء المؤسسة الذين يشغلون هذه الوظيفة يقومون بدور المرشح (فلتر)، ثم يلخصون وينقلون المعلومات بعد المعالجة، هذه الوظيفة الاستراتيجية تسمح بالتقليل من الحالات غير المتوقعة، وهؤلاء الأشخاص الذين لهم اتصال مباشر بجزء من الحقيقة التي تهم المؤسسة يمكن أن يكون لهم تأثير على قرارات الآخرين، هذا ما يجعل هؤلاء الأفراد في موضع قوة داخل المؤسسة.

2- 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 علاقة قوة، حيث يقوم فرد بقيادة هذه المجموعة؛ فتكوين جماعة من الناس يتضمن دائما تنمية قيم وأفكار وعادات يعتنقها أفراد الجماعة وتربط بينهم، لذلك فإن الأفكار التي يقدمها أحد أعضاء الجماعة، ينظر إليها باعتبارها انعكاسا لأفكار المجموعة، وداخل إطار المعتقدات المتعارف عليها، وبالتالي فإن هذه الاقتراحات تلقى استجابة سريعة، بعكس ما إذا كانت المقترحات خارجية. (علي الشريف، 1989، 289)

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

ومختلف أنواع القوة داخل المؤسسة؟

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

فالمؤسسة -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 المؤسسة وأهداف العاملين فيها؛ والمشكلة تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والمعتقدات يتعاونون لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق رضاهم في نفس الوقت.

لقد حدد "وايت باك" أربعة 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 المؤسسة، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته، وتوسع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

أما "أرجيريس" (Chris ARGYRIS 1923-2013) فيتصور المؤسسة مكونة من عنصرين أساسيين هما: الفرد، والتنظيم الرسمي، فالفرد يسلك في المؤسسة سلوكا نابعا من حاجاته، ومن بيئة المؤسسة التي يعمل فيها، ويسعى إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله، وتميل شخصيته إلى التطور والنضج؛ ومن ناحية أخرى تتصف المؤسسة بالرشد لكونها تخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة، وبما أن سلوك الفرد في ظل المؤسسة 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 التي تتمتع بها الفئات الفاعلة، وذلك عبر استخدام أسلوب للقيادة يركز اهتمامه على الأفراد ومشاكلهم، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد، وتخفيف حدة الرقابة؛ وبهذا تعمل قيادة المؤسسة 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 المؤسسة 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 المؤسسة، 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 لهم، بل يهتم برفاهيتهم، ويثق فيهم.

#### IV. محددات مرتبطة بالبيئة:

لقد أدرك علماء التنظيم أن المنظمات ليست ساكنة، بل هي متحركة وديناميكية، وعليه تكون القوة التنظيمية فيه ديناميكية ومتقلبة أيضا، إذ أن المؤسسات 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 للمؤسسة باعتبارها مجموعة أجزاء متداخلة ومتراصة، تتحرك ضمن كيان واحد، وتربطها علاقات متبادلة، تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة، واستنادا إلى ذلك فإن كل الوظائف داخل المؤسسة تعتبر أجزاء رئيسية للنظام، فوظائف الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد... تعتبر أجزاء متفاعلة ترتبط بعلاقات تنظيمية متبادلة تتحرك ضمن نسق واحد يرتبط بالنتائج الرئيسية المطلوب تحقيقها (قيس العبيدي، 1997، 112)، وبالتالي فالقوة 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" (عبد السلام أبو قحف، 2001، 50)، 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 المؤسسة؛ وكذلك في داخل نسق الإنتاج هناك تفاعلات تحدث في عملية 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 -الذي ذكرناه منذ قليل- لكي يمارس نشاطه داخل المؤسسة، يرتبط بعلاقات متداخلة مع مؤسسات وأنظمة أخرى في المجتمع، من خلال تبادل المعلومات، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة كالتكنولوجيا 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 المؤسسة والبيئة المحيطة بها انطلاقا من مبدأ النسق المفتوح.

والعناصر الأساسية للنسق تتمثل 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 بالمؤسسة من متغيرات اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتكنولوجية، والتي تؤثر

على الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وعلى تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة 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 مسبقاً.

وحسب "فريد فيدلر" (Fred Edward Fiedler 1922/-)، فإنه لا يوجد اتجاه أو طريقة واحدة مناسبة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في كل الأوقات والظروف، إذ يجب التأكيد "على دراسة وتحليل الظروف المختلفة التي تمر بها المؤسسة والمتعلقة بالأفراد، الوقت، الإمكانيات والموارد المتاحة، وكافة المتغيرات التي لها علاقة بالمؤسسة واتجاهاتها، من أجل الفهم واستيعاب العلاقات المتداخلة في داخل كل نسق، وبين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، واقتراح تصاميم تنظيمية وممارسات إدارية تلائم الظروف التي تواجه المؤسسة خلال مسيرة عملها" (قيس العبيدي، 1997، 124)

تعتمد فاعلية ممارس القوة على التوافق الصحيح والسليم ما بين المحددات الشخصية والمتغيرات الموقفية، من حيث العلاقة بين ممارس القوة والتابع، ومدى وضوح مهمة وتركيبية العمل، ودرجة قوة مركز ممارس القوة؛ ففي حالة وجود علاقة طيبة بين الميسس 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، وتمتع الميسس بمركز ضعيف، فإن هذا الموقف يعتبر صعباً الميسس؛ وتدرج 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" (علي جليبي، 1999، 79)؛ لقد 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 بيئيًا 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، مشيرًا في ذلك إلى قضية أساسية، وهي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط، الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية، وهذا يفرض بالضرورة تفويضًا دائمًا للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعًا نظاميًا، 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 أيضًا إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، مصحوبًا بزيادة في تأثير القوة التنظيمية للأفراد والأقسام.

وحول هذه المحددات البيئية التي توجد الحاجة إلى وجود "النسق التعاوني" المبني على عقلانية استغلال مصادر القوة يقول سلزنيك "أنا جميعًا حينما نفحص البناءات الرسمية بدقة، نستطيع أن نرى أنها لا تحقق نجاحًا مطلقًا في التغلب على أنماط السلوك التنظيمي غير الرشيدة، تلك التي تظل قائمة طالما أنه من الضروري استمرار النسق التعاوني؛ إن السلوك العقلي 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، حيث يتعين عليه أن يتوافق معها باستمرار؛ إذن فالصياغة الرسمية الإدارية لا تعكس تمامًا 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 تحليليًا، ولكنهما متكاملتان واقعيًا: الأولى ترى أن كل نسق تنظيمي ملموس يعتبر نسقًا اقتصاديًا؛ بينما الثانية ترى أنه في الوقت ذاته بناء اجتماعي متوافق". (محمد علي، 2003، 111)

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 القوة التنظيمية التي تدعم السلطة الشرعية لضمان استقرار التنظيم من جهة، وكذا رشادة القرارات الإدارية من جهة أخرى.

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\*.

\* - يمكن اعتبار الدراسة التي أجراها "سلزنيك" على منظمة "سلطة وادي تينيسي" (Tennessee Valley Authority المعروفة اختصاراً بـ TVA) أهم دراسة إمبريقية أراد من خلالها تطبيق أفكاره النظرية ميدانياً؛ حيث قام بدراسة هذه المنظمة وهي في قمة مجدها لما حققته 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 ضغوطاً فعلية يمارسها المجتمع المحلي على بناء التنظيم وأهدافه، وهذا ما يجعل ربط القوة التنظيمية داخل المنظمات بالقيم والثقافة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع المحلي أمراً جديراً بالانتباه له حين محاولة تقييم مسارات ومصادر القوة التنظيمية داخل المنظمات.

### ثالثاً- أبعاد القوة التنظيمية.

**السلطة الرسمية:** معظم التعاريف تدور حول اعتبار السلطة الرسمية "حقاً شرعياً، رسمياً، يمتلكه شخص ما هو المدير، من خلال شغله لوظيفة رسمية داخل المؤسسة، والتي من خلالها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال لأوامره" (علي عقيلي، 1997، 321).

هذا الحق في إصدار الأوامر والتعليمات يتم الحصول عليه من أصحاب الحقوق ذات الارتباط الوثيق بالمؤسسة، إذ أن سلطة التصرف واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تمس حياة المنظمة تتبع من حق الملكية، أما السلطات الأخرى المتعلقة بالتسيير والتوجيه في المديين القصير والمتوسط، فيتم تفويضها إلى هيئات إدارية وإشرافية على مستوى الهرم الإداري، حيث يستمد مجلس الإدارة سلطاته من المالكين (أو من الدولة في حالة المؤسسات العامة)، والذي بدوره يكلف عدداً من المشرفين بجزء من سلطاته، كل حسب موضعه، ودوره، ومجال تخصصه في المؤسسة. (ناصر عدون، 1998، 236)

**المكافآت:** المكافآت أو الحوافز، هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تحفيز وتشجيع العاملين، بهدف دفعهم إلى الأداء الأفضل، والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة؛ كما تعد المكافآت مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حاجة نفسية أو اجتماعية.

والحوافز متنوعة منها الإيجابية مثل: الترقية وزيادة الأجور، والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ ومنها السلبية التي تدفع إلى تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة مثل: الإنذار، الخصم من الراتب، وحجب الترقية.

وشعور العاملين بموضوعية نظام المكافآت، وارتباطه بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع جهودهم المبدعة، ويحد من سلوكياتهم السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية. (فليه وعبد المجيد، بدون معلومات، 301-302)

وبالإضافة إلى ما سبق تعتبر المكافآت مصدرا مهما من مصادر القوة في المنظمات.

**الخبرة:** جسد مستوى الخبرة الفنية لممارس القوة أحد أهم المحددات الكفيلة بثمين آليات نسق القوة التنظيمية، حيث أن مستوى الخبرة الفنية يعكس مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها صاحب الخبرة في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والابداعية التي تيسر عليه توظيف ومراكمة تنمية هذه الخبرة على نحو فعال في قيادة الفاعلين، وهذا ما تسعى لاستثماره معظم الدراسات والبحوث التنظيمية، للتحكم في وتائر علاقات القوة، واحتكار آلياتها، في ضوء تجسيد العلاقة التي تربط مستوى الخبرة بالقوة التنظيمية؛ إذ أن ممارس القوة ذا القدر المرتفع من الخبرة يعتمد على توظيفها كإحدى المقومات والقوالب البنائية المحركة لسلوكه، والمنمطة لأدواره داخل بناء القوة بطريقة فعالة، تستند لأسس منطقية، تشكل البناء المحوري لتنظيم بنية العمل داخل الواقع التنظيمي.

يقدم "إيفانسيفتش" تفسيراً لذلك الموقف على أساس أن "العاملين سيدركون الخبرة الفنية لممارس القوة، والتي تعني أن لديه قدراً لا بأس بها من المعارف الخاصة بالمهمة والمهارات الكفيلة بإنجازها على نحو أفضل، ينظرون إليها على أنها مفيدة بالنسبة إليهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، مما يساعد على التأثير فيهم من خلالها، ومن ثم سيقبل مثل هذا الممارس للقوة من اعتماده على المصادر الأخرى للقوة كالتقهر والعقاب" التي يستدمجها الممارس ذا القدر المنخفض من الخبرة كميكانيزم فعال للتأثير في مرؤوسيه في ضوء قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه. (اسمهان بلوم، 2012، 51)

### رابعاً- مناقشة تحليلية لواقع القوة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

إنه من غير الممكن إقامة نقاش بحثي مثمر عن طبيعة القوة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - خاصة منها الصناعية- من دون الرجوع إلى تلمس مسار تشكل فئة الإطارات\* الصناعية في الجزائر، على غرار الفئات الفاعلة الأخرى في القطاع الصناعي، 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، هذا النظام الذي أعاق 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 طبقيا بوجوازيا متشعبا بالقيم الاستعمارية." (عبد المومن فؤاد، 2001، 25)

هذه الوضعية الاقتصادية الاجتماعية أُلقت 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" (وهيبة روابح، 2008، 184)

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

لقد أدت هذه الصبغة الراديكالية إلى تكوين طبقة جديدة، "سماها بعض الدارسين جبهة طبقية في 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 هيمنتها" (عبد المومن فؤاد، 2001، 25-26).

وفق هذا التقديم يمكننا أن نفهم حقيقتين، أولاهما أن القطاع الاقتصادي -مثل غيره من القطاعات الجزائرية- ما هو إلا أداة لتوزيع الربح البترولي على فئات الشعب، ويقوم بالأساس على ثقافة الاستهلاك، عوضا عن الآليات الإنتاجية الصحيحة؛ أما الحقيقة الثانية فهي أن هذا القطاع قد "أصبح حقلًا للصراع من أجل استملاك المجال الاجتماعي السياسي، وبالتالي لن يمكن الإطارات -كفئة اجتماعية مهيمنة- من احتلال موقع متميز داخل الهرم التنظيمي، وذلك بفعل المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات".

"يقول عدي الهواري: إن التنظيم الصناعي الجزائري نشأ بعيد عن الصعوبات المالية من خلال الدور التوزيعي لدولة الربح البترولي، ومنه لم تعط هذه الوضعية للإدارات على مستوى المؤسسات الصناعية 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 السلطة داخل المؤسسة من جهة ثانية، والذي يعتبر امتدادا طبيعيا لمركزية ورقابة الدولة .... وبالتالي فهم مجبرون على احترام التعليمات التي تأتي من الوصاية، بهدف تفادي الصراع الذي يمكن استغلاله سياسيا..." (عبد المومن فؤاد، 2001، 26-27)

فعلاقة الإطار الصناعي بوسائل الإنتاج من خلال الإطار القانوني الذي ينظمها، جعلت دوره يتجه عموما نحو متطلبات المنصب -الوظيفة التوزيعية-، والتي تؤمن له وضعا اجتماعيا متميزا عن باقي الفئات الأجيرية 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 المؤسسة العمومية، إنها بذلك شرعية غير عقلانية، لا يحددها الدور الإنتاجي، بل سياسة ناتجة عن تبعية للقوى المهيمنة على القرار السياسي". (وهيبة روابح، 2008، 185-186)

عند هذا المستوى من التحليل، يمكننا الكشف عن حالة "الاستلاب" التي يعاني منها الإطار في المؤسسة الصناعية الجزائرية، فهو نظريا في موقع مسؤولية بيروقراطية شرعية، تخوله اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية، والخالية من كل نزعة ذاتية، ويتوقع الطاعة في مقابل هذه الشرعية؛ ولكنه واقعا مسلوب من كل هذه الحقوق، فهو في الواقع ليس سوى أداة لتنفيذ إرادات لاعقلانية، ودرع لحماية تدخلات لا شرعية، وليس أمامه في هذا الواقع سوى إحدى طريقتين، إما الانسحاب والتحوصل الوظيفي، واللامبالاة، وإما التماهي في علاقات القوة في النظام المسيطر، ليتحول إلى ترس في الآلة التي تسيّر المنظومة ككل، قوته من قوتها، وديمومة مركزه من إخلاصه لها، إنها الوضعية التي عبر عنها "غولدر" 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 المؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة، ولقد أثار "الجابري" ثلاثة مراجع ثقافية هي: القبيلة، الغنيمة، والعقيدة " (سليمان عبد القادر، 1992، 158)، هذه الخصائص تتبع من طبيعة المجتمع الجزائري، "فالقبيلة مرجع ثقافي يفسر طبيعة الروابط القائمة على أساس الجهوية، العشائرية... والتفكير على هذا الأساس 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 المعارض...". (صباح أسابع، 2007، 87)

وحسب "بشاينية 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، لتتفرد به

أقلية مسيطرة (الإدارة)، تؤكد علاقات التبعية، وتقن المنطق البيروقراطي الجامد المبني على علاقات السلطة\*، فاتجاه سلطة اتخاذ القرار نحو التمرکز في أيدي الصفوة الإدارية، يعكس عدم فعالية نسق العملية الاتصالية، في خضم التأكيد على نمط أوجد، هو الاتصال النازل، كآلية تكفل إبعاد، فتمهيش الفئات العمالية؛ لتتهار في ثنايا هذه السياقات السلطة كعملية اجتماعية، وكقاعدة ركنية تنشد تحقيق التوازن والضبط داخل الواقع التنظيمي. (اسمهان بلوم، 2012، 77)

إن هذا النقاش البحثي يوصلنا إلى تشكيل تصور عن مسارات القوة التنظيمية، ومحكات بنائها، وكذا ميكانيزمات استغلالها، فعلاقات القوة داخل المؤسسات الجزائرية، مستندها غير عقلاني، يأخذ قوته من مصدر خارجي عن المؤسسة؛ ولكن إن أردنا حصر علاقات القوة داخل المؤسسة، وبصورة موضوعية - وإن كانت موضوعية غير دقيقة- فإن مستندها الأقوى هو السلطة الرسمية التي يخولها المنصب، والذي يشبع نهم البيروقراطية للتحكم الشديد والدقيق في كل مفاصل وأجهزة المؤسسة الجزائرية، البيروقراطية التي تقوم على مفهوم السلطة الأبوية للمدير، والتي لا تؤمن إلا بالقرارات الموسومة بـ'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 بحثنا هذا: المكافأة، والخبرة) 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 الخبرة؛ 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".

\* - مما يدعم هذه المظاهر السلطوية أن المدير العام يعين من قبل الوصاية، ويمتد ذلك غالباً 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. (بشاينبة سعد، نقلاً عن: اسمهان بلوم، 2012، 77)

# الفصل الثالث:

مقاربة سوسيولوجية

للاحتراف الوظيفي

## أولاً- الاحتراق الوظيفي "الدلالة المفاهيمية والأبعاد".

### 1. الدلالة المفاهيمية:

الاحتراق الوظيفي\* في شكله المفاهيمي الحالي يمكن اعتباره لحظة مرحلية في خط سير التطور الطبيعي للمفهوم، حيث لا تزال المعالم غير مرسمة نهائياً في تحديد الإطار الدقيق الذي يعطي التصور الوحيد والمقبول لمفهوم الاحتراق الوظيفي، "ففي كثير من الأحيان تكون ملاحظة حالات للاحتراق أيسر من تعريف أعراضه" (كلابي ورشيد، 1999، 4)، 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 أيضاً عن التداخل بين زوايا التناول، إذ يصبح من العسير في بعض الأحيان الفصل بين ما هو نفسي وما هو تنظيمي، ولعل سبب هذا التداخل الأخير هو منشأ الدراسات الأولى التي تناولت هذه الظاهرة، والتي كانت في مجملها ذات منبع نفسي اجتماعي بحث ولم تكن تنظيمية، أما إذا انتقلنا إلى البحوث والدراسات العربية التي تعلقت بهذه الظاهرة فإننا نجد أنها قد عمقت هذه الاختلافات بسبب عم اتفاقها حتى على ترجمة واحدة معتمدة للمصطلح الإنجليزي "Burnout"\*\*\* الذي يشير إلى الظاهرة التي نحن بصدد دراستها.

وبرغم القصور الذي لا يزال يحول دون الإجماع على مفهوم محدد واحد، فإن هناك تراثاً سوسولوجياً ما انفك يتراكم ويتنامى خاصة في العالم الغربي\*\*\* حول ظاهرة الاحتراق الوظيفي، هذا التراث الذي من خلاله نستطيع المفاضلة بين أكثر من معيار لبناء مفهوم عام، ومن بعده مفهوماً إجرائياً للاحتراق الوظيفي، فمثلاً نستطيع اعتبار معيار التخصص بين ما هو نفسي اجتماعي وما هو تنظيمي، أو يمكننا اعتبار ميدان الدراسة

\* - مصطلح الاحتراق يتصل بالنار، جاء في المعجم الوسيط: حرق يحرق حرقاً، واضيفت له الألف والتاء فأصبح احتراقاً، يقال: أحرقت النار الشيء أي أهلكته، والحرق النار ولهبها.

\*\* - من الباحثين من ترجمه "الاحتراق الوظيفي" وهو المعتمد في هذه الدراسة، ومنهم من ترجمه "الاحتراق النفسي"، "الإنهاك النفسي"، "المشقة النفسية" (حسام علي، 2008، 25-26)، ولكل مترجم مبرراته التي قدمها في سياقها، ويعنى المصطلح في اللغة الإنجليزية الدارجة: "يستنزف، يرهق، ينهار بسبب المطالب المفرطة التي تستنزف طاقة، وقوة، أو موارد"، ويُشبه المصطلح حالة المريض بالشمعة المحترقة التي لا يخرج منها سوى شعلة ضئيلة، بعدما أضاءت لما حولها لساعات طويلة.

\*\*\* - تجدر الإشارة إلى 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.

معياراً، باعتبار أن ميدان عمل الفرد في الخدمات الإنسانية، أو في القطاع الصناعي مثلاً قد يقابله وصف باثولوجي معين لظاهرة الاحتراق الوظيفي، كما يمكن اعتبار معيار التطور التاريخي للمفهوم -بغض النظر عن التخصص والميدان- معياراً مقبولاً لبناء مفهوم متكامل لظاهرة الاحتراق الوظيفي، وفي الحقيقة فإن هذا المعيار الأخير هو الأنسب -حسب رأي الباحث- لبناء مفهوم يحمل تصوراً شاملاً لمدلول الاحتراق الوظيفي، كما يعطي للدارسين تقبلاً منطقياً لإشكالية عدم القدرة على الوصول إلى مفهوم محدد ودقيق للظاهرة.

هذا المعيار التطوري التاريخي يمكن أن نرسيه من خلال ثلاث فترات\* زمنية غير متميزة، ويمكن اعتبار الحدود بينها حدوداً "للزخم" أكثر منها حدوداً للفصل، حيث يمكن ملاحظة أن زخم التركيز كان في كل فترة مركزاً 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\*\*، ومن أبرز التعريفات التي ظهرت خلال هذه الفترة تعريف فرودنبجر "freudenberger" سنة 1974\*\*\* حيث ذكر أن الاحتراق الوظيفي ينتج كرد فعل على المتطلبات والاعباء الزائدة والمستمرة الملقاة على عاتق الفرد (freudenberger, 1974, 160)، إذن فرودنبجر يعتبر الاحتراق الوظيفي كاستجابة سلبية يبدئها الفرد نتيجة عدم قدرته على التكيف مع متطلبات الوظيفة وضغوطها المتزايدة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسة التي أجراها فرودنبجر\* قد كان لها أثرها في توجيه زخم البحوث

\* - بعض البحوث العربية قسمتها إلى فترتين فقط: الفترة التنويرية، والفترة التجريبية.

\*\* - بعض الباحثين في هذه الفترة لاحظ تدني الأداء لدى بعض العمال الذين كان أداؤهم مرتفعاً، مع ظهور التعب عن العمل، وقد اطلق على هذه الظاهرة اسم "الوهج المنطفي" "Flameout" (رجوات متولي عبد اللطيف، 2005،

\*\*\* - "لا ينبغي للدور الريادي لفروندبرجر أن يجعلنا نغفل عن أن كلودفيل كان أول من وضع مفهوماً للإرهاق في فرنسا سنة 1959 قدم فيه توصيفاً علمياً 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 وقدم تعريفًا للأمراض العضوية التي تعزى إلى ضغوط موقفية في العمل، هذا بالإضافة إلى نموذج لازاروس وفولكمان 1948 والذي استندت إليه ماسلاك في إعداد نظريتها. (متلازمة الاحتراق النفسي، وكيببديا، 2015).

\* - كان فرودنبجر طبيباً نفسانياً أمريكياً، وقد أجرى دراسته على عينة من المهنيين الذين يعملون في مجال الخدمات الإنسانية، وبالتحديد في عيادة لمعالجة مدمني المخدرات، "ولعل من الغريب أن فرودنبجر هو نفسه قد أصيب بالاحتراق الوظيفي في فترة لاحقة. تم استخدام المصطلح في ذلك العصر، للإشارة إلى الآثار الناجمة عن الإدمان فهو يمثل لفروندبرجر استعارة بلاغية فعالة لتحديد مجموعة من الأعراض قام بملاحظتها." (ويكيبديا، 2015)

خلال هذه الفترة إلى الاهتمام بقطاع الخدمات الإنسانية، وإلى الاعتقاد بان هذه الظاهرة ترتبط فقط بقطاع الخدمات الإنسانية.

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 العامل (Hakman&Ahola، 2007، 105)، فهذا التعريف الذي قدمته ماسلاك أشار إلى الأثر المتعدي إلى العملاء الذي ينتج عن الاحتراق الوظيفي للفرد، وقد أشار حسام علي (2008) إلى أنها توصلت من خلال بحوثها على الممرضات والأطباء وكذلك المرشدين 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 الإنفعالي. (حسام علي، 2008، 37).

كما نلاحظ فإن التعريفات التي ظهرت خلال هذه الفترة –والتي سماها بعض الباحثين بالفترة التتويرية- كانت تصب في خانة استكشاف الظاهرة، فقد اقتصر 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 مر بها المفهوم في تطوره فهي فترة الثمانينات، حيث بدأت معالم الاحتراق الوظيفي تترسم شيئاً فشيئاً، وأصبحت الدراسات أكثر منهجية، ففي عام 1980 قدم كل من فرودنبرجر وريتشلسون تعريفاً للاحتراق الوظيفي بأنه: "حالة من الإرهاق المزمن، والكآبة والإحباط، تنتج عن التقاضي لقضية ما أو نمط حياة معين، أو علاقة تفشل في تحقيق النتائج المتوقعة، وتؤدي في نهاية الأمر إلى نهاية الانخراط والأداء في العمل" (ويكيبيديا، 2015).

أما كريستينا ماسلاك وتلميذتها سوزان جاكسون\*، فقد قدمت سنة 1982 مفهوما للاحتراق الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: الإجهاد النفسي، وتبدل المشاعر، ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي، هذا المفهوم الذي سيصبح حجر الرقى في كل دراسة تتعلق بالاحتراق الوظيفي.

في سنة 1981 ذهب جوستيس "Justice" وآخرون إلى تعريف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الضعف والوهن تقابل الفرد تنتج عن الاحباطات التي يواجهها الفرد في العمل، وتشمل انخفاض الإنتاج، والتعامل اللإنساني مع الآخرين. (Justice & al، 1981، 219)

فهذه الظاهرة حسب جوستيس تظهر بسبب الإحباط المتواصل نتيجة عدم تحقيق العمل الذي يمارسه الفرد 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.

كما ظهر في هذه الفترة تعريف كل من بيرلمان، وهارتمان (1982)، حيث عرفا الاحتراق الوظيفي بأنه استجابة للمشقة الانفعالية المزمنة، التي تؤدي إلى الاجهاد الانفعالي، وضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل، إضافة إلى نقص الكفاءة الشخصية (Perlman & Hartman، 1982، 283).

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 للمساعدة الاجتماعية من الآخرين. (Golembiewski، 1987، 296)

وخلال هذه الفترة بدأت تظهر بعض التعريفات في العالم العربي الذي بدأت تصله الدراسات المتصلة بموضوع الاحتراق الوظيفي، فنجد تعريف عادل الأشول (1987) الذي عرفه "بعدم قدرة الفرد على التكيف في

\* - تعتبر دراسة كل من Maslach و Susan Jackson سنة 1981 أول دراسة جادة ومتخصصة في موضوع الاحتراق الوظيفي، وقد استطاعنا من خلالها بناء أول أداة لقياس الاحتراق الوظيفي عند العاملين في مجال الرعاية الصحية، ثم طورنا فيما بعد تلك الأداة سنة 1986 لقياس الاحتراق الوظيفي في مجال المهن الاجتماعية.

العمل، ويشير إلى أن الفرد يتوهم أن عمله شيء مؤذ مهدد وغير مشبع له، فيصبح الفرد في الغالب متعبا متبرما من ذلك العمل، ويكون في الغالب تغيير نوعية العمل هي مقصده اللاشعوري". (الأشول، 1987، 151)

أما علي عسكر، وأحمد عبد الله (1988) فقد عرفاه بأنه "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". (حسام علي، 2008، 29)

في حين عرفه كل من جابر عبد الحميد وعلاء الدين كفاقي (1989) بـ"الاستنفاد والفشل في الحياة المهنية خاصة، وحياة الفرد بصفة عامة، كما يطلق على من يعمل تحت مستوى عال من الضغوط". (جابر وكفاقي، 1989، 494)

إذن في هذه الفترة زاد الاتساع الجغرافي بدخول دراسات في العالم العربي اهتمت بهذا الموضوع 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، وتقدير الذات السلبي والذي يأتي استجابة تمثل مستوى جسديا سلوكيا أدائيا، أما بعد اللإنسانية في التعامل مع الآخرين، فتتجلى فيه الاستجابة في المستوى العلائقي بين الأطراف الفاعلة.

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 التعاريف التي ظهرت منذ ذلك المؤتمر نريد أن نشير إلى أن كم هذه التعاريف أكبر من تحصره دراسة متخصصة مثل هذه التي بين أيدينا\*، ولذا سيكتفي الباحث بسرد بعض التعاريف، واحدا فواحدا، من غير تعقيب عليها.

نجد في هذه الفترة تعريفا آخر لماسلاك (1991)، حيث عرفت الاحتراق الوظيفي بأنه " حالة من الإجهاد التي تصيب الفرد نتيجة لأعباء العمل التي تفوق طاقته وينتج عنها مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية والعقلية". (محمد الزيودي، 2007، 192)

أما صلاح مراد وأنور فتحي (1991) فقد ذكرا أن الاحتراق الوظيفي يحدث نتيجة تداخل المصادر البيئية والشخصية، لذلك فهو يمثل تعطيلا 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. (صلاح وأنور، 1991، 345)

وعرفه عبد الرحمن علي (1992) بأنه حالة نفسية، أو عقلية تترك الأفراد الذين يعملون في مهنة يكون في طبيعتها التعامل مع أناس كثيرين، وهؤلاء العاملون عادة يعطون أكثر مما يأخذون. (علي عبد الرحمن، 1992، 3)

أما كونسيني وآخرون (1996)، فيعرفه 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". (Consini & et، 1996، 118)

\* - ذكر هالسلين وبلكلي أنه منذ صدور الكتاب نصف السنوي المنبثق عن مؤتمر كراكو وحتى سنة 2004 "فإن الاحتراق الوظيفي قد أصبح موضوعا لآلاف الدراسات المنشورة، ولعشرات الكتب" (Halbesleben & Buckley، 2004، 860)؛ ولكن مع الأسف فإن مثل هذه الإحصائيات -فضلا عن الدراسات والكتب- غائبة في العالم العربي مما يجعل الباحثين غير المتقنين للغات الأجنبية يفتقرون إلى المعلومات الحديثة ذات العلاقة بالموضوع.

ويعرفه هشام إسماعيل (1997) بأنه "تدهور نفسي ووظيفي ناتج عن الزيادة في الحساسية للضغوط النفسية والمهنية، وله بعدان: بعد نفسي يتمثل في ظهور حالة من الإجهاد النفسي ومظاهر الاكتئاب والإحباط بصفة عامة، وبعد مهني يتمثل في ظهور مشكلات اجتماعية في الوظيفة مع الإدارة والزملاء". (هشام إسماعيل، 1997، 53)

وعرفته 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 الرضا الوظيفي". (أبو الخير وجمال، 2001، 491)

أما فوزية الجمالي وعبد الحميد حسن (2003) فعرفاه بأنه "حالة نفسية ناتجة عن أوضاع العمل المتصلة بالأفراد مباشرة، خاصة الذين يقدمون خدمات إنسانية واجتماعية، وله أبعاد ثلاثة: الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، وتدني الشعور بالإنجاز". (الجمالي وعبد الحميد، 2003، 159)

ويرى عصام زيدان (2004) أن الاحتراق الوظيفي هو "حالة من الشعور بالإجهاد والاستنزاف النفسي، والإرهاق البدني الناتج عن الفشل في مواجهة الضغوط السلبية القوية التي تفوق قدرة الفرد، وله أربعة أبعاد: الشقاء والاستهلاك السلوكي العقلي والحركي، الاجهاد والاستنزاف النفسي الانفعالي والعاطفي، والإرهاق والاستنزاف البدني والعضوي والعضلي، والعناء الاجتماعي". (زيدان، 2004، 128)

وترى أهولا وآخرون (2005) بأنه "حالة عقلية سلبية ناتجة عن الاجهاد المزمن في العمل، ونقص الدعم الاجتماعي، وغموض الدور، والدكتاتورية". (Ahola & ad، 2005، 56)

أما عمر الخرابشة وأحمد عربيات (2005) فيريان 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 مهنيًا، والشعور بالقلق والتعب نتيجة لعدم القدرة على التكيف مع تلك الضغوط، وكذا حدوث مجموعة من التغيرات السلبية سلوكيًا، وتغير اتجاهات وسلوك الفرد نحو العمل ونحو الآخرين". (الخرابشة وعريبات، 2005، 301)

في حين يقول كل من بينس وكينان (2005) أن "الاحترق الوظيفي ينشأ نتيجة كثرة الضغوط وعدم التوافق معها بطريقة مناسبة، مما يؤدي لفقدان الفرد المعنى في عمله، وشعوره بأن العمل ليس له قيمة، بل قد يعمم تلك النظرة لباقي مجالات الحياة، بما قد يوجد لديه الرغبة في ترك العمل". (Pines & Keinan, 2005، 629)

نلاحظ من خلال هذه المجموعة من التعريفات أن المفهوم لم يتم إثراؤه بأبعاد جديدة -كما أشرنا سابقاً-، إذ أن جلها يكمل بعضه بعضاً ليشكل في الأخير الثالوث 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، فعلى صعيد المهنة لم تعد الدراسات مقتصرة على العاملين في المجال الإنساني أو الاجتماعي فقط، بل أصبحت تعنى بمن يصدق فيه مفهوم "العامل" مهما كان تخصصه\*؛ أما على نطاق المسببات فلم تعد تقتصر على التفاعل مع العملاء فقط بل أصبحت الدائرة ممتدة لتشمل حتى الزملاء، وأيضا الإدارة ومن يمارس السلطة (أهولا، 2005) وهو النطاق الذي يشمل دراستنا خاصة في جانب السلطة القانونية، والتي تمثل شكلا من أشكال القوة التنظيمية؛ وفي نطاق المتضررين من هذه الظاهرة لم تعد الأضرار مقتصرة فقط على العمال المحترقين وظيفيا ولا على العملاء فقط، وإنما أصبح الضرر يمتد حتى إلى أسر العمال والمحيطين بهم، وأيضا الشركات التي ستعاني من مشاكل تنظيمية حقيقية تهدد توازنها واستمراريتها، من قبيل تدني أداء العمال،

\* - "Leiter & Schaufeli (1996) ...has led to general agreement that the study of burnout should not be limited those who perform service work". (Halbesleben & Buckley, 2004, 861)

وكثرة الغيابات، وزيادة دوران العمل، وتراجع الإنتاجية، وتضرر سمعة الشركة في السوق إلى غير ذلك من الأضرار.

وبناء على ما سبق، يمكننا أن نبنى تعريفاً إجرائياً للاحتراق الوظيفي يخدم دراستنا الحالية مفاده أن الاحتراق الوظيفي ظاهرة تنظيمية تصيب العامل نتيجة لعلاقات القوة التنظيمية الشرعية داخل التنظيم، وتتمثل في ثلاثة أبعاد هي: الإنهاك العاطفي، عدم تقدير الذات، وعدم الإنسانية في التعامل.

## II. - أبعاد الاحتراق الوظيفي.

1- البعد الأول: و يتمثل في الإنهاك العاطفي، وهو عبارة عن ضعف الروح المعنوية، وفقدان الاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاده كل طاقات العامل، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة؛ وهذا الشعور بالإنهاك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط و الشد 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 حالة من التيقظ المسبق، على عكس الضجر، الذي قد يشعر به من يشغلون وظائف تكون مهامها على وتيرة واحدة أو يتسم بالملل. (Maslach & Jackson, 1981, 109)

**2- البعد الثاني:** وهو **عدم تقدير الذات**، والذي يتسم صاحبه بالميل نحو تقويم الذات تقويما

سلبيا، وشعور الأفراد من خلاله بالفشل، و كذلك تدني إحساسهم بالكفاءة في العمل والانجاز 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 إلا بالقليل من الاهتمام بين الباحثين (Cords&Dougherty , 1993, 623).

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.

**3- البعد الثالث:** **عدم الإنسانية في التعامل**، يتجلى 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 معاملة الموظف الآلية للمستفيدين، وعدم اكتراثه 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 مفيداً في التعامل الموضوعي خلال المواقف اليومية في العمل، حيث أن 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". (Maslach & Pines, 1977, 107).

## ثانياً- الاحتراق الوظيفي في ظل المقاربات النظرية:

تعتبر أعمال شوفلي وزملائه في سلسلة المقالات والكتب العلمية المتخصصة في الاحتراق الوظيفي، والتي ظهرت في سنوات التسعينات وبالضبط في سنة 1993 وما تلاها، تطوراً ملحوظاً 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 ازدهاراً 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 انطلاقاً من نظريات ونماذج تتعلق بالبيئة الطبيعية، في محاولة منه كما يقول "... ربما لسد الفجوة بين وجهات النظر في المجالين البيئي والمعرفي"\*\*\* (Hobfoll, 1989, 516). يعتبر أنصار هذا النموذج أن الأفراد يقيّمون ذاتياً 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 الوظيفي (Hobfoll, 2001, 338)؛ وكما يقول هوبفول في كتابه المذكور آنفاً: "... إن الأفراد يشعرون بالقلق عندما

\* - لمزيد من الاطلاع على هذه الأعمال وغيرها يمكن الرجوع إلى المراجع التي اعتمدها هاليسلين وبيكلي (Halbeslben & Buckley, 2004) وهي كلها مراجع متوفرة على شبكة الانترنت.

\*\* COR = Conservation Of Resources.

\*\*\*- "... perhaps bridges the gap between environmental and cognitive viewpoints". (Hobfoll, 1989, 516)

يختبرون خسارة خالصة أو تهديدا بالخسارة في الموارد؛ ولمواجهة هذه الحالة فإنهم يقومون بتقليص خسائرهم في الموارد...". (Hobfoll، 1988، 42)

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 الفردية (Leiter، 1993)؛ لقد بينت الكثير من التجارب النفسية للريح والخسارة، أن الأفراد يميلون-عموما- إلى تجنب الخسارة أكثر من ميلهم إلى جلب الأرباح (Halbeslben & buckley، 2004، 862)، 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 عن هذا العطاء، يرون أنفسهم في الجانب الخاسر من المعادلة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى الحد من خسائرهم، هذا الميل يعمل شيئا فشيئا 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 الانهك 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 ارتباطا ببعدي عدم الإنسانية، وضعف التقدير الذاتي، في حين أن المتغيرات المتعلقة بالموارد كانت بطريقة ما أكثر قوة في الارتباط بهذين البعدين.

\* - 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، فتترك الفرد محترقا لأنه لم يجد ما يجدد ويمدد به موارده. (Korunka et al، 2010، 6) 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 للتحليل" (ويكيبيديا: تحليل تلوي، 10.03.2015، 15.05)

كما أوضح بعض الباحثين انه توجد مجموعة متنوعة من البحوث الامبريقية، والتي اعتمدت "نموذج حفظ الموارد" كإطار نظري لها، ووجدت تأكيدات امبريقية تؤكد صدق النموذج (Brotheridge & lee، 2002، ).

كما استخدم (Halbeslben & Bowler) هذا النموذج لتحديد العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي، وتحديدًا فيما يخص "سلوك أداء دور إضافي" \*\*، حيث جادل أن العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي تحظى بفهم أفضل في ناحية الاستثمار في الموارد لدى العمال، حيث وجد أن العمال الذين كانوا يظهرن احترقا 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 يناؤن بأنفسهم عن المطالب التي تسبب لهم احترقا وظيفيا (Freedy, Shaw, Jerrel & Masters، 1992).

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.

\*\* - 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، وحماية والحفاظ على الموارد التنظيمية الخ ( اورقان وبيتمان ، 1983م ) نقلا عن (ويكيبيديا: سلوك أداء الدور الإضافي، 10.03.2015، 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 (العامري، 1424هـ، 68).

## II. نموذج متطلبات العمل – موارد (JD-R)\*:

جاء نموذج JD-R كتطوير لنموذج COR، حيث أن هذا الأخير - كما أسلفنا - يعطي تصورا عن كيفية حدوث الاحتراق الوظيفي عند العاملين كآلية دفاعية لاواعية يقوم بها العمال لمواجهة التناقض بين متطلبات العمل من جهة، والموارد التي يتمتع بها العمال ويثمنونها من جهة أخرى.

لقد افترض كل من (Demerouti, bakker, nashreiner & schaufeli) سنة 2001 أن الاحتراق الوظيفي هو نتيجة لتداخل مجموعتين مختلفتين من الخصائص المرتبطة بالعمل بحد ذاته، فمن جانب نجد متطلبات العمل والتي تفرض على العمال بذل مجهودات لإنجاز العمل، هذه المجهودات تكون في الغالب ذات كلفة نفسية يدفعها العاملون، هذه الكلفة يكون من ضمن ما تشمله الاحتراق الوظيفي؛ 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 ببعد اللإنسانية في التعامل، أو ما يسمى أحيانا بتبديد 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

\* - JD-R = Job Demands – Resources.

\*\* - 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 Halbesleben&bucker, 2004, 863)

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 et al, 2001) أن متطلبات العمل ترتبط (طرادا) مع بعد الإنهاك العاطفي، في حين أن الموارد ترتبط بشكل عكسي مع بعد تبدد الشخصية.

وعلى الرغم من الحداثة النسبية لاعتماد JD-R كنموذج مفسر للاحتراق الوظيفي، إلا أنه قد شهد دعما إمبريقيا على صحته عبر مجموعة من الدراسات والبحوث، فمثلا أجرى (schaufeli & Bakker, 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 اللاإنسانية، كما وجد تأثيرا لكل من المتطلبات والموارد في بعد الإنهاك العاطفي.

كما لاحظنا أن المتطلبات والموارد من غير المرغوب أن ينظر إليهما على أنهما بعدان مستقلان، بل لا بد من هيكلية المطالب المرتبطة بالعمل وفق الموارد المتاحة عند العمال؛ وعلاوة على ذلك تحتوي الموارد نموذجيا على الهيكلية التي تبني عليها المتطلبات؛ ولذا فمن العسير العثور على دليل إمبريقي يستطيع إقامة فاصل ما بين الموارد والمتطلبات، لأنهما كما قلنا أنفا مجموعتان من الخصائص المرابطة لشيء واحد هو العمل.

### III. 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؛ ويعتبر هذا النموذج نتيجة تحليلية كيفية لسلسلة من المقابلات المعمقة والمتكررة أجراها "Gary Cherniss" ما بين سنتي 1974 و 1976 على مجموعة من المهنيين تتكون من سبع 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 موجودا لا في داخل الفرد ذاته، ولا في البيئة المحيطة به، وإنما ينشأ نتيجة التفاعل المتبادل ما بين الفرد وبيئته\*.

وحسب تشيرنيس فإن "الاحتراق الوظيفي يحدث نتيجة عدم وجود توازن ما بين موارد الفرد، سواء منها الشخصية أو التنظيمية، وما بين متطلبات العمل" (ويكيبيديا: متلازمة الاحتراق النفسي، 12.03.2015، 12.40)، فعلى سبيل المثال يؤدي التدخل البيروقراطي في إتمام المهام أو انجاز 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، تقليل النظرة المثالية في اتجاهه نحو الوظيفة، كما يصبح مستقلا عن العملاء أو حتى عن الوظيفة نفسها. (أمل الهملان، 2008، 38) ويتضمن هذا النموذج ما يلي: (نوال الزهراني، 2008، 41-50)

**1- 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 لرؤية تشيرنيس، تتعلق الفروق الفردية أيضًا بالاستراتيجيات

\* - "pour les tenants de l'approche transactionnelle, le stress ne réside ni dans l'environnement, ni dans l'individu, mais dans la transaction entre l'individu et l'environnement." ( www.ulb.ac.be: LES MODELES DU STRESS AU TRAVAIL (2), 12.03.2015, 12.30)

التي ينميها الفرد لمواجهة عوامل الضغط؛ فيتبنى البعض طرقاً إيجابية لحل المشاكل، بينما يتبنى آخرون تصرفات وسلوكيات سلبية؛ ومنذ هذه اللحظة، ومع مرور الزمن، تبدأ أعراض متلازمة الاحتراق الوظيفي في الظهور".

(ويكيبيديا: متلازمة الاحتراق النفسي، 12.03.2015، 15.34)

اعتبر تشيرنس 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.

**2- المتغيرات الشخصية:** وهي تضم مجموعة الخصائص الديموغرافية (مثل: السن والجنس وسنوات

الخبرة)، بالإضافة إلى التأييد الاجتماعي من خارج محيط العمل.

**مصادر الضغط:** وضع تشيرنس خمسة مصادر للضغط كمقدمات للاحتراق الوظيفي وهي: عدم الثقة

بالذات ونقص الكفاءة، المشاكل مع العملاء، التدخل البيروقراطي، نقص الإثارة والإنجاز، عدم مساندة الزملاء.

**3- متغيرات الاتجاهات السالبة:** حدد تشيرنس 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

**4- 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 تشيرنس 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.

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:

أ- إرشاد وتطوير العاملين.

ب- الإشراف والقيادة والأهداف التنظيمية.

ج- البناء الوظيفي.

د- الأساليب والمعايير.

وقد قسم تشيرنيس آلية التي حدوث الإحتراق إلى ثلاثة مراحل متوالية، ناتجة عن التأثير التبادلي بين الفرد وبينته؛ 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 والإرهاك الوجداني والتوتر والقلق، وأخيرًا تأتي المرحلة الثالثة التي تتسم بالتغيرات الواقفية 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". (ويكيبيديا: متلازمة الاحتراق النفسي، 12.03.2015، 17.41)

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.

وبالرغم من هذه الانتقادات فقد قامت عدة تجارب امبريقية دعمت ما جاء في هذا النموذج مثل دراسة Rory Burke سنة 2004 بألمانيا بعنوان: "إدارة المشاريع: تقنيات التخطيط والرقابة".

### ثالثاً - محددات بناء الاحتراق الوظيفي.

كما أن هناك عدم اتفاق على تعريف الاحتراق الوظيفي فهناك أيضاً عدم اتفاق على مسبباته، 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 للموارد. (Varga et al., 1996, 210)

وفيما يلي بعض العناصر الرئيسية التي تسبب الاحتراق الوظيفي:

1. محددات شخصية: يختلف الأفراد في قدراتهم وحاجاتهم، حيث أن الفروق الفردية عامل مهم في التأثير على استجابة الفرد للمواقف الضاغطة فالأفراد يختلفون في درجة الاستجابة لموقف معين فما يكون مصدر ضغط لفرد ما يمكن أن لا يراه البعض مصدر ضغط، وتسهم بعض الخصائص الشخصية في الإصابة بالاحتراق الوظيفي، ونعرض هنا لبعض المتغيرات الديموغرافية وتأثيرها على عملية الاحتراق:

**1- الجنس:** على الرغم من أن البعض يعتقد بعدم وجود علاقة واضحة بين الجنس والإصابة بالاحتراق الوظيفي إلا أن بعض الدراسات الأخرى توضح أن النساء والرجال غالباً ما يعانون من مستويات مختلفة من الاحتراق (Cordes & Dougherty, 1993)، 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.

**2- السن:** يعتبر متغير السن من أكثر المتغيرات الشخصية ثباتاً في علاقته بالاحتراق الوظيفي (آدم العتيبي، 2003، 356)، حيث تؤكد بعض 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.

**3- الحالة الاجتماعية: الأفراد المتزوجون أقل عرضة للإصابة بالاحترق من الأفراد غير المتزوجين**

(Maslach، 1982)، إذ أن الأطفال والأسرة يكونون مصدرا للمشاعر الحية ويمثلون حاجزا يحول دون فقدان المشاعر، وأولئك الذين لديهم أسر غالبا ما يكونون في عمر متقدمة وأكثر نضجا ولديهم أهداف وطموحات أكثر عقلانية (Farber، 1983، Maslach & Jackson، 1981، 1982، Lemkau et al، 1994)

**4- 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 والمتعاملين مباشرة مع العملاء، 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 ويقول كل (Pines & Aronson، 1988، 208) أن ظاهرة الاحتراق الوظيفي ليست مجرد خطر مهني بل أصبحت تمس كافة مجالات الحياة.

**5- نمط الشخصية: تشير العديد من الدراسات إلى أن نمط الشخصية يؤثر على كل من الإفصاح عن**

الاحتراق الوظيفي واستعداد المرء لمكافة 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 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 عدائية.

(Dhaniram Nirasha, 2003, )

ويرى الباحث أن الشخص المحترق وظيفيا يعكس الجوانب السلبية التي تجوب في داخله 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 امتنان 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.

II. أسباب 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، وتكرار في التفاعل المركز مع العملاء، حيث أن جوهر هذه المهن الاحتكاك الدائم مع العملاء ومشاكلهم، وهذا هو المصدر الرئيسي للاحتراق، وتتمثل العوامل الوظيفية فيما يلي:

**1- 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 في زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي وعدم الثقة بالنفس مما يؤدي إلى التكرير في ترك العمل.

**2- 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 معا كأن تتطلب الوظيفة العمل لساعات طويلة أو السفر مسافات بعيدة مما يتعارض مع متطلبات دوره في الأسرة.

**3- عبء العمل:** هناك نوعان من عبء العمل (كمي ونوعي)، العبء الكمي يعني حجم العمل اليومي

سواء بالزيادة أو بالنقصان، ويذكر (عويد المشعان، 2000، 69) أن الفرد الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبء العمل يقع تحت وطأة مستويات عليا من الضغوط مما يترتب عليه زيادة في ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم؛ أما عبء العمل النوعي فيعني صعوبة العمل ومستوى تعقيدته، حيث يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة والمهارة اللازمة لأداء العمل.

**4- 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 شيوعا والمرتبط بضغط العمل هو الشعور بالتناقض.

### رابعاً - متطلبات كبح آليات الاحتراق الوظيفي:

إن الاحتراق الوظيفي ليس من الأمور اليسيرة أو من المشاكل ذات البعد الواحد التي يسهل رصد أسبابها ووضع الحلول لها، بل إن الأمر أكثر تركيباً وتعقيداً، وله جذور في النفس، وفي العلاقات الشخصية، ومرتبطة بالمشاكل الوظيفية والتاريخية والتنظيمية والنفسية، وعملية منع حدوث أو تفاقم هذه الظاهرة يمكن أن تهدف أساساً إلى تقديم برامج تعمل على تعزيز الأفراد على التعامل مع الاستراتيجيات، وإعادة هيكلة بعض الأنظمة التي تحتاج لذلك؛ وإذا اعتبرنا أن طبيعة العمل أمر يدخل ضمن بيئة العمل، فإن الاحتراق الوظيفي يكون عبارة عن دافع من الشخصية الفردية، وأساليبها في التفاعل مع البيئة الوظيفية، وقد تعددت الاستراتيجيات المقترحة للتعامل مع الاحتراق الوظيفي.

يقترح (Paine, 1982, 19) أنه لكي نكون أكثر دقة وجدية في التعامل مع مشكلات الاحتراق النفسي يجب أن نضع استراتيجيات على عدة أصعدة ونلخصها في أربع مواقع هامة للتدخل: **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 مع هذه الضغوط. **أماكن العمل**: وهذه تشمل على إعادة هيكلة ظروف بيئة العمل مما يهدف إلى الحد من الضغوط النفسية أو التخلص منها تماماً.

**المنظمات**: وهذا يشمل على التغييرات في السياسات والإجراءات التي تهدف إلى التفاعل مع العوامل التنظيمية التي تتسبب بالإصابة بالاحتراق الوظيفي.

إن لكل شخص رأيه الخاص في كيفية التفاعل مع الضغوط النفسية ومع الاحتراق الوظيفي كل حسب

معتقداته. (Ellis, 1996, 324)

كما أشار (Kagan, 1991) إلى عدة استراتيجيات لمواجهة الاحتراق الوظيفي يمكن للإدارة الاستفادة

منها عبر تحويل بيئة العمل للاستثمار الأمثل لتلك الاستراتيجيات، وذلك عبر ما يلي:

- **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 المهدد أقل تهديدا:** وذلك بأن بتهيئة الظروف لكي يغير الفرد تقييمه للموقف حتى يراه

بصورة جديدة، وبمعنى آخر يكون أكثر تفاؤلا 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.

- **القيام ببعض التمرينات الرياضية:** والتي تساعد الفرد على تغيير استجاباته الفسيولوجية، وتساعده

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 (رحاب أحمد حسانين، 2006، 30)

استراتيجيات التفاعل الداخلية: تعتبر استراتيجيات التفاعل الداخلية للفرد هي أكثر الاستراتيجيات تأثيرا،

وذلك لأنها تزرع الثقة في نفس الفرد، وتزيد قدرته على مكافحة الاحتراق الوظيفي. (Pines & Aronson, )

(1988, 137-144)

ويحتاج الفرد إلى بعض المساعدات الأخرى مثل الدعم الاجتماعي والحياة الاجتماعية المشتركة سواء

في العمل أو فيما يختص بالروابط الأسرية، حيث أن أنظمة الدعم الاجتماعي لها أبلغ الأثر في تقديم العون

والمساعدة للشخص المصاب بالاحتراق الوظيفي، وطرح الآليات المناسبة التي تعوق استحواذ هذا المرض على

المصاب بصورة تامة.

ويوضح (Hobfoll, 1993, 312) 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.

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. (Ratcliff, 1988, 153)

الاستراتيجيات السلوكية: ذكر (Farber, 1983) أنه يمكن التركيز على الإدراك السلوكي النفسي للحد من الضغوط النفسية مثل التدريب على الاسترخاء والتغذية الاسترجاعية الحيوية، والتمتع بقدر كاف من الإجازات. وقد أثبت (Bachler, 1995, 38-46) في دراسته الخاصة بتأثير إجازات العمل أنه لتخفيض الاحتراق الوظيفي لا بد للأفراد من الحصول على إجازة خاصة تعطيم الاستعداد للتنافس وتساعدهم على التعامل مع متلقي الخدمة بصورة أفضل.

كما توصلت دراسة (Colangelo & Salinas, 2004) أن المعلمين الذين يشاركون في النشاطات البدنية والرياضية يشعرون بمستويات من الاحتراق الوظيفي أقل من نظرائهم الذين لا يمارسون هذه الأنشطة.

إضافة لأهمية استخدام تقنيات العلاج بالموسيقى في تخفيض أعراض الاحتراق الوظيفي. (Cheek, et al, 2003, 211)

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 علية سوف يتعلم الفرد تحديد أنماط السلوك غير الفعالة بالنسبة له والسعي 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 والأسرة 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 لأجله. (جمعة سيد يوسف، 2005، 41)

### خامسا - مناقشة تحليلية لواقع الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية:

إنه لمن الصعوبة بمكان على الباحث أن يقيم مناقشة بحثية مثمرة ومحايدة عن واقع الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية، وذلك نظرا لأسباب موضوعية متعددة ومتفرعة ومتشعبة 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 - وهو أمر تم الإشارة إليه في الدلالة المفاهيمية للاحتراق الوظيفي - ومما قد يصعب هذه المناقشة هو صعوبة المحافظة على الموضوعية، خاصة في ظل شح التراث السوسيولوجي ذا الصلة، والذي قد يضمن نوعا من الحيادية، فما أسهل أن تتسرب 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 "العامل 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 السوسيولوجي لاثنين من المحددات التنظيمية للاحتراق الوظيفي هما غموض الدور، وصراع الدور، إضافة إلى الأجر\*\* قصد بناء تصور كلي للاحتراق الوظيفي، وقد أشرنا إلى غموض الدور وصراع الدور حين تكلمنا عن المحكات التنظيمية للاحتراق الوظيفي، أما مؤشر الأجر فذلك لكونه -إضافة إلى العلاوات المختلفة- متغيرا هاما يمكن الاعتماد عليه لرصد وضعية العامل إذا كانت حسنة أو سيئة، حيث يرتبط بالمكانة الاجتماعية للعامل، ويعبر عن التوازن النفسي والرضا". (وردة شاوش، 2011، 49)

\* - "مفهوم التحليل السوسيولوجي يشير إلى عمليات تجزئة الكل إلى مكونات بسيطة، في مقابل التركيب الذي يعني إعادة بناء الأجزاء في وحدات كلية". (سعدون، دت، 3)

\*\* - 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 بشاينية، 2002، 288)

وبما أننا نتكلم عن الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية فإن هذا يفرض علينا سردا تاريخيا لمختلف المراحل التي مرت بها هاته المؤسسة 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 توجه هذه السيطرة أيديولوجيا ولا كفاءة، ولا سلطة في أجهزة الدولة" (وردة شاوش، 2011، 120)، هذا الأمر الواقع دفع الدولة إلى تقنين هذا الواقع لحماية حقوق العمال في 1963/03/18، ويعرف التسيير الذاتي للمؤسسات الجزائرية بأنه: "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستعمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها" (محمد السويدي، 1990، 122).

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 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 بالدولة إلى التوجه نحو التسيير الاشتراكي" (سعد بشاينية، 2003، 151)؛ 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 إقتصادي 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 اكتتفتها، كان محكوما عليها بالزوال لنترك 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" (عبد اللطيف بن أشنهو، 1982، 83)؛ تجلى غموض الدور في هذه المرحلة في مركزية التوجيه والمراقبة رغم إشراك العاملين في التسيير، وأيضا في جعل العامل منتجا ومسيرا في الآن نفسه، فقد نصت المادة 70 من الأمر 71-74 المذكور آنفا على مايلي: "إن عمال المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة" (الجريدة الرسمية، 1971، 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، وكذا صعوبة التكيف مع التكنولوجيا؛ ورغم إدراك الدولة لهذه المعضلة ومحاولاتها المتعددة في حلها 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 الأجور بين العمال في كل القطاعات، حيث كانت هناك فجوة في الأجور 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 الأجور ما بين 20% و30% وذلك لأول مرة منذ الاستقلال... إلا أنها لم تكن كافية، وبقيت القدرة الشرائية لا تتجاوز دائرة المواد الأساسية" (وردة شاوش، 2011، 127)، 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 الجانب الاجتماعي للعمال.

أما في مرحلة إعادة الهيكلة خلال الثمانينات، فقد عرفت الأجور زيادات "وصلت سنة 1983 إلى 10% (رشيد واضح، 2003، 35)، ورغم هذه الزيادات التي كان يعرفها الأجر من حين لآخر إلا أنه "بقي غير متواز مع القدرة الشرائية للعامل أمام زيادة احتياجات الحياة" (رشيد واضح، 2003، 65) هذا من جهة، ومن جهة أخرى زاد تدني قيمة صرف الدينار الجزائري أما العملات الأجنبية الطين بلة.

إذن على صعيد الأجر لم يكن الأمر مرضيا، أما على صعيد غموض الدور، فقد ظل العمال 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، وكانت الدولة تغطي الخسائر، فلم يعد هنالك تقدير ذاتي للعمل لدى العمال، أما صراع الدور فقد تماهى مع غموض الدور خاصة في ظل البطالة المقنعة، فالمناصب التي 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 في 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 تضيقا في الحقوق العمالية نتيجة الوضعية الاقتصادية العامة وتراجع الموارد الرهيب الذي كانت تعيشه الدولة في كل هيكلها 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 تلي 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 يشغلون 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 لمنصب 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 لشاغلها 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 تفشي ظاهرة الاحتراق الوظيفي، فهو يغذي غموض الدور لدى العمال، فهم يشغلون لا من أجل إعطاء قيمة مضافة لعملهم ولمنتجاتهم، ولكن من أجل 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 بين من ينبغي أن يعمل ليضمن استمرارية المؤسسة، ومن ينبغي أن ينال نصيبه من الثروة من غير عمل؛ ومهما كانت مداخل 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 المداخل الريعية لا تذهب فقط إلى جيوب العمال، وإنما تذهب أيضا إلى وجهات تضمن للدولة استقرارها، وللسياسة استمرارها، وللمعمق الاستراتيجي الدولي حيويته، وللاأمن بمختلف تشعباته فعاليته؛ إن هذا التصور يجعلنا نفهم كيف أن الذي يصل إلى جيوب العمال هو فتات الفتات، ولا يمكن لوضعية مثل هذه أن تولد إلا مزيدا من الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية خاصة في ظل اقتصاد مستند على الريع.

# الفصل الرابع:

المقاربة السوسيولوجية

للاحتراق الوظيفي

في ظل

أبعاد القوة التنظيمية

## أولاً- السلطة الرسمية والإنهاك العاطفي للعمال.

لقد ظلت مشكلة القوة أهم المشكلات التي شغلت بال الباحثين في علم اجتماع التنظيم على وجه الخصوص، وذلك على ضوء اهتمامهم بمصادر القوة داخل المنظمات، على اعتبار أن القوة تشير إلى القدرة على إحداث تأثير وضبط لسلوك الآخرين، "حتى ولو لم يوافقوا على ذلك، بالإضافة إلى أن القوة تعني القدرة على السيطرة على الناس والضغط عليهم ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة" (طلعت لظفي، 2007، 78) وحيث أن هذا الإطار المفهومي يُدرج في ثناياه جميع أنواع القوة التنظيمية ومصادرها، سواء منها المشروع أو غير المشروع، فإن علماء الاجتماع قد استخدموا مفهومين للترقية بين النوعين، فاطلقوا مفهوم "القوة" على العموم، في حين أنهم استعملوا مفهوم "السلطة" للدلالة على القوة المشروعة خاصة؛ ومن هنا جاءت النظريات التنظيمية على عمومها للبحث عن سبل التعزيز الإيجابي لمصادر القوة في المنظمات؛ حيث 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، حيث يقول "روبرت ماك إيفر" (Robert Mac IVER) أن الناس عندما يمتلكون السلطة، فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي، وإصدار الأحكام في المسائل الهامة، والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع؛ لقد اعتبرت النظريات الكلاسيكية هذا النوع وحده الكفيل بضمان "عقلانية ورشد" الإدارة، حيث "ذهب فيير" إلى أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائماً إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية" (طلعت لظفي، 2007، 79) إن التركيز على الجانب الشرعي للقوة ممثلاً في السلطة الرسمية من شأنه أن يضمن نوعاً من الاستقرار للمنظمة، كما أنه يعطي القدرة على التنبؤ بمآلات السلوك داخل المنظمات، وبطريقة الاستجابة لمختلف الأوضاع التنظيمية؛ إلا أن كلفة المبالغة في تعزيزه 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 كروزبي"، 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 والآلة.

يرى باحثون أن الاحتراق الوظيفي هو المحصلة النهائية، والمرحلة الأساسية 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، 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 المؤسسة للفرد العامل فيها في نفس الوقت الذي يحقق فيه هذا العامل توقعات المؤسسة منه، فيشعر بالإنهاك والتعب وعدم القدرة على إنجاز المهام، وعدم القدرة على التركيز الذهني والعملية والتردد، كما تزداد لديه الحساسية السلبية تجاه الآخرين، والعوانية واللإنسانية في التعامل، فيتحول إلى مجرد شخص بارد المشاعر لا يستطيع أن يحس لا بانتمائه، ولا بولائه، فضلا عن أن يحس برضاه عن مؤسسته.

إن بعد "تبدد الشخصية" (Maslach, 1982) والذي 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 لاواعية 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.

ظاهرة الاحتراق الوظيفي تحدث عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل؛ وكلما زاد التباين بين هاتين الطبيعتين زاد الاحتراق الذي يواجهه الموظف في مكان عمله.

وحين نتكلم عن السلطة الرسمية كأهم مصدر من مصادر القوة التنظيمية، وأيضاً كأبرز مصدر من مصادر الاحتراق الوظيفي، فإننا لا ينبغي أن نغفل أثر المصادر المساندة الأخرى خاصة منها قوة المكافأة، وكذا قوة الخبرة.

فحين يشعر العامل بأن لديه أعباء كثيرة منطوية به، وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً ومن خلال مصادر محدودة وشحيحة، بل يجد نفسه في مؤسسات 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 انتاجيتهم، لا يبقى أمامه إلا الإنهاك العاطفي، والاستنزاف الوجداني، ومن ثم الاحتراق الوظيفي الكلي.

لقد أرست 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.

قلة التعزيز الإيجابي التي تتجلى عندما يبذل العامل جهداً كبيراً في العمل، مع ما يستلزمه ذلك من ساعات إضافية، وأعمال إبداعية دون مقابل مادي أو معنوي، يكون ذلك مؤشراً آخر عن المعاناة والاحتراق الذي يعيشه العامل، إن هذا يعبر عن جوهر الظلم وعدم الانصاف، خاصة إذا صاحب التقصير في أداء العمل نوع من المكافآت السلبية، فقد يكون القصور في أداء العمل ليس تقاعساً من العامل، بقدر كونه بسبب رداءة الأجهزة وتواضع إمكانياتها ومحدودية برامجها، إضافة إلى إمكانية عدم وجود كفاءات فنية مقتدرة لأداء الواجبات المطلوبة.

لقد أثبتت كثير من الدراسات حول الاحتراق الوظيفي أن له علاقة باختصاص العمل، بحيث تلعب خبرة العامل دوراً بارزاً 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، من هنا تأتي قوة الخبرة كعامل وقاية مهم، 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، أما إن هي خلت من هذه المكونات غدت مجرد روتين قاتل، وصارت مصدرا رئيسا من مصادر الاحتراق.

إن مصادر القوة التنظيمية واستخداماتها الوظيفية في المؤسسة التي يعمل بها الفرد تؤثر في وقايته أو تعرضه 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 جسرا 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 بها، فالعامل مثلا الذي يعمل في مؤسسة 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، كل ذلك يؤثر عليه، ويفقده التفاعل السليم مع الآخرين مؤديا به 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.

وكل تلك العوامل تتفاعل فيما بينها لتؤثر إيجابا أو سلبا في الاحتراق الوظيفي.

## ثانياً - قوة الخبرة وعلاقتها بالاحترق الوظيفي للعمال:

تمثل الخبرة إحدى مصادر القوة التنظيمية الرئيسية، إذ أنها تمثل ميزة تنافسية للفرد الذي يمتلكها، تعطي له أفضلية في تقدير المواقف، وفي تعديل الاستجابات، وكذا في عقلنة القرارات، فهي من جانب الفئات الفاعلة تمثل ورقة ضغط تواجه بها سطوة القوة الرسمية، وتحيد بها قهر الفئات المسييسة؛ أما إن كانت في جانب الفئة المقابلة، فإنها تزيد من عقلانية ورشادة القوة الرسمية، وتثقل من ميزان شرعية ممارستها عند الأتباع، ويمكن أن تساعد في المساندة الاجتماعية للعمال وذلك باستثمار جانب التعامل الإنساني فيها في 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.

لقد أفضت كثير من الدراسات ذات الصلة بموضوع الاحتراق الوظيفي إلى أن غياب الدعم والمساندة الاجتماعية من الزملاء والمشرفين في العمل ترتبط ارتباطا وثيقا بزيادة معدلات الوقوع في فخ الاحتراق الوظيفي، حيث أثبتت الدور الوقائي - العلاجي للمساندة الاجتماعية كآلية للتخفيف من أعراض الاحتراق الوظيفي.

وتعتبر المساندة الاجتماعية إحدى تجليات الخبرة، حيث تساعد على تفعيل أساليب للتعامل مع الإجهاد لدى العمال، حيث أن العامل عندما يجد متنفسا لضغوط العمل عبر علاقات اجتماعية مع الآخرين في موقع العمل فإنه يحظى بالمساندة الاجتماعية مما يعينه على القدرة والتحمل.

إذا كانت الفئات المسييسة 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 الخبرة لمعرفة مدى فهم وإدراك المسييين للمواقف التي يواجهونها.

أظهرت دراسة قام بها "مينتز برغ" 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 الخبرة في كبح محددات بناء الاحتراق الوظيفي عن طريق تبني المسيسين في المستويات الأعلى لسياسة الباب المفتوح مع الفئات الفاعلة، والتفاعل معهم، والاستماع إليهم، وتقديم المساندة إليهم بغية تبديد الضغوط التنظيمية المتركمة.

لقد اقترح "ماكلياند" (ويكيبيديا، 2015) نظرية في الحاجات يمكن لمحتكري القوة التنظيمية استثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وأيضا 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 مدفوعا 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 المهم متوسطة الصعوبة على المهام السهلة التي يكون احتمال النجاح فيها كبيرا، وبالتالي فهي لا تمثل لهم تحديا، كما يفضلون الحصول على معلومات حول نتائج أعمالهم بسرعة، ويفضلون المهام التي توفر لهم قدرا كبيرا 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 الخبرة 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 مجال للحرية لصالح العمال يشعرون فيه باستقلاليتهم وسيطرتهم.

إن هذه الاستراتيجيات التي يمكن تضمينها الخبرة كقيلة بأن تضرب عصفورين بحجر واحد كما يقول المثل، فهي من جهة تعزز من مصادر القوة التنظيمية للفئات المسيسة وتزيد من شرعيتها، وتضمن مردودية أعلى في الأداء، وهي من جهة أخرى تمثل صمامات أمان للفئات الفاعلة، تحقق عن طريقها ذاتها، وتزيد من فعاليتها، وتكبح آليات الاحتراق الوظيفي.

### ثالثاً - قوة المكافأة وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للعاملين:

لقد أجمعت كثير من تعريفات الاحتراق ونماذجه 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 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 المؤسسة 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 محدد 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. (خير علي، 2006، 220-222)

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 الفرد نتيجة إنجاز هذا العمل، حيث أن السلوك الذي يقوم به الفرد في موقف معين يكون نتيجة المفاضلة بين عدة بدائل للسلوك أو التصرف متوفرة أمام العامل 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 استمناعا 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.

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو: متى ترقى المكافآت المقدمة لأن تكون عند مستوى قبول العمال طالما أنها مرتبطة بتقديرهم الشخصي؟

وهنا تتدخل مصادر أخرى للقوة التنظيمية يمكن للفئات استثمارها، مثل استخدام قوة الخبرة لتوضيح العلاقة ما بين أداء معين ومكافآت معينة، وكيفية تكيف الجهد المبذول للوصول إلى أداء معين.

إن الفئات المسيسة من خلال استثمارها العقلاني لما بين بيدها من مصادر للقوة التنظيمية يمكنها من 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 الفاعلة ممثلة في الاحتراق، وتدفعها الفئات المسيسة في شكل جهد وتوتر وصراع مستمر، ويدفعها الواقع التنظيمي في شكل تدن الأداء، وعدم استقرار في النسق.

# الفصل الخامس:

المقاربة المنهجية

للدراسة الميدانية

## أولاً- مجالات الدراسة.

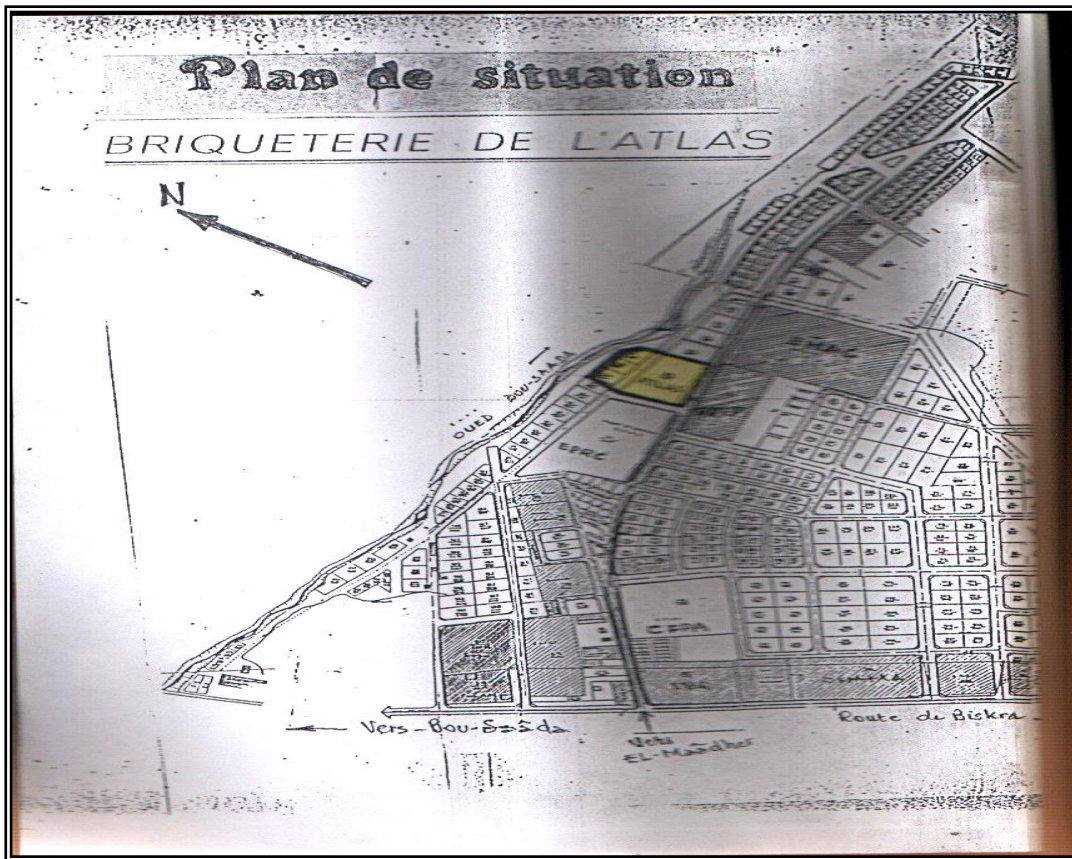
### 1. المجال المكاني:

1. **التعريف بالمؤسسة:** مصنع الآجر الأطلس من أهم المؤسسات الاقتصادية داخل مدينة بوسعادة

تأسس في فيفري 1992، لتنتقل ملكيته سنة 2002 ليصبح شركة ذات مسؤولية محدودة تتكون من ثلاثة شركاء ويدير أعمالها شريك مسير، برأسمال اجتماعي يقدر بـ 549.600.000 دج، حيث يتمثل نشاط المصنع أساسا في إنتاج الآجر الأحمر.

2. **موقع المؤسسة:** تقع الشركة بالمنطقة الصناعية "طريق المعذر" بوسعادة ولاية المسيلة بمساحة

إجمالية تقدر بـ 39187 م<sup>2</sup> منها مساحة مبنية تقدر بـ 10130 م<sup>2</sup> ومساحة غير مبنية تقدر بـ 29057 م<sup>2</sup>.



شكل (01) : موقع (ش ذ م م) الأطلس لإنتاج الآجر (المصدر: مصنع الآجر الأطلس).

## 3. مصالح المؤسسة:

مصلحة المستخدمين: تنفرع إلى قسمين هما:

\* **قسم المستخدمين:** تختص بتسيير ملفات المستخدمين من حيث المقررات، كما تهتم بأجور العمال وكذا العطل والمنح والتعويضات، والشؤون الاجتماعية كالضمان الاجتماعي وحوادث العمل، ويكمن دور المستشار القانوني في القضايا القانونية كالمنازعات ومراقبة تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.

\* **قسم الوسائل العامة:** يعمل هذا القسم على القيام بخدمات مختلفة، يدير رئيسها 21 عاملا مقسمين حسب الاختصاص: بناء، عمال تنظيف، نادل مقهى، طباط، وخدمات أخرى أساسية منها: التنظيم العام اليومي والمستمر، كما تهتم هذه المصلحة بالأمن والوقاية وذلك بالحفاظ على تنظيم الحراسة والأمن ليلا ونهارا.

- **مصلحة الإنتاج والصيانة:**

تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للوحدة وتنقسم إلى ثلاث وحدات:

\* **وحدة الإنتاج:** ويكمن دورها في إنتاج ومتابعة المادة المنتجة (الأجر) كما ونوعا.

\* **وحدة الصيانة:** وتهتم بحالة الآلات المنتجة المختلفة، كإكتشاف خلل والقيام بالصيانة الدقيقة، والمتابعة المستمرة لها، وتتكون هذه المصلحة من ورشة تلحيم وورشة خراطة، وورشة صيانة، ويتكامل عملها في استمرار الشغل.

\* **الحظيرة:** تحتوي الحظيرة على الآلات القديمة وموقف شاحنات حيث تتكون الحظيرة من: عمال الميكانيك، كهرباء السيارات، إصلاح العجلات، والتشحيم والتنظيف، وأهم دور تقوم به عموما هو المراقبة التقنية وتصلح الشاحنات والآلات المختلفة المتواجدة في المؤسسة.

- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تنقسم إلى عدة أقسام هي:

\* **قسم المالية والمحاسبة:** إن هذه المصلحة من أهم المصالح الحساسة وتلعب دورا مهما في النشاط المادي للوحدة وتوفير الظروف الملائمة من سيولة نقدية ، ولها دور كبير جدا في متابعة المخطط العام للوحدة ، ودور المصلحة كذلك في تسديد الأعباء المرتبطة بالوحدة .

\* **قسم التسويق (التجارة):** تولي الوحدة أهمية لاستقبال الزبون والعمل على راحته من خلال توفير كل التسهيلات الممكنة له ومن بين مهامها : إعداد الفاتورة وإعداد وصل الحمولة وتقديم تقرير شهري خاص بالمبيعات للمدير كما تتكون المصلحة من فرع شحن وفرع مبيعات.

\* **مصلحة التموين :** إن مصلحة التموين هي الوسيط الأساسي بين المخزن ومصلحة المحاسبة والمالية ، ويظهر دور رئيس المصلحة في قيامه بعملية تموين المؤسسة بجميع متطلبات المصالح من قطع الغيار والمواد الأولية والتجهيزات المكتبية.

**4. أفاق الشركة:** قامت الشركة بضخ حوالي ثلاثة مائة مليون دينار جزائري بموافقة بنك التنمية المحلية لتوسعة الشركة لرفع القدرة الإنتاجية إلى مائة بالمائة، ومن جهة أخرى تحديث المعدات والآلات والاعتماد على الآلية (الأوتوماتيك) مما يتطلب ويحتم على الشركة إعادة ضبط مستويات التشغيل حسب ما تتطلبه المرحلة الجديدة، إن التقنية التي تم الاعتماد عليها إيطالية ممثلة في شركة **MARCHELUZZO** التي رافقت الشركة في هذه العملية مركزين على نقل التكنولوجيا في هذا المجال إلى بلادنا، كما أن الشركة من جهة أخرى ستقوم بتوظيف حوالي عشرون إطار جديد ممثلين في مهندسين وتقنيين ساميين وتقنيين، ليتكفلوا بتسيير هذه المعدات وفقا للمقاييس الدولية، ومن جهة أخرى فإن هذا الاستثمار الذي قامت به الشركة سيحقق النتائج التالية:

\* نقل التكنولوجيا المتطورة في هذا المجال.

\* جعل الشركة قادرة على المنافسة الوطنية وحتى الدولية.

\* زيادة الإنتاج مائة بالمائة.

\* تحسين النوعية.

\* التقليل من تكاليف الإنتاج.

II. **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.

1- **المرحلة الأولى:** استدعى جمع المعلومات الأولية حول ميدان البحث مدة طويلة نسبيا، بسبب فترة

الانقطاع التي تخللتها، حيث بدأت أولى المحاولات منذ بداية السداسي الأول، وبالضبط منذ شهر سبتمبر 2014 حيث تم الاتصال بالجهة المسؤولة عن المؤسسة محل البحث الميداني، كما تم جمع بعض المعلومات الابتدائية حول طريقة سير العمل، لتنتهي هذه المرحلة في أواخر شهر مارس 2015، حيث تم جمع معلومات أكثر تفصيلا حول الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

كما تم في هذه المرحلة تجريب استمارات المقابلات نظريا، وذلك بغية تنقيحها وتعديلها بما يتماشى وطبيعة المجتمع الأصلي.

2- **المرحلة الثانية:** استغرقت المرحلة الثانية كل شهر أبريل من سنة 2015، وتم خلالها تطبيق أدوات

جمع البيانات التي تخدم أهداف البحث الحالي، وتتناسب مع مجتمع البحث الأصلي، هذه الأدوات التي تلخصت أساسا في:

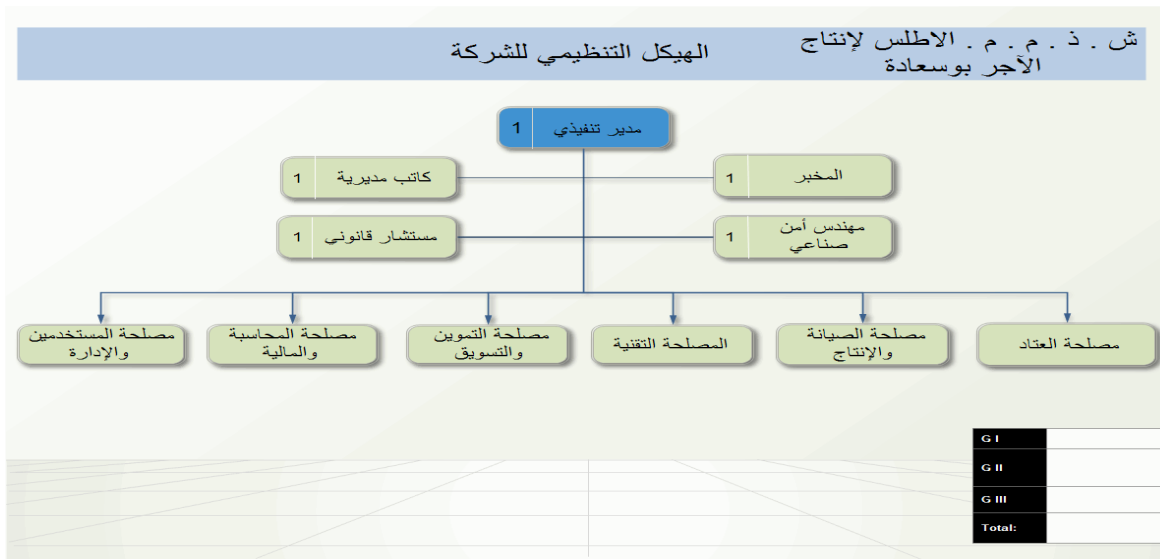
- إستمارة المقابلة، والتي تم تطبيقها على العمال التنفيذيين.
- دليل المقابلة الحرة، والتي جرت بالأساس مع رئيس مصلحة المستخدمين.
- دليل الملاحظة الحرة، حيث تم استعمالها بهدف جمع معلومات إضافية عن الواقع الامبريقي.

III. **المجال البشري:**

بلغ التعداد العام لمجموع عمال المؤسسة 137 عاملا، وذلك إلى غاية 2015/04/30، بعد أن كان يبلغ

164 عاملا في شهر ماي من سنة 2013.

## . الهيكل التنظيمي:



شكل (02): الهيكل التنظيمي للشركة. (المصدر: شركة الأجر الأطلس).

تعتبر الإدارة الخلية الأساسية للمصنع، تشرف على جميع الأعمال والمهام والعمليات المنجزة من تخطيط وتسيير، ويعتبر المدير المسؤول الأول في الشركة، وهو ممثل الشركاء في الشركة، وله كافة الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات على جميع المستويات، وتتبع له جميع المصالح.

الجدولان التاليان يوضحان توزيع العمال إجمالاً، ثم تفصيلاً:

### جدول رقم (02) العدد الكلي للعمال.

العدد	الصنف
31	أعوان تحكم
106	أعوان تنفيذ
137	المجموع

المصدر: مصنع الأجر الأطلس

جدول رقم ( 03 ) التوزيع الفعلي للعمال حسب المهام.

العدد	الوظيفة	الرقم
2	عون	22
6	لحام	23
1	نادل	24
1	خراط	25
2	ميكانيكي	26
1	كهرباء	27
1	مصلح	28
9	سائق	29
5	سائق	30
1	سائق	31
4	سائق	32
10	سائق	33
1	سائق	34
1	سائق	35
1	سائق	36
1	مسؤول	37
3	عامل	38
8	عامل	39
4	عامل	40
3	بناء	41
26	عامل	42
1	عاملة	43
1	عامل	44
1	عامل	45
11	حارس	46

العدد	الوظيفة	الرقم
1	مدير	1
1	رئيس	2
1	رئيس	3
1	رئيس	4
1	رئيس	5
1	عون	6
1	رئيس	7
1	مسؤول	8
1	منسق	9
1	مهندس	10
2	مهندس	11
1	مهندس	12
2	محاسب	13
4	رئيس	14
1	رئيس	15
4	مسؤول	16
1	عون	17
1	أمين	18
1	مخزني	19
3	عامل	20
2	عامل	21



المجموع
137

المصدر: مصنع الأجر الأطلس.

## ثانياً - المنهج المستخدم:

يتطلب إجراء أي دراسة ضرورة اختيار المنهج الملائم لدراسة المجتمع، وهو الاختيار الذي يكون محكوماً عادة بطبيعة الموضوع المدروس والمجتمع الذي ندرسه.

وتماشياً مع هذه المعطيات اقتضت الحال اتباع المنهج الوصفي، ففي إطار محاولة معرفة العلاقة بين الظاهرتين التنظيميتين اللتان تدور حولهما هاته الدراسة من خلال استنطاق الواقع التنظيمي الميداني الإمبريقي جرى اختيار هذا المنهج لقدرته "المنهجية، الوصفية والتحليلية" (اسمهان بلوم، 2012، 191) على وصف الواقع التنظيمي في إطار تحليل واقع القوة التنظيمية إلى أبعادها الأولية في علاقتها مع أبعاد الاحتراق الوظيفي للعمال. فهذا المنهج الوصفي قد فرضه السياق المنهجي، ورسخته الأهداف النظرية للدراسة، وذلك من خلال قدرته على تجاوز ظاهر الحال، والغوص إلى أعماق الظواهر، حيث أن الغاية العلمية للمنهج الوصفي ليست مجرد الوصف الساذج للظواهر، وإنما غايته الضمنية هي التحليل المعمق بغية كشف الارتباطات العلائقية بين الظواهر ومختلف أبعادها.

## ثالثاً - أدوات الاستقصاء الميداني.

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" (موريس انجرس، 2004، 233)

بناء على هذا القول، وحرصاً من الباحث على الدقة في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، 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: استمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة،

ودليل الملاحظة المباشرة.

### 1- المقابلة: فرض واقع الفئات الفاعلة "المقابلة المقننة" كأداة منهجية فعالة لجمع المعلومات حول الواقع

الإمبريقي، حيث يتميز مختلف أفراد هاته الفئات الفاعلة بمحدودية المستوى التعليمي، نظرا لكون الأعمال التي يقومون بها لا تتطلب مستوى تعليميا مميّزا، بل تصدق فيها "الشروط التaylorية" في التوظيف، وبالتالي فالدقة في الإجابة على الأسئلة تقتضي تبسيطا في الطرح، وسهولة في الإلقاء، وقد استغرقت هذه المقابلات المقننة معظم فترة المرحلة الثانية المذكورة في الإطار الزمني لهذه الدراسة.

وقد تضمنت إستمارة المقابلة ثلاثة محاور، بواقع اثنين وأربعين سؤالاً، المحور الأول تعلق بالبيانات

الشخصية واحتوى على ثلاثة أسئلة.

أما المحور الثاني فقد تعلق بالمتغير المستقل المتمثل في "القوة التنظيمية" واحتوى على واحد وعشرين

سؤالاً، وتم تقسيم هذا المحور إلى ثلاثة أقسام، كل قسم موزع على سبعة أسئلة؛ القسم الأول يخص بعد "السلطة الرسمية"، أما القسم الثاني فيخص بعد "المكافأة"، في حين اختص القسم الثالث ببعد "الخبرة".

أما المحور الثالث فتعلق بالمتغير التابع المتمثل في "الاحترق الوظيفي"، واحتوى كذلك على واحد

وعشرين سؤالاً مقسمة على ثلاثة مجموعات لمعرفة إمكانية وجود أبعاد الاحترق الوظيفي في وسط العينة المختارة، واحتوى على 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 استمارة المقابلة في المرحلة الأولى المذكورة

في الإطار الزمني لهذه الدراسة، كما اكتفى الباحث للتحقق من صحة الاستمارة بعرضها على الأساتذة المحكمين

المذكورة أسماؤهم في الملحقات؛ كما استأنس بأدوات البحث التي استعملت في بحوث ميدانية ذات صلة من

خلال دراسات سابقة؛ وقد أخذ الباحث بأرائهم، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات، وبذلك خرجت استمارة المقابلة في صورتها النهائية الموجودة في الملاحق، ليتم تطبيقها على عينة البحث .

كما اقتضت الموضوعية والدقة في الطرح إجراء مقابلة 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 مسؤول واحد هو رئيس مصلحة المستخدمين، وسبب الاقتصار على إجراء مقابلة واحدة ينقسم إلى شقين، شق يتعلق بطبيعة المجال البشري للدراسة في حد ذاتها بتركيزه على فئة العمال، أما الشق الآخر فيتعلق بالصرامة المبالغ فيها التي يجري فيها العمل داخل المصنع، مما يحول دون الحصول على مقابلة لفترة كافية.

**2- دليل 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 العلاقات والارتباطات.

لهذا الغرض فقد استعان الباحث بدليل للملاحظة المباشرة تم تطبيقه خلال المرحلة الثانية المذكورة في المجال الزمني للدراسة.

## رابعاً - أسلوب اختيار مجتمع البحث، وخصائصه.

### 1. أسلوب الاختيار:

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 يحكمه طبيعة الموضوع من حيث الإشكالية المطروحة، والفرضيات المقترحة، والأهداف المقصودة، وأيضاً المنهج المستخدم في الدراسة، وقد تركزت الدراسة على الفئات الفاعلة ممثلة في العمال، وذلك باعتبارهم المحدد الحقيقي لمعرفة نقشي 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.

تكون مجتمع البحث من جميع عمال شركة الأطلس لصناعة الأجر البالغ عددهم 137 عاملاً على مختلف مستوياتهم الوظيفية، حيث تم اختيار عينة بلغ حجمها 61 عاملاً، أي بنسبة 44.52% من العدد الكلي لعمال المصنع، وقد تم اختيارهم عن طريق آلية المعاينة العشوائية البسيطة، والتي تتمثل في حصر جميع أفراد مجتمع البحث الأصلي، ثم كتابة الأسماء في قصاصات ووضعها في إناء معد لهذا الغرض، ثم يتم الاختيار عشوائياً من غير إرجاع للقصاصات المختارة؛ تم استرجاع جميع البيانات، وبعد الفحص تبين أنها جميعها صالحة للتحليل، وبذلك تكون عينة الدراسة الفعلية قد تكونت من 61 عاملاً، وهم كامل أفراد العينة الأصلية.

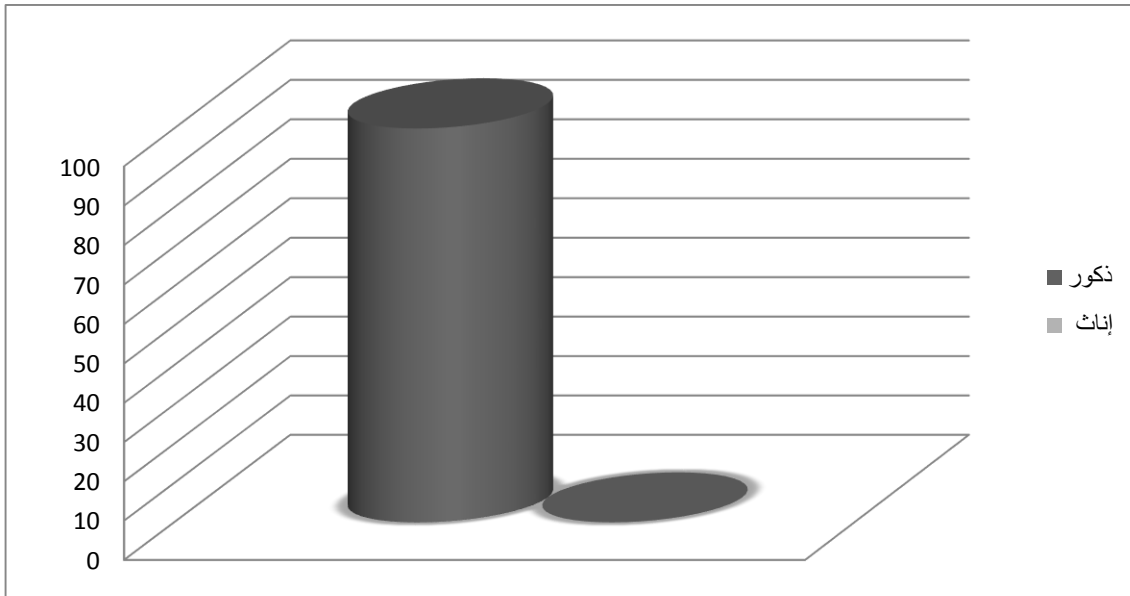
وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة بسبب سهولتها وإمكانية تطبيقها، وكفاءتها في جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع، وكذا تمثيلها الموضوعي لمجتمع البحث الأصلي، تمثلت صعوبة العمل الميداني في كثرة الأشغال داخل المصنع، وكذا في صرامة الإشراف.

## .II خصائص مجتمع البحث:

الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%100	61	ذكر
%0	0	أنثى

المصدر: س1.



شكل (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. (المصدر: س1).

نلاحظ من البيانات الواردة أعلاه أن جميع العمال هم من فئة الذكور، وأن نسبة الإناث معدومة تماما بالمقارنة مع نسبة الذكور، وذلك يرجع لطبيعة العمل الذي يتطلب جهدا عضليا وهذا ما يتعارض مع تركيبة المرأة الفيزيولوجية، كما يرجع إلى بعد المصنع نسبيا عن وسط المدينة وانعدام النقل المناسب للمرأة.

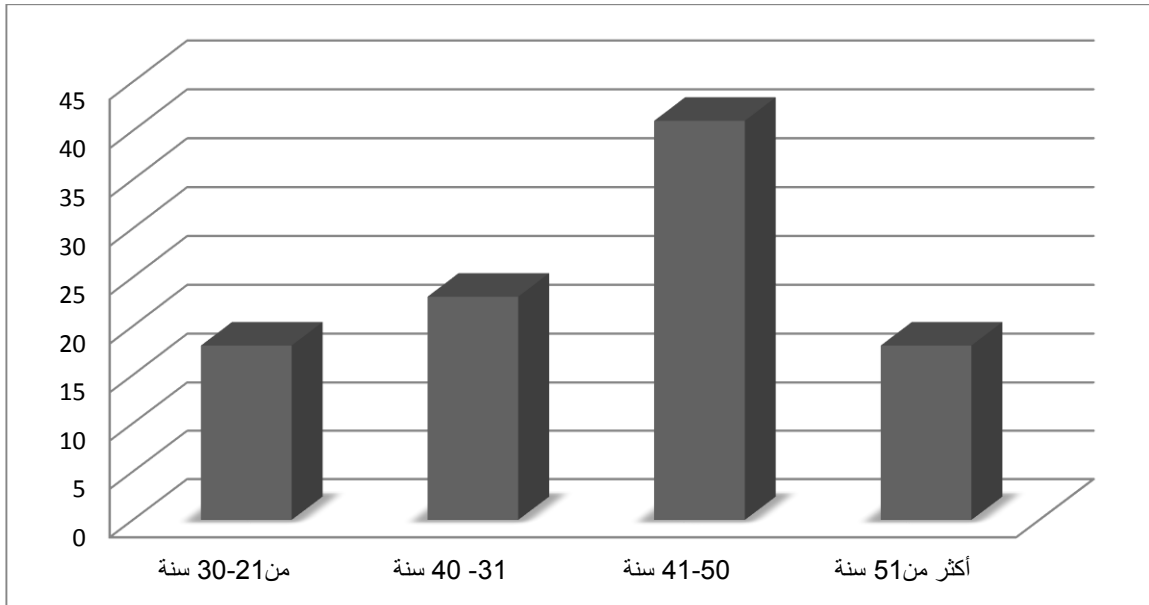
وتجدر الإشارة إلى أن العنصر النسوي قد كان غائبا تماما سنة 2013، أما اليوم فإنه موجود ممثلا في عاملة نظافة واحدة حسب المخطط التفصيلي للعمال، حيث لاحظ الباحث وجودها خلال الزيارة الميدانية للمصنع يوم: 22 أبريل 2015.

ومن خلال هذه المعطيات الإمبريقية يتضح لنا استمرار صدق تحليل الخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري، والتي كانت جلية الوضوح خلال فترة السبعينات، والتي تقلل من مشاركة المرأة في العمل الميداني، وسبب هذه الاستمرارية هو الطبيعة المحافظة للمجتمع المحلي، وكذا لملاك المصنع، هذا من جهة التحليل السوسيولوجي، أما من جهة التبرير الإمبريقي فقد برر رئيس مصلحة المستخدمين ذلك بطبيعة الأعمال داخل المصنع والتي تتطلب قوة عضلية والتزاما مستمرا؛ إن هذا التبرير المقدم لا يفسر سبب عدم وجود العنصر النسوي في الإدارة أو في المناصب الهندسية التقنية التي تتطلبها سياسة المكننة الكلية للعملية الإنتاجية التي بدأ فيها المصنع منذ سنوات، وعليه يبقى التحليل السوسيولوجي هو التبرير الأكثر قبولا في المرحلة الحالية.

#### الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية من العينة ككل	التكرار	السن
%18	11	30-21
%23	14	31-40
%41	25	41-50
%18	11	أكبر من 51
%100	61	المجموع

المصدر: س2.



شكل (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن. (المصدر: س2)

نلاحظ أن نسبة العمال في الفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة هي 18% .

في حين أن نسبة العمال في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي 23%.

بينما نسبة العمال في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة هي 41%.

أما نسبة العمال في الفئة العمرية أكثر من 51 سنة هي 18%.

ويرجع السبب في أن أكبر الشرائح حجما هي التي ينتمي أصحابها إلى الفئة العمرية من 41 إلى 50

سنة إلى قدم المؤسسة نسبيا، حيث رافقها هؤلاء منذ السنوات الأولى لإنشائها، وكذا لعدم تسطير سياسات توظيفية

مستمرة، كما قد يرجع السبب إلى الدوران الخارجي للعمل بالنسبة للشباب في الفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة

الذين يكونون أكثر تطلبا فيما يخص ظروف العمل وكذا قيمة الأجر الممنوح، وقد يعود السبب إلى نفور الشباب

-خاصة حاملي الشهادات- من العمل في أعمال لا تتناسب مع مستواهم التعليمي.

ومن خلال المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، أشار هذا الأخير إلى أن الخطة الحالية للمصنع تقوم

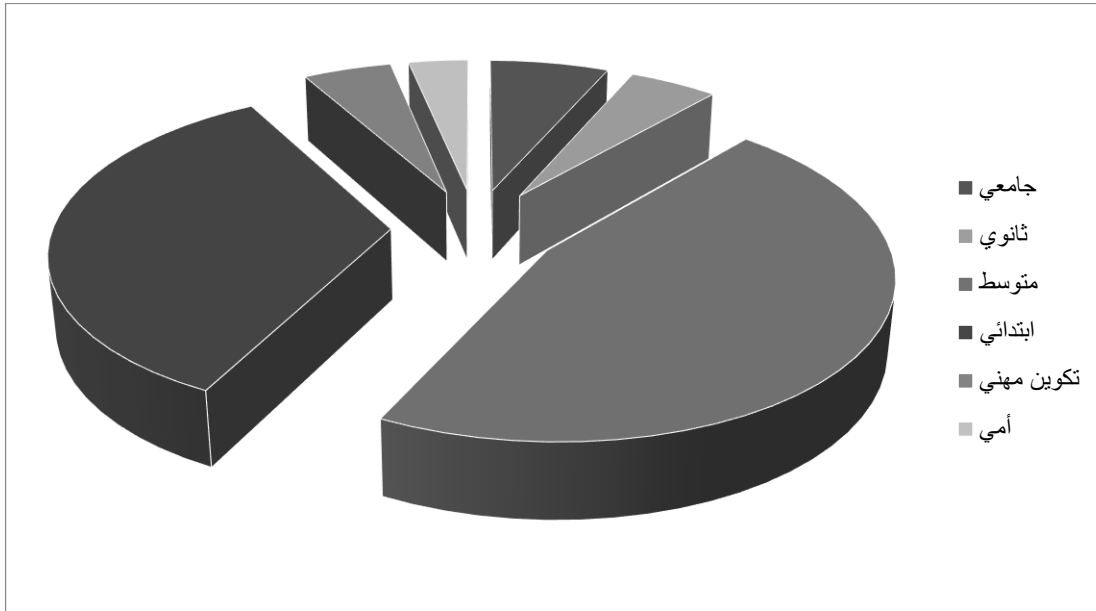
على أساس توسيع المكننة، مما يتطلب تقليص العمالة اليدوية البسيطة غير المتخصصة، وفي المقابل هناك

توجه مستقبلي نحو اللجوء إلى توظيف الشباب حاملي المؤهلات العالية ممن يستطيعون التعامل مع الآلات الحديثة التي اقتناها المصنع.

جدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	توزيع أفراد العينة حسب المستوى
6.6%	4	جامعي
4.9%	3	ثانوي
45.9%	28	متوسط
34.4%	21	ابتدائي
4.9%	3	تكوين مهني
3.3%	2	أمي
100%	61	المجموع

المصدر: س3.



شكل (06) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي. (المصدر: س3).

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول يتبين أن نسبة (45.9%) من مجموع أفراد العينة والتي تمثل الأفراد ذوي مستوى التعليم المتوسط هي أكبر نسبة، ثم تليها نسبة (34.4%) التي تمثل الأفراد ذوي مستوى

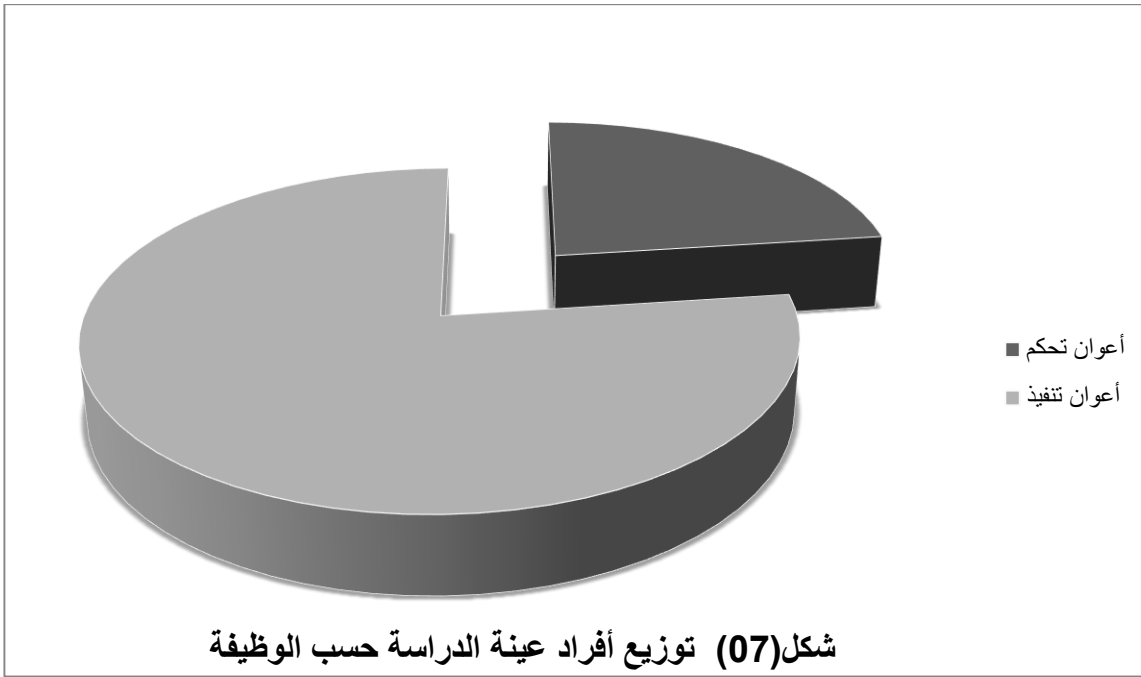
التعليم الابتدائي، ثم نسبة ( 6.6%) للأفراد ذوي مستوى التعليم الجامعي، تليها نسبة (4.9%) للأفراد ذوي مستوى التعليم الثانوي، وكذلك الأفراد الحاملون شهادة تكوين مهني يمثلون نسبة (4.9%)، وأخيرا نسبة (3.3%) من الأفراد أميون.

هذه النتائج تدل على أن القطاع الأوسع من العاملين في المصنع هم من الطبقة ذات التعليم المتوسط المقبول، وهذا نظرا لطبيعة العمل الذي يحتاج إلى جهد بدني عضلي كبير، ولا يحتاج إلى مؤهلات أكاديمية عالية، حيث يمتاز بروتينية الأداء، وسهولة المهام.

#### جدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
23%	14	عون تحكم
77%	47	عون تنفيذ
100%	61	المجموع

المصدر: س 4.



(المصدر: س4).

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (77%) من العمال هم عمال تنفيذيون، ونسبة (22%) من العمال هم أعوان تحكم.

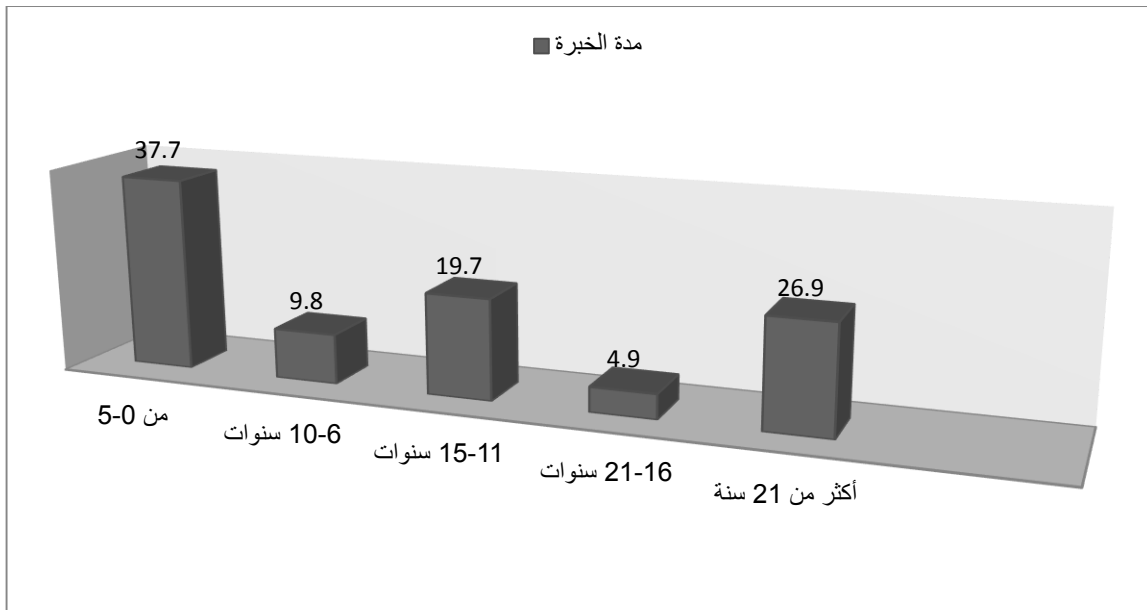
ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة للعمال هي من فئة العمال ذوي الصفة عون تنفيذ، وهذا راجع لطبيعة العمل الإنتاجي الذي يتطلب المهن التنفيذية بشكل كبير لتغطي كمية الانتاج المطلوبة.

ويمكن أن تستنتج من خلال الربط بين هذه المعطيات والمعطيات المتعلقة بالمستوى التعليمي التأثير الواضح بالأسس التaylorية في العملية الإنتاجية، والتي تهتم بالعملية الإنتاجية، وبتعظيم المردودية، وصرامة الإشراف واتساع نطاقه، وهو الاستنتاج الذي أكدته الملاحظة الميدانية

جدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية (الأقدمية).

النسبة المئوية	التكرار	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
%37.7	23	5 - 0
%9.8	6	10 - 6
%19.7	12	15 - 11
%4.9	3	20 - 16
%27.9	17	أكثر من 20
%100	61	المجموع

المصدر: س5.



شكل (08) يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب الخبرة المهنية. (المصدر: س5).

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (37.7%) من العاملين خبرتهم المهنية أقل من خمس سنوات، تليها نسبة

(27.9%) من العمال الذين تزيد خبرتهم عن 21 سنة، ثم نسبة (19.7%) من العمال خبرتهم من 11 إلى 15

سنة، لتأتي بعدها نسبة (9.8%) من العمال ذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات، ثم نجد نسبة (4.9%)

من العمال خبرتهم من 16 إلى 21 سنة.

ومن هنا نستنتج أن الجزء الأكبر من العمال الحاليين خبرتهم المهنية لا تتجاوز الخمس سنوات وهذا راجع إلى رغبة إدارة المصنع في إدخال دم جديد إلى المصنع نظرا لأن نسبة كبيرة من العمال تجاوزت 16 سنة من مدة العمل، أضف إلى ذلك أيضا الإجراءات التشجيعية التي تبنتها الدولة في موضوع تشغيل الشباب، ويرجع السبب أيضا إلى أن هناك دورانا في العمل نتيجة لعدم استقرار العمال -خاصة منهم الشباب- بالمؤسسة مجال الدراسة.

غير أن هذه الملاحظة لا ينبغي أن تنسبنا أن نسبة أكثر من 52.5% من العمال، أي أكثر من نصف عدد العمال تتجاوز أقدميتهم الإحدى عشرة سنة، ويرجع ذلك إلى قلة الفرص لإيجاد وظائف مستقرة بديلة، وبذلك يمكن أن يكونوا طوروا انتماء والتزاما تنظيميين بالمؤسسة، وذلك بدافع قناعتهم الذاتية بالكلفة العالية المترتبة عن ترك العمل\*.

\* - يشير عبد الحميد عبد الفتاح المغربي إلى أن الالتزام البقائي "الاستمراري" يشير إلى وعي الفرد بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، كما أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عال يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة إلى ذلك، أي بسبب ما يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل. (اسمهان بلوم، 2012، 203)

# الفصل السادس:

علاقة

قوة السلطة الرسمية

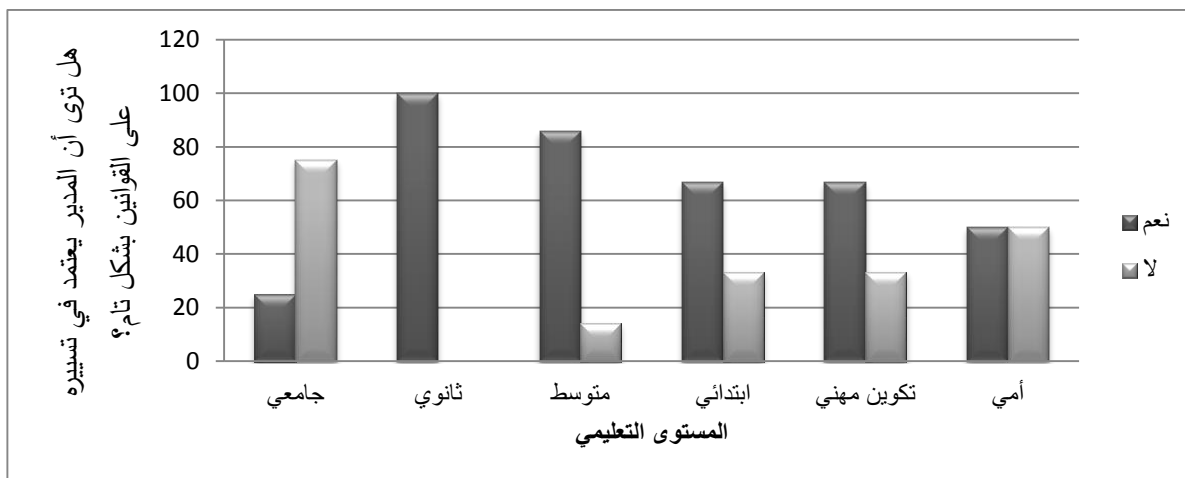
بالاحتراق الوظيفي

### أولاً- علاقة السلطة الرسمية بالخصائص المهنية للعمال.

الجدول (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وما إن كانوا يرون أن المدير يعتمد في تسييره على القوانين بشكل تام.

المستوى التعليمي	هل ترى أن المدير يعتمد في تسييره على القوانين بشكل تام؟		نعم		لا		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
جامعي	1	25	3	75	4	100	4	100
ثانوي	3	100	0	0	3	100	3	100
متوسط	24	85.71	4	14.29	28	100	28	100
ابتدائي	14	66.67	7	33.33	21	100	21	100
تكوين متخصص	2	66.67	1	33.33	3	100	3	100
أمي	1	50	1	50	2	100	2	100
المجموع	45	73.77	16	26.23	61	100	61	100

المصدر: س3، س6



شكل (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وما إن كانوا يرون أن المدير يعتمد على القوانين. (المصدر: س2، س6).

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع العمال ذوي التعليم الثانوي يرون أن المدير يعتمد بشكل تام على القوانين في تسييره للمؤسسة.
- كما نجد أن 75% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي يرون أن المدير يعتمد بشكل تام على القوانين في تسييره للمؤسسة.
- ونجد نسبة (85.71%) من العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط يرون أن المدير يعتمد بشكل تام على القوانين في تسييره للمؤسسة.
- ونجد نسبة (66.67%) من العمال ذوي المستوى التعليمي الابتدائي، وكذا الحاملين لشهادة من التكوين المهني يرون أن المدير يعتمد بشكل تام على القوانين في تسييره للمؤسسة.
- أما الفئة عديمة المستوى التعليمي فقد انقسمت بالتساوي إلى نصفين.
- ونستنتج أن المستوى التعليمي ليس له علاقة بما إذا كان كان العمال يرون أن المدير يعتمد بشكل تام على القوانين في تسييره للمؤسسة أم لا، لأن مستوى الدلالة بلغ (0.099) وهذا أكثر من (0.05).
- شككت السلطة الرسمية عصب الحياة لاستمرارية وفعالية المنظمات البيروقراطية العامة في المنظور المثالي الكلاسيكي، وذلك من خلال استغلالها لحاجات الفئات الفاعلة، من أجل تكريس ممارسة سلطوية رشيدة، تضبط الهيكلية الكلية للنسق في خضم عملياته التفاعلية.
- ولقد شكل المستوى التعليمي، باعتباره دلالة موضوعية على تطور ونضج الوعي التنظيمي لدى الفئات الفاعلة، قصد تحليل الممارسات السلطوية الرشيدة والعقلانية بما يعزز مكانة السلطة الرسمية باعتبارها الضامن الموضوعي لعدالة الممارسة السلطوية.
- إن هذا التصور المثالي يمكن اختباره من خلال ما أفرزته تلك القراءات الأولية للنتائج الإمبريقية المحصل عليها، والتي أكدت معالم ضعف ووهن في الاعتماد على قوة القوانين لتدعيم السلطة الرسمية، حيث أشارت النتائج

إلى نفي الارتباط بين المستوى التعليمي، ورؤية الفئات الفاعلة لقوة اعتمادية المدير على القوانين بشكل أساسي لتدعيم سلطته الرسمية، وذلك ما أثبتته قيمة المعامل كا<sup>2</sup> في درجة الحرية المختارة.

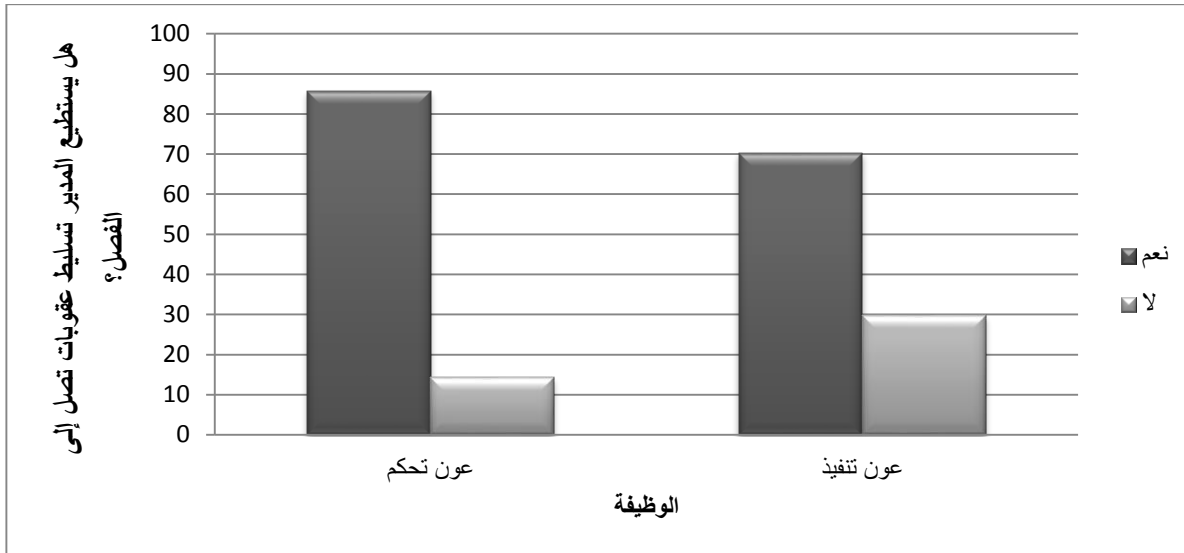
فالمدير لا يعتمد بالضرورة على القوانين لاكتساب شرعيته، وإنما يعتمد على القوة التي يعطيها له الملاك من خلال دعمهم لقراراته بغض النظر عن مدى قانونيتها، طالما أنها تضمن لهم استقرار العمل، وصرامة الإشراف، وارتفاع المردودية، وهي القراءة التي وجد الباحث ما يبررها من خلال ملاحظته للطريقة التي يخاطب بها أحد المشرفين مجموعة من العمال الذين يبدو أنهم قد قصروا في جانب من الجوانب، وهو الموقف الذي تصادف مع إحدى الزيارات الميدانية.

فالنتائج تدل على أن القوانين ليست هي المصدر الوحيد للقوة التنظيمية للمدير.

الجدول (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وما إن كانوا يرون أن المدير يستطيع تسليط عقوبات تصل إلى الفصل.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	المجموع		لا		نعم		هل يستطيع المدير تسليط عقوبات تصل إلى الفصل؟ الوظيفة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.247	1	1.340	100	14	14.28	2	85.72	12	عون تحكم
			100	47	29.79	14	70.21	33	عون تنفيذ
			100	61	26.23	16	73.77	45	المجموع

المصدر: س4، س10



شكل (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وما إن كانوا يرون أن المدير يستطيع تسليط عقوبات تصل إلى الفصل. (المصدر: س4، س10)

- نجد أن 85.72% من العمال ذوي رتبة عون تحكم يرون أن المدير يستطيع بحكم منصبه تسليط عقوبات تدريجية تصل إلى الفصل النهائي عندما يرتكب العمال عددا من الأخطاء.
  - ونسبة 70.21% من العمال ذوي رتبة عون تنفيذ يرون أن المدير يستطيع بحكم منصبه تسليط عقوبات تدريجية تصل إلى الفصل النهائي عندما يرتكب العمال عددا من الأخطاء.
- ونستنتج أن الوظيفة التي يشغلها العمال داخل المصنع ليس لها تأثير على ما إذا كان العمال يرون أن المدير يستطيع بحكم منصبه تسليط عقوبات تدريجية تصل إلى الفصل النهائي عندما يرتكب العمال عددا من الأخطاء أم لا، فمستوى الدلالة بلغ (0.247) وهذا أكثر من (0.05)؛ وهذا راجع إلى ظروف العامة المتشابهة للعمال، وتقاسمهم لنفس الظروف التنظيمية، وانتمائهم لنفس الخلفية الاجتماعية.
- إن هذه النتائج تثن القراءة السوسيولوجية السائدة لواقع التنظيمات الاقتصادية الجزائرية الخاصة، والتي لا تستمد فيها الشرعية من القوانين، بقدر استنادها على رغبات الملاك، وخياراتهم، وبالتالي لا يمكن للفئات الفاعلة إلا مساندة هذا الواقع التنظيمي، ومحاولة الحفاظ على سجل وظيفي نظيف، ولو بالتنازل عن بعض الحقوق، وذلك في سبيل الحفاظ على مورد دخل مستقر، وينجر عن ذلك أن تضطر الفئات الفاعلة إلى تحمل بعض التجاوزات من أجل تلك الغاية.

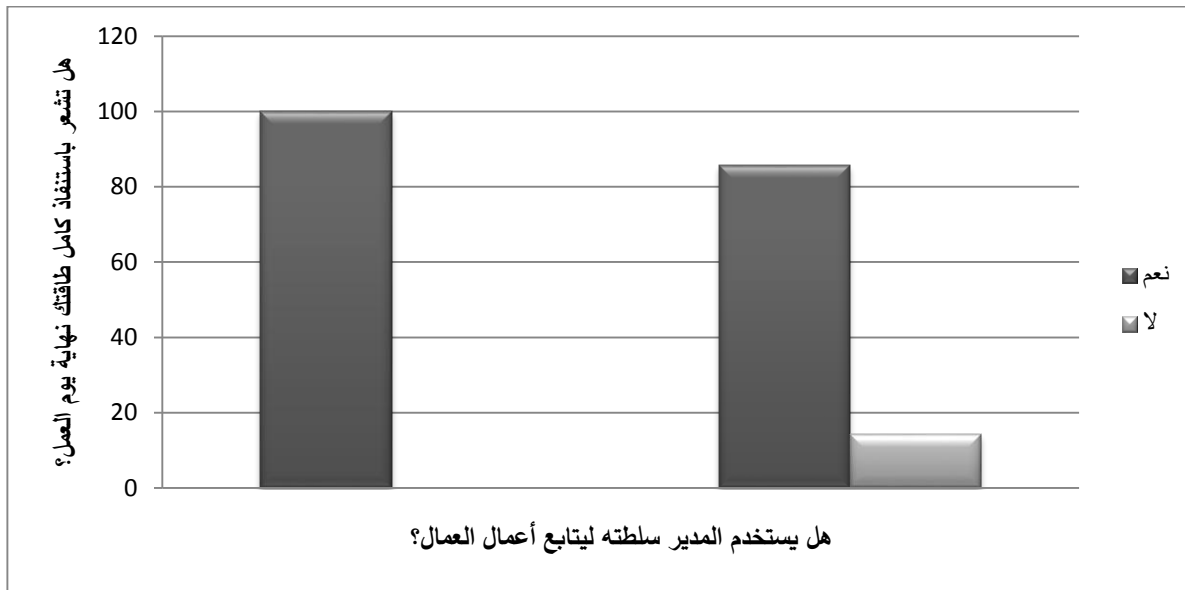
أفادتنا الملاحظة الميدانية بمشاهدة موقف لأحد المسؤولين الفرعيين داخل المصنع، وهو يخاطب مجموعة من ثلاثة عمال واقفين أمامه وكأنهم في وضعية الاستعداد العسكرية، وهو يهددهم بقوله: "سقموا ارواحكم ولا نتلفكم"؛ إن هذا الموقف الذي تمت ملاحظته يؤكد القوة التنظيمية الفعلية التي يمتلكها المدراء في ظل دعم الملاك، كما يعزز التحليلات التي توصلنا إليها في الفقرة السابقة المتعلقة بمدى اعتماد المدير على القوانين في تسييره، والتي قادتنا إلى تعزيز النظرة القهرية لممارسة السلطة داخل المنظمات الخاصة، وغياب عقلانية القرارات، وعدم اعتمادها على الرشد في تكريس السلطة الرسمية القانونية، بل تعتمد في بعض الأحيان على مزاجية الملاك، ومما يؤكد هذا الطرح ما أخبرنا به مدير مصلحة المستخدمين عن لجوء بعض العمال الخاضعين إلى عقوبات إدارية مثل الخصم من المرتب (نتيجة الغياب مثلاً) إلى الشريك المسير (المالك)، والذي يأمر بالتراجع عن العقوبة بسبب الظروف الاجتماعية للعامل المعاقب، وليس لأن له تبريراً عن الغياب، ويبرر ذلك بقوله "خليه مسكين زوالي"، ولكن نفس هذا المالك يلجأ في كثير من الأحيان إلى توبيخ المشرفين والمدراء الفرعيين بشدة، بسبب تقصير بعض العمال في أداء مهامهم.

## ثانياً - علاقة السلطة الرسمية بالإنهاك العاطفي للعامل.

الجدول (11) توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن المدير يستخدم سلطته لمتابع الأعمال، وأنهم يشعرون باستنفاد كامل طاقتهم نهاية يوم العمل.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	المجموع		لا		نعم		هل يستخدم المدير سلطته لمتابع أعمال العمال؟ هل تشعر باستنفاد طاقتك نهاية يوم العمل؟
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.005	1	7.843	100	54	0	0	100	54	نعم
			100	7	14.29	1	85.71	6	لا
			100	61	1.64	1	98.36	60	المجموع

المصدر: س7، س24.



شكل (11) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن المدير يستخدم سلطته لمتابع الأعمال، وأنهم يشعرون باستنفاد كامل طاقتهم نهاية يوم العمل. (المصدر: س7، س24).

- نجد أن كل الذين يشعرون باستنفاد كامل طاقتهم نهاية يوم العمل يرون أن المدير يستخدم سلطته

لمتابع أعمال العمال.

- ونسبة 85.71% من العمال الذين لا يشعرون باستنفاد كامل طاقتهم نهاية يوم العمل يرون أن

المدير يستخدم سلطته لمتابع أعمال العمال.

ونستنتج من هذا أن تشديد المدير في متابعة تنفيذ التعليمات التي يصدرها للعمال يؤثر في شعور العمال بالإرهاق واستنفاد كامل طاقتهم بنهاية يوم العمل، وبالتالي يؤثر إيجابا في زيادة إنهمالهم العاطفي، ومن ثم فهو يؤثر إيجابا كذلك في زيادة الاحتراق الوظيفي للعمال ككل.

بلغ مستوى الدلالة بلغ (0.005) وهذا أقل من (0.05)، وفي هذا دلالة إحصائية على وجود علاقة بين شعور العمال بالإرهاق، وبين استخدام المدير لسلطته في متابعة أعمال العاملين.

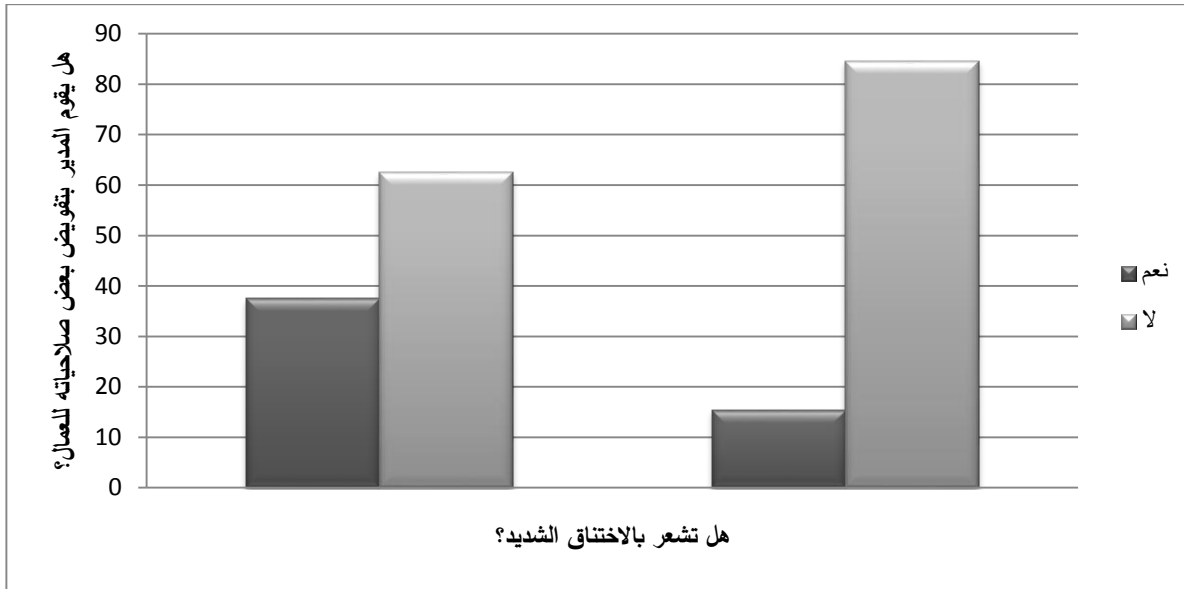
تتبع المعطيات الكمية في الجدول السابق عن وجود اختلاف بين الفئات الفاعلة من حيث قدرتها على مواجهة مصادر الإنهاك العاطفي، والمتمثلة خاصة في الضغوط المهنية التي يفرضها المدراء من خلال استخدامهم لسلطاتهم الرسمية في متابعة الأعمال، ومجسدين بذلك المنطلقات الكلاسيكية المحيدة للجانب الإنساني في العملية الإدارية، والتي تعد "كميكانيزمات فعالة لتكريس ضغوط مهنية هدامة"

الجدول (12) توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون المدير يفوض بعض صلاحياته للعمال، وما إن كانوا يشعرون بالاختناق الشديد.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	K <sup>2</sup>	المجموع		لا		نعم		هل يقوم المدير بتفويض صلاحياته للعمال؟ هل تشعر بالاختناق الشديد؟
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.039	5	2.270	100	48	62.5	30	37.5	18	نعم
			100	13	84.61	11	15.39	2	لا
			100	61	67.21	41	32.79	20	المجموع

المصدر: س9، س31.

\* - يذهب مصطفى أبو العزم إلى أن "الضغط المهني الهدام يؤدي إلى سوء علاقات الفرد مع المحيطين، ويكون أكثر توترا، والأداء العقلي له يكون في أدنى مستوى، والحالة الذهنية للفاعل يصاحبها ظهور أعراض جسدية ونفسية" (اسمهان بلوم، 2012، 214)، وهو ما يغذي بعدا آخر من أبعاد الاحتراق الوظيفي هو بعد "الإنسانية في التعامل".



شكل (12) توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون المدير يفوض بعض صلاحياته للعمال، وما إن كانوا يشعرون بالاختناق الشديد. (المصدر: س9، س31)

- نجد أن 67.21% من العمال لا يرون أن المدير يقوم بتفويض بعض صلاحياته للعمال، وهم يمثلون 41 عاملا من بين أفراد العينة البالغة 61 عاملا.
- ونسبة 78.69% من العمال يشعرون بالاختناق الشديد، بما يمثل 48 عاملا من بين 61 عاملا عدد أفراد العينة.

بحيث نجد النسب العلاتية كما يلي:

- نسبة 62.5% من العمال الذين لا يرون أن المدير يقوم بتفويض بعض صلاحياته للعمال يشعرون بالاختناق الشديد.
- ونجد أن 84.61% من العمال الذين لا يشعرون بالاختناق الشديد لا يرون أن المدير يقوم بتفويض بعض صلاحياته للعمال.

ونستنتج من هذا أن تقييم العمال السلبي لمدى تفويض المدير لبعض صلاحياته للعمال له علاقة بتزايد شعور العمال بالإرهاك العاطفي، حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.039) وهذا أكبر من (0.05)، وفي هذا دلالة إحصائية على وجود علاقة بين انخفاض مستوى التفويض وتزايد تعشي الشعور بالإرهاق.

وقد دعمت المعلومات المستقاة من المقابلة الحرة التي أجريت مع مدير مصلحة المستخدمين هذا التوجه الإداري، حيث برر ذلك بأن المستوى التعليمي المحدود لغالبية العمال يحول دون تفعيل مبدأ تفويض السلطات لأن العمال لا يمكن لهم إلا تنفيذ التعليمات، ولا بد لهم من الإشراف المباشر والصارم حتى يلتزموا بالمهام، والحقيقة أن هذا تكريس للتوجه الإداري الكلاسيكي الأوتوقراطي الذي لا يعترف بالعامل إلا في حدود العمل الذي يؤديه، وليس بينه وبين الآلة أية فروق، بل إن الآلة أفضل منه إن كان بإمكانها القيام بالمهام التي يقوم بها، وقد تأكد هذا التوجه لدى إدارة المصنع بخطتها التي تهدف إلى مضاعفة الإنتاج بنسبة 100%، وذلك عبر استقدام تجهيزات جديدة من إيطاليا، مع التقليل ما أمكن من عدد اليد العاملة، وهي الخطة المستمرة والتي أثمرت حتى الآن مضاعفة الإنتاج وتقليل عدد العمال من 163 سنة 2013، إلى 137 في شهر ماي 2015، ولا تزال الخطة سارية المفعول بتجميد عملية التوظيف في صنف العمال التنفيذيين، وعدم استبدال من أحيل منهم على التقاعد أو توقف لسبب من الأسباب.

إن غياب عملية التفويض للسلطات، والاعتماد على سياسة الإشراف المباشر الصارم، تسلط ضغوطا متزايدة ومستمرة على العمال، هذه الضغوط التي تتحول مع مرور الوقت، وبتضافر عوامل أخرى، إلى احتراق وظيفي مزمن يصيب العمال، وقد أثبتت كثير من الدراسات الإمبريقية ذات الصلة بالاحتراق الوظيفي أن من بين مسببات الاحتراق الوظيفي للعمال، تحتل الضغوط المهنية موقعا مهما، خاصة فيما يرتبط بعبء الدور.

### ثالثا - نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

لقد أثبتت المعطيات الكمية المستقاة من الواقع الإمبريقي وجود علاقة بين قوة السلطة الرسمية، كمصدر رئيسي من مصادر القوة التنظيمية، وبين بعد الإنهاك العاطفي المكون لمفهوم الاحتراق الوظيفي للعاملين، وذلك في سياق ارتباطات علائقية، ذات دلالات تحليلية تؤكد الدور الإيجابي لقوة السلطة الرسمية في صورتها الأوتوقراطية، غير العقلانية ولا الرشيدة، في تعظيم شعور العمال بالإنهاك العاطفي، أو ما يسمى أحيانا بالإجهاد الانفعالي، بما يخدم تنامي الاحتراق الوظيفي، وترسيخه كثقافة تنظيمية تحكم المؤسسة الخاصة الجزائرية.

وقد تبلورت هذه الفرضية بناء على ما أفضت إليه القراءة التحليلية للمؤشرين الذين تم اختيارهما لتأكيد هذه النظرة التحليلية في سياقاتها المنهجية، هذين المؤشرين الذين اختزلا في سؤالين فرعيين أحدهما يستثير إمكانية قدرة المدير على فرض إجراءات عقابية متدرجة إلى حد الفصل النهائي، وثانيهما يتعلق بمدى وجود تفويض لبعض الصلاحيات لصالح العمال.

لقد كرست التحليلات المتعلقة بالنتائج الكمية للمؤشر الأول دلالة سوسيولوجية عن واقع الإدارة في المؤسسات الخاصة الجزائرية، والتي لا تستند على السلطة الرسمية القانونية الرشيدة، وإنما تستند على الرغبات الشخصية للملاك، والذين يستطيعون فرض إرادتهم على العمال، حتى ولو خالفت هذه الإرادة القوانين، ويمكن لنا أن نعتقد في ضوء المعطيات التي استقينها من ميدان البحث، أن القوانين لا يمكنها أن تعطي الكثير للعمال، بسبب محدودية تأثيرها، وفقدانها القدرة الردعية للملاك، في ظل تشجيع الدولة لمؤسسات القطاع الخاص على امتصاص المزيد من اليد العاملة من سوق العمل نتيجة تشجيع مؤسسات الدولة في مجال القدرة التشغيلية، ولا يمكن للإجراءات الردعية أن تخدم الدولة في هذا السعي، وهو ما أعطى الملاك في القطاع الخاص هامشا كبيرا للمناورة حول القوانين، وضاعف بالتبع من القوة الرسمية التي يتمتع بها المسيررون أمام العما.

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 السوسولوجية والنفسية، ويمكننا أن نكتشف هنا آلية دفاعية يلجأ إليها العمال لمقاومة الواقع التنظيمي القهري، حيث أشارت بعض الدراسات ذات الصلة بالاحتراق الوظيفي، خاصة في نموذج حفظ الموارد أن هذه الآلية الدفاعية تتمثل في الإنهاك العاطفي لمواجهة الهدر المتزايد في الموارد المعنوية للعمال، يعتبر أنصار هذا النموذج أن الأفراد يقيمون ذاتياً 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 الوظيفي (Hobfoll، 2001، 338)؛ وكما يقول هوبفول في كتابه "The Ecology Of Stress": "... إن الأفراد يشعرون بالقلق عندما يختبرون خسارة خالصة أو تهديداً بالخسارة في الموارد؛ ولمواجهة هذه الحالة فإنهم يقومون بتقليص خسائرهم في الموارد...". (Hobfoll، 1988، 42)

أما التحليلات المتعلقة بالمؤشر الثاني المتعلق بتقويض جزء من الصلاحيات للعمال، فهو يعزز الطرح الذي أفضى إليه التحليل السابق، حيث أن التوجه الإداري الكلاسيكي الأوتوقراطي، ينحو إلى مزيد من التضييق في هامش حرية التصرف الممنوح للعمال، على اعتبار أن التخطيط والتطوير والإدارة هي من مهام أفراد آخرين غير العمال الذين لا ينبغي لهم إلا تنفيذ المهام المفصلة بدقة، ومن غير اجتهاد؛ وفي الحقيقة فإن هذا التوجه يؤدي إلى تراكم مزيد من الضغوط المهنية على كاهل العمال، حيث "يؤدي التدخل البيروقراطي في إتمام المهام أو انجاز 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، تقليل النظرة المثالية في اتجاهه نحو الوظيفية، كما يصبح مستقلا عن العملاء أو حتى عن الوظيفة نفسها." (الهملان، 2008، 38)، كما يغذي هذا التقييد مصادر الاحتراق الوظيفي، خاصة منها ما تعلق بمصادر الضغط، ومصادر الاتجاهات السالبة التي أشار إليها "شيرنيس" في نموذج للاحتراق الوظيفي.

# الفصل السابع:

علاقة

قوة المكافأة

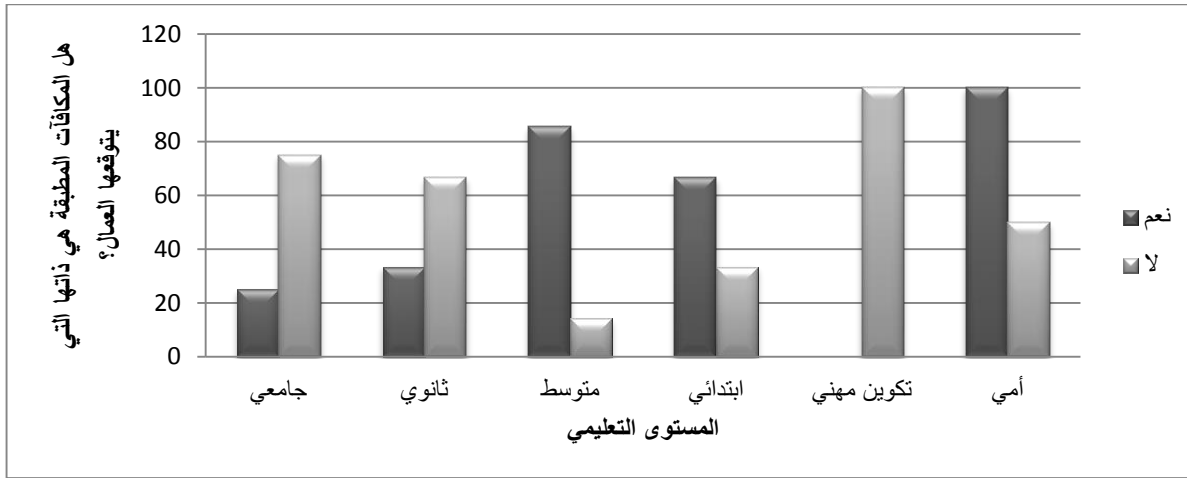
بالاحتراف الوظيفي

**أولاً: علاقة قوة المكافأة بالخصائص المهنية للعمال.**

الجدول (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وما إن كانوا يرون أن المكافآت والحوافز المطبقة هي ذاتها التي يتوقعها العمال.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	المجموع		لا		نعم		هل المكافآت المطبقة هي ذاتها التي يتوقعها العمال؟ المستوى التعليمي
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.04	5	9.258	100	4	75	3	25	1	جامعي
			100	3	66.67	2	33.33	1	ثانوي
			100	28	71.43	20	28.57	8	متوسط
			100	21	33.33	7	66.67	14	ابتدائي
			100	3	100	3	0	0	تكوين
			100	2	0	0	100	2	أمي
			100	61	57.38	35	42.62	26	المجموع

المصدر: س3، س14



شكل (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وما إن كانوا يرون أن المدير يعتمد على القوانين. المصدر: س3، س14.

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن 75% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي يرون أن المكافآت المطبقة ليست هي ذاتها التي يتوقعها العمال.
- وهو نفس توجه فئة العمال ذوي المستوى الثانوي من التعليم، حيث أن 66.67% منهم يرون أن المكافآت المطبقة ليست هي ذاتها التي يتوقعها العمال.

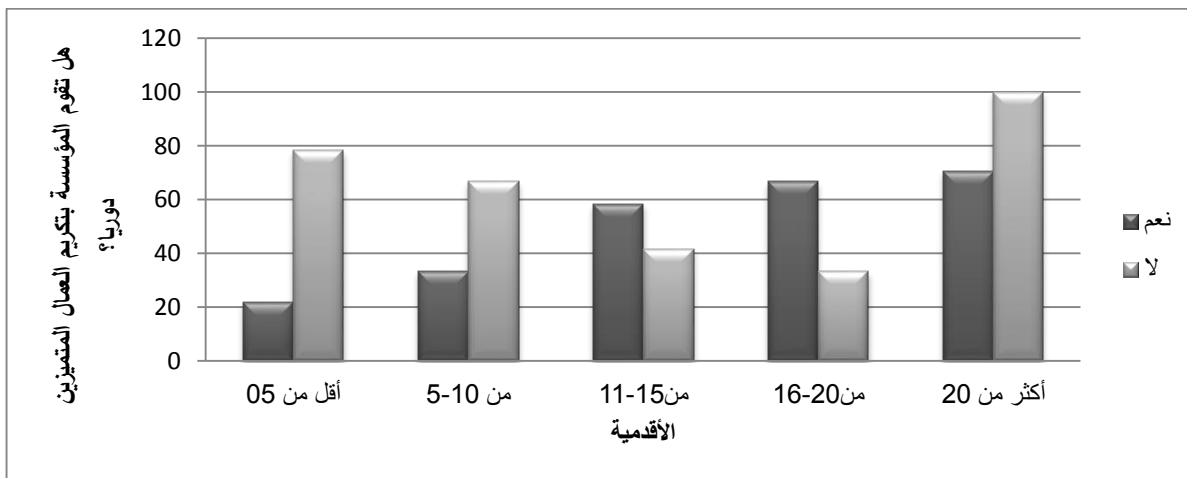
- وأيضا نجد أن نسبة (71.43%) من العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط لا يرون أن المكافآت المطبقة هي ذاتها التي يتوقعها العمال.
  - بينما نجد كل العمال أصحاب التكوين المهني المتخصص لا يرون أن المكافآت هي ذاتها التي يتوقعها العمال.
  - في حين نجد أن نسبة (66.67%) من العمال ذوي المستوى التعليمي الابتدائي، يرون أن المكافآت المطبقة هي ذاتها التي يتوقعها العمال.
  - أما الفئة عديمة المستوى التعليمي فقد وافقت بالإجماع أن المكافآت هي نفسها المتوقعة من طرف العمال.
- ونستنتج أن المستوى التعليمي له علاقة بكون العمال يرون أن المكافآت المطبقة هي ذاتها التي يتوقعونها أم لا، لأن مستوى الدلالة بلغ (0.04) وهذا أقل من (0.05).
- إن القوة التنظيمية في المؤسسة تتغذى من روافد ومصادر متعددة، يكمل بعضها أحيانا البعض الآخر، ويعمل على ترسيخه وتقويته، حيث يعتمد كل مصدر على إمكانات وأسس متباينة، تؤدي إلى نتائج وغايات مختلفة، وفي خضم التفاعل بين المصادر، تبرز قوة المكافأة كآلية مادية أو معنوية على حسب الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ وفي خضم التحليلات السوسيولوجية للبيانات الكمية الوصفية للواقع التنظيمي تظهر لنا دلالات إحصائية على الوعي التنظيمي المتناسب مع المستوى التعليمي في تثمين قوة المكافأة كداعم لأنسنة العمل التنظيمي، بما يكبح مصادر الاحتراق الوظيفي.
- لقد أثبتت المعطيات الإمبريقية عدم فاعلية نظام المكافآت المطبق في المؤسسة، في تعزيز مكانة قوة المكافأة بين محددات بناء القوة التنظيمية داخل الواقع التنظيمي، وهو التحليل الذي يدعم السمة التسلطية اللاعقلانية المتوصل إليه في تحليل قوة السلطة الرسمية.

كما أظهرت المعطيات الكمية تباينا في الوعي التنظيمي لدى العمال، تباين يتوافق طردا مع المستوى التعليمي، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للعمال، زاد نعه الوعي بعدم عدالة نظام المكافآت المطبق في المؤسسة، وهذا التحليل يرسخ عن فشل النظام التحفيزي الذي تتبعه المؤسسات الخاصة الجزائرية، وذلك باعتمادها على قوة السلطة الرسمية فقط، مستعينة في ذلك من الوضع الاقتصادي العام للبلاد الداعم والمشجع للمؤسسات الخاصة في مجال التوظيف.

الجدول (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية، وما إن كانت المؤسسة تقوم بتكريم العمال المتميزين بشكل دوري ومستمر.

مستوي الدلالة	درجة الحرية	ك <sup>2</sup>	المجموع		لا		نعم		هل تقوم المؤسسة بتكريم العمال المتميزين دوريا؟ الأقدمية بالسنوات
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.04	5	7.223	100	23	78.26	18	21.74	5	أقل من 05
			100	6	66.67	4	33.33	2	10-05
			100	12	41.67	5	58.33	7	15-11
			100	3	33.33	1	66.67	2	20-16
			100	17	29.41	5	70.59	12	أكثر 20
			100	61	55.74	34	44.26	27	المجموع

المصدر: س3، س14



شكل (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية، وما إن كانت المؤسسة تقوم بتكريم العمال المتميزين بشكل دوري ومستمر. المصدر: س3، س14.

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن 18 عاملا من بين 23 عاملا حديثا في المصنع لا يرون أن المؤسسة تقوم بتكريم عمالها المتميزين بشكل دوري ومستمر، أي بنسبة 78.26% من مجموع العمال الذين ينتمون إلى هذه الفئة، يعارضون هذا الطرح.
- وهو نفس توجه فئة العمال ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، حيث أن 66.67% منهم لا يرون أن المؤسسة تقوم بتكريم عمالها المتميزين بصفة دائمة ومستمرة، حيث بلغ عددهم 4 عمال من بين 6 عمال يمثلون هذه الفئة.
- في حين نجد تغيرا في الموقف في الفئات الأقدم، حيث نجد أن نسبة (58.33%) من العمال ذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة يرون أن المؤسسة تقوم بتكريم عمالها المتميزين، حيث بلغ عدد من وافقوا على هذا الطرح 7 عمال من بين 12 عاملا.
- ونجد نسبة 66.67% من فئة 16 إلى 20 سنة أقدمية يرون أن المؤسسة تقوم بتكريم عمالها المتميزين، بما قدره عاملين اثنين من بين 3 عمال.
- أما في الفئة أكثر من 20 سنة أقدمية، فنجد أن نسبة (70.59%) منهم، بما يمثل 12 عاملا من بين 17، يرون أن المؤسسة تقوم بتكريم عمالها المتميزين.
- هذا وقد بلغت النسبة الكلية للعمال الذين عارضوا الطرح 55.74%، بمجموع 34 عاملا من بين 61 عاملا الممثلين للعينة.
- ونستنتج أن الأقدمية لها علاقة بكون العمال يرون أن المؤسسة تقوم بتكريم عمالها دوريا أم لا، لأن مستوى الدلالة بلغ (0.04) وهذا أقل من (0.05).
- تستطيع هذه المعطيات الكمية أن تخبرنا عن الكثير حول الوضعية المالية للمؤسسة، وحول البيئة التنظيمية للمؤسسة؛ حيث نستطيع أن نعرف أن الحالة المادية الحالية للمؤسسة لم تعد تسمح بإنفاق المزيد من الأموال من أجل تحفيز العمال ومكافأتهم، وهذه الوضعية مستمرة منذ سنوات، والسبب حسب السيد مدير مصلحة المستخدمين، ليس بسبب تراجع المبيعات، إذ أن الأمر على العكس من ذلك خاصة بعد تجديد العتاد ومضاعفة الإنتاج، ولكن

السبب يرجع إلى الاستثمارات المالية الكبيرة التي ضختها الشركة من أجل إعادة تأهيل المصنع بعتاد جديد مستورد، والذي صاحبه كذلك التزامات مالية أما البنوك (بنك التنمية المحلية)، هذه الوضعية دفعت المؤسسة إلى اتباع خطة مؤقتة للتكشف تركز على تجميد التوظيف، والحد من النفقات غير الضرورية، وهو ما ترتب عليه تقليل المبالغ الموجهة إلى المكافآت؛ ونستطيع من خلال المعطيات الكمية أن نلاحظ أن الفئات ذات الأقدمية الأكبر كانت ترى أن المؤسسة تقوم بتكريم عمالها المتميزين.

ولقد استطاع الباحث من خلال الملاحظة المباشرة خلال الزيارات الميدانية، أن يقف على أن المكاتب الإدارية غير مهيأة كما ينبغي، وتعاني من الاكتظاظ في الأشياء والأشخاص، وهو ما يدعم أقوال المسؤول بأن الاهتمام كان موجها لتجديد عتاد الإنتاج.

ونرى من خلال تحليل هذه الوضعية الاقتصادية الراهنة للمصنع أن هناك انعكاسات على الحالة المعنوية للعمال، حيث شكلت مزيدا من الضغط عليهم، خاصة للفئات حديثة التوظيف بالمصنع، وهو ما يجعلها فئات معرضة لخطر الاحتراق الوظيفي أكثر من غيرها، حيث بينت أبحاث "كاري شيرنيس" هذه الحقيقة خاصة في جانب 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 وافية للتكيف مع هذه الوضعية؛ وفي الحقيقة فإن هذا التكيف يأخذ أحد مظهرين، "فوقا لرؤية تشرنيس، تتعلق الفروق الفردية أيضًا بالاستراتيجيات التي ينميها الفرد لمواجهة عوامل الضغط؛ فيتبنى البعض طرقا إيجابية لحل المشاكل، بينما يتبنى آخرون تصرفات وسلوكيات سلبية؛ ومنذ هذه اللحظة، ومع مرور الزمن، تبدأ أعراض متلازمة الاحتراق الوظيفي في الظهور".

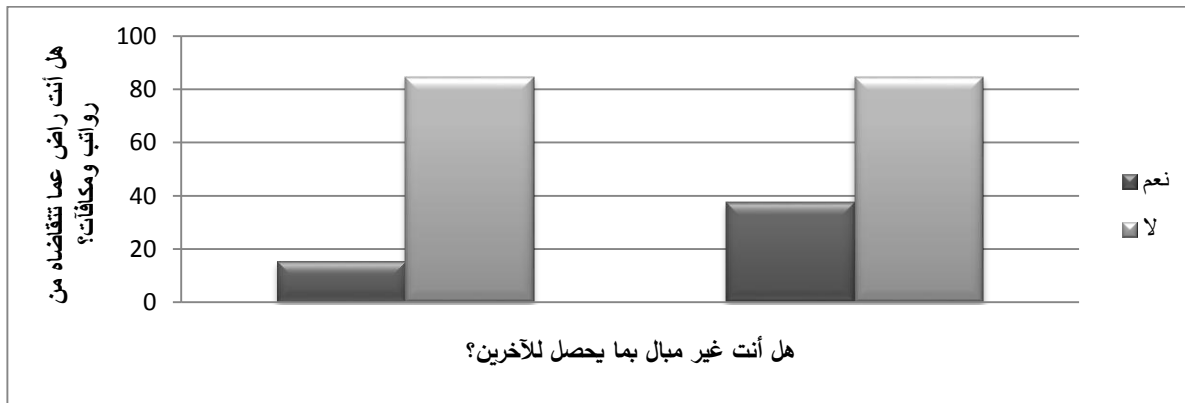
(ويكيبيديا: متلازمة الاحتراق النفسي، 12.03.2015، 15.34)

**ثانياً - علاقة قوة المكافأة بالإنسانية في التعامل مع الآخرين لدى العمال.**

الجدول (15) توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون أنهم راضون عن الرواتب والمكافآت، وما إن كانوا يباليون بما يحصل للآخرين.

هل أنت راض عما تتقاضاه من رواتب ومكافآت؟	نعم		لا		المجموع		ك <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوي الدلالة
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
هل أنت غير مبال بما يحصل للآخرين؟	2	15.39	11	84.61	13	100	2.270	1	0.132
	18	37.5	30	62.5	48	100			
	20	32.79	41	67.21	61	100			
المجموع									

المصدر: س15، س35.



الشكل (15) توزيع أفراد عينة الدراسة الذين يرون أنهم راضون عن الرواتب والمكافآت، وما إن كانوا يباليون بما يحصل للآخرين. (المصدر: س15، س35).

- نجد أن 84.61% من الذين يرون أنهم غير مبالين بما يحدث للآخرين، هم غير راضين عما يتقاضونه من أجر ومكافآت، بمجموع 11 عاملا من بين 13 عاملا.
- ونسبة 62.5% من العمال الذين لا يرون أنهم غير مبالين بما يحدث للآخرين، هم غير راضين عما يتقاضونه من أجر ومكافآت، بمعنى أنه من بين 48 عاملا غير راضين عن أجورهم ومكافآتهم، هم يباليون بما يحصل للآخرين.

ونستنتج من هذا أن تقييم العمال السلبي لرضاهم عن الأجر والمكافآت التي يتقاضونها، لا يدفعهم إلى عدم المبالاة بما يحصل للآخرين، حيث أن 48 عاملاً من بين 61 عاملاً الممثلين للعينة هم في الحقيقة يبالون بما يحصل للآخرين، وهو أمر يؤثر إيجاباً في مستوى العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة ككل، حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.132) وهذا أكبر من (0.05)، وفي هذا دلالة إحصائية على عدم وجود علاقة بين مستوى الرضا عن الأجر والمكافآت، وبين عدم المبالاة بالآخرين.

لقد ثمنت النتائج الكمية المتحصل عليها من الواقع الإمبريقي قيم التكايف والانتماء التي يكنها العمال تجاه بعضهم البعض، واتجاه المؤسسة ككل، وهي قيم غير متأثرة بالعائد المادي فقط، بل لها موارد غير مادية تغذيها، منها دخول الفئات المسيية للواقع التنظيمي، لتؤثر في سياق منظومتها القيمية، وتعمل على ترسيخ تلك المعايير، لتكون بمثابة القواعد التي تحكم العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل المصنع، وبهذا تنمو الممارسات غير الرسمية داخل نسق الفعل التنظيمي الرسمي لتجعل منها آلية فعالة لتحقيق ترابطها الاجتماعي، وقد أثبتت الملاحظات المباشرة من الواقع الإمبريقي فعالية تلك الآليات، وكذا معلومات المقابلة الحرة، حيث يلجأ بعض العمال المتضررون من عقوبات تنظيمية رسمية إلى المالك المسير مباشرة، بطريقة غير رسمية، ويقوم هذا المالك بالاستماع إليهم، ويأمر بإلغاء العقوبة رغم قانونيتها، كما يراعي المسؤولون الظروف الاجتماعية الطارئة للعمال، ويقدمون المساعدات الإنسانية الضرورية، حتى وإن كانت هذه المساعدات خارج إطار علاقات العمل، وفي هذه الممارسات تدعيم قوي للمساندة الاجتماعية، والتي تعتبر إحدى أهم وسائل مكافحة الاحتراق الوظيفي بين العمال.

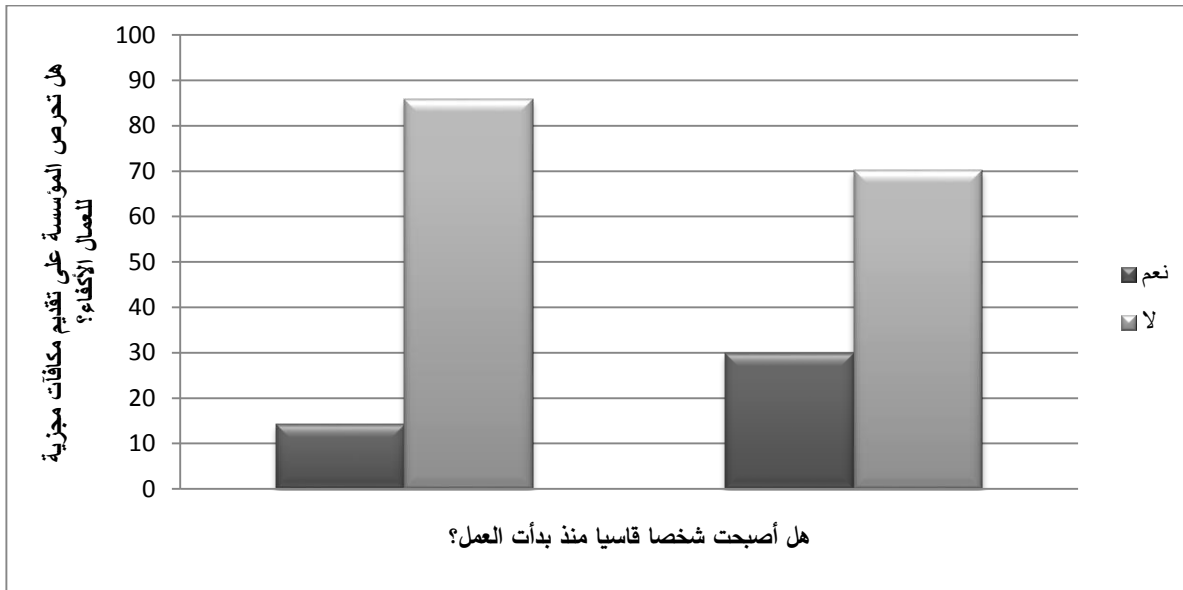
وفي دراسة (Halbeslben & Bowler) حول "نموذج حفظ الموارد" لتحديد العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي، وتحديدًا فيما يخص "سلوك أداء دور إضافي" <sup>\*\*</sup>، يقترح أن على أي استراتيجية أن تحاول بطرق منطقية زيادة المساندة الاجتماعية للعمال، بغرض خفض الاحتراق الوظيفي لديهم.

\*\* - 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 تذمر، المحافظة على النظافة والنظافة البدنية بمكان العمل، تعزيز وجود مناخ عمل مقبول، تقليل الخلافات الناشئة من الصراع بين الأفراد، وحماية والحفاظ على الموارد التنظيمية الخ (أورقان وبيتمان، 1983م) نقلاً عن (ويكيبيديا: سلوك أداء الدور الإضافي، 10.03.2015، 15.48).

الجدول (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما إن كانوا يرون أن المؤسسة تحرص على تقديم مكافآت مجزية للعمال، وما إن كانوا يصبحون أشخاصا قاسين على الناس منذ إلتحاقهم بالعمل.

هل تحرص المؤسسة على تقديم مكافآت مجزية للعمال الأكفاء؟	نعم		لا		المجموع		كإ <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوي الدلالة
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
هل أصبحت شخصا قاسيا منذ بدأت العمل؟	2	14.28	12	85.72	14	100	1.340	5	0.247
نعم	14	29.79	33	70.21	47	100			
لا	16	26.23	45	73.77	61	100			
المجموع									

المصدر: س17، س33.



الشكل (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما إن كانوا يرون أن المؤسسة تحرص على تقديم مكافآت مجزية للعمال، وما إن كانوا يصبحون أشخاصا قاسين على الناس منذ إلتحاقهم بالعمل. (المصدر: س17، س33).

- نجد أن 85.72% من العمال الذين لا يرون أن المؤسسة تحرص على تقديم مكافآت مجزية للعمال الأكفاء، يرون أنهم قد أصبحوا أشخاصا قساة على الناس منذ بدئهم العمل، بمجموع 12 عاملا من بين 14 عاملا.

- في حين أن نسبة 70.28% من العمال الذين لا يرون أن المؤسسة تحرص على تقديم مكافآت مجزية للعمال الأكفاء، لا يرون أنهم قد أصبحوا أشخاصا قساة على الناس منذ بدئهم العمل، بمجموع 33 عاملا من بين 47 عاملا.

ونستنتج من هذه النتائج أن تقييم العمال السلبي لجهود المؤسسة في مكافأة عمالها الأكفاء، لا يدفعهم إلى أن يكونوا قساة مع الآخرين، حيث أن 47 عاملا من بين 61 عاملا الممثلين للعينة لم يصبحوا قساة مع الآخرين منذ بدئهم العمل، وهو أمر يؤثر إيجابا في مستوى العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة ككل، حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.247) وهذا أكبر من (0.05)، وفي هذا دلالة إحصائية على عدم وجود علاقة بين حرص المؤسسة على تقديم مكافآت مجزية لعمالها الأكفاء، وبين شعورهم بالقسوة مع الآخرين.

تعتبر هذه النتائج الكمية داعما إمبريقيا للتحليلات التي أقرتها هذه الدراسة في الفقرة السابقة، حول عدم تأثر الجانب الإنساني للعاملين بعدم كفاية المكافآت؛ وهذه النتائج التي بين أيدينا الآن تبرز عن عدم اهتمام الفئات المسييسة في الواقع التنظيمي بتثمين مصادر القوة التنظيمية المختلفة، والتي من بينها المكافأة.

إن آليات اقتصاد السوق التي تحكم المؤسسات الخاصة الجزائرية تفرض عليها التعامل مع مواردها المالية بطرق عقلانية، حتى تحافظ المؤسسة على استقرارها في الفضاء الاقتصادي، وهو ما يتدعم بالأسس السلطوية القهرية، تحت حماية ضغط الواقع الاقتصادي العام، والظروف الاجتماعية القاهرة للفئات الفاعلة، والتي تدفع العامل للعمل مهما كانت الظروف التنظيمية.

ولقد كرست الممارسات التنظيمية ضمور الجانب الإنساني الاجتماعي كدلالة على عقلانية الممارسة السلطوية في البنية التنظيمية الخاصة، بحيث يظل اهتمام الملاك موجه لتطوير النسق الفني على حساب تنمية وتطوير الموارد البشرية\*، وهذا ما يكشف عن ذهنية تسييرية تنظر للفئات الفاعلة كوسائل للإنتاج يجب استخدامها

\* - أفادتنا الملاحظة المباشرة في اكتشاف الظروف الفيزيقية غير المناسبة التي يزاول فيها العمال مهامهم، مثل: الإهمال في تطبيق إجراءات السلامة المهنية من طرف العمال، قلة المرافق الحيوية، ضيق المكاتب وازدحامها بأشياء لا صلة لها بالعمل، إذ لاحظنا في مكتب مدير مصلحة المستخدمين ثلاثة موظفين منهما اثنان يعملان على مكتب واحد، وبداخل الغرفة توجد خزانات الأرشيف، وبجانبيها ثلاجة صغيرة، وكثير من المياه المعدنية المكدسة، إضافة إلى أشياء أخرى، وكل ذلك في غرفة لا تتعدى مساحتها 12م<sup>2</sup>.

بطريقة مريحة، حيث أكد مدير مصلحة المستخدمين أن الخطة المرسومة هي تقليص عدد العمال إلى أقل حد ممكن بأي طريقة ممكنة، موازنة مع تعزيز وجود الآلات لتقليل المصاريف وزيادة الإنتاجية.

إن هذه التوجهات التنظيمية المهمة للنزعة الإنسانية عند العمال من شأنها أن تصبح ذات تأثير بالغ على حالة العمال، إذ شكلت هذه المنطلقات محددات تنظيمية لبناء الاحتراق الوظيفي، فهي وإن كانت لم تركز علاقة مباشرة بين المكافأة كمصدر من مصادر القوة التنظيمية، وبين اللإنسانية في التعامل كبعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي، نظرا لوجود عوامل أخرى تؤدي إلى تخفيف ضغط هذه القوة وتحييد تأثيرها، تكلمنا عليها في التحليل السابق، إلا أنها تعطي دلالة عميقة على الارتباط الموجود بين هذه البعدين، حيث أثبتت النتائج الكمية أن 85.72% من الأفراد الذين أصبحوا قساة مع الآخرين منذ بدئهم بالعمل في المؤسسة، يرون أن المؤسسة لا تحرص على مكافأة العمال الأكفاء، وهو ما يدعم الدراسات التي أثبتت أن هناك علاقة ما بين عدم وجود الدعم المساندة الاجتماعية للعمال، وبين إصابة هؤلاء العمال بالاحتراق الوظيفي.

### ثالثا - نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

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، بما ينشط محددات بناء الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

وانطلاقا من المؤشرات المرتبطة بقوة المكافأة، والتي اتخذت منارات لتوجيه التحليل في ضوء معطيات الواقع الإمبريقي، خلصت التحليلات التي تناولت قوة المكافأة كمصدر مؤثر من مصادر القوة التنظيمية باستطاعة الإدارة استغلاله وتفعيله، إلى القصور الكبير، والإهمال المتعمد لتفعيل هذا المصدر، نظرا لكونها ليست بحاجة إلى تنشيط مصادر مختلفة للقوة التنظيمية، نظرا للقوة التي يحتفظ بها الملاك في القطاع الخاص انطلاقا من حق الملكية، فهي تحميهم من كل تهديد محتمل خاصة في ضوء الواقع الاقتصادي والاجتماعي العام، والذي لا يستطيع تحمل النتائج المترتبة عن فشل التنظيمات في هذا القطاع في الاحتفاظ بالقوة التشغيلية الممتصة من طرفه، لأنها ستصبح عبئا على الدولة وعلى المجتمع ككل.

ولكن التحليلات خلصت إلى تثمين دور الجانب القيمي المشترك بين الفئات المسيسة والفئات الفاعلة في العمل كصمام أمان أمام ضغط محددات بناء الاحتراق الوظيفي، والمحافظة على الإنسانية في التعامل، والدفء في العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، لكن ضمن إطار محدود، حيث برزت الأسس القهرية للقوة التنظيمية في غياب دعم المكافآت، ورسمت معايير لا رسمية في العلاقات، ما يرسخ مضامين لبورة استراتيجيات فعالة لمواجهة الاحتراق الوظيفي.

لقد تجذرت القناعات القهرية في المؤسسات الخاصة، باعتبارها ملكيات لا يحتاج فيها المالك لاستغلال نفوذه، ولا لتدعيم مصادر قوته التنظيمية، فهو المالك، والمسير، ومحتكر القوة، وممارسها؛ ولقد أكدت تحليلات (سعد بشاينية) أن "التصنيع في الجزائر انطلق في ظل غياب منظمات وطنية وجهوية، أو حتى على مستوى

المؤسسات والورشات، تتولى متابعة ومراقبة ظروف العمل، من خلال الدراسة المستمرة لمراكز العمل حتى تتناسب وقدرات الفرد ومؤهلاته واستعداداته 'النورفيزيولوجية'، إضافة إلى توعية الأفراد بأهمية المحافظة على ظروف عمل جيدة، وكذلك رسم سياسة متطورة وديناميكية، تمنع تدهور ظروف العمل " (اسمهان بلوم، 2012، 240).

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؛ وهي الأمور التي لم تتطع البنية التنظيمية في الميدان إلى تحقيقها وتأمينها، مما يجعل العاملين يناضلون ليقوا بعيدين عن حافة الانهيار في فخ الاحترق الوظيفي، وذلك باستثمارهم لاستراتيجيات بقاء تساعد على التحمل، خاصة في ظل واقع اقتصادي واجتماعي لا يضمن لهم تعويض ما فقدوه.

# الفصل الثامن:

علاقة

قوة الخبرة

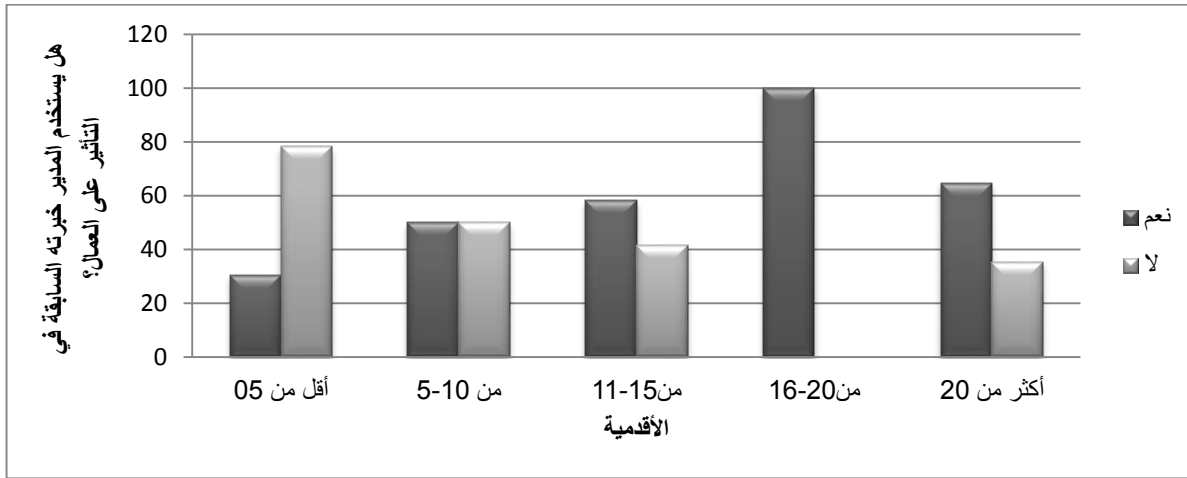
بالاحتراف الوظيفي

## أولاً- علاقة قوة الخبرة بالخصائص المهنية للعمال.

الجدول (17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية، وما إن كانوا يرون أن المدير يستخدم خبرته السابقة في التأثير على العمال.

مستوي الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	المجموع		لا		نعم		هل يستخدم المدير خبرته السابقة في التأثير على العمال؟ الأقدمية بالسنوات
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.03	5	7.240	100	23	69.57	16	30.43	7	أقل من 05
			100	6	50	3	50	3	10-05
			100	12	41.67	5	58.33	7	15-11
			100	3	0	0	100	3	20-16
			100	17	35.29	6	64.71	11	أكثر 20
			100	61	49.18	30	50.82	31	المجموع

المصدر: س3، س19



شكل (17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية، وما إن كانوا يرون أن المدير يستخدم خبرته السابقة في التأثير على العمال. (المصدر: س3، س19).

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن 16 عاملاً من بين 23 عاملاً حديثاً في المصنع لا يرون أن المدير

يستخدم خبرته السابقة في التأثير على العمال، أي بنسبة 69.57% من مجموع العمال الذين ينتمون إلى هذه الفئة، يعارضون هذا الطرح.

- في حين أن فئة العمال ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، انقسمت بين رأيين، حيث يرى 50% منهم أن المدير لا يستخدم خبرته السابقة في التأثير على العمال، حيث بلغ عددهم 3 عمال من بين 6 عمال يمثلون هذه الفئة.
- في حين نجد تغيرا في الموقف في الفئات الأقدم، حيث نجد أن نسبة (58.33%) من العمال ذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة يرون أن المدير يستخدم خبرته السابقة في التأثير على العمال، حيث بلغ عدد من وافقوا على هذا الطرح 7 عمال من بين 12 عاملا.
- ونجد كل العمال في الفئة من 16 إلى 20 سنة أقدمية يرون أن المدير يستخدم خبرته السابقة في التأثير على العمال، بما قدره 3 عمال.
- أما في الفئة أكثر من 20 سنة أقدمية، فنجد أن نسبة (64.71%) منهم، بما يمثل 11 عاملا من بين 17، يرون أن المدير يستخدم خبرته السابقة في التأثير على العمال.
- هذا وقد بلغت النسبة الكلية للعمال الذين وافقوا على الطرح 50.82%، بمجموع 31 عاملا من بين 61 عاملا الممثلين للعينة.
- ونستنتج أن الأقدمية لها علاقة بكون العمال يرون أن المدير يستخدم خبرته السابقة في التأثير على العمال أم لا، حيث بلغ مستوى الدلالة بلغ (0.04) وهذا أقل من (0.03)، وفي هذا دلالة إحصائية على وجود العلاقة.

انطلاقا من هذه المعطيات الكمية يمكننا أن نقيم تحليلا سوسولوجيا موجزا يتضمن سبرا لواقع قوة الخبرة في الواقع الإمبريقي، حيث ثمنت الفئات الفاعلة الأكثر ترسخا في البيئة التنظيمية بحكم خبرتها المهنية الطويلة نسبيا نمطا للقوة التنظيمية يضمن قوة الخبرة كداعم للعملية التنظيمية، مترسخا في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ولكن تأثير هذه القوة ليس ظاهرا بالشكل الكافي، حيث عجزت الفئات الفاعلة الأقل في سلم الأقدمية عن الشعور بتأثير هذه القوة في البيئة التنظيمية المحيطة، ولعل اكتشاف تأثير قوة الخبرة يحتاج هو في حد ذاته إلى خبرة، ذلك أن علاقات القوة المستندة أساسا إلى قوة السلطة الرسمية للمدراء، مسنودة من قوة الملكية المطلقة قد استحوذت



- نجد أن 64.29% من العمال ذوي رتبة عون تحكم يرون أن المدير يستند إلى خبرته عندما يقوم بنصح العمال وإرشادهم حول، حيث بلغ عددهم 9 عمال من بين 14 عاملا.
- بينما نجد أن الأمر مختلف قليلا في فئة أعوان التنفيذ، إذ أن نسبة 51.06% منهم لا يرون أن المدير يستند إلى خبرته عندما يقوم بنصح العمال، بواقع 24 عاملا من بين 47 عاملا يمثلون هذه الفئة في العينة المختارة.
- أما بالنظر إلى مجموع أفراد العينة، فقد تقاربت النسبة بين الطرفين، وإن كانت راجحة في اتجاه من يرون أن المدير يستخدم خبرته عندما يقوم بنصح العمال، حيث بلغت هذه النسبة 52.46% من مجموع أفراد العينة، بتعداد بلغ 32 عاملا من بين 61 عاملا.
- ونستنتج أن الوظيفة التي يشغلها العمال داخل المصنع ليس لها تأثير على ما إذا كان العمال يرون أن المدير يستند إلى خبرته عندما يقوم بنصح العمال أم لا، فمستوى الدلالة بلغ (0.157) وهذا أكثر من (0.05).
- نستطيع من خلال هذه المعطيات الكمية أن نلاحظ الفرق بين نسبة إحساس أفراد الفئات الفاعلة بقوة الخبرة التي يمتلكها أفراد الفئة المسيية، استنادا إلى المهام التي يمارسونها، والوضعية التي يشغلونها داخل المصنع، ففئة أعوان التحكم هي الأقرب في السلم التنظيمي إلى الفئات المسيية، وهي الأكثر تحصيلا علميا وكفاءة مهنية، إذا ما قورنت بأفراد فئة عمال التنفيذ، والذين لا تحتوي مهامهم على أية تعقيدات، ولا تستند وظائفهم إلى أية خبرة، اللهم إلا الخبرة التي تكتسب بالروتين التايلوري، نتيجة قيامهم بنفس المهام البسيطة كل يوم، وبالتالي فإن إحساس أفراد الفئتين بقوة الخبرة يختلف بين الفئتين، وهذا الطرح دعمه الاختلاف الواضح بين نسب الاستجابة في الفئتين.
- لقد ثمن الواقع التنظيمي لمؤسسات القطاع الخاص، عقلية التسيير المستندة إلى الخبرة، والتي تضمن الاقتصاد في النفقات، والاستفادة من تراكم التجارب والخبرات، وهي في الحقيقة سياسة توظيفية لا تقتصر فقط على القطاع الخاص وحده، كما لا توجد في الجزائر لوحدها، بل هو توجه عام لدى أغلب المؤسسات الاقتصادية، يضمن التسيير الأمثل، والفعالية القصوى للإجراءات التنظيمية.

ويمكننا من خلال المعطيات المحصل عليها ميدانيا، أن نستشعر خاصية أخرى للثقافة التنظيمية السائدة في الواقع الإمبريقي، وهي الخاصية القائمة على تدعيم الملاك للقوة الرسمية التي يتمتع بها أفراد الفئات المسيسة، وذلك عبر إعطاء هامش أكبر من الحرية النسبية لتلك الفئات، قصد تمكينها من تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل، ولهذا جاء ذلك التباين الذي تم ملاحظته بين الفئات، حيث تبقى فئة أعوان التحكم، ومعهم جزء من أعوان التنفيذ الأقدم والأكثر خبرة، هم الأفراد الأكثر قربا في التعامل مع الفئات المسيسة، وبالتالي تكون هي الأكثر قدرة على اكتشاف قوة خبرة هذه الفئات، وهو ما يعطينا تفسيراً يمتد إلى كشف سر ذلك الاختلاف بين إجابات العمال فيما يخص رأيهم حول المكافآت والأجور، وما إن كانت متوفرة ومجزية، فالاحتكاك الأكثر مع الفئات المسيسة، يعطي قدرة أكبر على اكتشاف مصادر القوة التنظيمية المؤثرة بالفعل في الواقع التنظيمي.

كما يكشف لنا هذا التحليل عن سمة سوسيولوجية تتبع من صميم الشخصية الجزائرية، وهي السمة التي تربط الصرامة مع قلة التفاعل والانعزالية، وهي السمة التي يمكن أن تكون موضوعاً لدراسة أخرى تتعلق بثقافة الاتصال في الواقع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى اعتماد بعض المدراء على الغموض والانعزال عن العمال من أجل إقامة حاجز من الهيبة، يمنحه قوة تنظيمية في المؤسسة\*.

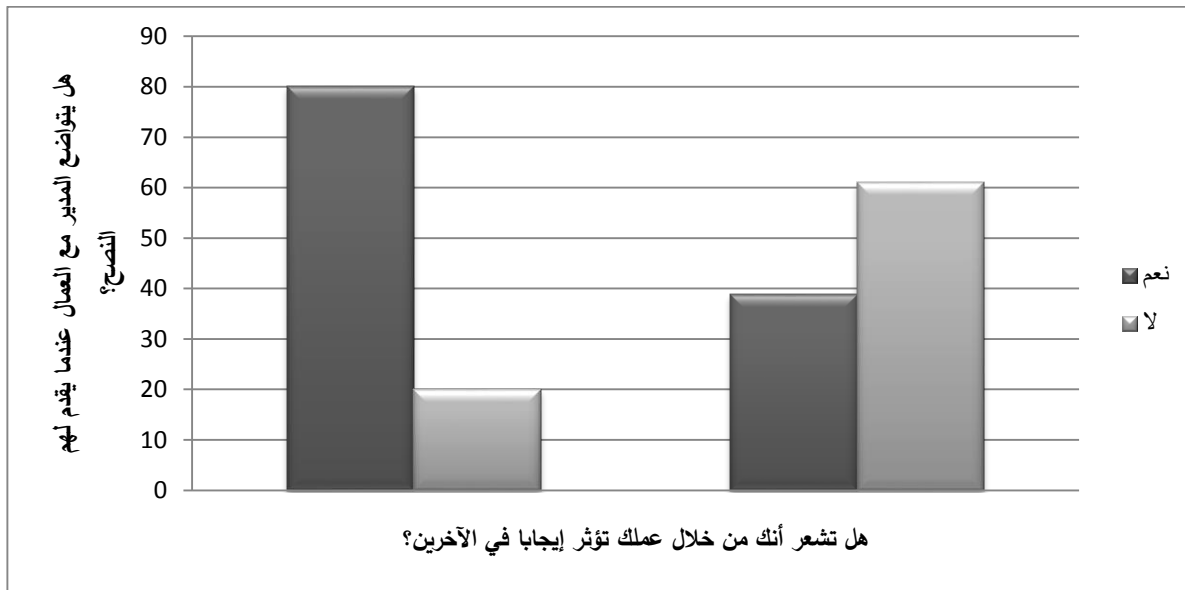
\* - "بعض المدراء يلجأ إلى الاستعانة بالمظاهر ليكتسب بها القوة والهيبة، كأن يلجأ المدير إلى تجهيز مكتبه بأفخم الأثاث، وجعله متعدد المداخل، واتخاذ له سكرتيرة صارمة، وعدم قبوله استقبال الموظفين إلى بعد طلب مسبق.... ولكنها تبقى قوة غير حقيقية" (سعيد فكرون، 2014).

**ثانياً - علاقة قوة الخبرة بنقص بضعف تقدير الإنجاز الشخصي للعمال.**

الجدول (19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما إن كانوا يرون أن المدير يتواضع مع العمال، وما إن كانوا يرون أنفسهم يؤثرون إيجاباً في حياة الآخرين.

هل يتواضع المدير مع العمال يقدم لهم النصيحة؟	نعم		لا		المجموع		هل تشعر أنك من خلال عملك تؤثر إيجاباً في الآخرين؟						
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%							
نعم	20	80	14	38.89	22	61.11	لا						
								34	55.74	27	44.26	61	100
المجموع	34	55.74	27	44.26	61	100	نعم						

المصدر: س21، س38.



الشكل (19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما إن كانوا يرون أن المدير يتواضع مع العمال، وما إن كانوا يرون أنفسهم يؤثرون إيجاباً في حياة الآخرين. (المصدر: س21، س38).

- نجد أن 80% من العمال الذين يرون أن يتواضع عند تقديم النصيحة للعمال يشعرون أنهم من

خلال عملهم يؤثرون إيجاباً في حياة الآخرين، بمجموع 20 عاملاً من بين 25 عاملاً.

- في حين أن نسبة 61.11% من العمال الذين يرون أن يتواضع عند تقديم النصح للعمال يشعرون أنهم من خلال عملهم يؤثرون إيجابا في حياة الآخرين، بمجموع 22 عاملا من بين 36 عاملا. ونستنتج من هذه النتائج أن تقييم العمال لتواضع المدير مع العمال عند تقديم النصح لهم، له علاقة بمدى شعورهم بالتأثير الإيجابي في حياة الآخرين، حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.043) وهذا أقل من (0.05)، وفي هذا دلالة إحصائية على وجود علاقة بين تواضع المدير عند تقديمه النصح للعمال، وبين شعورهم بالتأثير إيجابا في حياة الآخرين.

من خلال هذه الدلائل الإحصائية المستندة على حقائق كمية من الواقع الإمبريقي يمكننا أن نلاحظ وجود علاقة ترابطية طردية بين تواضع المدير، وتقييم الإنجاز الشخصي للعمال، بمعنى أنه كلما زاد تواضع المدير مع العمال، كلما زاد التقييم الذاتي الإيجابي للعمال، مما يشكل حصانة ضد الاحتراق الوظيفي، والعكس صحيح، ففي حالة عدم شعور العمال بأهميتهم في المؤسسة فإنهم يميلون إلى تقييم إنجازهم الشخصي سلبا، وقد أثبتت المعطيات أن هناك 36 عاملا من بين 61 يقيمون ذاتهم سلبا، أي ما نسبته 59.02%، وهي نسبة فوق المتوسط، وتشير إلى تفشي التقدير الذاتي السلبي بين العمال، كما تعبر عن طبيعة ممارسة القوة داخل التنظيم، والتي تركز على الديكتاتورية، حيث تتجلى هذه الطبيعة في تحييد التعامل الإنساني مع العمال، وذلك عبر الترفع عن العمال، وعدم التواضع لهم، وهو ما يعتبر محفزا مهما لتفعيل آليات الاحتراق الوظيفي، حيث تعرف "أهولا وآخرون" (2005) الاحتراق الوظيفي بأنه "حالة عقلية سلبية ناتجة عن الاجهاد المزمن في العمل، ونقص الدعم الاجتماعي، وغموض الدور، والديكتاتورية". ( Ahola & ad ، 2005 ، 56 )

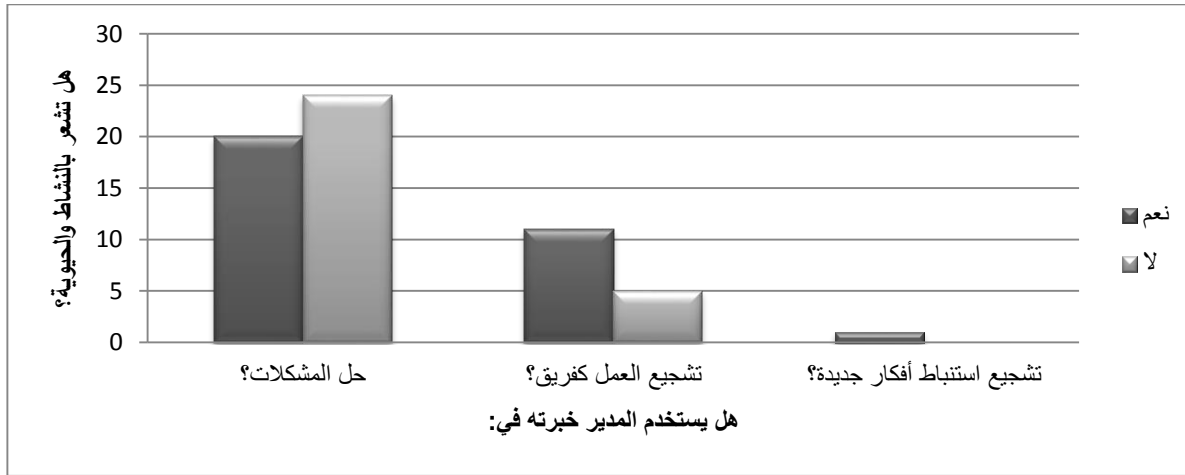
تكشف المعطيات أعلاه عن واقع تنظيمي محافظ على الذهنية الجامدة التي لا ترمي إلى تجسير الفوارق بين الفئات المهنية المختلفة، والتي تجسد النظرة النمطية للملاك، حيث تميل الكفة في صالح ترجيح التعامل بقسوة مع العمال، على اعتبار أن القوة كل لا يقبل التجزيء، وأن أي ليونة قد تفهم على أنها ضعف، وبالتالي تفتح الباب أما مطالب لا متناهية، تقضي في الأخير إلى تجريد صاحب القوة من قوته، وهي بطبيعة الحل نظرة

قاصرة، تنبئ عن خلل كبير في تقييم الأمور، فلقد "توصل (رالف ستوجديل) من خلال 15 دراسة ميدانية إلى أهمية الموصفات التالية في الخبرة: القدرة الذاتية، كفاءة الإنجاز، القدرة على تحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والقدرة على تفهم الموقف؛ إن مثل هذه الموصفات ضرورية لتكون لدى ممارس 'القوة' القدرة والتأهيل للتعامل بكفاءة وفعالية مع المشكل موضوع القرار" (اسمهان بلوم، 2012، 229).

الجدول (20) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب رؤيتهم لاستخدام المدير لخبرته، وما إن كانوا يشعرون بالنشاط والحيوية.

المجموع		تشجيع العمال على استنباط أفكار جديدة؟		تشجيع العمال على العمل كفريق واحد؟		حل المشكلات التي تواجه العمال؟		هل يستخدم المدير خبرته في: هل تشعر بالنشاط والحيوية؟
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	32	3.13	1	34.37	11	62.5	20	نعم
100	29	0	0	17.24	5	82.76	24	لا
100	61	1.64	1	26.23	16	72.13	44	المجموع

المصدر: س22، س39.



الشكل (20) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب رؤيتهم لاستخدام المدير لخبرته، وما إن كانوا يشعرون بالنشاط والحيوية. (المصدر: س22، س39).

- نجد أن 82.76% من العمال الذين لا يشعرون بالنشاط والحيوية، يرون أن المدير يستخدم خبرته في حل المشكلات، بمجموع 24 عاملا من بين 29 عاملا.
- في حين أن نسبة 34.37% من العمال الذين يشعرون بالحيوية، يرون أن المدير يستخدم خبرته لتشجيع العمال على العمل كفريق، بمجموع 11 عاملا من بين 32 عاملا.

- بينما نجد نسبة 3.13% من العمال الذين يشعرون بالحيوية، يرون أن المدير يستخدم خبرته لتشجيع العمال على استنباط أفكار جديدة، بواقع عامل واحد فقط من بين 32 عاملا الذين يشعرون بالنشاط والحيوية.

ونستنتج من هذه النتائج أن تقييم العمال لكيفية استعمال المدير لخبرته، ليس له علاقة بمدى شعورهم بالحيوية والنشاط، غير أنه يمكننا ملاحظة أن 52.46% من العمال يشعرون بالنشاط والحيوية، بواقع 32 عاملا من بين 61 عاملا، وأيضا يمكننا أن نلاحظ أن 72.13%، أي 44 عاملا من بين 61، يرون أن المدير يستخدم خبرته في حل المشكلات التي تواجه العمال في العمل.

هيكل التحليل السوسولوجي لنتائج هذه الجزئية تأثرا لدى الفئات المسيسة بالمنطلقات الكلاسيكية في الإدارة، خاصة منها المنظور التايلوري، والذي يتميز بتوجيه الإشراف فيه نحو الإنتاج وليس نحو الأفراد، في إلغاء متعمد لقيمة الإنسان، والتركيز فقط على كمية الإنتاج، فلا يعدو العمال أن يكونوا مستغلة لتعزيز المردودية، طالما أنهم لا يشكلون عبئا على صاحب العمل، وعندما تبدأ هذه العمالة تشكل ذلك العبء يتم التخلص منهم واستبدالهم بوسائل أخرى لا يترتب عليها ذلك العبء، وهذا ما يمكن ملاحظته في الميدان خاصة بعد الخطة الجديدة لإعادة تأهيل المصنع، وذلك بتعزيز المكننة، وتقليص التدخل البشري في عملية الإنتاج إلى حدوده الدنيا، والذي قد تكون من دوافعه أيضا ارتفاع تكاليف تشغيل اليد العاملة، في ظل توجه الدولة إلى إعطاء العمال مزيدا من الحماية في مجال زيادة الأجور، مثل إلغاء المادة 87 مكرر من قانون العمل، والذي سيجتري عليه تكاليف مالية، تلتزم بها الشركات تجاه عمالها.

ورغم هذا التوجه اللإنساني لإدارة المصنع في هذا المؤشر، إلا أن ذلك لم يعزز لدى آليات الاحتراق الوظيفي لدى العمال ممثلة في ضعف تقدير الإنجاز الشخصي، حيث لاحظنا وجود 52.46% من أفراد العينة أعطوا مؤشرا عم ارتفاع تقدير الإنجاز الشخصي عندهم، متمثلا في شعورهم بالنشاط والحيوية، وذلك راجع بالأساس إلى الأبواب الإنسانية المحدودة التي تبقىها الفئات المسيسة-خاصة الشريك المسير- مفتوحة، نظرا

لخلفيته الاجتماعية التي تميزت بحياة اجتماعية غير منعزلة عن مختلف فئات المجتمع، فهذه العلاقات الاجتماعية غير الرسمية تؤثر إيجاباً في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحكم برابط أخلاقي معين تفاعل علاقات القوة التنظيمية داخل المنظمة.

### ثالثاً - نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

عمقت المعطيات البحثية ضمن محدداتها المنهجية الفهم للواقع الامبريقي في كشف العلاقات المتفاعلة بين مختلف الفئات داخل الحيز التنظيمي الميداني، حيث لم ترسخ معالم واضحة لتنمية شخصية الفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية، لعدم فعالية آليات تدعيم روافد القوة التنظيمية، مثل قوة الخبرة، والتي تماهت في ظل طغيان قوة السلطة الرسمية، فالمؤسسة المدروسة لم تسمح في ضوء ممارساتها القهرية بمواكبة التغييرات الهيكلية الجديدة التي تنهض على قناعة مستندتها "التنظيم، الابتكار، وروح الجماعة" كدلالات تنظيمية لعقلنة وترشيد استخدام مصادر القوة التنظيمية، وكاستراتيجية صناعية تثنى دور الفئات الفاعلة كرقم أساس في العملية التنظيمية. 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 هامشاً 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 المالك، وفق الثقافة التaylorية.

إن التحليلات التي ارتبطت بفرضية العلاقة بين قوة الخبرة وبين ضعف التقدير الذاتي للأفراد، لم تعط ترجيحاً جازماً للعلاقة أو للاستقلالية، ولكنها أوحى بقدر مريب من الارتباط بين البعدين، منعت من ظهوره العلني محددات أخرى خارج نطاق هذين البعدين، وهو الارتباط الذي كان واضحاً في دراسات أخرى ذات علاقة لم تؤثر فيها تلك المتغيرات الوسيطة، سواء منها التي تناولت الخبرة من جانب الفئات المسيسة مثل دراستنا هذه، أو تلك التي تناولتها من جانب الفئات الفاعلة.

إن تحييد قوة الخبرة، خاصة منها الخبرة المرتبطة بعقلنة علاقات القوة بين مختلف الفئات، من شأنه أن يعزز الشعور بالعزلة بين الأفراد الفاعلين، وهو ما سيحرمهم من المساندة الاجتماعية المطلوبة، كما أنه سيقبل من الاعتراف بإنجازاتهم، وطالما تكرر هذا الموقف وتراكم، فإنه سيفضي إلى تدميرهم الداخلي عبر تعزيز محددات بناء الاحتراق الوظيفي.

خاتمة

## خاتمة:

لقد أعطى موضوع القوة التنظيمية الهيكلية لمختلف التوجهات الفكرية والتنظيرية أن تتخذ لها موطئ قدم في ظل الحركة الفكرية، المتراكمة والمتفاعلة، كمقاربات سوسولوجية تتمايز في سياق تناولها للظواهر، وفي أسس بنائها التصوري، وفي حيثيات سياقها التحليلي، وهي بذلك قد رسخت القوة التنظيمية كعملية اجتماعية منظمة للتفاعلات، وموازنة للعلاقات داخل البنية التنظيمية، وأرست موجهاً جديدة بالتقدير في توجيه دفة البحوث السوسيوتنظيمية، وهي بذلك قد ثمنت "مدخلا تحليليا متساندا وظيفيا، وكفنا امبريقيا للواقع التنظيمي الجزائري"، هذا الواقع الذي بلور حيثيات ضمننت القوة التنظيمية كمحفز أساسي لظواهر تنظيمية متعددة، إحداها ما اهتمت به دراستنا الموسومة بـ "القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي للعامل"، والتي أخذت توجهها تنظيميا عبر تضمين القوة التنظيمية كآلية متصلة الأجزاء، ومتكاملة، تهدف في كليتها إلى تعزيز "الاعتماد المتبادل، والمتكامل والمنسجم" لعقلانية ورشد النسق الكلي، ومن ثم تضمين الفعالية المنشودة للفئات الفاعلية داخل النسق، وذلك عبر حمايتها من كل الأضرار الجانبية التي تحد من فعاليتها، وتعرقل حركيتها، وهذا كله في إطار خصائص البناء التنظيمي للمؤسسة الخاصة الجزائرية، وعليه فقد ركزنا على تحليل واقع أبعاد القوة التنظيمية ممثلة في قوة السلطة الرسمية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة كما يراها العمال، وعلاقتها بأبعاد الاحترق الوظيفي ممثلة في الإنهاك العاطفي وعدم الإنسانية، وضعف تقدير الإنجاز الشخصي.

ففي ضوء النتائج الميدانية، أثبتت المعطيات الكمية وجود علاقة بين قوة السلطة الرسمية، كمصدر رئيسي من مصادر القوة التنظيمية، وبين بعد الإنهاك العاطفي المكون لمفهوم الاحترق الوظيفي للعاملين، وذلك في سياق ارتباطات علائقية، ذات دلالات تحليلية تؤكد الدور الإيجابي لقوة السلطة الرسمية في صورتها الأوتوقراطية غير العقلانية ولا الرشيدة، في تعظيم شعور العمال بالإنهاك العاطفي، أو ما يسمى أحيانا بالإجهاد الانفعالي بما يخدم تنامي الاحترق الوظيفي، وترسيخه كثقافة تنظيمية تحكم المؤسسة الخاصة الجزائرية.

وفقا لهذه التحليلات، فإن نمط القوة المستند على السلطة الرسمية الأوتوقراطية القهرية، المبلور للأوليغاركية والتaylorية كقاعدة ركنية لتكريس وبلورة النسق القيمي والمعياري، قد بات بعيدا عن العقلانية والرشد، وهي حقيقة يكشفها الواقع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي للمحيط الاجتماعي للمؤسسة، "وهذا ما ثمنته دراسة "سعيد لوصيف" حول أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية موضحا أن الفعالية في المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا إذا فهم المسيرون هذه الديناميكية التي يتمتع بها النسق، وآمنوا بها، وتمكنوا من دمج المؤسسة في محيطها الطبيعي، وتبني فلسفة تسيير تقوم على التناول النسقي الموقفي" (اسمهان بلوم، 2012، 272).

أما على سعيد قوة المكافأة وعلاقتها ببعد عدم الإنسانية في التعامل مع الآخرين فقد ثمنت النتائج الكمية المتحصل عليها من الواقع الإمبريقي قيم التكاتف والانتماء التي يكنها العمال تجاه بعضهم البعض، واتجاه المؤسسة ككل، وهي قيم غير متأثرة بالعائد المادي فقط، بل لها موارد غير مادية تغذيها، منها دخول الفئات المسيسة للواقع التنظيمي، لتؤثر في سياق منظومتها القيمية، وتعمل على ترسيخ تلك المعايير، لتكون بمثابة القواعد التي تحكم العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل المصنع، وبهذا تنمو الممارسات غير الرسمية داخل نسق الفعل التنظيمي الرسمي لتجعل منها آلية فعالة لتحقيق ترابطها الاجتماعي، وفي هذه الممارسات تدعيم قوي للمساندة الاجتماعية، والتي تعتبر إحدى أهم وسائل مكافحة الاحتراق الوظيفي بين العمال.

وفي دراسة (Halbeslben & Bowler) حول "نموذج حفظ الموارد" لتحديد العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي، وتحديدًا فيما يخص "سلوك أداء دور إضافي"\*\*\*، يقترح أن على أي استراتيجية أن تحاول بطرق منطقية زيادة المساندة الاجتماعية للعمال، بغرض خفض الاحتراق الوظيفي لديهم.

إن عدم وضوح الارتباط بين غياب المكافأة وبين بعد اللإنسانية ينبغي ألا يغطي عن الحقيقة التي وضحها "بيرو" لما اعتبر "التنظيمات بمثابة أدوات، واعتبر المصالح والأهداف التي يتم تلبينها وتحقيق خدماتها

\*\* - 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، وحماية والحفاظ على الموارد التنظيمية الخ ( اورقان وبيتمان، 1983م ) نقلا عن (ويكيبيديا: سلوك أداء الدور الإضافي، 10.03.2015، 15.48).

هي مصالح وأهداف أصحاب المشروعات التنظيمية، قصد تثبيت مصالحهم وسيادتهم" (اسمهان بلوم، 2012، 274)، بمعنى أن مراعاة مصالح وحاجات العمال، هي في الحقيقة تصب في مصلحة صاحب العمل بالدرجة الأولى، نظرا لما لها من انعكاسات إيجابية على سلوكيات العمال التنظيمية، ومردوديتهم الإنتاجية.

إن السبب في تغييب دور قوة المكافأة هو الطبيعة الانتهازية لمؤسسات القطاع الخاص، التي قام أكثرها على أشلاء المؤسسات العامة، والذي استفاد من موجات التسريح الضخمة التي مست مؤسسات القطاع العام، والذي استثمر حاجة الأفراد إلى العمل، وحاجة الدولة إلى امتصاص البطالة، إن كل تلك الحثيات شجعت على تغول هذا القطاع، وجعلته يطبق بصرامة وبتحيز قواعد الحساب الاقتصادي الرأسمالي المحض، وذلك عبر تعظيم العوائد، وتقليل التكاليف، حتى ولو تضمنت تلك التكاليف حقوقا للعمال، وهذه الوضعية غير سليمة، وتحمل الكثير من الاختلالات، ولا يمكن أن تذهب بالمؤسسة الخاصة بعيدا.

وإن جئنا للحديث عن قوة الخبرة كمظهر من مظاهر القوة التنظيمية، أو لنقل كمصدر من مصادرها، ونقصد بها الخبرة التي تستثمرها الفئات المسيسة كما تراها الفئات الفاعلة، وعلاقتها ببعد ضعف التقدير للإنجاز الشخصي للعمال، فانطلاقا من المعطيات الكمية للواقع الإمبريقي لم نستطع أن نقيم علاقة ارتباطية مباشرة ما بين البعدين، ولكننا استطعنا أن نقيم تحليلا سوسيولوجيا موجزا يتضمن سبرا لواقع قوة الخبرة في الواقع الإمبريقي، حيث ثمنت الفئات الفاعلة الأكثر ترسخا في البيئة التنظيمية بحكم خبرتها المهنية الطويلة نسبيا نمطا للقوة التنظيمية يضمن قوة الخبرة كداعم للعملية التنظيمية، مترسخا في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ولكن تأثير هذه القوة ليس ظاهرا بالشكل الكافي، حيث عجزت الفئات الفاعلة الأقل في سلم الأقدمية عن الشعور بتأثير هذه القوة في البيئة التنظيمية المحيطة، ولعل اكتشاف تأثير قوة الخبرة يحتاج هو في حد ذاته إلى خبرة، ذلك أن علاقات القوة المستندة أساسا إلى قوة السلطة الرسمية للمدراء، مسنودة من قوة الملكية المطلقة قد استحوذت على كل أوجه التأثير بالمؤسسة، بما في ذلك الأثر الذي تحدثه قوة الخبرة للفئات المسيسة، ولعل ذلك هو الذي جعل الفئات الفاعلة الأحداث في الواقع التنظيمي، تغفل عن أن وراء تلك السلطة الرسمية خبرة تدعمها، خبرة في المجال

التنظيمي، وخبرة في المجال المعرفي، وخبرة في المجال التقني، وأخيرا خبرة في مجال العلاقات الإنسانية التي تحافظ على "شعرة معاوية" في علاقات التفاعل التنظيمية ما بين الفئات المسيسة والفئات الفاعلة.

إن هذه العلاقات المدمجة ما بين مصادر القوة التنظيمية، وخفاء الآثار الواضحة لكل مصدر على حدة، هو الذي أحدث ذلك التباين في التثمين بين الفئات الفاعلة حسب أقدميتها، والذي أفصحت عنه المعطيات الكمية الميدانية.

كما كشف لنا التحليل عن سمة سوسيولوجية تتبع من صميم الشخصية الجزائرية، وهي السمة التي تربط الصرامة مع قلة التفاعل والانعزالية، وهي السمة التي يمكن أن تكون موضوعا لدراسة أخرى تتعلق بثقافة الاتصال في الواقع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية.

وفي الأخير فإن الذي نخلص إليه بعد كل التحليلات، أم القوة التنظيمية للفئات المسيسة 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 الاحترق الوظيفي الثلاثة الممثلة في الإنهاك العاطفي، واللاإنسانية في التعامل، وتدني تقدير الإنجاز الشخصي، والذي خلص إليه من وراء هذا البحث أن القوة التنظيمية ليست هي المحدد الوحيد لتفعيل آليات الاحترق الوظيفي، بل هناك محددات أخرى اجتماعية ونفسية تحكم هاته الآليات، ولكن تبقى القوة التنظيمية في صورتها العامة هي التي تتحكم -ولو بشكل غير مباشر- في تلك المحددات، وذلك للهامش الكبير التي تمتلكه للمناورة، يقول "رابح كعباش": "لا يمارس الرأسماليون تحكّمهم، ولا يستعملون ضبطهم على الطبقة العاملة واستغلالها كدليل على وجود قوتهم، فقوتهم موجودة بذاتها، حتى في الحالات التي لا تظهر فيها ممارستها" (اسمهان بلوم، 2012، 281)، ويبقى على الفئات الفاعلة أن تتكيف مع هذا الواقع، وأن تطور آليات دفاعية نفسية وتنظيمية حتى تحمي نفسها من التبعات.

قائمة المراجع

# قائمة المراجع:

## أولا- الكتب:

### 1. الكتب باللغة العربية:

- 1- الأشول، عادل أحمد عز الدين: موسوعة التربية الخاصة، المكتبة الأنجلو-مصرية، القاهرة، 1987.
- 2- انجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004.
- 3- بشاينية، سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003/2002.
- 4- بشاينية، سعد: علم اجتماع العمل، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003/202.
- 5- بن أشنهو، عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 6- بيار أنصار: العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نخلة فريفر، دار النشر المركز الثقافي العربي، ط1، 1992.
- 7- جابر، عبد الله جابر؛ كفاقي، علاء الدين: معجم علم النفس والطب النفسي، الجزء 2، دار النهضة العربية، مصر، 1989.
- 8- جون سكوت: علم الاجتماع (المفاهيم الأساسية)، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والترجمة، ط1، 2009، بيروت، لبنان.
- 9- حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998، مصر.
- 10- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، الأردن.
- 11- رونالدي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1991.
- 12- سعد عيد مرسي بدر: الأيدولوجية ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
- 13- سعدون، يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة.
- 14- السويدي، محمد: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سوسولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، الجزائر.
- 15- صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، بدون معلومات أخرى.
- 16- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 17- عبد السلام أبوقحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية، ط2، 2001.
- 18- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، دون دار النشر، 2001.
- 19- عبد المومن فؤاد: سلطة الإطارات وملكية الدولة، منشورات CRASC (مركز البحوث الانثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، وهران، 2001.
- 20- عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع والإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- 21- عقيلي علي: الإدارة: أصول ومفاهيم، دار زهران، عمان، 1996.

- 22- علي الشراوي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 23- علي الشريف: الإدارة العامة (مدخل الأنظمة)، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1989.
- 24- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 25- عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- 26- العميان محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، 2002.
- 27- فاروق عبده فقيه، السيد محمود عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، بدون معلومات أخرى.
- 28- قيس محمد العبيدي: التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الجامعة المفتوحة، الدنمارك، 1997.
- 29- ماهر، أحمد: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 30- محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، 1992، مصر.
- 31- محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، توزيع دار الفكر، دمشق، 1980.
- 32- محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، 1975، مصر.
- 33- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 34- محمد كشك جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 35- مؤيد سعيد السالم: القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط1، 2009، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 36- ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، ط1، 1998، الجزائر.
- 37- نواف قسام: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 38- نواف كنعان: القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 1999.
- 39- واضح، رشيد: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2003.

## II. الكتب باللغات الأجنبية:

- 1- Consini R. : concise encyclopedia of psychology, john wiley & sons, NY, 1996.
- 2- jean louis rergeron, Nicole coté léger, Jocelyn jaques, Laurent bélanger: Les aspects humain de l'organisation, gaetan morin edition, France.
- 3- Marie George Filleau et Clotide Marques Ripoul: Les théories de l'organisation et de l'entreprise, ellipes edition marketing S.A, 1999.
- 4- Philippe de woot: Pour une doctrine de l'entreprise, éditions de seuil, France, 1968.
- 5- Stevan E. hobfoll: The ecology of stress, Washington DC hemisphere publishing corporation, 1988.

## ثانيا- الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- 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، 2012.

- 2- رواج، وهيبة: إشكالية الصديق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزييه (دراسة ميدانية بمؤسسة نافطال-سكيدة)، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007/2008.
- 3- الزهراني، نوال عثمان أحمد: الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- 4- ساكري، دليلة: تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، جامعة باتنة، 2005.
- 5- سليمان، عبد القادر: التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر (الثقافة والتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، الجزائر.
- 6- شاوش، وردة: تحليل سوسيولوجي لوضعية العامل في إطار الشراكة الأجنبية بمؤسسة أرسلور ميتال عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2011، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 7- صباح أسابع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية (دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل)، جامعة قسنطينة، 2007.
- 8- علي، حسام: الإنهك النفسي وعلاقته بالتوافق الزواجي وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنيا، مصر، 2008.
- 9- قجة، رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة (دراسة ميدانية مقارنة)، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 10- محمد، هشام إبراهيم إسماعيل: الرضا عن المهنة لدى معلمي التعليم الثانوي العام والصناعي وعلاقته بفعالية الذات والنهك النفسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، عين شمس، مصر، 1997.
- 11- الهملان، أمل فلاح فهد: الاحتراق النفسي والمساندة الاجتماعية، وعلاقتها باتجاهات العاملين الكويتيين نحو التقاعد المبكر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر، 2008.

### ثالثا- المجالات والجرائد:

#### 1. العربية:

- 1- الجمالي، فوزية عبد الحميد، حسن، عبد الحميد سعيد: مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة، واحتياجاتهم التدريبية بسلطنة عمان، مجلة دراسات عربية في علم النفس، المجلد 2، العدد 1، ص-ص: 151-211، 2003.
- 2- الخرابشة، 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، جامعة أم القرى، المجلد 17، العدد 2، ص-ص: 292-331، 2005.
- 3- زيدان، عصام محمد: الإنهك النفسي لدى آباء وأمهات الأطفال التوحدين، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والأسرية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، السنة 19، العدد 1، 2004.
- 4- الزيودي، محمد: مصادر الضغوط النفسية والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد 2، ص-ص: 189-219، 2007.
- 5- العامري، أحمد بن سالم: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، ص-ص: 67-83، 2003..

- 6- علي، عبد الرحمن: مستويات الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1992.
- 7- 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، ص-ص: 375-338، 1991.

## II. الأجنبية:

- 1- Ahola k. & Hakan J.: job strain, burnout and depressive symptoms: perspective study among dentists, journal of affective disorders, 104, 1-3, p-p: 103-110, 2007.
- 2- Ahola K. & Honkonen T., Isometsa E. & et. Al.: the relationship between job-related burnout and depressive disorders results from the finnish health, 2000 study, journal of affective disorders, 88, p-p: 55-62, 2005.
- 3- Angel blanchplana: burnout syndrome and coping strategies: a structural relations model, psychology in spain review, 7, 1, p-p: 46-55, 2003.
- 4- Brotheridge, c. m. & Lee, R. Y.: Testing a Conservation Of Resources model of Emotional Labor, Journal of Occupational Health Psychology, 7, p-p: 57-67, 2002.
- 5- Cristian korunk, Sara Tement, Cristina Zdrehus, Adriana Borza: Burnout: Definition, Recognition and Prevention Approaches, BOIT, European Commission, 2010.
- 6- Demrouti E., Bakker A. B., Nashreiner F. & Kantas A.: The convergent validity of the burnout instruments: a multitrait- multimethod analysis, European journal of psychological assesement, 19, p-p: 12-23, 2003.
- 7- Demrouti E., Bakker A. B., Nashreiner, F. & Schaufeli W. B.: The job demands resources model of burnout, journal of applied psychology, 86, p-p: 455-512.
- 8- 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, p-p: 441-454, 1992.
- 9- Freudenberger H.: Staff burnout, journal of social issues, 50, 1, p-p: 159-165, 1974.
- 10- Golembewski R. R.: some effects of multiple intervention on burnout and worksite futures, journal of applied behavior science, 23, 2, p-p: 295-313, 1987.
- 11- Jonathan Helbeslben & Ronald Buckley: burnout in organizational life, journal of management, 30, 06, p-p: 859-879, 2004.
- 12- Justic B., Cold S. R., Kiekn J. P.: Life events and burnout, journal of psychology, 108, p-p: 219-226, 1981.
- 13- Lee R. T. & Aschforth, B. E.: A meta-analytic examination of the correlation of the three dimentions of burnout, journal of applied psychology, 81, p-p: 123-133, 1996.
- 14- Leiter, m. p.: Burnout as a developpemental process: consideration of models, recent developements in theory and research, Taylor and francis, washington DC, USA.
- 15- Periman M. & Hartman E.: burnout: summary and future research, human relation, 35, 4, p-p: 283-305, 1982.
- 16- Pines M. & Keinan G.: stress and burnout: the significant difference personality and individual differences, 39, p-p: 625-635.
- 17- Stevan E. hobfoll: conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress, American psychological association, 44, p-p: 513-534, 1989.
- 18- 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, p-p: 337-401, 2001.

## رابعاً- الملتيقيات:

### أ. العربية:

- 1- أبو الخير، هانم، جلال، يوسف: البنية العاملة لمصادر الإنهاك النفسي لمعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة المنصورة، 4-5 أبريل 2000، ص-ص: 458-527.

### إ. الأجنبية:

- 2- Rouslan KOUMAKHOV: La théorie du pouvoir de herbert simon, document de travail forum 2004-01, forum universitaire, Paris.

## خامساً- المحاضرات المسموعة:

- 1- فكرون سعيد: محاضرات في تحليل سوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.

## سادساً - المصادر القانونية:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

## سابعاً- المواقع الالكترونية:

- 1- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

الملاحق

استمارة المقابلة قبل التحكيم والتجريب



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة مقابلة متعلقة بموضوع:

**إلقة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العامل**

(من وجهة نظر العمال)

دراسة ميدانية بمصنع الأجر "الأطلس" - بوسعادة

إشراف الدكتورة:

اسمهان بلوم.

إعداد الطالب:

سعد بباح.

السنة الجامعية:

2015 / 2014

## الخصائص الديمغرافية:

### 1- العمر:

من 30 – 40 سنة  
أكثر من 51 سنة

أقل من 30 سنة  
من 41 – 50 سنة

### 2- المستوى التعليمي:

ثانوي  
تكوين متخصص

أقل من متوسط  
جامعي

### 3- الأقدمية:

05- 10 سنوات  
أكثر من 16 سنة

أقل من 05 سنوات  
11 – 15 سنة

## المتغير المستقل: القوة التنظيمية.

الرقم	العبارة	أعترض بشدة	أعترض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أ- القوة الرسمية						
1	يعتمد المدير في تسييره على القوانين بشكل تام.					
2	يستخدم المدير سلطته الرسمية (منصبه) ليتابع أعمال العمال.					
3	يستخدم المدير سلطته الرسمية (منصبه) لحل الخلافات بين العمال.					
4	يقوم المدير بتقويض بعض صلاحياته للعمال.					
5	يستطيع المدير بحكم منصبه تسليط عقوبات تدريبية تصل إلى الفصل النهائي عندما يرتكب العمال عددا من الأخطاء.					
6	يفرض المدير على العمال تنفيذ قراراته بحكم منصبه كمدير.					
7	يعتمد المدير على صلاحياته القانونية في توزيع الأعمال على العمال.					

ب- قوة المكافأة						
8	تمنح المكافآت على أساس أداء الفريق وليس على أداء الفرد الواحد.					
9	تقوم المؤسسة بتكريم العمال المتميزين بشكل دوري ومستمر.					
10	المكافآت والحوافز المطبقة هي ذاتها التي يتوقعها العمال.					
11	يبيد الموظفون رضا عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت.					
12	تحرص المؤسسة على تكريم العمال المغادرين منها بشكل دائم.					
13	تحرص المؤسسة على تقديم مكافآت مجزية للعمال الأكفاء.					
14	تتم ترقية العمال ومكافأتهم بناء على مستوى أدائهم.					

ج- قوة الخبرة:						
15	يستخدم المدير خبرته السابقة في التأثير على العمال.					
16	يستند المدير إلى خبرته عندما يقوم بنصح العمال وإرشادهم حول مشاكل العمل.					
17	يتواضع المدير مع العمال عندما يقدم لهم النصح.					
18	خبرة المدير ومعلوماته تساعد في بناء علاقات قوية مع العمال.					
19	يستخدم المدير خبرته في حل المشكلات التي تواجه العمال في العمل.					
20	يستخدم المدير خبرته في تشجيع العمال على العمل كفريق واحد.					
21	يستخدم المدير خبرته في تشجيع العمال على استنباط أفكار جديدة تقيد العمل.					

## المتغير التابع: الاحتراق الوظيفي.

الرقم	العبرة	أعترض بشدة	أعترض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أ- الإجهاد الانفعالي						
22	أشعر بأنني استنزفت عاطفياً.					
23	أشعر باستنفاد كامل طاقتي في نهاية اليوم الذي أقضيه في عملي.					
24	أشعر بالإرهاق حينما أصحو في الصباح لمواجهة يوم جديد في العمل.					
25	التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لي التوتر.					
26	أشعر بالضجر والملل بسبب عملي					
27	أشعر بالإحباط في عملي					
28	أشعر بأنني أبذل جل جهدي في عملي.					
29	التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطاً كبيراً علي.					
30	أشعر بالاختناق الشديد.					

ب- عدم الإنسانية:						
31	أشعر بأنني أعامل زملاء العمل وكأنهم جمادات لا حياة لها.					
32	أصبحت شخصاً قاسياً على الناس منذ بدأت هذا العمل.					
33	أشعر بالقلق في أن يسبب هذا العمل لي فساوة في مشاعري.					
34	أنا في الواقع لا أباقي بما يحصل للآخرين.					
35	أشعر بأن زملائي يلومونني على مشاكلهم التي يعانون منها.					

ج- ضعف الإنجاز الشخصي:						
36	أستطيع أن أفهم كيف يشعر زملائي نحو مهنتي.					
37	أشعر أنني من خلال عملي أؤثر إيجاباً في حياة الآخرين.					
38	أشعر بالنشاط والحيوية.					
39	أستطيع وبسهولة تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه.					
40	أشعر بالابتهاج من خلال عملي وتعاملي مع المراجعين.					
41	في عملي أتعامل بهدوء تام مع المشاكل.					
42	حققت أشياء كثيرة جديدة بالاهتمام من خلال هذا العمل.					

استمارة المقابلة المجرية والمحكمة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاجتماع

استمارة مقابلة متعلقة بموضوع:

القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العامل  
(من وجهة نظر العمال)

دراسة ميدانية بمصنع الآجر "الأطلس" - بوسعادة

إشراف الدكتورة:

اسمهان بلوم.

إعداد الطالب:

سعد بباح.

السنة الجامعية:

2015 / 2014

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 30 - 40 سنة  
 أكثر من 51 سنة

أقل من 30 سنة  
 من 41 - 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  
 ثانوي  
 تكوين متخصص

أمي  
 متوسط  
 جامعي

4- الوظيفة

عون تنفيذ

عون تحكم

5- الأقدمية:

05- 10 سنوات  
 16- 20 سنة

أقل من 05 سنوات  
 11 - 15 سنة  
 أكثر من 21

## ثانياً - بيانات تتعلق بالقوة التنظيمية.

### أ. بيانات تتعلق بالقوة الرسمية.

- |                          |    |                          |     |  |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|--|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 06- هل ترى أن المدير يعتمد في تسييره على القوانين بشكل تام؟  |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 07- هل يستخدم المدير سلطته ليتابع أعمال العمال؟  |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 08- هل يستخدم المدير سلطته لحل الخلافات بين العمال؟  |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 09- هل يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للعمال؟   |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 10- هل يستطيع المدير بحكم منصبه تسليط عقوبات تدريجية تصل إلى الفصل النهائي عندما يرتكب العمال عددا من الأخطاء؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 11- هل يفرض المدير على العمال تنفيذ قراراته بحكم منصبه كمدير؟  |

### ب. بيانات تتعلق بقوة المكافأة.

- |                          |        |                          |          |  |
|--------------------------|--------|--------------------------|----------|--|
| <input type="checkbox"/> | الفرد  | <input type="checkbox"/> | الفريق   | 12- على أي أساس تمنح المكافآت؟                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا     | <input type="checkbox"/> | نعم      | 13- هل تقوم المؤسسة بتكريم العمال المتميزين بشكل دوري ومستمر؟  |
| <input type="checkbox"/> | لا     | <input type="checkbox"/> | نعم      | 14- هل المكافآت والحوافز المطبقة هي ذاتها التي يتوقعها العمال؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا     | <input type="checkbox"/> | نعم      | 15- هل يبدي الموظفون رضا عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت؟        |
| <input type="checkbox"/> | لا     | <input type="checkbox"/> | نعم      | 16- هل تحرص المؤسسة على تكريم العمال المغادرين منها؟           |
| <input type="checkbox"/> | لا     | <input type="checkbox"/> | نعم      | 17- هل تحرص المؤسسة على تقديم مكافآت مجزية للعمال الأكفاء؟     |
| <input type="checkbox"/> | كلاهما | <input type="checkbox"/> | الأقدمية | 18- على أي أساس يتم ترقية العمال ومكافأتهم؟                    |

### ج. بيانات تتعلق بقوة الخبرة.

- |                          |    |                          |     |  |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|--|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 19- هل يستخدم المدير خبرته السابقة في التأثير على العمال؟  |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 20- هل يستند المدير إلى خبرته في نصح العمال وإرشادهم حول العمل؟  |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 21- هل يتواضع المدير مع العمال عندما يقدم لهم النصح؟   |
| <input type="checkbox"/> |    | <input type="checkbox"/> |     | 22- هل يستخدم المدير خبرته في:<br>حل المشكلات التي تواجه العمال في العمل؟<br>تشجيع العمال على العمل كفريق واحد؟<br>تشجيع العمال على استنباط أفكار جديدة؟ |

### ثالثا - بيانات تتعلق بالاحترق الوظيفي.

#### I. بيانات تتعلق بالإرهاك العاطفي.

- |    |     |   |
|----|-----|---|
| لا | نعم | 23- هل تشعر بأنك استنزفت عاطفيا؟                          |
| لا | نعم | 24- هل تشعر باستنفاد كامل طاقتك في نهاية يوم العمل؟       |
| لا | نعم | 25- هل تشعر بالإرهاق في الصباح لمواجهة يوم جديد في العمل؟ |
| لا | نعم | 26- هل التعامل مع الناس طوال اليوم يسبب لك التوتر؟        |
| لا | نعم | 27- هل تشعر بالملل بسبب عملك؟                             |
| لا | نعم | 28- هل تشعر بالإحباط في عملك؟                             |
| لا | نعم | 29- هل تشعر بأنك تبذل جل جهدك في عملك؟                    |
| لا | نعم | 30- هل التعامل مع الناس بشكل مباشر يشكل ضغطا كبيرا عليك؟  |
| لا | نعم | 31- هل تشعر بالاختناق الشديد؟                             |

#### II. بيانات تتعلق بعدم الإنسانية.

- |    |     |  |
|----|-----|--|
| لا | نعم | 32- هل تشعر بأنك تعامل زملاء العمل وكأنهم جمادات لا حياة فيها؟ |
| لا | نعم | 33- هل أصبحت شخصا قاسيا على الناس منذ بدأت هذا العمل؟          |
| لا | نعم | 34- هل تشعر بالقلق في أن يسبب هذا العمل قساوة في مشاعرك؟       |
| لا | نعم | 35- هل أنت في الواقع لا تبالي بما يحصل للآخرين؟                |
| لا | نعم | 36- هل تشعر بأن زملاءك يلومونك على مشاكلهم التي يعانون منها؟   |

#### III. بيانات تتعلق بضعف تقدير الإنجاز الشخصي.

- |    |     |  |
|----|-----|--|
| لا | نعم | 37- هل تستطيع أن تفهم كيف يشعر زملاؤك نحو مهنتك؟           |
| لا | نعم | 38- هل تشعر أنك من خلال عملك تؤثر إيجابا في حياة الآخرين؟  |
| لا | نعم | 39- هل تشعر بالنشاط والحيوية؟                              |
| لا | نعم | 40- هل تستطيع تهيئة الجو المناسب لأداء عملك على أكمل وجه؟  |
| لا | نعم | 41- هل تشعر بالابتهاج من خلال عملك وتعاملك مع الزملاء؟     |
| لا | نعم | 42- هل تتعامل في عملك بهدوء تام مع المشاكل؟                |
| لا | نعم | 43- هل حققت أشياء كثيرة جديدة بالاهتمام من خلال هذا العمل؟ |

## دليل المقابلة الحرة:

1. ما هو مستواك التعليمي؟
2. ما هي طبيعة آليات الضبط التنظيمية المكرسة في البنية التنظيمية؟
3. ما هي أهم الأسس التي تركز على ها سلطتكم الرسمية؟
4. ما هو موقع المشاركة العمالية في البنية التنظيمية؟
5. ما هي أهم المحددات المكرسة لعقلانية القرارات التنظيمية؟
6. كيف تتأكد عقلانية الممارسات السلطوية؟
7. ما هو وضعك المهني؟
8. كيف تتأكد العقلانية لنظام الحوافز؟
9. ما هو الأسلوب الذي تحبذه في ممارساتك الإشرافية؟
10. ما هي الإستراتيجية التي تتبعها في حالة وقوع مرؤوسيك في أخطاء أثناء أدائهم لعملهم؟
11. كيف تنظر لعملية تفويض السلطات والمسؤوليات داخل الواقع التنظيمي؟
12. هل ترى أن تدعيم الصلات والروابط الاجتماعية بين الجماعات المهنية آلية ضبطية فعالة؟

## دليل الملاحظة المباشرة:

- 1- المصالح الإنتاجية (الحجم، الظروف الفيزيائية، الفئة الأكثر توظيفاً، طبيعة مكان العمل).
- 2- المظاهر السلوكية (الجدية، التهاون، اللامبالاة، التعاون..).
- 3- آليات الاتصالات الهابطة المكتوبة (اللوائح والقوانين الداخلية، التعليمات الأمنية، المذكرات الكتابية...).
- 4- مراحل العملية الإنتاجية (طرق ممارسة العمل، علاقة الفاعلين فيما بينهم وبين المشرفين مدى السرعة في إنجاز الأعمال).
- 5- التحكم التكنولوجي (معرفة مدى حداثة الآلة، بساطتها، تعقيدها، مدى تحكم العامل في الآلة، صعوبات الإنجاز، إمكانيات صيانة الآلات).
- 6- الجزاءات السلبية (التأنيب، لفت النظر، الإنذار الشفهي).
- 7- حوافز الخدمات الاجتماعية (مدى توفر مصلحة طبية، مكتبة، مطعم، كافيتيريا).
- 8- حوافز مادية إيجابية (البدلات المختلفة للعمل، توفير النقل، الوجبات الغذائية).
- 9- حوافز معنوية إيجابية (مدى توفير وسائل الأمن، نشاطات رياضية، فترات راحة أثناء العمل، ظروف عمل).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ