

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

تأثير المناخ الاجتماعي للعمل و إحساس العمال بالإرهاك

الانفعالي على تبني السلوكات المنحرفة في العمل

دراسة ميدانية في المعهد الوطني للبتروك

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس

تخصص العمل و التنظيم

إشراف الأستاذ:

د.رضا تير

إعداد الطالبة:

إبتسام براهيتي

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة، وأعاني على
إنجاز هذا العمل ووفقني إلى أداء هذا الواجب، أتوجه بجزيل
الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد
على إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر للأستاذ المشرف
"رضا تير" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه.
وإلى كل من قدم لي نصيحة أو ملاحظة أو خدمة
من قريب أو من بعيد.

وأخيرا أعيد بالشكر لله سبحانه وتعالى

فهرس المواضيع

الموضوع

16..... مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل الدراسة

1- إشكالية البحث..... 21

2- فرضيات البحث..... 24

3- الدراسات السابقة..... 25

4- أهداف البحث..... 31

5- أهمية البحث..... 32

الفصل الثاني: المناخ الاجتماعي للعمل

تمهيد..... 34

1- مفهوم معنى العمل..... 34

2- مفهوم مناخ العمل..... 37

3- المناخ الاجتماعي للعمل تحليله ومكوناته..... 38

3-1 مكونات مناخ العمل وعلاقاتها بالإنهاك المهني..... 42

3-1-1 المكونات التنظيمية (العوامل التنظيمية)..... 42

46.....	3-1-2 عوامل مرتبطة بالمحيط الاجتماعي للعمل
50.....	3-2 التعريف بالعلاقات الإنسانية والعامة والصناعية
54.....	3-3 السياق السوسيو تاريخي لتطور مفهوم علاقات العمل
55.....	3-4 السياق القانوني لمفهوم علاقات العمل
59.....	3-5 السياق الديني لمفهوم علاقات العمل
61.....	3-6 النظريات النفسية التي تفسر العلاقات الإنسانية
62.....	3-7 علاقات العمل كتخصص وموضوع للدراسة العلمية
64.....	4- أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل
65.....	4-1 الانفتاح الاجتماعي للتنظيم
66.....	4-1-1 الانفتاح ضرورة حتمية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
67.....	4-1-2 ديناميكية المؤسسة
68.....	4-1-3 العمل كعامل للإدماج الاجتماعي في المنظمة
68.....	4-1-4 تأثير الانفتاح الخارجي على السلوك التنظيمي
70.....	4-2 مرونة الإشراف
70.....	4-2-1 مفهوم محددات السلوك الإشرافي في العمل
73.....	4-2-2 مصادر القوة التي يمارسها المشرف
75.....	4-2-3 الكفاءة القيادية والإشرافية

76	4-2-4 المسؤولية وسلوك المشرف في العمل.....
79	4-2-5 تأثير دور المشرف في العمل.....
84	4-3 نوعية العلاقات الشخصية.....
84	4-3-1 مفهوم علاقات العمل.....
85	4-3-2 مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.....
86	4-3-3 الاتصال الحر والمفتوح.....
87	4-3-4 إستراتيجية بناء علاقات جيدة.....
89	4-3-5 مراحل الصراع في العلاقات.....
91	4-4 روح الفريق
91	4-4-1 مفهوم عمل الفريق.....
92	4-4-2 نظرية التبادل الاجتماعي في التنظيم.....
93	4-4-3 مقارنة العلاقات بين الأفراد في إطار العمل الجماعي.....
94	4-4-4 المقاربة البيولوجية (النفسية).....
95	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإنهاك الانفعالي

97	تمهيد.....
97	1- تعريف الإنهاك النفسي.....

103	2-1 تعريف المنظمة العالمية للصحة.....
103	2- نشأة وتاريخ الانهاك المهني.....
106	1-2 نشأة وتاريخ الانهاك الانفعالي.....
108	3- الاتجاهات النظرية التي تفسر أسباب ومصادر الانهاك النفسي.....
108	1-3 الاتجاه التفاعلي لـ "Cary cheniss1980".....
109	2-3 الاتجاه الدافعي لـ "Alaya pines 1980".....
111	4- متلازمة الانهاك النفسي.....
112	5- علاقة الانهاك المهني ببعض المصطلحات النفسية.....
113	1-5 علاقة الانهاك المهني بالاكئاب.....
114	2-5 علاقة الانهاك المهني بالقلق.....
115	3-5 علاقة الانهاك المهني بالاحباط.....
116	4-5 علاقة الانهاك المهني بالعجز المكتسب.....
117	5- مراحل حدوث ظاهرة الانهاك المهني
121	6- الأعراض الاكلينيكية غير الخاصة للانهاك.....
121	1-6 على المستوى الفيسيولوجي.....
121	2-6 على المستوى النفسي.....
121	3-6 على المستوى السلوكي.....

121	7 أعراض أخرى للانهاك المهني.....
124	7-1 الأعراض الفسيولوجية أو العضوية.....
124	7-2 الأعراض المعرفية - الإدراكية.....
125	7-3 الأعراض النفسية - الانفعالية.....
126	7-4 الأعراض الاجتماعية - السلوكية.....
128	8- مؤشرات الانهاك النفسي.....
130	9- أشكال الانهاك.....
132	10- النماذج السيكلوجية للضغط في العمل.....
132	10-1 نماذج المعاملات.....
133	10-2 نموذج كراسيك 1979 Krasek.....
134	10-3 نموذج الضغط في العمل بصلاص أبعاد ل Siegrist....
135	10-4 نموذج المعاملات ل "Cheniss" 1980.....
135	10-5 الاتجاه التحفيزي لنموذج "Pines" 1982.....
136	11- الانهاك المهني واستراتيجيات الوقاية.....
137	12- قياس الانهاك المهني.....
138	12-1 مقياس "فرويد بنرجر" 1980.....
138	12-2 مقياس ماسلاش (MBI).....

139	 3-12 مقياس بيئة العمل
140	 4-12 مقياس الانهاك النفسي (BM)
140	 5-12 استبيان "Cheniss"
140	 6-12 مقياس برجن (BBI)
140	 7-12 مقياس هامبورغ (ABT)
140	 8-12 مقياس ألدنبرغ (OLBI)
142	 13- مصادر الإنهاك النفسي
143	 1-13 مصادر التنظيمية
143	 1.1-13 ثقافة المنظمة
143	 1-13 2. صراع الدور
144	 1-13 3. غموض الدور
145	 14- تسيير الانفعالات
149	 15- المتغيرات التنظيمية و الشخصية المحددة للسلوكات التنظيمية..
151	 خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : السلوكات المنحرفة
153	 تمهيد
153	 1- تاريخ السلوك الإنساني

155	2- السلوك التنظيمي.....
158	3- محددات سلوك الفرد في العمل.....
158	1-3 المحددات السيكلوجية لسلوك الفرد داخل التنظيم.....
160	1.1-3 الدافعية.....
160	مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي.....
166	2.1.3 الرضا.....
169	- نظريات تفسير الرضا عن العمل و مسبباته.....
171	1-3. 3 المشاركة كمحدد سيكلوجي لسلوك الفرد داخل التنظيم.....
173	- طرق المشاركة داخل المنظمة.....
176	4.1.3 حلقات الجودة.....
177	1-3. 5 أثر المشاركة على نفسية العاملين.....
177	1-3. 6 أثر المشاركة على العلاقات الإنسانية.....
178	4- سيكلوجية العدوان و النظريات المفسرة له.....
179	1-4 تعريف العدوان.....
181	2-4 مظاهر السلوك العدواني و أسبابه.....
182	3-4 الأسس النفسية للسلوك العدواني و النظريات المفسرة له.....
182	3-4. 1 نظرية إبراهيم ماسلو.....

183	3-4. 2 نظرية العدوان
183	3.3-4 نظرية التحليل النفسي.....
184	3-4. 4 النظرية السلوكية.....
185	3-4. 5 نظرية الإحباط - العدوان.....
186	3-4. 6 نظرية التعلم الاجتماعي
187	5- السلوك الانحرافي غي ضوء الدراسات الاجتماعية و الإنسانية...
188	6- أبعاد السلوك الانحرافي قي ظل المراقبة النظرية للانحراف.....
188	1-6 المنطلقات السوسيولوجية في فهم أبعاد السلوك الانحرافي.....
191	2-6 المنطلقات السيكولوجية (النفسية) في فهم أبعاد السلوك الانحرافي.
191	1-2-6 الاختيارات الفردية و أثرها في ظهور السلوكات المنحرفة(نظرية لولب الانحراف
192	2-2-6 النموذج النهائي لنظرية الإحساس بالنقص لـ " Adler".....
192	3-2-6 اللاشعور الجماعي و أثره في توجيه السلوك نظرية يونج " yong "
193	7- النظريات و النماذج التي تفسر السلوكات المنحرفة في العمل.....
193	1-7 نموذج الإحبال العدواني في العمل لـ "Fox et Spector" (1999)
195	2-7 النموذج المركز على الإنفعالات "Fox et Spector" (2002)
197	3-7 نظرية الإنتقام التنظيمي لـ Bies et Tripp (1996-1998)
199	4-7 نظرية الإعتداء العاطفي لـ Anderson (1995)

203	8- مشكلة السلوكيات المنحرفة في العمل.....
207	8-1 مصطلح السلوك المنحرف في العمل.....
212	9- الإنحراف و الإنهاك المهني.....
218	9-1 تصنيف السلوكيات في العمل.....
218	9-1-1 سلوكيات العمل.....
220	9-1-2 السلوكيات المضادة الانتاجية.....
225	9-2 تعريف العنف في مكان العمل وفقاً لمنظمة العمل الدولية.....
226	10- الرقابة على السلوك في العمل.....
227	10-1 أنواع و أبعاد الرقابة.....
230	10-1-1 الرقابة الاجتماعية على سلوك الفرد في العمل.....
231	10-1-2 الرقابة الذاتية.....
231	أ- أخلاقيات الوظيفة.....
232	ب- الإلتزام في العمل.....
232	ج- المسؤولية و الثقة.....
233	11- معالجة الإنحراف في العمل.....
234	12- الوقاية من الإنحراف في العمل.....
235	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للبحث

240	تمهيد.....
240	1 - متغيرات الدراسة (شرح نظري).....
242	1-1 . مناخ العمل الاجتماعي.....
243	1-2 . الإنهاك الإنفعالي.....
244	1-3 . السلوكات المنحرفة.....
245	4 . نموذج الدراسة.....
249	5 . منهج الدراسة.....
249	6 . تصميم البحث.....
250	7 . مجتمع الدراسة و اختيار العينة.....
251	7-1 . الخصائص الشخصية و التنظيمية للعينة.....
252	8 . تقنيات البحث.....
252	8-1 . أداة جمع البيانات
254	8-1-1 . مقياس مناخ العمل الاجتماعي.....
257	8-1-2 . مقياس الإنهاك الإنفعالي.....
258	8-1-3 . مقياس السلوكات المنحرفة.....

260	2-8. أدوات معالجة و تحليل البيانات.....
261	خلاصة الفصل
الفصل السادس : عرض و مناقشة نتائج البحث	
263	تمهيد
263	1 - عرض النتائج.....
263	1-1. الإحصائيات الوصفية.....
263	1-1-1. المناخ الإجتماعي للعمل.....
265	1-1-2. الإنهاك الإنفعالي.....
265	2- الإرتباطات بين المتغيرات.....
265	1-2. الإرتباطات بين أبعاد و مؤشرات المناخ الإجتماعي للعمل
267	2-2. الإرتباطات بين أنواع السلوكات المنحرفة.....
269	3- إختبار الفرضيات و عرض النموذج.....
270	1-3. تأثير المناخ الإجتماعي للعمل على تبني الأفراد للسلوكات المنحرفة في العمل
270	1-1-3. علاقة سياسة الإنفتاح الإجتماعي بأنواع السلوكات المنحرفة
273	1-3-2. علاقة الراحة المادية و المعنوية بأنماط السلوكات المنحرفة في العمل
274	1-3-3. علاقة مرونة الإشراف بالسلوكات المنحرفة في العمل
276	2-3. علاقة الإنهاك الإنفعالي بالسلوكات المنحرفة في العمل

277	3-3. الارتباطات بين أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل والإنهاط الإنفعالي.....
280	3-4. اختبار فرضيات الفروق
281	 خلاصة الفصل
282	4- تفسير و مناقشة النتائج.....
288	 الإستنتاج العام
292	 الخاتمة
294	 المراجع
306	 الملاحق
307	 الملحق الأول: الاستبيان
311	 الملحق الثالث: مصفوفة الارتباط

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مستويات صنع القرار	78
2	أعراض الإنهاك المهني	127
3	مؤشرات الإنهاك النفسي	129
4	توزيع عينة دراسة: JEAN PIER NEVER ET AL حسب السن	216
5	أنماط الرقابة (Ouchi ,1979)	229
6	الخصائص الشخصية و التنظيمية للعينة	251
7	تفسير نتائج مقياس الإنهاك الإنفعالي	257
8	البنود الخاصة بأنماط الإنحراف	259
9	الإحصاءات الوصفية لأبعاد المناخ الإجتماعي للعمل	264
10	الإحصاءات الوصفية لأبعاد المناخ الإجتماعي للعمل بالنسبة لكل من المتغيرات الشخصية	264
11	عرض مقاييس النزعة المركزية للأنماط الثلاث للسلوكات المنحرفة	266
12	معامل الارتباط "بيرسون" لأبعاد المناخ الإجتماعي للعمل	268
13	معامل الارتباط "بيرسون" لمختلف أنماط السلوكات المنحرفة	269
14	علاقة أبعاد المناخ الإجتماعي للعمل بأنواع السلوكات المنحرفة	272
15	علاقة الانهاك الانفعالي بالسلوكات المنحرفة	278
16	الارتباطات بين ابعاد المناخ الاجتماعي للعمل و الانهاك الانفعالي	279
17	الفروق الفردية لمتغيرات الدراسة الناجمة عن العوامل الشخصية	281

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
77	النموذج الثلاثي للمسؤولية	1
94	نموذج قيم الجماعة	2
112	النموذج الأولي للدراسة	3
117	علاقة الإنهاك المهني ببعض المصطلحات النفسية	4
128	مظاهر الإنهاك المهني	5
134	نموذج الضغط في العمل ببعدين	6
146	نموذج يضم مختلف مراحل عملية ضبط الإنفعالات	7
157	نموذج التنظيم النفسي للفرد	8
207	أنماط السلوكات المنحرفة في العمل	9
225	نمطية السلوكات غير الوظيفية	10
245	نموذج نظرية العقد نفسي حسب YENN	11
246	نظرية السلوك المخطط لـ 1991 Ajzen	12
247	النموذج المعدل للدراسة الحالية	13
248	نموذج الدراسة الميداني	14
271	النموذج المفصل و النهائي للدراسة الحالية	15
280	النموذج السببي للدراسة	16

الجانب النظري

الفصل الأول :

مدخل الدراسة

1. إشكالية البحث:

يوصف ميدان الشغل عادة بأنه ميدان المتاعب والضغوطات النفسية وذلك بما يشتمله من تعاملات وعلاقات عديدة ومعقدة خاصة مع التطور التكنولوجي الذي مس مختلف الجوانب التقنية والتنظيمية والاجتماعية، إلى جانب زيادة المنافسة، مما يحتم على المسؤولين والإطارات أن يقفوا أمام مسؤوليات مهنية صعبة، و بالمقابل يحتم على العمال مواجهة إرغامات ومتطلبات عمل اكبر من قدراتهم وكفاءاتهم. مما يؤدي هذا إلى شعورهم بحالة من التوتر والقلق الذي يفرز بدوره ضغوطات ومعانات نفسية التي تتحول بدورها إلى إحساسهم بأنهم عناصر غير فعالة داخل التنظيم الذي ينتمون إليه، الأمر الذي يزيد من تفاقم المشاكل النفسية و الاجتماعية والشعور بالإرهاك النفسي وفقدان الدافعية للعمل وتتكون لديهم اتجاهات سلبية تترجم إلى أفعال وسلوكات تتصف بأنها لا تنظيمية ولا اجتماعية تدعى بالسلوكات المنحرفة. ويمكن أن تظهر على شكل تراجع في الأداء أو تقليص نوعية وكمية الإنتاج أو غيابات متكررة من اجل عرقلة العملية التنظيمية وغيرها وهي تعبيرا عن عدم قدرة الفرد على التكيف مع الظروف الراهنة الموجودة في محيط العمل والتي قد تكون متعلقة بعدم وفرة الموارد والإمكانيات أو ظروف مرتبطة بعدم وضوح المهام وصراع الدور، إلى جانب توتر العلاقات مع المسؤولين والزملاء وظهور نزاعات التي تحول دون استقرار التنظيم وعدم تطوره، بالإضافة إلى غياب الدعم والتحفيز من طرف المشرفين، وانعدام فرص التطور والتكوين، كلها أسباب لشعور أفراد التنظيم بالقلق والإحباط و الإحساس بالإرهاك النفسي وعدم القدرة على السيطرة على انفعالاتهم، والتفكير في تخريب أملاك المنظمة وممارسة العنف ضد الزملاء و المسؤولين أو حتى مغادرة التنظيم نهائيا، وهذا ما أثبتته (Hobfoll 1989) و (Shirom 1993).

وعليه يمكن تعريف الإرهاك النفسي على انه اضطراب تكيفي مع البيئة الخارجية، يصاحبه فقدان للاستقلالية الذاتية والإحساس بعدم التوازن بين المجهودات المقدمة مقابل

ما تحصل عليه، كما يرافقه فقدان للتواصل الوجداني مع الآخرين، هذا ما سماه Morrison و Robinson (1977) بالانقطاع أو الاستئصال للعقد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة. و من الأوائل الذين اهتموا بالموضوع Maslash (1988) .

من النتائج السلبية لهذه الحالة النفسية هو تغير تصرفات الأفراد وتبنيهم لميكانيزمات دفاعية متمثلة في سلوكيات سلبية وصفها Neuman و Barron (1998) على أنها مفهوم مرادف للعدوانية في العمل وذلك لاشتراكها في مبدأ العمل السلبي في مكان العمل، حيث اعتبرها سلوكيات يحاول الفرد من خلالها إلحاق أذى بأفراد آخرين من نفس التنظيم انتقاما منهم لشعورهم بالتظلم وعدم الإنصاف من جهة ولتغطية النقص أو العجز الذي يسند إليه من جهة أخرى، وأطلق Sakett (2002) على هذه السلوكيات بغير المنتجة بمعنى التي تقف دون تحقيق أهداف الإنتاج، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وحسب Coffin (2003) فإن التكاليف المرتبطة بكل أشكال الاعتداء ضد المنظمة قدرت بـ 40 مليار سنويا حيث أنها مسؤولة بنسبة 20/ في غلق عدة مؤسسات.

كما بينت دراسة Harper (1990) أن هناك نسبة جد مقلقة من الموظفين الذين يمارسون الانحراف في العمل بشكل من الأشكال، حيث ثلثي الموظفين الأمريكيين قد عمدوا إلى سرقة صاحب العمل أو المنظمة أيضا و التحايل في العمل والغيابات غير المبررة. وهذا التنوع في السلوكيات أدى بالعديد من الباحثين إلى تصنيفها رغم اختلافهم في ذلك، ومن هؤلاء Clark (1983)، Neuman و Barron (1998)، Crys (1999) وبذلك تم استنتاج تصنيفا مشتركا من طرف Robinson و Bennett. سلوكيات تمارس ضد المنظمة وتضم الانحراف الإنتاجي والانحراف المتعلق بالملكية والانحراف ضد الأفراد والانحراف الاستراتيجي، وعلى اختلاف أنماطها فهي تؤثر سلبا على استقرار المنظمة واستقرار أعضائها لارتباطها بالظروف المحيطة بالاثنين.

رغم خطورة هذه التصرفات إلا انه يراها البعض على أنها تصرفات بسيطة, غير مهمة ولا تستدعي الوقوف عندها, ويرجع ذلك إلى صعوبة ملاحظتها وتحديدتها وكذا عدم القدرة على التعرف عليها من قلة المعلومات والتقارير وحتى عدم الاعتراف بها كسلوكيات موجودة فعلا داخل التنظيمات, وبأنها لا تتطلب دراسة ومعالجة وحل. فمن المهم البحث عن طريقة لاكتشافها وقياسها من اجل تحديد مجال ممارستها وأسباب ودوافع ظهورها. فالهدف من دراستنا هذه هو معرفة هل للعوامل النفسية والاجتماعية والشخصية تأثير على تبني الأفراد لهذه السلوكيات شأنها شأن العوامل التنظيمية، فبمعرفة أسبابها يمكن ضبطها والتحكم فيها مما يجنب المنظمة خسائر مادية وبشرية. وبهذا الوصول إلى ابعاد من ذلك من خلال بناء وتصميم ملمح يسمح بالتعرف على خصائص واستعدادات الأشخاص الذين لديهم ميل لتبني السلوكيات المنحرفة, وعليه يمكن للإدارة الموارد البشرية الاستفادة منه في عملية استقطاب واختيار اليد العاملة وكذا تحسين ظروف العمل وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق رضا العاملين.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

هل هناك تأثير لكل من مناخ العمل الاجتماعي وإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي

على تبني السلوكيات المنحرفة في العمل ؟

وما طبيعة هذا التأثير؟ وما يمكن التنبؤ بهذه السلوكيات؟

وعليه نصيغ فرضيات بحثنا على النحو التالي :

2. فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

يوجد تأثير لمناخ العمل الاجتماعي وإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي على تبنيهم للسلوكات المنحرفة في العمل.

الفرضيات الجزئية:

- 1- يوجد تأثير لمناخ العمل الاجتماعي على تبني الأفراد للسلوكات المنحرفة في العمل.
- 2- يوجد تأثير سلبي لإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي وتبينهم للسلوكات المنحرفة.
- 3- توجد علاقة بين مناخ العمل الاجتماعي وإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي.
- 4 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال للمناخ الاجتماعي للعمل وإحساسهم بالإرهاك الانفعالي على تبنيهم للسلوكات المنحرفة ناجمة عن عامل السن.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال للمناخ الاجتماعي للعمل وإحساسهم بالإرهاك الانفعالي على تبنيهم للسلوكات المنحرفة ناجمة عن المستوى التعليمي.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال للمناخ الاجتماعي للعمل و إحساسهم بالإرهاك الانفعالي على تبنيهم للسلوكات المنحرفة ناجمة عن الرتبة الوظيفية.

3. الدراسات السابقة :

إن مشكل الانحراف في وضعية العمل ليس بالأمر الجديد، فالدراسات الأولى التي اهتمت بهذا الموضوع كانت من Metron و Person و Goulden سنة 1960، وكان تركيزهم على أشكال الانحراف كالعنف والسرقة، وبعد ثلاثين سنة (30) أي في 1990 عرف مفهوم السلوكات المنحرفة تطورات مهمة سمحت بإعادة النظر في الموضوع والتركيز على طبيعة الانحراف وعلى أنماطه وأسبابه، حيث ظهرت نظريات واتجاهات أكثر اتساعاً اهتمت بمفهوم السلوكات والبحث في دوافعها ومدى تكرارها في المنظمة واختلاف أشكالها من تخريب وتغيب وتقليص في نوعية الإنتاج والسرقة وغيرها.

فإذا استندنا إلى الإحصائيات المذكورة من طرف Robinson و Greenberc سنة 1998 يمكننا القول بأنها وباء غزى المؤسسات والتنظيمات ككل، حيث أن أغلبية الموظفين يتبنونها حسب ما جاء به مكتب التحقيقات الفيدرالي (fbi) " Federal Bureau of invistigation".

أما التناول الإنجلوسكسوني فقد ركز على الخسائر المالية لهذه السلوكات على المنظمات فقد تنبأ Coffin (2003) بأن التكاليف ترتفع إلى خمس (5) ملايين في الو.م.أ ، وأن المنظمات تخسر من 1 إلى 2% من مبيعاتها السنوية أساساً بسبب السرقة والغش والاحتيال ، بالإضافة إلى 20% من حالات الإفلاس بسبب الاحتيال.

أما في الدول الأوروبية، في فرنسا وحسب دراسة أجريت بين 73 شركة متعددة الجنسيات، فإن سرقة التجهيزات والمنتجات تبقى الجرائم الأكثر شيوعاً حيث أن 75 % و 60 % على التوالي من الشركات كانت ضحايا في 2008 و 2009 .

أما بالنسبة لألمانيا فإن 2% من الشركات لديهم رأس مال أكبر من مليار دولار، كانت ضحايا بين سنتي 2000 - 2002 وفقا لما أقره Gueler و Harwes سنة 2003 وكذا Bechtold و جماعته سنة 2007 .

إن السلوكات المنحرفة تتعدد و تختلف فيها التصرفات والأفعال فقد أشار Robinson و Bennet (1997) إلى أن نسبة 42 % من النساء ضحايا للتحرش في العمل، فبعض التقارير لقسم العدالة (1995) تقر بأن 1 مليون شخص ضحايا لتصرفات العنف في العمل وأكد كل من Greenberc و Robinson (1998) على أن ظروف عمل معينة بإمكانها أن تسبب إحباطات وقلق تؤدي بالآخرين إلى التغيب وتؤثر على استقرارهم النفسي - الاجتماعي وعليه فقد عرفها Robinso و Bennet (1995) على أنها سلوكات إرادية تعمل على اختراق قواعد تنظيمية، مما يهدد استقرار التنظيم وأعضائه أو الإثنيين معًا .

وأضاف Sharchiching و " folger " (1999) من خلال تعريفهما للسلوكات المنحرفة، السبب أو الدافع الذي يؤدي بالفرد إلى تبني مثل هذه السلوكات السلبية والتي وصفوها بسلوكات الانتقام التنظيمي واعتبروها استجابة لمثيرات تنظيمية معينة، وكان تركيزهما من خلال دراستهما على عامل غياب العدالة داخل التنظيم كسبب لممارستها وأضاف Griffin و lopez (2005) نقطة مهمة في وصف هذه السلوكات على أنها قسدية يتعمد الأفراد تبنيها فهي ليست أحداث مفاجئة. ويتجلى مبدأ الاتجاه النظري للسلوك المخطط ل Ajzen (1985) الذي يؤكد على أن نية تبني سلوك معين هي نقطة نشأة ذلك السلوك، فالقصد يسمح بتوفر الدوافع التي توجه سلوكات الأفراد، فاتخاذ قرار ممارسة سلوك منحرف يرجع إلى ثلاث مراحل أساسية، تبدأ بالاستعداد اتجاه السلوك والذي يحدد الفرد من خلاله درجة التقدير أو الحكم. الذي يؤدي به إلى القيام بالفعل وبعدها مقارنة بالمعيار الذاتي الذي يرتبط بمدى توافق إدراك الفرد للضغوطات

الاجتماعية والمعايير العامة، وهنا يحدث تفاعل الاستعداد مع المعايير الذاتية من أجل التأثير في ظهور التصرف أو السلوك وهذا ما دعمته نظرية الفعل المدرك، ويكون بعد تصور الفرد لمدى سيطرته على سلوكه أي تقييم نجاحه أو فشله بتوفر الموارد الضرورية من أجل تبنيه، بمعنى توفر ظروف ممارسة السلوك. هذا ما يسمى بالفعالية الذاتية عند Bondura (1977)، وبهذا فإن فكرة بناء الانحراف في العمل:

Construction de la deviance au travail تتطرق من مبدأ تكون

الترابط الداخلي لمراحل تكونه وتتأثر هذه الأخيرة بعوامل وظروف تثبتها، فطبيعة الظروف التنظيمية والاجتماعية والتقنية ونوع علاقات العمل داخل التنظيم هي التي تعزز اتجاه الفرد وتشكل استعداده نحو تبني سلوكيات سلبية.

إذن فهم الأسباب والميكانيزمات المرتبطة بالسلوكات المنحرفة تعتمد على نمط الخطر المقيم Ruiller و caroline (2010). وباعتبار أن الخطر يعيشه كل من الموظف والمؤسسة على حد سواء، فإن تفسيره يشمل عوامل مرتبطة بمناخ العمل وبطريقة إدراك العمال لهذه العوامل وتقييم نتائج السلوك المتبني في آن واحد، وعليه فمناخ العمل غير المرضي بكل أبعاده يؤثر سلباً على استجابة العمال داخل التنظيم.

وحسب Aouino و Brad field و louis الانحراف التنظيمي هو نتيجة لعدم التوازن النفسي شعر به الفرد، حيث يوجد رابط معرفي بينه وبين محيط عمله مما يفسر العقد المعنوي أو النفسي الذي يعتمد على الاتصال الإيجابي المستمر والفهم المتبادل وتحقيق التوقعات من الطرفين Mathis. Jakson (2006) .

توجد دراسات ل Ratbufl. Dougherty.Cordes (1988) تقرر أن العوامل المحيطة هي المصدر الرئيسي للضغوطات وإحساس الأفراد بالإرهاك المهني داخل التنظيم، والتي تتمثل في العوامل التنظيمية و عوامل مرتبطة بالمناخ الاجتماعي للعمل

وعوامل مرتبطة بالمهمة والوظيفة، وقد تم التركيز في دراستنا هذه على تأثير مناخ العمل الاجتماعي باعتباره عامل مهم في تحديد كيان الفرد اجتماعيًا والاعتراف به كشخص مشارك وفعال في عمله، فهو بحاجة إلى علاقات متينة مع الزملاء وإلى دعم نفسي واجتماعي من طرف المشرفين و المسؤولين من حوافز معنوية وتوجيهات واعترافات وتقديم فرص للتطور المهني، أكثر من أنه بحاجة إلى تسييره . فحسب Moss (1988) ينقسم مناخ العمل الاجتماعي إلى 3 أبعاد.

بعد علائقي يتضمن العلاقات مع الزملاء، والتعاون، ودعم المسؤولين للموظفين، وبعد متعلق بالتطور الشخصي في العمل ويتجلى في الحوافز والتوجيهات والترقيات والتكوينات، أما البعد الثالث حسب « Moss » فيتمثل في توفر فرص التجديد والابتكار وتوضيح المهام والحفاظ على استقرار التنظيم وكذا المشاركة في التغيير الإيجابي الذي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية والفيزيولوجية للعمال، وفي نفس السياق يرى Larocco House French (1980) أن الأشخاص الذين لديهم علاقة إيجابية مع الزملاء وتحصلوا على دعم تنظيمي عالي هم أقل عدوانية من الأشخاص الذين لديهم علاقة سلبية ودعم ضعيف، كما ربطوا هذه العلاقة بمستوى الإنهاك المهني بكل أبعاده (الفيزيولوجي، الفكري والانفعالي).

وأضاف Hobfoll (1989) و Shirom (1993) أن الفرد يشعر بالإنهاك الانفعالي عندما يفكر بأنه سيخسر أو يفقد أحد أو مجموعة من الموارد المهمة التي تثير دافعيته، وتختلف هذه الموارد حسب

"Tangible" من تقدير الذات، الدعم الاجتماعي، التطور الذاتي، فرص التجديد والابتكار وغيرها، وبهذا يعرف الإنهاك الانفعالي على أنه فقدان الطاقة والشعور بنفاذ

الموارد الوجدانية، فيشعر الفرد بفراغ وجداني حيث يفقد الدافعية للعمل الذي يصبح فيما بعد عبئاً عليه.

Christina Maslach باحثة في علم النفس والتي كانت أعمالها حول تعريف هذا الوباء إلى جانب بنائها لأداة القياس التي سميت " Mbi _Maslach Burnout Inventory وقد ظهر وتطور هذا الاضطراب في مجال الطب وعرف توسعاً كبيراً منذ سنوات الثمانين (1980)، باعتبار أن الطب المهنة الأكثر عرضاً للضغط النفسي والقلق والتوتر. مما يؤدي بعمال الصحة بالإحساس بتعب كبير وحاد ما يعرف بالإرهاك الانفعالي الذي يؤدي بدوره إلى مشاكل نفسية-اجتماعية، حيث أكدت Maslach على العوامل الخاصة بمحيط العمل كأسباب للإرهاق.

أما بالنسبة لـ " Pines " فإن الإنهاك لا يأتي بمجرد عدم الاستعمال الأفضل للكفاءات والقدرات ولكن لأسباب أكثر عمقاً والتي تتمثل في صعوبة أو استحالة استعمال الفرد لقدراته والتي من شأنها أن تؤدي إلى عدم ثبات وجوده في العمل بالشكل الذي يبحث عنه، أيضاً الإدراكات السلبية للأفراد لعمالهم.

ومن جهة أخرى اعتبر " Cherniss " الإنهاك كوسيلة للمواجهة والدفاع، وباعتباره حالة ناتجة عن التفاعل بين الفرد ومحيطه، فهما مكونان لسيرورة متطورة والتي من خلالها يتأثران ببعضهما باستمرار، فالإنهاك يحدث لعدم التوازن بين موارد الفرد ومتطلبات العمل وهذا عدم التوازن ينتج بدوره عن الفوارق بين التوقعات والواقع الموجود.

وانطلاقاً من هذه الفكرة يمكن اعتبار الإنهاك الانفعالي من اضطرابات التكيف مع البيئة الخارجية يصاحبه فقدان الفرد لاستقلاليتيه الذاتية والإحساس بعدم التوازن بين المجهودات التي يقدمها مقابل ما يتحصل عليه، إذن طبيعة العلاقات بين الأشخاص في وسط العمل هي التي تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة، فمن خلال دراسة لـ " Rita

سنة 1998 والتي كان الهدف منها التعرف على المدى الذي تشكل فيه العزلة عن الزملاء مؤشرا للإنهاك النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية، حيث أشارت النتائج إلى أن التأثير المشترك للأبعاد الثلاثة للعزلة على الزملاء والمتغيرات الشخصية، وفست 25 بالمائة من التباين نسب للإرهاق الوجداني، كما بينت أن الشبان وخاصة النساء هم الأكثر تعرضا للإنهاك النفسي (مهند عبد سليم عبد العالي، 2003، ص 79). ودعم الفكرة كل من Spector و Fox (1999) عندما أشارا بأن هناك علاقة إيجابية بين إرغامات العمل والسلوك اللاتنظيمي وتتمثل هذه الإرغامات في الأحداث المحبطة التي بإمكانها أن تؤدي إلى استجابات انفعالية وسلوكية سلبية.

إلى جانب هذه الدراسة، قام البدوي سنة 2000 بدراسة حيث هدفت إلى استقصاء درجة الإنهاك النفسي ومصادره على 566 ممرض وممرضة في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة عمان بالأردن، واثّر بعض المتغيرات في ذلك. وأشارت النتائج إلى أن الممرضين العاملين في المستشفيات يعانون من تكرار حدوث الشعور بالإجهاد الانفعالي بدرجة عالية بتأثر متغيرات (كنوع المستشفى، موقع العمل، المكانة الاجتماعية وطبيعة العمل والعلاقات الشخصية)، وأهم مصادر الإنهاك النفسي تمثلت في عدم إتاحة الفرصة للممرضين للالتحاق بدورات تدريبية وعدم توفر أماكن للراحة والترفيه، وبالمقابل عدم وجود أثر للمتغيرات (الجنس، الخبرة، التصنيف المهني) في درجات الإنهاك النفسي لدى الممرضين (مهند عبد سليم عبد العالي، مرجع سابق، ص 71-72). وبعد هذه الدراسة بـ 5 سنوات وفي البيئة الجزائرية بقسنطينة، قامت مريم أوّشن (2005) بإخضاع 433 فردا من الحماية المدنية للدراسة بعنوان "مساهمة دراسة الإنهاك النفسي عند رجال الإطفاء" وبينت الدراسة أن نسبة 49.88 يعانون من الإنهاك خصوصا من الناحية الانفعالية بتأثير عوامل اجتماعية ومهنية (أوّشن مريم 2005).

كما يرى Jean Pire . Emmanuel Abird (2007) من خلال دراستهما بعنوان "الانحراف التنظيمي والإحتراف النفسي " بشركة " Pumpex " أن الانحراف يرجع أساسًا إلى ظروف العمل وذلك بعد تحليلها لظروف العمل التنظيمية والاجتماعية. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة هي أن الانحراف مرتبط بزيادة وارتفاع مستوى الإنهاك المهني الذي بدوره يكون سببًا في تبني السلوكات المنحرفة Liane . Hsieh (2007).

4. الأهداف الأساسية للبحث:

يهدف بحثنا المتعلق بآثار المناخ الاجتماعي للعمل والإحساس بالإنهاك الانفعالي لدى العمال على تبني السلوكات المنحرفة في العمل إلى ما يلي:

1- إثراء وتطوير المعرفة النظرية والمنهجية لفهم وقياس كل من أبعاد المناخ الاجتماعي وأنواع السلوكات المنحرفة في العمل.

2- تقديم تفسير نظري وإجرائي للميكانيزمات والآليات التي تتكون وتتطور من خلالها استعدادات الأفراد نحو تبني السلوكات السلبية في المجال المهني.

3- بناء نظرة نقدية وجديدة عن طبيعة دور الدعم التنظيمي و العدالة الاجتماعية والتنظيمية في خلق نية ممارسة السلوكات المنحرفة في المنظمة.

4- إنشاء نموذج للسلوك التنظيمي في المنظمة.

5- معرفة الدوافع التنظيمية و النفسية لتبني السلوكات المنحرفة داخل التنظيم.

5. أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث في التعرف على أهمية مناخ العمل الاجتماعي بكل مؤشرات دوره في استقرار الأفراد العاملين من خلال إدراكاتهم المختلفة له، وهو بذلك يساهم في توضيح الرؤية السليمة للمسيرين في كيفية التعامل مع طبيعة هذا المناخ والاهتمام به في إطار الالتفاتة إلى الجانب الاجتماعي للعامل وتلبية احتياجاته النفسية والاجتماعية على غرار احتياجاته المادية.

كما تكمن أهمية البحث في تناول موضوع الإنهاك الانفعالي كسياق مكمل لسياق عبء العمل باعتبار أن هذا الأخير يعتبر كمرحلة متقدمة من مراحل التعب، فلا يكفي فقط الاهتمام بالإنهاك الفيزيولوجي وطريقة التخفيف منه وإنما يوجد إنهاك انفعالي - نفسي يشعر به العامل ولا ينتبه إليه المسؤول أو المشرف مما يصعب التعرف عليه ومن ثم صعوبة تحديد طرق التخفيف منه، وأخيرا تظهر أهمية البحث في تناول التفاعل الذي يكشف عن تفاعل مؤشرات المناخ الاجتماعي وأنواع السلوكات المنحرفة في العمل من خلال اختبار العلاقة والتأثير بين المتغيرين المستقلين (المناخ الاجتماعي والإنهاك الانفعالي)، إذ لا نكتفي في هذا البحث بتحليل المناخ الاجتماعي للعمل ولكن من خلال تأثير مؤشرات على سلوك العمال وعلى إحساسهم بالإنهاك الانفعالي.

الفصل الثاني:

المناخ الاجتماعي للعمل

تمهيد :

يعرف مناخ الاجتماعي للعمل على انه مجموع المؤشرات و الأبعاد ذات طابع اجتماعي تؤثر على الفرد و المنظمة في نفس الوقت, فادراكات أفراد التنظيم لهذه المؤشرات هي التي تحدد مستوى الرضا لديهم. و هذه الادراكات تعتمد على مدى توفر الموارد المهمة لتحقيق التوافق النفسي-الاجتماعي في العمل , و عليه يعتبر المناخ الاجتماعي كمحدد أساسي في توجيه سلوكيات الأفراد و تحديد طبيعتها , فهو يشمل سياسة الانفتاح الداخلي و الخارجي للمنظمة و للفرد , كما يشمل عناصر الراحة المادية و المعنوية التي يحتاجها العامل من اجل أداء عمله , أيضا مدى مرونة المشرف و حسن معاملته مع الأفراد العاملين التابعين له بما في ذلك من توطيد للعلاقات و إتاحة فرص التطور و المشاركة في العملية التنظيمية من اجل العمل بروح الفريق و المساهمة في تطوير المنظمة والمحافظة عليها. و من خلال هذا سنتعرض في هذا الفصل على كل ما يتعلق بالمناخ الاجتماعي للعمل بداية بمفهوم معنى العمل , تعريف مناخ العمل و تحليله مع ذكر أهم مكوناته.

1. مفهوم معنى العمل و أهميته:

يحتل العمل مجالا واسعا في حياة الأفراد بدليل أن هؤلاء يقضون اغلب فترات حياتهم في التنظيمات التي ينتمون إليها، وقد كانت بداية البحث في معنى العمل في كندا (كبيك) حيث عمل فريق الأستاذة (Morine 2000-2001) على مقاييس واختبارها على معايير مختلفة تضم إطارات ومشرفين من مختلف القطاعات، وكان الهدف من ذلك هو الرقي بنوعية الحياة في العمل، وقد حاول هذا الفريق التعرف على مختلف التصورات التي يعدها كل من المشرفين والعمال حول العمل الذي يؤدونه حتى يمكن

إعطائه المعنى اللازم في التنظيمات، وقد تجاوزت هذه الأبحاث نطاق البلد الواحد (كندا) لتتوسع إلى فرنسا وأمريكا.

وقد توجهت الأبحاث لإعداد مقياس لمعنى العمل ثم اختباره على عينات مختلفة، وكانت النتائج السيكومترية جد مرضية، أما عن الفرضية الأساسية التي انطلقت منها الأبحاث في ميدان معنى العمل والتي تقوم على أن المشرفين يتعرضون للعقبات والصعوبات بسبب تنظيم العمل نفسه، الأمر الذي يؤثر سلبا على نوعية الحياة في العمل (Eby et al, 1999, Pearson et Chong, 1997).

كما قام فريق (Morine, 2000-2001) بإجراء مقابلات عديدة تم خلالها عرض شكاوي المشرفين المتصلة بالعمل، وقد كانت نتائجها ملخصة في المحاور التالية: عبئ العمل، توقيت العمل، عقلانية المهام، غاية العمل، أنظمة التقدير والإثابة، أخلاقيات العمل، نوعية العلاقات المهنية، هامش الاستقلالية والمتعة في العمل.

تاريخيا، ارتبط معنى العمل بمختلف الدراسات التي تمت في مجال علم النفس العيادي، إذ يعتبر "بوميستر" Baumeister (1991) أنه هناك أربع حاجات تستدعي البحث عن معنى الحياة و هي :

1-الغرض

2-الفعالية و الرقابة

3-التبرير المعنوي

4-القيمة الشخصية

وحسب هذا الباحث، فإن تلبية الحاجات الأربع تسمح للأفراد بالشعور بنوع من الانسجام والحصول على المعنى في مختلف وضعيات الحياة الشخصية .

وقد تم الانتقال بهذا التحليل إلى مجال العمل، حيث قامت (Morine,2000-) (2001) بتكييف الحاجات الأربع المذكورة سابقا للأفراد العاملين والإطارات و المشرفين، فحسب هذه الباحثة فان الأفراد بحاجة للعمل من اجل شيء يؤديه لتحقيق هدف معين لصالح شخص ما في المجتمع، و هذا ما يعكس البعد الأول المتمثل في الغرض . ثانيا، الأفراد بحاجة لأن يشعروا بأنهم فعالين في مجال عملهم، أو بمعنى آخر الشعور بالفعالية والتحكم في العمل أو الوظيفة المشغولة. ثالثا، يحتاج الأفراد لنوع من التقدير والاعتراف بأعمالهم واعتبارها مقبولة ومهمة كذلك جدية وأخلاقية. أما ورابعا و أخيرا يحتاج الأفراد إلى الشعور بالقيمة الشخصية، لذلك فهم يبحثون عن تقييم الآخرين لهم وعن الشعور باحترام الذات وتقديرها وإثباتها (تقي،1999) وهذا ما يتيح لهم ما يسمى بالمتعة في العمل (De Meuseet,Hostager,2001) الأمر الذي يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بالراحة النفسية ويجنبهم الإحساس بالإرهاك الانفعالي من خلال توفر مناخ اجتماعي وتنظيمي محفز وصحي .

أضافت الباحثة " موران " Morine " بعدا آخر و المتمثل في ظروف العمل المحيطة التي تتحكم في مستوى الأمان في العمل الذي يشعر به الموظف وهذا ما اصطلح على تسميته بـ "الأمان الشخصي" ويمثل البعد الخامس لمعنى العمل.

تناولت بعض الدراسات متغير الأمان في العمل باعتباره هدف من أهداف الفرد يؤثر على سلوكاته ومواقفه. فعلى سبيل المثال قام (Kausto etal,2005) بدراسة على 1443 موظف بلدي في "فنلندا" ونتج عنها فعل تعديلي لمتغير عدم الأمان في الوظيفة بين إدراك عدالة التعاملات والإجراءات وبين الرفاهية في العمل التي يتضمنها الجانب العاطفي والانفعالي وكذا أعراض ضغوط العمل، بعبارة أخرى يكون مستوى الخطر أعلى من حيث الإنهاك الانفعالي والانهاك العاطفي وبرز ضغوط العمل وتوترات لدى الأفراد الذين يدركون أنهم في وضعية مهنية غير آمنة وغير مضمونة، الأمر الذي يدل على

أهمية وجود الاتجاهات الايجابية نحو العمل والتي من شأنها التقليل من مستوى الخطر والسلبية في الإحساس والتصرف.

2. مفهوم مناخ العمل :

يلعب مناخ العمل دور جد مهم في أداء الأفراد العاملين ، و في نجاح أي مؤسسة ، و بهذا يمكن وصف مناخ العمل ب " قلب المنظمة " لأنه من خلال مناخ العمل تظهر كل الأبعاد الانفعالية و العاطفية للحياة في العمل ، فمناخ العمل الجيد لديه تأثير ايجابي على المستوى الفردي، حيث بإمكانه أن يرفع من مستوى رضا الموظفين، كما يحد من قلقهم و يرفع معنوياتهم، و يؤثر إيجابا على تصرفاتهم في مكان العمل بما فيها طريقة اتصالهم بالآخرين بالإضافة إلى أنه يشجع لديهم روح الإبداع و التجديد و يثير روح المبادرة لديهم.

أما بالنسبة للمنظمة، فقد تكسب موظفين مبدعين و راقين قادرين على التجديد و لإنتاج ، و التكيف مع التغيرات التنظيمية و الاجتماعية و التقنية والاقتصادية و كذا التحسين من نوعية الخدمات المقدمة .

كما يسمح مناخ العمل الجيد بضمان الاستقرار للمؤسسة ، كما يعتبر مكسبا كبيرا ومهما لجلب أحسن الموظفين.

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على مناخ العمل، حيث يعتبر وضوح الأدوار والمسؤوليات من العوامل التي تساعد على تقادي النزاعات والصراعات بين الموظفين من جهة وبين الموظفين والمسؤولين من جهة أخرى، وبالتالي المحافظة على العلاقات بين الأشخاص داخل المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى الفعالية في الأداء والعمل براحة، كذلك وضوح القيم وتحديدها يضمن التفاعل الجيد والإيجابي بين أفراد المنظمة، واشتراكهم في ثقافة تنظيمية خاصة تساعد على التفاهم وتوطيد العلاقات مما يخلق جو عمل مريح.

كما أن للاتصال والعلاقات الشخصية دور رئيسي في استقرار مناخ العمل وتحسينه بتحسين العلاقات مع المسؤولين، ودعم هؤلاء الآخرين للموظفين وإعطائهم فرص التطوير والتنمية بمشاركة الجميع، وكذا تحقيق الذات والتعود على سماع الآخرين وفهمهم، وتفادي الصراعات وهذا من خلال التطبيقات الجيدة لتسيير المواد البشرية.

فمناخ العمل بكل أبعاده التنظيمية والاجتماعية له علاقة بالاستقرار النفسي والاجتماعي للموظفين (كامل محمد المغربي، 1995، ص 303).

3. المناخ الاجتماعي للعمل : تحليله و مكوناته :

إن مناخ العمل الاجتماعي الذي يسود المنظمات و الذي تتوفر فيه درجات من الرسمية ، و بعض الجوانب الشخصية و الذي يشعر فيه الأفراد بأن لهم نصيب في الملكية الجماعية ، و الإحساس بالتعاون فيما بينهم و الشعور بحافز قوي في المشاركة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة ، و هذا من شأنه أن يخلق نوع من التفاعل بين الفرد بكل قدراته و إمكانيته مع البيئة المحيطة به سواء كانت داخلية أم خارجية .

لقد كان الاهتمام الرئيسي و لا يزال مركزا على الطاقة الفردية و الجهد الفردي والإنجاز في حد ذاته يبقى هو القيمة الاجتماعية الأصلية للأفراد في المجتمعات الصناعية (Dahrendorf-1959 ص 69) .

ففي المؤسسات والتنظيمات الرسمية المختلفة يقاس إنجاز الفرد من خلال معرفة العلاقة التي تربط بين مستوى الأداء وبعض المتغيرات الأخرى في بيئة العمل وذلك بهدف التركيز على هذه المتغيرات ومعرفتها، ومن بين هذه الأخيرة لدينا المتغيرات الاجتماعية-النفسية وتتمثل بالدرجة الأولى في طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين والتي تتميز بالتآزر والتعاون، أو علاقات تتميز بالتحدي والمنافسة. بالإضافة إلى غيرها من العوامل وبكل ما تحتويه من جوانب مادية ومعنوية ومن خصائص شخصية،

وظروف العمل وروح معنوية وإحساس العمال بالانتماء تجاه العمل والزملاء. فجميعها تتداخل فيما بينها لتجد لها صدى مؤثر على سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، بإعتبار أن المنظمة هي وحدة اجتماعية تمارس بها شبكة من الأنشطة والتصرفات والتي تحدث نتيجة التفاعل بين عدة عناصر: الفرد- التنظيم- البيئة، والتي تحدد الفعالية الإنتاجية في المؤسسة. فقد قسم Moss سنة 1988 المناخ الاجتماعي إلى 3 أبعاد :

بعد علائقي يتضمن العلاقات مع الزملاء ، التعاون ، و دعم المسؤولين للموظفين و بعد ثاني متعلق بالتطور الشخصي و يتضمن كل التوجيهات و الحوافز و التكوينات والتربصات و الترقيات التي يمكن أن يستفيد منها العمال من أجل التطور .

أما البعد الثالث و المتعلق بتوفير فرص التجديد و الابتكار من خلال المشاركة في التغيير الإيجابي و الفعال مما يعني إدماج العمال في التسيير و اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة و المشاركة في التحسين و التنمية . بالإضافة إلى توضيح المهام و الحصول على معلومات دقيقة حول الوظائف ، و مراكز العمل و الأنشطة التي تشملها ، و هذا كله بهدف ضمان استقرار النظام مما يشعر الأفراد الموظفين بالراحة النفسية والفيزيولوجية ، و هذا يكسبهم الثقة بالنفس من جهة و الرضا عن العمل بكل جوانبه من جهة أخرى و شعورهم بالعدالة داخل التنظيم، و كلها تعتبر كمؤشرات مهمة لاستبعاد الذهنية السلبية بالنسبة للموظفين وبطبيعة الحال إقلاعهم عن السلوكيات اللاتنظيمية أو ما تسمى أيضا بالسلوكيات المنحرفة مما يجنب الفرد خضوعه لأحداث محيطة تؤدي به إلى عبئ انفعالي و فكري .

فحسب دراسة ST-Sauveur و جماعته سنة (2004) ، هناك علاقة سلبية بين جو العمل المريح (الصحي) أي الخالي من المشاكل والانحراف التنظيمي ، فقد عرف

جو العمل على أنه إدراك أغلبية العمال حول الطريقة التي يعاملون بها و هذا وفق (Roy , 1989) و وضع هذا الأخير ستة (6) أبعاد :

- تمثلت في : - تحقيق الذات في العمل .
- العلاقات مع الزملاء .
- العلاقات مع الأشخاص من وحدات تنظيمية أخرى .
- العلاقات مع المسؤول المباشر .
- حوافز العمل و بيئة العمل .

من جهة أخرى أثبت كل من (Tones و Terris ; 1991) أن جو العمل الغير الصحي له علاقة ايجابية بسلوكات الانحراف الانتاجي, أما (Steel - Shane -) Kennedy ; 1990 وجدوا أن جو العمل الغير مريح له علاقة بالسرقة في العمل , والتعدي على ممتلكات الغير داخل التنظيم , فسلوك الفرد ينبع من الشخصية أولا و من المحيط ثانيا. وعليه يقصد بالمحيط كل العوامل التنظيمية و الاجتماعية و النفسية و المادية التي يعمل فيها الفرد و هي عوامل ليست ثابتة بل متغيرة .

يمكن الإشارة إلى نقطة مهمة فيما يتعلق بالفرق بين مناخ العمل التنظيمي والاجتماعي حيث أن لكل مناخ عناصر تتعلق به. فالأول يعرفه كل من Lewin و Stringer بأنه " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة و هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دافع هؤلاء العاملين وسلوكاتهم ".

أما الثاني والمتعلق بالمناخ الاجتماعي فهو يشمل مجموعة من الخصائص والعوامل والمتمثلة في الحوافز والمكافآت والتقديرية المعنوية والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين

وأساليب زرع الانتماء لدى الموظفين والعمل على شعورهم بالأمن والأمان الوظيفي. إلى جانب توفير برامج التدريب وفرص التطور والسياسات المحفزة للنجاح وكذا دعم العمل الجماعي، وبهذا يعد تقييم معايير بيئة العمل الاجتماعية باستمرار من خلال قياسها حيث تعتبر من الأمور المهمة للتعرف على مستوى هذه المعايير ومن ثم تقديم بيئة العمل الأفضل، والتي تمنح الموظفين الراحة والطمأنينة وبالتالي المساهمة في نجاح وتميز المؤسسة عن طريق السلوكات التنظيمية والاجتماعية الإيجابية، فعندما يجد الموظف أفضل بيئة للعمل في المؤسسة، يشعر بانتمائه إليها وأنه فرد مرغوب فيه وبالتالي سوف يقدم كل ما لديه من قدرات وطاقات كامنة ، أي أن مناخ العمل الاجتماعي المثالي قد يساهم في رفع مستوى كفاءة و أداء الموظفين و كذا زيادة إنتاجيتهم و تحسين نوعية سلوكياتهم داخل التنظيم .

1.3. مكونات مناخ العمل و علاقاتها بالإرهاك المهني:

يتكون مناخ العمل من مجموعة من العوامل، تتنوع بتنوع أبعاد العمل و تختلف من حيث العناصر و المكونات لتشكّل كل متجانس مرتبط وفقاً لعلاقة التأثير و التأثير، حتى تجعل من التنظيم بناء يقوم عليها و تساهم في استقراره و الاستقرار النفسي و الاجتماعي والانفعالي و المهني للأفراد. و تتمثل فيما يلي :

1.1.3 . المكونات التنظيمية (العوامل التنظيمية) :

يلعب البعد التنظيمي لمحيط العمل دور مهم في تطوير الإرهاك المهني لدى العمال من خلال ثلاث (3) مظاهر : (1982 pines).

طبيعة مكان العمل، نمط التسيير وموارد المنظمة، وعوامل أخرى مرتبطة بطبيعة أو نوع مصلحة الزبائن ، بحجم المنظمة و كذا نوع الخدمات المقدمة.

• طبيعة مكان العمل :

حيث يعتبر مكان العمل البعد الأكثر تداولاً في الكتابات العلمية و علاقته بالإرهاك فنتائج بعض الدراسات تقترح أن بعض عناصر العمل بإمكانها أن تكون لديها علاقة بإحساس العمال بالإرهاك المهني، كما أن هناك أيضاً دراسات مقارنة للموظفين الذين يعملون في القطاع الخاص مع الذين يعملون في القطاع العام، حيث وجدت أن هذا الأخير يمثل مستوى عالي من الإرهاك المهني ، أكثر من القطاع الخاص و ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف الأخصائيين السيكولوجيين والارغونوميين (Ackerley et al 1988) ، (Brollieretal -1986) .

فهذه العوامل التنظيمية بإمكانها أن تفسر هذا الاختلاف ،و من بين هذه الدراسات المذكورة منهم دراسة واحدة تقر بأن درجة الاستقلالية في العمل التي يستفيد منها العمال

في القطاع الخاص تكون مرتفعة مقارنة بزملائهم في الوكالات العامة (1995 Jayaratne – Vinokur – Kaplan et Chess) ويعتبر هذا المتغير بالنسبة للمجموعتين مؤشر مهم للمكونات الثلاثة للإنهاك المهني (الإنهاك الفيزيولوجي ,الإنهاك الانفعالي و الإنهاك الفكري).

من جهة أخرى أقيمت دراسة من طرف (Arches . 1991) على 275 عامل إجتماعي توضح أن مكان العمل سواء في القطاع العام أو الخاص ليس دال للإنهاك المهني لان هذه النتيجة تم الحصول عليها من خلال الإنهاك المهني و ليس من خلال تحليل مقياس .

• عوامل تنظيمية أخرى :

هناك دراسات أخرى اختبرت العلاقة بين الإنهاك المهني و مختلف العوامل التنظيمية ونتائج هذه البحوث مختلفة و فيها العديد من الروابط غير الدالة، فحسب (Das,1981) توجد علاقة دالة بين الإنهاك المهني والخصائص الفيزيولوجية، الانفعالية، والاجتماعية للأفراد، فكلما كانت هذه الخصائص حادة كلما شعر الأفراد بالإنهاك مهني. كما أن العلاقة بين حجم المنظمة والإنهاك المهني يعتبر كموضوع اهتمت به بعض الدراسات فقد لاحظ كل من (Penn و Romano و Foat, 1988) مستوى الإنجاز الشخصي لدى الموظفين وعلاقته بمساعدات العمل (Aid de travail) ، في أماكن يعمل 5 موظفين أو أقل، دالة أكثر من الأفراد الذين يعملون في أماكن عمل بها أكثر من 20 عامل. أيضا، تكرار إحساس العمال بالإنهاك الانفعالي يكون مرتفع في أماكن عمل بها أكثر من 10 عمال، في حين ينخفض في أماكن العمل التي بها أفراد أقل (Beaudoin و Villeneuve 1993). أما (Arches - 1991) فقد وصل إلى

نتائج مختلفة من خلال دراسته وهي أن حجم المنظمة لا يعتبر كمؤشر دال للإنهاك المهني.

وأخيرا نوع الخدمات المقدمة يعتبر كعامل يؤدي إلى الإنهاك المهني عند (Brollier وجماعته 1986).

يمكن استخلاص في مجمل كل الكتابات حول الارتباطات بين العوامل التنظيمية والإنهاك المهني، أن العوامل الخاصة بالهيكل وبسيروية المنظمة بإمكانهم أن يلعبوا دور حاسم في إثبات العلاقة أو نفيها.

• موارد المنظمة :

يمثل نقص الموارد البشرية ، المادية و المالية مصدر جد مهم للقلق لدى العمال (Selzer , Deep و Dawkins , 1985) , فصعوبة الحصول على الموارد يمثل أيضا عامل للإحساس بالإنهاك المهني (Corney et Al , 1993) . حيث أن هناك علاقة أثبتت بين الحصول على الموارد و الإنهاك المهني ، فقد تم ملاحظة ارتباط إيجابي بين درجة الصعوبة فيما يخص الحصول على الموارد و و تبدل الشخصية "Dépersonnalisation" في حين توجد علاقة سلبية بين الحصول على الموارد و الإنهاك الانفعالي وتبدل الشخصية **Dépersonnalisatio** .

في حين يتبين عدم وجود علاقة بين طبيعة المورد المالي و الإنهاك المهني (Arches -1991) , على عكس التأثير من طرف الموارد المالية في المنظمة و التي لها ارتباط دال بالإنهاك المهني لدى العمال فحسب (Arches) بإمكان المروجيين الماليين أن يمارسوا في مستويات مختلفة من السيطرة الإيديولوجية والبيروقراطية و الرقابة التقنية أو الرقابة على الإنتاجية .

• نوع التسيير :

هناك بعض الدراسات إختبرت الهيكل التنظيمي ، وسيرورات الإدارة ، ونمط التسيير وعلاقتها بالإرهاك المهني لدى العمال ، كما وجد كل من (Gaines - 1983 و Germier) علاقة إيجابية بين وجود قواعد صارمة للعمل و إحساس العمال بالإرهاك الانفعالي ، و من جهة غياب علاقة دالة بالنسبة للرسمية في العمل .

حسب (1988 Driscoll et Schubert) ، و من خلال دراستهما وجدا علاقة إيجابية دالة بين سيرورة الاتصال و التأثير التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل مع الإرهاك الانفعالي لدى العمال و بين سيرورة اتخاذ القرارات المدركة بأنها ديمقراطية و الإنجاز الشخصي .

إختبر ايضا، Ashforth (1991) دور الهيكل التنظيمي و السيرورات التنظيمية في تنمية الإرهاك المهني لدى المشرفيين والمسيرين ، فمن بين العوامل التنظيمية المقيمة نجد **Standarisation** بمعنى درجة رسمية القواعد و السيرورات و توقعات الأداء والمركزية أي الدرجة التي من خلالها يحدد المشرف المهام ، القواعد ، الإجراءات ، معايير الأداء والتقييمات .

من خلال النتائج المحللة تبين أن العوامل المقلقة للعمل تلعب دور وسيطي في العلاقة بين الهيكل و السيرورات التنظيمية، والإرهاك المهني لدى العمال .

وعليه فهذه النتائج تقترح أن التأثير السلبي للعوامل التنظيمية ، يحدث بواسطة عوامل أكثر قربا ومباشرة من عمل الشخص.

وفي الأخير، من خلال دراسة كل من (Schuby - Gveenley - Brown 1995) تم مراجعة نموذج يربط الهيكل التنظيمي، سيرورات التسيير، صرامة المشاكل ،

إدراكات محيط العمل والخصائص الشخصية للموظفين ، بالرضا في العمل وبالإنهاك الانفعالي.

ومن بين التغيرات التنظيمية المختارة من أجل تحليل المعادلة الهيكلية، الهيكل الوظيفي نمط القيادة، والثقافة التنظيمية، فالنتائج تقرر بأن الهيكل التنظيمي، سيرورات التسيير والثقافة التنظيمية لديهم تأثير مباشر ودال على إدراك محيط العمل وعلى الرضا عن العمل، وهذه المتغيرات الأخيرة تؤثر بدورها على مستوى الإنهاك الانفعالي للموظفين. كما تقترح هذه النتائج أن النماذج النظرية للإنهاك المهني يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وبسيرورة التسيير كعوامل داخلية لإدراك محيط العمل والإنهاك المهني .

كما وصل (Arches ، 1991) إلى أن نموذج التنبؤ الخاص بالتخفيض من الإنهاك المهني يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل السوسيو ديمغرافية و التنظيمية بالإضافة إلى ثلاث (3) متغيرات مرتبطة بحجم المنظمة، التدرج الهرمي الذي يعتبر كمؤشر للبيروقراطية ، المركزية و روتين العمل . فنتائج التحليل توضح أنه لا يوجد أي متغير متعلق بالبيروقراطية مرتبط بالإنهاك المهني لدى العمال و التأثير يحدث من خلال الموارد المالية . و عليه فإن مؤشر البيروقراطية مرتبط ارتباطا دالا بالرضا في العمل. بالنسبة للباحث ، فإن هذه النتائج توضح أهمية فهم تأثير الجوانب الهيكلية لمكان العمل على الرضا عن العمل و على الإحساس بالإنهاك المهني .

2.1.3 عوامل مرتبطة بالمحيط الاجتماعي للعمل:

• الدعم الاجتماعي:

يعتبر الدعم الاجتماعي إحدى الموارد الاجتماعية الأساسية الكفيلة بالتقليل من القلق في العمل و أثره السلبي على الصحة النفسية (House , 1981) فحسب

(Cobb , 1976) ، يحتوي الدعم الاجتماعي على معلومة مفادها أن الفرد يؤمن بأنه محبوب و مرغوب فيه و مقدر وأنه ينتمي إلى شبكة اتصالات إلى جانب افتخاره بما يقوم به، أما المودة فتعني علاقات الصداقة بين الموظف و زملائه و رؤسائه داخل التنظيم.

من المهم معرفة دور مناخ العمل الاجتماعي في العلاقة الثلاثية الأبعاد (المناخ الاجتماعي الإنهاك الانفعالي ، السلوكات المنحرفة) .

نظرا لتراجع اهتمام الباحثين و المسؤولين داخل التنظيم بهذا البعد خاصة في الوظائف التي تتميز بضغط عالي و إرغامات متعلقة بساعات العمل و تعقيده و في العديد من الوظائف التي يشعر العمال فيها بأنهم تحت ضغوطات داخلية أو خارجية ((العنف الفيزيولوجي أو اللفظي التصورات الاجتماعية المتعددة وهذا ما يعرفه (Feltrin و Combalbert , 2008) الشعور بالخطر ، حيث أن هناك دراسة أقيمت على أطباء العمل ، حول 107 منتحر فمن بينهم 1/5 في أماكن العمل ، هذا ما يسمح للباحثين باستنتاج أن كل أصناف المهن والوظائف بإمكانها أن تتعرض لهذا النوع من الخطر.

وعليه فكل تراجع وإهمال في المناخ الاجتماعي بإمكانه أن يؤدي إلى ضعف الجانب السيكولوجي لدى العمال ونقص قدراتهم على التكيف مما يشعرهم بالإحباط الذي بدوره يؤدي إلى التغيب عن العمل، تغيير المؤسسة، نقص الإنتاج، التخريب وغيرها من السلوكات الاجتماعية أو السلوكات السلبية (Savoir و Beaudin، 1995). حيث تطور المناخ الاجتماعي للعمل بهدف فرض تكيف أحسن للأفراد العاملين من خلال تطوير مشاركتهم في التسيير وتحفيزهم على الإبداع وإقامة علاقات ايجابية مع الجميع من زملاء ومشرفين التي تفتح لهم المجال للانفتاح والتطور والمحافظة على موارد المنظمة وعلى سمعتها واستمراريتها (Andreson et west , 1998) وتشجيع العمل الجماعي بطريقة مرنة من أجل جعل أفراد الجماعة أكثر قدرة وإيجابية على متطلبات

المحيط وجعلها أكثر استقراراً وتتنبأ بها ودعم متبادل (Dessagne , 2003) و Trognon) فقد حددت الأبحاث العديد من أنماط الدعم أو المساعدة والتي يمكن تقسيمها إلى ستة 6 فئات : المساعدات المالية، الخدمات، المودة، النصائح ، المعلومات والمشاركة في الأنشطة (Berrea – Ainlay, 1983) فالدعم الاجتماعي يأتي من مصادر مختلفة من طرف المشرف، الزملاء، الزوجة، العائلة والأصدقاء. ويتم التأثير الإيجابي للدعم الاجتماعي بطريقتين : فالدعم الاجتماعي يمكن أن يمارس تأثير مباشر على الصحة النفسية (La Roc – House et – Franch , 1980) في هذه الحالة يتم الحصول على علاقة سلبية بين الدعم الاجتماعي و متغير قياس الضغط هذا من جهة و من جهة أخرى يمكن اعتباره كوسيط في العلاقة بين مصادر الضغط و التوتر (La Rocca – House – Franch , Cohen et wills , 1980) .

ويحدث هذا التأثير الإيجابي عندما يتحصل الأشخاص على دعم اجتماعي جيد و يقل كلما نقص مستوى هذا الدعم . إن دور الدعم الاجتماعي في العمل بالنسبة للإرهاك المهني ثاني محور اهتمام الكثير من الدراسات ، فكل الدراسات توضح التأثير المفيد و الايجابي للدعم الاجتماعي فدعم المسؤول و أقرانه مرتبط بمستوى ضعيف بالإرهاك المهني ، بمعنى كلما كان دعم المسؤول عالي كلما انخفض الإحساس بالإرهاك المهني لدى العمال .

• العلاقات الإنسانية :

تقوم العلاقات الإنسانية بين طرفين ، و هذه العلاقة بمثابة الاتصال بينهم و أفضل الطرق الموضوعية للحكم على العلاقات الإنسانية هو التركيز على نوعية العلاقة بغض النظر عن شخصيات طرفي هذه العلاقة ، فالموقف الإيجابي للعلاقة هو الدافع القوي للعلاقات الجيدة بمعنى تركيز الفرد على الجوانب الإيجابية في تقييم العلاقة و النظر إلى

الأشياء هي التي تحدد طبيعة علاقته مع أقرانه أو مسؤوليه و العكس صحيح بمعنى الموقف الإيجابي للمسؤولين يخلق علاقة إيجابية بينهم و بين الموظفين ، في حين إذا تم التركيز على الجوانب السلبية أدى ذلك إلى تعطيل العلاقات الإنسانية و فسادها بما يهدم روح التعاون و الدعم و كذا فقدان الثقة بين الطرفين مما يخلق ضغوطات سلبية في العمل من شأنها أن تؤدي إلى انتشار العدوانية بين أطراف العلاقات داخل المنظمة و تبني سلوكيات و تصرفات سلبية اجتماعية و هذا كله ينعكس سلبا على استقلاليتهم في العمل من جهة و يحد من تطورهم الشخصي من جهة أخرى ، بالإضافة إلى شعورهم بالتعب الفيزيولوجي و الانفعالي فالبعد العلائقي لمناخ العمل الاجتماعي و بكل ما يحتويه من مؤشرات متفاعلة و متداخلة فيما بينها، فانعدام جانب أو ضعفه يؤدي حتما إلى ضعف الجوانب الأخرى ، فالعلاقة هي كل متكامل لا يمكن فصل مكوناتها عن بعضها البعض .

إن النظرة الإيجابية للعلاقة في حد ذاتها تحقق أهداف كثيرة ، فهي تزيد من حماس الموظف للعمل الذي يؤديه مع زملائه ، أيضا تنمي طاقاته الإبداعية و تزيد إنتاجيته كما أنها تساعد على إبراز شخصيته بشكل إيجابي مما يجعل الآخرين يحرصون على التعامل معه وإقامة علاقات متينة معه .

إن أهم العلاقات التي يجب أن يقيمها الموظف ذاته هي العلاقة مع رئيس العمل المباشر أو المسؤول المباشر باعتباره في تواصل مستمر و دائم مع الموظف الذي يشرف عليه من إعطاء أوامر و تعليمات إلى إعطاء نصائح و توجيهات و كذا تقييم عمله .

بالإضافة إلى العلاقة الجيدة للموظفين فيما بينهم يزيد من إنتاجيتهم، مما يجعلهم محل إعجاب رؤساء العمل ، لذلك يقال أن الاتصال هو غذاء العلاقات الإنسانية .

فنظرية المنافع المتبادلة تنص على أن الحفاظ على العلاقات المتينة يستوجب استفادة الطرفين من هذه العلاقة و بنفس القدر ، و عندما يحصل أحد الطرفين على منافع أكبر من الطرف الآخر تبدأ بوادر خطيرة لانقطاع العلاقة، بمعنى أهمية العلاقة لدى الطرفين مهمة جدا في تحديد طبيعة العلاقة و مدى استمراريته، و هذه الأهمية تفسر أو تترجم بنوعية التصرفات و السلوكات التي يتبناها كل طرف من أجل التعامل مع الطرف الآخر و كذا تحديد هدف أو أهداف هذه العلاقة. (HOBFOOL, 1989)

ففقدان الإحساس بالإنصاف قد يفسد العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى ظهور تصرفات سلبية تتسبب في تعكير جو العمل. فبالرغم من أن هذه التصرفات غير مقصودة أحيانا إلا أنها تدل على عدم الإحساس بالطرف الآخر و عدم احترام مشاعره فمثلا من بين السلوكات أو التصرفات التي تفسد العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم هي التغيب أو التأخر عن العمل الذي غالبا ما يدل على عدم الانضباط و عدم الالتزام ، مما يؤدي إلى تدمير الرؤساء وبالتالي تسوء العلاقات و تتدهور بين العاملين و الرؤساء لعدم ثقة هؤلاء الآخرين بالموظفين غير الجديين، فبعض التصرفات الخاطئة قد تؤدي إلى انقطاع الاتصال تماما بسبب عدم إعطاء الآخرين فرص لتصحيح أخطائهم و تدارك الموقف الأمر الذي قد يزيد من صعوبة المهمة و تنافر الطرفين فيخلق بينهم صراع تنظيمي قد يمتد حتى على المستوى الشخصي أي خارج مكان العمل.

2.3. التعريف بالعلاقات الإنسانية و العامة و الصناعية :

العلاقات الإنسانية و العامة و الصناعية من فروع علم إدارة الأعمال بمعناه الواسع و من المعروف أنه من بين أحد العلوم الاجتماعية و بالتحديد علم النفس و علم الاجتماع الذي يعتبر فيها التعريف من الأمور الصعبة علما بأن كلمة "علاقات " تعني

حصيلة الصلات والاتصالات التي تنشأ نتيجة التعامل بين أطراف متعددة ، تجمع كلها على هدف واحد ، أو تتوافر لديها مصلحة مشتركة من هذا التعامل .

فلا شك أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و دراستها و العمل على نموها و المحافظة عليها يؤدي إلى تهيئة الجو المناسب و المناخ الصحي الذي يعمل فيه الأفراد بكفاءة وفعالية (د.عدي احمد فريد,2003).

وعليه فسيتم التعريف بطبيعة هذه العلاقات الثلاث و تحديد أهداف كل علاقة .

أولاً : العلاقات العامة : هي " الجهود الإدارية المرسومة و المستمرة التي تبذلها المنظمات المختلفة ، بهدف إقامة و تدعيم تفاهم و ثقة و تأييد متبادل بين المنظمة وجمهورها و ذلك على أساس الأخبار الصادقة و الأداء الناجح . "

و تسعى العلاقات إلى تنمية إيمان الجمهور برسالة المنظمة و أهدافها و لتحقيق هذا لا بد من قيامه على أسس صحيحة تحقق اقتناع الجمهور، و من هنا يتضح لنا الأبعاد المختلفة للعلاقات العامة و التي تتمثل في الجوانب الإنسانية ، ثم الاجتماعية والنفسية و كذا السياسية .و يهتم الجانب الإنساني بتحسين ظروف العمل و توفير برامج تنظيمية واجتماعية وترفيهية ملائمة .

أما الجانب النفسي - الاجتماعي للعلاقات العامة فيتمثل في سعي المنظمة إلى تعريف جمهورها بأهدافها و توضيح مسؤولياته اتجاه هذه الأهداف و تحدد مدى المساهمة التي ينبغي أن يقدمها للرفع من مستوى المنظمة مع إبراز أهمية التعاون و تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين المنظمة و جمهورها و من ثم الحث على الابتعاد عن السلوكات التنظيمية السلبية و التصرفات الاجتماعية بهدف إقامة علاقات طيبة بين العاملين وتنمية الفهم المشترك بينهم و بين مشرفيهم و زملائهم في العمل لتحقيق روح معنوية عالية .

ثانيا : العلاقات الصناعية :

تقوم إدارة العلاقات الصناعية بدراسة أوجه النشاط للمنظمة و تحديد الوظائف والأعمال التي لا بد من أدائها للوصول إلى أهدافها ، ثم تقوم بوصف و تحليل و تقييم الوظائف كما تضع نظام الأجور و المرتبات و النظم التي تتكفل باختبار الأفراد وتعيينهم ثم تدريبهم و ترقيةهم و نقلهم و ما يتعلق بإنهاء خدمتهم ، و يطلق على هذا النشاط بالمفهوم الجديد تسيير المستخدمين أو تسيير الموارد البشرية و كل ما له صلة بتصميم و تخطيط السياسات العامة للمنظمة .

ثالثا : العلاقات الإنسانية : تعتبر العلاقات الإنسانية أهم العلاقات في المنظمة .

تعريفها : هي التفاعلات بين الناس أو الاتصالات المختلفة التي يتأثرون بها الأفراد ويؤثرون بها في غيرهم و تكون هذه العلاقات بين الفرد و الجماعة ، و بين الجماعة والفرد و بين المنظمات و الجماعة و بين الجماعة و مناخ العمل ، و تحكم هذه العلاقات المتداخلة بين الأفراد أمور متعددة كالفكر و القيم السائدة و الاحترام و الثقة و التعاون والمشاعر ... الخ (د.سعود بن محمد النمر، 1989، ص56).

فتظهر العلاقات الإنسانية في القدرة على تحقيق التعاون بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم و بين الإدارة ، و إيجاد تنسيق و ترابط بين مجهوداتهم التي يقومون بها ، و خلق رغبة في العمل الذي يؤديه وصولا إلى تحقيق الرضا في العمل . و عليه تتوقف نتائج العمل على كيفية التأثير في هذه العلاقات و تشكيلها نحو الأهداف العامة للمنظمة .

والفلسفة الواقعية للعلاقات الإنسانية تعتمد على ضرورة تفهم حاجات الأفراد ورغباتهم و العمل على إجراء تغييرات تتفق مع تلك الرغبات بحيث يسود التعاون من أجل إنتاج أفضل و بكفاءة أعلى، و تفاهم في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة .

فبعدما اعتبر الفرد على أنه إنسان اقتصادي لا يدفعه إلى العمل إلا الحاجات الاقتصادية وحدها والمقابل المادي، أجريت دراسات حديثة أكدت على أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل من شأنه أن يحقق إنتاجاً أفضل إذا كان هذا المناخ يشعره بالطمأنينة والثقة وبالتالي يمنحه القدرة على التكيف و الرضا عن العمل ، و كل هذا مرتبط بمؤثرات تتضمن الكثير من العوامل غير المادية ، كالمشاعر و الأحاسيس والانفعالات و الميول والاتجاهات السائدة داخل المجموعة الواحدة و الاتفاق في القيم والمبادئ و الأهداف والانسجام و التعاون التي تعتبر كلها محددات لسلوك الفرد داخل التنظيم . لهذه الاعتبارات و غيرها تظهر أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم باعتبارها تعبر عن حاجات نفسية-اجتماعية أكثر منها مادية ، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات أصبح الفرد أكثر شعوراً بالانتماء إلى التنظيم الذي يعمل فيه و أكثر تعاوناً مع الآخرين مما يسمح له بتطوير قدراته في الابتكار و التجديد من جهة و زيادة التزامه بالتنظيم من جهة أخرى . و من هنا زاد تعقد مهمة المسؤول أو المشرف من خلال علاقته بالعمال تحت وصايته ، حيث أصبح الاهتمام بهم بإشباع حاجاتهم و مساعدتهم على التكيف مع طبيعة التغيرات التنظيمية و الاجتماعية بالإضافة إلى مهمة التوجيه و التحفيز ودفع الروح المعنوية لديهم و تشجيع الحوار والمناقشة البناءة بين العمال و مشرفيهم و وبين العمال و زملائهم في العمل ، أيضاً التعاون معاً من أجل حل المشاكل و إزالة الصعوبات و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المصيرية و المتعلقة بهم خاصة، إلى جانب إعطائهم فرص التطور و التنمية الذاتية .

وعليه فالعلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية باعتباره إنساناً وجدانياً و انفعالياً و أكثر منه رشيداً و منطقياً .

3.3. السياق السوسيوي تاريخي لتطور مفهوم علاقات العمل :

استخدم مصطلح " علاقات العمل " لأول مرة في أواخر القرن التاسع عشر ، بحيث شهدت عدة تغيرات عبر الحضارات ، كانت كلها تتجه نحو تقوية العلاقة بين العمال ومستخدميهم و بصفة عامة فإن مفهوم علاقة العمل في بعض الحضارات القديمة لم يكن واضحًا ، فقيمة العمل لم يتم تثمينها إلا بمجيء الديانات السماوية و الثورة الصناعية .

أما في العصور الوسطى ، فرغم تغير الأوضاع عن المجتمعات القديمة إلا أنه لم يحدث تغير نوعي يؤدي إلى تكوين علاقة عمل . فقد ساد نظام الإقطاع في الزراعة. وقد ظهر في ظل هذا النظام نظام خاص هو نظام الإقنان و كان يميز العلاقة بين العبيد و السيد التي كانت قائمة على الولاء المتبادل .

أما نظام الطوائف الحرفية فكذلك لم يترك مجال لقيام قانون العمل لتنظيم علاقات العمل ذلك لأنه يقوم على التدرج المهني من المسؤول إلى الخادم و كانت كل طائفة تستقل و تختص بالنظام الذي يحكم شؤون تلك الحرفة خاصة ظروف العمل " تحديد ساعات العمل و تحديد الأجور " أما بالنسبة لتنظيم العمل فإن الطائفة نفسها هي التي تضع قواعد تسيير شؤونها إلى غاية نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 و قيام الثورة الفرنسية التي ارتبط فيها مفهوم علاقات العمل بمبادئ الثورة " مبدأ سلطان الإرادة " حرية التصرفات القانونية والتعاقدية و هذه الحرية أسفرت على عواقب سلبية على العمال حيث أن أرباب العمل استفادوا منه بإملاء ما يرغبون من شروط مجحفة على العمال دون تمكنهم من مناقشتها بسبب الحاجة الاجتماعية و الاقتصادية . أي ما ميز هذه الفترة هو تسلط المسؤولين و سوء علاقتهم مع العمال ، و نتيجة لهذه الأوضاع المزرية التي أصبح يعيشها العمال ، إضافة إلى الأزمات الاقتصادية ، توسعت الهوة بين العمال و أرباب العمل الأمر الذي ساعد على انتشار روح التذمر و السخط في نفوس العمال و لا سيما

بعد ارتفاع مستواهم الثقافي ونضج وعيهم السياسي و الاجتماعي و جعلهم يتجمعون في شكل تجمعات مما زاد من توحدهم و مكانة العلاقة بين الزملاء فيما بينهم و ذلك للمطالبة بتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية ، حيث أدت هذه الأساليب بغلق أبواب المصانع و أماكن العمل من طرف أصحاب العمل ، و هو ما أكد فشل مبدأ الحرية التعاقدية، و أمام هذا الوضع اضطرت الدول الرأسمالية للتدخل بهدف حماية العمال من الاستغلال كما شرعت في إصدار تشريعات أطلق عليها " القانون الصناعي " ، ثم " قانون العمل " و أخيراً القانون الاجتماعي لحماية العمال و تحسين بيئتهم الاجتماعية للعمل (Gerrard –lyon et al ,1994, p10).

إن تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية كان له أثر إيجابي بالنسبة للطبقة العاملة في مجال "علاقات العمل " . فشروط العمل و أحكامه أصبحت خاضعة للأحكام القانونية والتنظيمية و قد امتدت أحكام قانون العمل لتشمل كافة الفئات العمالية في مختلف المجالات ، كما تجاوزت حدود التنظيم الضيق لعلاقات العمل المحصورة في الجوانب المتعلقة بمدة العمل الأجر ، نوع العمل و غيره .

4.3. السياق القانوني لعلاقات العمل :

لقد أصبح قانون العمل الذي وضعت قواعده و أحكامه في بداية الأمر ضمن أحكام القانون المدني ، مجالا مستقلا بذاته يكفل تنظيم علاقات العمل في جوانبها الفردية والجماعية وذلك بمقتضى قواعد قانونية و اتفاقية خاصة تكمل بعضها البعض ، و تتميز عن غيرها من أحكام الفروع القانونية الأخرى بالشكل الذي جعلها فرعا قانونيا مستقلا تطبعه نزعة حماية مصالح العمال بصفة عامة ، سواء في علاقاتهم بأصحاب العمل بحكم اختلال المراكز الاقتصادية التي تتميز بها علاقات العمل بين الطرفين ، حيث يوجد العامل دائما في المركز الضعيف ، بينما يوجد صاحب العمل دائما في المركز

الأقوى نظرا لما يملكه من مال و وسائل . الأمر الذي يجعله أكثر قدرة على فرض الشروط التي تحقق مصالحه على حساب مصالح العمال في أغلب الأحيان ، حيث يأتي دور قواعد قانون العمل لفرض نوع من التوازن بين مصالح الطرفين الاقتصادية منها والاجتماعية ، بهدف تحقيق الاستقرار المهني و السلم الاجتماعي بين أطراف العلاقات الإنتاجية و المهنية (Gerrard –lyon et al ,1994, p10).

فقد تطور قانون العمل نتاجا لإفرازات الإفراط في تطبيق مبدأ سلطان الإدارة و حرية التعاقد في إقامة علاقات العمل و الإجحاف الرهيب في حق العمال ، و التي تعتبر من العوامل المباشرة لتدخل الدولة لتنظيم العلاقات بين العمال و أصحاب العمل ، الأمر الذي يبرز الطابع الاجتماعي الذي ميز القوانين المنبثقة عن هذا التدخل كقانون 21 مارس 1884 الذي اعترف بحرية تكوين جمعيات مهنية نقابية و الذي كان منعرجا حاسما في تاريخ قانون العمل . حيث أصبح بإمكان العمال و أصحاب العمل من الدفاع عن حقوقهم ومصالحهم و ابتداء من هذه المرحلة ن بدأ تنظيم بعض الجوانب المتعلقة بعلاقات العمل مثل قانون 1898 ، الذي أجبر أصحاب العمل على ضمان حماية العمال ضد حوادث العمل ، و قانون 13 جويلية 1906 الخاص بفترة الراحة الأسبوعية والمدة القانونية للعمل ، و قانون التقاعد سنة 1910 و غيره من القوانين الأخرى .

وبصفة عامة ، فإن تدخل الدولة في وضع قواعد قانونية آمرة في مختلف المجالات التي تناولتها علاقات العمل كان له الوقع و الأثر الإيجابي على الطبقة العاملة حيث ترتب عن هذا التدخل نتائج هامة في مجال علاقات العمل نذكر منها ما يلي :

- شروط و أحكام عقود العمل الفردية و الجماعية ، لم تبقى خاضعة لمبدأ سلطان الإرادة و حرية التعاقد فقط ، بل أصبحت تخضع أكثر فأكثر للأحكام القانونية التي تضعها الدولة .

- أحكام قانون العمل ، لم تبقى محصورة في مجال عمال المصانع و الورشات فقط بل امتدت لتشمل كافة الشرائح العمالية في مختلف المجالات و القطاعات و جميع المهن والأنشطة و الأعمال المأجورة .

لقد تجاوز أحكام قانون العمل حدود التنظيم الضيق لعلاقات العمل المحصورة في الجوانب المتعلقة بمدة العمل والأجر، ونوع العمل ، وما إلى ذلك من المسائل المرتبطة بتنفيذ عقد العمل أو إبرامه إلى مجالات أوسع و أعم ، مثل تنظيم الحقوق و الالتزامات الخاصة بالضمان والحماية الاجتماعية للعامل ، و حمايته من الأخطار المهنية والمرض وحوادث العمل ، و توفير فرص التكوين و الترقية المهنية المستمرة (نفس المرجع السابق)

تعددت المصادر التي تنظم العمل و علاقاته ، بداية بالمصادر الدولية التي تتمثل في منظمة العمل الدولية التي تعتبر أقدم منظمة من حيث الوجود التي لا تزال تمارس نشاطها و التي تسبق حتى تاريخ تأسيس المنظمة، التي تنتمي إليها و هي منظمة الأمم المتحدة أو حتى وجود تشريعات العمل الوطنية ، حيث تتمثل أعمال المنظمة بمشاركة كل الأطراف الفاعلة في علاقات العمل ، فنجد لكل دولة عضو ممثلين من ثلاث جهات . فإلى جانب الحكومة أو السلطة التنفيذية هناك ممثلين لأرباب العمل والعمال من المنظمات النقابية .

وصدر عن منظمة العمل الدولية العديد من الاتفاقيات الدولية تكاد تتناول كل مواضيع وجوانب علاقات العمل ، و لعل الدور الفعال الذي هو نقطة اهتمام الحالية بالمنظمة مسألة العولمة لهذه العلاقات.

كما أن الاتفاقيات التي تصدرها منظمة العمل الدولية تتميز بالمرونة ، و هذا ما يترك كل دولة لها القدرة على تكييف واقعها الاقتصادي و المالي و الاجتماعي مع تلك النصوص الدولية ، بالإضافة إلى ما تقوم به المنظمة من أبحاث و دورات تكوين

لمختلف الفئات من عمال و مفتشي عمل بمؤسساتها المختلفة و أهمها معهدهما المتواجد بمدينة " توريثو " ودائما على الصعيد الدولي نجد تلك المنظمات غير الحكومية و أهمها الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي .

كذلك على صعيد العلاقات الدولية ، نجد مجموعة من الاتفاقيات الثنائية التي تربط الجزائر بدول أخرى مع دول المغرب العربي و كذا الأوروبية لا سيما فرنسا و بلجيكا .

أما بالنسبة للمصادر الداخلية فلا تزال أجهزة الدولة التشريعية الفاعل الرئيسي في تنظيم علاقات العمل تأثراً بالمدرسة الفرنسية ، إلا أنه أصبح للأطراف المعنية في علاقات العمل دوراً فاعلاً و مؤثراً في توجيه المشرع الجزائري للقواعد التشريعية التي تلائم المصلحة العامة من جهة ، و من جهة أخرى أصحاب المصلحة المباشرة من عمال و أرباب العمل .

كما أن لكل المبادئ الدستورية و ما تتضمنه من مواد قانونية التي تعتبر المصدر الأول لطرفي العمل و تنظيم العلاقات المهنية، فالحريات العامة تنادي بفصل كل ما هو مهني عن ما هو خصوصي أو شخصي أثناء العلاقة المهنية بالإضافة إلى المساواة في التوزيع (من أجر و غيرها) .(J-pélissier,A.supiot,1994).

أما المصدر الثاني و المتعلق بالتشريعات العادية أو ما يسمى بالقانون فقد خول الدستور للبرلمان الجزائري صلاحية التشريع في مجال العمل و الضمان الاجتماعي وذلك بموجب المادة 18 / 122 و طبقاً لهذا صدرت الكثير من النصوص القانونية أهمها قانون رقم 90/11 المتعلق بعلاقات العمل المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 أبريل سنة 1991 المعدل و المتمم بقانون رقم 91 / 29 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 و الذي يتضمن مجموعة من المواد القانونية التي تسيّر و تنظم كل جوانب علاقات العمل من بداية نشأة علاقة العمل بمختلف أشكاله انتقالاً إلى تحديد

واجبات و حقوق طرفي العلاقة و كذا القوانين المتعلقة بالنزاعات في العمل وبتسويتها و ممارسة حق الإضراب وحماية العمال و احترام كرامتهم ، أيضا تقديم خدمات اجتماعية و المشاركة الفاعلة داخل التنظيم وصولاً إلى إنهاء علاقة العمل و ما يترتب عليها من حقوق (نفس المرجع السابق).

5.3. السياق الديني لعلاقات العمل:

كما أن لديننا الحنيف إسهامات في موضوع العلاقات الإنسانية باعتباره ديناً شاملاً لكل نواحي الحياة و لكل الأزمنة.

فالقارئ لمعالم الإسلام في منابعها الأصلية، وسماتها البارزة يجد أن الإسلام يسعى للأخذ بيد الإنسان في هذه الحياة و يمتنع عن كل ما من شأنه إعياء الإنسان و إرهاقه .

فإذا كان العصر الذي نعيش فيه، هو عصر العلاقات الإنسانية الذي يتطلب مواظناً أصح و أصلح من الإنسان، فإن الذي لا شك فيه أن هذا العصر سوف تسعده مساهمة المسلمين الفاعلة .

دعا الإسلام الحنيف إلى المعالم الإنسانية في كثير من آيات القرآن كما دعا إلى الحوار الذي يحقق الأمن و الاطمئنان للمجتمعات الإنسانية و لا شك أن الثوابت الإسلامية في العلاقات الإنسانية كانت لها مساهمة فعالة في إعطاء المجتمعات الإنسانية ما تستحق من طمأنينة و إذا كانت هذه المجتمعات تسعى لمزيد من التواصل و التعايش و التعاون في ظل عوامل اللقاء و التقدم العلمي الهائل ، فإن الإسلام بما له من قيم و معالم يشجع كل ما من شأنه أن يؤدي إلى التقدم الثقافي و الحضاري لأن الرسالة الإسلامية مؤهلة لأن تساهم في معالم اللقاء الإنساني ، التي تبني المجتمعات و تسير بها إلى الطريق الصحيح الذي يبعدها عن الصراع و الصدام (د.احمد عبد الرحيم السايح،2002).

وبما أن الإدارة في الإسلام لها مبادئ تتسم و تتميز بها عن غيرها لأن هدفها أسمى من مجرد تحقيق هدف زيادة الإنتاج بل هدفها هو الوصول إلى أفراد و جماعات متعاونين على تحقيق مرضاة الله ، من باب كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته ، لذلك فالإدارة في الإسلام ليست مادية بحتة بل هي إدارة متوازنة. لذلك فالعلاقات الإنسانية من أوجب السلوكات التي يجب أن تسود في التنظيم و بها تتحقق الأهداف لكل من التنظيم والعاملين فيه .

ولقد كان للإسلام الفضل الأسبق في هذا المجال حيث أكد ديننا العظيم و منذ أكثر من أربعة عشر قرن (14 قرن) على أهمية العلاقات الاجتماعية و الإنسانية داخل المنظمات وخارجها، حيث أكد الإسلام في مواضع كثيرة من الكتاب و السنة على أهمية التعاون وإفشاء روح المحبة بين أفراد المجتمع الإسلامي فالآية (2) من سورة المائدة :لقوله سبحانه وتعالى " واتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ وَ تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ " , فهو أمر صريح بالتعاون على الخير . كما يشير إلى أهمية ذلك في صلاح الأفراد و صلاح المنظمات ، و يعتبر العدل قاعدة عظيمة من قواعد التشريع الإسلامي التي تنظم كافة العلاقات و المعاملات الإنسانية و النظرة إلى العدل في الإسلام لا تقف عند الحياة المادية فحسب و لكنها تشمل جميع جوانب الحياة الفكرية والروحية و الاجتماعية و غيرها ، فالحياة لا تستقيم بدون عدل لقوله تعالى : " يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط و لا يجرمنكم شنئان قوم على ألا تعدلوا هو أقرب للتقوى و اتقوا الله إن الله خبير بما تعملون " الآية (8) من سورة المائدة (نفس المرجع السابق)

فمن خلال هذه الآية يدعو الله سبحانه وتعالى أن نجعل العدل عنصرا من عناصر تكوين الأفراد حتى تكون فضيلة باعتباره سلوك سوي وتطبيق هذا في الحياة الاجتماعية

والسياسية والعملية وذلك بالتقسيم العادل بين العاملين وإعطائهم فرص متساوية للتطور والترقية والراحة والتقدير وضمان استقرارهم النفسي - اجتماعي في العمل.

6.3. النظريات النفسية التي تفسر العلاقات الإنسانية :

اعتبرت النظرية السلوكية الجانب الإنساني الأساس الذي تركز عليه ، فالفرد ودوافعه وعلاقته مع الآخرين و مجموعات العمل غير رسمية و أثرها في السلوك التنظيمي كل ذلك كان محور النظرية السلوكية .

قامت النظرية السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة باعتباره أن التنظيم ما هو إلا أنماط و اتجاهات سلوكية و اجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، و أن القيادات الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي اتجاه العلاقات الإنسانية .

وعليه تهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية و الاجتماعية و القيم و أنماط السلوك البشري الجماعي السائد داخل المنظمة و ما لها من تأثير في العلاقات الرسمية. وتفترض هذه النظرية إمكانية اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة و كذلك إمكانية اختلاف الأهداف الشخصية لأفراد القوى العاملة عن بعضها البعض و عن الأهداف العامة للمنظمة (E .Intchaymen ,2015 عن سعد بن عبد الله).

فالإدارة الحكيمة هي التي تحقق التكامل بين الأهداف الشخصية و الأهداف المسطرة التي يسعى التنظيم لتحقيقها .

واعتمدت النظرية السلوكية في التنظيم على تطبيق طرق البحث و النتائج التي يتم التواصل إليها في مجالات علم النفس و علم الاجتماع بهدف التوصل إلى الفهم الصحيح

لسلوك المنظمة . و أهم النظريات السلوكية التي اعتمدت عليها البحوث العربية والأجنبية هي نظرية العلاقات الإنسانية لـ " التون مايو" و " تجارب هوثورن ". ويعتبر التون مايو أول رواد مدرسة العلاقات الإنسانية و أول المهتمين بالعنصر البشري و العلاقات الإنسانية و تأثيرها في السلوك التنظيمي و من النتائج التي توصل إليها هي أن :

- التوافق و الانسجام الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين تعتبر كحوافز معنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية .
- إشعار العاملين بمسؤوليتهم و أهمية الدور الذي يؤديه .
- تنمية شبكة الاتصالات الرسمية و غير رسمية .
- لا يجابهون العمال الإدارة و سياستها كأفراد ، و إنما يجابهونها باعتبارهم أعضاء في جماعات .
- التركيز على العلاقات الإنسانية و دراسة مشاكل العاملين.

7.3. علاقات العمل ك تخصص و موضوع للدراسة العلمية :

بالنسبة للمؤلفين الأنجلوسكسونيين ، عندما يتحدثون عن علاقات العمل أو ما يسمونه بالعلاقات الصناعية أو المهنية فهم يستهدفون بذلك أكثر العلاقات التي تنشأ وتتأسس بين الشركاء الاجتماعيين الأساسيين مهما كان القطاع الذي ينتمون إليه. و عليه فإن صعوبة تحديد مجال موضوع علاقات العمل بالنسبة لأكبر منظري علاقات العمل أمثال دانلوب Dunlop ، و فلاندرز Flanders يرجع إلى التطور الذي شهدته علاقات العمل فهي تشكل عاملا أساسيا في تحليل العلاقات بين أصحاب العمل والمستخدمين

بغية الإلمام بفهم العلاقات الكلية في المؤسسة الصناعية من خلال فهم أطراف هذه العلاقات و أنواعها و كذا الصعوبات التي تواجهها في نشأتها و استمراريتها.

فحسب وجهة نظر السيكلوجيين و السوسيولوجيين يحتوي مجال دراسة العلاقات بين الأشخاص على عدة فروع للعلوم الاجتماعية بما في ذلك من تخصصات كعلم الاجتماع و علم النفس و الأنثروبولوجيا و الفلسفة و التاريخ و غيرها ، و تطورات الدراسة العلمية لموضوع العلاقات أثناء التسعينات (القرن الماضي) حتى أصبح يشار إليها باسم " علم العلاقات " . و تعد الروابط بين الأشخاص أنظمة حيوية تتعثر باستمرار أثناء وجودها، تشبه علاقات الكائنات الحية إذ أن لها بداية و عمرا زمنيا و أيضا نهاية.

تنمو هذه العلاقة و تتحسن تدريجيا ، حيث طرح العالم النفساني (George Levinger) أحد النماذج الأكثر تأثيرا لنمو العلاقات ، و تم تطبيق هذا النموذج على أنواع مختلفة من العلاقات بين الأشخاص ووفقا لهذا النموذج فإن التطور الطبيعي للعلاقة يحدث في خمس (5) مراحل . التعارف ثم البناء و الذي يتضمن عنصر الثقة بين الأشخاص و التأثير و التأثير بعدها الاستمرارية بعدما تطول الفترة تحكمها التزامات متبادلة و النمو المستمر للعلاقة ، و خلال هذا الاستمرار للعلاقة قد تواجهها صعوبات ومشاكل تؤدي إلى تدهورها و يطغى عليها الملل و الاستياء و عدم الرضا فيضعف التواصل و يفقد الثقة ، و إذا استمر الوضع على هذا الحال ستنتهي هذه العلاقة التي تعتبر المرحلة الخامسة و التي تعني الانفصال .

في حين ركز علماء النفس التقليديين المتخصصين في العلاقات الوثيقة على الخلل في العلاقة ، حيث يشير علم النفس الإيجابي إلى أن صحة العلاقة ليس معناها مجرد غياب الخلل في العلاقة ، بل تبني العلاقات السليمة على أساس من الارتباط الآمن ويتم الحفاظ عليها بالحب وسلوكيات العلاقة الإيجابية الهادفة ، كما يبحث علماء النفس

الإيجابي عن المهارات التي يمكن أن يكتسبها أطراف العلاقة لتعزيز العلاقات الحالية والمستقبلية ، و يفترض نهج المهارات الاجتماعية أن الأفراد يختلفون في مستوى مهارات الاتصال الشخصي التي تؤثر على علاقاتهم ، و تضمن استقرارها و يمكن استخدام نظرية الارتباط كوسيلة لتفسير العلاقات بين الأشخاص باعتبارها تركز على العناصر التي تساهم في إنشاء العلاقة و الارتباط بين المثيرات التي تكونها السلوكيات و التي تحددها من جهة (G. Levinger ,1983 p315).

كما توضح نظرية إدراك العلاقات كيفية تعزيز و توطيد العلاقات فالإدراك هو عملية المعرفة المتبادلة التي تتضمن الأفكار و المشاعر و السلوكيات المستمرة والتفاعلية في علاقة الشخص بغيره ،و يشمل الإدراك خمسة مكونات أولها المعرفة والتعرف لفهم الآخرين ثم بناء ما يسمى بعلاقة تعزيز السمات السلوكية ، أما المكون الثالث فيتمثل في القبول و الاحترام الذي يتضمن التعاطف و المهارات الاجتماعية أما رابعا فهو الحفاظ على مبدأ المعاملة بالمثل و ذلك من أجل المشاركة الفعالة في تعزيز العلاقة و أخيرا الاستمرارية في الإدراك من خلال الإصرار على الاهتمام من الطرفين .

كما أن للبيولوجيا العصبية مساهمة في العلاقات بين الأفراد حيث توجد هيئة منبثقة لإجراء البحوث في مختلف التخصصات لفحص الأساس البيولوجي العصبي للارتباط والعواطف والسلوكيات الاجتماعية التي تعد من الشروط الأساسية للعلاقات السليمة حيث تؤثر البيئة الاجتماعية من خلال الارتباط على نضج مخ الإنسان ، و قد يوضح هذا كيفية تأثير ارتباط الفرد بالصحة العاطفية و الانفعالية للآخرين و يتحقق الباحثون في الوقت الحالي حول الصلة بين علاقة الاهتمام بالفرد و تطور نظم الهرمونات أي علاقة الحالة النفسية و العاطفية و الانفعالية للفرد بالتغيرات البيولوجية والمتمثلة في الهرمونات الخاصة بكل تغير في الحالة النفسية فمثلا الأدرينالين المسؤولة عن الانفعالات لدى الأشخاص .(نفس المرجع السابق، ص 359).

4. أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل:

❖ الانفتاح الاجتماعي

❖ الراحة المعنوية و المادية

❖ مرونة الإشراف

❖ روح الجماعة

❖ نوعية العلاقات

و عليه سوف يتم التطرق إلى هاته الأبعاد بالتفصيل كل على حدى :

1.4. الانفتاح الاجتماعي للتنظيم:

يبرز في إشكالية الانفتاح والانغلاق رأيان أساسيان يسييران في اتجاهين متعاكسين رأي يؤكد على أولوية وضرورة الانخراط في المسيرة العالمية والتطبع بمفاهيمها الثقافية الحديثة من اجل البقاء في الركب العالمي وتحديث الماكنة الاجتماعية لإيجاد ديناميكية متفاعلة مع عالم ينشد التقدم باستمرار في مجال العمل والمنافسة والتفوق والنجاح. وفي الاتجاه الآخر فان الرأي المقابل يواجه إشكالية أكثر تعقيدا وتناقضا، عندما يرتد بشكل عنيف اتجاه نفسه ومجتمعه ويغلق أبواب تنظيمه على ثقافته، ويرفض تحقيق الانفتاح والتحديث والاطلاع على كل ما هو جديد من حوله بشكل مطلق، باعتبار أن الانفتاح ما هو إلا أسلوبا جديدا تستخدمه المنظمات الكبرى لفرض سيطرتها الاستعمارية وتكريس مبادئ الاستغلال و التبعية في عالم الشغل، ورغم ذلك، إلا أن هذا الاتجاه المتبنى من طرف البعض من التنظيمات قد يقع في مأزق خطير وهو عدم قدرته على استبعاد الحداثة من حياته وعن تنظيمه، فهي تحاصره من جميع الاتجاهات وأصبحت حتمية وضرورة للبقاء لذلك تفرض نفسها عليه في مختلف جوانب نشاطاته فيضطر إلى استخدام الأدوات الحديثة، لذلك يقود هذا التناقض إلى وجود ثغرات كبيرة في الإدراك والوعي والقدرة على استيعاب الانعكاسات الناتجة عن ذلك. وبالتالي يؤدي إلى حدوث صدمات

نفسية وفكرية تعجل بحصول ردود فعل عنيفة تظهر على شكل مظاهر سلبية على التنظيم وأفرادها على حد سواء من عنف وتعصب و مواقف سلوكية غير صائبة (مرتضى معاش، 2001).

1.1.4 الانفتاح ضرورة حتمية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

لا يمكن تصور أن يعيش الفرد في معزل عن العالم، ولا يمكن تحقيق وجود إنساني سليم دون أن يدرك الوجود الاجتماعي بكل صوره، فالإنسان خلق ليعكس صورة الآخرين في أفكاره وسلوكياته و تنشئته، وكذلك وجد لكي يؤثر في الآخرين من خلال تجسد نفسه وروحه مع الآخر فكرا وأخلاقا.(مرجع سابق).

حيث تشير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات إلى فكرة أن هذه الأخيرة تعتمد إلى إتباع سياسات من خلال السياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تسعى من خلاله إلى التطور والتقدم بهدف إدماج اعتبارات أكثر أخلاقية واجتماعية و بيئية في عملية صنع القرار لصالح جميع أفراد التنظيم وبالتالي، فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مفهوم رائد يهدف إلى التوفيق بين الأهداف الاقتصادية والاعتبارات الاجتماعية والأخلاقية ، كما لها خصوصية التشكيك في التفاعلات بين الشركة وبيئتها الاجتماعية والأخلاقية.

لقد نشأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في الولايات المتحدة في سياق محدد قبل أن يكون الانتشار التدريجي في بقية العالم على شكل أرضية للخلافات الشرسة المتعلقة بدور الشركة في المجتمع، وكذا دور القانون في تعزيز انتهاكات ممارسته والإشراف والمعاقبة عليها. وعليه يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة على أنها: "سعي المؤسسات والشركات في مختلف القطاعات للموازنة بين أنشطة المؤسسة الربحية التي تعود على أفرادها بالنفع، ويشمل تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تطوير مختلف البرامج والمشاريع والمشاركة فيها، وتعزيز قيمة العمل الإنساني لدى موظفيها وتعزيز المنظومة الأخلاقية للعمل وتفعيلها والحرص على تطبيقها وتعميم القيم الخاصة بالحفاظ على البيئة وحماية موارد المؤسسة، حيث تتدرج المسؤولية الاجتماعية ضمن رسالة المؤسسة ورؤيتها، كما باتت المسؤولية الاجتماعية في العديد من قطاعات الأعمال جزءاً رئيسياً في هيكل المؤسسة وامتداداً طبيعياً لنشاطها لها إطار قانوني ومنظم (موقع عام الخير 2017).

2.1.4. ديناميكية المؤسسة :

تعتبر الديناميكية الاجتماعية للمؤسسة ميزة طبيعية تعبر عن حركية المنظمات في نموها و تطورها وتعكس إلى حد ما سيرورة التغير الاجتماعي الذي يعتبر حتمية تمر بها المجتمعات في انتقالها من حالة إلى حالة أخرى، بغرض التكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمنظمة في إطار البعد الاجتماعي بكل أبعاده ومحاورة من خلال الهيكل المرن والمجدد للمؤسسة الذي يسمح لها بمواكبة التغيرات التكنولوجية وتغيرات الأسواق وتجنب الجمود والانغلاق.(الكسندر سكرلز "Alexander Skerls" 2010).

ويمكن للمنظمة أن تعبر عن القيم من خلال القرارات والإجراءات والممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية عن طريق تطبيق المساواة بين العمال وتعزيز التنوع، وتنفيذ وسائل الحفاظ على الموارد البشرية للسيطرة على المخاطر الكامنة في مجالات نشاطهم.

وبذلك يتوقع الموظفون أن تشارك المنظمات بنشاط في الحياة الاجتماعية للأقاليم التي أنشئت فيها، ويمكنهم أن يجدوا قيمة مضافة حقيقية في تنفيذ إجراءات محلية لمكافحة أوجه عدم المساواة أو الاستبعاد والتدريب أو تكافؤ الفرص والإدماج

الاجتماعي، وهي كلها مواضيع يمكنهم أن تلعب دورا نشطا في تحقيق فعالية الانفتاح الاجتماعي للمنظمة.

أصبحت اليوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ترتبط بنموها الاقتصادي والمالي وذلك من خلال قدرتها على توضيح اتساق نهجها في إدماج الأداء الاجتماعي للموظفين. (André Benayoun, 2016) .

3.1.4. العمل كعامل للإدماج الاجتماعي في المنظمة :

بمعنى دور العمل في الإدماج الاجتماعي للفرد ضمن المنظمة التي ينتمي إليها حيث يصبح اندماجه أقوى لأنه ينسج روابط كثيرة من مختلف الفئات العمالية (المشرفين والزملاء) و يعتبر العمل نشاطا مركزيا يمثل الناقل الأساسي للتلاحم والتكامل الاجتماعي من جهة ووسيلة للتطور الذاتي والتقدم في إطار قيم تنظيمية معينة.

فنظام الحماية الاجتماعية هو مظهر ملموس لمفهوم التضامن في المؤسسات الحديثة من خلال تحديد مجموعة من الحقوق الاجتماعية التي تكفلها كل مؤسسة، بحيث يشكل ذلك عاملا متكاملا يساعد على تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة، وكذا تتبع الحماية الاجتماعية إلى تطوير منظمة الرفاهية في العمل، الأمر الذي أدى إلى التقدم الاجتماعي والديناميكية الاجتماعية-الاقتصادية، فالمعادلة الاجتماعية-الاقتصادية اليوم مهددة بعدم التوازن والهشاشة في البناء المتكامل والتطور الطردي بين المجالين والذي يجعل من المناخ الاجتماعي للعمل في تراجع و انهيار والذي بدوره يعود بالسلب على الحالة النفسية للموظفين وانتشار السلوكات غير المنتجة كرد فعل لرفض هذا المناخ الاجتماعي غير المحفز والمحبط للمعنويات (Le monde, 2013) .

4.1.4. تأثير الانفتاح الخارجي على السلوك التنظيمي:

تتطور المنظمات في بيئة تتسم بقدر متزايد من المنافسة التي تعتبر جزء من ظاهرة العولمة العالمية و التي تزيد من ترابطها فيما بينها من خلال دعم العلاقات على أساس التعاون والتعامل مع القيود المفروضة على البيئة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. فالمنظمات الخارجية هي انعكاس لظاهرة العولمة والانفتاح التي أدت إلى عمليات نشاط تتجاوز الحدود الوطنية والتي تبحث عن ضمان إيجاد القيمة، فلا تتطلب هذه المنظمات إلغاء الحدود القانونية أو السياسية أو المالية التقليدية فحسب، بل أيضا للحدود والعقبات الملازمة للخصائص الاجتماعية والثقافية لكل منظمة، بحيث تلعب الأسس الاجتماعية والثقافية في إدارة المنظمات . و الثقافة هو مفهوم له أصوله في العلوم الاجتماعية واستخدامه في الإدارة يهدف إلى فهم الخبرة الاجتماعية في المنظمة.

وباعتبار هذه الأخيرة مجتمع مصغر حسب (Silverman, 1970)، فإن له خصائص تتعلق بتاريخه وبتجربة الفاعلين فيه، مما يفترض مسبقا التأثير على الممارسات التنظيمية وإدارة المنظمة من أجل إرساء الثقافة في بيئتها الاجتماعية، وعليه يقصد بالمصطلح "الاجتماعي الثقافي" تفسير الظواهر الاجتماعية بالرجوع إلى الثقافة السائدة في المنظمة (Mounim, BELALIA, , 2004) .

اختلفت المنظمات في سلوك موظفيها انطلاقا من المناخ الاجتماعي السائد فيها ومدى انفتاحها على العالم الخارجي، وعليه قام كل من (Hofsted, Neujen , Ohavy et Sander, 1990) بتحليل السلوك اليومي للموظفين من خلال دراسة شملت عشر (10) منظمات مختلفة بما في ذلك، خمسة (5) في الدانمارك و خمسة (5) في هولندا وتكشف نتائج الإحصائيات التي جمعها المؤلفون ستة (6) أبعاد للتفاوت بين المنظمات وهي كالتالي:

- 1-التوجيه كعملية تدور حول الإجراءات والطرق فيما يخص المنظمات البيروقراطية وبمقابل هذه النظرة، نجد التوجيه نحو النتائج يدور حول الأهداف التنظيمية والإستراتيجية كنموذج المنظمة المتجددة.
- 2-التوجيه الذي يخص العمل و الذي يأخذ بعين الاعتبار راحة العامل، و يهتم بفعالية العمل بالاعتماد على الكفاءات الفردية.
- 3-انفتاح النظام الذي يعود أو يرجع لسهولة المعلومات وإلى سهولة الاتصال بين موظفي السلم الهرمي للمنظمة.
- 4-درجة المراقبة داخل المنظمة والذي يمثل درجة التسامح عن الخطأ لهذه الاخيرة مقارنة بالتفضيلات الفردية (Cabrera et All, 2001).
- 5-يتمثل البعد المهني أو الوظيفي في تعرف الموظفين على مهنتهم وأعمالهم وليس على المنظمة.
- 6-المماثلة للمتطلبات التي تشير إلى ميل المنظمة للالتزام بالصحة السياسية والذي هو نقيض البراغماتية والتي تهدف إلى الاستجابة أولا لقيود السوق وإلى احتياجات العمال (Mounim BELALIA, 2004).

2.4 مرونة الإشراف:

1.2.4 محددات السلوك الإشرافي في العمل:

يعتبر المشرف شخصا متعدد الوظائف والمهام في التنظيم بدليل انه يقوم بأعمال إدارية وتنشيطية أخرى زيادة على تنفيذه لمهامه المنصوص عليها في القوانين والأنظمة (Mendez 2001, Pillai 1999). حيث يلعب المشرف دورا مهما في تطوير الأداء ورفع الإنتاجية ورفع الروح المعنوية لدى العمال، كما لديه مهمة بناء فريق العمل والاهتمام بالمرؤوسين، وبناء علاقات ايجابية و الموازنة بين احتياجات العمل والعاملين.

❖ تحديد دور المشرف:

من السهل أن يكون الشخص مشرفاً، ولكن ليس من السهل أن يكون مشرفاً ناجحاً وفعالاً لذلك من المهم جداً أن تتوفر لديه مجموعة من العوامل حتى يكون كذلك و هي:

- اتخاذ قرارات جيدة ومناسبة وفي الوقت المناسب.
- الموازنة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا يعني انه على المشرف أن يعمل كوسيط بينهما، وأن يرضي إدارته العليا من جهة وفي نفس الوقت يحافظ على الروح المعنوية لمرؤوسيه.
- العمل على إيجاد عمل ملائم لتحقيق أهداف التنظيم وكذا نقل هذه الأهداف إلى المرؤوسين.

❖ مواقف المشرف الفعالة والناجحة:

- استخدام المدخل الايجابي:

إذا كان موقف المشرف ايجابيا وحماسيا، فسينتقل هذا الإحساس لمن هم حوله كما يستمتع الجميع بالعمل معه، والعكس عندما يكون المشرف مترددا وغير واثق فان ذلك ينتقل إلى من حوله ويصبح موقفه سلبي، فمن المهم أن يتذكر المشرف انه مراقب ممن حوله (د. سعد بن عبد الله العباد، عن (توني موجليا، 2005).

- الموقف الايجابي يضاعف الإنتاجية:

هناك علاقة طردية بين الموقف الإيجابي و مضاعفة الإنتاجية الذي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى المشرف ولمن حوله.

فالحفاظ على الايجابية يتطلب مجهوداً، باعتبار أن مهمة الإشراف من المهمات الثقيلة التي ربما تغير موقف المشرف إلى الناحية السلبية. فالتحدي الذي يواجهه انه يبقى

ايجابيا مهما تغيرت الظروف والأحوال، حتى لو كان الذين حولهم سلبيين ومن الوسائل التي تساعد المشرف على المحافظة على ايجابيته ما يلي:

- مشاركته للموقف الايجابي مع الآخرين.
- تحديد أهداف سهلة التحقيق.
- بذل المزيد من المجهودات لمساعدة الآخرين.
- الاهتمام بتنمية المهارات الشخصية لديه من قدرات .
- **تكوين فريق العمل المثالي:** إن مهمة الإشراف هي مهمة قيادية، وبالتالي فالمشرف قائد يستشرف صناعة المستقبل لامتلاكه رصيذا مليئا بالأفكار الجديدة ولا ينصب اهتمام المشرف القائد على المنتجات بل أيضا على الأشخاص.
- **وسائل التطوير الذاتي:** يجب أن يحرص المشرف على جعل العمل اليومي بمثابة فصل دراسي مستمر وعليه:

- حضور الدورات التدريبية وورش العمل والندوات.
 - ابتكار المشروعات الجماعية للتدريب المتبادل.
 - زيارة مواقع العملاء.
 - قراءة الكتب والمجلات والتقارير العملية.
- إضافة إلى تبادل الأفكار والمعلومات ، فمن الضروري أن يفرض المشرف سلطته من أجل اكتساب احترام الآخرين وذلك من خلال:

- الخبرة في العمل
 - اتخاذ الإجراءات اللازمة بحنكة و صرامة
 - التعامل بعدالة مع أفراد الفريق
- حيث هناك صفات تساعد على بناء موقف المشرف وهي كالتالي:

1-التعارف المتبادل: التعارف المتبادل بين المشرف ومرؤوسيه يزيد من التعاون بينهم.

2-مقابلة أفراد الفريق: مقابلة المشرف لكل فرد من أفراد الفريق منفردا يعزز الاتصال الايجابي بينهم.

3-التعرف على القادة غير رسميين: من المهم جدا أن يكون المشرف ذكي وفطن في اكتشاف المرؤوسين الذين يملكون قوة التأثير على الآخرين وعليه الاستفادة القصوى منهم.

4-المراقبة أثناء العمل: مراقبة أفراد الفريق وهم يعملون يزيد من معرفة المشرف لمجريات الأمور.

5-خفض الفروق بين المشرف وأفراد الفريق: وذلك من خلال كسر الحواجز بين المشرف ومرؤوسيه وبعث الشعور فيهم انه ليس مختلف عنهم أو أفضل منهم.

6-استخدام المدخل الايجابي: من خلال تعبير المشرف عن نيته واعتقاده بان النجاح هو حصيلة التعاون والعمل كفريق من أجل تعزيز روح الجماعة وتحسين نوعية العلاقات بينه وبين أفراد الفريق.

7-فرض السلطة بالتدرج: على المشرف أن يبدأ بالأمور الصغيرة وفرض السلطة على الأمور البسيطة و السهلة ثم الصعبة تدريجيا حتى يحصل على القبول من طرف الجماعة. (د. سعد بن عبد الله العباد، ص196)

2.2.4. مصادر القوة التي يمارسها المشرف :

- 1- قوة الشخصية وهي تتمثل في الصفات والقدرات والمهارات.
- 2- قوة السلطة وهي القوة التي تنبعث من المنصب ومرتبطة به.
- 3- قوة الخبرة وهي معرفة الأساليب والطرق لتنفيذ الأعمال إضافة إلى المعلومات .

على المشرف أن يظهر أمام مرؤوسيه بصورة الواثق المتمسك بزمam الأمور وأن العمل يسير قدما وأن القرارات تتخذ بشكل ملائم لذلك عليه أن :

- يتحرك بنشاط و حيوية .
- يشاركه الأحاديث مع الآخرين.
- يتخذ القرارات بثقة.
- يعالج المشاكل بهدوء و رزانة .
- القدرة على الاتصال بالإدارة لزيادة أمنهم.
- اتخاذ مواقف ايجابية أكثر من السلبية.
- إلى جانب التقليل من استخدام قوة المنصب لكسب المرونة اللازمة للإشراف والقيادة، حيث تعد قوة المنصب امتيازاً مؤقتاً يزول بزوال المنصب لذا يجب استخدامها بحكمة.

فبدلاً من استخدام قوة المنصب بالنسبة للمشرف، عليه استخدام قوة الخبرة أحسن، كما أن الأفعال تكون ابلغ من الأقوال لذلك على المشرف أن يتقن الاتصالات غير اللفظية و منها:

- المصافحة المستمرة والثابتة تدل على الثقة بالنفس والرغبة في الاتصال.
- الابتسامة في وجه العاملين بشكل عام جيدة في مجال العمل.
- تعبيرات الوجه كحركات العينين واستخدامها بالشكل الذي يجعل المشرف مقبولا للآخرين حيث يعبر عن اتصال بصري.
- الوضعية الهادئة والمسترخية للمشرف تدل على الخبرة والاستعداد لمواجهة الصعوبات.

ولتحديد أفضل وأكفا مشرف يجب النظر إلى أهمية المهارات الإنسانية التي يتمتع بها باعتباره في تواصل مستمر ودائم مع الآخرين من أجل تنفيذ العمل، لأنه يديرهم ويقودهم لغرض أداء المهام، فهو يقوم بوظيفة تأثيرية وذهنية. (نفس المرجع السابق، ص196).

3.2.4 الكفاءة القيادية و الإشرافية:

لكي يكون الفرد قائدا، يجب أن تتوفر فيه الكفاءات التي تجعله يختلف عن غيره من الأفراد في التنظيم، وقد عمدت الدراسات والأبحاث في هذا المجال على انتقاء الخصائص والكفاءات أو السمات التي يتميز بها القائد، ويقصد بالسمة أو الصفة هي "خاصية بدنية أو نفسية التي يرجع لها الفضل في نجاح قائد ما، والتي بإمكاننا حصرها وقياسها عن طريق الملاحظة والتحليل الموضوعي للبيانات".

وبعد الانتقادات التي وجهت لمقاربة الكفاءات أو السمات التي كانت قائمة وفقا لمبادئ نظرية "الرجل العظيم" التي حاولت اكتشاف الفرق بين القائد والعامل البسيط العادي من خلال الخصائص البدنية والمهارات الفكرية والمعرفية وكذا الخصائص الشخصية. لكنها شهدت اضمحلالا قبل الخمسينيات وعادت ابتداء من سنة 1930 مع دراسة كل من (Lord, Devader et Alliger, 1986) و (Ferris et Al... 1999) وقد اكتشفت هاتين الدراستين أن السمات الشخصية مرتبطة ارتباطا جوهريا بإدراك الأفراد للقيادة.

وبناء على هذا قام (Lord et Al , 1991) باقتراح ستة (6) سمات للفرقة بين القائد وغير القائد، وهي على التوالي :

(النظرة، الرغبة في القيادة، الثقة بالنفس، المهارة المعرفية، النزاهة والصدق، معرفة الأعمال) وقد اكتشف (North house , 1997) مذكور في (Bnennen et al, 2003) من ناحية أخرى، خمس (5) عوامل مرتبطة بالقيادة وهي: (الذكاء، الثقة الذاتية، العزم أو الرغبة في تنفيذ الأعمال، النزاهة، الطابع الاجتماعي).

ويعتقد " ستودجيل" أن الخصائص الشخصية المرتبطة بالقائد الكفاء تختلف باختلاف مقتضيات وضعية العمل (Cross et Parker, 2003) كما انه توصل إلى خمس (5) معايير لنجاح القائد :

- 1-الرغبة في تحمل المسؤوليات و تحقيق مشاريعه في أجالها.
- 2-الصرامة والحدة في متابعة الأهداف.
- 3-المخاطرة في تحليل و حل المشاكل والقدرة على مواجهتها.
- 4- روح المبادرة في العلاقات الاجتماعية .
- 5-الإحساس بالمساهمة الشخصية والثقة القوية بالنفس.

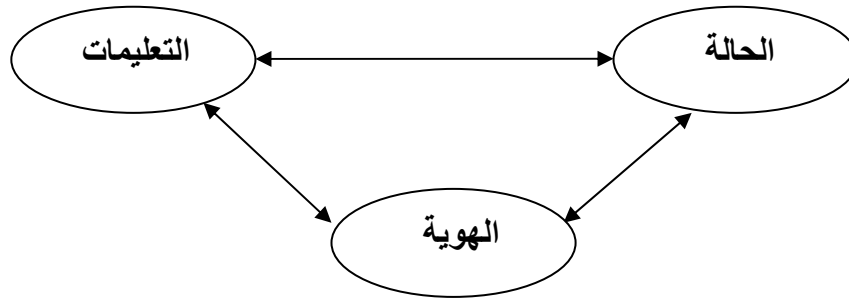
4.2.4. المسؤولية و سلوك المشرف في العمل:

إن الالتزام في معظم الأحيان لا يعتبر دائما محددًا لنجاح الفرد في أداء مهامه وتحقيقه للأهداف المرجوة، بل يتعدى الأمر ذلك لمطالبة المشرف بتحمل مسؤوليته على أحسن وجه، ذلك أن سلوكه في العمل يعبر عن مدى التزامه المتناقص أحيانا بدليل أن بعض الأشياء التي تكون غير مقبولة في البداية، تصبح بمرور الوقت مقبولة لدى المشرف الأمر الذي يستدعي في كل مرة تعديل السلوك وفقا لأهداف وقيم التنظيم، وعليه فالمسؤولية تعتبر رابط نفسي بين الفرد ومجموعة من تعليمات السلوك من جهة والوضعية

التي تنفذ فيها هذه التعليمات من جهة أخرى، وبناءا على هذا قام الباحث (Schlenker, 1997) بإعداد نموذج المسؤولية الشخصية مذكور من طرف (Herrbach, 2000)، ويضم هذا النموذج تحديد مسؤولية الفرد الذي يخضع للتقييم من أجل الحكم على سلوكه الإشرافي وما يميزه من مرونة وتشدد وانسياب، حيث يربط هذا النموذج بطريقة ديناميكية بين ثلاثة (3) عناصر:

- الحالة التي يتم فيها تقييم السلوك (كافة الأفعال ونتائجها).
- تعليمات السلوك (المعايير، الإجراءات و القواعد والوسائل).
- هوية الفرد (وضعية الفرد بالنسبة للتعليمات وكذا الحالة).

شكل رقم: (01) النموذج الثلاثي للمسؤولية



المصدر: (Herrbach, 2000).

وعليه يفترض (Schlenker, 1997) أن تقييم مسؤولية المشرف يرتبط بقوة الروابط بين العناصر الثلاثة للنموذج و هي كالتالي.

- الرابط بين "التعليمات" و "الحالة": ويعكس مدى تطبيق مجموعة من التعليمات على حالة معينة أو وضعية عمل معينة، ويكون الرابط قويا إذا كانت القواعد محددة مسبقا، واضحة وجيدة، ويكون ضعيفا إذا كانت هذه القواعد غامضة، نزاعية.

- **الرابط بين "التعليمات" و "الهوية":** ويعكس مدى تطبيق مجموعة من القواعد على الفرد وفقا لخصائصه وقناعاته ودوره، ويكون قويا إذا تحكم الفرد في محتوى العمل وشكل هذا الأخير اهتماما له.
- **الرابط بين "الهوية" و "الحالة":** ويعكس مدى امتلاك المشرف للقدرة على التأثير أو التحكم في الحالة، ويكون هذا الرابط قويا إذا امتلك الكفاءة والحرية للعمل جيدا ويكون ضعيفا إذا كانت الحالة غير متأكد منها أو متأثرة بقوى خارجية غير المتحكم فيها. غير أن المسؤولية هي سلاح ذو حدين، تعتبر من جهة وسيلة تحفيز الفرد في اتجاه معين وذلك بزيادة درجة عزمه على أدائه لدوره، ومن جهة أخرى بإمكان المشرف التأثير سلبا على صورة وسمعة الفرد داخل التنظيم في حالة عدم تحقيق الأداء المتوقع منه، وبالتالي قد تصبح مصدر تهديد مرتبط بأي فشل قد يحدث في الأداء، الأمر الذي يزيد من مستوى ضغوط العمل والإحساس بالتوتر والإحباط ويخفض من درجة الالتزام في العمل.

من خلال الشكل التالي الذي وضع من طرف "توني موجليا" عن الدكتور سعد بن عبد الله العباد (2005) الذي يوضح مهارات انجاز العمل بالنسبة للمشرف وأهم مستويات صنع القرار.

الجدول رقم (01): مستويات صنع القرار ل "توني موجليا"

المشرف	المستوى	أفراد الفريق
يحدد العملية ومعايير الوصول إلى الإقرار ويساند القرار.	التفويض 5	يتقبلون مسؤولية صنع القرار
ويشارك في عملية الاتفاق الجماعي ويقر بها.	الحوار 4	يعملون على تحقيق الهدف حتى يشعرون بالرضا ويساندون القرار

يستمع ويناقش معلومات المشاركين ليتخذ القرار	الحوار 3	مشاركة فعالة والتصويت على الآراء ومساندة القرار
يستمع إلى المعلومات ليتخذ قرارا واضحا	المعلومات 2	التصويت على الآراء في وقته
يعطي أمرا مباشرا	التوجيه 1	يستمعون باهتمام

فتفويض جزء من عملية صنع القرار إلى المستويات الإدارية الأدنى وإعطائهم الثقة الكافية في قدراتهم أو مدح قراراتهم الجيدة، ومشاركتهم في العمل، يمنح روح المسؤولية ويعزز الثقة في النفس لديهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات مع المشرف وكذا الزملاء مما يلطف من المناخ الاجتماعي للعمل ويحد من السلوكات اللااجتماعية داخل التنظيم، من خلال التأثير الإيجابي من طرف المشرف في مرؤوسيه (مرجع سابق، ص199).

5.2.4. تأثير دور المشرف في العمل:

يرى العديد من الباحثين (Yukl et al, 2001) أن من أهم محددات الفعالية الإشرافية هو النجاح بالتأثير في المرؤوسين، ويعرف التأثير الاجتماعي في التنظيم على أنه: " العملية التي يغير من خلالها الأفراد مواقفهم وسلوكاتهم وذلك للتجاوب مع مناخات اجتماعية مهيكلية "، حيث يرى (العيسوي، 1999) أن السلطة لا يمكن أن تمارس لوحدها و ليس بإمكانها تفسير الفعالية الإشرافية لقائد أو مدير ما في التأثير على الأفراد وتحفيز التزامهم بالمهام الموكلة لهم.

وعليه فإن استخدام سلوكات أو تكتيكات التأثير هو من بين وسائل ممارسة السلطة وحث الأفراد.

وما يميز دراسة التأثير هو اعداد الباحثين لتصنيفات أو نمطيات لعدد من سلوكيات التأثير، والتي سميت بـ "تكتيكات التأثير" وهو المصطلح المتداول حاليا في أدبيات السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك اتجهت هذه الدراسة لمعرفة ظروف انتشار سلوكيات التأثير و كذا مستويات فعاليتها وأثرها على بعض المخرجات كالمقاومة والولاء (Herbach et al , 2006)، وقد ظهر التصنيف الأول ابتداء من أوائل السبعينات على يد Kipnis وزملائه، وظهر التصنيف الثاني لتكتيكات التأثير انطلاقا من سنة 1990 بفضل مجهودات "Yukl" وزملائه، بعد تعديل التصنيف الأول، وقد شكل بذلك التصنيف الثاني قاعدة أساسية لتفسير كيفية استخدام تكتيكات التأثير في ميدان العمل.

1- تصنيف Kipnis: وقد طور هذا التصنيف بناءا على وصف المشرفين للحوادث التي حاولوا من خلالها تغيير سلوكيات الأفراد التابعين وكذا استخراج العوامل الأساسية التي تعكس الأبعاد العامة لتكتيكات التأثير المستخدمة من طرف المشرفين في إطار مهني، وقد تم الوصول إلى سبعة عوامل أو أبعاد هي على الترتيب:

- 1 - الإقناع: وتعني استخدام الوقائع والبيانات لتنمية حجج منطقية .
- 2- الصداقة: ويعني استخدام إدارة الأحاسيس وكذا خلق قيمة مضاعفة في سلوك الآخر.

- 3- التحالف: ويقصد به تعبئة باقي الأفراد في التنظيم.
- 4- المساومة: ويعني استخدام التفاوض عن طريق تبادل المصالح والمزايا.
- 5- الصرامة: ويقصد بها استعمال مقاربة مباشرة وقوية للأشياء.
- 6- السلطة العليا : ويقصد بها المحافظة على مستويات عليا في معالجة الطلبات الآتية من القاعدة.

- 7-العقاب : ويهدف إلى إثابة معاقبة سلوك معين بطريقة مطابقة لما هو منصوص عليه في التنظيم.

وانطلاقاً من هذه النتائج، تمكن "Kipni" (1986) من تطوير مقياس سمي بـ "Stratégies Organisationale Influence" أي "إستراتيجية التأثير التنظيمي" وذلك لقياس استخدام الأبعاد السبعة المذكورة أعلاه .

زيادة على ذلك، يفترض (Kipnis et al,1986) أن مختلف العوامل التنظيمية والشخصية والموقفية تتفاعل فيما بينها لتحديد نمط التأثير المتبنى من قبل المشرف، كما توصل إلى نتيجة مفادها أن اختيار إستراتيجية تأثير معينة من قبل المشرف تحددها ثلاثة عناصر هي: السلطة النسبية للمشرف، أهدافه من وراء البحث عن استخدام التأثير وأخيراً توقعاته لرغبة الفرد المتأثر به، بهدف الوصول إلى ما يسمى بالمرونة.

في حين كان الاعتقاد السائد في الماضي متمثلاً في استخدام المشرف لإستراتيجية الضغط على المرؤوسين ويستمر في ذلك حتى وأنه يملك مجموعة خيارات تأثيرية عديدة (Pavy,2004).

2- تصنيف Yukl: بالاعتماد على التصنيف السابق توصل "Yukl" وآخرون إلى إضافة أبعاد أو تكتيكات جديدة تعكس سلوكات وأهداف أخرى عن طريق منهجيات أخرى (تقرير الزملاء، تقرير الإلتباع، تحليل الحالة الحرجة) وقد تم التوصل إلى تسعة (9) تكتيكات تأثير وهي على التوالي:

- **الضغط:** ويقصد به استخدام كافة الوسائل كالطلبات والتهديدات للحصول على ما هو مطلوب من الفرد.
- **التبادل:** ويعني عرض الأشياء خدمات أو وعود من قبل طرف على الآخر على أن تقدم مزايا معينة فيما بعد أو ينفذ الوعد لاحقاً.

- **التحالف:** الحالة التي يحتاج فيها المشرف إلى خدمات طرف ثالث لإقناع الطرف الثاني بأداء خدمة معينة، أو استخدام دعم الآخرين كحجة لإرضاء الطرف المقصود.
- **التملق:** ويقصد به استعمال التملق والتمجيد و سلوك المعاملة الجيدة بهدف الحصول على شيء معين أو خدمة معينة من الشخص المقصود.
- **الإقناع العقلاني:** ويقتضي استخدام الحجج العقلانية (الرشيدة) والوقائع بهدف التأثير على اعتقاد الشخص المقصود بحجة طلب ما وتحقيق الهدف المنشود من العلاقة.
- **الاستئناف الايجابي:** ويضم كافة الشكاوي والطلبات التي يصدرها المشرف والتي يهدف من خلالها مساءلة قيم ومعتقدات وطموحات وزيادة الثقة الذاتية للمرؤوس.
- **الاستشارة:** ويقصد بها استمالة المرؤوسين للمشاركة في تخطيط إستراتيجية ما أو نشاط معين أو إحداث تغيير محدد يقتضي تدخل هذا الأخير ومساندته.
- **إضفاء المشروعية:** ويعني قبول الأفعال والقرارات ودعم الاعتقاد بأنها مطابقة للأهداف التنظيمية والقواعد الإجرائية والتقاليد المهنية.
- **الاستئناف الشخصي:** ويقصد به مناشدة أحاسيس الصداقة والولاء لدى الفرد المرؤوس من أجل أداء خدمة معينة أو الحصول على شيء معين.

ويذكر "Yuki" انه بإمكان المشرف استعمال عدة تكتيكات في آن واحد، وقد تبين فيما بعد أن بعض التكتيكات كانت أكثر فعالية من أخرى، و يقصد بالفعالية درجة عالية من الالتزام، الاحترام ومستوى منخفض من مقاومة المرؤوسين، بالإضافة إلى ذلك توصل إلى أن مجموعة التكتيكات وصفت "بالمرونة" كالاستشارة، الاستئناف الايجابي والشخصي عادة ما تكون فعالة بدلا من استخدام تكتيك واحد (رسالة دكتوراه علوم، رضا تير، 2007، ص55، 56، 57).

وقد يتيح نظام ممارسة السلطة في التنظيم هوامش واسعة أحيانا لنشاط الأفراد في مختلف المستويات، الأمر الذي يؤدي إلى استغلالها و تحويلها إلى نوع من التأثير السياسي في الأفراد و في العلاقات القائمة.

ويفرق (Mintzberg, 1986, ص 248) بين نوعين من السلطة، سلطة رسمية وسلطة غير رسمية، فالأولى تتبنى لأداء النشاطات بطريقة منظمة ومنسقة بهدف تحقيق أهداف التنظيم وغالبا ما تكون موجهة وفقا لإيديولوجية معينة تتبناها الإدارة العليا للتنظيم، غير أن السلطة غير الرسمية تتشكل من جراء عدم الاتفاق على هذه الإيديولوجية، وتكون هذه السلطة غير ظاهرة نظرا لأنها خارج نظام السلطة الرسمية حيث يلجا المشرفين والأفراد من خلالها إلى تبني مواقف وسلوكات تخدم مصالحهم وعليه فان الألعاب السياسية كما يسميها (Margentein, Von Neuman et, 1994) في التنظيم تشمل ثلاثة أنواع من السلوكات وهي:

- سلوكات تقع النظام الشرعي للتأثير على القواعد الرسمية لممارسة السلطة أو بعبارة أخرى سلوكات غير شرعية ومنحرفة من جهة نظر تقنية وتكتسي طابعا خفيا.
- سلوكات تهدف إلى خدمة مصلحة فرد أو جماعة معينة على حساب مصلحة التنظيم.
- سلوكات ناجمة عن الفئتين السابقتين و تمثل سلوكات ذات طابع نزاعي تنشر الفراق بين الجماعات في التنظيم أو بينها وبين قيادة التنظيم ، وغالبا يتبناها الأفراد خاصة المشرفين ذوي السلطة القوية في التنظيم بغية تحويل هذه السلطة لأغراض أخرى تخدم الصالح الشخصي أو الانتماء إلى جماعة ضغط، وتظهر هذه السلوكات السياسية المنحرفة عندما يتحقق احد العوامل التالية:

- تشويه الأهداف وتحريفها.
- تحقيق الأهداف الثانوية.
- عكس الغايات والوسائل.

- الضغوط الممارسة من قبل بعض الجماعات.
- الروابط المباشرة لأشخاص خارجين ذوي تأثير.
- عدم التعرف على الاحتياجات الكامنة للأفراد.

وبناء على ما تم التطرق إليه من خلال العناصر السابقة، يعتبر تحليل سلوك المشرف في العمل، عملية معقدة جدا نظرا لتداخل العديد من المفاهيم في تحديده. وبإمكان المشرف تطوير وتنمية بعض السلوكات الايجابية في العمل ولإضفاء نوع من المناخ الايجابي والتعاوني بغية الوصول إلى الأهداف من جهة وتحسين العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الذي يجنب الأفراد المرؤوسين خاصة من الشعور بالظلم وعدم الراحة النفسية التي تقود إلى الإحساس بالإرهاك النفسي-الانفعالي والذي يساهم بدوره إلى عدم إنجاح العملية التنظيمية وتخريب كل ما هو جيد وفعال من خلال إلحاق الضرر بالأفراد و الممتلكات وغيرها من السلوكات السلبية الناتجة عن التأثير السلبي للمشرف. ولكي يلعب المشرف دورا ايجابيا وفعالا يتعين عليه استخدام قدراته القيادية والإشرافية بمرونة وحكمة وكذا الالتزام بالنشاطات والمهام الموكلة إليه (Dufour et Plompen,2006) ، بالإضافة إلى ذلك، عليه تقوية هذا الالتزام بتحمل المسؤولية ودعم ثقته بالزملاء والمرؤوسين، كما لا تخلو عملية الإشراف من التأثير، حيث يلعب هذا الأخير دورا هاما في توجيه الأفراد وإعادة تشكيل المناخ الاجتماعي في التنظيم، كما أن لتكتيكات التأثير القسط الكبير في إحداث ديناميكية تغييرية إذا ما استخدمت بذكاء.

3.4. نوعية العلاقات الشخصية:

1.3.4. مفهوم علاقات العمل:

هي روابط تقام في إطار العمل، فهي تميز العلاقات بين مقدم الخدمة والعمل (العامل) والمسؤول (صاحب العمل) ضمن سيرورة إنتاج.

تحكم علاقات العمل في المنظمة الحديثة بموجب عقد العمل الذي يحدد حقوق والتزامات كل من الطرفين، وتشمل علاقة العمل كل القواعد التي يتفق عليها العمال وأصحاب العمل بصورة جماعية، والتي تحكم تعاملهما المتبادل بشأن تحديد نوعية، كمية وكيفية أداء العمل و الأجور و أوقات الراحة و الإجازات و شروط وظروف ممارسة العملية الإنتاجية والمحافظة على الأدوات والمستلزمات وحماية العمال خلالها.

فعملية صياغة السياسات على أساس أن الموارد البشرية تهدف إلى الزيادة من التزام الموظف عن طريق التقييم و المشاركة في اتخاذ القرارات و التوجيه طويل المدى والاتصال الحر والمفتوح، هي كلها عمليات تعتمد على التسيير الهادف والبناء للعلاقات الجيدة بين أفراد التنظيم التي تحقق الفعالية التنظيمية وولاء الموظفين لإدارتهم . بالإضافة إلى خفض الضغوطات والصراعات مما يزيد من الراحة النفسية للعمال ورفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يعزز من تفكيرهم الايجابي نحو تبني سلوكيات إنتاجية تخدم أهداف المنظمة و كذا الابتعاد عن السلوكيات السلبية المنحرفة. (Foucher et Alicien, 1998).

2.3.4. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات:

وتعني المشاركة دعوة الرؤساء والمشرفين لمروؤوسيهـم والالتقاء بهـم لمناقشة مشاكلهم التي يواجهونها وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، ويخلق هذا الأمر نوع من الثقة لديهم وذلك من خلال توفير مناخ اجتماعي ايجابي يهدف بدوره إلى التشاور وتبادل الآراء مما يتيح للمشرفين الفرصة للاطلاع على بعض القضايا عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة والمتعلقة بعملهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتيح للموظفين تبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل وجهات النظر حول المشاكل التي تواجههم في العمل كمجموعة، مما يساعد المشرفين بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة من طرفهم لاتخاذ القرار النهائي. ويترتب عن مبدأ المشاركة نتائج ايجابية

بالنسبة للمرؤوسين. ومن أهم مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات على الجانب النفسي- الاجتماعي للموظفين وعلى توجيه سلوكهم داخل التنظيم، يمكن ذكر مايلي:

- إشراك الموظفين في وضع الأهداف والسياسات و في عملية اتخاذ القرارات يفتح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل القضايا التي تهمهم والتي تمس بنشاطاتهم أو تؤثر على ظروف عملهم، كونهم أفراد فعالين و ناشطين في التنظيم الذي ينتمون إليه مما يعزز لديهم الشعور بالارتياح و الطمأنينة واستقرار الانفعالات الايجابية لديهم (محمد حسين الرفاعي, 2009).
- تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع الإبداع والتغيير وتقبله في إطار مصلحة الموظفين والإدارة معا, كما أنها تعمل على تنمية القدرات القيادية في المستويات الدنيا وإشعارها بأهميتها.
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المشرفين والموظفين، مما يجنب هؤلاء تبني السلوكات اللاتنظيمية و المنحرفة من اجل إلحاق الضرر بمشرفيهم.
- تساعد المشاركة على ترشيد عملية اتخاذ القرارات وذلك لأنها تساهم في تحسين نوعية القرارات وإثرائها.

3.3.4. الاتصال الحر و المفتوح:

يرى الباحثين أن النمط السائد في الإدارة هو الذي يحدد أبعاد وسمات المناخ السائد و الذي بدوره لديه الدور الرئيسي في تحديد مهارات الاتصال أو رسائله في تكوين إستراتيجية اتصالية فعالة، ومن بين أبعاد وسمات هذا المناخ ما يلي:

- **وجود أهداف للعمل:** من المهم معرفة أهداف الموظفين وأهداف الإدارة على حد سواء وذلك للتقريب بينهما في سبيل زيادة الفعالية في النشاط ككل.
- **توضيح المهام و التوقعات:** يؤثر عدم وضوح المهام و التوقعات على سلوكات الموظفين، فقد يستعمل هؤلاء معلومات غير واضحة وتتعارض مع السلوكات المقبولة

لديهم فيما يخص طبيعة الاتصال السائد في الإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى التأثير في إحساسهم بالراحة و عدم تفهم توقعات الدور منهم، وغالبا ما ترتبط هذه التوقعات بالسلوك العام اتجاه المهام ومعنى العمل و العادات الاجتماعية وكذا بيئة العمل.

• **تفهم ادوار ومهام الآخرين:** يساعد تفهم ادوار ومهام الآخرين في تحسين العملية الاتصالية في العمل. ومن أوجه التفهم , الاعتراف بان لكل دور مداخلات مختلفة وسلوكات اتصالية متنوعة.

• **الحوافز الايجابية والسلبية لمزاولة الاتصال:** تعبر عن مدى قدرة الموظف على مزاولة الاتصال بفعالية عند تبادله للمعلومات والأفكار والتعليمات مع زملائه ومشرفيه والإدارة العليا. وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى إحدى سياسات دعم الأفكار داخل التنظيم، فكرة صندوق الاقتراحات الذي يشكل أداة تشجيعية تؤدي إلى تحسين مناخ الاتصال وخاصة إذا تمت المعالجة بكفاءة واهتمام عن طريق دراسة كافة الأفكار المقترحة وتحديد جائزة مالية أو تعويض معنوي لصاحب أفضل اقتراح من شهادات اعتراف، تقدير، ترقية، إجازة وغيرها ، وبالمقابل هناك حوافز سلبية والتي بإمكانها دفع الموظف نحو مزاولة الاتصال كالخصم من الراتب أو الإنذار وما إلى ذلك من صور التأديب.

• **دراسة الاستجابة للأفعال والتصرفات:** هناك اتجاه لدى الموظفين نحو معرفة الرد على مدى الاستجابة للأفعال والتصرفات أي على مدى التغذية الراجعة التي يقوم بها المشرفون ، وعادة ما تتضمن سياسة الإدارة الأسلوب الرسمي للرد على الموظفين، في حين قد يترك الرد غير الرسمي انطبعا ايجابيا لدى الموظفين ويؤثر على المناخ الاتصالي السائد في التنظيم (Robinson .V et Timperly.H ,19965).

4.3.4. إستراتيجية بناء علاقات جيدة :

توجد أساليب عملية تساعد على بناء علاقات جيدة و الحفاظ عليها بكفاءة عالية و تتمثل هذه الأساليب فيما يلي :

1. العمل على تكوين علاقات متنوعة والمحافظة عليها بمعنى التمتع بعلاقات متعددة مع الرؤساء والزملاء والعملاء والأصدقاء، فكل هؤلاء سوف يساهمون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في بناء المستقبل الوظيفي للفرد و ذلك من خلال المساندة و التعاون والتنسيق فيما بينهم.

2. التركيز على العلاقات لا على الشخصيات في العلاقة مع الآخرين، ومن الأحسن أن يكون التركيز على نوعية العلاقة بغض النظر عن شخصية طرف أو أطراف هذه العلاقة فالتعامل يكون في حدود خصائص العلاقة التي تفرضها وليس شخصية الطرف الآخر من مزايا ونقائص . فتكون بذلك المعالجة في الإطار الذي توجد فيه هذه العلاقة وليس على المستوى الشخصي للأطراف المشكلين لهذه العلاقة.

لأنه من الممكن جدا أن تكون لدى الموظف علاقة جيدة مع رئيسه على الصعيد المهني والتنظيمي وسيئة على المستوى الشخصي، فمن المهم جدا الفصل بين الجانبين لتفادي المشاكل والصراعات ولخدمة مصالح المنظمة و التنظيم.

3. لكي تستمر العلاقة مع الآخرين يجب أن تكون هناك منافع متبادلة بين أطراف هذه العلاقة ، بحيث لا يشعر أحدهم أنه وقع في موضع المظلوم أو الضحية، حسب نظرية المنافع المتبادلة .

4. عدم التركيز على الأمور التافهة وتجاهلها والتركيز على القضايا المهمة والتي توطد العلاقة.

5. المراقبة الذاتية ، بحيث يضع الموظف لنفسه علاقة تحذير وتنبيه ومراجعة الأمور بنفسه والتفكير في تقييم تصرفاته هل هي سلبية أم إيجابية اتجاه الأشخاص أو المواقف؟ ولماذا ؟. وهل يؤثر على مستقبله الوظيفي؟.

6. الاختيار الموفق للمستشارين في العمل ، فالفرد بحاجة مستمرة إلى دعم من حوله ولكن يجب أن يختار أشخاصا يتصفون بالحكمة و الخبرة و الموضوعية لكي يرشده و يوجهه و كذا يستفيد من آرائهم .

7. الإبعاد عن المشاكل، وإذا استدعى الأمر الانسحاب من الموقف لتجنب الوقوع في الخطأ ، و المحافظة على الاستقرار النفسي الاجتماعي للفرد و خاصة الانفعالي و حتى الفيزيولوجي .

8. التنازل من أجل حماية العلاقة و المحافظة عليها يعتبر ذكاء اجتماعيا، لأنه يكون مفيد بالنسبة للفرد و يعبر عن نضوجه و كفاءته العالية في تسيير المواقف و العلاقات وتوازنه النفسي.

5.3.4 مراحل الصراع في العلاقات:

عندما ينشأ خلاف في إحدى العلاقات فإنها تمر بثلاث مراحل و هي :

المرحلة الأولى : ينشأ تمزق سطحي في العلاقة مع تعرض الطرفين لأذى بسيط .

المرحلة الثانية : ينشأ تمزق عميق مع تعرض أحد الطرفين لأذى أكبر من طرف الآخر.

المرحلة الثالثة : ينشأ صراع حاد ، و غالبا ما يكون كلا الطرفين ضحية ، و كل هذا يحدث عندما يرفض أحد الطرفين تصحيح خطأه بسرعة ، أو عند السماح للوضع الذي يحدث فيه الخطأ أن يمر دون تفسير و أيضا يعود الأمر إلى السماح للانفعالات الناتجة

عن خلاف في العلاقة بأن تمزق الشخص و تؤثر عليه سلبا من الداخل, مما يشكل لديه مواقف سلبية ضد الأشخاص في بيئة العمل و خارجها .

علاقات العمل تتصف بمجازفة كبيرة و ذلك كلما زادت أهمية هذه العلاقات واحتمال أن يصاب الفرد بأذى كبير عند وقوع الضرر فتتضمن علاقات العمل ثلاث عوامل :

عدد مرات الاتصال : الاتصال اليومي المتكرر قد يزيد من حدة الخلاف عندما يكون مع الشخص الذي بينك و بينه خلاف بشكل يومي .

طبيعة العلاقة : إن العلاقة مع الرئيس أكثر تعقيدا من العلاقة مع الزملاء .

الارتباط الشخصي : كلما زادت معرفة الفرد الشخصية بزملاء العمل كلما زادت حساسية العلاقة عند نشوء أي خلاف .

فعندما يتورط الأشخاص في خلافات لإحدى العلاقات ، فإن القليل منهم من يتصرفون بحكمة نتيجة الخبرة و الإدراك, مما تمكنهم من معالجة الموقف بفعالية ، لذلك من الصعب أن يفصل الفرد بين مستقبله الوظيفي و الإجهاد النفسي للموقف بسبب بعض الخلفيات والأفكار غير المقبولة . فعند حدوث إجهاد للموقف بسبب خلاف في علاقات العمل فإنه يلقي اللوم على زملاء العمل مما يخلق لديه نزعة انتقالية من أقرانه كذلك قد تأخذ النصيحة من شخص غير مناسب أو شخص خطأ فيزيد من تفاقم الوضع وتطور الخلاف.

أيضا من الممكن أن يقع الجميع (أي الطرفين أو الأطراف) في الخطأ ضمن إطار العلاقات الإنسانية ، فإن تغلب الكبرياء و التحيز يمنعان إيجاد حل دون ضحايا .

ولإصلاح العلاقات المتضررة مع الرؤساء و زملاء العمل ، وكذا إعادة بناء العلاقة يجب على الموظف :

- المحافظة على ارتفاع مستوى الأداء و الإنتاجية.
- المحافظة على العلاقات الإيجابية مع زملاء العمل و دعم التعاون والتنسيق .
- تقدير العمل و إعطائه أهمية .
- عدم التحدث بسوء عن رئيس العمل خاصة أمام الزملاء في العمل .
- الحوار و اختيار الوقت و المكان المناسبين لذلك .
- طرح الأفكار و وجهات النظر و المواقف بأسلوب هادئ

4.4. روح الفريق:

1.4.4. مفهوم عمل الفريق:

يعرف الفريق على انه وحدة مكونة من ثلاثة أفراد أو أكثر أوكلت لها مهمة معينة لتنفيذها، وهناك عموماً مجموعة من الصفات التي تميز العمل في فريق نذكرها:

- المعرفة الجيدة لأسباب وجودها وإنشائها.
- توفر المناخ الذي يسمح بإتمام العمل.
- توفر الإرشادات والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- وجود اتصال جيد وإيجابي وفعال بين أعضاء الفريق.
- تعلم أعضاء الفريق لكيفية إرسال واستقبال المساعدة.
- مساهمة كل عضو في الفريق.
- تعلم أعضاء الفريق لكيفية تشخيص ومعالجة العمل الرفع من فعاليته.

وقد بينت الأدبيات أن الأفراد ينضمون إلى فريق العمل بدافع إشباع العديد من الحاجات وهي:

1. الانتماء: يحتاج الفرد دائماً إلى الإحساس بأنه ينتمي إلى جماعة مهما كان نوعها. وان يتمتع بالصفات الاجتماعية الضرورية للاندماج في هذه الجماعة والتي تعبر الحاجة الرابعة في هرم ماسلو للحاجات.

2. الأمان في العمل: بمعنى أن الجماعات توفر لأعضائها فرصة الشعور بالأمان في مواجهة مشكل مشترك، فهو يشعر انه في موضع قوة مع جماعته (Mauno et al 2001).

3. الاحترام: يعد احترام الذات احد دوافع الانضمام إلى جماعة العمل، وفي الجماعات الصغيرة يصعب على الفرد إشباع هذه الحاجة من خلال العلاقات الرسمية والسياسات التنظيمية، مما يدفع به للانضمام إلى جماعة عمل معينة بحثاً عن إشباع هذه الحاجة حيث يسمح مناخ الجماعة بمناقشة الأفكار (Thietart, 1980) وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن أداء الأفراد في وجود الآخرين يكون أفضل من أدائهم وهم بمفردهم.

2.4.4. نظرية التبادل الاجتماعي في التنظيم:

يهتم (Better blau، 1964) بكيفية تشكيل الأفراد للعلاقات داخل التنظيم وكيفية انسياب السلطة في العلاقات وحسب هذا النموذج يعتبر تشكيل العلاقة مهما لعملية التعامل الاجتماعي إلى جانب ما تتضمنه العملية من جوانب فردية ونفسية ضمن البناء الاجتماعي، واثرت التبادلات في ظهور النظام الاجتماعي وقد حاول "بلاو" في هذا المنظور الاستفادة من المفاهيم والافتراضات المختلفة التي وردت في بعض الاتجاهات النظرية مثل: الوظيفية، نظريات الصراع والتفاعلية الرمزية مما يشير إلى انه قد حاول سد الثغرات الموجودة بين التحصيل السوسيولوجي على مستوى الوحدات الكبرى، والتحليل

السيكولوجي على مستوى الوحدات الصغرى. حيث جعل التبادل محور السلوك في جميع المواقف، كما انه هناك سببين لتكوين العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم. السبب الأول ويقتضي بناء علاقات اجتماعية قد تفرز التزامات مستقبلية غير معروفة، الأمر الذي يزيد من الرغبة في تشكيل العلاقات، أما السبب الثاني فيتمثل في أن الفرد ينتظر عوائد نظير دخوله ومشاركته في هذه العلاقات ، و تكون هذه العوائد مادية واقتصادية أو عوائد معنوية رمزية لتحقيق حاجاته، ويبنى هذا التبادل الاجتماعي على عنصر الثقة كعنصر هام في تشكيل العلاقات بين الأفراد في التنظيم ضمن نموذج قيم الجماعة وكذا العدالة في التوزيع .

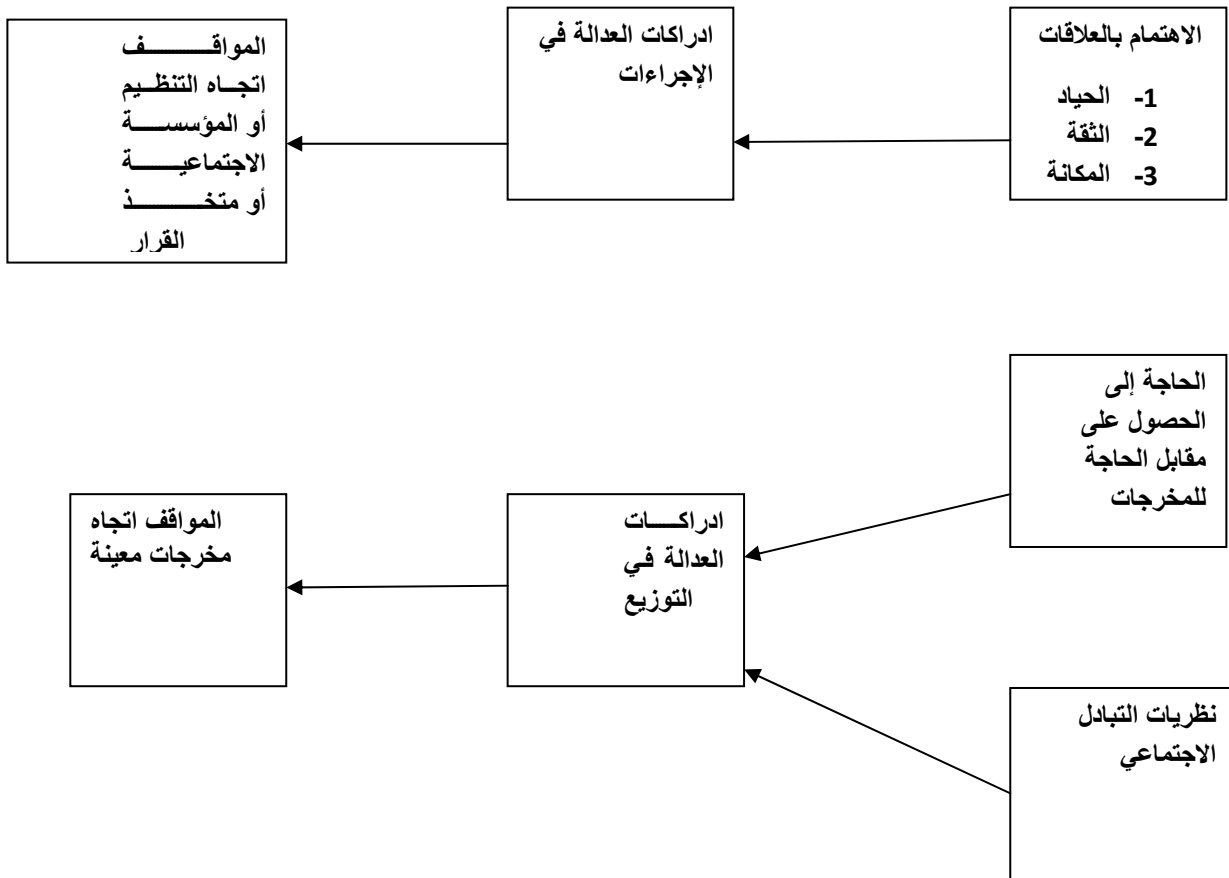
3.4.4. مقارنة العلاقات بين الأفراد في إطار العمل الجماعي :

يؤكد بعض الباحثين أن العدالة في التنظيم، باعتبارها عملية نفسية تمكن من إيجاد التجانس داخل فريق العمل وتزيد من احترام الأفراد للأنظمة والإجراءات، وكذا ترفع من درجة ولائهم نحو تنظيماتهم مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من دافعيتهم نحو تبني السلوكات الايجابية اتجاه الآخرين. الأمر الذي يعزز من علاقاتهم الاجتماعية في العمل. وعليه فان هذه المقاربة تضم اتجاهين أساسيين هما نظرية التبادل الاجتماعي وكذا نموذج قيم الجماعة ، ضمن وجهة نظر العدالة، تمكن المعاملة العادلة من خلق علاقات اجتماعية مفتوحة وقوية بين الأفراد في التنظيم وخاصة بالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون في إطار مناخ اجتماعي مفتوح، مما يساهم هذا الأخير بروز السلوكات الوظيفية الايجابية و الجيدة وارتفاع الأداء وما إلى ذلك من باقي المخرجات النفسية كالعقد النفسي، الثقة، الدعم التنظيمي وغيرها.

وفيما يخص نموذج قيم الجماعة، يفترض أن الأفراد يميلون للانضمام إلى جماعات العمل بقصد إشباع العديد من الحاجات ومنها: الارتباط، الانتماء، الأمان وكذا الاحترام.

وبين هذا النموذج أن القيم تتشكل عندما تطول العلاقات بين الأفراد، كما أن الانخراط في الجماعات هو السبيل الأفضل للحصول على المكانة الاجتماعية وتقدير الذات. ولا يتم ذلك إلا بتوفر ثلاث عناصر هي: الحياد، الثقة والمكانة (Cnoprozo et al وجماعته، 2001، ص65) ، فالحياد يعني أن الفرد يعامل بدون تحيز أو اختلاف مع الآخر، والثقة تنتشر من خلال اتخاذ القرارات بالمشاركة وفق إجراءات عادلة. أما المكانة فيقصد بها أن مسؤولي الجماعة يعاملون أعضائها باحترام وكرامة لضمان حقوقهم والاعتراف بمجهوداتهم وتقديرها، بالإضافة إلى ذلك فإن العوامل الثلاثة المذكورة تساهم في استقرار جماعة العمل (انظر الشكل 2).

شكل (02) : نموذج قيم الجماعة



المصدر: (Croponzo et al, 2001, 65)

4.4.4 المقاربة السيكلوجية (النفسية):

توجد عدة نماذج متطورة ضمن هذه المقاربة ومن بينها نموذج (Hucvhinson et SKITKA, 2003) للوكالة المعنوية، والنموذج الأخلاقي لـ "روبنسن و فولجر" (Robinson et Folger, 2001-1990)، ونموذج المنفعة والشكلية الأخلاقية لـ (Bready, 1990-1985)، وكذلك نموذج المراحل المعنوية لـ "كولبرغ" (Kolberg, 1981) وأخيرا نموذج القيم لـ (Feather, 1991).

إن إدماج الأخلاقيات المعنوية ضمن دراسات المناخ الاجتماعي للمنظمة من خلال بعد العلاقات، ذلك لما لديه من آثار تظهر على المدى المتوسط والطويل بالنسبة للأفراد ولكن الإشارة إلى الأخلاقيات والمبادئ المعنوية ليست جديدة فقد أَلَحَ "Leventhal" (1976-1980) المذكور من قبل (Croponza et al, 2001) وقد تجلّى ذلك في وضع محددات للمعاملة العادلة والتي تتمثل في القواعد الإجرائية التي تؤثر على مدى إحساس الفرد بهذه العدالة والإنصاف وهي كالتالي:

- **قاعدة التمثيل:** يجب أن تستوعب عملية اتخاذ قرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- **قاعدة عدم التخير:** بمعنى عدم الأخذ بعين الاعتبار المصلحة الشخصية في التأثير على عملية اتخاذ القرارات.
- **قاعدة الدقة:** ويقصد بها بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة، سليمة ودقيقة.
- **قاعدة الانسجام:** ويعني ذلك أن تتساوى إجراءات إعطاء فرص التطور والمكافآت والتحفيزات وكذا العقوبات مع جميع أفراد التنظيم وفي كل الأوقات.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل المناخ الاجتماعي للعمل من حيث مفهومه ومختلف السياقات التي تناولته، وكذا تحليل أبعاده و مؤشراتته و تحديد دورها في تحقيق التوازن و الاستقرار النفسي لدى أفراد التنظيم، فالمضمون الاجتماعي للمنظمة يؤدي إلى ضبط الممارسات السلوكية لأفرادها و بالتالي فغياب المناخ الاجتماعي الإيجابي يؤدي إلى وقوع العمال تحت وطأة أزمة نفسية و انفعالية و علائقية .

الفصل الثالث:

الإنهاك الانفعالي

تمهيد:

لقد انتشر مفهوم الإنهاك المهني في الولايات المتحدة الأمريكية في سنوات السبعينات (70) واعتبر كمشكل اجتماعي، واستعمل هذا المفهوم لأول مرة من طرف الطبيب العقلي "Herbert.J.Freudenberger"، ثم من طرف "Christina Maslach" باحثة في علم النفس و التي كانت أعمالها حول تعريف هذا الوباء إلى جانب بنائها لأداة القياس التي سميت بـ "le maslach burnout inventory" .

كما حاول العديد من الباحثين من خلال أعمالهم من فهم ظاهرة الإنهاك المهني أو ما سمي بالاحتراق النفسي وتعريفها، وتحديد أسبابها و مكانزمات حدوثها وكذا النتائج المترتبة عنها، فقد بذلوا جهودا كثيرة من اجل التعريف بهذا الوباء ووضعها في إطار علمي، وعلى الرغم من الصعوبة إلا أنه وضعت مجموعة كبيرة من برامج البحث في العالم بأسره، وعرف هذا المفهوم توسعا كبيرا منذ سنوات (80)، وكانت بداية شموله في المجال الطبي باعتبار أن الطب هو المجال الأكثر عرضة للضغط النفسي والقلق مما يؤدي إلى إحساس الأطباء والمساعدين بتعب نفسي كبير وحاد في عملهم الذي يؤول إلى مشاكل اجتماعية نفسية.

1. تعريف الإنهاك النفسي:

تعددت التعاريف واختلفت، ففي سنة 1974 اقترح "Freudenberger Herbety" التعريف الأول للإنهاك النفسي على انه : " حالة يسببها الاستعمال المفرط للطاقة والموارد والذي يؤدي إلى الإحساس بالإخفاق، والإنهاك أو بالانتقاد".

وفي سنة 1976، وصف (MASLASH) الإنهاك المهني بأنه : "عدم القدرة على التكيف مع مستوى معين من الضغط الانفعالي المستمر، سببه محيط العمل".

من جهة أخرى اهتم (Richelson وFreudenberg, 1980) بالإنهاك المهني على انه: "الجهد المتواصل من طرف الفرد من اجل تحقيق هدف غير محقق". فقد اعتبر "Freudenberg" الإنهاك المهني كسيرورة متطورة.

كما يعرفه "Karoshi" باحث ياباني على انه : " الموت من العمل الزائد ف (كارو) Karo = يعني الموت, Shi (شي) يعني التعب في العمل. فهذا المفهوم يؤدي معنى التضحية بالنفس في العمل من اجل إرضاء كل متطلبات الآخرين و المؤسسة، ويتعلق الأمر بالعيش والموت من اجل المؤسسة من خلال تحمل الضغوطات والالتزام بالتميز والربح والهيمنة. وتحمل كل النتائج المترتبة عن العمل, من ظروف العمل التي تكون أحيانا مميتة (قاتلة).

حيث يعد الإنهاك النفسي أو ما يسميه البعض الاحتراق النفسي, من الظواهر النفسية التي جلبت انتباه الباحثين، حيث بدا الاهتمام بها على مدى الثلاثين عاما الماضية، خاصة في ميدان العمل وفي المهن التي تؤثر على نفسية الأفراد بنسبة كبيرة في إطار المنافسة وتأثيرها على الفرد العامل وعلى محيطه من زملاء ومشرفين والعمل بصفة عامة.

فالإنهاك له علاقة جد قريبة من مصطلح الضغط النفسي, و هذا الأخير هو مصطلح منتشر بكثرة في أيامنا هذه، فقد أصبح الفرد يشعر بالضغط في كل مكان يتواجد فيه، مما يشعره بعدم الأمان ويقف عقبة أمامه، حيث أن للضغوطات دور هام في إحداث معدل عال من التعب والانفعال، إذ أن أي إصابة جسمية أو حالة انفعالية غير سارة كالقلق والإحباط و التوتر لها علاقة بتلك الضغوطات (عن عبد الفتاح محمد، 1999).

كما تحول الضغوط والارغامات المهنية دون قيام العامل بدوره، الأمر الذي يساهم بشعوره بالعجز وعدم القدرة على انجاز العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون وبذلك فقد تأخذ العلاقة بين العامل وعمله بعدا شخصيا له انعكاسات على العملية المهنية ككل، ويؤدي هذا الإحساس بالعجز مع استنفاد الجهد إلى حالة من الإنهاك يعني يشمل الاستنزاف الانفعالي والفكري والجسدي.

من المهم الإشارة إلى أن الإنهاك النفسي ليس بالضغط الحاد لكنه تكرار لضغط مزمن في مكان العمل، وينتج عنه فقدان للطاقة الحيوية التي تستدعي متطلبات مفرطة نفرضها على أنفسنا أو يفرضها علينا المحيط، وقد بينت استخدامات الباحثين في ترجمة المصطلح الانجليزي "Burnout" حيث يشار إليه في البحوث والكتابات العربية بمفاهيم عدة منها: نمط الإنهاك النفسي، الاحتراق النفسي أو الإنهاك المهني أو الإعياء المهني، وهو شعور عام بالإجهاد ودرجة عالية من الإرهاق يتعرض له الفرد نتيجة للضغوط التي يعيشها في عمله والتي تعوق أدائه ووظائفه بشكل طبيعي (هيجان، 1998)، مما يتطلب منه مواجهة جملة من المشاكل والتي غالبا ما يغلب عليها الصراعات بين الأفراد، وسوء الاتصال، خاصة في المهن التي تتطلب تعاون ومشاركة وعليه يعتبر (Pines et Keinan 2005) الإنهاك اخطر ما يمكن أن يصل إليه الفرد وينتج عنه كثرة الضغوط وعدم التوافق بطريقة مناسبة مما قد يؤدي لفقدان الفرد المعنى في عمله وشعوره بأنه ليس له قيمة، و يخلق لديه الرغبة في ترك عمله، ولكن بالرغم من الاهتمام الكبير بهذا المفهوم إلا انه لا يوجد التفاف الباحثين حوله، فقد ظهرت تعاريف كثيرة تختلف باختلاف الاتجاهات النظرية و النفسية، حيث أشارت إليه في مجملها على انه حالة نفسية وأخرى تتضمن سلوكيات غير تكيفية كما أن البعض الآخر يعود إلى أسبابه، والآخر يعود إلى نتائج (Christina Maslash 1982).

إن المصطلح الشائع في اللغة الانجليزية هو burnout، يستخدم بشكل مفرط ليترادف مع مفهوم الإجهاد المهني، فيكاد يتفق معظم الباحثين على أن مفهوم "الاحتراق النفسي" يشير إلى "حالة من الإنهاك والاستنزاف البدني والانفعالي، نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية، فهو يتمثل في مجموعة من الظواهر السلبية منها: التعب والإرهاق، الشعور بالعجز، فقدان الاهتمام بالآخرين، فقدان الاهتمام بالعمل، السخرية من الغير، الكآبة، الشك في قيمة العلاقات الاجتماعية والسلبية في مفهوم الذات".(علي عسكر 2015).

وعرفه المحلل النفسي الأمريكي "هربرت فرويد نبرجر" "H.J.Frendenberger" وهو أول من اقترح تعريف الإنهاك النفسي كان موجودا في قاموس "Dictionnaire Webster": لكل من D.Bérard و A.Duquett على الشكل التالي: "الاحتراق النفسي هو حالة ناجمة عن إفراط الفرد في استخدام طاقاته وموارده الشخصية حتى يستطيع تلبية متطلبات العمل الزائدة عن قدرته".

وقد وصفته "Maslash" سنة 1976 بأنه: "عدم قدرة العامل على التكيف مع مستوى الضغط النفسي المتواصل الناجم عن بنية العمل".

وفي سنة 1981 قدمت "Maslash" تعريفا آخر للإنهاك النفسي أكثر تحديدا عندما اعتبرته على أنه تناذر الجهد النفسي والانفعالي، الذي يقود الفرد إلى تصور نفسه محروم من المواقف والانخفاض الملحوظ في المشاركة الشخصية"، وفي سنة 1986 قدمت "Maslash" بالمساهمة مع "سوزان جاكسون" (S.Jackson) تعريفا آخر انطلاقا من مجموعة من الدراسات التي أجرتها "Maslash" ورفاقها، وقد تضمن هذا التعريف أن الاحتراق النفسي هو "تناذر الاستنزاف البدني والانفعالي لذي يؤدي إلى وضع صورة سلبية عن الذات، والمواقف السلبية في العمل مع يلبد المشاعر في التعامل مع العملاء".

وأدت هذه الدراسات حول الاحتراق النفسي إلى التوصل إلى نموذج شاع استخدامه بضبط أكثر للاحتراق النفسي، وذلك من خلال مقياس يصف ثلاثة أعراض للإنهاك وتتمثل في:

1. الإجهاد الانفعالي: وهنا يشعر الفرد بأنه استنفذت كامل موارده العاطفية والانفعالية.
2. تلبد المشاعر: هنا يتم إلغاء وسحب كل استثمار في أي علاقة مع الآخر أو أن العمال ينفصلون عن الأفراد اللذين يقدمون لهم المساعدة.
3. انخفاض الانجاز الشخصي في العمل: هنا الأفراد يطورون سلبيتهم الخاصة بأدائهم في العمل (اوشان مريم 2005).

وعادة ما يكون هناك لبس وغوص عن مفهوم الاحتراق النفسي وارتباطه بالضغط النفسية نتيجة التداخل في التعريف بين المصطلحين، وقد فرق "نيوهاوس" "Niehause" بينهما في ثلاث خصائص:

(أ) - يحدث الاحتراق النفسي من ضغوط العمل النفسية نتيجة تضارب الموارد وازدياد حجم العمل.

(ب) - يحدث الاحتراق لدى الأفراد الذين يتبنون فكرة المثالية في أداء الأعمال وتحمل المسؤوليات في العمل.

(ج) - يرتبط الاحتراق عادة بالمهام التي يتعذر على الشخص تحقيقها.

ويرى باحثون آخرون أن الاحتراق النفسي هو المحصلة النهائية للضغوط، أي أن الاحتراق هو عرض من أعراض تراكم الضغوطات في العمل.

ويحدث الاحتراق النفسي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان المكلف بأداء ذلك العمل، وكلما زاد التباين بين هاتين البيئتين زاد الاحتراق

النفسي الذي يواجهه الموظف في مكان عمله، وأشارت "ماسلاش" إلى أن جذور الاحتراق يكمن في مجموعة عوامل تتمثل في الظروف الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والفلسفة الإدارية لتنظيم العمل.

حيث يرى "سيدرمات" أن الأفراد المنهكين غالبا ما تكون لديهم طاقة كبيرة ولكن انجازهم غالبا ما يكون اقل من هذه الطاقة وبذل جهد اقل من قدراتهم (فاروق السيد عثمان، 2001).

- فالاحتراق النفسي بشكل عام هو: عبارة عن حالة الضعف الجسدي والانفعالي والعقلي ينتج عن الإنهاك طويل المدى، مشحونة انفعاليا وضاغطة مصحوبة بتوقعات شخصية سلبية تتعلق بأداء الفرد. (جمعة سيد يوسف، 2008).

- وتأخر بحث حول مقياس الإنهاك المهني، كان من طرف (Evangelia Demerouti وزملائه، 2003). (Bakker .A.B ;Nachreiner.F.Schanfeld w)

حيث قدموا بعددين للإنهاك يتمثلان في:

- فقدان الطاقة: وتضمن الجانب البدني، الانفعالي والفكري (العقلي).

- الابتعاد عن العمل و عدم الالتزام: عدم توافق الفرد مع عمله، وقطيعة مع العمال وكذا الزملاء.

وعليه يمكن تلخيص التعاريف السابقة للإنهاك النفسي كما يلي:

1. هو ظاهرة نفسية تصيب العاملين و تكون مصحوبة بإجهاد وإنهاك نفسي، وكذا تكوين اتجاهات سلبية نحو العمل، والابتعاد عنه.
2. هو ظاهرة تحدث نتيجة للضغوطات المتفاقمة والمستمرة التي يواجهها العمال في التنظيمات التي ينتمون إليها.

3. هو اضطراب من اضطرابات تكيف الفرد مع ظروف محيط عمله حيث لا يستطيع الإجابة على متطلبات وارغامات العمل مما يشعره بالضعف وعدم القدرة على الانجاز.
 4. ينعكس أثره على الفرد العامل وعلى المؤسسة .
 5. يتضمن مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والإحساس بعدم الرضا عن الانجاز الشخصي والأداء المهني (Maslach, 1982) .
 6. الإنهاك المهني لديه بعد فيزيولوجي ونفسي.
 7. هو تجربة فيزيولوجية سلبية عاشها الفرد وتتكون من:
- إنهاك انفعالي, فقدان البعد الإنساني في العلاقات وفقدان الإحساس بالانجاز الشخصي(الذاتي). وعليه تبقى الخلافات هل الإنهاك المهني هو حالة أم سيرورة.

1. 2. تعريف المنظمة العالمية للصحة:

" هو الإحساس بالتعب المفرط و فقدان السيطرة وعدم القدرة للوصول إلى نتائج ملموسة في العمل". (2013) l'épuisement professionnel, Optima santé global.

2. نشأة و تاريخ الإنهاك المهني:

إن تاريخ الإنهاك المهني يسمح بفهم صعوبات تقبل المفهوم من طرف المجتمع العلمي. و كان الاهتمام بهذا المفهوم من طرف "Claude Veil" طبيب نفساني عقلي فرنسي، و "pionnier" مختص في الطب الاجتماعي وعلم النفس المرضي في العمل والذي وصف حالات الإنهاك في العمل سنة 1959 في احد المسابقات الطبية و "freudenberg" 1974 الذي يعتبر أول من وصف ما يعرف بالاحتراق النفسي.

(Freudenberg, Dr Herbert. J , 1987).

كما استعمل (Herbert, 1970) طبيب و محلل نفسي أمريكي، كلمة "الاحتراق" أو "الإرهاق" لوصف الحالة العقلية للشباب المتطوعين الذين يعملون مع المرضى المدمنين في الهياكل الخاصة. حيث لاحظ ظاهرة متناقضة و المتمثلة في فقدان العديد من المتطوعين بعد سنة من النشاط، إلى جانب فقدان الحماس الكافي للالتزامهم المبدئي وليس لديهم اليقين من القيام بأعمال مفيدة ولذلك، فهو يصف الأعراض الفيزيولوجية كالأضطرابات الجسدية والإرهاق الجسدي و الأرق كما لاحظ أيضا أعراض سلوكية من اضطرابات انفعالية و فقدان الطاقة المصاحبة لهذا التغيير، كما أثرت لديهم استعدادات واستراتيجيات سلبية مثل قضاء اكبر وقت في العمل ولكن بطريقة غير فعالة.

فكلمة إرهاق تعني: "الإنهاك والتلاشي بسبب الإفراط في احتياجات الطاقة و القوة والموارد".

وفي سنة 1980 أكد كل من "Richerlson" و "Freudenberger" أن الإرهاق يصيب الأفراد الذين لديهم تقدير ذات منخفض، حيث أنهم لا يعطون لأنفسهم قيمتهم الحقيقية، و لكن لديهم صورة مثالية لأنفسهم و يعتبرونها ديناميكية بكاريزما و كفاءة. فمواجهة الواقع " الذات الحقيقية" هو العقبة الرئيسية أمام تحقيق الأهداف التي تعتبر مستحيلة التحقيق.

فحسب "Freudenberger" العوامل الفردية مهمة في تطوير الإرهاق، لأن الأفراد لديه استعدادات قوية نحو السبب الذي يؤدي إلى الإرهاق.

ومن جهة أخرى فقد قامت (Maslach, 1976) باحثة في علم النفس الاجتماعي في "سان فرانسيسكو" بالتأكيد على المفهوم و التحقق منه. كما قدمت أبحاث حول الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع حالات التفعيل الانفعالي وحددت مفهومين هما:

- **القلق عن بعد:** (قلق مستقل) ويتمثل في الجمع بين الانفصال الانفعالي والعطف وكذا الحرص على الحفاظ على مسافة كافية لتقادي المشاركة المفرطة.

- **تحديد الأهداف كوسيلة للدفاع الذاتي:** ويتمثل في الحماية الذاتية للتجاوز الانفعالي باعتبار الأفراد كحالات وأعراض وأمراض...

وانطلاقاً من أداة القياس التي وضعتها Maslach (MBI) و التي تتضمن ثلاث أبعاد (الإنهاك الانفعالي، تبدد الشخصية، انخفاض الشعور بالانجاز المهني) ، و اعتماداً على هذه المفاهيم النظرية بدأت Maslach بوضع برنامج بحث في مهنة الطب وبالخصوص في الصحة العقلية.

ومن خلال ما سبق فإن ماسلاش (Maslach) أكدت على العوامل الخاصة بمحيط العمل كأسباب للإرهاق عكس ما أكده "Freudenberger" .

فعلى الصعيد العلمي لا يزال مصطلح " الإرهاق " و "الإنهاك المهني " ينظر إليه بحدس لعدم دقة المجتمع العلمي في تحديده و ذلك استناداً للفرضيات التالية:

- من العوامل التي تعتبر أصل لمفهوم الإنهاك المهني "هي دراسة القلق المهني وآثاره على الأفراد من جهة وعلى تنظيم العمل من جهة أخرى.

- العائق الرئيسي أمام ظهور المفهوم هو تحديده في سنة 1982 من خلال اكبر مراجعة أدبية أولى ل Hartma و Perlman و التي بينت اختلاف المفاهيم بعد جرد

(50) تعريف تقريباً، ثم نشرها. فالخطر هو أن هذه التعاريف تشمل الكل و لا تعين شيء.

تستند الدراسات الأولى على البيانات التجريبية، ولكن على حالات معزولة.

1.2. نشأة و تاريخ الإنهاك الانفعالي:

ترتبط ظاهرة الإنهاك النفسي بمفهوم أمراض الحضارة، التي تصيب الكثيرين من خلال الأزمات النفسية والاجتماعية العديدة، ونجمت عن ذلك ضغوطات نفسية يواجهها الفرد ومنها ضغوطات العمل التي تؤدي إلى حالة من الإنهاك البدني والعقلي والانفعالي وكذا انخفاض الدافعية نظرا للزيادة المستمرة في الأعباء والمتطلبات الواقعة على عاتق الفرد وبالمقابل عدم قدرته على تحملها ولا سيما عندما لا تتطابق الطموحات مع الواقع الفعلي.

وتتداخل ظاهرة الإنهاك الانفعالي مع ظواهر أخرى متشابكة ومنها اتجاهات الفرد نحو المهنة، والرضا الوظيفي، والتفاعل الاجتماعي والسلطة الإدارية.

فالانجاهات الايجابية للفرد نحو مهنته تعتبر القاعدة الأساسية في عمله، فعليها ستبنى معظم نشاطاته وسلوكاته في العمل، فهي مفتاح التنبؤ بطبيعة الجو أو المحيط الاجتماعي الذي سوف يواجهه الفرد في ميدان العمل من علاقات اجتماعية مع الزملاء و المسؤولين من خلال التعاون و التطور الذاتي و تحقيق الذات...الخ.

ومن هنا تأتي أهمية هذا الموضوع، حيث يمثل موضوعا حيويا ومؤثرا في حياتنا المعاصرة.

وكان "Freudenberger" "فريدنبرجر" أول من استخدم مصطلح الاحتراق النفسي الذي يعتبر مصطلحا جديدا، و يقصد به الإنهاك الانفعالي. ويرى "بيرمان" و"هارتمان" أن الإنهاك الانفعالي هو استجابة لاستنزاف انفعالي مزمن يتمثل في ثلاثة أبعاد هي: الإجهاد النفسي الانفعالي العاطفي، إنتاجية العمل المتدنية، والتعامل مع العملاء.

ويذهب "مارتن" Martin إلى أن مصطلح الاحتراق النفسي يشير إلى عرض استجابي لضغوطات يمر بها الفرد و يتضمن:

- الإنهاك الانفعالي.
- الإحساس بنقص الانجازات أو نقص الكفاءة.
- فهو ظاهرة سيكولوجية في تطور مستمر منذ السبعينات (1970) , قد خصص لها العالم "فريدنبرجر" أجزاء مهمة من كتاباته وأعماله، كما تناولها بالأبحاث كل من "ماسلاش" "Maslash" "باينز" "Pines" و"كيرنيس" "Cherniss" وغيرهم، مما كان لهم الأثر الكبير في تعريف هذه الظاهرة وتحديد مظاهرها وأسبابها، غير أن وقبل هؤلاء الباحثين كان "برادلي" "Bradly" عام 1969 أول من أشار إلى التوتر والضغط المتصل بالعمل، وركزت الأبحاث والدراسات الأولى على المهن التي تتضمن الالتزام العلائقي والمساعدة (Truchot,2004).

وقد كان "فريدنبرجر" أول من استخدم المصطلح بشكل جدي وأدخله حيز الاستخدام، فأورد المعنى الوارد في القاموس للفعل "احترق" ومعناه أن الفرد يصاب بالضعف والوهن والإرهاق و يصبح منهكا بسبب الإفراط في استخدام الطاقات وبالتالي إضافة إلى ميدان البحث السيكولوجي من خلال تجربته. و يعود الفضل أيضا في ظهور هذا المصطلح إلى "ماسلاش" .

ويعد المؤتمر الدولي للاحتراق النفسي، الذي عقد بمدينة "فيلاديلفيا" "Philadelphia" في نوفمبر 1981، البداية الحقيقية لتطور مصطلح "الاحتراق النفسي" حيث شارك فيه الرواد الأوائل للاحتراق النفسي أمثال: Maslash,Feudenberger,Pines-Cheniss (نشوة أبو بكر دردير,2000).

3. الاتجاهات النظرية التي تفسر أسباب و مصادر الإنهاك النفسي :

1.3. الاتجاه التفاعلي ل "Cary Cherniss" 1980:

بالنسبة ل "Cherniss" فإن الإنهاك هو نتيجة للتفاعل بين الفرد ومحيطه اللذان لا يمكن تفريقهما، فهما مكونان لسيرورة متطورة والتي من خلالها يتأثران ببعضهما باستمرار والإنهاك يحدث لعدم التوازن بين موارد الفرد ومتطلبات العمل. فالأولى تتعلق إما بالموارد الشخصية (كتقدير الذات، الفعالية الذاتية...) أو موارد تنظيمية (كدعم الزملاء ودعم المسؤولين).

وهذا عدم التوازن ينتج عنه فوارق بين التوقعات والواقع الموجود، فمن خلال هذا الاتجاه فإن مصادر القلق تأتي من المحيط والفرد في أن واحد.

أما فيما يخص الخصائص الفردية، فقد ادمج "Cherniss" مفهوم التوقعات في العمل وتوجيهات المسار، بالإضافة إلى استراتيجيات متطورة لمواجهة القلق، فالبعض يتبنون طرق نشيطة خلال حل المشاكل عن طريق الاستعدادات و السلوكات السلبية .

إذن حسب "Cherniss" هناك سيرورة متعددة الخطوات لحل المشكل وتتمثل في:

1 - إدراك القلق.

2- الاستجابة الانفعالية اتجاه القلق.

3- تغيير الاستعداد و السلوك.

وقد اعتبر الإنهاك كوسيلة للمواجهة والدفاع و هذا ما أطلق عليه ب "المرافقة الدفاعية" coping défensif " وهنا يمكن القول أن دراسة "Cherniss" هي دراسة نوعية على مجموعة صغيرة وخاصة بالمهنيين المبتدئين، ولكن تعتبر كنموذج يمكن

الاعتماد عليه وذلك بدمجها للفرد ومحيطه في نظام تفاعلي من خلال مكوناته الاجتماعية في دراسة الإنهاك المهني.

2.3. الاتجاه الدافعي لـ "Alaya Pines" 1982:

حسب "Pines" فإن العمل يمثل سر الوجود، فقد وصفت الإنهاك بأنه عدم القدرة على إدراك سبب الوجود في العمل، وعليه فإن الإنهاك هو الحالة النهائية لسيرونة التراجع و خيبة أمل بعد حالة من الاندفاع والمشاركة التي تكون مرتفعة ، تحت شعار "

"Pour être consommé, il faut d'abord avoir été enflammé."

وبالمقابل يرى "Cherniss"، أن الإنهاك لا يأتي بمجرد أن استعمال الكفاءات والقدرات غير موفق ولكن لأسباب أكثر عمقا والتي تتمثل في:

أ) استحالة استعمال الفرد لقدراته وكفاءاته من شأنه أن يؤدي إلى عدم إثبات وجوده في العمل بالشكل الذي يبحث عنه.

ب) إدراك الفرد لمجهوداته المبذولة و تأثيره قد لا يكون مثبت بطريقة كافية .

فمن خلال النموذجين لكل من "Cherniss" والتوقعات في العمل، و"Pines" معنى العمل، يعتبران كمفهومين من شأنهما أن يؤديا إلى تطور الإنهاك أو عدمه.

يرى كل من ("Leiter" و"Schaufel") 1996، أن الإنهاك حاضر في كل الانشغالات التي يكون فيها الأفراد مرتبطين سيكولوجيا بعملهم وهذا النوع من الوظائف يرهق الموارد المعرفية و الانفعالية و الفيزيولوجية لديهم.

وفي هذا الصدد قامت "Maslach" (1986) بوضع ثلاث نسخ أو نماذج لـ"MBI»

Maslach behaviour inventory

النموذج الأول (1981): و هو الشكل الأصلي لـ "MBI" و الخاص بالمهن ذات طابع المساعدة و تقديم الخدمات كالدراسة التي قامت بها على الممرضين "HSS" (Human Services Survey).

لقد قدمتا كل من " cristina maslash و "souzen jackson (1981) تفسيراً للإنهاك الانفعالي على أنه فقدان الطاقة والشعور بنفاذ الموارد الوجدانية، فيشعر الفرد بفراغ عصبي. حيث يفقد الدافعية للعمل و يصبح فيما بعد عبئاً عليه فلا يستطيع تنفيذ المهام المسندة إليه فيشعر بالإحباط والتوتر ويرتبط هذا الفراغ الوجداني غالباً بالضغط والاكنتاب، مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الاكتراث تجاه عمله، ويتم التعبير عنه من خلال تصرفات وسلوكيات تتمثل في سوء المعاملة وتوتر العلاقة مع الزملاء والمشرفين والتعب المتكرر وتخريب أملاك المنظمة وغيرها من السلوكيات المنحرفة والمقصود هنا هو تبني إستراتيجية سوء التكيف الخاصة بمواجهة انهيار الطاقة وفقدان الدافعية، فنتيجة للطاقة السلبية اتجاه العملاء والمستخدمين والزملاء و قد تؤدي هذه الحالة الانفعالية السلبية إلى ما يشعر به من اعتراض عن الذات بمجرد اعتقاده بأنه فاشل للوصول إلى أهدافه وكذا عدم تحقيق التأقلم اللازم للاستقلال في العمل وانخفاض الرضا عن الذات، فلا ينسب الشخص أي قدرة لنفسه على انجاز الأعمال بسبب قناعته بعجزه عن تلبية توقعات المحيطين به الناتج عن التقييم الذاتي السلبي الذي يلازم حالة الإنهاك الانفعالي .

أما النموذج الثاني فهو النموذج الخاص بمجموع الأفراد في العمل (1986)، في حين يخص النموذج الثالث المهن المتعلقة بالتعليم (Educators survey).

وفي كل النماذج الثلاث فإن قياس الإنهاك يعتمد على دراسة الأبعاد الثلاثة:

- الإنهاك الانفعالي (EE) Epuisement émotionnel.
- تبدد الشخصية (DP) Dépersonnalisation.
- غياب الانجاز الشخصي (AP). Absence d'accomplissement personnel

4. متلازمة الإنهاك النفسي: "Burnout Syndrome"

بالنظر في المراجعات الأدبية، والبحوث العلمية المتعلقة بالإنهاك النفسي، فقد تم إطلاق العديد من التسميات على هذه الظاهرة في ميدان العمل، كما اختلفت المصطلحات باختلاف لغة وثقافة كل دولة، وبصفة عامة يوجد ثلاث مصطلحات لتسمية هذا الاضطراب وهي الأكثر شيوعا واستخداما.

فمصطلح الاحتراق النفسي هو مصطلح انجليزي يحمل معاني: الضعف، الفشل الإجهاد، الإنهاك، أما باللغة الفرنسية فيطلق عليه: "Syndrome d'épuisement professionnel". ويعني الإنهاك المهني، ففي ميدان العمل يطلق هذا المصطلح على العامل الذي يستهلك كل طاقته إلى درجة الاستنفاد والانفجار.

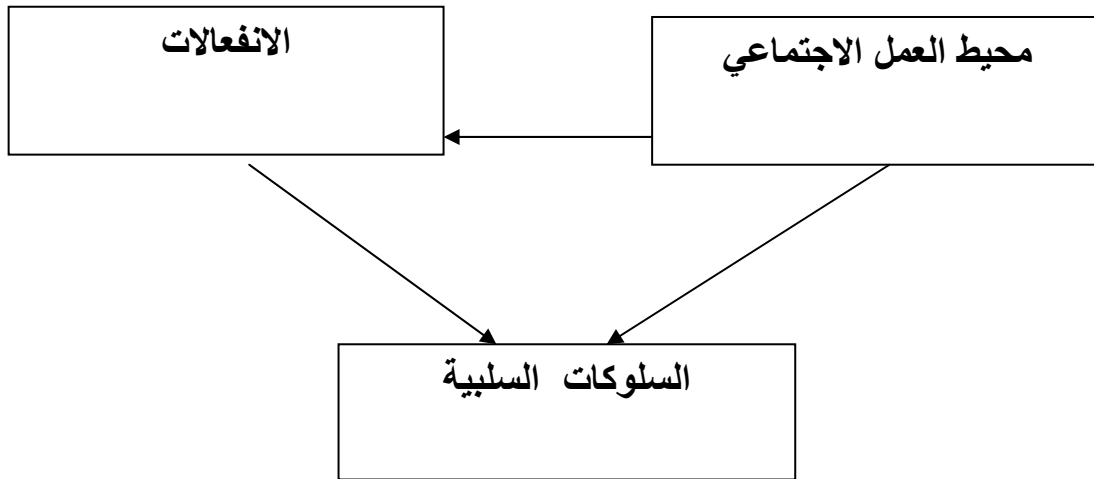
مصطلح ل"كاروشي" "Karoshi":

ويطلق "Karoshi" مصطلح "الموت من الإفراط في العمل" وهو تعبير ياباني الأصل حيث أعطاه معنى أكثر عدوانية وعنفا وخطورة.

ف Karo (كارو): تعني الموت، أما "Shi": فتعني التعب في العمل، كما تعرف مصطلح الاحتراق النفسي في اللغة اليابانية على انه حالة الإجهاد الحاد الذي يؤدي إلى موت الفرد فضغط العمل المتراكم من شأنه أن يؤدي إلى الموت المفاجئ للعامل نتيجة إصابة بأمراض عضوية كارتفاع الضغط الشرياني الخطير وحوادث السكتة الوعائية الدماغية.

أما عند الفرنسيين فهو مصطلح ذو معنى واسع، ويستعمل لوصف الآثار البيئية للعمل على حياة الفرد، كما انه يعبر عن حالته الانفعالية والوجدانية والفكرية، أيضا هناك مصطلحات أخرى تستعمل مثل الاستنزاف في العمل ويعبر كذلك على القدرة على التحمل النفسي لهذا الاستنزاف، وكذا مصطلح "الاستنزاف المهني" حيث تركز هذه المفاهيم في معناها على كيفية وآلية التطور التدريجي لهذا الاضطراب, (Pierre canoui,2008).

الشكل رقم(3): النموذج الأولي للدراسة



5. علاقة الإنهاك المهني ببعض المصطلحات النفسية:

يتداخل مصطلح الإنهاك النفسي مع بعض المصطلحات النفسية الأخرى، كالاكتئاب الضغط، الإحباط وغيرها وذلك لتشابهها معه في بعض الأعراض والأسباب ولكن تختلف عنه من جهة أخرى في الشدة والحدة ومجال حدوثها، وكذا ميدان الحياة التي يظهر فيها.

1.5. علاقة الإنهاك المهني بالاكْتئاب:

يعبر الاكْتئاب عن استجابة تنتج عن خبرة مؤلمة أو لفشل في علاقة أو الإصابة بخيبة الأمل، أو فقدان الأمل في الحياة. (Leany.K.d & WilsonG.T,1978).

وهو حالة من الحزن والقلق يصاحبها توتر وتعب و بكاء ونقص التركيز، والشعور بعدم الأهمية وقد يكون مؤقت تزول مع الوقت، كما أنه أحيانا يستمر لفترة أطول، وهو أكثر الظواهر انتشارا، ذلك أنه عندما تزداد حدة الضغوط على الأفراد في بيئة العمل فإن البعض منهم لا يستطيع مواجهتها والتكيف معها بطريقة ملائمة مما قد يؤدي به إلى الاكْتئاب (معاد مخلوف، 2005). حيث يصبح الفرد يعمل ببطء، ويقل نشاطه، وذلك بسبب فقدان الثقة في النفس وانعدام القدرة على التركيز (سامر جميل رضوان، 2002) حيث يشير العديد من الباحثين إلى التقارب بين كل من المصطلحين: الإجهاد الانفعالي في العمل والاكْتئاب، وهذا التقارب يمكن أن يصل إلى درجة الخلط بينهما.

ففي سنة 1964 قام "فريد نبرجر" بوصف حالة الانهاك قائلا "إن الشخص المصاب بهذه الحالة يبدو وكأنه يعاني من حالة اكْتئاب" إلا أنه تدارك ذلك في سنة (1980) حيث أكد على أن حالة الاحتراق المهني تختلف كلياً عن الاكْتئاب، فهي عادة ما تكون محصورة في احد ميادين الحياة وهو الميدان المهني و ذلك نظرا لأن أعراضها قد تختفي ولا تظهر على الفرد عندما يكون خارج ميدان عمله انطلاقاً من فكرة أن محيط العمل السلبي وغير المرغوب فيه هو الذي يسبب الإنهاك المهني لدى العمال، إضافة إلى عدم شعور الفرد بمشاعر الذنب والتي عادة ما تكون مرافقة لاضطراب الاكْتئاب، بل تلاحظ شعوره بالغضب والسخط (Carry L.Cooper,2001).

يقدم الباحثون مجموعة من المؤشرات الأساسية التي من خلالها تستطيع التمييز أكثر بين الإنهاك والاكتئاب، فالإنهاك يتطور بشكل تدريجي و لا يتميز بتغيرات في المزاج كما هو الحال بالنسبة للاكتئاب.

إن المظاهر المعرفية والانفعالية السلبية للإنهاك المهني تكون عموماً محدودة في مجال العمل، بينما في حالة الاكتئاب فهناك نوع من التثبيت للنشاط وللتمييز الذي يمتد تأثيره على الحياة المهنية والشخصية على حد سواء.

أيضاً محاولة الفرد الابتعاد عن عمله كأخذ عطلات مرضية، من شأنه أن يخفف من شدة الإنهاك المهني، إلا أن الأمر لا ينطبق مع اضطراب الاكتئاب، حيث لا تفيد فترات الراحة ولا العطل في التقليل من حدته.

إن تناول الشخص لبعض الأدوية وخضوعه للعلاجات من شأنه أن يخفف من حالة الاكتئاب بعكس الإنهاك، الذي غالباً ما تكون هذه الأدوية غير فعالة، (Beverly, 2005, Apotter) في حين ظروف العمل الاجتماعية و التنظيمية وانخفاض متطلبات العمل هي التي قد تخفف من حالة الإنهاك أو زواله.

2.5. علاقة الإنهاك المهني بالقلق:

لقد اختلف علماء النفس فيما بينهم في وضع مفهوم محدد للقلق وتعددت تفسيراتهم ويرجع ذلك إلى اختلاف توجهاتهم الفطرية (فوزي محمد جبل، 2000)، وهو خبرة انفعالية غير سارة يعاني منها الفرد عندما يشعر بخوف أو تهديد مستمر. فالقلق هو شعور غامض غير معروف وغير محدد وغير مربوط بموضوع معين لذلك يتم بالشمولية ويتم بالديمومة عكس الإنهاك المهني الذي يكون سببه محدد من محيط العمل أي معروف لدى العامل يزول بزوال السبب (محمد جبر - 2010).

3.5. علاقة الإنهاك بالإحباط:

الإحباط هو حالة مزاجية تتميز بالاكْتئاب ووهن العزيمة وتغيرات أخرى مثل الإحساس باليأس والذنب (Beverly Apotter, 2005) وقد يحدث الإحباط مباشرة بعد حدوث أزمة في علاقات العمل، وقد يتخذ الإحباط أشكالاً كثيرة تؤدي حتى الانتحار. (جيرمي سترانكس، 2003). إذن هو عملية إدراك الفرد لوجود عائق يحول دون إشباع حاجاته ودوافعه أو توقع حدوث هذا العائق في المستقبل (فهيم مصطفى، 1994) فالإحباط الذي يشعر به الفرد في المجال المهني، هو ما يمثل السبب الرئيسي للضغط ومن ثم إلى الاحتراق النفسي وكذا الإحساس بالإنهاك المهني.

الإحباط هو الشعور بعدم القدرة، وهو استجابة انفعالية يصعب على الفرد تجاوزها لأنه إحساس دائم بخيبة الأمل والعجز.

فبمجرد عدم التحكم في هذا الشعور، وعدم القدرة على إيجاد حل لهذه الوضعية هذا من شأنه أن يؤدي إلى انعدام الدافعية لدى الفرد وبالتالي التخلي عن طموحاته وأهدافه ومشاريعه في العمل وفي العمل جميع مجالات حياته، فالإحباط يقابله عدم القدرة على مواجهة الصعوبات (مجلة أفكار الفرنسية ، 2012_2015).

وعليه نفهم أن الإحباط هو حالة نفسية ناتجة لتعرض الفرد لمختلف المصاعب والضغوطات التي تجعل منه شخصاً قادراً على تسيير تلك الضغوطات فلا يستطيع مواجهتها.

4.5. علاقة الإنهاك بالعجز المكتسب:

لقد كان الاهتمام بهذا المفهوم من طرف علماء النفس السلوكيين (Martin Seligman) وجماعية، في أواخر 1960، وأصل المفهوم انجليزي (Learned Helplessness) وكان الترجمة إلى اللغة الفرنسية "Résignation acquise".

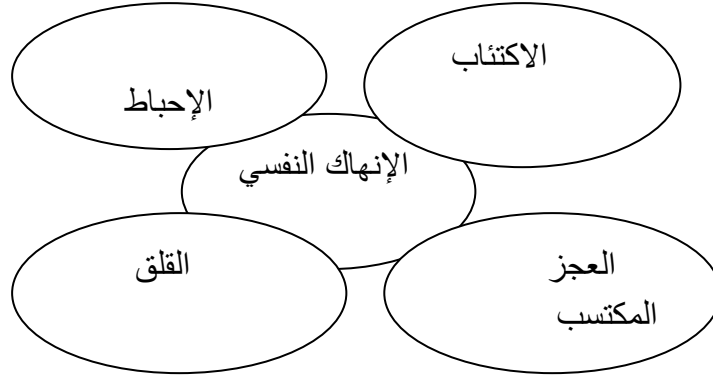
- وفي سنة 1975 حدد "Seligman" ثلاث (3) انعكاسات أساسية لهذه الوضعية:
- 1- صعوبة الربط بين الأحداث والنتائج بمعنى ما يفعله الفرد ليس له أي أثر إيجابي على المحيط الذي يعمل فيه أو على الوضعيات التي بصدد إنجازها.
 - 2- نقص كبير للدافعية بمعنى اعتقاد الفرد بأنه لا يجب أن يقوم بأي شيء باعتبار أن عمله لا يعني شيء.
 - 3- زيادة الإحساس بفقدان الأمل أو اليأس.

كما أشار (علي عسكر، نفس المرجع)، بأن العجز المكتسب يكون مصحوبا بإدراك الشخص بفقدانه للسيطرة على الأحداث من حوله، وكذا عاجز عن التأثير فيما يحدث له على مختلف المستويات. وأرجع (سامر جميل رضوان، نفس المرجع) سبب هذا الشعور لعجز إلى البيئة الخارجية من ظروف وأشخاص.

فمن خلال توضيح العلاقة بين الإنهاك والعجز المكتسب يتبين أنه يمكن للعجز المكتسب أن يكون سببا لإحساس العمال بالإنهاك النفسي في مكان العمل وذلك بتفاعله مع أسباب أخرى.

ومن خلال علاقة الإنهاك النفسي بمفاهيم ومصطلحات نفسية أخرى (الضغط والإحباط، الاكتئاب، القلق، العجز وغيرها). نستنتج أن هذه العلاقة هي علاقة تداخل بحيث يشكل مجموع المفاهيم دائرة، يرتبط مفهوم الإنهاك النفسي بجميعها على نفس المستوى ويمكن توضيحها في الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4): علاقة الانهاك النفسي ببعض المصطلحات النفسية.



5. مراحل حدوث ظاهرة الإنهاك المهني:

إن الإنهاك المهني يظهر بين يوم وآخر، فهو سيرة تراكمية تزيد خطورة عندما يفقد الفرد توازنه، كما أنه يظهر بطرق مختلفة.

ف " Gervais " (1999، جارفي)، وصف سيرة الإنهاك المهني باستعمال 12 مرحلة:

في المرحلة الأولى، الفرد لديه كل وسائل التحكم في الضغوطات، فهو لا يزال يسيطر على سلوكه ويتدخل لحل الصراعات.

في المرحلة الثانية، ردة فعل (استجابة) الفرد عندما لا يستطيع حل الصراعات وهنا تتطور مستويات القلق، فيبحث عن الحلول التي تريحه مؤقتاً، وفي غالب الأحيان يلجأ إلى ميكانيزمات الدفاع التي تسمح له بالتكيف المؤقت. وبالمقابل هذه التقنية لا تحل المشكل ويتغلب عليه القلق.

أما في المستوى الثالث أو المرحلة الثالثة، لا يستطيع الفرد السيطرة على قلقه وفي هذا الوقت، تبدأ المرحلة الجدية للاحتراق، فالإشارات الأولى لعدم التكيف تتمثل في (العدوانية، فقدان السيطرة...) ويمكن ملاحظتها لدى الأشخاص.

وفي المستوى الرابع، يصبح الفرد غير قادر على تحقيق حاجاته، أو يشعر بتزايد شعوره بالقلق، ولا يوجد لديه أية مقاومة. وتظهر بذلك العديد من الأعراض باعتباره يعاني من احتراق نفسي.

أما المستوى الأخير من الاحتراق النفسي: فهو يتميز بوضعيات حادة من الإنهاك النفسي والفيزيولوجي، حيث لا يستطيع الفرد التواجد في مكان العمل إلا بمساعدة مهني. فالمراحل سابقة الذكر، تعطينا نظرة عامة عن كيفية بداية الاحتراق وكذا مختلف الاستجابات وردود الأفعال. ومن جهة أخرى ومن خلال كتاب " الاحتراق لدى النساء" (women's Burnout، 1986) لـ " هيربرت فريندبرغ" فقد وصف الإنهاك من خلال 12 مرحلة خاصة التي تعطي اعتبار كبير لأعراض الفرد الذي يقوم بعمل معين.

- المرحلة الأولى: إكراه إثبات أمر ما "Compulsion de se révéler"

وتتميز هذه المرحلة بالرغبة الكبيرة للنجاح أو " الهوس بالنجاح"، الإحساس بالوحدة وتوقعات مفرطة للذات.

- المرحلة الثانية: تتميز بالشدة " التشدد"، لا يريد الفرد تفويض المهام والمسؤوليات للآخرين، لأنه يخشى السيطرة، ليس باعتباره لا يضع ثقة في الآخرين، ولكن ظناً منه أن الآخرين لا يقدمون التفاصيل اللازمة كما يفعل هو. وبالتالي فإثبات الذات وتأكيد لها أهمية قصوى بالنسبة له.

- المرحلة الثالثة: " الحرمان الخفيف (الرقيق)" (Déprivation subtile)

تتميز هذه المرحلة بانخفاض الاهتمام بالحاجات الشخصية.

-المرحلة الرابعة: " رفض الصراعات والحاجات" (Rejet des conflits et)

(des besoin) يصبح الفرد واعي بظهور صراعات داخلية، وبهذا فتكون مشاعره وأحاسيسه وسلوكاته غير متزامنة بمعنى ليس في وقتها المناسب. وعليه بإمكانه أن ينتابه القلق على صحته، على غذائه وكذا على نقص طاقاته، أعراض مشابهة لمرض " أنفلونزا" ولكن دون تحسن، ونتيجة لذلك، يرفض الفرد أن يأخذ بجدية كل ما يشعر به و يفضل أن يحتفظ بمشاعره لنفسه، حتى لا يجلب النظر من طرف المحيطين به، وفي هذه المرحلة يبدأ ظهور تغيرات في سلوكه.

-المرحلة الخامسة: " تشوه القيم" (Déformation des valeurs)

بعد رفض الصراعات وعدم تقبلها، يجد صعوبات للتمييز بين ما هو أساسي وما هو غير أساسي، بمعنى يترك ما هو أساسي ويتركز اهتمامه على ما هو غير أساسي، ويصبح لديه ميل للانعزال وعدم التوجه نحو شيء معين (يفقد مفهوم الوقت...).

-المرحلة السادسة: " زيادة الحرمان" (Augmentation de deni)، ويعتبر

السمة التي توضح الإنهاك، فيتبنى الفرد ميكانيزم دفاعي من أجل تجاهل إدراكاته أو تصورات المؤلمة للحقيقة، حيث يتزايد الحرمان الذي كان خفيفا في المرحلة الثالثة (المرجع: نفس المرجع ص125).

-المرحلة السابعة: " عدم الالتزام" (Le désengagement).

ينفصل الفرد عن محيطه، حيث لا يرغب في تواجده مع الآخرين (نفس المرجع ص 175).

-المرحلة الثامنة: وتتميز بتغير ملحوظ لسلوكات الفرد، فيتصرف بطريقة سلبية

اتجاه نفسه واتجاه الآخرين، ويشعر أنه غير مثنى وليس لديه أي قيمة أو مقتنع بأنه

شخص غير موثوق فيه، فيصبح غير مرن ومتعجرف وكثير الشروط (نفس المرجع ص175-176).

-**المرحلة التاسعة:** وتسمى " بتبذل الشخصية" (Dépersonnalisation) ، يعاني الفرد من تغيير الوعي لديه من خلال إحساسه بعدم معرفته لنفسه وغالبا بشعور بعدم الإنجاز ويفقد الاتصال مع جسمه ومع أولياته (نفس المرجع ص176).

-**المرحلة العاشرة:** "الفراغ" (Le vide)، يشعر الفرد بأنه عديم الفائدة ومستنزف حيث يبحث على شيء من أجل ملئ إحساسه بالفراغ، ويمكن أن يبدأ بالطعام أو الإدمان على الكحول وتعاطي المخدرات (نفس المرجع 176) .

-**المرحلة الحادية عشر:** تعرف " بالكآبة" (Dépression)، يصبح الفرد غير مبالي ليست لديه أي حافز لأي شيء، يمكن أن تتولد لديه ميولات للانتحار (نفس المرجع ص176).

-**المرحلة الثانية عشر:** وهي المرحلة الأخيرة حسب " هيربرت فرنديغ" وهي "الإنهاك التام" (L'épuisement total)، وفي هذه المرحلة يمكن أن تلحق ضررا فيزيولوجيا للفرد لأنه يتدهور نظام المناعة شأنه شأن الأنظمة البيولوجية الأخرى (نفس المرجع ص176).

أما " شرنيس" (Chernis 1980)، فقد حددت ثلاث مراحل للإنهاك المهني من خلال أبحاثها في مجال الخدمات الاجتماعية، باعتبارها أن الإنهاك هو سيرورة انتقالية تمر ب 3 مراحل وتتمثل في:

-**المرحلة الأولى:** والتي تتميز بعدم التوازن بين الموارد والطلب وهذه الخطوة تسمى ب" التوتر".

-**المرحلة الثانية:** فهي عبارة عن استجابة انفعالية لعدم التوازن والتي تتميز بالقلق الضغط، التعب، الإنهاك ومن أجل جمع هذه الأعراض في فئة يطلق عليها بالسلالة.

- المرحلة الأخيرة: والتي تعرف بعدد كبير من التغيرات في المواقف والسلوكيات.

تبدأ هذه السيرورة ببطء، ففي المرحلة الأولى قد يشهد الفرد عددا كبيرا من الوضعيات المقلقة، وتبدأ المرحلة الثانية عندما يشعر بالعبء ويريد إيجاد حل لمشكلته، أما في المرحلة الثالثة يتميز بتغيير المواقف والسلوكيات التي تعطيه الراحة النفسية على المدى القصير من أجل التكيف المؤقت للوضعية المقلقة (نفس المرجع ص176).

إن هذا الوصف المفصل يعطي نظرة قريبة وواضحة للمشاعر والأحاسيس التي يواجهها الأشخاص الذين يتعرضون للإنهاك المهني ويعطي للمسؤولين العوامل المتعددة التي تساعد على اكتشاف وضعية مستخدميها.

6. الأعراض الإكلينيكية غير الخاصة للإنهاك :

1.6. على المستوى الفيسيولوجي: تكون الأعراض غير خاصة، متنوعة ومتعددة كالتعب، اضطرابات في النوم، الضجر، الصداع، اضطرابات في الجهاز الهضمي. بالإضافة إلى اضطرابات في التغذية: اختلال في الساعات و التوتر و تغيرات مهمة في الوزن، فقدان الشهية...الخ.

2.6. على المستوى النفسي: في شكل مظاهر غير عادية للفرد كالتهييج المفرط، زيادة الحساسية للإحباط عبي انفعالي، عدم الثقة في النفس، الصلابة وسوء معاملة الآخرين و استعدادات سلبية لبعض المواقف.

3.6. على المستوى السلوكي: ظهور استعدادات ومواقف دفاعية، كالصلابة المقاومة المفرطة للتغيير، مواقف سلبية، تشاؤم، زيادة حالة التعب، نقص الفعالية في العمل وأحيانا التخلي عن العمل وتركه باعتباره مصدر معاناته، ظهور سلوك التجنب والهروب من العمل الذي أصبح لا يطاق، أيضا غياب جد متطور ومتكرر.

وهنا يمكن ملاحظة العلاقة بين هذه السلوكيات التي في الغالب سلبية والتي تمثل الجانب الظاهري للإنسان المهني الناتج عن ظروف عمل معينة تكون تنظيمية، اجتماعية ثقافية ونفسية.

فهي تعتبر مظهر من مظاهر الإنهاك المهني في العمل من جهة، وكمسلوكات ناتجة عن علاقة ثلاثية متداخلة والمتمثلة في تفاعل محيط العمل الاجتماعي الذي يمثل البيئة الخارجية التي يتفاعل معها الفرد داخل التنظيم الذي ينتمي إليه، مع الجانب الداخلي للفرد والمتمثل في مفهوم الانفعالات و نفاذها الذي يشمل الأحاسيس والمشاعر والانفعالات التي تتولد لدى الفرد فقط من خلال تواجده في عمله، وعليه فهذه السلوكيات ما هي إلا ناتج لتفاعل جانبيين خارجي وداخلي يؤدي إلى ظهورها بشكل سلبي.

7. أعراض أخرى للإنهاك المهني :

توجد مجموعة من الأعراض المختلفة للإنهاك النفسي والتي تميزه عن غيره من الظواهر السيكلوجية. وضمن هذا الإطار قام عدد من الباحثين بتقديم تصنيف لهذه الأعراض، فنجد كل من:

- (Santaro et Fimian) صنفها إلى ثلاث فئات هي: أعراض انفعالية وأعراض سلوكية وأعراض عضوية (Wilmar Schaufeli, 1998, P :20).

- أما " شولر " (Sholer, 1998) و " بيك و جراجويل " (Graguil et Beck, 1983) و "لازورو" فقد صنفوا أعراض الإنهاك النفسي إلى أربع فئات تشمل: الأعراض الفيزيولوجية الجسمية، الأعراض المعرفية الإدراكية، الأعراض النفسية، الأعراض السلوكية.

فالعامل في حد ذاته يتطلب نشاطات وقدرات ذهنية ونفسية عالية قد تفوق قدرات الموظف حيث يتعرض هذا الأخير وباستمرار لأشكال عديدة من الضغوطات والمشاكل

النفسية من معاناة و إحباط وتوتر وقلق، وإن آثار هذه المتطلبات تظهر من خلال أعراض مختلفة (Lert France, 1985).

وتتمثل هذه الأعراض في أعراض جسدية كالتعب والصداع واضطرابات المعدة اضطرابات النوم كالأرق، النوبات المتكررة لأمراض الالتهاب، كما قد يتعلق الأمر أيضا بالانفعالية والحساسية المفرطة المترتبة عن الإحباط أو التأثير العاطفي، سرعة الغضب والبكاء، كما قد يكتسب الفرد تصرفات و سلوكات سلبية ومنحرفة من شأنها أن تلقي به أو بغيره إلى التهلكة والضرر. بالإضافة إلى كل ما يتعلق بما يسمى بالمواقف الدفاعية التي تتسم بصفة القساوة والتشاؤم يعد بمثابة وجه آخر للشخص لما يعانيه من فشل في عمل، فتأخذ الأمور مجرى يتسم بإرهاق متزايد تصاحبه تصرفات كثيرا ما تكون غير لائقة، بينما يتميز رد فعل البعض الآخر برغبة في التغيير إن لم تكن رغبة في التخلص من هذا العمل الذي أضحى لا يطاق فينتج عن ذلك تغيب مستمر، تخريب لأموال المنظمة، تعكير العلاقات بين العمال والمسؤولين والإدارة، تخفيض الإنتاجية نوعا وكما وغيرها من السلوكات، (In sylvie, Antoine, 2000).

حيث هناك تصنيف آخر لـ " دونهايم" (Dunhaim, 1983) الذي يؤكد فيه على وجود خمسة أعراض يتكرر حدوثها هي:

- الشعور بالإجهاد والاستنفاد.
- الإحباط.
- النوم المتقطع.
- الانعزال والانطواء عن الموظفين الآخرين.
- الصداع الناجم عن التوتر.

وبعد الاطلاع على مختلف التصنيفات لأعراض الإنهاك النفسي يمكننا أن تصنف الأعراض كالآتي:

1.7. الأعراض الفيسيولوجية أو العضوية:

تظهر الأعراض العضوية على جسم الفرد مثل الاضطرابات السيكسوماتية والتي تتمثل فيما يلي:

- الصداع المستمر، الاضطرابات المعوية، الأرق وضعف التصرف.
- ألم الظهر، ذبحة الصوب وفقدان الشهية.
- اضطرابات الأكل واضطرابات الهضم والإمساك.
- أمراض القلب، القولون العصبي وضغط الدم.
- انسداد الشرايين وأمراض الرئة.
- اضطرابات النوم.
- توتر العضلات ونقص المقاومة.
- الضعف الجنسي.
- فقر الدم، ضعف الحيوية وقلة النشاط.
- حب الشباب والتهابات الجلد.

(بيش وآخرون، Beech et al 1982، محمد عبد السميع 1990، عدنان الفرج 2001، لطفي الشربيني 2001، سيد بد العال 2003، عوض العنزي وعويد المستعان 2006، سوننشايين وآخرون 2007 Sonnenschein et al).

2.7. الأعراض المعرفية-الإدراكية:

وتشتمل على اضطرابات العمليات العقلية والمعرفية التي يتطلبها العمل والتي تشكل عبئاً على الموظف، والتي بإمكانها أن تسبب له نوع من الاغتراب عن عمله وهي كمايلي:

- البلادة الفكرية وفقدان القدرة على الابتكار.

-التشتت الإدراكي والشروود الذهني.

-الوسوسة، كثرة الشك والعناد.

-قلة المقدرة على الانتباه والتركيز لفترة طويلة.

-عدم القدرة على مواجهة المشاكل بكفاءة.

(Jackson et al 1986 ، محمد عبد السميع 1990، نجاه موسى وسمية علي

1999، Linden et al 2005).

3.7. الأعراض النفسية-الانفعالية:

وتشتمل على الاضطرابات النفسية التي يقع فيها الفرد والتي تتمثل في التغيرات السلبية التي تحمل مشاعر الغضب، الاكتئاب، الإحباط والقلق أمام الأزمات، بالإضافة إلى عدم الرضا الوظيفي وانخفاض تقدير الذات، الذي ينشأ عن فقدان الثقة بالنفس والإحساس باللوم الناتج بدوره عن المشاكل المترتبة عن العمل الخاص، هذا ما يؤدي إلى ضعف أداء العامل، والإحساس بالإحباط من جراء عدم الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها. كما وقد تمتد هذه الأعراض إلى الإرهاق العاطفي والإحساس بالعجز واليأس، بالإضافة إلى عدم القدرة على التركيز والبلادة...الخ (Bevely Opotter, 2005). ومن هنا نذكر أهم الأعراض النفسية-الانفعالية للإنهاك المهني:

-سرعة الانفعال.

-البلادة العاطفية والإجهاد الانفعالي.

-التشاؤم وضعف القدرة على التحمل.

-عدم الإحساس بالمسؤولية وشد الأعصاب.

4.7. الأعراض الاجتماعية-السلوكية:

وهي في العموم أعراض مرتبطة بعلاقة الفرد بالآخرين وتبنيه لبعض السلوكات في حياته، وتشمل مجموعة من الاستجابات الأدائية التي يمكن أن تظهر على تصرفات الفرد وتتمثل فيمايلي:

- الانسحاب من حياة الأشخاص الذين يتعامل معهم.
 - الاتجاهات السلبية نحو العمل والزملاء والمسؤولين.
 - انخفاض الأداء.
 - التغيب المستمر عن العمل والتقاعد المبكر.
 - النقد الدائم للآخرين والسخرية منهم.
 - العدوانية.
 - مقاومة التغيير والتطور.
 - الاعتداء على حقوق الآخرين.
 - تخريب أملاك المنظمة.
 - الإتكالية.
 - تدني القدرة على الانجاز.
 - نقص دافعية الأداء وزيادة سلبية الفرد.
 - زيادة العنف وحدوث خلافات مع الآخرين.
- (صلاح مراد وأنور فتحي، 1991، رافع الزغلول وآخرين 2003، 2003، Grossi، Bevely opotter, 2005 et al، Martinussen et al 2007).
- من خلال ما سبق يمكننا القول أن الإنهاك المهني ظاهرة متعددة الأبعاد حيث تشتمل على عناصر سلوكية علائقية جسدية، انفعالية، معرفية، وعليه فإن أعراض الإنهاك المهني متنوعة ومتعددة، وقد حاول (Gilliland James ;1997) جمعها في

الجدول التالي، والذي اعتبروه غير شامل ولم يكل الأعراض، وأنه من غير الممكن أن يظهر كل العمال كل هذه الأعراض، ولكن من الممكن جداً ملاحظتها والتعرف على التغيرات التي تطرأ على الموظف.

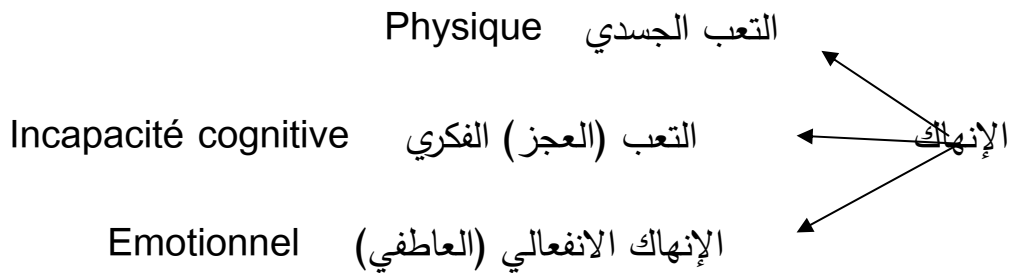
الجدول (02): أعراض الإنهاك المهني.

السلوكية	الجسدية	العلائقية	الانفعالية
- انخفاض في كمية وفعالية العمل.	- تعب مزمن.	- الانسحاب.	- الاكتئاب.
- الإفراط في استعمال الكحول والمواد المخدرة.	- مقاومة ضعيفة.	- عدم نضج التفاعات.	- الشعور بالفراغ.
- التغيب.	- صداع.	- التقليل من أهمية الغير.	- العجز.
- زيادة سلوك الخطر.	- قرحة معدية.	- عدم القدرة على فصل العمل عن الحياة الاجتماعية.	- التعصب المفرط.
- الشكوى (التذمر).	- أرق.	- الوحدة.	- المشاعر والأحاسيس السلبية والمرعبة.
- تغيير أو مغادرة العمل.	- نوم مفرط.	- فقدان القدرة على الحديث مع الزملاء.	- التشاؤم.
- العمل.	- اضطرابات وعائية.	- العلاقات لا شخصية.	- الإحباط.
- العجز على مواجهة أذى المشاكل.	- توتر عضلي.	- الميل إلى الانطواء.	- النمطية.
- نقص الإبداع.	- حركة زائدة أو سكون تام.	- فقدان القدرة على الحديث مع الزملاء.	- اللاشخصية.
- فقدان اللذة.	- ضغط دموي مرتفع.	- علاقات لا شخصية.	- عدم الثقة بالإرادة.
- فقدان التحكم.	- زيادة التوتر.	- علاقات لا شخصية.	- وزملاء العمل.
			- مواقف انتقادية اتجاه المؤسسة.
			- وزملاء العمل.
			- الشرود.

- التأخر.	- تخريب العلاقات	- نقد الذات.
- الخوف من	مع البعض .	- تقلب سريع
العمل.	- الشك في	للمزاج.
- قابلية الحدوث.	الآخرين.	- الإحساس بعدم
		الكفاية.

و يمكن تلخيص مظاهر الإنهاك النفسي في الشكل رقم (5)

الشكل (5) : مظاهر الإنهاك المهني



8. مؤشرات الإنهاك النفسي:

تشير " Barbara Braham " بأن هناك أربعة مؤشرات أولية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار كنوع من التحذير بأن الفرد في طريقه إلى الوقوع في إنهاك نفسي سواء في مكان عمله أو المكان الذي يعيش فيه مع عائلته وكذا أصدقائه، وتتمثل هذه المؤشرات فيمايلي:

- الانشغال الدائم: عندما يقع الفرد في شرك الانشغال الدائم فإنه يضحي بالحاضر، وهذا يعني أن وجوده في اجتماع أو مقابلة يكون حاضرا جسديا وليس ذهنيا، وعادة في مثل هذه الحالة ينجز الفرد مهامه بصورة ميكانيكية دون أي اتصال

عاطفي مع الآخرين، حيث أن الهم الوحيد الذي يشغل باله هو السرعة والعدد وليس الإتقان والاهتمام بعمله.

- العيش حسب قاعدة " يجب وينبغي": حيث يصبح المبدأ السائد في حياة الفرد الأمر الذي يترتب عليه زيادة حساسيته لما يظنه الآخرون ويصبح غير قادر على إرضاء نفسه، وحتى ولو رغب في إرضاء الآخرين يجد ذلك ليس بالأمر السهل عليه.

- تأجيل الأمور السارة والأنشطة الاجتماعية: من خلال الاقتناع الذاتي بأن هناك وقت لكل شيء، ويصبح التأجيل القاعدة أو المعيار في حياة " فيما بعد".

- فقدان النظرة الايجابية والتفاؤلية: وتكون النتيجة بأن ينهمك الفرد في عمله لدرجة يفقد معها روح المرح، ويجد نفسه كثير التردد عند اتخاذ القرارات، مما يقوده إلى الوقوع في مشاكل بدنية وانفعالية وسلوكية تصاحبه (علي العسكر , 2000).

كما وضع (Dion , 1992) قائمة تضم مؤشرات للإنهاك النفسي وهي:

الجدول رقم (3) : مؤشرات الإنهاك النفسي.

المؤشرات	المستويات
عدم الرضا، سرعة الانفعال والتصلب	على مستوى الشعور
أرق، قرحة، آلام الظهر والصداع	على مستوى العضوية
إفراط في الكحول والأدوية، مشاكل مع أفراد العائلة	على مستوى الحياة الشخصية
انسحاب، جنون العظمة، التنازل	على مستوى العلاقات
التغيب و تدني الروح المعنوية	على مستوى العمل

9. أشكال الإنهاك:

تتعدد أشكال الإنهاك و تختلف باختلاف العوامل المؤدية له, فقد يعتبر الفرق بين توقعات الموظفين والحقيقة اليومية في عالم الشغل كمصدر للإحساس بالإنهاك في العمل، كما أن طبيعة الإنهاك يمكن أن تتغير بتغير طبيعة الضغوطات التي تمارس على الفرد (Faded, 2000). بالإضافة إلى تغير محيط العمل و القيم وأيضا توقعات العمل، وعلى هذا الأساس يمكن حصر العوامل فيما يلي :

1. محيط العمل أو بيئة العمل: يتكون محيط العمل من مجموعة من العوامل, تكنولوجية ثقافية, سوسيولوجية, اقتصادية و سياسية تؤثر على الاستقرار المهني للأشخاص و على استقرارهم النفسي-الاجتماعي.

2. العوامل التكنولوجية:

إن تطور البحث العلمي وظهور وسائل جديدة يعتبر تقدم حقيقي في جميع المجالات، ولكن بالمقابل أدى هذا إلى نوع من التعقد على مختلف المستويات خاصة في مجال العمل، حيث توسعت الميادين والتقنيات والأساليب مما أدى إلى التحديث المستمر والمعرفة الضرورية ووضع توصيات مضاعفة و التي يجب مواكبتها، الأمر الذي من شأنه أن يشكل ضغطا و عبئا على الأفراد مما يؤدي بهم إلى نفاذ الطاقات الايجابية و الشعور بالتوتر و الإحباط و التعب النفسي لدرجة الإنهاك .

3. العوامل السوسيو-ثقافية:

من بين أهم التغيرات السوسيو-ثقافية في العلاقة بين المسؤول وأتباعه, نذكر الانخفاض الحقيقي للسلطة الذي يرتبط بدرجة زيادة التوقعات، والاهتمام بمتطلبات العمال وعائلاتهم، الذي يعتبر من التداعيات المحتملة لتطور البحث في مجال العمل، حيث

أصبح العمال اليوم مستخدمين ذوي حقوق وعلى المسؤولين تقديم هذه الحقوق، أيضا التغطية الإعلامية تعتبر من العوامل الواجب الاهتمام بها باعتبارها تساهم في تعديل وتغيير تصورات المسؤولين حول عملهم وعالم الشغل بصفة عامة وأيضا فيما يخص الأنشطة والمهام.

تغيير آخر مهم فيما يخص تأنيث عالم الشغل ونتائجه، فالمرأة العاملة لا تقوم بتلبية متطلبات مهنتها فحسب، بل أيضا تحمل المسؤولية العائلية والوالدية. فتدخل الحياة المهنية والحياة الشخصية يمثل صعوبة كبيرة بالنسبة للعمال بصفة عامة، وعليه من الضروري فهم والتعرف على حساسية وضع المرأة العاملة، لأنهم وبالخصوص معرضات للمعاناة من ضعف الانجاز و ارتفاع مستوى القلق و التوتر لديهم مما يشعرهم باليأس و الانفصال عن العمل، إلى جانب ضعف تقدير الذات و الإحساس بالإنهاك الفكري و الانفعالي و الجسدي. فالنساء العاملات يكوننا أكثر عرضة للانتحار خاصة بما يتعلق بالمهن ذات خطر وضغط كبيرين كالأطباء.

4. العوامل الاقتصادية:

من نتائج هذه العوامل انخفاض الميزانية التي تكون سبب في نقص الموارد أو في عدم كفايتها لتلبية الاحتياجات. فنظام المحافظة والاهتمام الحالي هو نظام كمي يهتم بالإنتاجية و المردودية على حساب الجودة والنوعية.

5. العوامل السياسية:

إن نقص الاعتراف في ميدان العمل من طرف الحكام والمسؤولين ومن طرف السلطة العامة، و أن غياب تشاور وتفاوض المسؤولين مع العمال فيما يخص تشريعات وسياسات العمل لها نتائج وخيمة ، كسوء الفهم و الغضب و غياب الدافعية وعدم الرضا.

6. القيم و توقعات العمل:

إن العمل هو التزام اجتماعي وأخلاقي و هو استثمار بدون حدود، فالمكافأة الحقيقية له هي الإحساس بمعنى العمل في حد ذاته، بمعنى المساندة والتعاون حسب (2003,TRUCHOT). إلى جانب تحقيق مكانة أو وضعية سوسيو- مهنية مستقرة و ضمان مصدر للدخل الكافي(الأجر).

وعلى الأفراد اليوم مواجهة المحيط المتغير، مع اشتداد الضغوطات الخارجية والكثير من الالتزامات والمتطلبات المتزايدة، وسلطة قرارية اقل انخفاضاً.

فإن الإنهاك يظهر في أشكال مختلفة، فلا يمكن اعتباره تحت شكل واحد (2004 ,TRUCHOT).

10. النماذج السيكولوجية للضغط (Stress):

1.10. نماذج المعاملات (Transactionnels): يكون في هذه النماذج الضغط في التفاعل الديناميكي بين الفرد و محيطه.

خلال سنوات الستينات (60) حاول المختصون السيكولوجيون الإجابة عن السؤال : "لماذا يتعرض فردين لنفس الوضعية ونفس المثير للقلق، و يستجيبان بطريقة مختلفة ؟" فالأخذ بعين الاعتبار البعد السيكولوجي يبين أن الأجوبة السيكولوجية للضغط ليست نمطية فهي تعود إلى مجموعة من العوامل و هي:

1. الجانب الجديد غير المعروف للوضعية.

2. الخوف أو القلق من الوضع.

3. إمكانية التحكم والمراقبة في الوضعية.

4. القدرة على توقع وتنبؤ بتطور الأحداث.

فالتصميم الحالي للضغط هو انه ظاهرة حيوية، نفسية واجتماعية ونماذج المعاملات هي التي تسيطر على التصميم الحالية والمستمدة من الأعمال التي أقيمت على الإنهاك. وهي نماذج وضعت لشرح ميكانيزم الإنهاك.

2.10 نموذج "كراسيك" Karasek 1979:

المتطلبات /المراقبة:

حسب "KARASEK" , تدهور الصحة في مكان العمل ليس له علاقة مباشرة بزيادة المتطلبات، فهي ترجع إلى درجة المراقبة التي يمارسها الفرد على نشاطه، بمعنى آخر ترجع إلى قدرة الفرد على اتخاذ القرار. و وضع KARASEK أداة لتقييم العوامل السيكولوجية في العمل. ونقيس هذه الأداة ببعدين:

• البعد السيكولوجي:

يعود إلى كمية العمل التي يجب انجازها، المتطلبات المعنوية وإلى ارغامات الوقت.

• القدرة على اتخاذ القرار:

والتي قد يكتسبها الفرد من خلال تحقيق الذات في العمل وأيضا الاستقلالية في اتخاذ القرار اللذان يعتبران من الأبعاد الأساسية المكونة لمناخ العمل الاجتماعي، مما يتوضح جليا وحسب " Karasek " التفاعل بين بنود المناخ الاجتماعي للعمل والصحة النفسية للفرد من إرهاق واحترق وإنهاك، فقد أضاف الباحث "Berclez" الميل إلى السلوكات العدوانية والانعزال في العمل، والتخريب. و من خلال نموذج(Karasek, Theorret, 1990), المخاطر تكون مرتفعة عندما يكون الظرف السيكولوجي قوي، وتكون القدرة على اتخاذ القرار ضعيفة، وقد ختم فيما بعد في نموذجه بجعله نموذج

ثلاثي الأبعاد، بإضافة البعد الثالث المتمثل في الدعم الاجتماعي، الذي يتضمن الدعم الاجتماعي - العاطفي وبعض المعاملات من خلال العلاقات مع المشرفين والزملاء.

الشكل رقم (6): نموذج الضغط في العمل ببعدين .

المتطلبات السيكولوجية

		مرتفعة	ضعيفة
القدرة على اتخاذ القرار (الاستقلالية)	مرتفعة	Tension faible (3) Comportement Actif (2)	
	ضعيفة	Comportement Passif (4)	Tension élevée (1)

الدافعية لتعلم سلوكيات جديدة

خطر الضغط النفسي والفيزيولوجي والأمراض الفيزيولوجية

المصدر: 1990 Theorrel/ Karasek.

من خلال نموذج THEORRE / KARASEK (1990)، المخاطر تكون مرتفعة عندما يكون الطرف السيكولوجي قوي، وتكون القدرة على اتخاذ القرار ضعيفة، وقد ختم فيما بعد في نموذجه بجعله نموذج ثلاثي الأبعاد، بإضافة البعد الثالث المتمثل في الدعم الاجتماعي، الذي يتضمن الدعم الاجتماعي - العاطفي وبعض المعاملات من خلال العلاقات مع المشرفين والزملاء.

بالنسبة ل Karasek: تعتبر الوضعية المهنية كوضعية مرغوب فيها بالنسبة للفرد في حالة ما يكون الدعم قوي مرتبط بمراقبة جيدة للوضعية.

3.10. نموذج الضغط في العمل بثلاث (3) أبعاد لـ "SIEGRIST":

بالنسبة لـ "Siegrist"، المخاطر ترتبط بعدم توازن المجهودات و المكافآت، و تؤدي إلى انخفاض الفعالية و منه إلى الإنهاك المهني.

4.10. نموذج المعاملات لـ "Cherniss" (1980):

من خلال هذا النموذج، يعتبر "Cherniss" الإنهاك على أنه سيرورة متطورة يتفاعل من خلالها الفرد مع محيطه. هذه السيرورة تتطور عبر مراحل:

- إدراك القلق الذي يتبعه عدم التوازن بين متطلبات العمل وموارد الفرد.
- الضغط هو الإجابة الانفعالية لعدم التوازن والتي يعبر عنها عن طريق تعب فيزيولوجي أو إنهاك انفعالي أو ضغط وتوتر.
- المرحلة الأخيرة تظهر في شكل تغيرات في الاستعدادات والسلوكات ، وفي هذه المرحلة نجد تراجع لتحقيق للأهداف الأولية والمثالية بالإضافة إلى انفصال في تطوير المواقف والاستعدادات .

يعتبر "Cherniss" انه بمجرد الحصول على القليل من الموارد والمتطلبات المهمة في العمل، هذا يسمح بأن يؤدي إلى الإنهاك الانفعالي وإلى ضعف القدرة على الانجاز. فللموارد آثار عازلة على القلق الذي يكون نتيجة لمتطلبات العمل.

5.10. الاتجاه التحفيزي لنموذج "Pines" (1982):

لقد تناول "Pines" الإنهاك نحو إدراك تحفيزي، حيث للعمل معنى الوجود، و يؤكد على أن الإنهاك يظهر عندما يشعر الفرد بأنه قد فقد القدرة على إيجاد معنى للعمل. بالنسبة لـ "Pines"، فإن السبب الذي يقوم عليه الإنهاك أكثر عمقا من انه عدم القدرة على استعمال كفاءات، فالسبب هو الحرمان من وجود الدلالة أو المعنى الذي يبحث عنه الفرد

في عمله، وهي مرتبطة بدورها بالفرق بين التوقعات و التحفيزات والواقع.

كما يرتبط الإنهاك المهني بصفة عامة بفقدان بعض التوقعات والمثل العليا المتعلقة بالعمل والتقييم من طرف الآخرين، فضلا عن تقديم الدعم من طرف مسؤولي المؤسسة وأكثر شمولية من المجتمع. بخلاصة أخرى يظهر الإنهاك نتيجة للعلاقة الموجودة بين نسبة المجهودات المستثمرة وسلسلة من خيبات الأمل والاحباطات، هذه الخيبات تكون مرتبطة بالفرق بين تصورات الفرد الذي وضعها عن عمله، والواقع الملموس.

و خيبة الأمل هي أنه لم يفعل كما كان يريد ويتمنى، والاحباط هو عدم القدرة على فعل أكثر وعدم الحصول على الوسائل الضرورية للقيام بالمهام المطلوبة بطريقة مثالية. ويكون الاحباط في حالة التعرض إلى النقد والتأنيب من طرف الزملاء وخاصة المشرفين وعدم اعتراف المؤسسة وأحيانا المجتمع ككل.

فقد اقر "CHENISS" بوجود ثلاث مراحل لتأثير التبادل بين الفرد وبيئته، الذي ينتج عنه إحساس الأفراد بالإنهاك المهني بكل أبعاده، الانفعالية، الوجدانية، المعرفية والسلوكية، حيث يظهر في المرحلة الأولى على شكل ضغط ناتج عن الخلل بين متطلبات العمل وموارد الطاقة لدى الفرد والموارد الشخصية – التنظيمية مقارنة بمتطلبات العمل، والذي يقود إلى المرحلة الثانية المتعلقة باستجابات ذات طبيعة انفعالية (التوتر، القلق والخوف ...) وهي استجابة تؤدي إلى الشعور بالإجهاد الجسدي والوجداني. وأخيرا المرحلة الثالثة التي تتسم بالتغيرات التوافقية والسلوكية، فنلاحظ في هذه المرحلة التدني في تحقيق الأهداف وزيادة التصرفات السلبية واللامبالاة الشديدة اتجاه احتياجات المنظمة، وهذا ما يسميه "CHENISS" بـ "طرق مواجهة الضغوط الدفاعية"

11. الإنهاك المهني واستراتيجيات الوقاية:

من خلال الكتابات والدراسات السابقة، فإن مصطلح " الإنهاك " يمثل مشكل التعريف والقياس، مما يجعل منه إشكالية، نظرا لتداخل مفاهيم الإنهاك، التعب، الضغط الإحباط والتي تمثل كلها الحالة الداخلية (النفسية) للشخص، فاختلف الباحثين في تحديدها من خلال العوامل التي تثيرها. وكذا نتائجها وانعكاساتها على الفرد والمنظمة فيقصد بالإنهاك من خلال هذه الدراسة " ردة فعل الشخص التي ترجع إلى الظروف المحيطة به "

فمن بين الاتجاهات التي اهتمت بالإنهاك، نجد الاتجاه "البيوطبي" والاتجاه " النفسي-الاجتماعي" (Lemyre et Tessie, 1990) فكلا من الاتجاهين اهتمتا بالإنهاك بطرق مختلفة.

فالالاتجاه البيوطبي يركز في دراسة للإنهاك على جانبين (مظهرين) فهذه هذا الاتجاه هو دراسة الاستجابات العادية للإنهاك أو الأمراض والآثار التي يسببها، ومن أجل فهم آثار الإنهاك الفيزيولوجية، يركز على الجهاز العصبي، الهرمونات والاضطرابات الفيزيولوجية وكان الاهتمام بعدد من المؤشرات الفيزيولوجية، كنسبة الأدرنالين في الدم ونبضات القلب...الخ.

أما الاتجاه النفسي-الاجتماعي، فيرى الإنهاك كحالة سلبية لديها مكون سيكولوجي ومكون سوسيولوجي، فالمكون الأول يتضمن أن الإنهاك هو عبارة عن استجابة (رد الفعل)، أما المكون الثاني فيركز خاصة على الوضعيات والأحداث التي تسبب الإنهاك.

وبصفة عامة، لقد انصب الاهتمام على المنهكين نفسيا، بمعنى على الوضعيات (الظروف) التي تتطلب تأقلم وتكيف أكثر.

وكل من الاتجاهين حددا طريقة قياس الإنهاك، كل حسب اهتماماته وتخصصه (المرجع: نفس المرجع السابق، ص178، 179).

12. قياس الإنهاك المهني:

تشكل الاستجابات السلوكية المظاهر الدالة على الإنهاك النفسي والتي تعد القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون في تصميم أدوات تساعدهم على الإجابة فيما إذا كان الفرد يعاني من إنهاك نفسي أم لا، وضمن هذا السياق نجد في الأدبيات والمراجع التي اهتمت بتناوله. العديد من الأدوات والوسائل ثم تصميمها وتطويرها من قبل الباحثين الأمريكيين التي غالبا ما تتخذ شكل مقياس، وأشهرها:

1.12. مقياس " فرويد بنرجر " (Burnout Questionnaire 1980) :

ويهدف إلى قياس مستوى الإنهاك (الاحتراق) النفسي، ويتكون من 18 عبارة، يتم الإجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الانطباق إلى الانطباق التام، وتتراوح شبكة التقييط من 0 إلى 5. وتشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد إلى مستوى معين من الإنهاك النفسي وقيم الأفراد كالتالي:

- من صفر إلى 25 ← أن الفرد بحالة جيدة.
 - من 26 إلى 35 ← بداية الإحساس بالضغط.
 - من 36 إلى 50 ← بداية الوقوع في الإنهاك (الاحتراق) النفسي.
 - من 51 إلى 65 ← الفرد منهك نفسيا.
 - من 65 فأكثر ← وضع خطر.
- (نشوة أبو بكر درديرا، من مذكرة الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية 2001-2002).

2.12. مقياس ماسلاش ("MBI" Maslach Burnout Inventory) :

يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً في الاستخدام، ولصالح جميع المجتمعات والثقافات، أعد هذا المقياس من طرف " كريستينا ماسلاش " و " سوزان جاكسون " (Jackson 1981)، حيث يقيس ثلاث أنماط من الأعراض المرتبطة بالاحتراق النفسي، والتي تعتبر بمثابة مقاييس فرعية وهي:

- الإجهاد الانفعالي.
- تآكل المشاعر.
- نقص الإنجاز الشخصي.

فمقياس الإجهاد الانفعالي يقيس الشعور بالتعب الانفعالي في العمل أما الإنجاز الشخصي فيقيم الشعور بالكفاءة والإنجاز في العمل، في حين مقياس تآكل الشخصية وكل ما هو غير شخصي اتجاه العملاء.

وقد ترجم هذا المقياس إلى العديد من اللغات كاللغة الإسبانية والعربية ومن الباحثين العرب الذين ترجموه، نجد: نصر يوسف 1991، زيد البنال 2000. ويتكون من 22 عبارة، يتم الإجابة عنها من خلال بعد التكرار ويعني عدد مرات تكرار إحساس الفرد بالشعور. فإذا حصل الفرد على درجة منخفضة، يعتبر الاحتراق النفسي منخفضاً والعكس صحيح.

3.12. مقياس بيئة العمل (work environment questionnaire) :

يهتم هذا المقياس بتقييم بيئة العمل ومدى مساهمتها في نشوء الإنهاك النفسي، حيث يقيس أبعاد مختلفة من البيئة التنظيمية تسمى " المناخ الاجتماعي " وتشمل هذه الأبعاد سير العمل وإدارته، الحرية في اتخاذ القرارات، طرق تأدية المهام، ضغط الأداء،

مدى وضوح الدور، درجة السيطرة من جانب الإدارة، التنوع والتغيير في العمل. تعتبر هذه الأداة وسيلة لفحص درجة الإنهاك النفسي، فيما يتعلق بعوامل بيئية داخل المنظمة، إذا تعطي صورة شاملة إلى حد ما (Richard K.James, op, cit, P541).

4.12. مقياس الإنهاك النفسي (BM):

من طرف Pines و Aronson ، ويقاس خاصة المكون المتعلق " بالإجهاد الانفعالي".

5.12. استبيان " Cheniss " (1955) : يتألف من 20 بنداً.

6.12. مقياس " برجن " (Bergen BBI).

7.12. مقياس " هامبورغ " (ABI).

8.12. مقياس " ألدنبرغ " (OLBI): من طرف (Demerouti, Baker,)

(Nachreiner et Schaufeli, 2001) ويحتوي على بعدين:

-البعد الأول: والمتعلق بالإنهاك الانفعالي، والذي تم تعريفه على أنه نتيجة للمجهودات الفيزيولوجية، العاطفية والمعرفية الكبيرة.

-البعد الثاني: فيتمثل في التراجع أو الابتعاد عن العمل إلى جانب اكتساب مواقف وسلوكات سلبية بالمقابل.

حيث أن كل بعد يقاس ب 8 أبعاد، وكل الأبعاد تقيّم من خلال أربعة سلالمة:

1 ← غير موافق تماماً

4 ← موافق تماماً

وبالتالي فالمقياس يحتوي على 16 بنداً، من بينها 8 أبعاد سلبية، تقلب في حساب النتيجة فيما بعد وهي (1 - 5 - 7 - 10 - 13 - 14 - 15 - 16) (Demerouti 2001, E, Bakker, A, B, Nachreiner, F, et Schaufelie, W. B).

وقد طبق هذا المقياس على المجتمع البلجيكي الفرانكفوني حيث إذ تحصل الشخص على نقاط أقل من 15 فيما يخص بعد الإنهاك الانفعالي، فمستوى هذا الأخير يكون منخفضاً، في حين إذا تحصل على نقاط من (15 - 23) فهو يمثل المستوى المتوسط أما إذا تحصل على نقاط أكثر من 23 فمستوى الإنهاك هنا مرتفع.

أما فيما يخص البعد الثاني " الابتعاد عن العمل"، فيعتبر مستواه منخفض إذا تحصل الشخص على أقل من 14 نقطة. وإذا تحصل على نقاط تتراوح بين (14 - 23) فهي نتيجة تمثل مستوى مرتفع من الابتعاد عن العمل بمعنى الترك النهائي للعمل أو التخلي عن العمل.

بالإضافة إلى أن هذا المقياس يقيم البعدين السابق ذكرهما، فهو يقيس أيضاً الإنهاك الكلي للشخص من خلال جمع النقاط المتحصل عليها في البعد الأول والثاني. وعليه، إذا تحصل الشخص على نتيجة أقل من 30 نقطة في كل المقياس فيعتبر هنا الإنهاك ضعيفاً أما إذا تحصل ما بين 30 - 45 فيعتبر متوسطاً، ويمكن القول أنه إنهاك مرتفع إذا ما تحصل الشخص على أكثر من 45 نقطة.

يفسر المستوى الضعيف لكل الأبعاد بأنه مؤشر إيجابي باعتبار أن الفرد لا يعاني من إنهاك انفعالي ولا من تخلي عن العمل وما يفسر غياب الإنهاك لدى هذا الشخص بصفة عامة، والعكس صحيح. بمعنى إذا كان مستوى مرتفع ل (الإنهاك الانفعالي - التخلي عن العمل - الإنهاك العام) فهذا يعتبر مؤشراً سلبياً باعتبار أن الشخص يعاني من إنهاك انفعالي ولديه ميل نحو الانقطاع عن العمل.

وقد استعملنا المقياس الأخير (مقياس أولدنبرجر) في دراستنا هذه باعتباره الأنسب لمقياس متغير الإنهاك الانفعالي الذي هو متغير من متغيرات الدراسة ، كذلك يعتبر أحدث مقياس مقارنة بالمقاييس السابق ذكرها (2001).

13. مصادر الإنهاك النفسي:

اعتبر علماء النفس الضغوط النفسية والمهنية سببا مباشرا يقف وراء ظاهرة الإنهاك النفسي نظرا لوجود العلاقة بين الضغوط النفسية وضغوط العمل من جهة، وبين الإنهاك النفسي من جهة أخرى (جمعة سيد يوسف، 2006)، حيث يعتبر الإنهاك كمؤشر لإحساس الفرد بالضغوط وكمرحلة متقدمة منها، و يحدث الإنهاك النفسي على مستوى تفاعل الفرد مع محيطه، وبالضبط تفاعل السير النفسي الجسماني للفرد مع محيطه الخارجي؛ وعليه فالعوامل المجهدة والمنهكة قد تتبع من وسط العمل وطبيعته، وقد يتعلق بالفرد وشخصيته وقد اختلف الباحثين في تحديد وتصنيف أسباب أو مصادر الإنهاك النفسي نظرا لتداخلها مما دفع ببعض الباحثين أمثال " هشام إسماعيل " (1998) إلى تصنيف مصادر الإنهاك إلى ثلاث مجموعات، الأولى تتعلق بمتطلبات المهنة نفسها والثانية تعمل على إشراك ظروف العمل، أما المجموعة الثالثة فتتمثل العوامل الشخصية الخاصة بكل فرد.

كما يدعم هذا الاتجاه عددا من الدراسات والأبحاث لكل من: Corde, Dougherty, Ratbufl, (1988) التي تؤكد على أن العوامل المحيطة هي المصدر الرئيسي للضغوط والإحساس بالإنهاك النفسي لدى العمال، والتي تتمثل في العوامل التنظيمية وعوامل مرتبطة بالمناخ الاجتماعي للعمل وعوامل مرتبطة بالمهمة والوظيفة.

وفي نفس السياق يرى French و House و Larocco (1980) أن الأشخاص الذين لديهم علاقات ايجابية ودعم تنظيمي عالي أقل تعرضا للإنهاك بكل مستوياته

(الفيزيولوجي، الفكري، الانفعالي). وأضاف كل من Hebfol (1989) و Shirom (1993) أن الفرد يشعر بالإنهاك الانفعالي عندما يفكر أنه سيخسر أو يفقد أحد أو مجموعة من الموارد المهمة التي تثير دافعيته وتختلف هذه الموارد حسب "Tangible" من تقدير الذات، الدعم الاجتماعي، التطور الذاتي، فرص الابتكار والتجديد وغيرها. فمناخ العمل بكل مكوناته وعناصره، يعتبر كمؤشر مهم لإحساس العمال بالإنهاك الانفعالي فتعديله وتحسينه حسب Greenberg و Giacalone (1997) جد فعال للتقليل من إحساس العمال بالإنهاك النفسي باعتبار أن الآثار السلبية لهذا الشعور يعيشه الفرد والمنظمة على حد سواء. وعليه يتم تصنيف هذه المصادر أو الأسباب كمايلي:

1.13 مصادر تنظيمية:

تتعلق هذه المصادر بالوظيفة و المؤسسة، باعتبار هذه الأخيرة كيان له طبيعته الخاصة والذي يختلف من منظمة إلى أخرى وفقا للعناصر التنظيمية التالية:

1.1.13. ثقافة المنظمة: والتي تمثل بمعنى آخر شخصية المنظمة ، فكل منظمة شخصيتها وقيمها الخاصة بها، والتي إن لم يستطع الموظف تبنيها واكتسابها فذلك يعني وجود فجوة بينه وبين المنظمة التي ينتمي اليها، مما يشكل لديه نوعا من الضغط والتوتر والقلق الناتج عن عدم القدرة على التكيف مع مبادئ وقيم وعادات وتوجهات المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى اختلافه عن زملائه المحيطين به من حيث القيم والأفكار الشيء الذي يخلق نوع من الاصطدام والصراع، مما يزيد من ضغوطاته ومعاناته النفسية. وهذا ما تطرق إليه ودعمه " كان وكوبر " (Kohn et kouper, 1993) حيث أقر أن الفرد قد يصاب بالضغط، بل قد يصل إلى مرحلة الإنهاك النفسي عندما لا يقبل الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة، حيث لا تتناسب تلك الثقافة مع ما يحمله الفرد من مبادئ وقيم.

2.1.13. صراع الدور: يعني به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون أكثر من مشرف، مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توقيفها للتخلص من الصراع (هيجان، 1998).

فالعامل الذي عليه أن ينفذ طلب مشرفه حول زيادة الإنتاج في قسمه، في الوقت نفسه يكون تابع لما ينجزه زميله من قسم آخر نظرا للعلاقة التكاملية بينهما، كل ذلك من شأنه يحدث عبئ العمل الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي الذي يعتبر مصدر من مصادر الإنهاك والضغط. هذه الصراعات يمكن أن تؤدي إلى اضطرابات في مفهوم الذات وفقد الثقة في المحيطين، وكذا إحباطات مهمة (بشير لعريط، 2008).

وحسب (هيجان، 1998)، هناك عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر الآتية:

- 2 تعارض أولويات مطالب العمل.
- 3 تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.
- 4 تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.
- 5 تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها.

3.1.13. غموض الدور: ويقصد به عدم وضوح متطلبات وأهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد، هذا ما قد يؤدي إلى استغلال وقت العمل (أحمد جاد عبد الوهاب، 2000)، وتحدث هذه الحالة عادة في حالات بداية استلام عمل جديد أو النقل أو ترقية، وتشكل هذه التغيرات تهديدا يمكن أن يمثل مصدرا للضغط والتوتر ومن ثم الإنهاك النفسي خاصة في حالة استمرارية هذا الغموض، فنتائج الأبحاث والدراسات تؤكد على أن الغموض يرتبط ارتباطا وثيقا بانخفاض الرضا الوظيفي، الرغبة في ترك العمل، التوتر، انخفاض درجة

الثقة بالنفس و الشعور بعدم السيطرة على العمل المسند للفرد، وهذه بحد ذاتها مكونات من الصعب إهمالها في التقليل من العوامل المسببة للضغوطات والتوترات (علي عسكر، 2005).

وحسب (الباقى، 2004) يعود سبب الضغوط في العمل نتيجة لغموض الدور إلى عدة أسباب أهمها:

- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله.
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
- نقص قدرات الفرد.

لذلك وجود توصيف و وصف وظيفي جيد، و على الموظف الاطلاع عليه في بداية عمله حيث يسهم إلى حد بعيد بوضوح الدور باعتباره يجيب عن أسئلة العاملين واستفساراتهم.

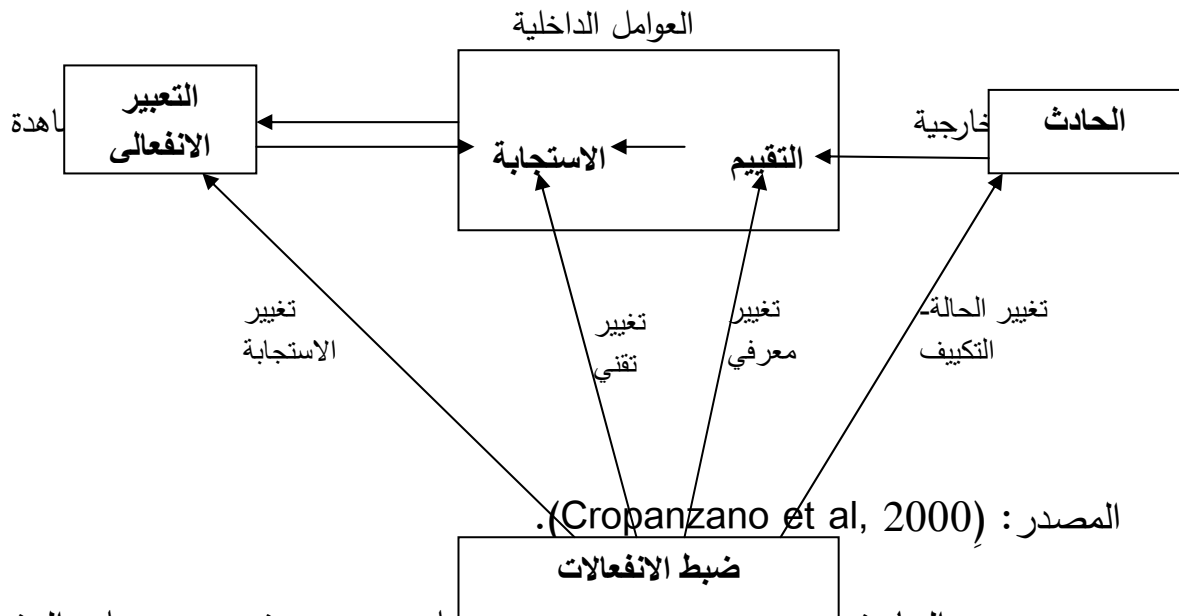
14. تسيير الانفعالات في العمل:

أصبح للانفعالات دور مهم ضمن إطار العمل وتسييره، ويختلف ذلك باختلاف طبيعة النشاط وتركيبه النظام، كذلك نوعية الأفراد والعلاقات، وعليه فقد زاد الاهتمام بالجانب الانفعالي في العمل في السنوات الأخيرة، واتجه الباحثين والممارسين إلى التعرف على دوافعها ونتائجها باعتبارها أداة من أدوات تسيير مواردها البشرية التي تتيح للمشرفين فرصة لتحسين مناخ العمل دون التأثير على أداء الأفراد، فما تظهره الأدبيات هو أن التنظيمات غالبا ما تميل نحو تفضيل " العامل العقلاني" أو " الفرد العقلاني"، بمعنى الفرد الذي لا يظهر أي انفعال في العمل سواء كان ايجابيا أو سلبيا (Cropanzaro et al, 2000) (Hess, 2003)، بناء على فكرة أن وسط العمل يقتضي جو هادئ وملئم لتحقيق النتائج.

وجاء هذا بوجود انفعالات ووجوب إدارتها بطريقة فعالة لما يفرضه طبيعة النشاط المعتاد في التنظيم. فإهمال الانفعالات يقود بسرعة إلى انتهاج أساليب عدوانية تمس بسمعة المنظمة (Inness et al, 2005) وتلحق أضرارا كثيرة بالأداء (Hess, 2003)، وتشير الدراسات إلى أن الإحساس بالتعب الانفعالي ونشوب النزاعات يساهم في ظهور الغضب والقلق لدى الأفراد مما يدفعهم إلى تبني سلوكيات غير منتجة وهدامة لا يمكن التحكم فيها وتوقعها.

ومن بين النتائج الأكثر تعمقا في دراسة الانفعالات نموذج (R.Cropanzamo et al, 2000) الذي يلخص مراحل عملية ضبط الانفعالات وتعديلها نتيجة حادث ما، كسوء العلاقات مع الزملاء أو المشرف، ويتم ذلك على النحو التالي ووفق النموذج المجسد:

الشكل (7): نموذج يضم مختلف مراحل عملية ضبط الانفعالات



ويعتبر الحادث المنسب للانفعال أساس التعامل معه، بحيث يتوجب على المشرفين وأفراد التنظيم على حد سواء التحكم في تأويل الوضعيات والبحث عن الأسباب والدوافع التي أدت إلى تكوّن هذا الانفعال كعامل خارجي والذي تم إدراكه وتقييمه من طرف

العامل بتدخل عوامل داخلية ذاتية، وعليه تظهر الاستجابة من خلال التعبير الانفعالي ويمكن للفرد أن يعدل ويغير من استجابته وكذا بضبط انفعالاته عن طريق التغيير على مستوى العوامل الداخلية التي تشمل الأفكار والادراكات والتأويلات إما على المستوى المعرفي-الفكري أو على المستوى التقني بهدف تغيير الحالة والتكيف مع متطلبات محيطه (Tepper et al, 2006).

وعليه فإن تسيير الانفعالات في العمل تمكن المهتمين والمسؤولين من التنبؤ بسلوك مرؤوسيهـم والاستجابة لمتطلباتهم الوظيفية والشخصية في ظل مناخ تسوده الموضوعية والعدالة والعلاقات الجيدة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تبني ممارسات وتسيير موارد بشرية فعالة تربط الفرد ومحيطه وكذا علاقة الفرد بنفسه من خلال ضبط الانفعالات في العمل (Feder et al, 2006). واعتمادا على ما سبق يمكن استنتاج العلاقة بين الإنهاك والانحراف التنظيمي، من خلال تحليل الارتباطات بين مختلف أبعاد الإنهاك المهني الانحراف في العمل و التي تسمح بوضع مجموعة من العلاقات ف للأبعاد الثلاثة للإنهاك المهني علاقة قوية مع الانحراف. ف فيما يخص التعب الجسدي والعجز الفكري و الإنهاك الانفعالي فالعلاقة قوية و دالة .

نفس العلاقة مع الاهتمام بالنوعية التي بدورها تؤدي إلى التخفيض والتقليل من الإنهاك المهني كذلك مع التعب الجسدي-الفكري والانفعالي.

إن: الإنهاك المهني مرتبط بزيادة وارتفاع مستوى الانحراف، وأيضا إلى التقليل من الاهتمام بالنوعية.

و منه يمكن تلخيص بعض الموارد التي بإمكانها أن تحد من الإنهاك المهني:

- الدعم الاجتماعي.
- الموازنة عائلة-عمل.

- فرض النمو والتطور.

من بين هذه الأبعاد الثلاثة، الدعم الاجتماعي هو البعد الوحيد الذي لا يعتبر مورداً معبراً، فمعاملات الارتباط تبين غياب رابط معبر بين الدعم الاجتماعي والمكونات الثلاثة للإنهاك المهني (الجسدي -0.06، الفكري -0.10 والانفعالي -0.10)؛ بالمقابل موازنة جيدة بين العائلة والعمل (-0.56^{**} / -0.47^{**} / -0.48^{**})، واحتمال التطور الشخصي (الذاتي)، يمكن اعتبارهما كموردين بمفهوم (Hobfoll, 1989).

كما أن عدم الموازنة بين العائلة والعمل ونقص فرص واحتمالات التطور الذاتي من شأنها أن تكونا كموردين للتراجع من شأنهما أن يثيران الإحساس بالإنهاك المهني لدى الفرد. يرجع الانحراف إلى الإنهاك المهني لدى الفرد:

من خلال تحليل النتائج الإحصائية تم الوصول إلى أن الانحراف لدى الفرد يرجع إلى:

- مستوى إنهاك العمال وتحديد لعبء العمل
- قوة بأبعاد الإنهاك وخاصة البعد الفكري والانفعالي.
- أيضاً إلى توازن الحياة الشخصية والحياة المهنية مما يجعله كمورد مهم، مما تدعم نظرية الاحتفاظ بالموارد (Préservation des ressources).

مناقشة النتائج:

إن النتائج التي تم تحليلها من خلال الدراسة فقد بينت مايلي:

- توجد علاقة بين الإنهاك المهني والانحراف التنظيمي حيث أن هذه النتيجة تدعم نتائج (Liang et Hsieh, 2007) وذهبوا إلى أبعد من ذلك، حيث أن مجموع أوجه الاحتراق النفسي مرتبطة بالانحراف (التعب الجسدي، الفكري والانفعالي).

- فيما يخص الإنهاك، ومن خلال المقارنة مع المعايير التي وضعها "Shiron" لهذا الاستبيان، تسمح بالإشارة إلى أن هذه المؤشرات الثلاث مرتفعة جداً في شركة

"Pumpex" لدى عينة البحث مقارنة بالمعطيات المقدمة من مصلحة الصحة والأمن وظروف العمل للشركة.

15. المتغيرات التنظيمية والشخصية المحددة للسلوكات التنظيمية :

لقد فسر الانحراف حسب مجموعة من الباحثين والأخصائيين كما يلي:

Lewis (1951): سلوك الفرد ينبع من الشخصية أولاً ومن المحيط ثانياً.

Sokett, Devore) (1998)، Neuman, Baron، (1999) Fox, Spector (2001) يقرون بأنه يجب الأخذ بعين الاعتبار وفي آن واحد المتغيرات التنظيمية و الشخصية، إلا أن الدراسات الحالية لا تهتم إلا بالمتغيرات التنظيمية وعزل المتغيرات الشخصية.

ومن أجل الإحاطة بمشكلة السلوكات الاجتماعية من نوع لاتنظيمية من المهم التركيز على مجموعة مهمة من السلوكات المصرح بها والقيام بقياس كمي للظاهرة وبعدها وضع العلاقات بين السلوكات والمحددات التنظيمية والشخصية.

فحسب (Greenberg, 1990) عند وجود وضعية غير متزنة أو غير صحيحة فإن الفرد يبحث عن تخفيض الضغط من خلال قيامه بالأفعال اللازمة من أجل تعديل هذا الاختلال، إذن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية سيكون مرتبطاً بالسلوكات الاجتماعية في العمل.

تعرف العدالة التنظيمية على أنها " إدراك الفرد للاهتمام الذي يتلقاه في محيط عمله". ووجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة سلبية العدالة التنظيمية والقيام بمختلف السلوكات الاجتماعية في العمل أمثال Greenberg، Folger وغيرهم، حيث وجد كل من Greenberg و Giacalone (1997) علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية

والانحراف الإنتاجي وعليه فإن الأفراد يظهرون سلوكيات سلبية ضد المنظمة عندما يشعرون أنهم مستغلون (Hollinger/ Clark, 1983).

أما دراسة ST-Sauveur وجماعته سنة 2004، فقد انه هناك علاقة وطيدة ومعبرة بين نوعي العدالة (توزيعية وإجرائية)، وعليه فإن العامل الذي يشعر بنوع من العدالة التنظيمية لديه ميل أقل لتبني السلوكيات اللاتنظيمية، مقارنة بالعامل الذي يشعر غياب العدالة.

ومنه تعتبر العدالة التنظيمية مؤشر أو محدد مهم لظهور السلوكيات اللااجتماعية في العمل أم عدم ظهورها .

و من جهة أخرى اثبت بعض الباحثين أن جو العمل غير الصحي و غير المريح له علاقة ايجابية بسلوكيات الانحراف الإنتاجي مثل التغيب (Steel, Shane, Kennedy, 1990) بالإضافة إلى آخرون الذين وجدوا أن جو العمل غير المريح كانت له علاقة بالسرقة في العمل (Terris, Tones, 1991) ، ويعتبر سلوك انحراف الممتلكات (التعدي على ممتلكات الغير).

وبالمقابل هناك دراسة أخرى وجدت علاقة سلبية بين جو العمل المريح (الصحي، خالي من المشاكل) والانحراف التنظيمي (ST.Sauveur وجماعته، 2004).

فجو العمل قد عرّف على أنه الإدراك الذي يحمله أغلبية العمال عن الطريقة التي يعاملون ويسيرون بها وهذا حسب (Roy, 1989) وهذا الأخير وضع ستة (5) أبعاد:

1. تحقيق الذات في العمل .

2. العلاقات مع الزملاء .

3. العلاقات مع أفراد من وحدات أخرى .

4. العلاقة مع المسؤول المباشر.

5. حوافز العمل وبيئة العمل.

خلاصة الفصل :

لقد تمّ تناول في هذا الفصل الإنهاك الانفعالي ، الذي يعتبر مظهر من مظاهر الإنهاك النفسي ويتمثل في استنزافا لفرد لقواه الداخلية و إحساسه بعدم القدرة على العمل وعدم التكيف مع ظروفه . وهو مصطلح حديث في مجال علم النفس وعليه تم التطرق إليه من خلال مفهومه ، النظريات المفسرة له ، أعراضه، دوافعه و أسبابه و الآثار الناجمة عنه.

فعلى المنظمة و مسيريتها الأخذ بجدية هذا الجانب الحساس الذي يؤثر على أداء الفرد وعلى سلوكاته و تصرفاته داخل التنظيم.

الفصل الرابع:

السلوكيات المنحرفة

تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم القضايا التي تهتم بها المنظمات و تطمح إلى تحسينها وتطويرها خاصة في عالم المنافسة القوية، و لكن هذا الأداء يعتمد اليوم بشكل واسع على سلوكات الأفراد و مردوديتهم و كنتيجة، السلوكات المنحرفة تشغل أهمية كبيرة باعتبارها تضر بأداء المنظمة. فمن المهم أن نعرف ما طبيعة هذه السلوكات المنحرفة ؟ وعلى أي أساس هذه السلوكات المضرة تكون موجودة و متكررة ؟.

كل هذه الأسئلة و أخرى ستكون محور اهتمامنا و دراستنا من خلال الإجابة عليها وتوضيحها و تفسيرها.

1. تاريخ السلوك الإنساني:

إن التعامل مع البيئة التي يعيش فيها الإنسان بأنواعها المختلفة الاجتماعية والثقافية والطبيعية والتنظيمية تجعله في تفاعل مستمر، حيث يفرض الإنسان ثقافته واتجاهاته والتي تحدد طبيعة سلوكاته في المحيط المتواجد فيه .

وقد ظهر في القرن السادس عشر (16) نموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه ألا وهو " النموذج الميكافيللي "، حيث وضع " مكيافيللي " نظريته القائمة على سلوك الناس المبني على عدم الثقة والشك وأن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، وقد أودع " مكيافيللي " نظريته هذه في كتابه الشهير "الأمير " وشرح من خلاله كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء، وكان مبدأه الأساسي "الغاية تبرر الوسيلة " بمعنى أن أي وسيلة يمكن استخدامها و لو كانت غير نبيلة أو مشروعة طالما أنها ستوصل في النهاية إلى هدف نبيل، وقد أوصى مكيافيللي في كتابه بضرورة استخدام أساليب المكر والتدليس و المراوغة وذلك لإحكام السيطرة على سلوك المرؤوسين، وبالمقابل لا يمنع من استخدام أساليب الحوافز والمكافآت .

ويعتمد السلوك الإنساني عادة على القيم التي يعتقد بها الفرد والتي يستمدّها من ثقافته والتنشئة الاجتماعية التي تلقاها، وذلك أن كل سلوك مرجعه قيمة من القيم، ويختلف الأفراد كما تختلف المجتمعات والبيئات، ولقد حظي موضوع البيئة التنظيمية أو المناخ التنظيمي بدراسات متعمقة في المجالات التنظيمية، وإدارة الأعمال وتوصلت جل الدراسات إلى أنه كلما كانت القيم التنظيمية السائدة في منظمة ما، قيمًا متجانسة، كلما ساعد ذلك على الإنتاج وتحقيق مناخ ملائم للعمل، والتعامل مع العملاء. (1994, Ridgon).

إن محاولة فهم السلوك الإنساني داخل المنظمة له جذور تاريخية بعيدة، ففي الحضارة الفرعونية وجد أنه كان هناك اعتراف فيما بينهم بضرورة الاستماع إلى شكوى العاملين لأن الاستماع وحده يكون في أحيان كثيرة علاجاً ولو مؤقتاً لبعض العاملين. حيث نقصد بالسلوك التنظيمي كعلم هو دراسة سلوكيات الفرد داخل التنظيم الذي ينشط فيه أو في مكان عمله. و بذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي الذي يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر هذا الأخير أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ونجاحها مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

أما إذا طالعنا التاريخ الإسلامي نجد أن الحضارة الإسلامية قد اهتمت بالسلوك البشري داخل المنظمات اهتماماً بالغاً، فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار وهذا ما يسمى حالياً بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما شجعت الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس فيما كان لمفاهيم الاتصال الجيد مجالات واسعة في الدين الإسلامي بشكل كبير.

إن بعض التقارير لـ **F B I Federal Bureau of Investigation** المكتب الفيدرالي للتحقيقات سنة 1999 تقر بأن 1 مليون ضحايا لتصرفات العنف في العمل سنة 1995، بالإضافة إلى النتائج السلبية على المستوى المالي للشركات.

فالسلكات المنحرفة في العمل لها انعكاسات أخرى أقل ظهوراً بمعنى غير ملاحظة و تكون نفسية وتنظيمية، فغياب موظف بصفة متكررة أو هروبه من العمل بأخذه لوقت راحة طويل نتيجة لضغوطات معينة يعاني منها، وبهذه الطريقة يؤثر سلباً على زملائه وذلك من خلال تحملهم لعواقب سلوكاته و يجبرهم على العمل في مكانه طيلة غيابه وهذا يؤدي بهم إلى التعب الفيزيولوجي والسيكولوجي من جهة ويؤثر على المنظمة من جهة أخرى من خلال انخفاض المردودية الإنتاجية في حالة عدم تعويضه فترة الغياب.

ومن هنا يمكننا القول أن مناخ العمل بكل عناصره قد يؤثر على المنظمة وعلى أفرادها، وفي هذا الصدد يؤكد (Greenberg و robinson، 1998) أن بيئة عمل معينة بإمكانها أن تسبب إحباط وقلق وتدني لمعنويات العمال الذي يؤدي إلى سلوكات غير مرغوب فيها تكون سلبية لا تنظيمية كالتغيب مثلاً.

وعليه ترجع أهمية مشكلة السلوكات المنحرفة بقدر أهمية فهم العوامل التي تؤدي إلى ظهورها و معرفة أسباب وجودها و كذا تكرارها في المنظمة.

2. السلوك التنظيمي:

يعتبر السلوك التنظيمي من الموضوعات الأساسية التي تشغل علماء التنظيم من خلال الدراسات التنظيمية في مختلف الميادين العلمية، ذلك أن الفرد من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في التنظيمات مهما كان نوع وحجم المستلزمات الوظيفية الأخرى غير البشرية.

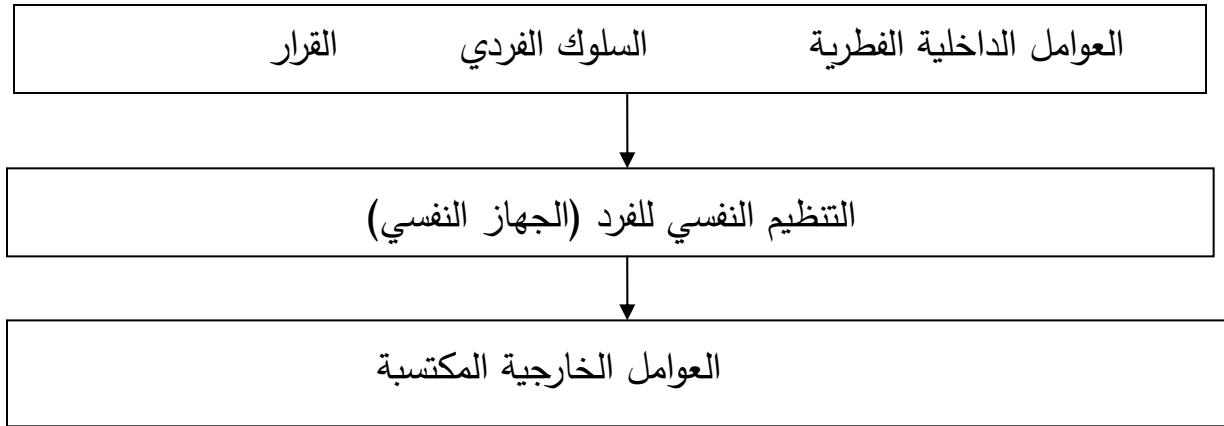
ولقد عرف كل من " هوجيتيس و ألتمان " (Hodgetts et Altma) السلوك التنظيمي بأنه " الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية " ويعرفه " دافيس كيث " و " جون نيوستروم (Davis Keith et John newstrom) أنه : " دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية التصرف وسلوك الأفراد في المنظمة ".

ويرى العلماء والباحثون في هذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم فيه من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

فمن خلال هذه التعاريف، يتضح لنا أن السلوك التنظيمي هو ميدان من ميادين المعرفة الإنسانية الذي يستهدف الكشف عن الدوافع الحقيقية والقيم والمعايير والاستعدادات والاتجاهات التي تتحكم في سلوك الأفراد بغرض تصنيفها وضبطها بشكل يسهل عملية التنبؤ باستجابات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ومنه التحكم وتوجيه سلوكهم بهدف تحقيق الاستمرار والمواءمة والاستقرار وبالطبع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويشمل مفهوم السلوك التنظيمي الأفراد والجماعات في البيئة التنظيمية، ويتناول من خلال ذلك كافة الأبعاد السلوكية من قيم واتجاهات و إدراكات حسيّة وسلوكية مختلفة، فإنّه يتضمن الاستجابات الحركية والانفعالية للفرد والتي تمثل مزيجًا من المعلومات والأنشطة المتفاعلة و تعتبر النتائج الأساسية للبناء السيكولوجي للفرد. ومن ثم يمكن عرض نموذج التنظيم السيكولوجي أو النفسي للفرد من أجل تمثيل هذه الحقيقة العلمية.

الشكل رقم (8): نموذج التنظيم النفسي أو السيكولوجي للفرد.



يوضح هذا الشكل تفاعل العوامل الداخلية الفطرية والتي تشترك فيها جميع البشر والعوامل المكتسبة أو الخارجية والتي يكتسبها الفرد من خلال التعامل مع البيئة التي يعيش فيها و تتمثل في: الأسرة، الثقافة، والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والحضارية والتربوية و التي تلعب دوراً أساسياً في بناء هذا الجانب من المؤثرات النفسية، فبتفاعل هذين العاملين يتم تكوّن البناء السيكولوجي للفرد والذي يعتبر العامل الحاسم في توجيه السلوكه و سلوك الجماعة على حد سواء.

فالمناخ الاجتماعي للعمل هنا يشمل العناصر النفسية والاجتماعية التي توجه سلوك الفرد وتحدد مواقفه اتجاه واقع اجتماعي أو تنظيمي معين، ومن هنا يتضح جلياً أن السلوك التنظيمي بمفهومه البسيط يقصد به مجموع النشاطات الفردية والجماعية داخل المنظمة، أما بمفهومه العلمي فهو " الدراسة العلمية المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد داخل المنظمة، فإنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمناخ العمل. و الفرد الذي لا يتلقى اعترافات وتقديرات ومساعدات من طرف المسؤول ويخضع لأوامر وتعليمات صارمة تكون دوافعه واتجاهاته مختلفة عن الفرد الذي لديه علاقة جيّدة بالزملاء والمسؤولين وحظي بفرص التطور والمشاركة في العملية الإنتاجية والتنظيمية ". لهذا نجد السلوك التنظيمي ما هو في الحقيقة إلا انعكاس للسياقات النفسية والاجتماعية والتنظيمية المحيطة بالفرد، ويحدث

هذا الانعكاس داخل المنظمة التي تعتبر وحدة اجتماعية هامة أنشئت بغرض تحقيق أهداف محددة مسبقاً، كذلك نجد أن نسق العلاقات الاجتماعية يتسم بنوع من العقلانية لأن هدفها هو تحقيق ما أنشئت من أجلها هذه التنظيمات، أيضاً من بين العلاقات الواضحة المعالم، علاقات السلطة والقوة والنفوذ التي من شأنها أن تشكل عائقاً وظيفياً في بعض الأحيان حيث تكون مسؤولة على السلوكات السلبية مثل: تقليص الإنتاج، تعطيل الآلات، الغيابات، دوران في العمل... الخ.

لهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار هذا البعد العلائقي في التحليل السيكولوجي والسوسيولوجي للمنظمات، وكذلك حتى على المستوى النظري يجب أن لا نغفل أهمية العلاقات في تحديد طبيعة السلوكات التنظيمية وأشكالها، فاختلاف أهداف الأفراد أو توافقها وتغير هذه الأهداف بتغير الظروف و الأهداف العامة المنظمة قد يؤدي إلى زيادة تعقيد العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة (سليم ابراهيم حسينة , 1999, ص225).

3. محددات سلوك الفرد في العمل :

يتحدد سلوك الفرد في مكان العمل بعدة محددات توجهه وتجعل منه سلوك تنظيمي له بعد فردي وبعد تنظيمي حيث يتأثر بمجموعة من العوامل و يكون إما سلوك دائم ثابت أو متغير ومن هذه المحددات لدينا، محددات سيكولوجية ومحددات سوسيولوجية وأخرى تنظيمية.

1.3 المحددات السيكولوجية (النفسية) لسلوك الفرد داخل التنظيم:

من بين المحددات السيكولوجية نجد الدافعية والرضا والمشاركة التي تعتبر جد مهمة من أجل تفسير وشرح العملية أو السيورة التي يمر بها تكون السلوكات لدى الأفراد.

وقد تطوّرت هذه المفاهيم في إطار نموذج متكامل Meyer et Al (2004) فقد حاول " ماير " فهم طريقة الترابط والتداخل فيما بينهم مع السلوكات المتوقعة من طرف المنظمة وكيف تساهم في أداء الفرد، فيقصد بالسلوك كل الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات في وضعيات مختلفة ومتغيرة. و يختلف السلوك من فرد إلى آخر وفقا لطبيعة الإنسان وأثر الظروف الفردية في السلوك ونمط الشخصية بكل مكوناتها النفسية والانفعالية و الوجدانية وكذا مسببات السلوك.

فالسلك التنظيمي يظهر مع وجود أفراد في تفاعل مستمر داخل التنظيم، وخلال هذه العملية التفاعلية هناك عدة مؤثرات تحدد العلاقة ونذكر منها الدوافع و القيم الشخصية والإدراكات الخاص بكل فرد بالإضافة إلى الاتجاهات النفسية التي تتضمن الجانب المعرفي والمتعلق بكل ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وخبرات وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات اتجاه موضوع معين مما ينتج له تكوين استجابات وردود أفعال تظهر على شكل تصرفات أو مشاعر للتعبير عن موقفه من ذلك الموضوع، كما يتضمن جانباً انفعالياً، فبناءً على المعارف والمعتقدات التي كونها الفرد تتولد مشاعر وأحاسيس لا يمكن ملاحظتها تخصه دون غيره وتكون ايجابية أو سلبية مثل الانجذاب أو النفور، الإعجاب أو عدم الإعجاب، الارتياح أو عدمه وغيره من الانطباعات.

وأخيراً الجانب السلوكي وهو الجانب الظاهري و الملاحظ وهو التصرف بطريقة معينة اتجاه الأشياء الخارجية.

1.1.3. الدافعية :

يعرف يوسف قطامي (1984) الدافعية على أنها حالة داخلية نفسية تدفع الفرد نحو سلوك معين في ظروف معينة وتوجهه نحو إشباع حاجة أو تحقيق هدف محدد، أي أنها قوة محركة و منشطة وموجهة في وقت واحد، حيث هناك أكثر من سبب واحد وراء كل سلوك، هذه الأسباب ترتبط بحالة الإنسان الداخلية وقت حدوث السلوك من جهة، وبمثيرات خارجية من جهة أخرى. بمعنى أننا لا نستطيع أن نتنبأ بما يمكن أن يقوم به كل فرد في كل موقف من المواقف إذا عرفنا منبهات البيئة وحدها وأثرها على الجهاز العصبي، بل لا بد أن نعرف شيئاً عن حالته الداخلية. هذه العوامل مجتمعة هي ما نسميها بالدوافع.

إن أسباب السلوك تكمن في الدوافع، و ما يجعل التنبؤ بالسلوك أكثر صعوبة هو أن العلاقة بين الدوافع والسلوك علاقة ليست بسيطة بل دينامية و أن التفاعل بين الحالة النفسية والانفعالية من أحاسيس وانطباعات وارتياح نفسي أو معاناة و توتر و تعب انفعالي أو ضغط نفسي، من شأنه أن يؤثر على طبيعة تصرفاته وسلوكاته، وكذا بين الحوافز البيئية التي تعتبر عنصراً من عناصر المناخ الاجتماعي للعمل. فمن خلال العلاقة بين الجانب الداخلي للفرد والخارجي للمحيط نستطيع تفسير ظهور السلوك أو عدم ظهوره وأبعد من ذلك يمكننا تحديد طبيعة هذا السلوك وطبيعة العوامل التي تؤثر فيه (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000).

• مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي :

لقد ساد الاتجاه في دراسة السلوك التنظيمي ودافعية الأفراد للعمل بعد الخمسينات وقد مكنت الدراسات التي قدمها " أبراهام ماسلو " " Abraham marslow " من خلال نظريته تدرج الحاجات سنة 1954 ونظرية العوامل المزدوجة " لهرزبرغ " " Herzberg "

سنة 1959 من إعطاء مفهوم أوضح لدافعية الأفراد في العمل، وفي نفس الاتجاه كوّن "ماك غريغور دوغلاس" سنة 1960 فلسفتين عن سلوك الأفراد في العمل، فالفلسفة المتبناة من قبل المسيرّر تساعده على فهم دافعية الأفراد وتوقع سلوكهم في العمل. أمّا في سنة 1961 فقد قدم "ماك كلياند" "Mc Clelland" نظرية أطلق عليها نظرية الإنجاز يعتبر فيها أساس الدافع هي الحاجة للإنجاز.

وفي سنة 1964، قدم الباحث "فيكتور فروم" "Victor vroom" نموذجًا أكثر تعقيدًا عن الدافعية تتمثل في نظرية الهدف والتوقع .

فالهدف من ذكر كل هذه الأعمال والأبحاث هو أن تفسير سلوك الأفراد في المنظمة يشمل الاتجاهات الأساسية التي تتعرض لدراسة الدافعية والتي تهدف إلى تحديد متغيراتها الأساسية.

و يرى "تايلور" "Taylor" أن المنظمة هي مجموعة من الأفراد وأن الدافع الوحيد إلى العمل هو العامل المادي وأن الانحرافات في السلوكات يكون مصدرها إمّا تحديد غير علمي للكيفية التي تؤدي بها المهام والتي يجب أن تحدد وفقًا للتنظيم العلمي للعمل، أو ترجع إلى عدم ملائمة الأفراد للوظائف، وذلك يمكن تجنبه بتطبيق مبدأ الاختيار العلمي للأفراد، وقد تكون أيضًا الانحرافات ناتجة عن عدم استخدام الإدارة لأسلوب التحفيز الملائم باستخدام أساليب العقاب والترغيب المادي(عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص493).

ويمكن القول أن دراسات "تايلور" مجردة من الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، فقد تعرضت هذه الدراسات إلى انتقادات كثيرة لذلك ظهرت دراسات ل "التون مايو" من خلال التجارب التي قام بها والتي تجاوزت العوامل المادية إلى عوامل اجتماعية ونفسية واعتبرها الموجه الأساسي لسلوك الأفراد.

وخلال التجربة أقامت العاملات علاقات اجتماعية فيما بينهن وأصبح العمل يتم في شكل فريق، وانطلاقاً من هذه النتائج تأسست حركة العلاقات الإنسانية حيث برزت متغيرات جديدة كدافع للسلوك الإنساني في العمل، و أصبح من مهام المسيرين إشباع الحاجات الاجتماعية التي تمثل المناخ الاجتماعي للعمل، وبدأ الاهتمام يزداد بضرورة تمكين الأفراد من إقامة العلاقات الاجتماعية في مكان العمل وكذلك الاهتمام بالعلاقة بين العاملين والمشرفين وفتح قنوات الاتصال من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات. وعليه أصبحت مواضيع كالمناخ العمل الاجتماعي والدوافع النفسية والاجتماعية والعلاقات الإنسانية والحوافز الاجتماعية، موضوعات خصبة للدراسة والأبحاث المتعددة (Marie Chedru 2012).

في حين ظهرت دراسات أخرى بعد " تايلور " و " مايو " والتي تعد امتداد لها حيث أن مفهوم الدافعية أعقد من التصور السابق، فمن خلال التحليلات الرائدة والتي تعد البداية العلمية والمنظمة في دراسة الدافعية نجد:

• نظرية تدرج الحاجات: " أبراهام ماسلو " Abraham maslow :

والتي يركز فيها مفهوم الدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية و اعتبرها قوة داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفاً محدداً وهادفاً، ويمكن تصور آلية الدافعية وفقاً لخطوات مرحلية تبدأ بشعور الفرد بحاجة معينة غير مشبعة بمعنى لم يتحصل عليها من محيطه المهني سواء الاجتماعي أو التنظيمي، وهذا النقص يؤدي به إلى الإحساس بتوتر و عدم توازن الداخلي وحتى تعب و إنهاك انفعالي وجسدي وفكري مما ينشأ لديه قوة داخلية دافعة تقوده وتوجهه نحو انتهاج سلوك معين يسعى من خلاله إلى البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة. وهذا السلوك يكون مخطط سواء بطريقة إيجابية أو سلبية ويكون على شكل فعل (Action) يمارس داخل المنظمة ويمكن ملاحظته وذلك لتحقيق الهدف

وزوال حالة الشعور بالحاجة. فإذا كانت دورة الدوافع قد أشبعت هذه الحاجة فالنتيجة إذن تكون تحقيق التوازن، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فدورة الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار الفرد لسلوك مختلف.

وقد قسم " ماسلو " الحاجات الإنسانية إلى خمس (5) مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم.

لا تعتبر الحاجات كموجه للسلوك إلاّ بعد إشباع مجموعة سابقة لها. فالحاجات الفسيولوجية تعد نقطة البداية في نظرية الدافعية والتي تشكل دافعاً للفرد حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة فهي أساسية، وبعد إشباعها تظهر أهمية حاجات الأمن كدافع وموجه لسلوك الفرد، وتتضمن هذه المجموعة كل ما يضمن سلامة وأمن الفرد وحمايته من المخاطر، فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحصول على التأمين والعمل في وسط خالي من المخاطر التي تهدد أمنه النفسي و الصحي. ولا تظهر الحاجات الاجتماعية كموجه للسلوك إلاّ بعد إشباع المجموعتين السابقتين وتتمثل الحاجات الاجتماعية في الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية كعلاقات صداقة و الرغبة في الانتماء إلى الجماعات المختلفة، وتعتبر هذه المجموعة الحد الفاصل بين الحاجات المادية والحاجات النفسية. حيث تتمثل حاجات التقدير في رغبة الفرد في تكوين سمعة طيبة والرغبة في احترام الغير والحصول على احترامهم وتقديرهم والتمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000).

أما حاجات تحقيق الذات لا تأتي كدافع موجه للسلوك إلاّ بعد إشباع كل الحاجات السابقة الذكر، وتتعلق بالإنجازات الشخصية والابتكارات بمعنى إعطاء فرص التطور

والتنمية للفرد في مكان عمله من أجل تحقيق الفرد لذاته، والفرضية الأساسية للنظرية أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافع.

فأهمية نظرية تدرج الحاجات الإنسانية تكمن في أنها تعد على الأقل الدراسة العلمية المنظمة الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد لا تقتصر على الدوافع الاقتصادية، بل هناك دوافع أسمى من ذلك لها دور مؤثر وموجه للسلوك وهي الدوافع الاجتماعية والنفسية. وتسمى هذه الأخيرة بالعوامل الدافعة والتي تتمثل في الاعتراف، الإنجاز، التقدم و التطور في الوظيفة، وهي العوامل المسؤولة عن الشعور بالرضا عن العمل بكل عناصره (الرضا عن الأجر، عن المشرف، عن الزملاء، عن العمل ...) و يمكننا تصور العلاقة بين إشباع العوامل الدافعة والشعور بحالة الرضا التام في العمل، وذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية الموجودة في قمة الهرم قليلة الإشباع.

في حين يرى " ماك غريغور " من خلال نظريتي (x) و (y) أن التنظيم القائم على مبادئ نظرية (x) تنظيم تقليدي يتجاهل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات، و يركز على إشباع الحاجات الفيزيولوجية و يعتبر أن هذه الحاجات هي الوحيدة التي يسعى الفرد إلى إشباعها. و من جهة أخرى، إذا حصل الفرد على القدر المطلوب من الإشباع لتلك الحاجات الأولية فإنها تفقد أهميتها كدافع للسلوك وبالتالي فإن الزيادة في الإشباع لن تؤثر على سلوك العاملين ولا يؤدي ذلك إلا لتبذير موارد المنظمة، ولعل هذا ما يفسر عدم زيادة الإنتاج أو تحسين جودته وعدم تحقيق الأهداف على الرغم من الزيادة المستمرة في الأجور والخدمات المقدمة للعمال.

فعلى المديرين والمسؤولين أن يدركوا أن هناك حاجات أخرى تشكل دافعا قويا إلى التوجه نحو السلوكات التنظيمية الإيجابية التي يسعى الأفراد إلى إشباعها وهي الحاجات

الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات . وبهذا يمكن القول أن مبادئ نظرية (y) أكثر ملائمة من مبادئ نظرية (x) .

وفي نفس السياق تعطي نظرية الإنجاز ل (ماك كليلاند , 1961) Mc Clelland " في تحليلها للدافعية أهمية أكبر لحاجة الأفراد إلى القوة والانتماء والإنجاز حيث يرى الباحث من خلال هذه النظرية أن للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات (مرجع سابق, ص 496).

أ . الحاجة إلى القوة: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يسعون وراء الحصول على المركز والسلطة, وبالتالي فهم يتصرفون وفق هذا المبدأ ويقومون بالأعمال التي تمكنهم من تحقيق ذلك.

ب. الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية في المنظمة ويقبلون على المهام التي توفر لهم إمكانية التفاعل الاجتماعي.

ج. الحاجة إلى الإنجاز: الدافع إلى الإنجاز هو الرغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة والأفراد يختلفون في قوة هذا الدافع، فالذين يمتلكون دافع إنجاز قوي لديهم اتجاه نحو حالات الفشل والظروف غير الملائمة أكثر من غيرهم الذين يكون لديهم دافع الإنجاز ضعيف. فالنوع الأول يبحث دائماً على فرص حل المشكلات، ويتحملون المسؤولية ونجد لديهم مستوى رضا عالي, كما يرى الباحث أن دافعية الفرد إلى العمل هو حصيلة لثلاث عوامل أساسية تتمثل في : العزم و التوقع والجذب وهذا من خلال النظرية التي جاء بها " فيكتور فروم (victor vroom, 1964) و التي أطلق عليها نظرية التوقع، ومبدئها أن الدافع إلى العمل لدى الفرد يتولد إذ اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة. وفقاً لهذه النظرية الأفراد يعيشون على أمل, حيث يمكن حثهم على العمل إذا اعتقدوا أن سلوكهم يمكنهم من الحصول على الأهداف المحددة. فسلوك الفرد تسبقه دائماً عملية

المفاضلة بين البدائل المتوفرة لتحقيق المنافع واتخاذ القرار للقيام بعمل معين، تتحكم فيه أساسًا المنافع المتوقعة الحصول عليها من وراء أداء ذلك العمل.

و ما يفسر تصرف الأفراد في العمل بطريقة سلبية تتناقض و أهداف المنظمة هو عدم تحقيق معادلة التوقع لديهم.

فالعزم: يشير إلى العلاقة بين المجهود المبذول والنتيجة.

والتوقع: هو العلاقة بين النتيجة المتوقعة والمكافآت التي يحصل عليها الفرد.

أما الجذب: فيعني درجة إلحاح الحاجات غير المشبعة لدى الفرد وفعالية المكافآت في إشباع هذه الحاجات، فالأفراد لديهم تفضيلات غير متماثلة للمكافآت، أي القيمة المعطاة للمكافآت تختلف من فرد لآخر بحكم الفروق الفردية.

فإذا كانت قيمة أحد هذه العوامل منخفضة فإنها تؤثر بسهولة على دافعية الأفراد إلى العمل وبالتالي يتأثر مستوى أدائهم، لذلك يتطلب الأمر أن يوضح الرئيس للمرؤوس العلاقة المباشرة والواضحة بين النتيجة المتوقعة والمكافآت والأهم من ذلك ضرورة توفير المكافآت للحاجة غير المشبعة لإثارة الدافع إلى العمل.

2.1.3. الرضا:

إن عامل الرضا يتعلق أساسًا بالعنصر البشري الذي يعتبر من العناصر المهمة التي تحيا بها أي مؤسسة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من مصادرها الأساسية لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية لها، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله، و عليه إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية وعلى تأهيل هذه الطاقات بواسطة نظام فعال للحوافز، الذي يعتبر كقوة يمكنها

تحريك واستثارة الطاقات الكامنة لتحقيق درجة عالية من رضا الأفراد العاملين باعتبار هذا الأخير يتحكم مستوى أدائهم و طبيعة سلوكياتهم.

ومن هنا تتضح أهمية الرضا في تنمية وتطوير أداء العمال والارتقاء بسلوكياتهم حيث أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت العلماء والباحثين في مجال علم النفس ومجال الإدارة، وهذا الاهتمام يعود إلى فكرة أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في أماكن العمل وبالتالي فهم يبحثون عن الرضا الوظيفي نظراً لمدى تأثيره على حياتهم الشخصية والمهنية فضلاً عن أن زيادة الرضا قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين، كما أنه يسهم في ازدياد المشاعر الايجابية التي توجه سلوكات العاملين وتحدد تصرفاتهم داخل المنظمة مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء والمسؤولية الذي يساعدهم على الإبداع والتجديد(عبد اللطيف محمد خليفة, 2000, ص500).

فالرضا الوظيفي ما هو إلا محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل و المتمثلة في سياسة الإدارة في تنظيم العمل، نوعية الإشراف، العلاقة مع الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين وفرص الترقية والتقدم في العمل والأمان والاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها. فالموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل الذي يؤديه. و بالمقابل فإن عدم الرضا يسهم في تعب الموظفين وكثرة الحوادث وكذا التأخر وتركهم لمناصبهم أو المؤسسات التي يعملون فيها، مما يزيد من شكاوى العمال من أوضاع العمل، وهذا ما يوجههم لإنشاء جماعات غير رسمية تقف دون تطور وتقدم المؤسسة بصفة عامة. كما يتولد عن عدم الرضا ما يسمى بمناخ اجتماعي غير صحي داخل المؤسسة مما يؤدي إلى عدم الاستقرار النفسي - الاجتماعي للأفراد العاملين بها.

وقد ذكر الباحث النفسي (ليكرت) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا. ومن ثم فإن تدني ظروف العمل في المؤسسة ينتج عنه انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

فسوء العلاقات وتوترها بين العمال ومشرفيهم أو بين العمال وزملائهم ونشوب صراعات بينهم يقود إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم و هذا ما يشعرونهم بالضغط النفسي وكذا الإنهاك المهني بكل مؤشرات (الجسمية، الفكرية، والانفعالية)، الأمر الذي ينقص من رغبتهم في العمل. فمن بين إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة وبالخصوص إدارة الأفراد، هي كيفية إثارة رغبة الأفراد وتوجيه السلوكات الناتجة عنها في الاتجاه الذي يحقق فائدة المنظمة من جهة ويؤدي إلى ولائهم ورضاهم من جهة أخرى، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم والتعامل معهم بما يضمن استقرارهم واستقرار المنظمة (المرجع السابق، ص 503).

ومن خلال كل ما سبق يعرف " هوبوك " " Hobook " الرضا الوظيفي على أنه "الاهتمام بمجموعة الظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد".

وعليه فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما عليه من العوائد المعنوية والمادية، كما يعبر عن حالة تكامل الفرد مع وظيفته ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله وإثبات وجوده وشخصيته، بالإضافة إلى أن وصول الفرد لمستوى الطموح الذي حدده بنفسه يتحقق من خلال عمله وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته النفسية والشخصية، إلى جانب المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة واعتبارها كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة الأفراد وتقديرهم للعمل. ومن المحددات الرئيسية أيضاً التي تحتل الصدارة للرضا هو نمط الإشراف وطبيعة العلاقة بين المشرف والعمال الذين تحت

إشرافه، فقد حددت العلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية و طردية بين النمط الإشرافي السائد (ديمقراطي، تسلطي وفوضوي) والرضا الوظيفي عند الفرد(خديجة احمد محمد،2014).

وهناك عوامل خاصة بالفرد يتأثر بها ويؤثر بها على عمله، فالإنسان لا يقف عند نقطة معينة في حياته، بل لديه أهداف و إنجازات يتمنى ويتوقع تحقيقها وهي تمثل اتجاهاً لسلوكه بناءً على تقديره لذاته وتقدير الآخرين له، فكلما وصل إلى مستوى أفضل أشعره هذا بالارتياح ورضا وانه بإمكانه أن يضع أهدافاً و طموح جديدة مما يزيد من ثقته بنفسه، أيضا عامل الأجر والحوافز المادية الذي يعتبر عاملا من شأنه أن يساهم بدرجة كبيرة في منع مشاعر الاستياء والإحباط الوظيفي لدى الفرد.

• نظريات تفسير الرضا عن العمل و مسبباته :

كثيرة هي النظريات التي حاولت تفسير الرضا وتحديد أهم عناصره، وهي مستمدة من نظريات التنظيم التي تحدد السلوك التنظيمي للفرد وفقاً لأسس معينة.

1. نظرية الإدارة العلمية:

نشأت على يد " تاييلور " Taylor " ، و " فيبر " Feber " و " فايول " Fayol واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها العامل الوحيد الذي يحقق الرضا عن العمل فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى ما دام يشعر بالرضا عن الأجر وإهمال الجوانب الإنسانية .

2 نظرية العاملين:

أقيمت من طرف " هرزبرغ " Herzberg " وهي ترتبط أساسا بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد هرزبرغ أن هناك مجموعتان من العوامل:

• **الأولى :** عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وهي بمثابة دافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

• **ثانيًا :** عوامل محيطية بالوظيفة أو العمل وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالإشراف وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه، وبينه وبين رؤسائه و التي تمثل المحيط الاجتماعي للعمل أو للوظيفة.

3. نظرية عدالة العائد (Vroom) :

يرى " فروم " أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين الأهداف أو المنافع الشخصية التي يحققها فعلاً وتفترض هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما وعلى اتفاق العائد الذي يحصل عليه مع ما يعتقد أنه يستحقه بوجه سلوكه المستقبلي، بمعنى إذا كان التوقع إيجابياً يشعره هذا بالراحة النفسية فسيستمر في العطاء، أما إذا كان التوقع سلبياً فقد يشعر الفرد بالإحباط الذي يؤدي به إلى تبني سلوكيات سلبية لا تنظيمية، كالتغيب عن العمل أو التقليل من الإنتاج كمّاً ونوعاً والدخول في صراعات مع رؤسائه وزملائه أو التخريب والاحتياال وحتى التوقف عن العمل أو تغيير المؤسسة (Adams، 1963)،

ولقد تعددت الدراسات في هذا الموضوع و تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية والحوافز، ولم يتفق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل، مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية. ومهما يكن فإن أي دراسة

جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي والاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأن سوء محيط العمل بكل أبعاده المختلفة يمتد إلى سوء العمل نفسه، مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وعدم الانتماء. ولعل إهمال البعد الاجتماعي والاقتصادي للسلوك التنظيمي، بمعنى التناول الجزئي للموضوع هو الذي أدى إلى صعوبة معالجة هذا المفهوم والاختلاف في فهمه .

وفي الأخير عرف " لوك " " Look " للرضا الوظيفي حيث يعتبره : " حالة عاطفية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد وخبرته المهنية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد لأي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة ".

3.1.3. المشاركة كمحدد سيكولوجي لسلوك الفرد داخل التنظيم:

نقصد بالمشاركة هي التعاون والتماسك بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى وبمدى دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات على أرض الواقع لتتمكن المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الفاعلية في اتخاذ القرارات. حيث تعرف المشاركة في اتخاذ القرارات على أنها تقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين المدير ومرؤوسيه. فتعني المشاركة اندماج الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة ومشاركتهم في المسؤولية، ومن هنا فالمشاركة تتضمن المساهمة والاندماج والمسؤولية.

حيث يرى " ريان " (Ryan ، 1999) بأن المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار وتشمل التمثيل في اللجان، تصميم الأدوار، النقابة الاجتماعية... الخ (محمد حسين الرفاعي، 2009).

تعتبر عملية المشاركة عملية اجتماعية تتطلب التفاعل بين الأفراد والجماعات والتركيز على نوعية الاتصالات بينهم، فهي عملية معقدة كما أشار الباحث " (العامري

وأغالبى، 2007) إلى أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب تعقيد بيئة العمل وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، هذا ما أدى إلى زيادة الحاجة لمشاركة المرؤوسين في العملية وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم، حيث يعتقد (Adler, 2001) بأن المديرين يمكن أن تزيد ثقتهم باعتمادهم على المرؤوسين، وذلك بالاعتماد على نوعية الخصائص السلوكية للمرؤوسين.

كما توصل كل من " سوماش و بوقلر " (Bogler et Somech 2005) من خلال دراستهما إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تعزيز الوعي بالعدالة والثقة بين العاملين في المنظمة لأنها تمكنهم من الدفاع عن مصالحهم الخاصة كما تمكنهم من الحصول على معلومات عن القرارات التي تخص الموضوعات التي تهمهم، وهذا الإحساس يزيد من رغبة العمال للعمل، كما يمكنهم من فهم كل ما يخص عملهم من تحديات بشكل أفضل و كذا إستراتيجية وضع السياسات في المنظمة، مما يزيد من رضاهم ورفع الروح المعنوية لديهم، هذا ما يجعلهم يتبنون سلوكات تنظيمية ايجابية ومنتجة، كالزيادة في كمية الإنتاج وتحسين نوعيته، الى جانب توطيد العلاقات الإنسانية بين العمال ورؤسائهم و تحسينها.

بالإضافة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات بإمكانها أن تخفف وبشكل كبير من الكثير من المشكلات التي يمكن أن تحصل وتفاذي بعض الصراعات التي يمكن أن تكون بين العمال ومسؤوليهم نتيجة لجهلهم لمختلف القرارات التي تحدد مصيرهم من أهداف وخطط.

• الإدارة بالمشاركة داخل المنظمة:

الإدارة بالمشاركة مفهومًا حديثًا على الفكر الإداري، فكانت انجلترا أول بلد تبني هذا النظام ثم بعدها فرنسا و الدول الفرونكوفونية (كألمانيا) حيث صدر (أورو) في عام 1982 الذي شكل خطوة متقدمة لتشجيع المفاوضات والمشاركة، كما ركز هذا القانون

على الجانب الاجتماعي من خلال استفادة العاملين من حق التعبير المباشر والجماعي حول مضمون العمل وتنظيمه.

أما فكرة اشتراك العمال في المنظمة في الوطن العربي فكانت متأخرة بسبب الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السيئة التي كانت سائدة في الوطن العربي، وقد بدأت أفكار الإدارة بالمشاركة في بدايات الستينات (60)، ففي الجزائر وبعد الاستقلال مباشرة برزت فكرة اشتراك العاملين في الإدارة، إلا أنها كانت تفتقر إلى الكثير من التنسيق المسبق بين العاملين والإداريين. و وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أنه هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسع دائرة المشاركة كلما أمكن، وعدم تركيز القرار على مستوى الفرد الواحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعوامل كثيرة منها (محمد الخرشوم، 1988).

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة.
- ضمان تعاون والتزام المشاركين في صنع القرار.
- عجز الفرد وحده على الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات .
- المطالب الاجتماعية للعمال ووعيهم بأهمية إشراكهم في تقرير مصيرهم واختيار ما يناسبهم من أجل ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.
- رد اعتبار العاملين وتقديرهم وتقاسم القرارات الإيجابية والسلبية معهم.
- **طرق المشاركة داخل المنظمة :** اعتبر الاتجاه الحديث في تصنيف طرق المشاركة في اتخاذ القرارات أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس أو عن طريق التمثيل في المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة.

أ.اللجان: لقد أكد بعض الدارسين للموضوع أن تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق اللجان يؤدي إلى تحقيق المزايا التالية :

• الرأي الجماعي المتكامل:

إن القرارات الصادرة عن مجموعة غالبًا ما تكون أحسن من القرارات الفردية، لأن رأي اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب، على اعتبار أن اللجان تضم في تشكيلها العديد من الخبرات المتنوعة والأفكار، وكذا إعطاء الفرص لكل بالمساهمة بفكرة أو حل ولو بسيط للأمر المعالج، الشيء الذي يدعمهم معنويًا ويزيد من ثقتهم بأنفسهم.

• التنسيق:

يكون التنسيق في حالة ما إذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة إدارات، فإن وجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة.

• التعاون:

إن وجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة يخلق روح التعاون في تنفيذ الخطط، إلى جانب توطيد العلاقات بين الممثلين فيما بينهم وبين الممثلين ومديريهم، فعنصر التعاون جد مهم في العلاقة و في تحديد طبيعة سلوكات الأفراد داخل التنظيم والتي تتحدد بدورها بمستوى التعاون ودرجة التقاهم بينهم.

• التطوير الإداري للمرؤوسين:

إن تشكيل اللجان وإسهام المشاركين فيها تعتبر أداة فعالة في تدريب الأعضاء وإثراء تجاربهم ومعارفهم مما يعطي لهم فرص التطور والنمو في الشغل، بالإضافة إلى فرص

تغيير أو استقرار النظام ومنحهم الرؤية لمناصب ومراكز إدارية أعلى في المستقبل، وهذا يزيد من ولائهم والتزامهم (سيد الهواري ، 1977، ص201).

ب. عن طريق مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحد أشكال المشاركة بالإدارة، ويتم تعيين هيئة مجلس الإدارة في الشركات من قبل الشركاء والمالكين، ويتم تعيين رئيس لمجلس الإدارة بناءً على ترشيح من قبل المشاركين بشكل أساسي والموافقة عليه، مع التنسيق بين آراء الأعضاء و تنفيذ قرارات المجلس، ونتيجة أعمال المجلس تظهر بقرارات يصدرها المجلس وليس بقرارات فردية ومدير المجلس ما هو إلا عضو في مجلس الإدارة ليست لديه أية مسؤوليات تنفيذية، ولكن الإشراف على الأهداف والخطط والسياسات المقترحة.

وهذه العلاقة تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على سلوكات الأفراد فإما تزيد من ثقتهم في المدير والأعضاء وإما الانسحاب من المجلس وإفشاء أسرارهم بسبب عدم التجانس والتنسيق، وعليه يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة تتوافر فيه القدرة العلمية والنزعة الديمقراطية وأن يتقن إدارة الجلسات بالشكل الذي يغطي جميع جوانب المشكلة (زكي محمود هاشم ، 1981، ص63).

ج. المؤتمرات والاجتماعيات:

ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومروؤسيه حول المشكلات المعروضة ومناقشة المرؤوسين له واقتراح حلول وتقديم آراء حولها، ومثل هذه اللقاءات تتيح أولاً للمدير فرصة لإطلاع مروؤسيه على بعض القضايا عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل الآراء و المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم ويترتب عن هذه الاجتماعيات أن يفوض المدير إلى مروؤسيه سلطة حل

المشاكل التي تواجههم كمجموعة، ويحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي.

ومما سبق نجد أن طريقة المؤتمرات يمكن أن تحقق الكثير من المزايا، فالمدير يجعل مرؤوسيه يشعرون أن مقترحاتهم وأرائهم مهمة ولها قيمة حتى وإن كان لا يأخذ بها أحياناً فضلاً عن أن مشاركة المرؤوسين مع مديرهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلوه ويتحمسون لتنفيذه، مما يشعرهم بالرضا عن المسؤول وعن العمل ككل الذي ينتج عنه زيادة الدافعية للعمل والقيام بكل ما يحقق أهداف المنظمة من انضباط ومثابرة والعمل على ضمان تحقيق أهداف شخصية و علائقية، من حصول على دعم من المسؤولين سواء كان دعم اجتماعي أم تنظيمي(نواف كنعان، 1992، ص22).

4.1.3. حلقات الجودة:

طالما ارتبط مفهوم الجودة بالإنتاج النهائي ونوعيته وخصائصه ومواصفاته، إلى أنه انتقل التركيز على حلقة الجودة الذي يعتبر أسلوب إداري لرفع مستوى الأداء والإنتاجية للعاملين، من خلال تفعيل دور المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة أو حتى إبداء الآراء والأفكار الجديدة والفعالة لرفع مستوى العمل وحل مشكلاته من جهة ورفع معنويات العمال وزيادة دافعيتهم نحو العمل الإيجابي.

ولقد ظهرت فكرة حلقات الجودة سنة 1960 على يد المفكر الياباني " كارو ايشيكاوا ولقد حقق تطبيق حلقات الجودة نجاحاً لا نظير له في المؤسسات الصناعية اليابانية وتبلورت هذه الفكرة لتشمل المؤسسات الخدمائية والتنظيمية والتعليمية. وتعتبر حلقات الجودة أو دوائر النوعية أحدث الأساليب المستخدمة لتحقيق الإدارة بالمشاركة، فهي تقوم على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة وتقوم بعقد العديد من الاجتماعات واللقاءات الفكرية خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة المناسبة لأداء العمل بالجودة

المناسبة، فحلقات الجودة لا تركز على نشاط إداري واحد فقط وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة، وعندها فإن المجموعة تبدأ بإجراء دراسة منتظمة للمشكلة فتأخذ بجميع الإحصائيات التي تتعلق بنوع وطبيعة هذه المشكلة، وفي نهاية فترة الدراسة، يجتمع الأعضاء لتحليل البيانات ورسم الخرائط لتحديد مصدر المشكلة وبعدها اقتراح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتصحيح الوضع وفي النهاية، يتم تحديد الحل المناسب وتنفيذه (عبد الستار محمد علي ، 2000، ص493).

فمن خلال هذه الطريقة بإمكان كل شخص ملاحظة العلاقة بين ما ينجزه من عمل ناجح من جهة، وبين الأرباح التي تحققها المنظمة والمكافآت والحوافز التشجيعية التي يتحصل عليها من جهة أخرى. فحلقة الجودة تعتبر وسيلة ناجعة للوصول إلى توجيه سلوك الأفراد نحو الرفع من مستوى النوعية و إلى التحسين في الإنتاجية والرفع بالروح المعنوية للموظفين وكذا تحقيق ذاتهم(وليم اوشي ، 1986، ص326).

5.1.3. أثر المشاركة على نفسية العاملين:

إن للمشاركة تأثير مباشر وغير مباشر على الحالة النفسية للعاملين فانعدام التعبير عن الرأي يولد ضغطاً نفسياً ينعكس سلباً على عطاء الفرد، فالمشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصاً واسعة أمام الإبداع. وكما يحدد peters و waterman (1982) ركائز للتفوق والإبداع، من أهمها معاملة العاملين بكرامة إنسانية وخلق بيئة تنظيمية واجتماعية تتسم بالمرونة باعتبار أن العاملين هم العنصر الأهم في عملية الإبداع والقوة الدافعة لتطور المؤسسة أو جمودها.

6.1.3. أثر المشاركة على العلاقات الإنسانية :

تتمثل عملية المشاركة في إعادة توزيع الأدوار بين المرؤوسين والإدارة، وهذا التوزيع الجديد يخلق فرصة أكبر للإبداع و الإنتاج و إقامة علاقات إنسانية سليمة.

فالمشاركة تعبر عن الشعور بالمسؤولية لدى كل عامل اتجاه العمل الذي يؤديه واتجاه المنظمة التي يعمل فيها، كما أنّها تخلق نوع من التوجيه والرقابة الذاتيين لدى الأفراد، عندها تتحول جهود الأفراد من سلوكات منحرفة على شكل صراعات وتخريب وتغيب إلى الرفع في الإنتاجية والمحافظة على استمرارية التنظيم، وفي ذلك تحقيق لمصالح كل الأطراف. وبهذا تعتبر المشاركة كأداة لتطوير العاملين من النواحي الفنية والإدارية والإنتاجية وزيادة حماسهم وتقبلهم للتطوير والتغيير، فهي تنمي الشعور بالاعتزاز بالجماعة والعمل كفريق واحد، كما أنّها وسيلة لزيادة التقارب بين الإدارة والمروّوسين ووضعهم في الصورة بأن العملية الإدارية ليست بالبساطة والسهولة الذين يعتقدون أنّها كذلك، ومن خلال هذه المعرفة يتم التعاون بين الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبالمقابل يمكن التصدي للخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار.

كما تنمي المشاركة لدى العمال قدرة التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، وتشير هذه الفائدة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي للعمل الذي أصبح عرضة للتغيير المتسارع تبعاً للعصر الحالي و ذلك لامتلاكها لقنوات الاتصال المختلفة وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة (عبد اله طلبة , 1989, ص403).

4. سيكولوجية العدوان والنظريات المفسرة له :

يعد العدوان البشري حقيقة قائمة عرفها الإنسان منذ تواجدته في الحياة، ويظهر العدوان الإنساني في عدة أشكال، فهناك العدوان اللفظي المتمثل في السّب والشتم والعدوان الجسدي المتمثل في الضرب. فالشخص العدائي يهدف إلى إلحاق الأذى بالآخرين ومعارضتهم إشباعاً وتأكيّداً إما لسلطته أو لحاجة ملحة تدفعه لفعل ذلك. وبهذا يعتبر السلوك العدواني من القضايا الهامة في مجال البحث النفسي وسيظل أحد الموضوعات الجديرة بالبحث والدراسة والتحليل والتفسير، لأن السلوك العدواني شأنه شأن

أي سلوك إنساني متعدد الأبعاد، متشابك المتغيرات و متباين الأسباب بحيث لا يمكننا رده إلى تفسير واحد مع تعدد صوره وأشكاله (الزين عباس عمارة , 1986, ص185).

وبهذا فإن لتفسير الظواهر هدف إنساني يراه العلماء، وحاجة إنسانية وأن السلوك العدوانى بحاجة إلى فهمه وتفسيره من خلال نظريات تفسره، ففكرة أن الإحباط والفشل وراء العدوان كانت سائدة في الثلاثينات (30) والأربعينات (40)، و لكن رفضتها نتائج الأبحاث الحديثة ومازال يبحثون في صورة السلوك العدوانى ومسبباته من خلال التركيز على البيئة الداخلية والخارجية والاجتماعية والفيزيائية.

وعليه نتعرض لسيكولوجية العدوان ونحاول تفسيره و تقديم مسبباته ودوافعه في ضوء النظريات السيكلوجية، وهل هو اضطراب ؟ أم سلوك مكتسب من خلال تعايش الفرد العامل مع البيئة الخارجية، أو أنه مزيج بين البيئة الداخلية و الخارجية.

1.4. تعريف العدوان:

العدوان له عدة معاني، فهو سلوك هجومي منطوي على الإيذاء عن طريق التخريب والتعطيل، حيث يقول (انطواني ستور) بأن العدوان سمة طبيعية في الإنسان فهذا الأخير هو أكثر الأجناس تدميرا وأكثرها حبًا واستمتاعًا لممارسة القوة مع الأفراد إلى حد الهمجية في المعاملة.

فعلماء النفس يتفقون على أن السلوك العدوانى يرجع في الغالب إلى التكوين النفسى المرتبط بمشاعر الفرد و اتجاهاته فقد عرّفه " كيلى " على أنه " ذلك السلوك الذى ينشأ في حالة عدم ملائمة الخبرات السابقة للفرد مع الخبرات والحوادث الحالية، وإذا دامت هذه الحالة فإنه يتكون لدى الفرد إحباط ينتج من جرائه سلوكيات عدوانية من شأنها أن تحدث تغيرات في الواقع حتى تصبح هذه التغيرات ملائمة للخبرات والمفاهيم التى لدى الفرد".

كما عرّفه " ألبرت باندورا ": بأنه سلوك يهدف إلى إحداث نتائج تخريرية أو مكروهة و السيطرة من خلال القوة الجسدية أو اللفظية على الآخرين، وهذا السلوك يعرف اجتماعيا على أنه عدوان (بطرس حافظ , 2008, ص237).

ويؤكد " بانوا " على أن السيوررات المستخدمة في تعلم العدوان مطابقة في جوهرها للسيوررات المستخدمة في تعلم معظم أنواع السلوك الاجتماعي.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف السلوك العدواني بأنه ذلك السلوك الذي يلحق الأذى والضرر بالآخرين أو بالذات أو بالأشياء المادية والمعنوية، وهو سلوك يهدف من ورائه إلى سد حاجات أساسية أو غرائزية أو بهدف الانتقام.

إذاً تشكل العدوانية جوهر الحياة وقوتها، فهي الطاقة التي تمكن الفرد من البقاء على قيد الحياة والاحتماء من المخاطر وبذل الجهد اللازم لتحقيق أهدافه، ونجد هذه الطاقة عند كل الأفراد تحت مبدأ " أحسن دفاع هو الهجوم"، حيث تحقق لهم أهداف كثيرة نذكر منها (خالد عز الدين، ص08).

- الصراع من أجل البقاء .
- تحفيز الأفراد إلى بذل أقصى جهدهم لبلوغ أهدافهم .
- تحمل أقوى الصعوبات و أشد المخاطر من أجل الحصول على الحق المطلوب.
- تشجيع الأفراد على الانتصار على المشكلات وتحدي الصعوبات لتلبية الحاجات وإشباعها.

2.4. مظاهر السلوك العدواني و أسبابه:

العدوان غريزة موجودة لدى الإنسان لتفريغ الطاقة العدوانية الموجودة والتي يجب التعبير عنها، و هو نتيجة حتمية لما يواجهه الفرد من إحباطات متكررة تؤدي إلى توجيه السلوك لدى الفرد. كما انه سلوك مكتسب أي متعلم ، حيث يتعلم الأفراد هذا السلوك من خلال الخبرات التي يمدون بها في حياتهم و تتمثل مظاهره فيمايلي:

1. يبدأ السلوك العدواني بنوبة مصحوبة بالغضب والإحباط، يصاحب ذلك مشاعر من الخوف والقلق والخجل.

2. تتزايد نوبات السلوك العدواني نتيجة للضغوطات النفسية المتواصلة والمتكررة في البيئة التي يتواجد فيها الفرد.

3. الاعتداء على الآخرين انتقاماً، أو بغرض الإزعاج.

4. الاعتداء على ممتلكات الغير، والاحتفاظ بها أو إخفائها لمدة من الزمن بغرض الإزعاج.

5. عدم القدرة على تقبل التصحيح .

6. عدم الامتثال للتعليمات وعدم التعاون والحذر والتهديد اللفظي وغير اللفظي.

أما عن أسباب العدوان فهي متعددة و متنوعة تختلف من فرد لأخر و يمكن ذكرها فيما يلي :

1-عدم قدرة الأفراد على التحكم في مشاعر الانزعاج والتوتر.

2-الإحساس بالظلم وعدم الإنصاف وغياب العدالة.

3-كثرة الصراعات والنزاعات في المكان الذي يتواجد فيه هؤلاء الأفراد الذين يتبنون السلوكات العدوانية.

- 4- تأثير الظروف المحيطة غير الصحية (الاجتماعية - النفسية - الفيزيائية - التنظيمية).
- 5- سوء العلاقات بين الأفراد فيما بينهم.
- 6- حرمان الأفراد من حقوقهم الشرعية وإدراك الأفراد بذلك.
- 7- عدم منح فرص التعلم و التطور الشخصي للأفراد. (www. uarab.com).

3.4. الأسس النفسية للسلوك العدواني و النظريات المفسرة له:

إن السلوك الإنساني محكوم بنوعين من الدوافع، أولها دوافع أولية تتعلق بالبقاء وتضم حفظ الذات وهي دوافع فسيولوجية ترتبط بالحاجات الجسمية، ودوافع ثانوية وتتمثل في دوافع التملك والتنافس وترتبط بانفعالات الغضب والخوف وتكتسب من خلال التنشئة الاجتماعية. وبهذا يمكن الإشارة بأن عدم تلبية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد من أهم مصادر العدوانية والميل إلى العنف.

لقد ساهمت أهم النظريات التي تفسر السلوك الإنساني بصفة عامة في فهم السلوك العدواني للفرد و الوقوف على دوافعه و أهم أشكاله و تتمثل في:

1.3.4. نظرية "ابراهيم ماسلو": والذي يفسر من خلالها أن الإخفاق أو الفشل في إشباع الحاجات الفسيولوجية يمنع الفرد من تنمية الحاجات اللاحقة إلى الحاجات الاجتماعية وإشباع الذات، ويرى أن العنف والعدوان ما هو إلا سلوك يلجأ إليه الإنسان لتحقيق حاجاته الأساسية مما يكون لديه دوافع سلبية من شأنها أن توجهه نحو تبني السلوكات السلبية التي تتصف بالعدوان.

2.3.4. نظرية العدوان الانفعالي:

تعتبر نظرية العدوان الانفعالي من النظريات المعرفية، ترى أن العدوان يمكن أن يكون ممتعاً، حيث أن هناك بعض الأشخاص يجدون استمتاعاً في إيذاء الآخرين، فمنهم من اجل إثبات رجولته وقوته وأهميته وأنه لديه مكانة اجتماعية راقية، وقد يبدأ هذا العدوان بانفعال طارئ ولا ينتهي بنهاية الأسباب المثيرة للانفعال بل قد يتخذ أشكالاً أخرى متعددة ليست ذات الصلة المباشرة بالسبب.

وطبقاً لهذا النموذج في تفسير العدوان الانفعالي، إن الأفكار لها تأثير كبير على السلوك الانفعالي فالأشخاص يتأثرون بما يعتبرونه سبب إثارتهم وأيضاً بكيفية تفسيرهم لحالتهم الانفعالية، وعليه فالعدوان لديه علاقة وثيقة بمجموعة من العوامل التي تساعد على تحفيزه ما لم تتدخل التنشئة الاجتماعية للتخفيف منه أو لتوجيهه نحو الوجهة الإيجابية. ويمكن أن نفهم أن السلوك العدواني يكتسب ويتعلم وهذا ما يسمى بالتعلم التنظيمي الذي يقصد به أن السلوك التنظيمي يمكن أن يتعلمه الفرد داخل التنظيم من خلال التأثير والتأثر بالمحيط الاجتماعي والتنظيمي للمنظمة (عدنان احمد القسفوس، 2006، ص21).

3.3.4. نظرية التحليل النفسي : " فرويد "

تفترض نظرية التحليل النفسي وجود دوافع غريزية متعارضة، فغريزة الحياة والمتمثلة في الكره قد تكون باتجاه الشخص نفسه فيتولد عنها تدمير الذات أو حتى الانتحار، وقد تكون باتجاه الآخرين فيتولد عنها تدمير الأفراد الآخرين من خلال أعمال النهب والاحتيايل ويرجع هذا التدمير إلى أسباب أهمها :

- إحساس الفرد باستصغار الناس له.
- إحساس الفرد بأن حياته لا معنى لها.

- الشعور بالإحباط.

وفي دراسات (أدلر Adler) أحد أتباع نظرية " فرويد " يرى أن العدوان وسيلة للتغلب على مشاعر القصور والنقص والخوف من الفشل، وإذا لم يتم التغلب على هذه المشاعر عندئذٍ يصبح العدوان استجابة تعويضية عن هذه المشاعر، فحسبه غريزة العدوان هي لقاح من أجل الكمال والتفوق (سيجموند فرويد، ترجمة سامي محمود علي وآخرون، ص88).

وينظر " مكدوجل " الذي يعد أول مؤيدي هذه النظرية للعدوان على أنه غريزة فطرية ويعرفه بغريزة المقاتلة، حيث يكون الغضب هو الانفعال الذي يكمن وراءه (بشير معمريه، إبراهيم ماحي، 2004، ص16).

4.3.4. النظرية السلوكية:

يرى أنصار الاتجاه السلوكي أن العدوانية تعتبر متغيراً من متغيرات الشخصية، كما أنّها نوع من الاستجابات السائدة، وتتحدد قوة الاستجابات العدوانية في الاتجاه السلوكي وفق أربع متغيرات وهي : مسببات العدوان، التعزيز، التدعيم الاجتماعي والمزاج (ناجي عبد العظيم سعيد مرشد، 2006، ص27).

كما يرى السلوكيون أيضاً أن العدوان شأنه شأن أي سلوك يمكن اكتشافه ويمكن تعديله وفقاً لقوانين التعلم، ولذلك ركزت البحوث و الدراسات السلوكية على حقيقة أن السلوك متعلم من البيئة ومن ثم فإنّ الخبرات المختلفة التي اكتسب منها شخص ما السلوك العدواني قد تمّ تدعيمها بما يعزز لديه ظهور الاستجابة العدوانية كلما تعرض للموقف المحبط. وتتفرع النظرية السلوكية إلى نظريتين، الأولى هي نظرية الإحباط – العدوان ل " دولار و ميلر"، و الثانية نظرية التعلم الاجتماعي " لبوندورا " (عصام عبد اللطيف العقاد , 2001، ص112).

5.3.4. نظرية الإحباط - العدوان:

من أشهر علماء هذه النظرية "دولار" Dollard ، "ميلر" Meller ، "دوب" Doob ، "مور" Morer و "سيرز" Sears الذين أجمعوا على أن السلوك العدواني يظهر نتيجة للإحباط (ناجي عبد العظيم سعيد مرشد، 2006، ص27). و هذا الأخير عبارة عن استثارة انفعالية تُمثل موقفًا مزعجًا للفرد، وهذه الاستثارة تستدعي من الفرد عدّة استجابات من بينها العدوان (يوسف قطامي، عبد الرحمن عدس، 2002). و يقول الدكتور (حلمي المليجي) : أن الفرد عندما يواجه إحباطًا يقف حائلًا أمام إشباع حاجاته، فإن ذلك يؤدي إلى التوتر، وقد ينجم عن ازدياد التوتر باختلاف الأشخاص والظروف المحبطة، فيتخذ الفرد أسلوب الاعتداء والتتحي كما يصاب بالخوف الشديد فيتراجع عن المشكلة ويفشل في التكيف ويعجز عن مواجهة هذا الإحباط.

ويمكن أن نقول أن جوهر هذه النظرية هو أن :

- كل الإحباطات تزيد من احتمالات الفعل العدواني.
- كل عدوان يفترض مسبقًا وجود إحباط مسبق.

كما توصل رواد هذه النظرية إلى بعض الاستنتاجات من خلال دراستهم للعلاقة بين الإحباط والعدوان، والتي يمكن اعتبارها بمثابة الأسس النفسية المحددة لهذه العلاقة.

أولاً: تختلف شدة الرغبة في السلوك العدواني باختلاف درجة الإحباط الذي يواجهه الفرد وترتبط درجة الإحباط بكل من:

- شدة الرغبة في الاستجابة المحبطة.
- مدى التدخل لمواجهة الاستجابة المحبطة.
- عدد المرات التي أحبطت فيها الاستجابة.

ثانيًا: تزداد شدة الرغبة في العمل العدائي ضد ما يدركه الفرد على أنه مصدرًا لإحباطه ويقل ميل الفرد للأعمال غير العدائية حيال ما يدركه الفرد على أنه مصدر لإحباطه.

ثالثًا : يعتبر الكف عن السلوك العدائي في المواقف الإحباطية بمثابة إحباط آخر يؤدي ذلك إلى زيادة ميل الفرد للسلوك العدوانى ضد مصدر الإحباط الأساسي، وكذلك ضد عوامل الكف التي تحول دونه والسلوك العدائي.

رابعًا: على الرغم من أن الموقف الإحباطي ينطوي على عقاب الذات، إلا أن العدوان الموجه ضد الذات لا يظهر إلا إذا تغلب على ما يكف توجيهه وظهوره ضدها، ولا يحدث هذا إلا إذا واجهت أساليب السلوك العدوانى الأخرى الموجهة ضد مصدر الإحباط الأصلي و عوامل الامتناع عنه القوية (عصام عبد اللطيف العقاد، 2001، ص113).

6.3.4. نظرية التعلم الاجتماعي:

إن هذه النظرية لا تقل أهمية عن غيرها من النظريات التي تناولت السلوك العدوانى بالدراسة والبحث، والتعبير ف" باندورا " Bandura " هو المؤسس الحقيقي لنظرية التعلم الاجتماعي في العدوان، حيث اهتم بدراسة الإنسان في تفاعله مع الآخرين والسلوك عنده يتشكل بملاحظة سلوك الآخرين.

ومن الملامح البارزة في نظرية التعلم الاجتماعي، الدور الذي يوليه تنظيم السلوك عن طريق العمليات المعرفية مثل: الانتباه، التذكر، التخيل، التفكير، حيث لها القدرة على التأثير في اكتساب السلوك، وأن الإنسان له القدرة على توقع النتائج قبل حدوثها ويؤثر هذا التوقع المقصود أو المتخيل في توجيه السلوك. وقد أظهر " باندورا " كيف يمكن أن يتعلم الناس سلوك عدواني عن طريق نمذجة سلوك الآخرين، فبالنسبة له السلوك العدوانى يمكن تعلمه كأى سلوك آخر إما من خلال تعزيز هذا السلوك مباشرة أو من خلال تقليد سلوك نماذج عدوانية، سواء كانت هذه النماذج حية (واقعية) أو مشاهدة في عالم

الخيال أو التلفزة. فمن منظور نظرية التعلم الاجتماعي السلوك العدواني غريزة أو ناتج عن إحباط بل هو نموذج من السلوك المتعلم المكافأ، حيث يكتسب السلوك العدواني من الخبرات السابقة التي يعيشها الفرد إما في منزله أو في مكان عمله، فتعلم السلوك العدواني يكون بالملاحظة وتقليد الأقران (المرجع السابق ، ص114).

وهناك نظريات أخرى تفسر العدوان نذكر منها:

- النظرية البيولوجية .
 - النظرية الإثولوجية ل " لورنز " .
 - نظرية سمة العدوان ل " أيزنك " " Eysenck " .
5. السلوك الإنحرافي في ضوء الدراسات الاجتماعية والإنسانية :

تعددت الدراسات الاجتماعية في آرائها ومنطلقاتها، ولكنها تكاد تتفق على أن الانحراف ظاهرة اجتماعية تخضع في شكلها وأبعادها لقوانين حركة المجتمع، ويرتبط وجودها بجملة القيم والمعايير التي يرسمها هذا الأخير أمام أفرادها، وعلى أساس درجة احترامها تصدر الأحكام الاجتماعية بخصوص انتهاكها أو الالتزام بها، فهو مجمل السلوكات التي تعد خرقاً للمعايير المتفق عليها، والمحددة من طرف جماعة أو مؤسسة في مجتمع معين. وقد وضع "مرتون" (R · Merton , 1961) تعريفاً يشير إلى أن السلوك الإنحرافي هو " السلوك الذي يخرج بشكل ملموس عن المعايير التي أقيمت للناس في ظروفهم الاجتماعية ".

فالانحراف حسب نظره لا ينتقل من طبيعة الفعل ذاته، وإنما يحدد بواسطة مجموعة من الظروف الاجتماعية (جلال الدين عبد الخالق، السيد رمضان، 2001، ص19).

وفي تعريف آخر لـ " هرتش ترافيس " T · Hertch " . اعتبر السلوك الإنحرافي: على أنه " مجموع الأفعال التي يؤدي اكتشافها إلى عقاب مرتكبها بواسطة قوى المجتمع الأكبر " .

كما حصر " كلينارد " M · B · Chlinard " الانحراف في ذلك السلوك الذي يخرج بشكل جوهري عن المعايير و القيم الاجتماعية حيث عرفه على أن " الانحراف يشير إلى المواقف التي يتجه فيها السلوك اتجاهًا مستهجنًا أو غير مقبول بالدرجة التي تجعله يتخطى حدود التسامح في المجتمع المحلي " . فقد اعتبر القيم كمقياس لسلوكات الفرد اليومية، فإذا مال عنها أو خرقها عوقب بواسطة قوى المجتمع الضابطة للسلوك وهذا المعيار هو الفاصل في وصف السلوك بالامتثال أو الانحراف (هرتش ترافيس، ترجمة محمد سلامة غياري).

6. أبعاد السلوك الإنحرافي في ظل المقاربة النظرية للانحراف:

1.6. المنطلقات السوسيولوجية في فهم أبعاد السلوك الإنحرافي :

اختلفت الآراء والاتجاهات حول الأسباب المؤدية للانحراف و تشعبت النظريات التي تبحث في تفسيرها إلى اتجاهين. نظريات ذوي التوجه السوسيولوجي التي تهتم بالعوامل البيئية الخاصة بالمحيط والعلاقات التفاعلية، واتجاه سيكولوجي يهتم بالعوامل الداخلية الخاصة بالفرد من دوافع واتجاهات و ميولات نحو السلوك الإنحرافي.

يعتقد " إيميل دوركايم " أن الانحراف ظاهرة عادية تتصل ببناء المجتمع و تركيبه وطبيعة الحياة الاجتماعية ذاتها ويكون جزءًا من وظائفه وتفاعلاته، فهو يشير إلى أن الظروف الاجتماعية قد تكون محبطة لبعض الناس لدرجة أنها تقودهم إلى مسالك انحرافية. ففسر الانحراف بناءً على ذلك بمصطلح "اللامعيارية " أو " Anomie " وواللامعيارية عند " دوركايم " هي " حالة من عدم الإشباع تنجم عنها الإحساس

بالتعارض بين الآمال ومستويات الطموح والوسائل المتاحة لتحقيق هذه المستويات من ناحية أخرى " (سامية محمد جابر, 2004, ص509). فتفكك البناء المعياري أو غياب القاعدة و القانون قد يعرض الأفراد للخروج عن المعايير، لأن طبيعة الإنسان تطمح دائماً للتجديد وحاجاته تغطي على إمكانياته المحدودة جداً، ولتحقيق هذه الحاجات والرغبات قد يلجأ الفرد إلى القيام بسلوكات منحرفة تخرج عن ضوابط المجتمع، وبالتالي ينظر إلى السلوك الإنحرافي على أنه نوع من عدم التوافق والتكيف إزاء الظروف. كما أشار أيضاً إلى العلاقة الوظيفية بين الفرد والمجتمع، فقد وفق " دوركايم " بالربط بين التغيرات الاجتماعية و الانحراف وهذه التغيرات تضعف النظام المعياري مما يولد الأنوميا (هيرتش ترافيس , ترجمة محمد سلامة).

أما " مرتون " R · M · Merton " صاحب مبدأ " ثنائية الأهداف - الوسائل " يعتبر السلوك الإنحرافي أنه من إفرازات المشكلات الاجتماعية، فهذه الأخيرة هي التباين والتناقض بين ما هو موجود في المجتمع وبين ما ترغب مجموعة أفراد هذا المجتمع بصورة جدية أن يكون له " (محمد عاطف غيث). ويزداد هذا التناقض والتباين حدة كلما ازداد التعارض بين الطموحات والتوقعات، أي رغبات الفرد التي لا تسمح بتحقيقها مما يدفعه إلى السلوك المنحرف. فوفقاً لنظرية الضغط السلوك المنحرف ناتج عن عدم الانسجام بين الطموح والوسيلة الضرورية لتحقيقه.

إن التوجه الفكري لنظرية " مرتون " يوحى إلى فكرة " الأنوميا " التي جاء بها دوركايم فأى اختلال أو عدم توازن بين الأهداف والوسائل يؤدي إلى اللامعيارية وقد وظف " مرتون " في أبحاثه مفهوم الأنوميا وطوره من خلال تحديد أنماط العلاقة بين أهداف الأفراد وبين الوسائل المستخدمة لتحقيقها (سامية محمد جابر , مرجع سابق).

فالانحراف من وجهة نظره هو " استجابة نمطية نحو فقدان معايير المجتمع وكثير من الأفعال كالسرقة و الابتزاز والتهريب و تستهدف الحصول على المرغوب فيه من ثروة أو قوة بوسائل غير مشروعة ". لذلك فإن ندرة الفرص المشروعة (فرص التطور - فرص المشاركة - فرص التغيير ...) تدفع الشخص إلى أن يكون أكثر عرضة لاستخدام الوسائل غير المشروعة رغم الضغوطات الشديدة التي يتعرض لها قبل إقدامه على الفعل (هرتش ترافيس, مرجع سابق ,ص13).

من خلال نظرية " مرتون " يظهر في توجهه أن الخلل في البنية الاجتماعية وتناقضاتها كمولد للسلوك المنحرف وينطلق في تفسيره من تحليل عناصر هذه الأخيرة وتفاعلها والذي ينتج سلوكات متنوعة، كالسلوك التمردى والسلوك الاستسلامي، فعندما تعطي بنية المجتمع وزناً مفرطاً للأهداف على حساب المعايير، يزداد الميل إلى الوصول لتلك الغايات بإتباع أكثر الطرق فعالية على حساب عدم مراعاة السبل المشروعة، فهذه الوضعية تأخذ فيها قيمة كبيرة بينما تتخفف قيمة الطرق المشروعة لبلوغ الغاية وتتراخى بذلك المعايير عند الفرد فيسهل انحرافه.

أما " كوهن " فقد أثبت أن الانحراف ناتج عن سبب آخر يتمثل في الثقافات الفرعية المنحرفة من علاقات صداقة مع أفراد عدوانيين, عندما يتفاعل عدد من الأشخاص لديهم مشكلات في التكيف ويجدون صعوبة في الامتثال إلى معايير المجتمع (مجد عاطف غيث , مرجع سابق ,ص138).

فمن خلال هذه المقاربة السوسيولوجية يمكن استخلاص مجموعة من الأبعاد:

البعد الأول : يتعلق بمحددات السلوك الإنحرافي، فكل شكل من أشكال السلوك يعود إلى مواقف واتجاهات معينة لدى الفاعل.

البعد الثاني: وسيلة انتقال المعارف و المهارات الإنحرافية، فالتوصل إلى تقمص الأدوار الإنحرافية والإجرامية هو أمر يتوقف على الارتباطات المستمرة والثابتة مع أشخاص آخرين ويمكن للفرد أن يتعلم منهم القيم والمهارات.

البعد الثالث: يتعلق بالتدعيم الجماعي، فالسلوك الإنحرافي يعتمد على ما يفكر فيه الآخرون من أعضاء الجماعة و ما يقولونه و ما يشعرون به وما يفعلونه (سامية محمد جابر، و محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص130).

2.6. المنطلقات السيكلوجية (النفسية) في فهم أبعاد السلوك الإنحرافي:

1.2.6. الاختيارات الفردية وأثرها في ظهور السلوكات المنحرفة) نظرية لولب الانحراف):

تعتبر هذه المقاربة السلوكات المنحرفة ككل السلوكات الاجتماعية الأخرى على اختلافها وتنوعها فهي مرتبطة بما يدعى بالاختيار، فالفرد يختار الوسط والقيم التي تتماشى وأولوياته و ميولاته، فحسب " بون " M· Bonn " أصل اللولب هو تلك الصراعات الداخلية التي تثير السلوكات المعارضة الاجتماعية، فيتجه الفرد إما إلى تغيير سلوكاته بناءً على ذلك أو إلى تغيير جماعته المرجعية بمخالطة جماعات أخرى تحمل نفس المعايير فيحدث بذلك تعزيز متبادل للسلوكات المنحرفة (Michel Born, 2003).

إذ يرى أن الأفكار الإنحرافية متواجدة عند كل الأشخاص، إلا أن سلسلة الاختيارات هي التي تحد أو تزيد من شدة الانحراف، وكشفت عن وجود عوامل أخرى كامنّة في الفرد ذاته، حيث أن العامل الفردي بعد أساسي وعنصر حاسم في تحديد السلوك الإنحرافي أي مجموع الظروف المتصلة بالشخص المنحرف ويكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على سلوكه وقد تكون أصلية تلازم الفرد منذ صغره أي تكوينه الطبيعي والوراثة وقد تكون

مكتسبة أي يكتسبها الفرد في مجتمعه ومكان عمله، وهي تختلف من فرد لآخر وحتى بالنسبة للفرد نفسه، باختلاف مراحل عمره ونضجه الفكري و النفسي و الاجتماعي.

2.2.6. النموذج الغائي لنظرية الإحساس بالنقص ل "A · Adler" :

أكد " أدلر " (A · Adler , 1937) على أن الإنسان يرغب في الانتماء إلى جماعة وحصوله على مكانة ضمنها، في هذه الحالة إما تنمو لديه رغبة اتجاه السلطة والسيطرة أو يصاب بعقدة النقص وحينها يصبح الفرد على دراية بفشله وقصوره، فإنه غالباً ما يلجأ إلى تعويض شعوره بالنقص تعويضاً مبالغاً. و بذلك قد يصبح الانحراف بالنسبة له وسيلة لجذب الانتباه لذاته وتعويضاً لما يعانيه من إحساس بالنقص والدونية مما يثير لديه ردود أفعال عنيفة عند الفشل (جلال الدين عبد الخالق, 2001, ص54).

كما عمد " Adler " إلى ارتباط السلوك الفردي بعوامل نفسية معينة، فهذا السلوك تمليه الأهداف المقصودة منه، ويرى أن " كل الظواهر النفسية التي من شأنها أن تفسر السلوك الفردي يمكن فهمها وإدراكها، إذا نظرنا إليها على أنها تهئ لتحقيق هدف معين. فالهدف النهائي للسلوك هو تحقيق احترام الذات وقهر الشعور بالنقص " (منير العصرة, 1993, ص133)؟

3.2.6. اللاشعور الجماعي و أثره في توجيه السلوك - نظرية "يونغ" yong :

تعتبر نظرية "يونغ" " yong " من أكثر النظريات مرونة، فهي تقوم أساساً على وجود ما يسمى ب " اللاشعور الجماعي " وهو أكثر أهمية في توجيه السلوك من اللاشعور الفردي، إذ يؤكد "yong" على ضرورة التعويل على المستقبل أكثر مما نعول على الماضي، فمعالم المستقبل تتحدد بإحدى الطريقتين اللتين يختار بينهما الفرد لمواجهة الحياة، إحداها موجهة لذاته وتسمى بالانطواء والثانية موجهة للعالم وتسمى بالانبساط (منير العصرة, مرجع سابق , ص134).

كما تؤكد نظرية الدوافع اللاشعورية تبني السلوك المنحرف الموجه في هذا السياق وأن الانحراف ناتج عن صعوبة انفعالية لاشعورية، ف وراء السلوك المنحرف جملة من الدوافع الفطرية التي يشار إليها بالغرائز، تلك الدوافع اللاشعورية التي لا يدركها الفرد والشخص الذي يتبنى سلوك سلبي منحرف هو الذي لم يتمكن من التحكم في ميوله وغرائزه، ولكي يحقق التوازن لا بد أن يستطيع تحطيم العوائق الداخلية الموجهة للسلوك المنحرف (وهب مجيد الكبيسي و اخرون, 2002, ص213).

7. النظريات و النماذج التي تفسر السلوكات المنحرفة في العمل:

1.7. نموذج الإحباط العدواني في العمل ل (Fox et Spector 1999) :

يهتم نموذج الإحباط والعدوانية في العمل بتفسير وشرح كيف أن للحدث المحبط أن يترجم إلى إجابة انفعالية مرتبطة بالإحباط واستجابة سلوكية.

حسب Spector et Fox (1999)، فإن الحدث المحبط في مكان العمل من شأنه أن يؤدي إلى استجابة انفعالية سلبية (عدم الرضا و الغضب) التي تشجع على تبني سلوكات منحرفة التي لها الدور في إيجاد وسيلة بديلة لتحقيق أهداف الفرد، حيث تم تعريف الحدث المحبط على أنه الحدث الذي يعرقل تحقيق الأهداف. وبصفة عامة نموذج الإحباط العدواني في العمل يشير إلى أربع (4) مسلمات :

- تحديد حدث محبط، بمعنى أن هذا الحدث يعتبر كعائق لتحقيق الهدف بسبب الاستجابة الانفعالية السلبية التي تصدر من الفرد.

- الاستجابة الانفعالية السلبية تلعب كوسيط بين الحدث المحبط وحالة الاستجابة السلوكية.

- الفروق الفردية تؤثر على الاستجابة الانفعالية والسلوكية، فهي تعتبر كمتغيرات معدلة.

- تعتبر السلوكات المنحرفة في العمل وسيلة بديلة لتحقيق الهدف.

فالحادث المحبط هو في الواقع إرغام ظرفي (من نقص الموارد - الوقت المحدد - محدودية فرص الحصول على المعلومات) التي تمنع الفرد من تحقيق أهدافه مثلاً لتحقيق مستوى الأداء المطلوب، هنا الحدث المحبط له تأثير في خلق استجابة انفعالية كعدم الرضا عن العمل، الشعور بالتوتر، الشعور بالإحباط من جراء القلق والغضب، وهذه الحالة تولد نوع من التشجيع واعتماد الفرد على هذه السلوكات السلبية فهي مسار بديل.

حسب الباحثان، فإن الفروق على مستوى الفرد وعلى مستوى المراقبة الخارجية وحسب خاصيتي القلق والغضب هي كلها عوامل تؤثر على الاستجابة الانفعالية السلوكية، وأكثر تحديداً فإن هذه المتغيرات تكون بمثابة وسيط بين العلاقات المذكورة سابقاً، بمعنى من شأنها أن تزيد أو تنقص من شدة تأثير الحدث المحبط على الاستجابة الانفعالية والسلوكية فظهور السلوك المنحرف يكون أكثر احتمالاً عند الأفراد الذين لديهم ميزة الغضب المرتفع لأنهم يشعرون بمزيد من الغضب بشكل متكرر ومكثف نحو الأحداث المحبطة على عكس الشخص الذي تكون فيه هذه الصفة أقل.

و قد ركز هذا النموذج أيضاً على فكرة الظلم وعدم الإنصاف في التوزيع كسبب لتبني السلوكات المنحرفة في مكان العمل، حيث اعتبر عدم الإنصاف في التعويض المادي حدثاً محبطاً، لأن هذا الظلم يمنع الفرد من تحقيق هدفه المتمثل في الأجر فالعدالة التوزيعية كحدث محبط تسبب استجابة انفعالية لدى الفرد كإحباط وعدم الرضا اللذان بدورهما يشجعان استجابة سلوكية التي تظهر على شكل سلوكات منحرفة في وسط العمل.

إن هذا النموذج يقترح أن تبني الأفراد للسلوكات المنحرفة في العمل إجابة لتصوراتهم حول المجهودات التي يبذلونها مقابل الأجر أو الترفيه الذي يتحصلون عليه حيث يظنون أنه غير منصف مقابل العمل الذي يؤدونه وبالتالي يذهبوا إلى التقليل من مجهوداتهم. فبتبنيهم للسلوكات السلبية يكونوا قد حققوا هدفهم الشخصي المتصور في ذهنهم بأنه هو الهدف الحقيقي وليس الهدف التنظيمي المسطر. فالميزة الرئيسية لهذا النموذج هي أنه يسلط الضوء على معنى العمل أي لماذا أعمل؟.

إن السلوكات المنحرفة في العمل تعتمد على الإنصاف، وهذا ما يسمح بافتراض أنها تعمل على تعديل العلاقة المتبادلة بين الفرد وصاحب العمل عن طريق التصور الذي يضعه الفرد عن هذه العلاقة أو بالأحرى تصوره للتوزيع العادل، وهذا يسمح لنا باستنتاج الغرض من السلوكات المنحرفة أي (لماذا ؟) وما هو هذا السلوك ؟. إذ لم يتم تحديد طبيعة أو نوعية هذه السلوكات المنحرفة، هل سلوكات تمس الإنتاجية، أم تمس ملكية المنظمة، أو قد تكون سلوكات تمس سياسة الأفراد. وقد ذهب الباحثان إلى أبعد من ذلك من خلال النموذج الثاني (Simon, 1991 : J-G. March et H-A).

2.7. النموذج المركز على الإنفعالات (Spector et Fox، 2002) :

إن هذا النموذج يهدف إلى فهم وشرح السلوكات الإرادية التي يتبناها الفرد في محيط العمل، وبالتالي فهذا النموذج يمتد إلى أبعد من تحقيق المهام المنصوص عليها ويركز تحديدًا على سلوك المواطننة التنظيمية والسلوك المنحرف.

بصفة عامة، النموذج يركز على الحالات الانفعالية (الإيجابية والسلبية) التي تدفع الفرد إلى تبني سلوكات معينة، وهذه الأخيرة لها وظيفة التقليل من المشاعر السلبية وزيادة المشاعر الإيجابية. ومن خلال تحليل هذا النموذج تظهر ثلاث (3) سمات رئيسية

1 - يتم إخراج المشاعر والانفعالات عن طريق التقييم الذاتي للمحيط .

2 - تعتبر المشاعر (الإيجابية و السلبية) أساس هذا النموذج فهي تحفز الفرد من الناحية الفيزيولوجية و تتسبب في ردود أفعاله، فهي تلعب إذن دور الوسيط بين فهم المحيط وسلوكات الفرد.

3 - تعتبر السلوكات آلية للتكيف وتهدف إلى الحفاظ وتحسين رفاهية الأفراد في المنظمة.

إذن تفسير حدث معين يسبب ظهور عاطفة معينة ونقصد بالعاطفة هي " آلية وظيفية منظمة بدرجة عالية، حيث أن بإمكان التوقف عن النشاطات الحالية من أجل الاهتمام بأحداث ذات الصلة بالاحتياجات النفسية كتقدير الذات "، و تولد المشاعر الإيجابية عندما يصدر الفرد حكماً على وضعية ما أو حدث ما على أنه يساهم في رفاهيته، وبالمقابل تولد المشاعر السلبية عندما يحكم الفرد على وضعية معينة أنها تهدد رفاهيته مثل : الظلم وعدم الإنصاف، فميزة الإيجاب أو السلب تعتبر كشرط لاختيار نوع السلوك الممارس والمتبني، أيضاً المشاعر الإيجابية تحفز الفرد على اتخاذ نشاطات أو أفعال من شأنها أن تعزز هذه المشاعر، والمشاعر السلبية تدفع الفرد إلى التصرف بطريقة سلبية مثل السلوكات المنحرفة في العمل. ومنه يلاحظ أن هناك عوامل مختلفة مثل الشخصية و الحالة الانفعالية التي تتدخل في تقييم حدث معين و توجيه الاهتمام.

كما أن بإمكان محيط العمل أن يخلق مشاعر قوية تزيد من احتمال أن الأفراد تتبنى عاجلاً أم آجلاً سلوكات إرادية. فالمحيط يتكون من العناصر التالية :

- إرغامات تنظيمية (ظروف تمنع الفرد من تحقيق أهدافه).
- اضطرابات الدور (غموض الدور - صراع الدور).
- الصراع بين الأشخاص.
- العدالة التنظيمية.

- العقد النفسي (الشروط التي من خلالها يبقى صاحب العمل على التزاماته) .

حيث يتم تقييم هذا المحيط بشكل ذاتي ويخضع لتأثير الفروق الفردية، و يؤدي هذا التقييم إلى استجابة انفعالية آلية، وهذه الأخيرة وحدها لا تفسر ظهور سلوكات إرادية في العمل، ولكن بتفاعل مختلف الأفراد من تصورات و شخصيات مختلفة .

حسب هؤلاء الباحثين، فإن الوضعية المحكوم عليها أنها غير عادلة على المستوى التوزيعي قد تخلق انفعالات سلبية مثل الغضب، يتبعها تبني الموظف بعض السلوكات المنحرفة في محيط عمله كسرقة صاحب العمل، التقليل من ساعات العمل. فإذا كان الفرد أقل وعي ولديه مصدر مراقبة خارجي ، فإنه سيكون لديه ردود فعل انفعالية أكثر شدة وكثافة ويكون أكثر استعدادا لتبني شكل من أشكال السلوكات المنحرفة من شخص أكثر وعياً منه.

3.7. نظرية الانتقام التنظيمي لـ (Bies et Tripp) (1996 - 1998) :

لقد تم تعريف الإنتقام من خلال هذه النظرية على أنه " كل فعل قصدي ناجم عن جريمة ومن المحتمل أن يخلق نتائج سلبية على مختلف أصحاب المصلحة (Bies et Tripp 1996 - 1998) . فعندما يكون الفعل إرادي تصبح جريمة تبرير الانتقام ليس بالضرورة عبارة عن فعل عدواني حيث يمكن أن يكون خفي غير ظاهري لا يمكن ملاحظته. فحسب هذه النظرية فإن حلقة الانتقام تمر بثلاث مراحل :

1 / حدث خاص ينظر إليه على أنه جريمة تؤدي إلى الرغبة في الانتقام .

2 / تفاعل بين الإدراك و الرغبة في الانتقام .

3 / استجابة سلوكية (الفعل الانتقامي) .

حيث يعتبر الانتقام كسلوك مقبول أخلاقيا لأنه يسمح بتحقيق العدالة الذاتية و يعمل على تحرير الغضب و استعادة الثقة بالنفس و تحقيق للمكانة الاجتماعية ، حيث هناك نوعين من الأحداث بإمكانها أن تسبب سلوكات الانتقام لدى الفرد و هي :

1 - الإحساس باختلال النظام .

2 - تحقيق المكانة الاجتماعية .

فالنوع الأول، يحدث عندما يكون هناك انتهاك للقواعد التنظيمية مثل ترقية موظف ما دون أن تتوفر فيه شروط و معايير الترقية و كذا مخالفة العقد الرسمي.

كما اعتبر الباحثان أن الانتهاك أو المخالفة لا تقتصر فقط على القواعد الرسمية للتنظيم ، و لكن في الواقع تتجاوز المعايير الاجتماعية و التقليل من الأدب و انتهاك الشرف كالسرقة ، الشتم و إلحاق الضرر بالآخرين داخل التنظيم و غيرها من السلوكات التي من شأنها أن تؤدي إلى الانتقام .

أما النوع الثاني من الحوادث و الذي يتمثل في المكانة الاجتماعية يحدث عندما يشعر الناس أنهم المقصودين من الهجمات الشخصية التي ألحقت ضرر بهويتهم وسمعتهم، فالنقد أو الاتهام أمام الجماعة يعتبر إهانة للفرد، مما يدفعه إلى الانتقام.

ركزت هذه النظرية على عملية " إسناد القصد " التي تلعب دوراً رئيسياً في ظهور هذه السلوكات ، فالأفراد يقيمون مسؤولية الفعل أو السلوك المرتكب ضدهم ، فعندما يعتقد الضحية أن الفعل المرتكب ضده متعمد من الإدارة فإنه سيكون أكثر عرضة للانتقام. فالضحايا يميزون نمطين من إسناد القصد .

الأول : يركز على أنانية الفاعل ، حيث يتسبب بإلحاق الضرر لشخص ما من أجل مصالح شخصية .

الثاني : يركز على انتقام المعتدي و حقه عليه, حيث يحدث السلوك لغرض وحيد و هو إيذاء الضحية .

إن التقييم المعرفي لهذه السلوكات يمر بمرحلتين مرتبطتين بمعالجة المعلومات تساهم في تفسير ظهور سلوك الانتقام .

المرحلة الأولى : تتعلق بالإدراك الأولي الذي يظهر فوراً بعد الانتهاك, حيث يرغب الفرد في الانتقام لأن الضحايا يحسون بانفعالات الغضب و الإحباط و المرارة و ذلك بعد وقوع الحدث الذي سبب لهم الأذى و الضرر .

المرحلة الثانية : تتعلق بالإدراك بالأثر الرجعي و الذي يحدث بعد الانتهاك ، و هي المرحلة المؤهلة لإعادة النظر في الحدث و خلالها يقوم الضحايا بتحليل بأثر رجعي من الاختراق والبحث في أسبابه و الشعور بالغضب و الإحباط الذي يزيد بمرور الوقت .

تبعاً لنظرية الانتقام ، عندما يحكم الفرد على تعويضه المادي أنه غير منصف فهو يسعى إلى تحديد ما إذا كان صاحب العمل أو المشرف مسؤولاً عن عدم الإنصاف المتصور من طرف الفرد الموظف ، حيث أن الضحية يعتقد أن صاحب العمل يتصرف بطريقة تعسفية بمعنى لم يحترم مبادئ العدالة خلال تحديد التعويض المادي (الأجر) و هذا ما سمي بالظلم الإجرائي ، و بالتالي تولدت لديه الرغبة في الانتقام التي تتجلى في أشكال مختلفة بما في ذلك السلوكات المنحرفة في العمل, و توجه هذه السلوكات المنحرفة نحو المنظمة أو المشرف. فالانتقام يكون لمعاقبة مرتكب الجريمة (الفاعل).

4.7. نظرية الاعتداء العاطفي Affective aggression: ل (Anderson, 1995, Denser, et Deneve):

قبل أن نتكلم عن الاعتداء كفعل إجرائي لمفهوم العنف المعنوي في مكان العمل من المهم تعريف ما معنى العنف في العمل وما هي أهم أشكاله، وعليه فمعظم الناس

يربطون العنف مع العدوان الجسدي، غير أن العنف يمثل مشكلة أكبر من ذلك فهو كل فعل أو سلوك قد يؤدي إلى تعرّض شخص ما للاعتداء أو للتهديد أو التخويف أو المضايقة أو الاعتداء في عمله، ويختلف تعريف العنف النفسي في العمل باختلاف التشريعات، فقد يشمل العنف في مكان العمل بوجه عام مايلي:

- السلوكات التهديدية: من إيماءات وتدمير للمواد وتخريبها.
- التهديدات الشفوية أو اللفظية وحتى الكتابية.

- التحرش: والذي يتعلق بالمضايقات ويشمل كل سلوك يجرّج أو يثير قلق فرد آخر من اهانات سواء بالكلمات أو الإيماءات أو الإكراه أو التخويف... وغيرها.

- التجاوزات اللفظية: وتشمل الشتائم (مركز الصحة والأمن في العمل، 2017 كندا).

كما يوجد العديد من النماذج التفسيرية للعنف في مكان العمل المنجزة من خلال الأدبيات الدولية، ولكن لم يتم التحقق من صحتها في هذا المجال فهي تعطي مكان للفرد ولتنظيم العمل، لذلك يجب أن يشار إلى الفرد لشرح العنف وهذا ما يدخل ضمن الاتجاه الكبير والحالي للصحة النفسية في العمل، حيث يوجه الارتكاز على الفرد بدلا من العمل على تنظيم العمل.

ففي النماذج التي سنتطرق إليها، يتم التركيز على العلاقات السببية في حين أن جميع العناصر تتفاعل، فهو نظام دائري وغير خطي.

وتهدف هذه النماذج إلى معرفة العنف وليس الوقاية منه أو منعه. حيث أدّت نتائج المعهد الوطني للإحصاء الفرنسي إلى تطوير نموذجه الخاص في مكان العمل حيث اقترح هذا الأخير نموذج متعدد المستويات للعنف في العمل، كما لديه أهداف وقائية ويركّز على المنظمة وليس على الأفراد، وهو عبارة عن نموذج نظامي يأخذ بعين الاعتبار التأثيرات بين الآثار والأسباب. ويحدد هذا النموذج نمطين من العنف:

- العنف الخارجي (خارجي).
- العنف الداخلي (تنظيمي).
- **العنف الخارجي:** الذي ترتكبه أطراف أجنبية خارج تنظيم العمل مثل العملاء والمستخدمين.
- **العنف الداخلي:** الذي يتجلى بين موظفي نفس المنظمة وهو لا يقتصر على حالات التحرش المعنوي أو الجنسي، بل أيضا على حالات تفاقم الصراعات بين الزملاء و فرق العمل وما إلى ذلك. وعادة ما يكون للعنف الداخلي والعنف الخارجي على وجه التحديد نفس الجوانب والمظاهر.
- وعليه يحدد هذا النموذج من تحليل العنف في العمل ستة (6) وضعيات مرتبطة ببعضها البعض وهي:

1-عدم استقرار القواعد:

إن استقرار القواعد يتوافق وقواعد التحكم السيئة، وقواعد الإدارة المرتبكة، وكذا القواعد الفنية الملثوية وما إلى ذلك. والقواعد التي تتكيف مع وضعية عمل معينة (إجراءات إدارية).

2-انحراف وظيفي أو سلوكي:

الانحراف الإنتاجي خلال انجاز المهمة (من إضراب، تأخرات، تغيب) أو الانحراف في الجوانب الفنية والتقنية (حوادث مادية)، أو انحراف تنظيمي (التعدي وانتهاك الإجراءات)، انحراف علائقي (تدهور المناخ الاجتماعي).

في حالة انحراف المهمة لا تحدث الأمور كما ينبغي، وعليه يجب الارتجال (التنبؤ).

وأما في حالة الانحراف التقني والعلائقي تميل العلاقات إلى التدهور بين المصالح. فعدم استقرار القواعد ينجم عنه انحراف وظيفي.

3-اضطرابات تنظيمية : وتتعلق هذه الاضطرابات برهانات السمعة السيئة والتعقيد التكنولوجي والجودة الشاملة وأماكن صنع القرار البعيدة وما إلى ذلك.

فالتقسيمات " 360 " على سبيل المثال تتلاءم مع هذه الاضطرابات والمعوقات التنظيمية والتي يمكن أن تساهم في خلق مواقف صعبة، وأيضا بالنسبة للأفراد الذين يطلق عليهم غالبا بالموارد، يشعرون أحيانا بأنه ينظر إليهم كأشياء فقط. كما يمكن تجديد معوقات تنظيمية خارجية.

كما أن الوضعية المالية للمؤسسة والاقتصاد الذي يتفق عليه تنظيم العمل، هي كلها معوقات واضطرابات تنظيمية، وعليه فالعوائق التنظيمية هي محرضات ومؤشرات من جزاء عدم استقرار القواعد و/أو الانحراف الوظيفي، والتي يمكن أن تؤدي إلى العنف التنظيمي.

4-العنف التنظيمي: يمكن أن يكون العنف التنظيمي ملاحظ كالاغتيالات والشتائم، أو غير ملاحظ مثل: رفض الاتصال مع الزملاء، رفض مشاركة المعلومات معهم أو إرسال الملفات...الخ.

5-الصراع الشخصي: تتعلق الصراعات الشخصية بالتفاعلات السلبية بين الأطراف (التحريض، التشويه، الغيرة، القذف، النميمة...)، ومن الصعب تحديد الصلة بين الصراع والعنف، وهل الصراع يسبق العنف؟ هذه النقطة ليست بالإجماع، لأن بعض الصراعات ستكون بدلا من ذلك آلية لتنظيم العنف.

6- العنف الاجتماعي: يميز العنف المباشر على سبيل المثال، العدوان من قبل العملاء والمستخدمين اتجاه الموظفين، والعنف المرتد على سبيل المثال، عدوان الموظفين اتجاه العملاء والمستخدمين.

وأما في حالة الانحراف التقني و العلائقي فتتميل العلاقات إلى التدهور بين المصالح و عدم استقرار القواعد الذي ينجم عنه انحراف وظيفي.

8. مشكلة السلوكات المنحرفة في العمل:

ترجع السلوكات المنحرفة في العمل بصفة عامة إلى السلوكات الرديئة أو السيئة التي تلحق ضرراً بالمنظمة أو بأفرادها (Lopez 1998, Greenberg et Robinson) (Craffin et 2005) ، فيمكن للتصرفات المنحرفة أن تأخذ أشكالاً مختلفة مثل السرقة الاعتداء، التخريب، وهي تصرفات هادفة و تؤثر سلباً على عناصر التنظيم. إذا استندنا على إحصائيات بعض الباحثين يمكننا على الأرجح القول بأنها وباء أو مرض لأن هذه السلوكات قد تتبناها أغلبية الموظفين حيث صرح كل من Greenberg و Robinson (1998) أن 70% من الموظفين اعترفوا بأنهم سرقوا صاحب عملهم مرة واحدة على الأقل، بالإضافة إلى أن من 1/3 إلى 3/4 من الموظفين يشاركون في أنواع معينة من الغش و التخريب في مكان العمل.

كما يؤكد (Croffin ، 2003) من خلال المقال الذي نشره " Breaking the silence on white sallar crime" بمعنى "كسر حاجز الصمت على جريمة ذوي الياقات البيضاء"، أن الغش و السرقة هما السلوكات الأكثر تكراراً و تداولاً في المؤسسات الأمريكية. أما مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) Fédéral Bureau of Investigation فقد يعتبر التصرفات والأفعال كإساءة غزى الشركات و المؤسسات، و اهتم "Coffin" أيضاً بالتأثير المالي لهذه الأفعال على المنظمات، حيث تنبأ بأن التكاليف ترفع إلى 5

ملايير في الولايات المتحدة الأمريكية و أن المنظمات تخسر من 1% إلى 2% من مبيعاتها الشتوية أساسا بسبب السرقة و الغش إضافة إلى 20% جراء حالات إفلاس الشركات بسبب الاحتيال.

وفي هذا الصدد يتنبأ (Case، 1998) بسرقة 1 مليار دولار يحدث أسبوعيا في المقاهي بالولايات المتحدة الأمريكية.

أما في فرنسا وحسب دراسة مسحية أجريت في 73 شركة متعددة الجنسيات تبين أن سرقة المنتوجات و التجهيزات و الاحتيالات الداخلية تبقى السلوكات الإجرامية الأكثر شيوعا، فعلى التوالي 75 % و 60% من الشركات كانت ضحايا في (2008-2009) إلى جانب ألمانيا حيث 3/2 من الشركات لديهم رأس مال أكبر من 1 مليار أورو كانت ضحايا للاحتيال بين سنتي (2000-2002). و اعتبر كل من (Herws et Euler, 2003 و Bechtold و جماعته، 2007) أن السرقة هي التصرف الأكثر اشتراكا والموظفين مسؤولين بنسبة 75% عن السرقة (Bechtold et Al، 2007). أما من وجهة نظر السيكلوجيين فقد اهتموا بالسلوكات المنحرفة ذات الطابع النفسي-الاجتماعي كما اهتموا بالخسائر الناجمة عنها حيث أشار كل من Benet و Robinson، (1997) إلى أن 42% من النساء ضحايا للتحرش الجنسي في العمل، وأكثر من 1000 موظف كانوا ضحايا في سنة 1992 (Ridgon 1994) .

إن بعض التقارير لـ "FBI" سنة 1999 تقر بأن 1 مليون شخص ضحايا لتصرفات العنف في العمل سنة 1995، بالإضافة إلى النتائج السلبية على المستوى المالي للشركات. فالسلوكات المنحرفة في العمل لها انعكاسات أخرى اقل ظهورا بمعنى غير ملاحظة تكون نفسية منها و تنظيمية ، فغياب موظف بصفة متكررة أو هروبه من العمل بأخذه لوقت راحة طويل نتيجة لضغوطات معينة يعاني منها، بهذه الطريقة يؤثر سلبا على زملائه من جهة و ذلك من خلال تحملهم لعواقب سلوكاته خاصة إذا جبرهم

على العمل في مكانه طيلة غيابه و هذا يؤدي بهم إلى التعب الفيزيولوجي و السيكلوجي و يؤثر على المنظمة من جهة أخرى من خلال انخفاض المردودية الإنتاجية في حالة عدم تعويضه فترة غيابه.

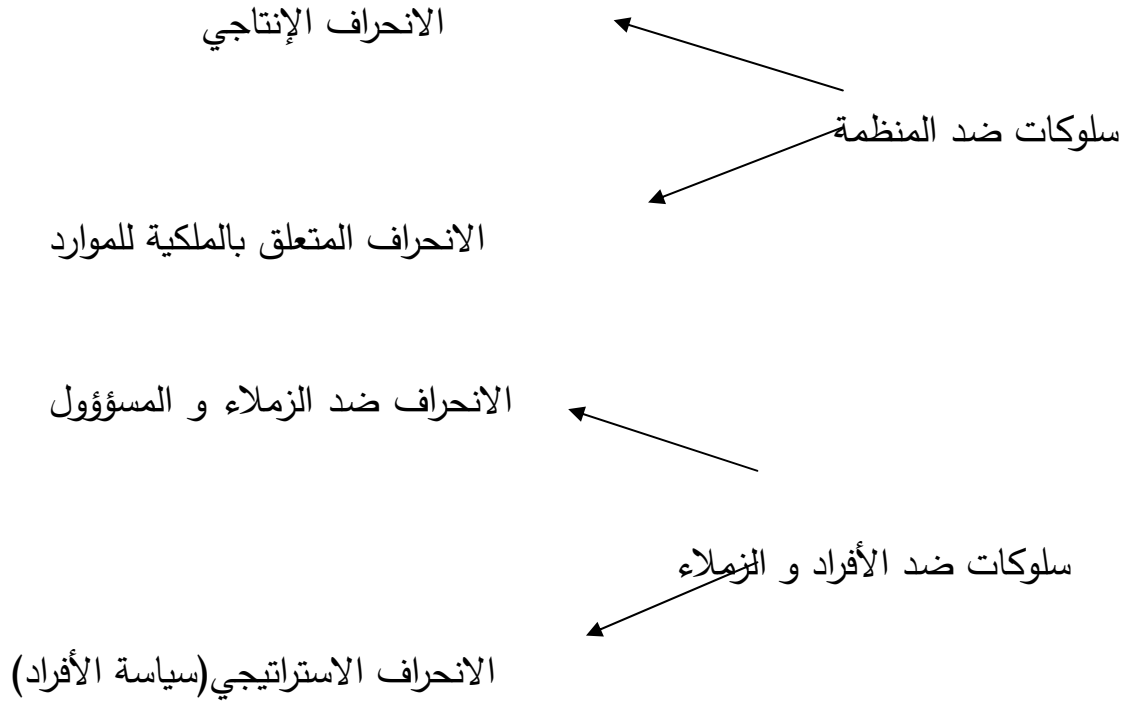
ومن هنا يمكننا القول أن مناخ العمل بكل عناصره يؤثر على المنظمة وعلى أفرادها وفي هذا الصدد يؤكد (Greenberg و Robinson, 1998) أن بيئة عمل معينة بإمكانها أن تسبب احباطات و قلق و تدني معنويات العمال التي تقود بدورها إلى سلوكات غير مرغوب فيها سلبية لا تنظيمية كالتغيب و التحايل و غيرها.

وعليه فبقدر أهمية مشكلة السلوكات المنحرفة، بقدر أهمية فهم العوامل التي تؤدي إلى ظهورها وكذا معرفة أسباب وجودها وتكرارها في المنظمة (Bernardette, 2010،Daher) , و اعتبار الخسائر الناتجة عن ممارستها، سواء كانت خسائر مباشرة أو غير مباشرة (Bennet و Robinson ، 2003). كما تم تمييز مجموعة من أشكال الانحراف حسب درجة خطورتها وحسب مستواها (المستوى الشخصي أو التنظيمي) . (Bennet و Robinson ، 1995).

لكن برغم أهمية الموضوع إلا أن اغلب المؤسسات تتجاهله باعتباره من الطابوهات التنظيمية التي يتخوف الكثير من دراستها، وهذا خاصة في الدول العربية نظرا لخصوصية مجتمعاتنا و عدم المبالاة مقارنة بالمجتمعات الأجنبية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية فحسب بعض الدراسات أهمها دراسة (Harper , 1990) تبين أن هناك نسبة جد مقلقة من الموظفين الذين يمارسون الانحراف في العمل بشكل من الأشكال حيث أن ثلثي الموظفين الأمريكيين أكدوا على تزويرهم للعطل المرضية ، و ثلث الموظفين الأمريكيين قد سرقوا صاحب العمل. و في عام 1993 صرحت الشركة الوطنية للتأمين على الحياة في الولايات المتحدة أن 2 مليون من الموظفين كانوا ضحايا الاعتداء و 6 ملايين من الأشخاص تلقوا تهديدات لفظية و 16 مليون من الأفراد قد تم التحرش

بهم في العمل. فكل هذه الإحصائيات توضح جليا مدى خطورة السلوكات السلبية و لكن لم يتم التعرف على الطريقة التي تتم بها هذه السلوكات السلبية في العمل. يوجد العديد من الباحثين الذين اختلفوا في تصنيف هذه السلوكات و كذا تقسيمها إلى فئات, و من هؤلاء الباحثين Chark (1983) Neuman et (1998) Baron, (1998) Grys , (1999) وعليه تم استخلاص تصنيفا مشتركا بينهم والمتمثل فيما يلي:

الشكل رقم(9): أنماط السلوكات المنحرفة في العمل



كما صنف (Robinson et Bennett, 1995) السلوكات المنحرفة كما يلي:

• **الانحراف الإنتاجي:**

- سلوكات متعلقة بتقليص الكمية و النوعية في الإنتاج.
- التوقف عن العمل في الوقت الفاصل لمدة طويلة.

- العمل ببطء .
- التغيب المتكرر بدون سبب .
- إخفاء المعلومات المتعلقة بالعملية الإنتاجية (العمل) عن الزملاء .
- مغادرة المؤسسة بدون إعلام المسؤول مسبقا .
- الإشاعات ضد المنظمة .
- تبذير موارد المنظمة .
- **الانحراف المرتبط بالملكية:**
 - تخريب المعدات و الأجهزة .
 - السرقة (سرقة الموارد و الأجهزة و كل ما تملكه المنظمة من وسائل عامة) .
- **الانحراف ضد الزملاء و المسؤولين:**
 - توبيخ الزملاء شفها .
 - التحرش اللفظي (المعنوي) و الجنسي .
 - تعريض زملاء العمل للخطر .
 - العنف و العدوانية .
 - الإشاعات الكاذبة ضد الزملاء و المسؤولين .
- **الانحراف الاستراتيجي:**
 - المنافسة غير العادلة (ترقية و امتيازات و علاوات -> توزيع غير عادل) .
 - المحسوبية .

1.8. مصطلح السلوك المنحرف في العمل:

إن بعض المؤلفات العلمية حول السلوكات المنحرفة في العمل تكشف عن انتشار المصطلحات و التعاريف التي تشترك فيما بينها في العديد من أوجه التشابه بالإضافة إلى انتشار بعض الكلمات المرادفة لها:

- السلوكات غير المنتجة (السلوك ضد الإنتاجية):
 - 2005 <- fox et Specter
 - 2001 <- Fox , Specter et Miles
 - 2002 <- Sackette
- السلوكات اللااجتماعية (السلوكات المعادية للمجتمع، Anti-social behavior) :
 - 1997 <- Gicalone et Greenberg
- العنف في العمل: workplace aggressive
 - 1996-1998 <- Baron et Neuman
- سلوكات الانتقام التنظيمي: Comportements représailles organisation
 - 1997 <- Skarlicki –Folger
- السلوكات المختلة وظيفيا: (التي تخل بالتنظيم)
 - 2005 <- Griffin et Lopez

وهذا التنوع في المصطلحات و المفاهيم قد سمح بتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها، حيث أن البحث العلمي حول السلوكات المنحرفة في العمل لا يزال في تطوره البدائي كما تميزت هذه البحوث بغياب التوافق حول التعريفات و المصطلحات و ذلك نظرا لطبيعة المعلومات و المعارف القليلة المتوفرة حول هذا الموضوع.

كما بين كل من (Griffin و Lopez, 2005) من خلال تحليلهما أن هذه المفاهيم متشابهة من حيث أنها تشير جميعها إلى السلوكات المنحرفة في العمل والتي بإمكانها إلحاق ضرر بالمنظمة و بأعضائها، مثل: التغيب الإرادي، التخريب، السرقة، العدوانية ضد الأفراد...

عرف Robinson et Bennett السلوكات المنحرفة في العمل على أنها :
 "سلوكات إرادية تعمل على اختراق أو انتهاك قواعد تنظيمية مهمة مما يهدد رفاهية
 واستقرار التنظيم أو أعضائه".

كما عرف (1998, Neumann et Baron) العدوانية في العمل باعتبارها مفهوم
 مرادف لما يعرف بالسلوكات المنحرفة وذلك من خلال اشتراكهما في مبدأ العمل السلبي
 حيث وصفه بأنه " السلوك الذي يحاول الفرد من خلاله إلحاق الأذى بزملائه أو بالتنظيم
 الذي ينشط فيه ".

أما (1999, Skarlicki et Folger) فقد ركزا من خلال تعريفهما للسلوكات
 المنحرفة على السبب أو الدافع الذي يؤدي بالفرد لممارسة مثل هذه التصرفات و التي
 وصفوها بسلوكات الانتقام التنظيمي و اعتبروها كاستجابة لمثير معين، وركزا على ذكر
 العامل التنظيمي المتمثل في غياب العدالة داخل التنظيم أي الظلم . وفي السنوات
 2002 حتى 2005، لوحظ تطور في المصطلحات المعرفة بالسلوكات المنحرفة في
 العمل فقد وصف (2002, Sakett) هذه السلوكات بأنها غير منتجة ولا تقدم مصالح
 للمنظمة، و عليه يمكن القول أن Sakett ركز على الهدف الأساسي لكل منظمة ألا
 وهو الإنتاج، حيث وصفها بغير المنتجة و بين مدى خطورة هذه السلوكات والانعكاسات
 السلبية التي تخلفها، فالإنتاج يعني فائدة المؤسسة وهذا بدوره يعني الاستقرار و التطور
 وهذا ما تطرق إليه (2005, Griffin et Lopez).

إن كل الفئات التي تم عرضها سابقا و بكل ما تحتويه من سلوكات سلبية سيئة
 حتما تؤثر سلبا على المستويين ، المنظمة و الأفراد و يكون التأثير إما مباشرا أو غير
 مباشر، و بما أن الأفراد يعتبرون أساس بناء المنظمة فبدونهم لا تكون حياة مهنية.
 وتراجع الإنتاج من حيث الكمية و النوعية (تراجع الأداء) يجعل المنظمة تفقد مكانتها

في السوق و تتراجع قدرتها التنافسية في عالم البقاء للأحسن، مما يضعف قدرتها المالية و هذا من شأنه أن يعكر جو العمل داخل المنظمة من خلال فشل المسؤولين و المسيرين على التحكم في الوضع و عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة مما يزيد الضغط عليهم، و هذا يؤثر مباشرة على العمال و يظهر ذلك في إحساسهم بالضعف الانفعالي وعدم القدرة على المشاركة العاطفية و يكون هذا الإحساس نتيجة شعورهم بالعصبية و حدوث حالة من الإحباط. فقد يرتبط الإجهاد أو الضعف الانفعالي بعدة عوامل و ليس بالضرورة أن يكون طبيعة العمل كسبب رئيسي ولكن قد تكون أسباب أخرى متعلقة بالمسؤول المباشر أو بشيء معنوي كإحساسه بعدم الإنصاف في حقه فيما يتعلق بالحوافز والعلاوات، و هذا ما يؤدي بالفرد العامل إلى تبني سلوكات غير مقبولة و غير منتجة داخل التنظيم الذي ينشط فيه و هذه السلوكات قد تكون سبب لشعور الفرد بالإنهاك الانفعالي مما يدفعه إلى عدم الاهتمام بتطوير المنظمة واستقرارها مادام هو غير مستقر و هذا ما يفقده معاني الالتزام التنظيمي و الضمير المهني، بالإضافة إلى نشوب صراعات بين المسؤولين و الزملاء مما ينتج عنه التفكير في مغادرة التنظيم.

في حين يرى بعض الخبراء انه ليس بالضرورة لهذه السلوكات المنحرفة أن تؤدي إلى الضعف الانفعالي لدى الأفراد الذين يقومون بها ماداموا قاصدين ذلك و متعمدين ممارستها. في حين هناك أشخاص لا يقومون بهذه السلوكات أصلا وعليه يبقى الإشكال قائما. ويقصد بالإنهاك الانفعالي انه اضطراب من إضرابات التكيف مع البيئة الخارجية وعدم قدرة الفرد على المشاركة في أن يكون منتجا وفعالا، ويصاحبه فقدان الاستقلالية الذاتية بسبب الغياب التام للاتصال بين المسؤولين والموظفين في كل ما يتعلق بالمنظمة من تخطيط وتنظيم وتغيير وغيرها من العمليات التنظيمية الأخرى، إلى جانب أن عدم التوازن بين الاعترافات والمجهودات المتحصل عليها الموظف والتي من شأنها أن تولد الشعور بالإجهاد الانفعالي لديه، وهذا يتوقف على تصورات و مدركات الفرد لعناصر

تنظيمية وتكون إما تصورات سلبية أو ايجابية فيما يخص دوره في المنظمة ومدى ثقله فيها. و هذا ما يطلق عليه بالدعم التنظيمي. و تختلف ادراكات الدعم التنظيمي من فرد لأخر ضمن البيئة التنظيمية ، فقد يبنى تصور بعض الأفراد للدعم على عدة عوامل وعلى أساسها يتكون لديهم شعور معين اتجاه المنظمة، و على أساس هذا الشعور يتخذ قرار تبني بعض السلوكات المنحرفة في العمل من عدم تبنيها، و يمكن تعريف الدعم التنظيمي على انه « الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتقدر أدائه » (Dawleg,2008). بمعنى كل الاعترافات و التقديرات والحوافز المادية منها و المعنوية و العلاوات و الترقية و التكوينات التي تقدمها المنظمة للفرد مقابل تلك المجهودات التي بذلها. أي أن هناك تبادل حاصل بين الفرد و المنظمة وطبيعة هذا التبادل يعتمد بالدرجة الأولى على المساندات التنظيمية وهذه الأخيرة تعتبر كحافز تدفع بالعمال إلى تقديم الأحسن، واهتمام المنظمة بالفرد العامل ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام و التقليل من السلوكات غير المنتجة (السلبية) كال دوران في العمل و مغادرة المؤسسة و التخريب و التغيب المتكرر و السرقة وغيرها. إلى جانب تعزيز السلوكات الايجابية من سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه المنظمة وكذا مضاعفة الجهود و المشاركة في إنجاحها و استمراريتها و الحرص على تطويرها ، كما يؤدي بشعور العمال بالانتماء والاندماج في هذه المنظمة مما يخلف لديهم واجب الالتزام (Esenburg et AL,2000), (Masterson,2001).

إذن السلوكات المنحرفة في العمل مرتبطة بمدى دعم المنظمة لأعضائها، فإذا كان تصور الفرد سلبي نحو الدعم الذي تقدمه المنظمة التي يعمل فيها، هذا من شأنه أن يقود الفرد إلى ردود أفعال تكون على شكل سلوكات سلبية منحرفة والعكس صحيح باعتبار أن الفرد مرتبط بعقد نصي ومعنوي وضماني مع المنظمة وعليه يمكن استنتاج أن هذه السلوكات المنحرفة قد تظهر كما أنها قد تختفي تماماً.

9. الانحراف و الإنهاك المهني:

إن مفهوم الانحراف في العمل قديم وجديد في نفس الوقت، قديم أولاً لأن الكتابات التاريخية والاجتماعية أثارت منذ زمن طويل ظواهر الثوران و التخريب وارتباطها بالنشاط المهني (Becker 1963). فمذ سنوات التسعين (90)، كل علوم السلوك اهتموا بتنظير واختبار بطريقة تجريبية هذه القضية وخاصة ضمن محتوى التنظيمات الإنتاجية، أيضاً كان الانحراف في المجال المهني يعتبر كنمط للسلوك الفردي يهدف إلى إلحاق الضرر قصداً بالآخرين أو بمصالح المنظمة (Bennett et Robinson, 2003, 2005), (Babeau, 2005, Greenberg). و بعدها ارتبط مفهوم الانحراف بأنواع أخرى من الظواهر كالسلوك اللاإجتماعي (Giacolone et Greenberg, 1997)، العنف التنظيمي (Hershcovis, 2007) وأيضاً السلوك التنظيمي السيئ (Ackreyd, 1999 et Thompson), وتم التعبير عن هذا السلوك بقيمة الخسائر الناتجة عنه سواء كانت خسائر مباشرة (كالسرقة و الاحتيال و التخريب أو غير مباشرة كتقليص الإنتاجية أو عن طريق التغيب. (Bennett et Robinson, 2003) .

كما يمكن تمييز مجموعة من أشكال الانحراف حسب درجة خطورتها (كبيرة - صغيرة) وحسب مستواها بين الأشخاص أو اتجاه المنظمة (Robinson et Bennett, 1995

فيما يخص مستوى الانحراف، فإن الانحراف القائم بين الأشخاص يظهر أو يعبر عنه من خلال سلوكات غير وظيفية اتجاه الزملاء أو اتجاه الزبائن، أما الانحراف التنظيمي يخص الفعل المرتبط بالإنتاجية أو الانضباط مثل: التأخيرات والتغيبات وعدم احترام الإجراءات وتعليمات العمل (Pulich- Turingny, 2004).

فحسب كل من (Aquino, Lewis et Bradfield, 1999) فإن الانحراف هو نتيجة لعدم التوازن شعر به العامل، حيث أن هناك رابط معرفي بين الفرد ومحيطه المهني وهذا حسب اتجاه التبادل الاجتماعي.

أما الاتجاه التفاعلي فقد أثبت أهمية التأثير، بمعنى تأثير الانفعالات في سيرورة الانحراف ومن مشجعي هذا الاتجاه: (Witt_Spitzmubler_Sody, 2008) وفي هذا الصدد يتم الاهتمام بالعلاقة بين الانحراف ومشاعر عدم راحة العمال، بمعنى أدق يتم التركيز على مفهوم الإنهاك المهني الذي يعتبر كاضطراب متعدد الأبعاد له علاقة بالعمل، ويرتبط بحالة التعب الجسدي و الفكري والانفعالي وهذا حسب فكرة (1998, Schaufeli et Enzman).

توجد هناك مجموعة كبيرة من البحوث التجريبية فيما يخص العلاقة بين الإنهاك المهني والسلوكات اللاإجتماعية في العمل، وقد أثر هذا الموضوع ضمن إطار (احتراق نفسي، عنف)، إلى جانب أن الإنهاك لدى العمال مرتبط بمدى صعوبة محيط عملهم (Al- Monte, Moreno et Neveu, 2006). وعليه من المهم جدا معرفة تأثير هذه الرهانات المتعلقة بالعنف على الأداء التنظيمي.

- اتجاه عدم التوازن بين الإرغامات والموارد.

- اتجاه إنهاك القيم الدافعية.

- الإنهاك المهني وعلاقته بالموارد من جهة وبدافعية الفرد من جهة أخرى

فحسب وجهة نظر (Shiron, 1993 - Hobfoll, 1993) فإن الفرد يشعر بالإنهاك عندما يخسر أو يفقد أو يفكر في أنه سيخسر أحد أو مجموعة من الموارد التي تثير دافعيته، وتختلف طبيعة هذه الموارد حسب (Tangible) من السكن الوظيفي، إلى

تقديره لذاته أو فيما يخص طبيعة علاقته بالأشخاص (الزملاء)، التكوين المقدم كتحفيز. فحسب هذا الباحث فإن هذا الانحراف ما هو إلا نتيجة لفقدان الموارد.

لقد قام كل من Jean Pierre Neven و Emmanuel Abord سنة 2007 بدراسة تحت عنوان "الانحراف التنظيمي و الاحتراق النفسي" دراسة حالة شركة صناعية Pumpex وحدة كبيرة من مجموعة وحدات الاتصال تستخدم 600 موظف، نشاطها هو صناعة (تركيب) المضخات في العالم بأسره. البحث الذي أقيم كان بمشاركة مصلحة "الصحة والأمن وظروف العمل" بعدما قررت المؤسسة بمساعدة في عملية التحري والبحث. الهدف من هذا البحث هو تقييم الاضطرابات النفسية_اجتماعية والإنهاك أو النفسي الذي يمس الأفراد في العمل، أيضا تموقع هذه المعاناة بالنسبة لأسباب وجودها وكذا نتائجها.

فالفكرة الأساسية هي دراسة ظروف العمل بغرض تحديد الأشياء التي تسير جيدا والأشياء التي تسير بشكل سيئ من أجل بناء احتمالات للتحسين.

فالفرضية الأولية تنص على اعتبار أن الاضطرابات النفسية_اجتماعية ترجع أساسا إلى ظروف العمل، بالإضافة إلى عوامل أخرى مرتبطة بالموارد المتاحة للعمال. هدفت هذه الدراسة أيضا إلى:

- تقييم نتائج المشاكل النفسية_اجتماعية على صحة العمال والسير الحسن للمنظمة لهذا سيتم تقييم الانحراف التنظيمي والاهتمام بالنوعية.
- تثبيت مستويات المعاناة الموجودة.
- فهم كيفية ارتباط الظواهر فيما بينها.
- قياس مستوى الإنهاك التنظيمي وفهم مصدره ونتائجه .

عينة البحث:

تم وضع مجموعة من الأبعاد التي تسمح بتموقع الذين جاوبوا على الإستبانة داخل المنظمة و تتمثل في المكانة (عامل الغرفة - موظف - تحكم - إطار), طبيعة عقد العمل, السن, الاقدمية, الجنس , مكان العمل.

توزيع العينة:

الجدول رقم(04) : توزيع عينة الدراسة حسب السن Jean Pier Neven et AL(2007).

عينة البحث			المجتمع الأصلي		
النسبة المئوية	العدد	السن	النسبة المئوية	العدد	السن
6.4%	18	أقل من 25	5.55%	31	أقل من 25
27.4%	77	35-26	21.15%	118	35-26
33.8%	95	45-36	33.51%	187	45-36
27.4%	77	55-46	30.11%	168	55-46
5.0%	14	أكثر من 55	8.68%	54	أكثر من 55
100%	281	المجموع	100%	558	المجموع

من خلال توزيع الأفراد حسب الجدول فإن عينة البحث تبلغ تقريبا نصف المجتمع الأصلي وعليه فهي ممثلة للمجتمع الكلي.

أداة القياس:

حتى يبقى الباحثان على صلة بالجانب النظري للدراسة، فقد قاما باختيار مجموعة قياسات تبرهن عن أهمية الموارد التي يتضمنها التعب والذي بدوره يقود إلى الإنهاك النفسي في العمل.

كما رأى الباحثان انه من الضروري ربط قياس الإنهاك المهني بمفهوم الاحتفاظ بالموارد.

فيما يخص الموارد: هناك مجموعة من العناصر التي تم اختيارها والتي تعكس نمطين(2):

- موارد شخصية تتمثل في:
 - فرض التطور المهني : يحتوي على أربع عبارات (بنود) (1991,Remondet, Hanson).
 - الاهتمام بالكمية: يحتوي على خمس عبارات (بنود) (1996, Krlewski).
 - موارد بين الأشخاص تتمثل في:
 - التوازن بين العائلة-العمل: يحتوي خمس عبارات (بنود) (1991,Remondet, Hanson).
 - الدعم الاجتماعي: : يحتوي ثمان عبارات (بنود) (1976, Pinneau) .
- فيما يخص قياس الإنهاك النفسي (الاحتراق النفسي) لقد اعتمد الباحثان على سلم كل من (Shiron et Melaned) سنة 2006 (SMBM) المرتبط بنظرية الاجتهاد بالموارد ويتكون من ثلاثة أبعاد:
- التعب الجسدي 6 عبارات (بنود).
 - العجز الفكري 5 عبارات (بنود).
 - الإنهاك العاطفي (الانفعالي) 3 عبارات (بنود) .

أما فيما يخص المتغير التابع "الانحراف التنظيمي" فقد اعتمدا الباحثان على مقياس كل من Robinson و Bennett سنة 2000، وهو أحد السلالم الأكثر استعمالاً. يحتوي على اثنتا عشرة (12) بند أو عبارة، وتم أخذ ثمانية (8) بنود فقط، أربع (4) بنود مرفوضة من طرف إدارة المنظمة (مصلحة الصحة والأمن وظروف العمل)، وهذا المقياس قد تم تأكيده بواسطة التحليل العاملي "Rotation Varimax".

وأخيراً قياس ضغط العمل (عبئ العمل) الذي تم دمجها، حيث تم اقتراح سبع (7) بنود من طرف (Remondet et Hanson, 1991).

النتائج:

إن النظرة المعمقة لمختلف أبعاد الإنهاك النفسي تسمح بتحديد وشرح الأبعاد الثلاث للظاهرة :

- العجز الفكري: يظهر في شكل عدم قدرة الفرد على بناء تفكيرات (مناهج) متطورة.
- الإنهاك الانفعالي: الذي يقود الأفراد إلى تواجدهم في حالة عجز وعدم القدرة على الإحساس أو الشعور بما يجري من حولهم.
- الإنهاك الجسدي: هو التعب الفيزيولوجي.

من جهة أخرى، إن قياس الانحراف في هذه الدراسة، ومن خلال التحليل العاملي على مجموعة السلالم والذي أنتج عاملين:

- انحراف سلبي (Passive).

- انحراف هجومي (Offensive).

1.9. تصنيف السلوكات في العمل:

1.1.9. سلوكيات العمل:

سلوكيات العمل أو كما يعرف باسم أخلاقيات العمل، هي عبارة عن مجموعة من المعايير والقيم الأخلاقية التي تساعد الأفراد على التمييز بين الأمور الصحيحة والخاطئة الإيجابية والسلبية في سلوكهم داخل بيئة العمل. وقد اهتم الباحثين والمفكرين الإداريين بمفهوم السلوكيات في العمل وظهرت لها عدة تعريفات ومنها: " هي مجموعة من القيم والقواعد الأخلاقية التي تتحكم في سلوكيات الجماعات والأفراد". (أحمد البوتي ص4، 7، بتصرف). ويعتمد تطبيق سلوكيات العمل على استخدام مجموعة من العناصر وهي:

• الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن الإطار السلوكي والأخلاقي الذي تستخدمه المنظمة في التعامل مع كافة الأطراف في بيئة العمل، وتشمل الثقافة بشكل عام مجموعة الرموز والمعتقدات والقيم والأعراف التي تسود تنظيم معين، وتتأثر هذه الثقافة بقضايا رئيسية وهي:

- بيئة العمل الداخلية.
- المديرون الإستراتيجيون الذين تؤثر أفكارهم على كافة أقسام التنظيم، وكذا الموظفين فيها.
- الخبرة الخاصة بالمديرين والمسؤولين.
- أخلاق الموظف و التي تعتبر منظومة سلوكية وأخلاقية تساعد على تشكيل عناصر الشخصية القيادية والإدارية في العمل. ويعد التزام المسؤولين والأفراد العاملين على حد سواء بالقواعد السلوكية والأخلاقية المحددة في التنظيم صفة من صفات التنظيم الصحي ويؤدي إلى تطور هذا الأخير وكذا أفرادها كما يحافظ على

استقرار وضعها المالي والاجتماعي والتنظيمي، إلى جانب المحافظة على الاستقرار النفسي-الانفعالي لعمالها.

- الأنظمة الخاصة بالتنظيم: هي السياسات والمبادئ الأخلاقية التي تعد قوى تساهم في بناء الأخلاقيات الإدارية وتساعد على توجيه سلوكيات العمل باتجاه محدد كما يمتلك كل نظام من أنظمة المؤسسة تأثيره الخاص الذي يضعف أو يعزز من سلوكيات العمل.

- الجمهور الخارجي: ويتكون من العملاء والنظام الحكومي وتأثير السوق وتساهم جميعها في بناء الأخلاقيات الخاصة بالإدارة وكذا إدراكات العمال وتصرفاتهم حيث تساعد على توجيهها خاصة مع زيادة المنافسة في الأسواق وكذا التطورات التكنولوجية.

• قيم العمل:

هي عبارة عن الضوابط المهنية والأخلاقية والتعاليم والمبادئ التي تساهم في تحديد سلوك الموظفين كما تساعد على تأسيس الطريق الصحيح الذي يشجع كل موظف على رفع مستوى أدائه الوظيفي، ودوره في بيئة العمل الإنتاجي التي ينتمي إليها. تعد قيم العمل الجدار الذي يمنع الموظفين من تبني سلوكات منحرفة و سلبية تتناقض مع مبادئ العمل الإيجابي. (شقران الرشيدى , 2017).

وتشهد قيم العمل اختلافا بين المجتمعات بشكل عام، والأشخاص بشكل خاص ولكن يتفق الجميع على مدى أهميتها وضرورتها لأي تنظيم إداري وتحديدًا في الدول التي تهتم ببناء وتطوير نفسها ومؤسساتها وشركاتها وبيئاتها الاقتصادية والاجتماعية، لأن قيم العمل تعتبر الضمان للوصول إلى أعلى معدلات الإنتاج والأهم من ذلك ضمان مناخ اجتماعي صحي وكذا عمال مخلصين ويولون التزام تنظيمي. (نفس المرجع السابق).

2.1.9. السلوكيات المضادة للإنتاجية:

تعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها: "أي سلوك مقصود من طرف أعضاء المنظمة، حيث تنتظر له المنظمة بأنه يخالف قوانين العمل فيها ويضر بمصالحها المشروعة". (Grays et Sackett, 2003,).

أو هو " السلوك الإرادي الضار بالمنظمة أو أعضائها، والذي من شأنه انتهاك قواعد المنظمة و قوانينها". (Bennett et Robinson 2000,).

كما يعرفها Rotundo et Spector : "بأنها السلوك المعتمد من قبل الموظفين والذي يسعى إلى الإضرار بالمنظمة أو أعضائها". (Rotundo et spector, 2010,). ومن هنا يتضح بأن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يمارسها أعضاء المنظمة بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمنظمة أو بأعضائها وعمالها.

وقد ظهر في الأدبيات معايير عديدة لوصف و تحديد سلوكيات العمل غير المنتجة، ومن أبرز هذه الشروط أو المعايير مايلي:

- أن يكون هذا السلوك إراديا ومتعمدا، وبالتالي فإن السلوكيات العرضية لا يمكن اعتبارها ضمن هذه الفئة.
- أن يكون الهدف منها الإضرار بالمنظمة أو العاملين فيها.
- ينبغي أن يكون مرتكب هذه السلوكيات من أفراد المنظمة وليس من خارجها.
- يجب أن تتعارض هذه السلوكيات مع مصلحة المنظمة.

(Bennett et Robinson, 2000, Fox et Spector, 2002, Marcus et)

(Schulur, 2004, p648, Sprung, 2011, Taylor, 2012).

وقد وضع (Sprung, 2011) أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لا تشمل السلوك العرضي والذي هو خارج عن إرادة الفرد كالغياب بسبب المرض أو البطء في

إنجاز العمل المطلوب بسبب فقدانه للمهارات المطلوبة لإنجازه، لذا لابد أن يتم تعرف الهدف من السلوك حتى يمكن تصنيفه كسلوك مضاد للإنتاجية أم لا.

فقد أشار "ماركوس وسكولر" (Marcus et Schuler, 2004) بأن بعض الأفراد لا يظهرون نية الإضرار بالمنظمة أو بعمالها على الرغم من أنهم قد شاركوا عمدا في سلوكيات سلبية، فقد يتغيب أحد الموظفين عمدا عن العمل في أحد الأيام بنية إنجاز بعض الأمور الشخصية وليس بقصد التأثير على إنتاجية المنظمة، كما أشار تايلور (Taylor, 2012) بأنه لا يمكن اعتبار قبول أحد العاملين في المنظمة عرض عمل أفضل في منظمة أخرى بأنه سلوك منحرف بالرغم من أنه أثر على المنظمة بتركه للعمل فيها".

وهناك من السلوكيات التي تظهر على أنها بسيطة ومقبولة ولكن في الحقيقة هي سلوكيات سلبية ومنحرفة تكون ناتجة عن عدم الالتزام بقوانين العمل والتي من شأنها أن تعرقل السير العادي للتنظيم ومنها:

- السلبية: ويعني الاحتجاج من أجل أشياء بسيطة وتافهة لدرجة التأثير على سيرورة العمل في التنظيم.
- السرقة: ويمثل تحويل موارد التنظيم كمستلزمات العمل، الهاتف وأشياء ثمينة من التنظيم لصالحه الخاص.
- التحرش: وغالبا ما يكون موجها نحو الأفراد الآخرين بغرض إحراجهم وتهديدهم وإشغالهم عن إنجاز أعمالهم أو وضعهم في حالات غير لائقة أو الانتقام منهم.
- التخريب: ويهدف إلى إلحاق أضرار جسيمة بالتنظيم أو بأحد الأفراد التابعين له.

وعادة تتجم هذه السلوكيات السلبية عن عدم إشباع الحاجات داخل التنظيم أو سوء العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين أو الشعور بعدم الراحة أو نفاذ أحد الموارد المادية أو المعنوية أو الإحساس بالإرهاك النفسي-الانفعالي بما فيها عدم القدرة على التحكم في

الأمر وفقد الهوية (Mc Leam Parks et Kiddén, 1994)، حيث يعمد الفرد إلى تخفيض كمية العمل المنجز جراء عدم مبالاة الإدارة بمشاكله اعتقاداً منه بأنه قادر على استرجاع نوع من السلطة ورد الاعتبار وكذا تحقيق التوازن مع التنظيم. إلى جانب مقارنة (Mc Leam Parks et Kiddén, 1994) هناك مقارنة أخرى ل (Rallin, 1994, 1984) مذكورة من طرف (Herrbach, 2000)، تهتم بما يسمى بالسلوكات التكيفية والسلوكات المنحرفة في التنظيمات المهنية، وحسب هذا الباحث فإن هذه السلوكات تجد مصدرها في النزاعات بين الأفراد والتنظيم وتكون مرتبطة بالإكراهات الناجمة عن أنظمة الرقابة، حيث يكون السلوك تكيفاً إذا ألحق بالتنظيم ضرراً خفيفاً فقط بينما يكون السلوك منحرفاً إذا ألحق بالتنظيم ضرراً جسيماً وخاصة بنظام الإنتاج.

ونقترح هذه المقاربة أربعة (4) مسارات مهنية للسلوكات التكيفية، حيث يكمن موقعه في حالة الضغط واللاإرتياح الذي يشعر به الفرد العامل على أحد الأبعاد الأربعة أو بالنسبة لتوفيقه بينهما (Combinaison) وهي على التوالي:

- السلوكات الموجهة نحو السلطة السلمية: مثل إنجاز العمل المنتظر دون زيادة أو نقصان، أو نشر معلومات سرية خارج التنظيم.
- السلوكات الموجهة نحو العمل: كالقيام بأخذ فترات راحة متتابعة و الإهمال والتخريب، وخفض كمية الإنتاج...الخ
- السلوكات الموجهة نحو الذات: حب الذات والفوضى المادية والذهنية.
- السلوكات الموجهة نحو المسار المهني: مثل عدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية داخل التنظيم أو الجهر علناً بالبحث عن العمل خارج التنظيم والانتقال.

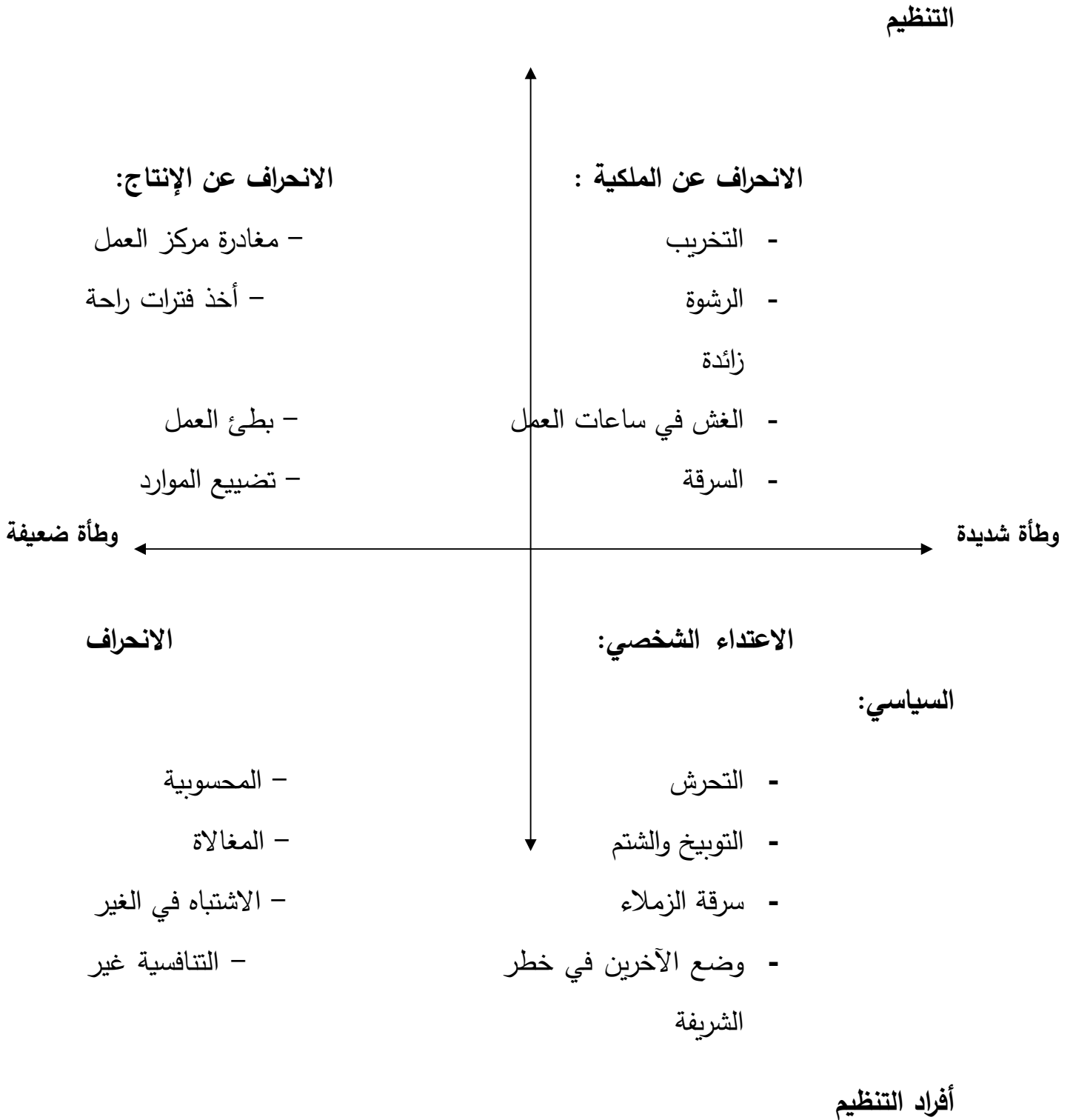
وبهذا فإن دراسة سلوك الفرد في التنظيم يعكس مدى الاهتمام به كعنصر هام في حياة هذا الأخير، بالإضافة إلى ذلك تهدف التنظيمات إلى تشجيع السلوكات الإيجابية

المحبة وتعتمد إلى التخفيض قدر الإمكان من انتشار السلوكات السلبية والمضادة للإنتاجية.

وتتعدد السلوكات غير الوظيفية وتمتد من السرقة البسيطة إلى غاية ارتكاب جريمة في حق التنظيم أو في حق أحد العاملين به، وقد توصل (Robinson et Bennett, 1995) إلى خلاصة مفادها أن حوالي 33% إلى 75% من الأفراد يقومون بسلوكات غير الوظيفية وفقا لدرجات متباينة مثل: التغيب، الإهمال، الغش المعلوماتي والتخريب. وبالاعتماد على الدراسات السابقة الذكر، يتضح أن هناك ثلاث فئات من السلوكات غير الوظيفية وهي : الانحراف الإنتاجي، الانحراف عن الملكية والانحراف الشخصي، حيث تشمل الفئة الأولى السلوكات ذات الطبيعة ضد الإنتاجية (نقليل النشاط والنوعية، التباطؤ...الخ). وتضم الفئة الثانية مجموعة السلوكات التي تهدر ممتلكات التنظيم وأصوله (كالسرقة والتخريب).

وبناء على تحليل متعدد الأبحاث لبيانات الدراسة حول السلوك في العمل، تمكن (Robinson et Bennett, 1995) من استخراج بعدين للتحليل هما: حدة (وطأة) السلوك (ضعيف أو شديد)، واتجاهه (التنظيم أو الأفراد العاملين به). وهذا ما سمح الباحثين بإعداد المصفوفة التالية:

الشكل رقم (10): نمطية السلوكات غير الوظيفية



المصدر : (Robinson et Bennett, 1995).

وهكذا تسمح هذه المصنوفة بالحصول على رؤية إجمالية لمختلف السلوكات المنحرفة ضمن إطار تفاعلي، الأمر الذي يسهل عملية تشخيص الظواهر ودراساتها في ظل ارتباط بعضها ببعض.

فالانحراف داخل المنظمة يمكن أن يولد العنف.

ويأتي تعريف العنف في العمل من منظمة العمل الدولية، منظمة الصحة العالمية ومنظمة الصحة الدولية ومكتب العمل الدولي، وكالة "يلباو" و مؤسسة "دبلن" وهي مستمدة من التعريف العام للعنف وتشمل جميع وقائع العنف التي يمكن ملاحظتها في السياق المهني (الداخلي والخارجي، الجسدي والنفسي، ضد الأفراد وضد الممتلكات).

2.9. تعريف العنف في مكان العمل وفقا لمنظمة العمل الدولية:

هو " الحوادث التي يتعرض فيها الموظفون للاعتداء أو التهديد أو الاعتداء في سياق نشاطهم، بما في ذلك عند السفر إلى أو من مكان عملهم والحوادث التي تعرض سلامتهم أو رفايتهم أو صحتهم للخطر".

و تعرفه المنظمة الصحية العالمية على انه: " التهديد أو الاستخدام المتعمد للقوة البدنية أو السلطة ضد الذات أو الآخرين أو جماعة أو مجتمع يتسبب أو يحتمل أن يسبب الصدمة أو الأذى النفسي أو المشاكل التنموية أو الوفاة".

وقد يتفق التعريفين السابقين في كون العنف في مكان العمل هو مفهوم يشمل سلوكيات سلبية غير وظيفية من أجل إلحاق الضرر والأذى بالأشخاص الآخرين الموجودين في التنظيم، سواء كان ضرر معنوي أو بدني له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بنفس مكان العمل.

في حين يعرفه مكتب العمل الدولي أنه: " أي عمل أو حادث أو سلوك يتعرض له شخص ما للهجوم أو التهديد أو الجرح كجزء من عمله أو كنتيجة مباشرة له، والعنف الداخلي في مكان العمل هو الذي يتجلى في صفوف العمال بما فيهم الموظفين والمشرفين، والعنف الخارجي هو ما يعبر عنه بين العمال وأي شخص آخر موجود في مكان العمل".

وقد عرف المعهد الوطني للإحصاء الفرنسي العنف على أنه:

"مجموعة التصرفات الجسدية والسلوكية واللفظية، موجهة إلى الناس أو الأشياء أو المعدات بمبادرة من الآخرين تحت تأثير السياقات المهنية". حيث يأخذ بعين الاعتبار هذا التعريف جميع وقائع العنف المرئية في العمل، وهو يفترض وجود عامل تفسيري منظم والذي يتمثل في السياق التنظيمي المتدهور والذي يقصد به البيئة الضارة والمناخ الضار. كما يؤيد هذا التعريف قراءة تنظيمية ومنهجية في الغالب لعمليات تشكيل العنف. فهذا التعريف يختلف عن سابقه كونه يبحث في أسباب العنف في مكان العمل وما هي طبيعة هذه الأسباب والدوافع المتعلقة بمناخ العمل.

10. الرقابة على السلوك في العمل:

تهدف عملية الرقابة إلى التأكد من مطابقة الأفراد لمعايير وإجراءات التنظيم الذي ينتمون إليه، و ذلك بغرض التحكم في استقرار التنظيم وتطوره، حيث تمثل أنظمة الرقابة الأطر الاجتماعية التي تحدد سلوكيات الأفراد و تؤثر على اتجاهاتهم و على قدراتهم في اتخاذ القرار، و تمثل أنظمة الرقابة قنوات لدمج عمليات الضبط والتنظيم والتعديل لدى الأفراد.

فالرقابة في مفهومها الإجرائي حسب (Barquin, 1997) نقلا عن (Henbach, 2000): هي مجموعة الأدوات المستخدمة من قبل إدارة التنظيم لتحديد

أهدافه والتحقق من تنفيذها من قبل الأفراد، وتؤثر أنظمة الرقابة على السلوك الإنساني في التنظيم بدافع مراقبة انخراطه في النشاط وأداء المهام من جهة، وقياس أدائه وفعالته من جهة أخرى. ولا يمكن للرقابة أن تزدهر في التنظيم إلا إذا وجد هناك مستوى معين من تبني الأفراد للنظام ووعيهم بدور وأهمية الرقابة في تنمية سلوكهم وتعديله والنهوض بالتنظيم (Henbach, 2000).

فالرقابة تساهم في خلق مناخ تنظيمي واجتماعي يسوده الانضباط والالتزام بالقوانين والتعليمات، كما أنها تضمن تحديد الأدوار من خلال مراعاة التخصص وتقسيم العمل مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة.

1.10 . أنواع وأبعاد الرقابة:

يرى "أوشي" (Ouchi, 1979) أن سيرورة الرقابة قبل كل شيء، هي سيرورة قياس وتقييم وإعادة النظر في سلوك الموظفين، كما يضيف أنه يجب توفر عنصرين هامين من أجل التقييم هما السلوك وما ينتجه الفرد ويظهر على شكل مخرجات التي تنتج هذا السلوك. وعليه يمكن استنتاج نوعين للرقابة تتمثل في مراقبة السلوك ومراقبة النتائج، وفي كلتا الحالتين الهدف هو الحصول على سلوكات مرغوب فيها. ففي الحالة الأولى أي مراقبة السلوك يتم متابعة أو الحد مباشرة من هذه السلوكات، وفي الحالة الثانية والتي تتمثل في مراقبة النتائج يتم تجزئة النتائج بطريقة انتقائية.

أما بالنسبة "لمارشو" (Merchant, 1982-1998) فأطلق على مراقبة السلوك بـ "مراقبة الأعمال و النشاطات" وذلك لكي يضمن أن الموظفين قد قاموا وأنجزوا الأعمال المرغوب فيها ولم ينجزوا الأعمال غير المرغوب فيه (Pascal Langevin, Gerald Nano, 2003).

وعليه يتم توضيح أنماط الرقابة التي جاء بها (Ouchi 1979) على النحو التالي:

الجدول رقم(05): أنماط الرقابة ل (Ouchi , 1979).

إمكانية قياس النتائج			
منخفضة	عالية		
مراقبة السلوكات	الرقابة على السلوكات و/أو النتائج	ممتاز	القدرة على التحكم في عملية قياس
مراقبة التأهيلات	مراقبة النتائج	ضعيف	

تتصف الرقابة المهنية بطابع غير مهيكّل في ظلّ محيط معقد وغير واضح أو ذو درجة تقنية عالية، وعليه فإذا تبين أن أشكال الرقابة الإدارية تفي بالغرض فيتوجب حينئذٍ تبني الرقابة المهنية والمتمثلة أساساً في الرقابة الاجتماعية للمهنيين داخل التنظيم، خاصة وهم يعملون في مناخ تنظيمي يتصف بتعدد العلاقات ووجود حالات عدم التأكد من هذه العلاقات (علاقات الرئيس بالمرؤوس).

كما يمكن تحديد أنواع الرقابة حسب معايير مختلفة وهي:

- أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ.
- أنواع الرقابة حسب أهدافها.
- أنواع الرقابة حسب التخصص.
- أنواع الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته.
- أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع المعلومات.
- أنواع الرقابة حسب مصادرها.

وسيتم التطرق إلى أبعاد الرقابة وأهدافها من خلال موضوع الدراسة من أجل ملاحظة سلوك العاملين وتحليلها وتصحيحها وفق ما يجب أن يكون، ومن ثم ضبطها والتحكم فيها ووضع سياسات العقاب للتقليل منها. وبالمقابل دعم وتحفيز السلوكات الإيجابية الهادفة .

و من جهة أخرى، تعتبر الرقابة طريقة غير مباشرة لتحذير أفراد التنظيم بأنهم متابعين ومراقبين من جهات معينة مسؤولين كانوا أو مشرفين، مما قد يغيّر اتجاهاتهم وإدراكاتهم نحو السلوكيات غير المنتجة سواء كانت سلوكات لإلحاق الضرر بالزملاء والمشرفين أو بموارد المنظمة من تخريب وسرقة أو سلوكات تخلّ بالنظام العام للمنظمة من حيث الإنتاج كمّا ونوعاً مثل التغيب المستمر و التقليل في نوعية وكمية الإنتاج وإخفاء المعلومات وغيرها. كما جاءت حركة العلاقات الإنسانية ل "ايتون مايو" من أجل الوصول إلى المبادئ والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات، وقد اهتمت هذه النظرية بالعنصر البشري الذي اعتبرته كرهان لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها من خلال تحسين العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات والإشادة بدورها وأهميتها في السلوك التنظيمي للموظفين (علي السلمي، 1980)، وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الإنتاج. حيث أنّ تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل، لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة الاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وتشجيع العمل الجماعي وكذا تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة (علي السلمي، مرجع سابق). كما نادى " ايتون مايو" بضرورة تحفيز العمال في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد مثلها مثل الحوافز المادية.

1.1.10. الرقابة الاجتماعية على سلوك الفرد في العمل:

يمكن تعريف الرقابة الاجتماعية على أنها نظام يخضع لثقافة تنظيمية توجه سلوك الفرد في التنظيم في اتجاه يتوافق مع ما تتطلع إليه الإدارة العليا في هذا التنظيم، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على مدى هضم العامل أو الموظف لقيم ومعايير المؤسسة وكذا وعيه بالتأثيرات الناجمة عن العلاقات بين الأفراد، وتزخر أدبيات السلوك التنظيمي بعدد هائل من الدراسات حول الثقافة التنظيمية دون التوصل إلى تعريف محدد لها، إلا أن من المتفق عليه أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم المشتركة بين أعضاء تنظيم معين والتي تظهر من خلال ممارسات هذا الأخير (Aycam et Al, 2000, Delavallée, 1996)، وترتبط ب:

- أهداف مجموعة من السلوكات المحبذة.
- توجه اختيار أو تقييم السلوكات و الأحداث.

ويعتقد Schwartz (2002) نقلا عن (Ben Slimane et Al) أن سلوك الفرد لا يمكن أن يوجه وفقا لقيمة واحدة بل لمجموعة من القيم، لذلك يتم الحديث عن نظام القيم حيث يمثل مجموعة منظمة من القيم مرتبة و مجمعة وفقا لنوعها. بالإضافة إلى ذلك فإن القيم تعتبر مصدرا هاما ومفسرا لاتجاهات وسلوكات الأفراد في التنظيمات.

وقد طور Schwartz قائمة لقياس القيم سنة 1992 والتي يمكن تطبيقها في ظل مناخات مهنية وثقافية مختلفة، وتقيس قائمة "شوارتز" مجالات تحفيزية (السلطة، تحقيق الذات، المتعة، التنشيط، التوجيه الذاتي، التقليد، الأمان)، فكل مجال من هذه المجالات يرتبط بمجموعة قيم محددة تدور حول أربع (4) محاور وهي: التفتح على التغيير، التنمية الشخصية، الإيثار والمحافظة على التقاليد.

وغالبا ما تتم تنشئة الأفراد عند قدومهم للقيام بوظيفة ما من خلال الحراك المهني داخل التنظيم والذي يتمثل في القيام بالاجتماعات والملتقيات بالإضافة إلى المقابلات مع باقي الأفراد والتكوينات، وتمثل هذه الطرق أشكالا للمحافظة على صياغة قيم و معايير التنظيم وكذا دمج رغباته وأهدافه الشخصية ضمن نسق التنظيم وأهدافه.

2.1.10. الرقابة الذاتية: نقصد بالرقابة الذاتية هي رقابة الفرد على نفسه والحد من استقلاليته داخل التنظيم، حيث تهدف الرقابة إلى معرفة وانتقاء السلوكات التي لا تتطابق وأهداف التنظيم واليات انشغاله، كما تقوم على مدى إرادة الأفراد لخرق قيمة أو معيار متصل بالنشاط العادي للتنظيم بمراكز عملهم. فالرقابة الذاتية لا تقل أهمية عن الرقابة الإدارية والرقابة الاجتماعية، بل تعد عاملا حاسما في ضبط أي نشاط أو سلوك مهما كان نوعه أو تركيبته، فكلما ازداد هامش استقلالية الفرد كلما ازدادت أهمية دعم الرقابة الذاتية لضبط السلوك. (رسالة دكتوراه، رضا تير، 2007).

وهناك شكلين أساسيين لهذا النوع من الرقابة هما: "أخلاقيات الوظيفة" (Déontologie) و"الخلق الشخصي" (Ethique individuel).

أ. أخلاقيات الوظيفة:

تعد أخلاقيات الوظيفة نمطا من السلوك الوظيفي يتماشى وخصوصيات التنظيمات الإدارية، كما أن تمسك الأفراد بهذا النمط السلوكي يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح الجهاز الإداري في تحقيق أهدافه، فعلى العامل أن يتميز باحترام أخلاقيات وظيفته وارتفاع عن كل ما يمكن أن يخلّ بشرف وظيفته وكرامتها، كما يجب التحلي بأداب اللباقة وإتباع التعليمات والامتناع عن إلحاق الضرر بالآخرين وكل ما بإمكانه الإساءة إلى صورة التنظيم، وتطور السلوكات النمطية التي تفرضها أخلاقيات المهنة عموما حول:

- المحافظة على الأسرار المهنية.

- عدم الخروج على ما تقتضيه كرامة الوظيفة.
- الصورة الاجتماعية للفرد خلال أدائه لمهامه.

إلى جانب بعض السلوكات الأخلاقية للفرد داخل التنظيم الذي ينتمي إليه الالتزام والمسؤولية والثقة.

ب. الالتزام في العمل:

يعتبر الالتزام في العمل من المتغيرات غير المحددة بطريقة واضحة، الأمر الذي أدى إلى اختلاف أساليب وأدوات قياسه، ومن الباحثين المهتمين بهذا الموضوع (Rikitta,2002) الذي ربط الالتزام بأربع جوانب أساسية هي: الإيمان، الولاء والمسؤولية والاستعداد أو الرغبة الصادقة للعمل من أجل الأمر الذي التزم به الفرد مع توافر رغبة عالية لديه للحفاظ على الانتماء والعمل قدر المستطاع وبذل أقصى درجات الجهد للدفاع عن مصالح ذلك التنظيم.

ويلعب الالتزام في العمل دوراً هاماً في تقوية وتعزيز السلوكات الإيجابية لدى الأفراد ويشمل الالتزام الصفات التالية:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم التنظيم.
- استعداد لبذل جهد إضافي لإنجاح التنظيم.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في التنظيم.

ج. المسؤولية والثقة:

يعتبر سلوك الفرد عاملاً حاسماً من خلال أدائه لدوره على أحسن وجه في التنظيم. وحتى يتمكن الفرد من تحقيق التوقعات المنتظرة من قيامه بدوره كفرد وجب عليه الالتزام بمبادئ التنظيم عموماً وبالمهام الموكلة له وترجمتها إلى أهداف إجرائية قابلة للقياس

وينجر عن هذا الالتزام بمقتضيات الوظيفة، مسؤوليات ذات طبيعة مختلفة منها ما هو نفسي-اجتماعي ومنها ما هو قانوني-تنظيمي ومنها ما هو مالي-اقتصادي.

إلا أنه سيتم التركيز على مسؤولية الفرد من منظور نفسي-اجتماعي، زيادة على ذلك تحمّل مسؤولية ما من قبل فرد معين في التنظيم هو نوع من الثقة أولا في التنظيم ثم في الرؤساء و المشرفين و الإدارة العليا ثانيا، ثم في الزملاء ثالثا وفي نفسه. وبناءا على ذلك فإن التزام الموظف وتحمله لمسؤولياته وثقته في الآخرين تعد محددات لسلوكه في العمل، فتعتبر المسؤولية رابط نفسي بين الفرد ومجموعة من تعليمات السلوك من جهة والوضعية التي تنفذ فيها هذه التعليمات من جهة أخرى. (رسالة دكتوراه، رضا تير، ص35).

11. معالجة الانحراف في العمل:

يمثل العنف في العمل ظاهرة معقدة و متعددة الأبعاد، اهتمت بها الدراسات في بداية التسعينات نظرا للآثار السلبية التي تتركها على سلوك الأفراد والتنظيمات، ويعرف العنف في العمل على أنه " نية إلحاق الضرر بوحدة و سلامة فرد آخر البدنية أو المعنوية (النفسية) مع إعطائه الحجج الكافية للاعتقاد بأنه مهدد" (Jauvin, 2003). ويكون العنف داخليا عندما يتعلق الأمر بأفراد التنظيم مهما كانت مستوياتهم الوظيفية كما يمكن أن يكون خارجيا إذا كان أحد أطراف النزاع خارجيا عن التنظيم كالزبون. ويكتسي العنف عدة أشكال مباشرة وغير مباشرة، نشيطة أو خاملة، ويمكن الحديث عن العنف الجسدي، النفسي، الجنسي، الاقتصادي، التحرش، الانتقام وغيرها. (Beech et al, 1997, Sharlicki et Folger, 2006, Leather).

وتعتبر مقارنة التبادل الاجتماعي والسلوك المخطط إحدى السبل المتطورة جدًا في دراسة السلوك في العمل، وذلك لأن العنف غالبا ما يكون مصدره توتر العلاقات بين الزملاء والمشرفين إلى جانب عدم تحقيق التوقعات المرجوة من الإدارة، الأمر الذي يؤدي

بالموظفين إلى الشعور بالإحباط والإنهاك الانفعالي واستنزاف الجهد الذهني والوجداني الذي يكون سببا في تكوين نوايا واتجاهات نحو تبني سلوكات منحرفة تتدرج ضمن مفهوم العنف بكل أشكاله وصيغته، و ذلك بهدف إعادة التوازن للعلاقة بين مدخلات الفرد من جهة ومخرجاته من جهة أخرى وفقا لمبدأ تحقيق التوقع. وعليه يمكن الاعتماد على إدراك الفرد لعلاقاته مع الآخرين داخل التنظيم للتنبؤ بالسلوك المنحرف في العمل (Jawahar, 2002). فمعالجة العنف في العمل و التعرف على كيفية تشكيل نية الانحراف والاعتداء يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية لأحد أهم أهدافها وهو الاستقرار في العمل وضبط العلاقات والتحكم فيها. (Greenberg et Baling, 1999).

12. الوقاية من الانحراف في العمل:

ينبغي النظر في منع الانحراف في مكان العمل على عدة مستويات :

- 1- منع العنف في مكان العمل على المستوى الكبير: من خلال النقاش حول التوفيق بين الحالات و الوضعيات وكذا المصالح في المؤسسة، على سبيل المثال مصلحة الأمن في العمل ومصلحة إدارة الموارد البشرية.
- 2- منع العنف في مكان العمل على المستوى المتوسط: ويكون من خلال المساهمات المنهجية و البيداغوجية من نظم الحماية واستخلاص المعلومات.
- 3- منع العنف في مكان العمل على المستوى الصغير: وذلك عن طريق مقابلات الاستماع، إلى جانب المجموعات الناطقة (Marie Thérèse Giorgio 2017).

خلاصة الفصل:

إن مفهوم الانحراف مرتبط بمفهوم العنف سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وبطريقة مباشرة عن طريق التخريب و الاعتداء أو غير مباشرة عن طريق التغيب المستمر و إخفاء المعلومة عن الزملاء و التحرش المعنوي و غيرها. وهذا ما يؤثر سلبا على الأفراد و على المنظمة على حد سواء , لذلك من المهم جدا محاربة مثل هذا النوع من السلوكات بوضع إستراتيجية محكمة و توفير الظروف و العوامل المناسبة للعمل . بالإضافة إلى نظام الرقابة على السلوك , و وضع قوانين ردعية بالمعاقبة و تعديل السلوك.

الجانِب التّطبيقي

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد:

يعالج هذا الفصل كيفية تنفيذ الدراسة الميدانية الخاصة بدراسة تأثير مناخ العمل الاجتماعي وإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي على تبني السلوكات المنحرفة في العمل.

حيث يتطرق الجزء الأول للشرح الإجرائي لكل متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى ثلاث مجموعات أساسية: أبعاد مناخ العمل الاجتماعي، مكونات الإرهاك الانفعالي وكذا أنماط السلوكات المنحرفة المتبينة من طرف العمال في مكان العمل.

ويضم الجزء الثاني التذكير بإشكالية البحث و استنتاج نموذج الدراسة ومن ثم صياغة الفرضيات المتعلقة بمختلف العلاقات بين متغيرات الدراسة.

فيما يعالج الجزء الثالث من هذا الفصل، التعريف بالمقياس الخاص بهذه الدراسة من حيث الشكل و المضمون.

1. متغيرات الدراسة: (شرح نظري)

إن الهدف السياسي من هذه الدراسة هو محاولة التعرف على مختلف مكونات مناخ العمل الاجتماعي بالمؤسسة إلى جانب إحساس العمال بالإرهاك الانفعالي و تأثيرها على مدى تكون لديهم اتجاهات نحو تبني أو عدم تبني السلوكات المنحرفة باختلاف أنواعها وبالاتماد على نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1991) يتبين أن التخطيط لتبني سلوك منحرف أو عدم تبنيه يعتمد على مراحل، بمعنى أن الاستعداد للقيام بالسلوك هو عبارة عن بناء تتكون في قاعدته النية كأساس لتشكيل الاتجاهات السلبية منها أو الايجابية، وقبل الانتقال الى القيام بسلوك معين يأخذ الفرد بعين الاعتبار أولاً معتقداته حول النتائج المترتبة والمحملة للسلوك و تقييم أهمية هذه النتائج بالنسبة له، وكمرحلة ثانية يسترشد إلى الاعتبار المتمثل في الاعتقادات التي يتوقعها من اعتقادات الآخرين المعيارية واهم الدوافع للامتثال

لهذه المعتقدات وكاعتبار ثالث يتمثل في المعتقدات عن وجود العوامل التي يمكن أن تسهل أو تعيق تأدية السلوك و مدى توفر موارد بشرية و مادية للقيام به , إلى جانب القوة المتصورة لهذه العوامل فهل هي متوفرة بقوة و كثافة أم لا والتي نقصد بها توقعات الفرد حول ما مدى التحكم في الوضعية والظروف لتبني السلوك فعلا. وعليه فان الموقف اتجاه السلوك والمعيار الشخصي وكذا الشعور بالسيطرة السلوكية والتحكم يؤدي إلى تشكيل نية سلوكية, فكلما كان الموقف والمعيار الشخصي أكثر ملائمة للسلوك وكانت السيطرة السلوكية المتصورة أقوى فان نية الشخص لأداء سلوك معين ستكون أقوى.

و عليه فان نظرية السلوك المخطط من شأنها أن تساعد في التنبؤ بالنية السلوكية بشكل أفضل في مجالات مختلفة في الحياة لاسيما المجال المهني باعتبارها تستند على معالجة الإدراك ومستوى تغيير السلوك.

وبذلك ستنتم معالجة هذه المتغيرات تبعا لما تنص عليه نظرية السلوك المخطط من جهة وما توصي به نظرية العقد النفسي من جهة أخرى (Rousseau, 1998), من خلال الاعتقادات الذاتية (الشخصية) للفرد وعلاقته بالآخرين كظاهرة فردية توجد في عقل الموظف والتي تتضمن إدراك أحكام وشروط التبادل الموجود بين مختلف أجزاء التنظيم، والتي تتركز على بناء مناخ اجتماعي متصور من طرف الموظف من جهة وعلى الجانب الآخر من الشعور بالالتزام مقابل تلك التصورات التي تحدد علاقات التبادل الاجتماعي القائمة بين الموظفين و المنظمة التي ينتمون إليها من جهة أخرى، (Rousseau, 1990, Shore et Tetrick, 1994) حيث يهدف العقد النفسي إلى فهم و تحليل ديناميكية هذه العلاقة في إطار مناخ اجتماعي متطور يساعد في الرفع من معنويات الموظفين ويجنبهم الإحساس بالإرهاك النفسي الذي بدوره يقود إلى تكون استعدادات سلبية نحو تبني سلوكيات منحرفة

خاصة عندما يشعر الفرد بفقدان ذلك التبادل الاجتماعي بينه وبين أجزاء التنظيم، وهذا ما يدعمه اتجاه نظرية المحافظة على الموارد ل(HOBFOLL ، 1989).

1.1 مناخ العمل الاجتماعي:

لقد ارتبط المناخ الاجتماعي بمكان العمل في مجال علم الاجتماع عمل و تنظيم وكذا علم النفس عمل وتنظيم، وفي هذا الصدد اقترح " Moss "، 1988، وجود ثلاث أبعاد للمناخ الاجتماعي في العمل:

بعد علائقي: ويتضمن العلاقات مع الزملاء، التعاون ودعم المسؤولين للموظفين ومرونة الإشراف وروح الجماعة.

- **بعد متعلق بالتطور الشخصي:** ويتجلى في الحوافز والتوجيهات والترقيات والتكوينات ما يضمن الراحة المعنوية للموظفين.

- **بعد متعلق بالانفتاح الاجتماعي:** من خلال توفر فرص التجديد والابتكار والحفاظ على استقرار النظام مع المشاركة في التغيير الايجابي.

كما اقترح المركز الفرنسي لعلم النفس التطبيقي Centre de Psychologie Appliquée (2010) استبيان خاص بمناخ المؤسسة و الذي يتضمن 14 بعد، تتنوع وتختلف (Quesionnaire du climat d'entreprise).

و قد تم اختيار خمسة ابعاد (5) تمثل المناخ الاجتماعي للعمل و هي.

1. سياسة الانفتاح الاجتماعي.

2. الراحة المادية والمعنوية.

3. مرونة الإشراف.

4. روح الجماعة.

5. نوعية العلاقات.

تعتبر هذه الأبعاد كمحددات لإدراك الفرد لنوعية المناخ الاجتماعي الذي يسود التنظيم وكذا الحكم عليه.

2.1. الإنهاك الانفعالي:

يتصف ميدان العمل بضغوطات كبيرة ناتجة عن التطور الحاصل في كل المجالات والميادين بما فيها التقنية والتنظيمية والاجتماعية إلى جانب زيادة المنافسة، الأمر الذي يرغم العمال على مواجهة متطلبات تفوق قدراتهم، مما يؤدي إلى شعورهم بحالة من التوتر والإحباط والقلق الذي يفرز بدوره معاناة نفسية تؤدي إلى إحساس العمال باستنزاف الطاقات الانفعالية والوجدانية وفقدان الدافعية للعمل، هذا كله يندرج ضمن حالة نفسية واحدة وهي الإنهاك المهني والذي يشمل من خلال هذه الدراسة بعدين أساسيين تم التطرق إليهما وقياسهما ويتمثلان فيما يلي:

- الإنهاك الانفعالي

- الانسحاب أو عدم الاندفاع نحو العمل "Désengagement"

1.2.1. الإنهاك الانفعالي : الذي يعرف على انه اضطراب تكيفي يصاحبه فقدان للاستقلالية الذاتية والإحساس بعدم التوازن بين المجهودات المقدمة مقابل ما تحصل عليه. كما يرافقه فقد للتواصل الوجداني مع الآخرين وهذا ما سماه كل من "Morrisson" و"Robinson" بالانقطاع أو الاستئصال للعقد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة. ومن الأوائل الذين اهتموا بقياس الإنهاك (1988, Maslash) وبعدها (2001, demerouti).

2.2.1. الانسحاب (الانفصال): "Désengagement" والذي يترجم بالمقابل انخفاض دافعية الانجاز لدى الشخص الذي يعاني من إنهاك نفسي في العمل والذي تعود أسبابه حسب نموذج (Demerouti, 2001) إلى الرقابة المشددة ونقص المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى جانب عدم دعم المسؤولين للأفراد العاملين وخاصة الدعم المعنوي المتعلق بالمكافآت والتقديرية وضمان الأمن في العمل، والتي تعتبر كلها كموارد يستعملها الفرد وهو بحاجة إليها من أجل زيادة دافعيته في العمل ورفع الروح المعنوية لديه.

3.1. السلوكيات المنحرفة:

من أهم النتائج والآثار السلبية للإنهاك الانفعالي الذي يشعر به الفرد داخل التنظيم الذي ينتمي إليه هو التفكير في تغيير تصرفاته و تبني ميكانيزمات دفاعية للتخفيف من هذا الشعور السلبي و التي تتمثل غالبا في سلوكيات سلبية منحرفة وصفها (Neuman et Baron, 1998) على أنها سلوكيات عدوانية يقوم بها الشخص في العمل، حيث اعتبرها كسلوكيات يحاول الفرد من خلالها إلحاق الأذى بأفراد آخرين من نفس التنظيم انتقاما منهم لشعوره بنقص احد الموارد المهمة في العمل، كما أطلق عليها (Sakett, 2002) على أنها سلوكيات غير منتجة والتي تقف دون تحقيق أهداف الإنتاج.

كما بينت العديد من الدراسات من بينها دراسة (Harper, 1990) أن هناك نسبة جد مقلقة من الموظفين الذين يمارسون الانحراف في العمل بشكل من الأشكال، من سرقة صاحب العمل والمنظمة، أيضا التحايل في العمل والتغيبات المتعمدة وغير المبررة والتخريب والخلافات الشخصية وغيرها، حيث أن هذا التنوع في السلوكيات أدى بالعديد من الباحثين إلى تصنيفها، ومن هؤلاء (Clark, 1983)، (BARRON et NEUMAN, 1998) (CRYS, 1999) وبذلك تم استنتاج تصنيفا مشتركا من طرف كل من (BENNET et "ROBINSON", 2000-2002) و يمثل فيما يلي:

1. سلوكات الانحراف الإنتاجي.

2. سلوكات انحراف الملكية.

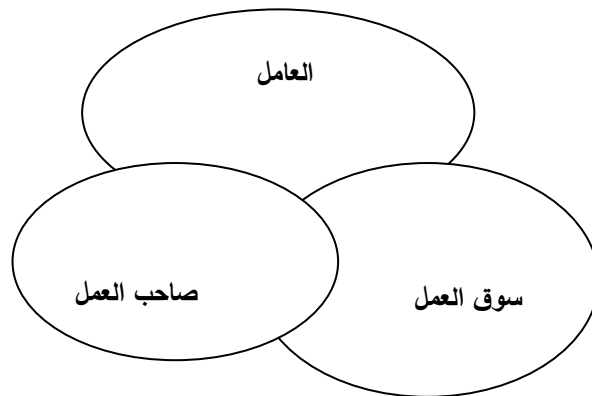
3. سلوكات الانحراف الاستراتيجي (انحراف ضد الأفراد).

فهي تؤثر سلبا على استقرار المنظمة وكذا استقرار أفرادها وهذا لارتباطها بالظروف المحيطة بكلايهما.

4. نموذج الدراسة:

إن ما يميز هذه الدراسة هو تبني اتجاهين نظريتين أساسيتين مرتبطتين بالتطور النظري لها من جهة وتفعيلها الإجرائي من جهة أخرى. فعلى مستوى التصور النظري تم تبني نظرية العقد النفسي ل (Chris Argyris, Edgar Schein) إلى جانب نظرية الاحتفاظ بالموارد ل Hobfoll «لبناء الإطار الاصطلاحي لهذه الدراسة، حيث تم التركيز على أهم أبعاد مناخ العمل الاجتماعي إلى جانب العقد النفسي أو المعنوي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها والذي من شأنه أن يستأصل وان ينقطع عن العمل في حالة إحساسه بالإرهاك النفسي واستنزاف الطاقات الانفعالية والذي بدوره يوجه سلوكاته من خلال تبني السلوكات السلبية والمنحرفة اتجاه الزملاء أو المسؤولين و التي تلحق ضررا بالتنظيم ككل.

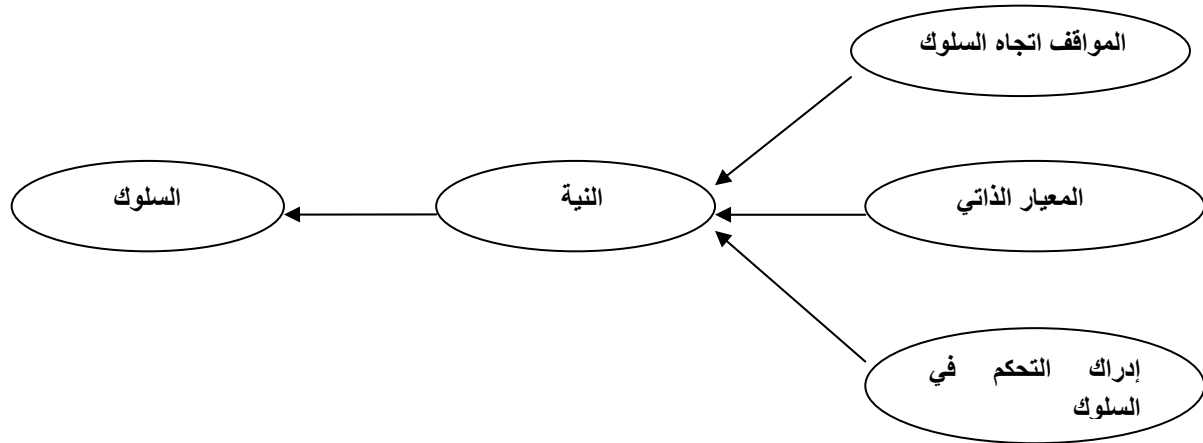
الشكل (11): نموذج نظرية العقد النفسي حسب yenn.



أما على المستوى الإجرائي، فقد تم تبني نظرية السلوك المخطط «Ajzen» (1991) نظرا لحدائتها وقدرتها على تمثيل السلوك الإرادي للأفراد في العمل، وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد موجه دائما نحو هدف معين وانطلاقا من ذلك يمكن التنبؤ ببناء على النوايا التي يضمورها الفرد والتي تتأثر بمختلف المواقف التي يبديها اتجاه هذا السلوك و إدراك درجة التحكم فيه وكذا المعايير الذاتية المرتبطة ببعض الضغوطات الاجتماعية الناتجة عن مناخ العمل الاجتماعي لتبني أو عدم تبني سلوك معين.

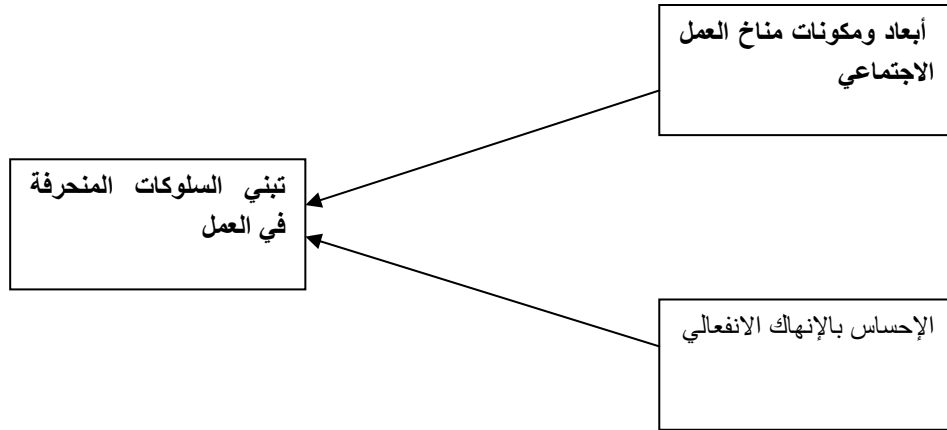
وعليه كلما كانت المواقف اتجاه السلوك ملائمة كلما زادت النية نحو تبني هذا السلوك و أصبحت أكثر قوة، زيادة على ذلك ترتبط النية بعوامل الدافعية عند الفرد وكذا قوة محاولة تبني السلوك طبقا للمخطط التالي: (انظر الشكل رقم 12)

شكل (12): نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1991).



وبناء على ما سبق، يمكن بناء النموذج العام للدراسة على النحو التالي (انظر الشكل رقم 12).

شكل (13): نموذج الدراسة الحالية



لقد تم استنتاج هذا النموذج العام انطلاقاً من الإطار الاصطلاحي حيث أن مناخ العمل الاجتماعي بكل أبعاده ومكوناته يؤثر في الأفراد من خلال تبنيهم للسلوكات المنحرفة في العمل إلى جانب إحساسهم بالإنهاك الانفعالي الذي بدوره يوجه أفراد التنظيم نحو تبني السلوكات السلبية تعبيراً عن عدم قدرتهم على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والنفسية التي تحيط بهم. و يقف وراء انتهاج الأفراد لهاته السلوكات غير المنتجة عدة عمليات معرفية والتي يعتبرها « Ajzen » نوايا تتأثر بالمواقف اتجاه السلوك.

وفي هذا الصدد، تم تحديد خمسة أبعاد للمتغير الأول الذي يخص مناخ العمل الاجتماعي والمتمثلة في: سياسة الانفتاح الاجتماعي، الراحة المادية والمعنوية، مرونة الإشراف، روح الجماعة، نوعية العلاقات، و تعتبر هذه الأبعاد كمحددات لإدراك الفرد لنوعية المناخ الاجتماعي الذي يسود التنظيم وكذا الحكم عليه.

أما المتغير الثاني فيتمثل في الإنهاك الانفعالي، وقد تم إدخال هذا المتغير في الدراسة نظراً لأهمية الجانب النفسي للفرد في زيادة دافعيته للعمل وكذا الالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة، والرضا عن ظروف العمل وعن المسؤولين، أما في المقابل فالحالة النفسية السلبية

من إحباط وإنهاك نفسي وانفعالي قد تؤدي إلى خلق نوايا سلبية لديه توجهه نحو تبني سلوكات منحرفة يجسدها من خلال خفض في كمية ونوعية الإنتاج التخريب، السرقة، التحايل، التغيب وغيرها.

أما المتغير الثالث فيتمثل في السلوكات المنحرفة التي يقوم بها أفراد التنظيم بعد التخطيط لها وهيكلتها، وتكون سلوكات إرادية يعتمد الأفراد اتخاذ قرار تبنيها، وتنقسم هذه السلوكات إلى ثلاث أصناف:

1- سلوكات الانحراف الإنتاجي.

2- سلوكات الانحراف الملكية.

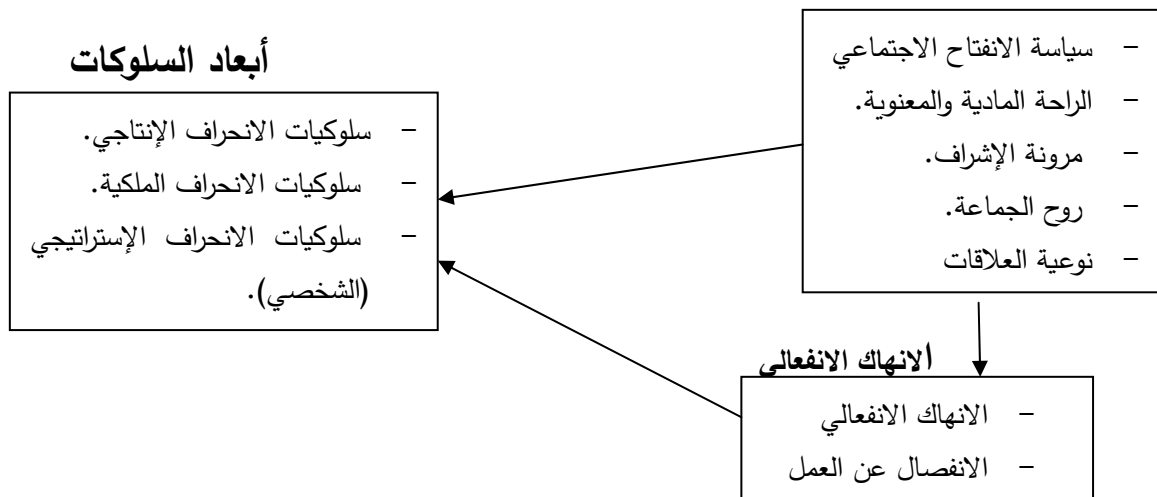
3- سلوكات الانحراف الإستراتيجي (الشخصي).

وهكذا يلخص النموذج الأساسي للدراسة في اختبار تأثير أبعاد مناخ العمل الاجتماعي وإحساس العمال بالإنهاك الانفعالي على تبني بعض السلوكات المنحرفة داخل التنظيم.

وبعد الأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر المختلفة اتخذ نموذج الدراسة الميدانية الشكل النهائي التالي (أنظر الشكل 14).

الشكل (14): نموذج الدراسة الميدانية.

أبعاد مناخ العمل الاجتماعي



وقد تم من خلال هذه الدراسة اقتراح نموذج سببي (علاقات سبب ونتيجة) يعكس تأثير سلوكيات أفراد التنظيم بمدى إدراكهم لمناخ العمل الاجتماعي بكل أبعاده من جهة، ودرجة إحساسهم بالإرهاك الانفعالي من جهة أخرى.

5. منهج الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير كل من مناخ العمل الاجتماعي وإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي على تبني السلوكيات المنحرفة داخل التنظيم، ولتحقيق هذا الهدف تم اختبار هذه الارتباطات من حيث قوتها و ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي، حيث يتناسب و طبيعة الموضوع، إذ يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو موجود ومحاولة تفسيره، ويهتم أيضا بتحديد الظروف والمتغيرات والعلاقات التي تقوم بين الظواهر والوقائع.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه نوع من مناهج البحث الذي يدرس الظواهر وخصائصها وتغيراتها وارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أنه الأسلوب الوحيد الممكن لدراسة بعض الموضوعات المتعلقة بالإنسان، وهو منهج لا يقف عند الوصف فحسب بل يتجاوزه وذلك للوصول إلى استنتاجات تساهم في تفسير الظاهرة ويتدرج في المستويات للوقوف عند الوقائع، ويرتبط هذا المنهج ارتباطا وثيقا بالإجراءات الإحصائية (سامي عريف وآخرون 1999، ص 26).

6. نوع البحث:

نوع البحث الحالي هو عاملي أو تجربة عاملية أو ما يسمى بنموذج ثلاثي الأبعاد و يعرفه (عبد المحسن، 2010) بأنه تنظيم للمعاملات داخل اي تصميم من التصميمات البسيطة، و من خلاله تتاح الفرصة لدراسة و تقييم التأثيرات المشتركة لعاملين أو متغيرين أو أكثر عند اشتراكهما في نفس التجربة على أساس لدراسة اثر التداخل بين العوامل قيد

الدراسة. والمقصود بأثر التداخل أن التأثير الذي ينتج عن اشتراك المتغيرات معا في تأثيرها على الظاهرة المدروسة، و هذا التأثير المشترك بين المتغيرات معا يختلف كلياً ويفوق ذلك التأثير الناتج عن متغيرات التجربة لو اخذ كل متغير بشكل منفرد، و يكون لكل متغير عدة مستويات.

إن اختيار نوع البحث العاملي هو الأفضل لهذا البحث، حيث يعمل على زيادة الثقة بنتائج البحث و فهم و تفسير الظواهر الموجودة في التجربة كما يهدف إلى:

- التعرف على التأثير المشترك للمتغيرين المستقلين و حجم هذا التأثير.
- اختبار عدد من الفروض في وقت واحد.
- الحصول على معلومات عن كل متغير من المتغيرات على حده، و التعرف على التداخل بين هذه المتغيرات .

7. مجتمع الدراسة واختيار العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال معهد البترول الجزائري من مختلف الفئات العمالية (إطار سامي- إطار - تحكم - تنفيذ)، ويتوزعون على كافة مصالح المؤسسة ويتكون المعهد من 298 موظف، و تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتقوم هذه الطريقة على أساس مبدأ إعطاء جميع أفراد المجتمع فرصة اختيار متساوية حتى نتمكن من تمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً حقيقياً.

واحتوت العينة على إداريين من إطارات سامية، وإطارات ومكونين وتقنيين ساميين ومنفذين يحسنون القراءة والكتابة باللغة العربية و الفرنسية، و تم توزيع 200 استبيان خلال الفترة الممتدة من فيفري إلى نهاية جوان 2017، غير أنه لم يسترجع منها سوى 170 استبيان وتم إلغاء 10 استبيانات، حيث أن منها ما لم يدلو أصحابها بصراحة عن آرائهم

وكانت كل الإجابات على بنود المقياس بموافق بشدة، والآخرين لم يجيبوا على كل بنود المقياس، وعليه فإن العدد النهائي للاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل كان 160 استبياناً بما يمثل 80% من الاستبيانات الموزعة.

1.7. الخصائص الشخصية والتنظيمية للعينة:

الجدول رقم (06): الخصائص الشخصية و التنظيمية للعينة.

الخصائص الشخصية والتنظيمية	التكرار	النسبة	الخصائص الشخصية	التكرار	النسبة
الأقدمية في المنصب أو الوظيفة			الجنس		
أقل من 5 سنوات	59	36.88%	ذكور	48	30%
من 6-10 سنوات	35	21.87%	إناث	112	70%
من 11-21 سنة	38	23.75%	السن		
أكثر من 20 سنة	28	17.5%	30-25 سنة	37	23.12%
المنصب أو الوظيفة			39-31 سنة	67	41.87%
إطار سامي	12	7.5%	49-40 سنة	36	22.50%
إطار	83	51.87%	50 فما أكثر	20	12.50%
تحكم	49	30.62%	المستوى التعليمي		
تنفيذ	16	10%	ثانوي	32	20%
نوع الوظيفة			جامعي	83	51.88%
إدارية	77	48.12%	ما بعد التدرج	28	17.5%
تقنية	83	51.88%	أخرى	17	10.62%

وعليه أجريت الدراسة على عينة تضم كما يتضح في الجدول السابق 30% من الذكور بينما يحتل الإناث 70%، ويقدر السن المتوسط للعينة بـ 35 سنة، كما يقدر عدد سنوات الأقدمية في الوظيفة أو المنصب بـ 4.5 سنوات، بالإضافة إلى ذلك يشغل الإطارات نسبة 51.87%، في حين بلغت نسبة الإطارات العليا 7.5%، و تحكم 30.62%، أما المنفذون فقد شغلوا نسبة 10%، وأغلبية أفراد العينة تقنيين كما يحوزون على مؤهلات دراسية تتراوح بين الجامعي (51.88%)، الثانوي (20%)، المستوى ما بعد التدرج (ماجستير و دكتوراه) والذي قدر هذا الأخير بنسبة (17.5%)، بالإضافة إلى مؤهلات أخرى (10.62%)، مما نستنتج أن أغلبية الموظفين لديهم مستوى تعليمي عالي ، بمعنى مجتمع متعلم.

8. تقنيات البحث:

يتطلب كل بحث تقنيات لجمع البيانات، ولقد اعتمدنا في هذا البحث على الاستبيان كتقنية أساسية، تشمل على مجموعة من البنود أو العبارات و يطلب من المبحوث الإجابة للحصول على معلومات.

1.8. أداة جمع البيانات:

لقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات ويحتوي على ثلاث مقاييس لقياس مجموعة من المفاهيم هي على التوالي: مناخ العمل الاجتماعي والإنهاك الانفعالي كمتغيرين مستقلين والسلوكيات المنحرفة كمتغير تابع.

يتكون الاستبيان من فقرة تمهيدية موجهة للعمال ، وتم شرح أهداف الدراسة وطريقة الإجابة من خلال هذه الفقرة المرفقة بالاستبيان.

لقد تم استخدام مقياس خاص بمناخ المؤسسة « Questionnaire de climat QCE » (d'entreprise) مقياس مناخ المؤسسة المقدم من طرف مركز علم النفس التطبيقي (1984، 1996، 2010)، « ecpa » باللغة الفرنسية « Edition du centre de psychologie appliquée » يحتوي هذا الاستبيان على 14 مقياس و 128 بند منها ما يقيس المناخ التنظيمي للمؤسسة ومنها ما يقيس المناخ الاجتماعي بكل أبعاده، وعليه تم انتقاء وأخذ أهم المقاييس التي تخدم الدراسة الحالية والخاصة بمقاييس المناخ الاجتماعي للمؤسسة والذي تضمن خمسة أبعاد متمثلة في:

1. الانفتاح الاجتماعي.
2. الراحة المادية والمعنوية.
3. مرونة الإشراف.
4. نوعية العلاقات الشخصية.
5. روح الجماعة.

ففي الجزء الأول طلب من المشرف تحديد جنسه، سنه، مستواه التعليمي، عدد سنوات شغل الوظيفة أو المنصب، الدرجة الوظيفية وأخيرا نوع الوظيفة.

وفيما يخص الجزء الثاني، فقد تضمن مختلف العبارات التي تميز الدراسة حسب سلم " ليكرت" الخماسي (موافق جدا)(5)، (غير موافق)(1)، وتقيس هذه العبارات على التوالي مناخ العمل الاجتماعي بكل أبعاده الخمسة (سياسة الانفتاح الاجتماعي، الراحة المادية والمعنوية، مرونة الإشراف، روح الجماعة ونوعية العلاقات) مختلطة ليست مرتبة على التوالي. أيضا، المتغير الثاني والمتعلق بالإنهاك الانفعالي والذي كانت الإجابة عليه ب (دائما، ليس دائما، جزئيا، نادرا، أبدا) حسب سلم "ليكرت" الخماسي و نفس الشيء للمتغير التابع المتمثل في السلوكات المنحرفة.

كانت المقاييس باللغة الفرنسية، لم تتم الترجمة وذلك بطلب من المدير الفرعي لمصلحة الموارد البشرية للمعهد العالي للبترول ببومرداس، نظرا لتعاملهم باللغة الفرنسية وتمكنهم من قراءتها وفهمها من طرف أغلبية موظفي المؤسسة.

1.1.8. مقياس مناخ العمل الاجتماعي:

ويعكس هذا المقياس تصورات و ادراكات الموظفين حول المناخ الاجتماعي للمؤسسة والذي يتكون بدوره من خمسة (5) أبعاد وتتمثل في:

• سياسة الانفتاح الاجتماعي:

ويعكس هذا البعد تصورات أفراد التنظيم المرتبطة بالمواقف الايجابية التي تتبناها إدارة المؤسسة اتجاه الاحتياجات والمتغيرات الاجتماعية، من خلال الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى تكييف التقدم والتطور الاجتماعي في إطار اختيارات السياسة العامة للمؤسسة.

يتكون هذا المقياس الجزئي من 11 بنداً، ستة (6) بنود منهم ايجابية من حيث صياغة العبارات، و خمسة (5) سلبية ومرقمة كالتالي حسب المقياس العام " لمناخ المؤسسة":

(2- 7- 30- 36- 51- 59- 80- 89- 96- 104- 110) والإجابة عن هذه العبارات كانت حسب سلم "ليكرت" كما سبق الذكر من (غير موافق، موافق قليلاً موافق إلى حد كبير، موافق أكثر، موافق تماماً) وتتقط الإجابات بإعطاء أرقام من (1 إلى 5) على التوالي.

• الراحة المادية والمعنوية:

ويمثل هذا المقياس الادراكات المرتبطة بالمحيط الفيزيقي والإنساني، بمعنى ما يعزز الظرف الجيدة ويخلق مشاعر الإحساس بالأمان وبالرفاهية.

يحتوي على تسعة (9) بنود، كلها ايجابية من حيث صياغة العبارات إلا واحد (1) سلبي، مرقمة وفق الاستبيان الكلي على التوالي: (16- 23- 54- 58- 63- 75- 84- 97- 118) و الإجابات كانت على شكل خماسي لـ "ليكرت" نفس التقييم بالنسبة لكل الأبعاد الخمس للمناخ الاجتماعي.

• مرونة الإشراف:

ترتبط تصورات و ادراكات هذا البعد بأسلوب الإشراف أو القيادة الممارسة من طرف المسؤولين المباشرين، حيث ينظر إليه على انه نمط استشاري ومشارك مركز على تبادل المعلومات و على الطريقة التوجيهية. كما أن الرقابة والحراسة على المهام وعلى الأشخاص تقوم بطريقة مرنة وتحررية، ويركز هذا المقياس على سلوكات المشرف التي يمارسها اتجاه أتباعه والتي تؤثر عليهم إما بالسلب أو بالإيجاب.

يتضمن هذا المقياس 12 بندا كلها سلبية، مرقمة كما يلي:

(8- 27- 32- 48- 56- 62- 68- 91- 95- 108- 115- 119)

• روح الفريق (الجماعة):

يعكس هذا المقياس التصورات المرتبطة بوجود روح الجماعة في العمل و ميل الفرد نحو التعاون والتضامن وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، و من المهم أن

يكون هذا النمط من العلاقات مدعم ومشجع من طرف إدارة المنظمة ومسؤوليها من أجل تحقيق التجانس.

يتكون هذا المقياس الخاص ببعد روح الجماعة من ستة (6) بنود كلها ايجابية، وهي مرقمة كالتالي: (13- 38- 43- 67- 101- 112).

• نوعية العلاقات الشخصية:

يعكس هذا المقياس ادراكات الأفراد المرتبطة بالعلاقات بين الزملاء، ويجب أن تحظى هذه العلاقات بالرعاية في جو جيد تسوده الصداقة و الزمالة في مختلف مصالح المؤسسة.

يحتوي هذا المقياس على 11 بنداً، أربعة (4) منهم ايجابية من حيث صياغة الأسئلة وسبعة آخرين (7) سلبية مرقمة على النحو التالي:

(14- 17- 24- 41- 57- 71- 82- 85- 103- 111- 114) .

والإجابة عليها تكون بنفس الطريقة المذكورة سالفاً في الأبعاد الأربعة السابقة المتعلقة بمناخ العمل الاجتماعي.

وعليه فمجمّل البنود التي ستقيس لنا طبيعة المناخ الاجتماعي المتبني من طرف المؤسسة من خلال جمع بنود الأبعاد الخمسة الممثلة له هي: 49 بند.

(Les éditions du centré de psychologie appliquée 1984, 1996,2010)

ص(20، 21، 22، 23، 24، 25).

2.1.8. مقياس الإنهاك الانفعالي:

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس الإنهاك الانفعالي (Oldenburg "burnout Inventory", "OLBI" من إعداد (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001) .

وكانت النسخة الأولى المكيفة و المطورة سنة 2001 من طرف " Démerouti et al." بعد ما طبق على مجتمع بلجيكي في مختلف القطاعات (الصحة، الخدمات، قطاع الإنتاج والبناء)، الأمر الذي سمح لهم بخلق معايير تهدف إلى تسهيل تفسير و قراءة النتائج المتحصل عليها. حيث شمل هذا المقياس على بعدين، البعد الأول يتعلق بالإنهاك الانفعالي في حد ذاته والذي عرف على أنه نتيجة للمجهودات العاطفية والانفعالية والمعرفية المفرطة. أما البعد الثاني فيتمثل في الانفصال عند العمل (الانقطاع) والذي يرجع إلى البعد عن العمل نسبة إلى المواقف السلبية اتجاهه، وكل بعد يمكن قياسه من خلال ثمانية (8) بنود حيث ثمانية (8) بنود تقيس البعد الأول المتمثل في الإنهاك الانفعالي، و ثمانية بنود تقيس البعد الثاني المتعلق بالانسحاب أو الانقطاع عن العمل.

وتقيم هذه البنود من خلال سلم "ليكرت" الخماسي على النحو التالي (دائما - ليس دائما - جزئيا - نادرا - أبدا) وذلك لقياس شدة وقوة الخاصية لدى أفراد التنظيم قصد الدراسة، وهي مرقمة على النحو التالي: (1 - 2 - 3 - 4 - 5) ، كما يحتوي المقياس على بنود سلبية وعددها ثمانية (8) وهي: (1 - 5 - 7 - 10 - 13 - 14 - 15 - 16) والأخرى ايجابية (2 - 3 - 4 - 6 - 8 - 9 - 11 - 12) وعليه تكون قراءة النتائج على النحو التالي من خلال ثلاث (3) حالات مقدمة:

1. ما بين [8 و 32] تتعلق ببعد الإنهاك .
2. ما بين [8 و 32] تتعلق ببعد الانفصال عن العمل.

3. ما بين [16 و 64] يتعلق بالاحتراف الكلي أو الإنهاك الكلي ,كما هو موضح في الجدول رقم (7)

الجدول رقم(07): تفسير نتائج مقياس الإنهاك الانفعالي.

الملاحظة	الإنهاك الانفعالي	الانفصال عن العمل	الإنهاك الكلي
نتائج ضعيفة	أقل من 15	أقل من 14	أقل من 30
نتائج متوسطة	بين (15-23)	بين (14-23)	بين (30-45)
نتائج مرتفعة	أكثر من 23	أكثر من 23	أكثر من 45

و بذلك فإن النتائج الضعيفة (مستوى ضعيف للإنهاك الانفعالي والانفصال وكذا الإنهاك الكلي) يجب أن تفسر بطريقة إيجابية عكس النتائج المرتفعة للبعدين والتي تفسر بطريقة سلبية.

(Démérouti.A, Bakker.A.B, Nachreiner.f et Schaufeli.W.B (2001)

كما قدم " (2001) Démérouti مؤشرات مقبولة لاختبار هدف المقياس وصلابته حيث (a=0.82) بالنسبة لبعـد الإنهاك و(a=0.83) بالنسبة لبعـد الانفصال أو الانقطاع وهذه المؤشرات كانت قد تحقق منها (2000) Démérouti et AL وتحصلوا (a=0.73) بالنسبة لبعـد الإنهاك و(a=0.83) بالنسبة لبعـد الانفصال عن العمل.

3.1.8. مقياس السلوكات المنحرفة:

أعد هذا المقياس من طرف روبينسون و جماعته " (2000) Robinson et AL يعكس مزيجا من السلوكات السلبية التي يمكن أن يتبناها الموظف أو يمتنع عنها, ويعتبر هذا المقياس الأحدث لقياس مختلف أنماط السلوكات المنحرفة في العمل (الانحراف المتعلق بالإنتاج، انحراف الملكية، الانحراف الاستراتيجي) ويحتوي على 27 بند مقسم على التوالي

(6- 11- 10)، فيما يخص الانحراف الإنتاجي الذي يضم ستة (6) بنود كانت قد وضعت كلها من طرف "Robinson et Bennett (2000)". أما التي تمثل انحراف الملكية وعددها (11) فقد وضعها "Skarlicky et Folger (1997)" و هي تمثل البنود (7- 8- 9- 10- 11- 14- 17)، أما "Spector et Al (2006)" فقد وضعها البنود التالية (9- 10) باشتراكهما مع كل من "Skarlicky et Folger".

أما بالنسبة لـ "Neuman et Baron (1998)" فقد وضعها كل من البند 15 و16، في حين وضع "Robinson et Bennett (2000)" البنود 9، 12 و13. فيما يخص البنود التي تمثل الانحراف الاستراتيجي فقد تم وضعها كلها من طرف "Robinson et Bennett (2000)" ماعدا البند 19 الذي قام به كل من "Neuman et Baron (1998)"، وفي الإجمال يتكون هذا النمط من الانحراف من 10 بنود، وتغطي الإجابات حسب سلم ليكرت الخماسي على النحو التالي: (أبدا، نادرا، جزئيا، ليس دائما، دائما).

• درجة تقدير درجات المقياس:

يتبع هذا المقياس طريقة تدرج الدرجات، إذ أن أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها الموظف في كل بند هي خمسة (5) وتصحح القائمة كالتالي:

4. أبدا -> تعطى للمجيب (01) درجة.
5. نادرا -> تعطى للمجيب (02) درجة.
6. جزئيا -> تعطى للمجيب (03) درجة.
7. ليس دائما -> تعطى للمجيب (04) درجة.
8. دائما -> تعطى للمجيب (05) درجة. وتعكس الدرجات في حالة البنود أو العبارات السلبية (العكسية) (5- 4- 3- 2- 1).

والجدول رقم (8) التالي يوضح الأنماط المختلفة للسلوكيات المنحرفة في العمل و البنود الخاصة بكل منها:

الجدول رقم(08): البنود الخاصة بأنماط الانحراف.

المقياس	البنود
الانحراف الإنتاجي	1 -2 -3 -4 -5 -6
انحراف الملكية (الممتلكات)	7 -8 -9 -10 -11 -12 -13 -14 -15 -16 -17
الانحراف الاستراتيجي	18 -19 -20 -21 -22 -23 -24 -25 -26 -27

2.8. أدوات معالجة و تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات و ترميزها تم إعداد قاعدة البيانات الخاصة بهذه الدراسة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تم أيضا عكس العبارات السلبية التي تتوافق و باقي علامات العبارات السلبية و باقي علامات العبارات الأخرى ، و قد تم استخدام الإحصاء الوصفي من أجل استخراج المتوسطات و الانحرافات المعيارية كما تم استخدام الإحصاء الاستدلالي من خلال استخراج معاملات الارتباط البسيط الخاص بالدراسة الوصفية لمتغيرات البحث ، بالإضافة إلى التحليل العاملي التأكيدي .

و اختيار " ت " للدلالة على الفروق بين المتوسطات .

- أما فيما يخص الدراسة السببية فقد تم استخدام طريقة "المعادلات البنوية" بغرض اختبار الفرضيات السببية المحددة في هذه الدراسة إلى جانب اختبار "ألفا كرونباخ" لثبات التناسق الداخلي، بالإضافة إلى تحليل الارتباطات بين أبعاد كل متغير في مجموعة المتغيرات المدروسة .هذا كله من أجل معالجة نتائج الدراسة و الوصول إلى تحقيق أهدافها .

خلاصة الفصل :

لقد تم تناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في بحثنا بدءاً من المنهج المتبع في الدراسة و كيفية اختيار العينة و الخصائص الوصفية لها، و الدراسة السيكمترية لكل مقياس والنتائج المتحصل عليها بعد تطبيق الرزنامة الإحصائية لمعالجة نتائج البحث والتي سيتم عرضها و مناقشتها في الفصل الموالي و كذا عرض النموذج المقترح للوقوف على دور المتغيرات المعدلة و المتغيرات الوسيطة .

الفصل السادس :

عرض و مناقشة نتائج

البحث

تمهيد:

يتم تقديم في هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة النهائية في محاولة للإجابة عن تساؤلات البحث. نستعرض أولاً الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط وسنناقش النتائج المتوصل إليها على ضوء الإطار النظري بالتأكيد على النتائج الدالة.

1. عرض النتائج :

1.1. الإحصائيات الوصفية

1.1.1 المناخ الاجتماعي للعمل :

يتضمن المناخ الاجتماعي للعمل خمسة (5) أبعاد أو مؤشرات هي على التوالي سياسة الانفتاح الاجتماعي بمتوسط حسابي 2.87 وبانحراف معياري قدر بـ 0.043 ، ثم يليه بعد الراحة المادية و المعنوية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.11 وبانحراف معياري قدره 0.049 أما البعد الثالث و المتعلق بمرونة الإشراف فقد قدر المتوسط الحسابي بـ 2.53 وانحراف معياري قدره 0.055، ثم روح الفريق بمتوسط حسابي 3.025 وبانحراف معياري قدره 0.055 وأخيراً البعد الخامس المتعلق بنوعية أو طبيعة العلاقات الشخصية فقد قدر المتوسط الحسابي بـ 3.04 والانحراف معياري بـ 0.036. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (9) .

الجدول رقم (9): الإحصاءات الوصفية لأبعاد المناخ الاجتماعي للعمل

أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل	المتوسط الحسابي
سياسة الانفتاح الاجتماعي	2.87
الراحة المادية و المعنوية	3.11
مرونة الإشراف	2.53
روح الفريق	3.25
نوعية العلاقات الشخصية	3.04

كما تم حساب المتوسط الحسابي لكل بعد من الأبعاد الخمسة السابقة الذكر فيما يتعلق بالخصائص الشخصية (الجنس و السنة ، و المستوى الدراسي ،الأقدمية الرتبة ، نوع الوظيفة) كما هو موضح في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية لأبعاد المناخ الاجتماعي للعمل بالنسبة لكل من المتغيرات الشخصية.

المتغيرات الشخصية		الجنس		نوع الوظيفة	
أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل		ذكور	إناث	إدارية	تقنية
سياسة الانفتاح الاجتماعي		2.86	2.87	2.78	2.96
		0.47	0.54	0.50	0.53
الراحة المادية و المعنوية		3.16	3.09	3.07	3.17
		0.68	0.56	0.69	0.50
مرونة الإشراف		2.42	2.58	2.39	2.65
		0.59	0.70	0.74	0.57
روح الفريق		3.32	0.58	3.22	3.30
		3.22	0.70	0.73	0.60
نوعية العلاقة الشخصية		3.01	3.05	2.95	3.14
		0.43	0.43	0.44	0.40

يوضح الجدول كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل بالنسبة لمتغير الجنس (إناث/ ذكور) وكذا نوع الوظيفة (إدارية/ تقنية).

2.1.1. الإنهاك الانفعالي :

لقد توقعنا في الفرضية الثانية أن إحساس العمال بالإنهاك الانفعالي في إطار العمل من شأنه أن يؤدي إلى تكوين النية لديهم نحو تبني السلوكات المنحرفة داخل التنظيم بكل أنواعها و على اختلافها ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للإنهاك الانفعالي 3.26 بانحراف معياري قدره 0.037, في حين بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للسلوكات المنحرفة بأنواعها الثلاث (الانحراف الإنتاجي ، الانحراف الاستراتيجي و انحراف الملكية) على التوالي كما يلي : (0.26/2.74) و (0.21/1.18) و (0.27/1.92) وفق الجدول رقم (11) .

الجدول رقم (11): عرض مقاييس النزعة المركزية والتشتت للأنماط الثلاث للسلوكات المنحرفة.

السلوكات المنحرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
الانحراف الإنتاجي	2.47	0.26	160
الانحراف الإستراتيجي	1.81	0.21	160
انحراف الملكية	1.92	0.27	160

2. الارتباطات بين المتغيرات :

لقد تم حساب الارتباطات البسيطة بين المتغيرات المنتمية لنفس المجموعة في مرحلة أولى ثم بين المتغيرات حسب محتويات الفرضية .

1.2. الارتباطات بين أبعاد و مؤشرات المناخ الاجتماعي للعمل :

لقد تم اختبار العلاقة بين الأبعاد الخمسة للمتغير المستقل الأول المتمثل في المناخ الاجتماعي للعمل و هذا في إطار أهداف تصميم التجربة العاملية للبحث الحالي من اجل

إثراء الدراسة و الحصول على معلومات أكثر دقة .حيث يتبين من النتائج المعروضة في الجدول رقم (12) بأن معامل الارتباط " بيرسون" بين متغيرات المناخ الاجتماعي للعمل كانت اغلبها موجبة، قوية و دالة حيث بلغ معامل الارتباط بين سياسة الانفتاح الاجتماعي والراحة المادية و المعنوية $r=0.50$ و هي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha=0.01$ كما يتبين من نتائج نفس الجدول وجود ارتباط موجب، قوي و دال بين سياسية الانفتاح و روح الفريق حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.43$ و هي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha=0.01$, في حين بلغ $r=0.17$ بالنسبة للارتباط بين سياسية الانفتاح الاجتماعي ومرونة الإشراف و هي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha=0.05$ وأخيرا و جود ارتباط موجب، قوي و دال بين سياسة الانفتاح الاجتماعي و نوعية العلاقات الشخصية إذ بلغ $r= 0.50$ و هي قيمة أيضا دالة عند مستوى الخطأ $\alpha=0.01$.

تظهر كذلك نتائج الجدول رقم (12) وجود ارتباط موجب و قوي و دال بين بعد الراحة المادية و المعنوية و مرونة الإشراف حيث بلغ معامل بيرسون $r=0.41$ و هي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.01$.

كما يتبين أيضا وجود ارتباط موجب قوي و دال بين الراحة المادية و المعنوية ونوعية العلاقات الشخصية إذ بلغ $r= 0.45$ و هي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha=0.01$. كما يوجد ارتباط موجب و ضعيف بين الراحة المادية و المعنوية و مرونة الإشراف ، حيث بلغ معامل الارتباط "بيرسون" $r= 0.010$ و هي قيمة ضعيفة غير دالة .

توجد ارتباطات أخرى بين كل من مرونة الإشراف و روح الفريق و بين مرونة الإشراف ونوعية العلاقات الشخصية إذ بلغ معامل الارتباط "بيرسون" على التوالي r

$r = -0.17$ هو ارتباط سلبي و دال عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.05$, و $r = 0.43$ وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.01$ و التي تعبر عن ارتباط موجب و متوسط تدل هذه النتائج على أن العمال يدركون أن هذه الأبعاد أو المؤشرات تمثل فعلا المناخ الاجتماعي للعمل و هذا الإدراك يكون متفاوت النسب و مختلف من بعد لآخر حسب ما يعيشه كل فرد داخل التنظيم الذي ينتمي إليه .

الجدول رقم (12) معامل الارتباط " بيرسون " لأبعاد و مؤشرات المناخ الاجتماعي للعمل.

نوعية العلاقة الشخصية	روح الفريق	مرونة الإشراف	الراحة المادية و المعنوية	الانفتاح الاجتماعي	
$r=0.50$ $\alpha =0.01$ $N=160$	$r= 0.43$ $\alpha =0.01$ $N =160$	$r=0.17$ $\alpha =0.05$ $N =160$	$r= 0.50$ $\alpha =0.01$ $N =160$	$r = 01$ $\alpha =0.01$ $N =160$	الانفتاح الاجتماعي
$r= 0.45$ $\alpha =0.01$ $N = 160$	$r= 0.41$ $\alpha = 0.01$ $N = 160$	$r = 0.10$ $\alpha =0.01$ $N =160$	1	$r = 0.50$ $\alpha = 0.01$ $N = 160$	الراحة المادية و المعنوية
$r= 0.43$ $\alpha =0.01$ $N=160$	$r=-0.17$ $\alpha =0.05$ $N =160$	1	$r=0.10$ $\alpha = 0.01$ $N=160$	$r=0.17$ $\alpha = 0.05$ $N =160$	مرونة الإشراف
$r=0.43$ $\alpha=0.01$ $N =160$	1	$r=0.17$ $\alpha=0.05$ $N=160$	$r= 0.14$ $\alpha =0.10$ $N =160$	$r=0.43$ $\alpha =0.01$ $N =160$	روح الفريق

• الارتباط دال عند المستوى 0.01

• الارتباط دال عند المستوى 0.05

2.2. الارتباطات بين أنواع السلوكات المنحرفة:

يوضح الجدول رقم (13) معامل الارتباط "بيرسون" بين متغيرات أنواع السلوكات المنحرفة ويظهر أن هذه الارتباطات معظمها موجبة، قوية و دالة، فقد بلغ معامل

الارتباط بين الانحراف الإنتاجي و الانحراف الاستراتيجي $r=0.48$ و هي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.01$ ، كما يتبين من نتائج نفس الجدول وجود ارتباط موجب قوي و دال بين الانحراف الإنتاجي و انحراف الملكية إذ بلغ $r=0.58$ و هي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.01$ ، و أخيرا تظهر النتائج أيضا وجود ارتباط موجب قوي و دال بين انحراف الملكية و الانحراف الاستراتيجي حيث بلغ معامل الارتباط $r=0.79$ وهي قيمة أيضا دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.01$.

الجدول رقم (13) معامل الارتباط بيرسون لمختلف أنماط السلوكات المنحرفة.

أنماط السلوكات المنحرفة	الانحراف الإنتاجي	الانحراف الاستراتيجي	انحراف الملكية
الانحراف الإنتاجي	$r=1$ $N=160$	$r=0.48$ $\alpha = 0.01$ $N=160$	$r=0.58$ $\alpha = 0.01$ $N=160$
الانحراف الاستراتيجي	$r=0.48$ $\alpha = 0.01$ $N=160$	$r=1$ $N=160$	$r=0.79$ $\alpha = 0.01$ $N=160$
انحراف الملكية	$r=0.58$ $\alpha = 0.01$ $N=160$	$r=0.79$ $\alpha = 0.01$ $N=160$	$r=1$ $N=160$

** = ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01.

* = ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05.

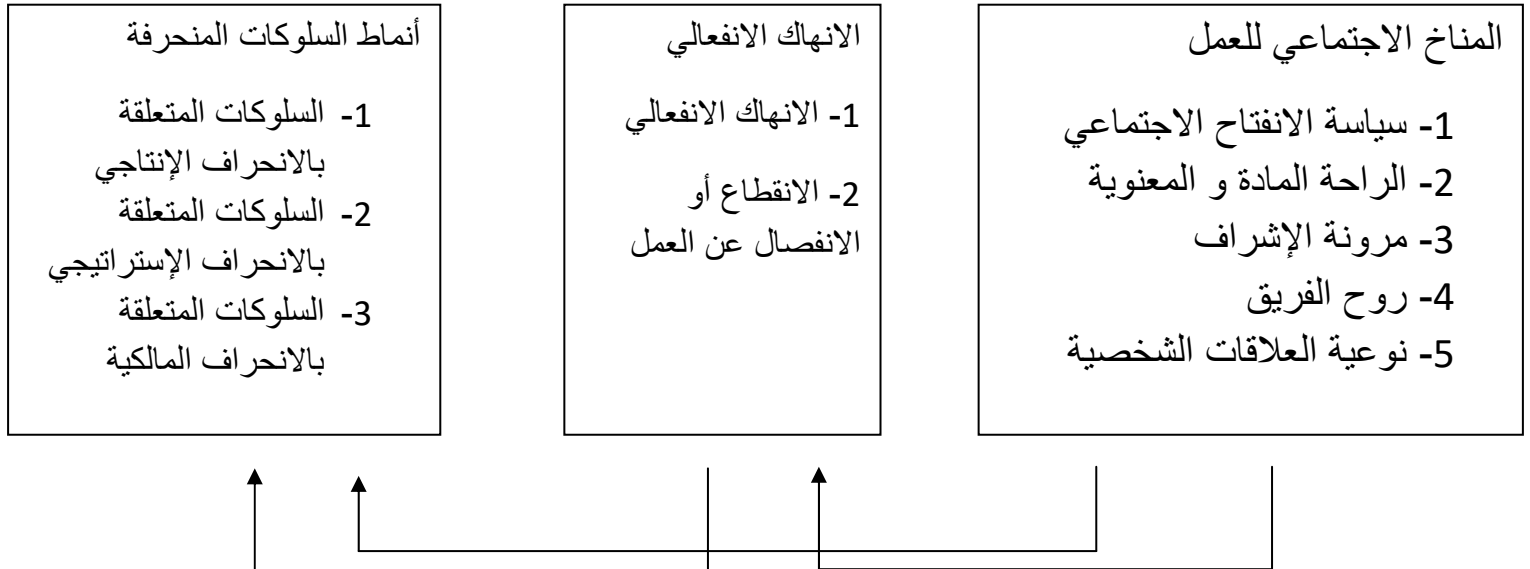
تدل نتائج الجدول رقم (13) على أن أفراد التنظيم يتبنون السلوكات المنحرفة في العمل بكل أنماطها و أنواعها كما يمكن للفرد أن يتبنى أكثر من نوع واحد من السلوكيات

اللاتنظيمية حيث يقوم بتخريب موارد المؤسسة و يتكلم بسوء على مشرفيه و يقوم بعدم تمرير المعلومة لزملائه في العمل كما يتغيب باستمرار عن العمل, كل هذه السلوكات في نفس الوقت.

3. اختبار الفرضيات و عرض النموذج:

لقد تم بناء فرضيات البحث على شكل نموذج نحاول من خلاله شرح أهم أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل و كذا متغير الإنهاك الانفعالي و مدى تأثيرهما على الأفراد العاملين في التنظيم و ذلك من خلال تبنيهم للسلوكات المنحرفة في مكان عملهم. و قد تم وضع النموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة و أهم المراجعات الأدبية التي تناولت و فسرت الموضوع . وسنعرض النموذج المفصل و النهائي للدراسة الحالية في الشكل رقم (15):

الشكل رقم (15): النموذج المفصل و النهائي للدراسة الحالية.



1.3. تأثير المناخ الاجتماعي للعمل على تبني الأفراد السلوكيات المنحرفة في العمل:

نعرض فيما يلي علاقة المناخ الاجتماعي للعمل بالسلوكيات المنحرفة لاختبار الفرضية الأولى و الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها .

1.1.3. علاقة سياسة الانفتاح الاجتماعي بأنواع السلوكيات المنحرفة:

توقعنا في الفرضية الأولى وجود علاقة بين سياسة الانفتاح الاجتماعي و الأنواع الأربعة للسلوكيات المنحرفة، و قد تفرعت عن هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات جزئية ترتبط كل واحدة منها بسياسة الانفتاح الاجتماعي بكل نوع من أنواع السلوكيات المنحرفة.

توقعنا في الفرضية الجزئية الأولى وجود ارتباط سلبي بين سياسة الانفتاح الاجتماعي والسلوكيات المتعلقة بالانحراف الإنتاجي.

يتبين من النتائج المعروضة في الجدول رقم (14) و الخاصة بمعامل الارتباط بين المناخ الاجتماعي للعمل و أنواع السلوكيات المنحرفة في العمل ، حيث بلغ بيرسون $r = -0.17$ وهو ارتباط سلبي دال عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.05$ وعليه نقبل الفرضية الجزئية الأولى.

كما توقعنا في الفرضية الجزئية الثانية وجود ارتباط سلبي بين سياسة الانفتاح الاجتماعي والانحراف الاستراتيجي، فمن خلال نتائج الجدول رقم (14) تبين بوجود ارتباط سلبي بين غير دال بين الانفتاح الاجتماعي و الانحراف الاستراتيجي إذ بلغ بيرسون $r = -0.14$ وعليه فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثانية.

أما في الفرضية الثالثة، فقد توقعنا وجود ارتباط سلبي بين سياسة الانفتاح الاجتماعي وانحراف الملكية إذ بلغ $r = -0.01$ وهو ارتباط سلبي غير دال ، وعليه فإننا نرفض الفرضية الجزئية الثالثة .

جدول رقم (14) يوضح علاقة أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل بأنواع السلوكيات المنحرفة في العمل .

انحراف الملكية	الانحراف الاستراتيجي	الانحراف الإنتاجي	
$r = - 0.11$ $N = 160$	$r = - 0.14$ $N = 160$	$r = - 0.17$ $\alpha = 0.05$ $N = 160$	سياسة الانفتاح الاجتماعي
$r = - 0.12$ $N = 160$	$r = - 0.18$ $\alpha = 0.05$ $N = 160$	$r = - 0.23$ $\alpha = 0.01$ $N = 160$	الراحة المادية و المعنوية
$r = 0.06$ $\alpha = 0.05$ $N = 160$	$r = 0.14$ $\alpha = 0.05$ $N = 160$	$r = - 0.06$ $N = 160$	مرونة الإشراف
$r = - 0.055$ $N = 160$	$r = - 0.054$ $N = 160$	$r = - 0.07$ $N = 160$	روح الفريق
$r = - 0.117$ $N = 160$	$r = - 0.118$ $\alpha = 0.05$ $N = 160$	$r = - 0.12$ $N = 160$	نوعية العلاقات

يتضح من خلال هذه النتائج أن الإدراك الايجابي لأفراد التنظيم فيما يتعلق بسياسة الانفتاح الاجتماعي من خلال توفير كل الظروف التي تساعد على التأقلم مع التغيرات الاجتماعية و الإستراتيجية وكذا الاهتمام بالجانب الإنساني و الاجتماعي و المشاركة في المنظمة كعنصر فعال وإيجابي، توجه سلوكه نحو العزوف أو الامتناع عن تبني السلوكيات المنحرفة التي تعتبر سلبية و تضر بالمنظمة و باستقرارها ، فالعامل يدرك أهمية المناخ الاجتماعي المشجع للتعاون و تضافر الجهود من أجل استمرار المنظمة

وتطورها في إطارها الاجتماعي و التنظيمي، حيث أن الفرد يريد الاهتمام به كإنسان له حاجات اجتماعية و نفسية من تحقيق الذات و الحاجة إلى احترام مجهوداته و تقديرها والتي يسعى دائماً إلى تحقيقها من أجل اكتساب الثقة بالنفس وبالمشرفين و المسؤولين الأمر الذي يرفع من معنوياته و يحقق له الرضا الوظيفي ، كما يثبت للمسؤول أنه قادر على التحكم في المواقف و الاستجابة لمتطلبات المنظمة مهما كان نوعها ويضعف في الإنتاجية من حيث النوع و الكم، كما أنه يتقاضي الصراعات و المشاكل مع الزملاء والمشرفين عليه و يبتعد عن كل ما هو تخريب وسرقة و تهديم للموارد المادية الخاصة بالمنظمة.

كما يظهر من خلال النتائج أن بعد الانفتاح الاجتماعي قائم بذاته وليس سببا في تكوين نية تبني السلوكات المتعلقة بالملكية من تخريب وسرقة و إلحاق الضرر بموارد المنظمة وهذا ما يتماشى و نظرية الاحتفاظ بالموارد ل " Hobfool " .

و بالمقابل فإن الإدراك السلبي للفرد لسياسة الانفتاح الاجتماعي الخاصة بالمنظمة على أنها تراجعت و ضعفت ، مما يشعرهم بفقدان حقهم الاجتماعي و أحقيتهم الاجتماعية في العمل. الأمر الذي يدفعهم إلى القيام بسلوكات غير تنظيمية لا تخدم إنتاجية المنظمة و التي تتمثل في تقليص الإنتاجية من حيث النوعية و الكمية كتصرف انتقامي يلحق ضرراً بالمنظمة. وهذا السلوك السلبي يختفي بمجرد تطبيق سياسة المساندة الاجتماعية بالنسبة للعمال وتحسين المناخ الاجتماعي العام للعمل. وهذه النتيجة تؤكد طرحنا الذي يجعل من العامل كعنصر فاعل في تنشيط العملية التنظيمية.

تتفق هذه النتائج و نتائج دراسة ST-Sauveur و جماعته سنة (2004)، التي أقرت بوجود علاقة سلبية بين جو العمل المريح (الصحي) أي الخالي من المشاكل والانحراف التنظيمي، أما (Kennedy – Steel – Shane 1990) وجدوا أن جو

العمل الغير مريح له علاقة بالسرقة في العمل ، والتعدي على ممتلكات الغير داخل التنظيم ، فسلوك الفرد ينبع من الشخصية أولاً و من المحيط ثانياً، و يقصد بالمحيط كل العوامل التنظيمية و الاجتماعية و النفسية و المادية التي يعمل فيها الفرد و هي عوامل ليست ثابتة بل متغيرة .

وعليه فكل تراجع و إهمال في تحسين المناخ الاجتماعي للعمل حسب (Savoir و Beaudin, 1995) بإمكانه أن يؤدي إلى ضعف الجانب السيكولوجي لدى العمال ونقص قدراتهم على التكيف مما يشعرهم بالإحباط الذي بدوره يؤدي إلى التغيب عن العمل تغيير المؤسسة ، نقص الإنتاج ، التخريب و غيرها من السلوكات الاجتماعية أو السلوكات السلبية.

2.1.3. علاقة الراحة المادية و المعنوية بأنماط السلوكات المنحرفة في العمل :

توقعنا في الفرضية الثانية ارتباط الراحة المادية و المعنوية بكل أنواع السلوكات المنحرفة في العمل ، وقد تفرعت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات جزئية ترتبط كل واحدة منها ببعد الراحة المادية و المعنوية بأحد أنواع السلوكات المنحرفة الثلاث المعتمدة في البحث الحالي.

فقد توقعنا في الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الثانية وجود ارتباط سلبي بين الراحة المادية و المعنوية و الانحراف الإنتاجي ، حيث يتبين من النتائج المعروضة في الجدول رقم (1) وجود ارتباط سلبي دال بين الراحة المادية و المعنوية و الانحراف الإنتاجي، إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = - 0.23$ وعليه فإننا نقبل الفرضية الجزئية الأولى.

كما توقعنا في الفرضية الجزئية الثانية وجود ارتباط سلبي بين الراحة المادية والمعنوية و الانحراف الاستراتيجي ، حيث يتبين من خلال الجدول أنه رغم وجود ارتباط

ضعيف إلا أنه دال حيث قدر $r = -0.18$ وهو دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، وعليه فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثانية.

أما في الفرضية الجزئية الثالثة فقد توقعنا وجود ارتباط سلبي قوي بين الراحة المادية والمعنوية و انحراف الملكية ، حيث توضّح نتائج الجدول أنه يوجد ارتباط سلبي و لكنه ضعيف جدا وغير دال إذ بلغ بيرسون $r = -0.12$ ، وعليه نرفض الجزئية الثالثة للفرضية الثانية.

تؤكد هذه النتائج أن العامل الذي لا يشعر بالراحة المادية و المعنوية من عدم توفير للموارد التنظيمية منها والاجتماعية وكذا التعرض إلى العنف المعنوي من طرف الآخرين من تحرّش و شتم وذم و سوء المعاملة وممارسة الضغط وعدم الأخذ بعين الاعتبار البعد النفسي و الاجتماعي المناسب لاستقراره ، هي كلها دوافع و أسباب من شأنها أن تؤدي إلى تدني الروح المعنوية لديه والشعور بعدم الرضا اتجاه العمل و الزملاء والمشرفين ، مما يولد لديه نية الانتقام وتكوين اتجاهات سلبية التي تساهم في تبني السلوكات المنحرفة من نوع غير إنتاجية وغير إستراتيجية من تقليص في كمية الإنتاج ونوعيته وتخريب معدّات و تجهيزات العمل من آلات و أدوات، كذلك تعطيل للعملية الإنتاجية بسبب التأخرات و الغيابات المتكررة المتعمدة من أجل الإخلال بنظام العمل، بالإضافة إلى ممارسة العنف ضد الآخرين و المحسوبية و التحرش اللفظي والجنسي أو حتى تعرض زملاء العمل إلى الخطر، كل هذه السلوكات تعتب و غيرها من التصرفات السلبية تعبيراً عن المعاناة و عدم الراحة التي يعيشونها.

3.1.3. علاقة مرونة الإشراف بأنماط السلوكات المنحرفة الثلاث :

توقعنا في الفرضية الجزئية الثالثة وجود ارتباط سلبي بين مرونة الإشراف بكل أنماط السلوكات المنحرفة في العمل ، حيث من خلال الجدول تبين أنه لا يوجد أي

ارتباط دال بين مرونة الإشراف وكل من الانحراف الإنتاجي و الاستراتيجي وانحراف الملكية ، إذ بلغ معامل الارتباط على التوالي :

$r = 0.14$ و $r = 0.06$ ، حيث يكاد يندم الارتباط، وعليه نرفض الفرضية الجزئية الثالثة.

أما في الفرضيتين الجزئيتين الرابعة و الخامسة فقد توقعنا ارتباطاً دالاً بين روح الفريق وطبيعة العلاقات من جهة ، و أنماط السلوكات المنحرفة الثلاث (الإنتاجي - الاستراتيجي - الملكية) . حيث توضح نتائج الجدول أنه لا يوجد أي ارتباط دال بينهم وعليه نتخلى عن الفرضيتين الرابعة و الخامسة .

تؤكد هذه النتائج أن كل من بعد مرونة الإشراف وطبيعة العلاقات كمتغيرين لا يؤثران على سلوكات الأفراد داخل التنظيم من خلال تبنيهم للسلوكات السلبية ، حيث أن شخصية المشرف وطبيعة معاملته مع العمال التابعين له و الذين تحت مسؤوليته مهما كانت قوية أو ضعيفة ، شخصيته عدوانية ، صلبة و متشددة أم شخصيته مرنة ومتساهلة ، لا تؤدي بهم إلى تفكير سلبي و الانتقام منه من خلال تبني سلوكات منحرفة ضده أو ضد التنظيم ككل فعامل الإشراف و من خلال دراستنا هذه ليس له ارتباط مع السلوكات المنحرفة بأنماطها الثلاث (الانحراف الإنتاجي - الاستراتيجي و انحراف الملكية).

كما أن للبعد المتعلق بنوعية العلاقات داخل المنظمة لا تؤثر على تكوين اتجاهات سلبية لدى العمال من خلال القيام بتصرفات و سلوكات ، وهذا قد يرجع إلى اهتمام أفراد التنظيم بالجوانب المادية من رضا عن الأجر أكثر من العمل في جو علائقي مريح. فالعمال يقومون بالأعمال المسندة إليهم بتوفر الإمكانيات المادية لذلك، مقابل حصولهم على الأجر الذي يعتبر الهدف الأساسي الذي يسعون إليه من جراء العمل دون غيره،

حسب ما توافق هذه النتائج نظرية " تايلور " للحركة و الزمن ، فالعامل كالألة بالنسبة له ليس بحاجة إلى إقامة علاقات صداقة أو زمالة مع الآخرين من أجل تحسين الإنتاج و تحقيق الهدف، عكس مدرسة العلاقات الإنسانية ل " أيتون مايو " التي تقرر بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل من خلال مراعات الجانب الاجتماعي للفرد داخل التنظيم و التي جاءت عكس ما جاءت به نتائج هذه الفرضية.

2.3. علاقة الإنهاك الانفعالي بالسلوكات المنحرفة في العمل:

لقد تم اختبار الفرضية الثانية التي تقرر بوجود تأثير إحساس العمال بالإنهاك الانفعالي على تبنيهم للسلوكات المنحرفة في العمل، و انبثقت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات جزئية بحيث توقعنا في الفرضية الثانية وجود ارتباطات سلبية بين إحساس العمال بالإنهاك الانفعالي و أنواع السلوكات المنحرفة الثلاث (الانحراف الإنتاجي - الإستراتيجي - الانحراف الملكي).

تظهر مصفوفة الارتباط الخاصة بعلاقة الإنهاك الانفعالي و السلوكات المنحرفة بأنواعها والمقدمة في الجدول رقم (15)

الجدول رقم (15): الارتباط بين الإنهاك الانفعالي و السلوكات المنحرفة.

الانحراف الملكي	الانحراف الإستراتيجي	الانحراف الإنتاجي	
r= - 0.12 N= 160	r= - 0.037 N= 160	r= 0.032 N= 160	الإنهاك الانفعالي

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أنه لا يوجد أي ارتباط دال بين إحساس العمال بالإنهاك الانفعالي و السلوكات المنحرفة بأنواعها (الانحراف الإنتاجي - الإستراتيجي - وانحراف الملكية)، إذ بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.032، -0.037، -0.12)

وهي كلها ارتباطات ضعيفة جدا و غير دالة، و عليه نرفض الفرضية الثانية التي تفيد بوجود علاقة بين إحساس العمال بالإرهاك الانفعالي و تبينه للسلوكات المنحرفة في العمل.

تظهر نتائج الجدول رقم (15) أن المتغير المستقل الثاني المتعلق بإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي ليس لديه أي تأثير على اتجاهات العمال نحو تبني السلوكات المنحرفة في العمل باختلاف أنواعها و عليه يمكن القول أن تكوين اتجاهات العمال القيام بالسلوكات السلبية غير الوظيفية في العمل لا تتعلق بمتغير التعب الانفعالي الذي يشعر به أفراد التنظيم، حيث يعتبر الإحساس بالإرهاك الانفعالي خلال العمل كمرحلة يمر بها كل عامل لا يمكن أن تؤثر على استقراره النفسي الاجتماعي و هو تعب طبيعي لا يعطيه أهمية لدرجة أنه يفكر في إلحاق الضرر بزملائه أو بالمؤسسة و مواردها و لا حتى بمشرفه .

3.3. الارتباطات بين أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل و الإرهاك الانفعالي:

توقعنا في الفرضية الثالثة وجود ارتباط بين أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل وإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي و هذا ما يظهر لنا من خلال الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16) : الارتباطات بين أبعاد المناخ الاجتماعي للعمل و الإرهاك الانفعالي.

الانفتاح الإجمالي	الراحة المادية و المعنوية	مرونة الإشراف	روح الفريق	نوعية العلاقات
$r = -0.07$ N= 160	$r = -0.010$ N= 160	$r = -0.011$ N= 160	$r = -0.022$ N= 160	$r = -0.033$ N= 160

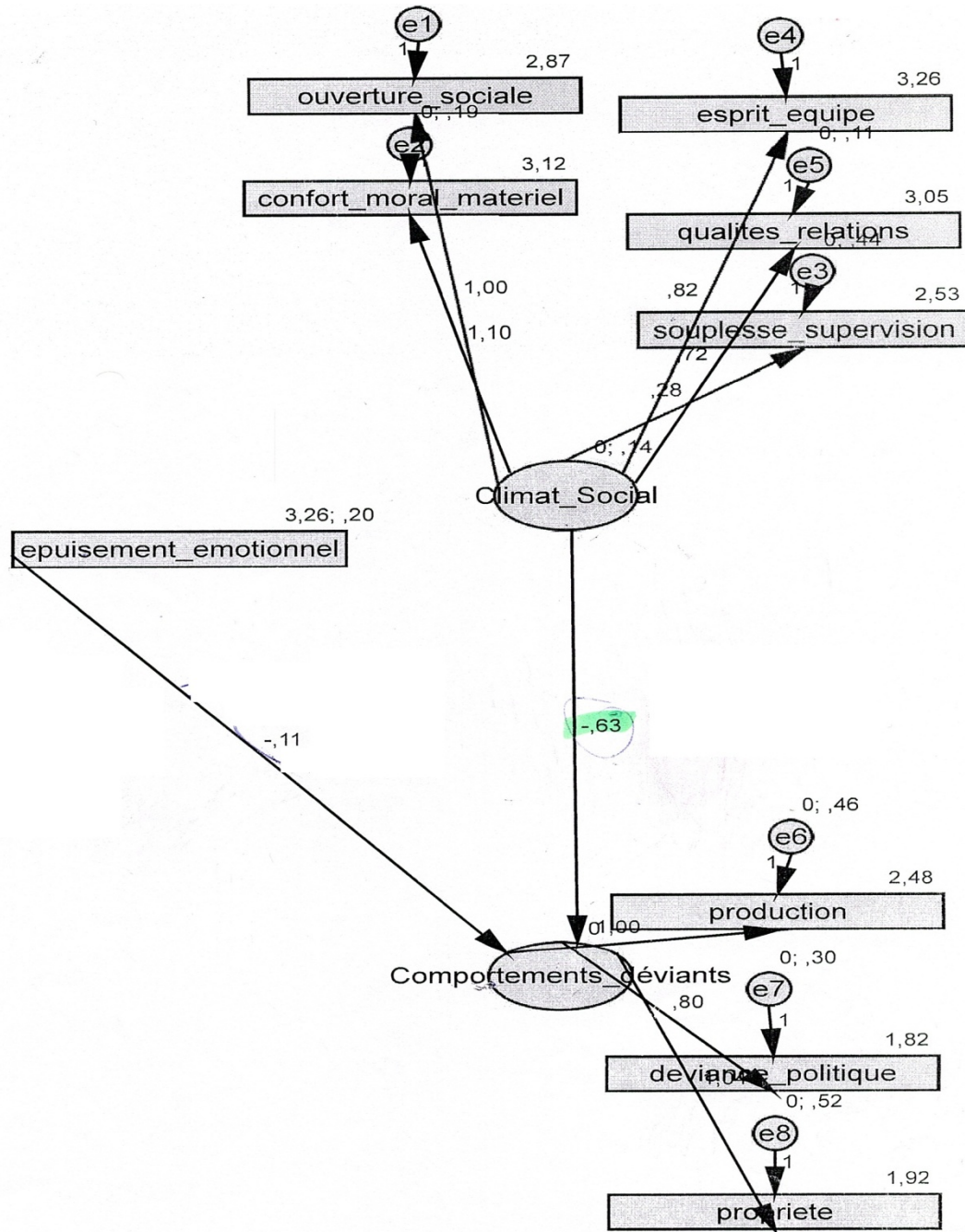
تظهر نتائج الجدول رقم (16) أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين المستقلين للبحث الحالي و المتمثلين في المناخ الاجتماعي للعمل بكل أبعاده الخمسة و الإرهاك الانفعالي

الذي يشعر به العمال أثناء العمل أو من جراء ظروف العمل المحيطة بهم بتنوعها واختلافها حيث انعدم معامل الارتباط "بيرسون" في كل اختبار للفرضيات الجزئية الخمس التالية :

- علاقة سياسة الانفتاح الاجتماعي بإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي
- علاقة الراحة المادية و المعنوية بإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي
- علاقة مرونة الإشراف بإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي
- علاقة روح الفريق بإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي
- علاقة نوعية العلاقات بإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي

تدل هذه النتائج على أنه لا يمكن لإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي أن يكون نتيجة لأحد الأبعاد الخمس لمناخ الاجتماعي للعمل، حيث أنه لا يستطيع العمال أن يتأثروا بصفة مباشرة بالسياسة المتبعة من طرف المنظمة في تحسين المناخ الاجتماعي السائدة فيها. فكل من الراحة المادية و المعنوية وصعوبة الإشراف بما فيه علاقات عمل سيئة و غياب العمل الاجتماعي و روح الفريق، وحتى عدم الاهتمام بالجانب الاجتماعي قد لا يؤدي بالعمال إلى الإحساس بالإرهاك الانفعالي إلا أنه يقوده إلى التفكير في تبني سلوكات منحرفة بكل أنواعها داخل التنظيم. و الشكل رقم (16) يوضح النموذج السببي الكلي للدراسة الذي يعتبر ضعيفا نوعا لما ولكن يمكن قبوله نظرا للارتباطات و المهمة و القوية بين متغيرات الدراسة .

الشكل رقم 16 : النموذج السببي للدراسة



و أخيرا توقعنا في الفرضية الرابعة و الخامسة و السادسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال للمناخ الاجتماعي للعمل ناجمة على التوالي عن عامل السن و المستوى الدراسي و رتبة العامل في التنظيم, و هذا ما يوضحه الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): معامـل انوفا لاختبار الفروق

معامل	الانفتاح الاجتماعي	السن	المستوى الدراسي	رتبة العامل
انوفا	الراحة المادية و المعنوية	$0.05 > 0.03$	$0.05 > 0.007$	
	الانهك الانفعالي	$0.05 > 0.008$		
	السلوكات المنحرفة			$0.05 > 0.04$

يظهر من خلال الجدول انه توجد فروق في إدراك سياسة انفتاح الاجتماعي للمنظمة من طرف العمال فيما يخص عامل المستوى الدراسي حيث بلغ معامل أنوفا "ANOVA" 0.007 وهي قيمة أقل من القيمة 0.05. كما أسفرت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الراحة المادية والمعنوية, فإدراكات العمال الشباب للراحة المادية والمعنوية يختلف تماما عن إدراكات العمال المتقدمين في السن, فقد بلغ معامل أنوفا 0.003 و هي قيمة دالة أقل من 0.005.

أما فيما يخص الفروق بالنسبة لرتبة العامل ومتغيرات دراستنا الثلاث , فقد أفادت النتائج المتحصل عليها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمالية في المنظمة وتبنى السلوكات المنحرفة ذو طبيعة إنتاجية حيث بلغ معامل أنوفا $0.05 > 0.04$, اما فيما يخص متغير الانهك الانفعالي فقد بلغ معامل انوفا 0.008 و هي قيمة اصغر من 0.05, مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذه النتائج أن انتشار السلوكات المنحرفة داخل المنظمة الجزائرية يرتبط بالظروف المادية أكثر منها النفسية و الاجتماعية، على عكس ما توصلت إليه دراسات في البيئة الأجنبية و التي تؤكد على أن العامل يقوم بالسلوكات السلبية في العمل في حالة ما لم يهتم به كفرد فاعل في المنظمة، إلى جانب توتر و تذبذب علاقات الصداقة و الزمالة في العمل و عدم الرضا عن مشرفيه و عن زملائه و عن محيطه الاجتماعي السائد.

4. مناقشة النتائج :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المناخ الاجتماعي للعمل في تحديد طبيعة سلوكيات أفراد التنظيم من خلال التعرف على مختلف أبعاده و مؤشرات ، و معرفة علاقاتها بإحساس العمال بالإرهاك الانفعالي و تأثير هذا على تصرفاتهم داخل التنظيم سواء اتجاه المسؤولين و الزملاء أو اتجاه التنظيم بكل مكوناته و ذلك بعد تكوين انطباعات و اتجاهات سلبية تترجم على شكل أفعال و تصرفات تعكس الظروف النفسية و الاجتماعية التي يعيشونها عن طريق ما يسمى بالسلوكيات المنحرفة أو السلوكيات اللاتنظيمية و التي تلحق ضررا بالمنظمة من جهة وبأفرادها من جهة أخرى .

و قد سمحت لنا الدراسة بتحديد خمس أبعاد أو عوامل تستخدمها المنظمة من أجل ضمان مناخ اجتماعي ايجابي للأفراد و تتمثل في سياسة الانفتاح الاجتماعي و الراحة المادية والمعنوية و مرونة الإشراف و تنمية روح الفريق في العمل و أخيرا نوعية العلاقات و هو عامل يعتمد على قدرة التواصل مع المشرفين و الزملاء و يتطلب مهارات الحوار و التفاهم و الانسجام من أجل تكوين فكرة ايجابية لدى أفراد التنظيم نحو العمل والمنظمة التي ينتمون إليها، و الأهم من ذلك أن هذه العوامل هي كل متكامل يشكل المناخ الاجتماعي للعمل وهي مترابطة و تستخدم في نفس الوقت مثل مرونة الإشراف و نوعية العلاقات إذ بلغ معامل الارتباط $r = 0.43$ وهو ارتباط قوي و دال. حيث كلما كان المشرف مرناً و مشارك و ديمقراطي في اتخاذ القرارات كلما كانت علاقته جيدة مع أفراد التنظيم، و بالمقابل فسوء العلاقة بينهما و غياب الاتصال يؤدي بالعمال إلى الشعور بالقلق و الإحباط مما يهدد استقرارهم النفسي - الاجتماعي الذي يدفعهم إلى تكوين نية تبني سلوكيات منحرفة، فالنية هي نقطة تشكل السلوك .

و حسب " louis و brad field و aouino " فإن السلوكات السلبية هي نتيجة لشعور الفرد بعدم التوازن النفسي باعتبار العقد المعنوي الذي يربطه بالتنظيم و القائم على الاتصال الإيجابي و المستمر و الفهم المتبادل و تحقيق التوقعات من الطرفين المنظمة والعامل (Mathis Jackson ,2006).

و عليه يعتبر تناول المناخ الاجتماعي للعمل من خلال الدراسة الحالية أحد العوامل المهمة في تحديد كيان الفرد اجتماعيا و الاعتراف به كشخص مشارك و فعال داخل التنظيم لا مسير فقط ، فهو بحاجة إلى إقامة علاقات قوية إيجابية مع الزملاء من جهة و بحاجة إلى الحصول على دعم من طرف المشرفين من الاستفادة من حوافز وتوجيهات و الحصول على فرص التطور في العمل من تكوينات و تربية.

فحسب moss (1988) يتكون مناخ العمل الاجتماعي من بعد علائقي يتضمن العلاقات الاجتماعية و الصداقة من خلال التعاون والصداقة و المساندة، و بعد متعلق بالتطور الشخصي في العمل و يتجلى في التحفيزات والتوجيهات أما البعد الثالث فيتمثل في دور المنظمة في توفير فرص التجديد والابتكار و المشاركة في التغيير الإيجابي بهدف تحقيق الراحة النفسية لأفراد التنظيم. فعندما لا يحصل العامل على الموارد و المتطلبات النفسية و الاجتماعية التي يحتاجها لأداء مهامه من جهة و فقدان الشعور بالراحة والاستقرار و الثقة من جهة أخرى، مما قد يؤدي به الأمر إلى التفكير بأنه سيخسر مجموعة من الموارد المهمة في العمل التي تثير دافعيته نحو تبني سلوكات منحرفة تخل باستقرار التنظيم و أفرادها ، و هي تعتبر أفعال انتقامية تصاحبها فقدان للاستقلالية الذاتية كما ترافقها فقدان التواصل الوجداني مع الآخرين و هذا ما سماه: Morrison و Robinson (1977) بالانقطاع أو الاستئصال للعقد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة الناتج عن اضطراب تكيفي مع بيئة العمل و عدم القدرة على التكيف والتأقلم معها، الأمر الذي يشعر العامل بالإنهاك الانفعالي و منه إلى التهور والتصرف

بطريقة سلبية تظهر في شكل سلوكات وصفها الباحثان بالسلوكات العدوانية, حيث اعتبرها كسلوكات يحاول الفرد من خلالها إلحاق الأذى بأفراد آخرين من نفس التنظيم. وفي نفس السياق فقد أشارا (Fox و Spector , 1999) إلى وجود علاقة ايجابية بين الإرغامات و الأحداث المحيطة التي بإمكانها أن تؤدي إلى استجابات انفعالية وسلوكية سلبية .

في حين جاءت نتائج دراستنا مدعمة لنتائج دراسات تناولت المناخ الاجتماعي داخل المنظمة من خلال بعد الراحة المعنوية و المادية و الحصول على الموارد اللازمة للعمل بكل ارياحية و إنتاجية ، إلى جانب العلاقة السلبية بين سياسة الانفتاح الاجتماعي وتبني السلوكات المنحرفة في العمل ، حيث كلما كانت الراحة متوفرة والاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعمال أكبر كلما قلّ التوجه نحو تبني السلوكات السلبية وعليه فقد توصلت دراسة (Larocco house french , 1980) أن الأشخاص الذين لديهم علاقة ايجابية مع الزملاء وتحصلوا على دعم تنظيمي و اجتماعي عالي أقل عدوانية من الأشخاص الذين لديهم علاقة سلبية و دعم ضعيف, كما ربطوا هذه العلاقة بمستوى الإنهاك المهني بكل أبعاده (الفيزيولوجي - المعرفي الفكري و الانفعالي) .

إلى جانب هذه الدراسة ، قام كل من (Ruiller و caroline , 2010) بدراسة اعتبروا فيها فكرة بناء الانحراف في العمل تنطلق من مبدأ تكون السلوك و الترابط الداخلي لمراحل تكوينه و تتأثر هذه الأخيرة بظروف و عوامل اجتماعية و نوع علاقات العمل داخل التنظيم التي تعزز اتجاه الفرد وتشكل استعداداته نحو تبني السلوكات المنحرفة، فقد تطرقا هذان الباحثان إلى نقطة جد مهمة و هي طبيعة إدراكات الأفراد لما يحيطهم من عوامل اجتماعية و عليه فالمناخ الاجتماعي غير المرضي بكل أبعاده يؤثر سلبا على استجابة العمال داخل التنظيم .و هذا ما يتضح جليا في مبدأ الاتجاه النظري للسلوك المخطط (ajzen , 1985) الذي يؤكد على أن نية تبني السلوك هي نقطة نشأة ذلك

السلوك، فالقصد يسمح بتوفر الدوافع التي توجه سلوكيات الأفراد. فاتخاذ قرار ممارسة سلوك منحرف يرجع إلى ثلاث مراحل أساسية ، تبدأ بالاستعداد اتجاه السلوك ثم مقارنته بالمعيار الذاتي الذي يرتبط بمدى توافق إدراك الفرد للضغوطات الاجتماعية و المعايير العامة للمنظمة ، و هنا يحدث التفاعل و يؤدي إلى ظهور التصرف أو السلوك المرغوب.

إن اختلاف نتائج الدراسات يشير إلى اختلاف البيانات الداخلية لهذه المنظمات حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها و مستوى إدراكات الأفراد العاملين بها تختلف أيضا، كما أن لنوعية النشاط و ظروفه التنظيمية و الاجتماعية والتقنية تتباين. ومن جوانب الاختلاف أيضا ما يتعلق بسياسة مخطط التطبيق للعوامل الاجتماعية والنفسية المشكلة للمناخ الاجتماعي داخل المنظمة، من أسلوب إشراف واتصالات و مدى توفر الموارد المادية و المعنوية و طبيعة إجراءات وممارسات سياسة الانفتاح الاجتماعي بها (العميان ,2004, ص134). بالإضافة إلى اختلاف البيئة الخارجية، فجل هذه الدراسات أقيمت في بيئات أجنبية تختلف عن البيئة الجزائرية .

كما أسفرت دراستنا عن وجود فروق في إدراك سياسة انفتاح الاجتماعي للمنظمة من طرف العمال فيما يخص متغير المستوى الدراسي حيث بلغ عامل أنوفا "ANOVA" 0.007 وهي قيمة أقل من القيمة 0.05 ، هذا ما يوضح أن للمستوى الدراسي أو التعليمي دور في تحديد طبيعة إدراكات الأفراد داخل التنظيم، فالأفراد ذو مستوى تعليمي عالي لديهم إدراك جيد و واضح عن معنى سياسة الانفتاح الاجتماعي التي تقوم بها المنظمة وما تتضمنه هذه السياسة من تطبيقات و مجالات الممارسة ، كما أنهم لديهم الوعي الكافي بأهمية هذا العامل في تحقيق راحتهم المادية و المعنوية عكس الأفراد العاملين ذو مستوى تعليمي منخفض و التي تختلف إدراكاتهم و فهمهم لهذا العامل فقد

تكون إدراكات بسيطة سطحية ليست بنفس درجة الأهمية بالنسبة للعمال ذوي مستوى دراسي عالي .

كما أن لمتغير السن دور في تحديد طبيعة ادراكات أفراد التنظيم لأبعاد المناخ الاجتماعي حيث أسفرت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الراحة المادية والمعنوية، فإدراكات العمال الشباب للراحة المادية والمعنوية يختلف تماما عن إدراكات العمال الكبار في السن، فقد بلغ معامل أنوفا 0.003 و هي قيمة دالة أقل من 0.005 ما يفسر أن الشباب يبحثون أكثر عن راحتهم المادية و المعنوية من توفر موارد وزيادة في الأجر وتطوير كفاءاتهم و قدراتهم من خلال فرص التكوين و غيرها عكس المتقدمين في السن الذين يفضلون الحالة الآنية و الاستقرار و عدم الرغبة في التطور والتقدم في العمل ، فهم يبحثون عن التقاعد وإنهاء الخدمة أكثر من توفر الموارد المادية و الاجتماعية، و هذا ما يمكن أن نفهمه من خلال علاقة روح الفريق بالسن حيث بينت نتائج البحث على وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص تغير السن و الذي بلغ $0.03 > 0.05$. ما يعني أن العمال الشباب بحاجة للعمل كفريق من أجل تنمية روح المساندة و التعاون و تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع أعضاء الفريق بحكم روح المبادرة و حب الجماعة التي يتمتعون بها الشباب على خلاف المتقدمين في السن الذين يرغبون في العزلة و العمل في هدوء .و يمكننا تفسير النتائج المتعلقة بالفروق من خلال ربطها بالمتغير التابع للدراسة والمتمثل في السلوكات المنحرفة، فغياب الراحة المادية والمعنوية لدى الشباب و سوء العلاقات مع زملائهم ينمي لديهم إدراكات سلبية نحو مناخ العمل مما يدفعهم إلى تكوين اتجاهات و أفكار سلبية أيضا قد تقود إلى تبني السلوكات المنحرفة داخل التنظيم و خاصة الانحراف من النوع الاستراتيجي من منافسة سلبية التحرش المعنوي ضد الزملاء من شتم و سب، و هذا ما أكدته معامل أنوفا الذي قدر ب $0.04 > 0.05$ و هي قيمة دالة، و هذا راجع الى اختلاف في الادراكات بالنسبة لكل فئة

من العمال, فيختلف ادراك المناخ الاجتماعي في المنظمة من شاب الى كهل ,كما يختلف من اطار الى عامل بسيط. وذلك بحكم خصائصهم و طبيعة احتياجاتهم حيث تختلف الاحتياجات من وقت لآخر و من شخص لآخر بحكم الفروق الفردية بين الأشخاص, و تختلف حتى في نفس الشخص باختلاف المعطيات و المتطلبات.

أما فيما يخص الفروق بالنسبة لرتبة العامل و متغيرات دراستنا الثلاث , فقد أفادت النتائج المتحصل عليها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمالية في المنظمة و تبني السلوكات المنحرفة ذو طبيعة إنتاجية حيث بلغ معامل أنوفا $0.04 > 0.05$ و على ضوء ذلك يمكن تفسير النتائج التالية على أن العمال ذو مراتب عليا (من إطارات و إطارات عليا) في المنظمة لا يميلون نحو تبني سلوكات سلبية ضد زملائهم أو ضد المنظمة بحكم أنهم يتحصلون على كل الامتيازات و التحفيزات المادية والمعنوية و كل الدعم من طرف المسؤول الأول للمنظمة , فهم كوادرها و يكون الاهتمام بهم أكثر من الفئات العمالية الأدنى منهم , حيث يتمتعون بكل التسهيلات ويستفيدون من علاقاتهم المهنية و يحققون كل مطالبهم , فلا يوجد أي سبب يشعرهم بالإحباط أو الإنهاك المهني عكس الفئات الأخرى التي تحظى باهتمام اقل. و عليه فهذه الأخيرة هي الفئة الأولى للتفكير في التخريب و السرقة و تقليص الإنتاج و التغيب و غيرها من السلوكات السلبية. لم تكن هناك دراسات تناولت هذا الموضوع من خلال الكشف عن الفروق في متغيرات (الجنس- السن - الرتبة - المستوى الدراسي) و عليه فدراستنا هذه جاءت بالشيء الجديد حيث اختبرت الفروق , بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الأساسية للموضوع في بيئة جزائرية بكل خصوصيتها الثقافية و الاجتماعية إلى جانب الذهنية الجزائرية الخاصة جدا, في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس, و هذا ما يفسر تقارب ادراكات النساء و الرجال فيما يخص المناخ الاجتماعي للعمل.

كما كشفت نتائج الدراسة الحالية عن الأهمية النسبية للعامل النفسي و الاجتماعي لدى العامل الجزائري على خلاف العمال الأوروبيين و الأمريكيين ، حيث يولي أغلبية العمال الجزائريين الأولوية و الأهمية في عملهم إلى الجانب المادي و المتمثل أساسا في الأجر وما يتبعه من علاوات و تحفيزات مادية .

الاستنتاج العام :

لعل أن أحد العوامل الأساسية في نجاح أي مؤسسة واستمرارها هو المحافظة على عمالها من خلال توفير مناخ عمل مريح و إيجابي يدفع للعمل أكثر و المضي قدما نحو التطور و التحمس و نحو تحقيق الولاء اتجاه المنظمة و الالتزام نحو العمل دون مشاكل نفسية أو اجتماعية أو تكيفية بصفة عامة . وقد تم معالجة ذلك في هذه الدراسة من خلال التطرق إلى أهم أبعاد المناخ الاجتماعي للمنظمة و المتمثلة أساسا في سياسة الانفتاح الاجتماعي ، الراحة المادية و المعنوية في العمل ، مرونة الإشراف ، روح الفريق ونوعية العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم و كيفية تنظيمها وتوجيهها و استخدامها لصالح العامل. كما تم اختبار علاقات التأثير بين الأبعاد الخمس للمناخ الاجتماعي للعمل و تبني العمال للسلوكات المنحرفة باختلافها (الانحراف الاستراتيجي ، الإنتاجي وانحراف الملكية) حيث أن هذه الأخير تزداد و تنتشر بكثرة كلما تراجع و تدهور المناخ الاجتماعي داخل المنظمة وهو ما يؤدي في نفس الوقت إلى شعور العمال بالإحباط وتدني الروح المعنوية لديهم والإحساس بالإرهاك الانفعالي الذي يضعف دافعيتهم ورغبتهم في أداء مهامهم و حتى التفكير في مغادرة المؤسسة نهائيا.

فالالتزام في العمل و الشعور بالراحة و الرضا يتوقف أساسا على مستويات إدراك العمال للعوامل الاجتماعية المحيطة بهم داخل التنظيم من راحة نفسية و مادية واتصال فعال وإقامة علاقات ايجابية بين أفراد التنظيم من مشرفين ومسؤولين و كذا الزملاء كما

أن للعمل الجماعي وتنمية روح الفريق لدى العمال دور في زيادة تعاونهم وانسجامهم ونجاحهم جميعا مما يرفع من معنوياتهم و يوجه سلوكياتهم نحو الولاء و والالتزام ومضاعفة المجهودات ، وهذا ما يفسر تراجع مستويات الضغط و القلق و وانخفاض نسبة التغيب وتحقيق الصحة النفسية في العمل من جهة، و التوافق المهني من جهة أخرى .

لمسنا من خلال هذه الدراسة أن السياق العام الذي ينشط فيه العمال متدهور وإحساسهم بعدم الاهتمام بالجانب النفسي و الاجتماعي الذي يعتبر من أهم الجوانب في حياة الفرد العامل، فهذا الأخير ليس مجرد عامل يعمل لفترة معينة و ينتج كمية معينة مقابل أجر ، بل هو بحاجة إلى مقابل معنوي إلى جانب المقابل المادي الذي يتقاضاه فهو كائن اجتماعي قبل كل شيء يتفاعل ، يؤثر و يتأثر و بحاجة إلى تكوين علاقات عمل و علاقات زمالة و صداقة ، بحاجة أيضا إلى طمأنينة و راحة . فالأزمة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة هي أزمة تعود في عمقها إلى تراكم مشكلات مادية ونفسية و تنظيمية و تسييرية نتيجة غياب التخطيط الذي عطل وظيفة المنظمة ، حيث يعيش المسؤول في خلط في المفاهيم التنظيمية و الاجتماعية و النفسية و التقنية مما يؤدي إلى نشوب صراعات توقع العامل في وطأة الضغط في ظل سياسة اجتماعية ضعيفة. فشعور العامل بعدم الاهتمام و الراحة في المعاملة يعد دفعا لتجديد قواه في البحث عن الكيفية التي يأخذ بها حقوقه و التخفيف من مستوى الضغط حيث يبحث عن الانتقام و ذلك من خلال تشكل نية تبني سلوكيات سلبية منحرفة متمثلة في تقليص الإنتاجية كما و نوعا، التغيب و ترك مكان العمل، إخفاء معلومات مهمة متعلقة بالعمل سرقة و تخريب موارد المنظمة من آلات و تجهيزات وصولا إلى إلحاق الأذى بالزملاء في إطار ما تسمى بالمنافسة السلبية. و غيرها من التصرفات التي تضر الأفراد والمنظمة على حد سواء .

يبدو من خلال الدراسة الميدانية أن الممارسات السائدة و المطبقة في المنظمة الجزائرية مغايرة وغير مستجيبة لطموحات و رغبات العمال ، كما نلاحظ أن أفراد المنظمة ليس لديهم صورة واضحة عن المناخ الاجتماعي و ما يتضمنه من أبعاد تخدمهم و إدراكاتهم له غير واضحة تماما .

ومن جهة أخرى يمكن القول أن عمال المؤسسات الجزائرية لا تؤثر عليهم حالتهم النفسية بالدرجة الأولى بل يبحثون فقط على الراحة المادية و حصولهم على حوافز وعلاوات، وهذا ما كشفته نتائج الدراسة الحالية من خلال معاملات الارتباط الضعيفة غير الدالة بين متغير الإنهاك الانفعالي و السلوكات المنحرفة. فالمؤسسة الجزائرية غير قادرة على تحولات وتحديات اجتماعية مهمة، و لهذا فهي مطالبة بوضع هيكلية جديدة قادرة على الانفتاح الاجتماعي في ظل التحول السريع لمحيط العمل وكذا الاستجابة للمتطلبات الجديدة للعامل المعاصر. ومن خلال ما سبق يمكن طرح بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن من طبيعة المناخ الاجتماعي للعمل من خلال أبعاده حتى يؤثر إيجابا في أفراد التنظيم. وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- إعادة النظر في متطلبات العمال و كذا أخذها بعين الاعتبار في تحقيقها وتحسين محيط العمل الاجتماعي و تجديده حتى يتناسب و التطورات الاجتماعية- التنظيمية.
- العمل على تنمية السلوكات الايجابية داخل التنظيم من تعاون و مساندة والانفتاح على الغير و تشارك المعلومات و نشرها واحترام الوقت و المواظبة .
- توجيه سلوكات الأفراد العاملين و مراقبتها و ضبطها عن طريق التوعية والتشجيع المستمر.
- إشراك العاملين و إدماجهم الفعلي في العمل من خلال إعطائهم فرص التشاور والتحاور في تقرير مصيرهم، مما يساعدهم على رفع الروح المعنوية و تكوين

لديهم اتجاهات ايجابية تنمي الثقة في الآخرين من مشرفين و زملاء ، مما يجنبهم التفكير في القيام بسلوكات منحرفة في مكان العمل و اتجاه أفراد التنظيم .

- الاهتمام بالفرد و بمشاكله النفسية و العلائقية من خلال الاستماع إليه و تطبيق القانون على مخالفه بهدف مساعدته على تجاوزها لأنها تؤثر على أدائه لمهامه وعلى استقراره النفسي و الاجتماعي .

خاتمة:

انطلقنا في هذا البحث لتأكيد طرح مفاده أن المناخ الاجتماعي للعمل بكل مكوناته وأبعاده يؤثر على الأفراد من خلال تبنيهم لسلوكات منحرفة في مكان العمل ، إلى جانب إحساسهم بالانهك الانفعالي والذي توقعنا تأثيره السلبي على الفرد و على تصرفاته وسلوكاته داخل التنظيم. فبعد مراجعة أدبيات موضوع السلوكات المنحرفة تبين لنا أن هذه الأخيرة هي عبارة عن سياق يبنى من خلال مراحل مترابطة حسب نظرية السلوك المخطط لـ Ajzen حيث يبدأ بالاستعداد اتجاه السلوك والذي يحدّد الفرد من خلاله درجة الحكم أو التقدير الذي يؤدي به إلى القيام بالفعل ، وبعد مقارنته بالمعيار الذي يرتبط بمدى توافق إدراك الفرد للضغوطات الاجتماعية و المعايير العامة وهنا يحدث تفاعل الاستعداد مع المعايير الذاتية من أجل التأثير في ظهور السلوك وهذا ما دعمته نظرية الفعل المدرك ، ويكون بعد تصور الفرد لمدى سيطرته على سلوكه أي تقييم نجاحه أو فشله بتوفّر الموارد الضرورية من أجل تبنيه بمعنى توفّر ظروف ممارسة السلوك، وهذا ما يسمى بالفعالية الذاتية عند " باندورا " (1977, Bandura) . و يتأثر بناء السلوك المنحرف بعوامل تثبته، فطبيعة الظروف التنظيمية والاجتماعية و تنوّع علاقات العمل داخل التنظيم هي التي تعزّز اتجاه الأفراد وتشكل استعدادهم نحو تبني سلوكات سلبية.

لقد أكّدت نتائج الدراسة الميدانية أن العمّال يتأثرون بالمناخ الاجتماعي داخل التنظيم من خلال بعدين أساسيين يتمثلان في الانفتاح الاجتماعي و الراحة المادية و المعنوية ، وكانت الارتباطات بين هذين البعدين و متغير السلوكات المنحرفة قوية و دالة مما يوحي أن العمال الذين لا يشعرون براحة مادية و معنوية إلى جانب عدم الاستفادة من سياسات تطبيق الانفتاح الاجتماعي الخاصة بالمنظمة بإمكانهم أن يقوموا بسلوكات سلبية ضدّ التنظيم وضدّ أفرادهم تعبيراً عن معاناتهم و حرمانهم من حقوقهم ، بالإضافة إلى عامل السنّ الذي كان له دور في إحداث الفروق بين الأفراد العاملين المتقدمين في السنّ الذين لا يفكرون في مثل

هذه السلوكات مهما كانت الظروف التي يعيشونها عكس الشباب المتحمسين و الحيويين الذين يتمتعون بطاقة و نشاط و رغبة جلب الاهتمام و رد الاعتبار. و هذا يعني أن العمال يهتمون فقط بهذين البعدين نظرًا لتأثيراتهما على السير الحسن للعمل في حين لا يعطون أهمية للأبعاد الثلاثة الأخرى المتمثلة في (مرونة الإشراف - روح الفريق وطبيعة العلاقات الاجتماعية) ، مما يفسر غياب الجانب النفسي - الاجتماعي وغياب اعتباراته و مفاهيمه و إدراكاته ، وهذا راجع إلى البيئة التنظيمية و الاجتماعية محدودة المعايير و الآفاق.

و خلاصة القول ، فإنّ ما يهمنّا كسيكولوجيين في دراسة هذا الموضوع هو تسليط الضوء أكثر على الجانب النفسي - الاجتماعي للعامل بهدف تحقيق تكيّف المنظّمات مع التغيّرات المحيطة بها ، وبالتالي تحقيق أهدافها الداخلية. فدراسة الإطار الاجتماعي يساعد في فهم و تفسير سلوك أفرادها وإدراكاتهم و اتجاهاتهم مما يسمح للمسؤولين بتأطيرها وتقييمها و مواجهة خطر السلوكات الانتزيمية في وقتها و التقليل منها و حتى التنبؤ بحدوثها و كذا إمكانية التحكم فيها.

نتمنى أن يفتح بحثنا هذا نطاقا واسعا لبحوث أخرى تتناولها على عينات كبيرة الحجم وتمثّل فئات عديدة و لمؤسسات مختلفة من حيث القطاع و الحجم و على المستوى الوطني والدولي، كما يبقى حقل المناخ الاجتماعي للعمل و كذا السلوكات المنحرفة حقا خصبا للبحث.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أعلى بن شويل القرني.(2009)، الإعلام و الاحتراق النفسي دراسة على مستوى المؤسسات الإعلامية، أطروحة دكتوراه ، المملكة العربية السعودية.
2. أحمد البوتي. (2011) ، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري، أبريل، العمادية، هيئة المعاهد التقنية، المعهد التقني ص4، 7.
3. احمد شكري.(1991) ، الرضا عن العمل و علاقته بالخبرة و التاهيل، كلية التربية، مجلة جامعة قطر، العدد8 ، ص17.
4. احمد عبد الرحيم السايح.(2002)،معالم العلاقات الانسانية في الاسلام، م سلسلة دعوة الحق، العدد 198، 1423 هـ.
5. بشير معمريه، ابراهيم ماحي.(2004)، أبعاد السلوك العدواني وعلاقتها بأزمة الهوية لدى الشباب الجامعي، مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، العدد4.
6. بطرس حافظ بطرس.(2008)، المشكلات النفسية و علاجها، دار المسرة للنشر، عمان، ص237.
7. بن زروق جمال.(2019) ، الإتصال التنظيمي و علاقته بالثقافية التسييرية و إدارة التغيير داخل المؤسسة . الجزائر .
8. جلال الدين عبد الخالق، السيد رمضان.(2001)، الجريمة و الانحراف، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، ص54.
9. حلمي المليجي، علم النفس المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت ، دون سنة، ص19.
10. رضا تير.(2006) ، اهتمامات تسيير الموارد البشري و سلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل ، رسالة دكتوراه، علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة الجزائر (2) .

11. زايد (م،ع) . (1995) , تحليل العلاقات بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، جامعة الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي مجلة 2 العدد 2 , ص 269-298.
12. الزين عباس عمارة.(1986),مدخل إلى الطب النفسي, دار الثقافة , بيروت ص185.
13. سامي عريف وآخرون .(1999), عن خالد شنون، مذكرة ماجستير بعنوان الذكاء الوجداني وعلاقته بالتوافق المدرسي والدافعية للإنجاز ، 2013، ص 111
14. سامية محمد جابر (2004), سوسيولوجية الانحراف, دار المعارف, الاسكندرية, ص541.
15. سعود بن محمد النمر و آخرون (1989) ، الإدارة العامة (الأسس و الوظائف) ط1.
16. سعود بن محمد النمر, و اخرون.(1989), الادارة العامة, الاسس و الوظائف, ط1, 1409هـ.
17. سمارة (ن) .(2005) , ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر , منشورات المجلس الأعلى للغة العربية ، الجزائر .
18. سيجموند فرويد.(2000), الموجز في التحليل النفسي ,ترجمة سامي محمود علي و آخرون, دار المعرفة, القاهرة ,ص88.
19. سيد الهواري. (1997) , -الإدارة-الأصول و الأسس العلمية, مصر , ص201.
20. شقران الرشيدى. (2017) ,قيم العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية العدد: 143.
21. عبد الرحمن ابراهيم الضحيان.(1986), الادارة في الاسلام , الفكر و التطبيق, دار الشرف, ط1, 1407هـ.

22. عبد الستار محمد العلي. (2000)، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص493.
23. عبد اللطيف محمد خليفة. (2000)، الدافعية للإنجاز ، دار غريب ، القاهرة .
24. عبد الله طلبة. (1989)، الإدارة العامة، منشورات جامعة حلب، ص403.
25. عدلي احمد فريد. (2013)، التنمية الإدارية على طريق التنمية الشاملة، مصر .
26. عدنان احمد الفسفوس. (2006)، أساليب تعديل السلوك الإنساني، السلسلة الإرشادية 2.
27. عصام عبد الطيف العقاد. (2001)، سيكولوجية العدوانية و ترويضها، منحى علاجي معرفي جديد، دار غريب، القاهرة، ص113-114.
28. علي السلمي. (1980)، تطور الفكر التنظيمي، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ط2 ص90.
29. محمد حسين الرفاعي. (2009)، الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليما العالمية، بريطانيا.
30. محمد عاطف غيث، المشكلات الاجتماعية و السلوك الانحرافي ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
31. محمد عبد الهادي (م) . (1997)، الانحراف الإداري في الدول النامية ، مركز الإسكندرية للكتاب ص 177 .
32. مصطفى عشوي. (1992) ، اسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
33. منير العصرة. (1993)، الانحراف و مشاكل العوامل، مطبعة تنشئة المعارف، دمشق، ص133.

34. ناجي عبد العظيم سعيد مرشد.(2006), تعديل السلوك العدواني, مكتبة زهراء الشرق, ص27.
35. هرتشترافيس.(1989) , ترجمة محمد سلامة محمد غباري, اسباب الجنوح, المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية, ط2, ص77.
36. وليم أوشي.(1986) , النموذج الياباني في الإدارة (مترجم), معهد الإدارة العامة, الرياض.
37. وهب مجيد الكبيسي و آخرون.(2002),التوجيه التربوي و الإرشاد النفسي بين النظرية والتطبيق, مالطا , ص213.
38. سليم إبراهيم الحسينة. (1999), السلوك الإداري(التنظيمي) عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, ط225, ص1.
39. -جلال الدين عبد الخالق . السيد رمضان (2001)، الجريمة و الانحراف، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
40. -خالد عز الدين .(2010),السلوك العدواني ، عمان, الأردن: دار أسامة للنشر.
41. -عبد الحميد العيسوي . (1999) ,سيكولوجيا الإدارة ، الدار الجامعية ، ص 277 .
42. -محمد فهمي العطروني.(1969) العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات , عالم الكتب ,مصر.
- 43- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي -مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط9، عمان : دار الفكر ، 1995 ص 303.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- 1-André Benayoun,(2014),L'entreprise a visage humaine, utopie ou réalité, auteur du monde.
- 2-Fredy & Hobfoll, (1994),Burnout and Coping in Human Service Practitioners , USA .
- 3-Hobfoll.(1989), Conservation of resources, USA .
- 4-Meyer and Allen Model(2007) , of Organizational Commitment: Measurement Issues– The Icfai Journal of Organizational BehaviorVol. VI, No. 4.
- 5- N. Combalbert, M. Feltrin, (2008) ,Le suicide en milieu professionnel : réflexions sur l' intervention du psychologue, Pratiques psychologiques, p. 444.
- 6-Robinson V.et Timperley.H .(1996), learning to .a be reponsive.The impact of scool and decentralization, eductional management and administration .vol. 124.No-1.p 62-78.
- 7-Pascal Langevin, Gerald Nano.(2003), Contrôle et comportements : Une revue de la littérature Anglo-Saxonne

Identification et Maitrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et contrôle de gestion, France.

8-Alain beau fils, Jean Marc Guiot.(1985),comportement organisationnel,Gaateau Morin Editeur,canada.

9-B.G Pauwels ,J.HHarvey,John.H .(2009),relationship correction,etidion 2,Oxford .p.385-392.

10-BAKKER ,AMOND B ,DEMEROUTI.Evangelia,taris,Toon W schanfeli,WilmarB,Schreurs,Paul J.G.(2003),international journal of stress management,vol 10(1)p.16-38.

11-Baruch,C,Brondolo.E,Ben,Dayan,D,SCHWartz,J,(2002), source of social support and burnout,job satisfaction and productivity.Journal of Occupation al helth psychology, p.7-1-84-93.

12-Bennett.Robinson ,(1995),behaving in a aggression or hostile manner toward other individuals,p 566

13-BernardetteDaher.(2010), ComportementDéviant au travail ,2010,"Québec.

14-Bourbonnais,R,etCameau,M.(1997) , santé psychologique et absence au travail ,Objectif prévention,P.16-18-20.

15-CHERNIS,carry,staff.(2018) burnout hills,sage,publishation.

16–Clot.y.(2010),le travail à cœur pour en finir avec les risques psychosociaux.La découverte ,collection « Cahier libre » p120.

17–Conseil du patronat,duQuébec,l’absentiésme au milieu de travail.(1998) , partie 1,état de la situation, « bulletin des relation du travail », P.29–30.

18–Démerouti.A, Bakker.A.B, Nachreiner.f et Schaufeli.W.B (2001), The job demands–ressources model of burnout. Journal of Appliedpsychology, 86,499,512(

19–Denis monneuse.(2013),surprésentéisme.Travailler malgré la maladie,de Boeck ,p120.

20–Douillet PH.(2013),Prévenir les risques psychosociaux,outils et méthodes pour réguler le travail.ANACT COLLECTION. « Agir sur.... », p.160.

21–Duquette,A.S.kérouac,L.etBeaudet.J.(1990),Facteur relié à l’examen de l’épuisement professionnel infirmier,Université de montréal,faculté des science infirmière .

22–Elodie Gorin,mémoire présenté commedes exigence partielle de la maitrise des science de la gestion « le contrat psychologique et l’engagement affectif dans les relation d’emploi tripartites.

23–Freudenberger,Dr,Herbert.J.(1986) Women burnout »,New York,pengin books.

24– Freudenberger,Dr,Herbert.J.(1987),Lepuisement professionnel : « la brulure interne » ,boucherville(quebec), Gaetanmarin.

25–Levinger.(1983),Development and change, New York,p 315–359

26–Greenberg ,Robinson.(1998),definition of work place deviance p ,04 .

27–Guide d’aide à larrévention.(2015) ,le syndrome d’épuisement professionnel ou burnout (mieux comprendre pour mieux agir),agence national pour l’amélioration des conditions de travail.(ANACT).france.

28–Holmes,TH.et R.H Rahe,(2018) The sociale read justement rating scale .Journnal of psychosomatique Research(1991)p.11–213.

29–J .Shane,Lopez/C.R Snyder .(2007),The scientific and practical exploration of humaine strengths,California.p.297–321.

30–Marie Chédru .(2012) , Impact de la motivation et des caractéristiques individuelles sur la performance : application dans le monde

académique ,these de doctorat en science de gestion , ecole de management ,canada.

31–Lemyre ,louise et réjeantessier,(1990) la mesure du stress psychologique,(M.S.P),manuel d'utilisation, editionbehaviouraTNC,Québec.

32–Lionel honore(2006),devianve et contrôle des comportements ,p 63–87.

33–Mancell Angus.Joseph ,(1983) ,principal .b instructional management and its relation to teach job satisfaction,A53/11.

34–Maslach ch.et Leiter M.P.(2011),burnout le syndrome d'épuisement professionnel.Les Arènes,p.270.

35–Mauger.G ,(2010), LA sociologie de la délinquance juvé mille ,colletionrepéres,La découverte.

36–Michel Born.(2003),la psychologie de la délinquance,édition de book et larciers.a ,bruscelles.

37–mohamed el kharchoum .(1988),le social et l'organosation du travail, doctorat d'etat ,U.L.P ,191–197 .

38--Mounim, BELALIA, (2004),le socioculturel a l'épreuve des TIC :les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise, université Paris Dauphine.

39-Neuman Fred M .(1993), what is restructured .c school ?Principal .No 12.p 30-31.

40-Nicolas Chevrier,(2009),thèse présentée comme exigence partielle du doctorat,enpsychologie,QUEBEC,.

41-Ricky w,Griffin and p.Lopez(2005),bad behavior in organization :Areview and typology for 304utureresearch,journal of management ,vol,31,no,6,p 988

42-Roy Lorraine.(1989) ,personnalité relations .d humaines ,Quebec ,canada.

43-Ruodan Shao ,Deborah E,Rupp,Daniel ,p.Skarhichi and KishasS.jones, (2013) journal of management, vol ,39,no ,1,p.263-301

44-Sakett, Walmsley,Olskfsli and Raza. (2002) employee work place behavior relevant to organizational outcome,international journal of selection and assessment, p5- 6.

45-Spector,fox(2002),the general emotion model,p 275

46–Tom Peters et Bob Waterman.(1982) ,In .e
search of excellence .new york .

47–Truchot D.R.(2004),epuisement professionnel et burnout,Concept
,models,etintervenant,Dunod collection « psycho sup », p280.

48–Viviane Munroe et Nicole Brunette,(2001), « l’epuisement
professionnel(burnout) :un probleme réel »,reflets :revue
d’intervention sociale et communautaire,vol,7 n1, p . 165–191 par
site (www.erudit.org).

49–Zawieja PH.(2015), Le burnout,presses universitaire de
France(PUF) collection, « Que sais-je ? »,2015.P128.

50--Zawieja PH.et Guarnieri F.(2013),Epuisement
professionnel.Approches innovantes et pluridisciplinaire,Armand
colin /Recherches, ,p 272.

الملاحق

Questionnaire

Enquête sur l'influence de climat social et de la sensation de l'épuisement émotionnel chez les employés sur l'adaptation des comportements déviants au travail

Chère mademoiselle, madame, cher monsieur,

Dans le cadre de la préparation d'un travail de recherche à l'Université d'Alger II, je vous prie de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint.

Il comporte deux parties. La première porte sur des renseignements personnels. Dans la deuxième partie, vous trouverez des propositions par rapport auxquelles il vous est demandé de marquer votre **degré d'accord**. Chaque proposition est assortie d'une échelle de réponse à 5 points.

Après avoir lu attentivement une proposition, cochez sur l'échelle de réponse l'option ☐ correspondant le mieux à votre opinion personnelle. Vos réponses sont confidentielles et le traitement de votre questionnaire respectera l'éthique de la recherche scientifique. Merci beaucoup de me fournir le bénéfice de votre collaboration.

• Renseignements personnels

Citez votre sexe :

1- masculin ☐ Féminin ☐

2- Quel est votre âge ? 25-30 ☐ 31-39 ☐ 40-49 ☐ 50 et plus ☐

3- Quel est votre niveau de scolarité ?

Secondaire ☐ Universitaire ☐ Post-universitaire ☐ Autres ☐

4- Depuis combien de temps occupez – vous cette fonction(ou ce poste) ?

Moins d'un an ☐ 1-2 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐
plus de 20 ☐

5- Quel est le titre de votre grade actuel(le) ?

Cadre supérieur ☐ Cadre ☐ Maîtrise ☐

6- Quel type d'entreprise vous emploie ?

Services ☐ Travaux ☐ Industrielle ☐ Autres ☐

7- Quel est le type de votre fonction ?

Administrative ☐ Technique ☐

8- Combien d'années de travail dans l'entreprise ?

Moins de 05 ans ☐ Du 06 ans à 10 ans ☐ Du 06 ans à 10 ans ☐
Du 11 ans à 15 ans ☐ Du 16 ans à 20 ans ☐ Plus de 20 ans ☐

I-Veuillez indiquer dans quelle mesure les propositions qui suivent vous décrivent effectivement. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse.

expressions	Pas du tout d'accord	Un peu d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Tout à fait d'accord
Mon entreprise est ouverte au progrès social.					
Mon travail me permet d'employer toutes mes capacités et mes connaissances.					
Mon entreprise a la réputation d'être rétrograde du point de vue sociale.					
Mon rythme de travail (ou mes objectifs de travail) est fixé sans ma participation.					
Le travail en groupe est encouragé.					
Dans mon service, c'est « chacun pour soi ».					
Dans mon service , les gents sont solidaires .					
Il règne , dans mon entreprise, un bon climat.					
Dans mon service, les ambitions personnelles de chacun priment sur l'esprit de groupe.					
Mes responsables négligents de m'informer avant de prendre une décision concernant mon travail.					
Dans mon entreprise, on vise avant tout le profit au détriment des aspects sociaux et humains.					
Les instructions sont donnés sans tenir compte du travail en cours.					
Mon entreprise a la réputation d'être indifférente aux besoins et impératifs sociaux.					
Dans mon service ,il ya un fort esprit de coopération.					
Je me sens personnellement concernés (e) par la réussite et les résultats de mon entreprise .					
Dans mon service, les gents se rendent des services personnels.					
Les responsables négligent de tenir compte des suggestions de leurs subordonnés .					
Mon entreprise cherche à s'adapter aux changements sociaux et politiques.					
Tout est fait pour que les gents se plaisent et restent dans l'entreprise.					
Dans mon service, les responsables refusent la mise en question de leurs décisions .					
Dans mon service, les gents s'entendent bien .					
Mon entreprise est implanté dans un endroit agréable et pratique.					
Les seules formations autorisées sont celle qui profitent à l'entreprise.					
Il m'arrive de recevoir l'instruction de faire un travail sans qu'on me donne les moyens de l'exécuter correctement.					
Ici , les gents sont fiers de leur entreprise.					
Dans mon service, les gents aiment se retrouver ensemble en dehors du travail.					
Il m'est difficile d'obtenir de mes responsables un supplément d'information quand j'en ai besoin .					
Certains de mes collègues font facilement des					

Expressions	Pas du tout d'accord	Un peu d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Tout à fait d'accord
Un effort est fait dans mon entreprise pour bien accueillir les nouveaux venus, en leur présentant le fonctionnement de l'entreprise et les différents services.					
Mon entreprise a la réputation d'être peu active.					
Dans mon service , l'atmosphère est tendue .					
Avoir un travail dans mon entreprise est une bonne référence.					
On favorise la promotion interne plutôt que le recrutement de personnes extérieures.					
La manière dont les erreurs commises dans le travail sont présentées est déplaisante.					
Dans mon entreprise, on est ouvert aux demandes de changement venant du personnel.					
Dans mon travail ; je suis forcé(e) d'établir avec les gents des rapports qui vont contre mon tempérament.					
Dans mon entreprise, les salaires sont dans l'ensemble équivalents à ceux des autres entreprises					
Dans mon entreprise, les gents ont le sentiment qu'ils ne sont pas considérés.					
Je peux avoir des discussions au sujet du travail avec mes collègues et rester en très bon termes avec eux					
Dans mon service, l'ambiance de travail est impersonnelle et peu chaleureuse.					
La direction attend de ses cadres qu'ils favorisent la formation de leurs subordonnés.					
Je reçois des instructions contradictoires de différentes personnes.					
Dans mon entreprise, on préfère reclasser les gents plutôt que les licencier.					
Dans mon service, il ya beaucoup de rivalités de personnes.					
Mon travail est organisé de telle manière que je peux savoir par mes collègues s'il est efficace.					
Les gents de mon service essaient de mettre à l'aise les nouveaux arrivants.					
Dans mon travail, je suis tenu(e) de faire des choses en contradiction avec mes principes.					
Les conditions matérielles de travail sont bonnes.					
Mes responsables hésitent à soutenir mes revendications auprès de la direction.					
J'ai l'occasion de prendre des initiatives dans mon travail.					
Dans mon service, les gents se mettent des bâtons dans les roues					

expressions	Tous les jours	Pas tous les jours	partiellement	Rarement	Jamais
Encore aujourd'hui, je découvre de nouveaux aspects intéressants de mon travail.					
Certains jours, je me sens fatiguée(e) avant même d'arriver au travail.					
Il arrive de plus en plus souvent que je parle de mon travail de façon négatif.					
Après une journée de travail, cela me prend plus de temps que par le passé pour me détendre et me sentir bien.					
Je supporte très bien la pression causée par mon travail.					
Dernièrement, j'ai tendance à réfléchir de moins en moins à mon travail et à effectuer mes tâches presque machinalement.					
Je considère mon travail comme un défi positif.					
Pendant mes journées de travail, je me sens souvent émotionnellement vidé(e).					
Avec le temps, il est facile de se détacher de mon type de travail.					
Après le travail, j'ai encore de l'énergie à consacrer à mes loisirs.					
Parfois, je me sens mal juste à penser aux tâches que j'ai accomplies au travail.					
Après le travail, je me sens généralement vidé(e) et exténué(e).					
Je ne peux m'imaginer faire un autre type de travail.					
J'arrive généralement à effectuer l'ensemble de mes tâches.					
Je me sens de plus en plus impliqué(e) dans mon travail.					
Lorsque je travaille, je me sens généralement plein(e) d'énergie.					

Expressions	Tous les jours	Pas tous les jours	partiellement	Rarement	Jamais
Faire volontairement peu d'efforts au travail					
Perdre mon temps					
Faire des choses personnelles au lieu de travailler					
Prendre des pauses plus longues ou des pauses supplémentaires					
Travailler plus lentement que je le pourrais					
Quitter mon poste plut tôt sans permission					
Ne pas donner toute l'information que je possède aux clients ou à mon supérieur (ex : verbalement, sur les formulaires, dans les rapports)					
Gaspiller des ressources (ex : matériel) que je pourrais épargner avec un peu d'efforts					
Rapporter à la maison des choses qui appartiennent à mon entreprise sans permission					
Endommager volontairement le matériel ou l'équipement					
Donner de l'information fausse aux clients ou à mon supérieur (verbalement, sur formulaires, des factures, des rapports, etc...					
Commettre volontairement des « erreurs »					
Bâcler mon travail volontairement					
Fournir de l'information fausse à certains de mes collègues					
Prendre tout mon temps pour retourner les appels de certains collègues ou répondre à leurs courriers					
Ne pas répondre aux demandes de certaines collègues, même si je pourrais le faire					
Ne pas donner toute l'information que je possède à certains collègues					
Ignorer les instructions ou les consignes de mon supérieur					
M'arranger pour nuire au travail de certains de mes collègues					
Parler dans le dos de mon supérieur					

Expressions	Tous les jours	Pas tous les jours	partiellement	Rarement	Jamais
Répéter les rumeurs que j'attends au sujet de mon supérieur					
Mettre volontairement mon supérieur dans le trouble					
Répéter les rumeurs que j'entends au sujet de certains collègues					
Parler dans le dos de certains collègues					
Critiquer publiquement le travail des collègues pour les mettre dans l'embarras					
Dire des choses blessantes à certaines personnes au travail					
Prendre un ton sec avec certains collègues					

Tableau 3.3 : La liste des énoncés reliés aux dimensions de la déviance au travail

Concepts	Énoncés	Auteurs
Déviance liée à la production	Faire volontairement peu d'efforts au travail	Robinson et Bennett (2000)
	Perdre mon temps	Robinson et Bennett (2000)
	Faire des choses personnelles au lieu de travailler	Robinson et Bennett (2000)
	Prendre des pauses plus longues ou des pauses supplémentaires	Robinson et Bennett (2000)
	Travailler plus lentement que je le pourrais	Robinson et Bennett (2000)
Déviance liée à la propriété	Quitter mon poste plus tôt sans permission	Robinson et Bennett (2000)
	Ne pas donner toute l'information que je possède aux clients ou à mon supérieur (ex. : verbalement, sur des formulaires, dans les rapports)	Skarlicky et Folger (1997)
	Gaspiller des ressources (ex. : matériel) que je pourrais épargner avec un peu d'efforts	Spector et al. (2006), Skarlicky et Folger (1997)
	Rapporter à la maison des choses qui appartiennent à mon entreprise sans permission	Robinson et Bennett (2000)
	Endommager volontairement le matériel ou l'équipement	Spector et al. (2006), Skarlicky et Folger (1997)
	Donner de l'information fausse aux clients ou à mon supérieur (verbalement, sur des formulaires, des factures, des rapports, etc.)	Skarlicky et Folger (1997)
	Commettre volontairement des « erreurs »	Robinson et Bennett (2000)
	Bâcler mon travail volontairement	Robinson et Bennett (2000)
	Fournir de l'information fausse à certaines de mes collègues	Skarlicky et Folger (1997)
	Prendre tout mon temps pour retourner les appels de certains collègues ou répondre à leurs courriels	Neuman et Baron (1998)
	Ne pas répondre aux demandes de certaines collègues, même si je pourrais le faire	Neuman et Baron (1998)
Déviance politique	Ne pas donner toute l'information que je possède à certains collègues	Skarlicky et Folger (1997)
	Ignorer les instructions ou les consignes de mon supérieur	Robinson et Bennett (2000)
	M'arranger pour nuire au travail de certains de mes collègues	Neuman et Baron (1998)
	Parler dans le dos de mon supérieur	Robinson et Bennett (2000)
	Répéter les rumeurs que j'entends au sujet de mon supérieur	Robinson et Bennett (2000)
	Mettre volontairement mon supérieur dans le trouble	Robinson et Bennett (2000)
	Répéter les rumeurs que j'entends au sujet de certains collègues	Robinson et Bennett (2000)
	Parler dans le dos de certains collègues	Robinson et Bennett (2000)
	Critiquer publiquement le travail des collègues pour les mettre dans l'embarras	Robinson et Bennett (2000)
	Dire des choses blessantes à certaines personnes au travail	Robinson et Bennett (2000)
	Prendre un ton sec avec certains collègues	Robinson et Bennett (2000)

Rappelons que la déviance liée à la production fait référence aux comportements déviants mineurs qui nuisent à l'organisation. En d'autres termes, « ce sont des comportements qui violent les normes formellement prescrites qui déterminent la qualité et la quantité

مصفوفة الارتباط

Corrélations

	question 01	question 02	question 03	question 04	question 05	question 06	question 07	question 08	ouverture_socia le	confort_mort matériel	souplesse_sup évasion	esprit_equipe	qualites_relati ns	équipement_em pionnel	deviance_politi que	production	proprie té
question 01																	
question 02	1																
question 03	1																
question 04	1																
question 05	1																
question 06	1																
question 07	1																
question 08	1																
ouverture_socia le	1																
confort_mort matériel	1																
souplesse_sup évasion	1																
esprit_equipe	1																
qualites_relati ns	1																
équipement_em pionnel	1																
deviance_politi que	1																
production	1																
proprie té	1																

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).