

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الإتصال غير الرّسمي

في التخفيف من الإحتراق الوظيفي

دراسة ميدانية بشركة مناجم الحديد الجزائرية

- صوميّار تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتور
• أكرم بوطورة

إعداد الطالبتين:

- كوثر بوزيان
- لمياء مشير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبد الغني بوزيان	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أكرم بوطورة	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
نورالدين ميهوبي	أستاذ محاضر ب	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ

الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ





شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الغري لا يهيب الليل الا بشكرك و لا يهيب النهار الا
بصاعتك.. و لا تهيب اللحظات الا بذكرك.. و لا تهيب
الآخرة الا بعفوك... و لا تهيب الجنة إلا برويتك فالعمد و الشكر
لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء الواجب
ووقفنا إلى انجاز هذا العمل

منى جزيل الشكر الى من اشعل شمعة في دروب علمنا و الى من وقف
على المنابر و اعصى من حصيلة فكره لينير دربنا الى الاستاء
الفاضل بوهرة اكرم.

على قبوله الاشراف على هذا العمل

كما اقدم بالشكر الى المناقشين الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه
الدراسة و الشكر لقسم العلوم الانسانية بكامل صاقمه الإداري

إهداء

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه على إتمام هذا العمل الذي أهديه إلى من اشتاقت له عيناى

ابى الغالى (عبد الباقي)

الى من علمتني ودعمتني وكانت دائما سندا لي

أمى الغالية (عائشة)

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل العائلة الكريمة على مساندتها لي و

تشجيعها لي على مواصلة نجاحاتي الدراسية

الى صديقاتي دون استثناء كل الحب والاخلاص لهم اللواتي كان لي سندا في حياتي الشخصية و

الجامعية.

إلى كل من قرأ هذا العمل.

كوثر كوكي

إهداء

إلى رفقاء الخطوة الأولى...

و الخطوة ما قبل الأخير ...

إلى من كانوا في السنوات العجاف حباب ممطرا...

أن ممتن.

لمياء



مُلَخَّصٌ، الدِّرَاسَةِ



ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة الاحتراق الوظيفي الذي يعاني منه الإداريون في مؤسسة صوميفار للحديد و المناجم تبسة، وكذا الكشف عن دور الاتصال غير رسمي في التخفيف من حدة هذه الظاهرة، و لعل من الأسباب التي تؤدي الى حدوثها:

ضغط العمل في المؤسسة و ضعف نظام الاتصال فيها, و فشله في تحقيق الاغراض التي وجد من أجلها فهذا النظام هو بمثابة الرابط الاساسي الذي يربط بين اجزاء او وحدات المنظمة، و هو المحرك الأصلي لكل ما يجري داخلها و خارجها، و هذا فضلا عن المعلومات و المستجدات التي يتزود بها العاملون لأداء مهامهم و تحقيق رضاهم الوظيفي عنها من جهة و ضمان بقاء و استمرار المنظمة من جهة أخرى.

و لهذا فعلى المنظمات المعاصرة البحث في كيفية تفعيل نظام الاتصال من اجل ضمان تحقيقه لأهداف من جهة، معالجة بعض المشاكل الإدارية من جهة أخرى، لاسيما ضغوط العمل و ما ينتج عنها من آثار سلبية مضرّة بالعامل و المؤسسة على حد سواء.

Abstract:

The aim of this study was to identify the degree of functional combustion experienced by administrators at the FMI TEBSSA

This is how it reveal the role of informal communication in mitigating this phenomenon and what cause it :

Enterprise work pressure and poor communication system; failure to achieve the purposes for which this system was found is the basic link between parts or units of the organisation; and it is the original engine of everything that goes on and one; this, as well as informal and updates provided by employees to perform thier duties and achieve thier jobe satisfaction on the one hand and ensure the survival and contininty of the organisation one the otherr hand For this reson; the contemporary organisation should explore how to activate the communication system in order to ensure that it achieves the gols of death and managmnt problems one the other hand; esecially the stress of work and the resulting advers effects harmful to both the worker and the entreprise.



إن ما يشهده عالم اليوم من تغيرات مستمرة و معقدة، جعلت المنظمات المعاصرة و بكل
امكانياتها و مواردها تواجه و تتحدى هذه التغيرات من أجل الاستمرارية و النجاح و الوصول إلى
الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

و لقد أكدت العديد من الدراسات أن مثل هذه المنظمات و التي لاقت نجاحا في ظل
التحديات التي تواجهها هي التي تهتم بالدرجة الأولى بمواردها البشرية و كل ما يتعلق بهذه الأخيرة
سواء ماديا أو معنويا، فالمورد البشري أصبح أعلى و أهم عنصر تمتلكه المنظمة و الذي بدونه لا
يمكن لها تحريك أو تسير أي مورد آخر و هذا فضلا لما تمتلكه من قدرات مادية و معنوية إلى
جانب ما يكتسبه من معارف و خبرات في مجال عمله. و من الملاحظ في الواقع أن المؤسسة
الاقتصادية تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية و تجمعهم أهداف مشتركة و
تحكمهم قوانين واحدة و ذلك بغية تحقيق الأهداف و بناء على هذا فإن الاتصال هو الوسيلة
التي يتم بواسطتها توحيد النشاطات داخل المؤسسة. و من هنا يبرز دور الاتصال غير الرسمي في
المؤسسة فهو تلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين العاملين و تتم بأسلوب غير رسمي خارج
قنوات الاتصال غير الرسمية و تنبع من الحاجات النفسية و الاجتماعية لدى الأفراد.

إذ يعد موضوع الاحتراق الوظيفي من المواضيع الحساسة التي أصبحت إدارة المنظمات
توليها اهتماما أكبر من ذي قبل، حيث يهدف هذا الاحتراق عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة
العمل و طبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل، و هذا قد طور الاهتمام بهذه الظاهرة
بين الباحثين و الممارسين على حد سواء حيث ركزت على الموظفين في قطاعات الخدمات
الإنسانية بما في ذلك الباحثون، الاجتماعيون، الممرضون، و المدرسون، و المحامون، الأطباء....
الخ، كما تظهر هذه الظاهرة في مختلف القطاعات.

و بشكل خاص بين الأفراد الذين يبذلون اهتماما بأعمالهم و يتسمون بالمثالية و الالتزام
كما أظهرت الدراسات الحديثة أن الاحتراق الوظيفي يظهر أيضا في الوظائف الإدارية. إذ يتوجب
على المسؤولين أن يولوا اهتماما أكبر من ذي قبل إدراكا بخطورة آثارها السلبية مقارنة
بالإيجابية والتي تؤثر مباشرة على العامل الذي بدوره يؤثر على المنظمة من خلال عدة مؤشرات
كتدني مستويات الأداء، اتباع سلوكيات غير لائقة في العمل.... الخ

فقد أصبحت هذه الظاهرة من الظواهر الحتمية و الشائعة التي تقلق الإدارة و تجعلها
في تفكير دائم عن أهم مسبباتها و كيفية إدارتها أو التقليل من تلك الآثار السلبية متبينة في ذلك
العديد من الاستراتيجيات و المداخل.

باعتبار البيئة الداخلية للمنظمة و ما تحويه من أنظمة و سياسات كانت من أهم مسببات هذه الضغوط و من هذه الأنظمة ; الاتصال غير الرسمي مثلا لذلك تمحورت هذه الدراسة حول الكشف عن دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية Somifer بولاية تبسة كميدان للدراسة، حيث تم تقسيمها الى جانب نظري و آخر ميداني و في إطار ذلك تم تقسيم الجانب النظري إلى 3 فصول:

أولها الفصل الأول: المنهجي و المفاهيمي و الذي يتضمن: بداية إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية، أهمية اختيار الموضوع، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم و المصطلحات بعدها تم تحديد المنهج المتبع، و أدوات جمع البيانات، و أخيرا تحديد مصطلحات الدراسة، و الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فقد تناولنا من خلاله المتغير التابع و هو الاتصال غير الرسمي و كانت أهم محاوره: 1. مفهوم الاتصال داخل المؤسسة. 1.1: نشأة الاتصال داخل المؤسسة، 2.1: أنواع الاتصال داخل المؤسسة، 3.1: أهمية الاتصال داخل المؤسسة، 4.1: أهداف الاتصال داخل المؤسسة، 5.1: مراحل الاتصال داخل المؤسسة، 6.1: أنماط الاتصال داخل المؤسسة، 7.1: معوقات الاتصال داخل المؤسسة .

2. الاتصال غير الرسمي، 1.2: مفهوم الاتصال غير الرسمي، 2.2: أنواع الاتصال غير الرسمي، 3.2: خصائص الاتصال غير الرسمي، 4.2: أهمية الاتصال غير الرسمي، 5.2: معوقات الاتصال غير الرسمي.

أما الفصل الثالث: فقد تناولنا من خلاله المتغير المستقل و هو الاحتراق الوظيفي و كانت محاوره كالتالي:

1. مفهوم الاحتراق الوظيفي، 2. الخلفية التاريخية للاحتراق الوظيفي، 3. مستويات الاحتراق الوظيفي، 4. النظريات و النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي، 5. أبعاد الاحتراق الوظيفي، 6. وسائل مواجهة الاحتراق الوظيفي، 7. مصطلحات ذات صلة بالاحتراق الوظيفي.

الفصل الأول

الجانب المنهجي والمفاهيمي

يعد الاتصال احد المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمامات الباحثين و الدارسين في مجال العلوم الإنسانية و بصورة خاصة علوم الإعلام و لاتصال لما له من اثر بالغ في تحقيق الأهداف ضمن ما تصبو اليه المؤسسة حيث يعتبر وسيلة هامة في تحقيق التفاعل الإنساني و توطيد العلاقات بين أفراد المؤسسة و هو ما يجعلها متكاملة و منسجمة بما يخدم نشاط تلك المؤسسة و غيابها يؤثر سلبا عليها لأنه يعتبر العنصر الأساسي الذي تبدأ به نشأة اي مؤسسة مهما كان نوعها فقد أصبحت دراسته حاجة ملحة تتعلق بمنطق التطور الاجتماعي و الأدائي لأي مؤسسة.

فالالاتصال داخل المؤسسة او ما يعرف بالاتصال المؤسسي يعمل على تغيير توجهات و سلوكيات الأفراد و تحقيق الرغبة لديهم و يسهل طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين من جهة او بين المرؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى ، حيث تتضمن فعالية الاتصال داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات السائدة فيها و رغم وجود العديد من هذه الأنواع يكفي ذكر ان يكون هذا الاتصال رسمي او غير رسمي فالالاتصال الرسمي هو الذي يتم وفق اساليب و اجراءات و قواعد محددة من طرف الادارة فلا يجوز مثلا ان يتخطى المرؤوس رئيسه المباشر عند اتصاله بالرئيس الاعلى.

أما الاتصال غير الرسمي عكس الاتصال الرسمي فتحده العلاقات الشخصية و الاجتماعية و بالتالي فهو لا يخضع لقواعد و اجراءات رسمية ادارية فيعتبر ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها او القضاء عليها في المنظمة كما يساهم بشكل كبير في اشباع حاجات الافراد الاجتماعية كبناء علاقات مع الاخرين و التغلب على المشاكل التي واجههم اثناء العمل و رغم وجود هذه النقاط الإيجابية غير انه قد ينقلب على المؤسسة سلبا بحيث يصبح أداة لصناعة الشائعات و نقل الاخبار الكاذبة و تشويه الحقائق بطريقة تترك الاتصال الرسمي و تعيقه.

فبتطور التكنولوجيا و كثرة المهام و الأساليب الادارية و حاجة البيئة الداخلية و الخارجية له جعل المؤسسة او المنظمة في ضغط و هذا بدوره أدى بالموظفين الى الدخول في حالة من الانهك و التعب و الضجر و عدم الرضا الوظيفي نتيجة للضغوط التي يتعرضون لها في العمل المؤدية الى استنزاف طاقتهم و جهودهم و بالتالي وصولهم لمستوى غير مرضي من الأداء و كل هذه الضغوطات و التوترات تعرف بظاهرة الاحتراق الوظيفي; الذي لا يحدث دفعة واحدة انما يبدأ بصورة تدريجية عبر فترات زمنية ممتدة حيث يمر الموظف بسلسلة من الضغوطات النفسية و الاجتماعية و الشخصية و العملية لا يقدر على التغلب عليها بشكل تام أو تجاوزها فينتهي به الامر الى الاحساس

بحالة من الاكراه و التعب الجسدي و الروحي فيجد أنه غير قادر على التأثير في المؤسسة التي ينتمي اليها فيكون مرشحا بشكل مباشر الى الاحتراق الوظيفي و من مسببات هذه الحالة أن معظم المؤسسات لا تزال تتبع او تنتهج النظام الكلاسيكي و البيروقراطي في إدارة مهامها و خاصة في ما يخص كيفية التعامل مع الموظفين و بالأخص العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

و ترتبط هذه الظاهرة بشكل عام بأمراض الحضارة التي تصيب الكثيرين منا نتيجة الأزمات المجتمعية العديدة و هذه الاخيرة نجمت بالدرجة الأولى من الضغوطات النفسية و الاجتماعية أي عدم وجود توازن بين الجانب المهني و الجانب الشخصي في حياة الموظف و مع ذلك يمكننا القول ان بعض من المؤسسات المواكبة للتطور التكنولوجي استطاعت نوعا ما محاولة التخفيف و التقليل من حدة هذه الظاهرة بعدة طرق من بينها ادخال عامل التحفيز المادي و المعنوي و المكافآت داخل محيط المؤسسة و كذا منح الفرد فرصة الابتعاد و لو لفترة قصيرة عن جو العمل فيساعده على التخفيف من حدة الإرهاق و الملل البدني و العقلي الذي يصيبه نتيجة العمل الروتيني الذي يؤثر بدوره سلبا على الاداء و بالتالي انخفاض و تراجع مستوى الإنتاجية الذي يعود بالخسارة على المؤسسة و من بين الطرق ايضا حاولت المؤسسات السماح بخلق علاقات بين الزملاء خارج نطاق العمل بغية كسر الحواجز الرسمية اي تجنب العزلة بل الانفتاح و زرع روح التالف و المودة فيما بينهم بهدف خلق جو من التفاهم و الانسجام في محيط العمل ككل.

و من خلال ما تقدم تم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية صوميفار بولاية تبسة ؟

و ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية :

1_ ما مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفين داخل المؤسسة ؟

2_ ما هو دور الاتصال غير رسمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

3- ما هو تأثير الاتصال غير رسمي على الموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي تبعا للمتغيرات التالية :

الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة ؟

أهمية اختيار الموضوع:

الأهمية العلمية: هذه الدراسة تسعى الى ربط وإظهار العلاقة الارتباطية ومحاولة قياسها كميًا بين متغير الاتصال غير الرسمي ومتغير المنظومة القيمية لدى الافراد العاملين.

الأهمية العملية:

- 1 بيان أثر اختلاف الافراد في قيمهم وثقافتهم المتشعب بها على عملية الاتصال غير الرسمي.
- 2 فهم سلوك الأفراد العاملين الظاهرة، وإسقاط المحددات البيئية التي تقل قيمهم على الاتصال غير الرسمي.
- 3 معرفة قيم الإدارة العليا من خلال آراء العمال ووجهات نظرهم.
- 4 جمع المعلومات الكافية حول أثر القيم والمعتقدات على طريقة الأداء والفعالية والاتصال نموذج منها.

أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع عشوائيا بل كان نتيجة لعدة أسباب نوجزها في النقاط التالية:

1_ أهمية الموضوع:

تنطلق أهمية الموضوع من أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في توفير المعلومات التي تكفل تحقيق اهدافها وضمان استمراريتها ومن ثمة بيان دوره في القليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة وبالتالي تحسين الاداء الوظيفي للعاملين.

2_ حداثة الموضوع:

تكمن في كونها تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث بشكل خاص عن معرفة دور الاتصال الغير رسمي في التقليل من حدة ظاهرة منتشرة في معظم المؤسسات مهما كان نوعها، وكذا العنصر البشري من حيث وضع استراتيجيات جديدة للتعامل مع الافراد وكيفية تسيير المهام وسط محيط العمل والتي تؤثر بدورها على نفسياتهم وسلوكهم وأداءهم الوظيفي الذي يعود على المؤسسة اما بالنفع او الضرر.

3_ التعمق ومواصلة البحث في الموضوع:

قمنا بقراءة خاصة حول هذا الموضوع وهذا ما دفعنا الى التفكير في البحث الجدي والتعمق حول دور واهمية الاتصال غير الرسمي في المؤسسات وبالأخص دوره في التخفيف من ظاهرة الاحتراق داخليا.

أهداف الدراسة :

يمكن تحديد الاهداف التي تسعى هذه الدراسة الى تحقيقها كما يلي:

1_ اهداف علمية:

وتتضح من خلال ما يلي:

_ الوقوف على معرفة دور الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.

_ التعرف على دور الاتصال غير رسمي في التخفيف من الاحتراق الوظيفي.

_ رصد تأثير الاتصال غير الرسمي على علاقة الموظفين فيما بينهم.

2_ اهداف عملية:

_ كيفية مواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسة.

_ التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية وكذا التحكم في تطبيق الاجراءات المنهجية.

_ التعرف على مصطلحات جديدة تخص الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى:

هي دراسة بعنوان: مجلة العلوم الاجتماعية، الصفحات(277) مقال بعنوان الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة ل "الزوير جنيدي، اقبال العربي".

1 طالب دكتوراه تخصص علم نفس، جامعة 9 افريل (تونس).

2 استاذ تعليم عالي، علم النفس جامعة 9 افريل.

دراسة ميدانية على الاستاذات في الاطوار التعليمية الثلاثة) وذلك سنة 2020.

و تدور اشكالية هذه الدراسة حول: تحديد مستويات الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، ومحاولة الكشف عن مستوى ونوع العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين بمختلف أبعاده، كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى أداء العاملين للمتغيرات الشخصية (الجنس، الاقدمية، نوع المنصب).

و لتحليل هذه الاشكالية صاغ الباحث الفرضيات التالية:

- 1 للاتصال غير الرسمي علاقة بأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- 2 مستوى الاتصال غير الرسمي بمؤسسة سونلغاز منخفض.
- 3 مستوى الاتصال غير الرسمي بمؤسسة سونلغاز مرتفع.
- 4 هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.
- 5 هناك فروق ذات دلالة لمستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية.
- 6 هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير نوع المنصب.

ولاختبار هذه الفرضيات اختار الباحث عينة مكونة من 127 عاملا بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، اختيروا عشوائيا (العينة العشوائية التطبيقية)، كما استعان بالمنهج الوصفي كطريقة لدراسة متغيرات الدراسة، أما الأدوات المستعملة فتتمثل في:

مقياس الاتصال غير الرسمي ل: مشعلي بلال (2018)، ومقياس الاداء التنظيمي من اعداد الباحث، وهما المقيسان اللذان تم تعديلهما واخراجهما في الصورة النهائية وفقا لنتائج الدراسة الاستطلاعية، توافقا مع متطلبات الصدق والثبات الناتجة عن تطبيق المقياسين على عينة استطلاعية.

كما استعان الباحث باستمارة استبيان مكونة من :

استمارة استبيان الاتصال غير الرسمي من 10 فقرات تتوزع على بعدين (البعد الاول: الاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول ويحتوي على 5 فقرات، البعد الثاني: الاتصال غير الرسمي مع الزملاء خارج المؤسسة ويحتوي على 5 فقرات).

واحتوى استبيان الأداء التنظيمي على 13 فقرة توزعت على 3 أبعاد: (البعد الاول: الجهد المبذول ويحتوي على 5 فقرات، البعد الثاني: القدرة على العمل ويحتوي على 5 فقرات ادارة الدور: ويحتوي على 3 فقرات).

أما الأساليب المستعملة:

تم استخدام بعض الأساليب الاحصائية في اطار هذه الدراسة، وتمثلت في التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون، معاملات الثبات (ألفا، كرومباخ، ألفا التطبيقية) واختبارات (test) لاختبار الفروق بين المتوسطات، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova).

ولقد جاءت نتائج الدراسة لتبين أن مستوى الاتصال غير الرسمي لدى العمال بمؤسسة سونلغاز بالجلفة منخفض في حين جاءت نتائج الدراسة لتبين أن مستوى وأداء العاملين لدى العمال مرتفع، وكشف نتائج الدراسة عن مستوى ونوع العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة والتي جاءت متوسطة ومقبولة.

و من خلال ما تم توصلت اليه الفرضية العامة من خلال وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين تعكس الى حد ما وجود هذه العلاقة موجبة بين المتغيرين وهذا ما يتفق مع ما توصلت اليه الدراسة والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين، وبالتالي يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، وبالتالي يمكن ان نقول أن الاتصال غير الرسمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وتوفر فيه.

تقييم الدراسة:

تشابه الدراسة مع دراستنا في انها درست نفس المتغير المستقل الاتصال غير الرسمي ومستواه كما استعان ايضا باستمارة استبيان كأداة جمع البيانات . كما استفدنا منها في كيفية استخدام ادوات جمع البيانات.

و اختلفت هذه الدراسة في انها استخدمت الفرضيات على عكس دراستنا استخدمنا الاسئلة الفرعية.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان المنظومة القيمية التنظيمية غير الرسمية والاتصال غير الرسمي أو المباشر بولاية الجزائر ل: بن الطاهر حمزة، جامعة المسيلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، وذلك سنة 2016 وعالج فيها الباحث، ايجاد مقارنة بين المنظومة القيمية للأفراد التي يكتسبون الجزء الاكبر منها خلال تنشئتهم الاجتماعية، والظواهر التنظيمية غير الرسمية والاتصال غير الرسمي أنموذجا لها داخل المؤسسة الجزائرية.

وتدور اشكالية الدراسة حول: ما طبيعة العلاقة السائدة بين منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية الدينية والثقافية للأفراد على اختلاف مشاربهم ومستوياتهم وعملية الاتصال غير الرسمي داخل الوحدة؟

و للإجابة عليها تم طرح التساؤلات التالية:

1 هل توجد علاقة بين القيم الاجتماعية الموروثة وبين الاتصال غير الرسمي في الوحدة؟

2 ما طبيعة العلاقة بين القيم الدينية والاخلاقية وبين الاتصال غير الرسمي في الوحدة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للمنظومة القيمية لدى الافراد والتي يكتسبونها خلال تنشئتهم الاجتماعية ذات المصادر المتعددة والمتنوعة علاقة قوية بعملية الاتصال غير الرسمي داخل الوحدة.

الفرضية الجزئية:

تؤثر القيم الاجتماعية الموروثة للأفراد من تقارب في السن والقربة واشترك في الوطن في عملية الاتصال غير الرسمي داخل الوحدة ومؤشراتها التقارب في السن، القربة، الوطن.

توجد علاقة قوية بين القيم الاخلاقية والدينية المتمثلة في التعاون والثقة للأفراد وعملية الاتصال غير الرسمي داخل الوحدة، ومؤشراتها، التعاون، الثقة.

توجد علاقة قوية بين القيم الثقافية كالمستوى التعليمي للأفراد على اختلاف مراكزهم وعملية الاتصال غير الرسمي ومؤشرها، المستوى التعليمي.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: هذه الدراسة تسعى إلى ربط وإظهار العلاقة الارتباطية ومحاولة قياسها كميًا بين متغير الاتصال غير الرسمي ومتغير المنظومة القيمية لدى الأفراد العاملين.

الأهمية العملية:

- 1 بيان أثر اختلاف الأفراد في قيمهم وثقافتهم المتشعب بها على عملية الاتصال غير الرسمي.
- 2 فهم سلوك الأفراد العاملين الظاهرة، واسقاط المحددات البيئية التي تقلل قيمهم على الاتصال غير الرسمي.
- 3 معرفة قيم الإدارة العليا من خلال آراء العمال ووجهات نظرهم.
- 4 جمع المعلومات الكافية حول أثر القيم والمعتقدات على طريقة الأداء والفعالية والاتصال نموذج منها.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى:

- الكشف عن العلاقة القائمة بين المنظومة القيمية بشكل عام والاتصال التنظيمي غير الرسمي.
- الكشف عن تأثير القيم الاجتماعية الموروثة ذات مؤشرات القرابة والسن والموطن على الاتصال غير الرسمي.
- الهدف الثاني له علاقة بسابقه ويتمثل في الكشف عن وجود علاقة بين القيم الاخلاقية والدينية في مؤشرها الثقة والتعاون بين عملية الاتصال غير الرسمي.
- محاولة التعرف ما إذا كانت هناك علاقة بين القيم الثقافية والمستوى التعليمي كمؤشر لها والاتصال غير الرسمي كعملية تنظيمية تميز الجانب التنظيمي غير الرسمي في الوحدة.
- تحديد المتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تعد الاطار المجتمعي الذي يشكل البيئة الخارجية للوحدة وتحليل تأثير البيئة الخارجية على سلوك الافراد بالوحدة خاصة بالاتصال التنظيمي غير الرسمي.

مجتمع الدراسة والعينة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

العينة:

اعتماد العينة اللاعشوائية الحصصية مكونة من 40 فردا والتي تم اختيار مفرداتها بطريقة عرضية.

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام أداة الاستبيان: وقد اشتملت على ثلاث محاور:

المحور الاول: 12 بندا ويشمل البيانات الاولية أو الشخصية، الخصائص الشخصية لعينة الدراسة: المصلحة والمستوى الاداري 4 بنود، السن 4 بنود، المستوى التعليمي 4 بنود.

المحور الثاني: خاص ببيانات المنظومة القيمية.

المحور الثالث: وهو محور خاص بالمتغير التابع الاتصال غير الرسمي به 13 بندا.

نتائج الفرضيات:

- تناسق القيم المجتمعية مع قيم الوحدة وهو ما يؤكد الاتجاه البنائي الوظيفي ونظرية النسق الاجتماعي خصوصا.

- توجد علاقة طردية بين منظومة القيم والاتصال التنظيمي بالوحدة، وهو ما تؤكد نظرية النسق الاجتماعي.

- وجود علاقة ايجابية بين القيم الاجتماعية والاتصال غير الرسمي.

للتقارب في السن علاقة طردية مع الاتصال غير الرسمي، وهو ما اتفق مع دراسة فايزة الرويم.

القرابة عامل أصيل في المنظمات بجميع أطوارها ومستوياتها وهو ما اتفق مع دراسة الرتيبي.

الجهوية لا تكمن أهميتها في تكوين جماعات غير رسمية فقط بل تكون قلاع حماية للأفراد، ومنابر للشكوى والتذمر وهو ما اتفق مع دراسة الرتيبي أيضا.

التعامل في الوحدة يميل الى التعامل غير الرسمي الشفوي والابتعاد عن الكتب الرسمية الا في مجال الضرورة.

للمستوى التعليمي الاكاديمي كقيمة ثقافية علاقة طردية ضعيفة نسبيا مع الاتصال غير الرسمي.

تقييم الدراسة:

نقد الدراسة:

في هذه الدراسة قام الباحث باستخدام الفرضيات في هذا النوع من الدراسات مع أن هذا النوع كان من المفترض أن نستخدم فقط التساؤلات فهي المناسبة وأيضا قام بتقسيم الفرضيات الى فرضيات رئيسية وفرضيات فرعية وفي حالة عدم إثبات صحة احدى الفرضيات الفرعية تسقط بالضرورة الفرضيات الرئيسية.

الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية الجانب النظري بجمع المعلومات والبيانات حول متغير الدراسة الثاني «الاتصال غير الرسمي» ومساعدتنا في ضبط مفاهيم الدراسة. كما ساعدتنا في كيفية استعمال أدوات جمع البيانات وكيفية تحليلها ومعالجتها.

الدراسة الثالثة:

هي دراسة بعنوان الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسات السلطوية الفلسطينية قطاع غزة، لاماني بسام سعيد الجمل، الجامعة الاسلامية غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال وذلك سنة، 2012.

وتدور اشكالية هذه الدراسة حول، مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى النساء العاملات في مؤسسات السلطوية الفلسطينية في قطاع غزة " وما اهم العوامل المسببة لها "

وللإجابة عليها قامت هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية 1:

تعاني النساء العاملات في مؤسسات السلطوية الفلسطينية في قطاع غزة من الاحتراق الوظيفي على ابعاده الثلاثة (الاجهاد الانفعالي _ تبلىد المشاعر _ الانجاز الشخصي).

الفرضية الرئيسية 2:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الاسباب الرئيسية لظاهرة الاحتراق الوظيفي وبين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى المرأة العاملة بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية 3:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثات تعود للمتغيرات الشخصية التالية (مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، الموقع على السلم الوظيفي).

وقد هدفت هذه الدراسة الى:

التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

وكذا معرفة درجة تأثير متغيرات الدراسة (ضغط العمل -نمط القيادة -المشاركة -غياب المساندة الاجتماعية) على الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم اختيار عينة عشوائية تكونت من مجموعة من النساء العاملات في قطاع غزة الحكومي والخاص متبعة في ذلك المنهج المسحي.

واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من ثلاث محاور رئيسية تمثلت في:

المحور الاول: يحتوي البيانات الشخصية للمبحوثين، المحور الثاني: تناول مقاييس الاحتراق الوظيفي (استخدمت الباحثة مقياس ماسلاك للاحتراق الوظيفي مع اجراء تعديلات بسيطة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وعينة الدراسة).

اما المحور الثالث: خصصت اسئلته لمعرفة مصادر الاحتراق الوظيفي، وتمت معالجة المعلومات التي تم جمعها لإثبات فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS و ذلك بالاستعانة بأحد المختصين.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة:

عدم معاناة النساء العاملات في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة من الاحتراق الوظيفي على كل من ابعاده الثلاثة، الاجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، والانجاز الشخصي، كما اسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين درجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة وكل من ضغط العمل،

نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، والمساندة الاجتماعية، كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التدوير الوظيفي وبين الاحتراق الوظيفي على البعدين، الاجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، بينما لا توجد علاقة طردية ذات دلالة بين احصائية على بعد الانجاز الشخصي.

ايضا بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثات تعزى الى كل من: مكان العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، الموقع على السلم الوظيفي، فيما توجد فروق بالنسبة لمتغير الموقع على السلم الوظيفي على بعد الانجاز.

التعقيب على الدراسة

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من خلال احاطتها بالمتغير المستقل في دراستنا ايضا والمتمثل في الاحتراق الوظيفي، حيث انها تشترك وهذه الاخيرة في نقطة اساسية تمثلت في وصف الظاهرة المدروسة والتي هي الاحتراق الوظيفي ذاكرة اسبابها وطرق التغلب عليها.

وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تخصصت بدراسة هذه الظاهرة وسط النساء العاملات في مؤسسات السلطة الوطنية بقطاع غزة فقط.

الدراسة الرابعة:

هي دراسة بعنوان الرقابة على المدارس من قبل منظمة العاصمة التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين، لطيبة امان ابو دهوم، جامعة ال البيت.

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية في كلية العلوم التربوية قسم الادارة التربوي والاصول، وذلك سنة 2016.

و تدور اشكالية الدراسة حول: ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم .

وللإجابة على هذه الاشكالية تم طرح الاسئلة الفرعية التالية:

_ ما مستوى الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت.

_ هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين.

وقد هدفت هذه الدراسة الى:

-التعرف على مستوى الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدرسة.

-التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

ولتحقيق هذه الاهداف تم اختيار عينة طبقية مكونة من (550) معلما، ومعلمة وبنسبة (9.4) بالمئة من المجتمع الاصلي للعينة، و(56) مديرا ومدير بنسبة (100) بالمئة من المجتمع الاصلي للعينة بالمنطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت للعام الدراسي 2016|2017 متبعتا في ذلك المنهج المسحي.

واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من ثلاث محاور اساسية تضمنت ما يلي:

المحور الاول: بيانات شخصية، المحور الثاني اسئلة متعلقة بالرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس، اما المحور الثالث فتناول اسئلة حول مقاييس الاحتراق الوظيفي.

وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتفريغ البيانات المجمعة عن الدراسة.

ومن اهم النتائج الي توصلت اليها هذه الدراسة:

ان مستوى الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كان متوسطا على جميع المجالات وعلى الاداة ككل، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية في جميع المجالات المتعلقة بالرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، وقد اظهرت النتائج ايضا ان مستوى الاحتراق الوظيفي لدى معلمي المنطقة كان متوسطا في جميع المجالات وكذا وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مجال الرقابة على المدارس ومجالي تبليد المشاعر ونقص الشعور بالإنجاز. واطهرت النتائج ايضا عدم وجود علاقة ارتباطية بين مجالات الاساليب الرقابية والتوقيت الزمني وكمية العمل ونوعيته وجميع مجالات الاحتراق الوظيفي.

التعقيب على الدراسة:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في انها تدرس المتغير ذاته والمتمثل في الاحتراق الوظيفي داخل مؤسسة تعليمية وبيان مدى تأثيره على فئة المعلمين وكذا بيان اعراضه ووسائل مواجهته.

وتختلف مع دراستنا في كونها سلطت الضوء على المعلمين فقط دون الفئات الاخرى وركزت على دور الرقابة عليه في تخفيف او زيادة انتشار هذه الظاهرة.

تحديد المفاهيم والمصطلحات

مفهوم الاتصال:

اصطلاحا: يعرفه العالم "تشارلز كولي" بان الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والايماءات والاشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف.¹

في حين يعرفه بعض العلماء على انه العملية او الطريقة التي تنتقل بها الافكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه.²

مفهوم المؤسسة:

اصطلاحا: المؤسسة هي التركيبية يبتدعها الانسان بالتعاون مع الافراد الاخرين في المجتمع فالحب مثلا ظاهرة طبيعية اما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج والعائلة والملكية والمشروع الاقتصادي والهيئات السياسية والقانونية.³

¹ محمد الصرقي، ادارة الصراع، مؤسسة تورييس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، دون طبعة، ص 12.

² المرجع نفسه، ص 18.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 25.

الاتصال غير الرسمي:

اصطلاحاً: يعرفه محمد منصور بعبارة اخرى فيقول: هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالافراد والتي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً والتي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة.¹

_ الاحتراق الوظيفي (Burned out)

حالة نفسية تصيب الافراد بالرهاق والتعب ناجمة عن اعباء إضافية، يشعر معها الفرد انه غير قادر على تحملها وينعكس ذلك على الافراد العاملين والمتعاملين معهم، وعلى مستوى الخدمات المقدمة لهم.

ضغوط العمل:

حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العامل الشخصية تسبب خلالها في الاتزان البدني والنفسي تدفعه الى تصرف بدني وعقلي غير معتاد.

منهج الدراسة:

لا يخلو أي بحث في اعداده من اتباع منهج معين فالبحث لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط بل يخضع الى تصنيف وتحليل هذه البيانات.

و بما أن دراستنا تهدف الى معرفة دور الاتصال ل غير الرسمي في التخفيف من الاحتراق الوظيفي فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يعرف على أنه: أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة

أدوات جمع البيانات

وهي وسيلة لقياس الظاهرة موضوع الدراسة والتي تستخدم في جمع وتسجيل المعلومات من اجل تقييم واتخاذ القرار واخيرا الفهم وكذا الاجابة على التساؤلات واختبار الفروض.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا اولاً على اداة الملاحظة عند جمع المعلومات المتصلة بسلوك الموظفين داخل المؤسسة.

¹ علي محمد منصور، الادارة الاسس والوظائف، دار الكتب العلمية، مصر، دون طبعة، ج2، 2001، ص 178.

واعتمدنا أيضا على الاستبيان لجمع المعلومات الازمة التي لها اتصال وثيق بالأفراد واتجاهاتهم نحو موضوعنا.

الملاحظة:

تعد من اقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما وهي ذلك الانتباه المقصود والمنظم والمضبوط للحوادث أو الأمور بغية اكتشاف اسبابها وقوانينها.¹

تم توظيفها في دراستنا عن مشاهدة ومراقبة سلوك الظاهرة ومكوناتها، وتفسير دور الاتصال غير رسمي في التخفيف من الاحتراق الوظيفي في مؤسسة الصوميفار للحديد والمناجم تبسة.

الاستبيان:

هي احد طرق استطلاع الراي والتعرف على الافكار والتوجهات لدى مجموعة الافراد حول موضوع البحث من ذلك معرفة درجة الرضا والقبول للعمال نحو عملهم وميولهم لبعض يجرى عن طريق تنظيم استمارة خاصة تتضمن جملة من الاسئلة مصممة بطريقة منظمة وموجهة لفئة الدراسة لتعبئتها، تقسم الى ثلاث انواع:

استبيان مفتوح، استبيان مغلق، استبيان مغلق مفتوح.²

و في دراستنا اعتمدنا استمارة الاستبيان المغلق المفتوح حيث ان هذا النوع من الاستبيان فرضته طبيعة الموضوع ومجتمع الدراسة.

تقسم الاستمارة الى أربع محاور:

1_ البيانات الشخصية للعاملين بمؤسسة الصوميفار للحديد والمناجم تبسة.

2_ مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفين داخل المؤسسة.

3_ دور الاتصال غير رسمي في المؤسسة محل الدراسة.

4_ تأثير الاتصال غير رسمي على الموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي تبعا للمتغيرات التالية:

¹ رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي وأساسياته ونظرياته وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر ودار الفكر، بيروت، دمشق، 2000، ص 317.

² طه حميد حسن العنكي و نرجس حسين زاير العقابي، أصول البحث العلمي في السياسة، دار الامان، الرباط، 2015، ص 39.

الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة.

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

لإجراء دراستنا الميدانية اعتمدنا على العينة "القصدية"؛ وهي تلك المعاينة غير الاحتمالية التي تواجه صعوبات أقل أثناء انتقاء العناصر.

وقد تم اختيار هذا النوع من العينات بالذات - لأسباب نذكرها كالآتي:

1- تكون العينة القصدية مفيدة في حالات التي نرغب فيها الوصول الى العينة المرغوبة بسرعة

2- تساعد العينة القصدية في معرفة اراء المجتمع المستهدف بطريقة الاسهل وصولا ضمن مجتمع الدراسة.

أما حجم العينة، فتمثلت في 20 مفردة من موظفي مؤسسة الصوميفار للحديد والمنجم تبسة مجالات الدراسة.

أ- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني للدراسة الميدانية في كل المناطق والجهات التي يمكن ان يصل إليها الاستبيان في الجزائر؛ حيث قام الباحثان بإجراء الشق الميداني لبحثهما إلكترونيا، باستخدام استمارة استبيان الكترونية، والتي تتميز بأنها غير مخصصة لمنطقة جغرافية بذاتها، بل هي متاحة لكل الراغبين في المشاركة ممن تنطبق عليهم خصائص مجتمع البحث.

ب- المجال البشري:

كي تكون الدراسة علمية وعملية، ولكي نصل إلى نتائج واقعية وموضوعية، لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا واضحا، حيث أنه يسمح بتحديد نوع العينة المطلوبة للاختيار، ولجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الأدوات البحثية المناسبة. ويتمثل المجال البشري في هذه الدراسة في موظفي مؤسسة صوميفار للحديد و المناجم تبسة.

ت- المجال الزمني:

نقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة التطبيقية، وقد تم انجاز هذه الدراسة في فترات متتالية، وبعد كل الإجراءات المنهجية المتبعة في إعداد الاستبيان "الورقي"، تم توزيعه في 16 مارس 2022 لمدة سبع أيام، تحصلنا خلالها على 20 مفردة، وهو العدد الذي نقدر أنه مناسب لإجراء هذه

الفصل الأول: الجاذب المنهجي، والملف الهيمي

الدراسة، لتبدأ بعد ذلك عملية تفريغ البيانات، ثم تحليلها والوصول إلى النتائج العامة مع نهاية شهر افريل من نفس السنة.

الفصل الثاني

الإتصال غير الرسمي في المؤسسة

يعد الاتصال من بين المواضيع الأكثر اهتماما جليا من طرف الباحثين و المختصين و أصبح له دور فعال في تسير الحياة الاجتماعية للفرد، و لقد حظى الاتصال التنظيمي باهتمام الباحثين و القادة عند دراسة سلوك الافراد في المجتمعات أو في المنظمات الرسمية على حد سواء لما له من دور في العمليات الإدارية و لعلاقته بالفعالية التنظيمية و لقد أدى هذا الاهتمام الى ظهور العديد من البحوث و الدراسات التي تناولت تعريف مفهوم الاتصال التنظيمي. كما يعتبر الاتصال بمثابة العمود الفقري للمجتمع و الادارة حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، و من غير الاتصال يعيش الانسان في عزلة عن غيره و عن بقية المجتمع ككل، لذلك يؤكد ليفيت Leavitt على أنه هو الشرط، لكل تنظيم إنساني و إداري و في هذا الفصل سنتناول الاتصال داخل المؤسسة ككل و الاتصال غير الرسمي من بين أنواعه.

1 / الاتصال داخل المؤسسة :

الاتصال جوهر العلاقات الانسانية و أساس تواجدها سواء على مستوى الافراد أو الجماعات، و الأداء و المهمة و الضرورية التي لا غنى عنها في ضمان و سيرورة المؤسسة، و التي تعد هي الأخرى جزءا لا يتجزأ من المجتمع.

1.1 مفهوم ونشأة الاتصال المؤسساتي :

و يعرفه أحمد خاطر: هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و خارجها، و الاتصال كونه عملية ادارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل و يستطيع الرئيس الأعلى أو معاونه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف، و هي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الاحساس بالإسهام في الادارة و الشعور بالاهتمام. و هذا ما يعزز شعورهم بالرضا و الاستقرار النفسي¹.

يشمل الاتصال داخل المؤسسة كل العمليات التي يتم من خلالها ابلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات و أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، و لا يمكن تصور رأي مؤسسة مهما كان نوعها يدرون شبكة اتصال رسمية و حتى غير رسمية تستعمل مختلفة الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة، فالاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة.

و الاتصال داخل المؤسسة هو الأداة الأساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله و من خلاله يتم نقل و تبادل المعلومات و كل الرموز الثقافية و تلك المتعلقة بالتسيير الى الاطراف المعنية داخل المؤسسة و فيما بين أقسامها.²

يعرف thayer الاتصال داخل المؤسسة : بأنه تدفق البيانات و المعلومات التي تسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة.³

¹ شريف الحموي ، مهارات الاتصال، دار يافة العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، ط2، 2007، ص 13.

² المرجع نفسه، ص 15.

³ خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة ، سوريا، 2015، دون طبعة، ص 252.

إذن فنستخلص أن الاتصال داخل المؤسسة هو: ذلك الاتصال الذي يتم من خلاله نقل المعلومات و البيانات المتعلقة بالمؤسسة، و التي من خلالها تتفاعل جماعات العمل من أجل الوصول الى الاهداف المرجوة و المرسومة.

• نشأة الاتصال داخل المؤسسة :

ليس هناك ما يشير الى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات و المنظمات العامة أو الخاصة أو في الادارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

كما ظهر في الولايات المتحدة أول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926.

و لذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي ابان و بعد الحرب العالمية الثانية، و تطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات و المنظمات المدنية المختلفة، و ارتبط بشكل مباشر بأنشطة و مهام العلاقات العامة بالمؤسسة.¹

2.1 : أنواع الاتصال داخل المؤسسة :

✓ الاتصال الداخلي :

هو من أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم و يشمل كل مستوياته، و يعرف الاتصال الداخلي بأنه : "إنتاج و توفير و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لإنجاز الاعمال داخل التنظيم و نقلها و تبادلها و اذاعتها في كل مستوياته، و ذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمور و معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة.²

فالالاتصال الداخلي يتم بين العاملين في المؤسسة و في نطاقها و يتفرع الاتصال الداخلي في المؤسسة الى نوعين هما : الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي.

¹ خالد زعموم، مرجع سابق، ص ص 252. 253.

² مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، دون طبعة، 2000، ص 19.

أ / الاتصال الرسمي :

هو عمليات الاتصال المهيكل التي تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الاتصال داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما يسير وفق أساليب و إجراءات و قواعد رسمية محددة و معروفة¹ ، بهدف نقل الأوامر و القرارات و التوجيهات و التعليمات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الوسطى و الدنيا، فضلا عن ايصال الشكاوي و الاقتراحات و الاستفسارات من المستويات التنفيذية الى هرم السلطة الادارية و متخذي القرار و بالعكس داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية في المؤسسة و يكون ذلك بناء على تحديد المهام و المسؤوليات و خطوط السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي و وفقا لطبيعة الاختصاصات التي تتطلبها هذه المهام.²

و تنقسم اتجاهات هذا الاتصال الى:

1 / الاتصال النازل: هو الاتصال الذي ينتقل من أعلى المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي الى اسفلها أي من المدير أو الرئيس الى العاملين أو المرؤوسين و يعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعا.³

و هو عملية ارسال المعلومات من الجهات الادارية العليا الى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة، و نظم القوانين، و اساليب تطوير الأداء، و قواعد الجزاء و العقاب.

و عرفه شريف الحموي: على أنه "تناسب الرسائل و المعاني و التعليمات و التوجيهات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الادارية الدنيا و يستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق و وسائل عديدة مثل: الحديث المباشر أو عبر البريد الالكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال.⁴

(2) الاتصال الصاعد:

يكون الاتصال الصاعد من أسفل الهيكل التنظيمي الى أعلاه أي عكس الأول بلغة اخرى من مستوى تنظيمي أدنى الى مستوى أعلى منه، و يتضمن نقل كافة المعلومات المتعلقة بمدى

¹ هالة منصور، الاتصال الفعال و مفاهيمه و مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، دون طبعة، ص 50.

² المرجع نفسه، ص 52.

³ ربيعي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن 2007، دون طبعة، ص 268

⁴ شريف الحموي، مرجع سابق، ص 102.

تحقيق الاهداف المرجوة، المشاكل التي يتعرض لها العاملون في مختلف المستويات التنظيمية، مشاعر و آراء العاملين تجاه عملهم، زملائهم و المنظمة ككل.¹

هو عملية ارسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا المتعلقة بأداء المهام و مشكلات التنفيذ، و صعوبات تطبيق الاجراءات و ذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.²

كذلك يأخذ الاتصال الصاعد طريق من أسفل الى أعلى أي من المرؤوسين الى الرؤساء و يزود هذا الاتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر بردود أفعال المرؤوسين اتجاه الاتصالات الهابطة.³

فحسب عبد الرحمان الباقي: " لا يقتصر دور الموظف في تلقي البيانات، و انما تعطي له الفرصة أيضا لإيصال البيانات و المعلومات الى رؤسائه و هي طريقة مثلى تتيح للمرؤوسين ينقل اتجاهاتهم و آرائهم عن مختلف الامور الحيوية لإدارة المؤسسة.⁴

يقصد بالاتصال الصاعد أيضا: الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا، و بعد هذا الاتصال حاسما و مهما لنمو التنظيم و تطويره.⁵

(3) الاتصال الأفقي :

و هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الاداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين الافراد في مستويات مختلفة، و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين الرئيس و مرؤوسه.

و ينطبق الاتصال الافقي العلاقات بين المؤسسات في المستويات الادارية المختلفة، بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال و تسلسل الاوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال

¹ فاطمة بنت عليان السفيناني، الاتصال التنظيمي و علاقته بأسلوب ادارة الصراع، رسالة ماجستير في العلوم التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، دون طبعة، ص 108.

² زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1981، ط3، ص 22.

³ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 10.

⁴ الشريف الحموي، مرجع سابق، ص 22.

⁵ عبد الرحمان عزي، دراسات في نظرية الاتصال نحو فكر اعلامي متميز، دراسات الوحدة العربية، لبنان، 1992، ص 25.

الصاعد و الهابط الا أنه اصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المنشآت الحديثة المعقدة.¹

ينطوي هذا النوع على حالات التفاعل و تبادل المعاني و الآراء و وجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي و غالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لقناعتها بأنه يساهم بشكل كبير في تنسيق الاعمال و حل المشكلات و تعزيز الفهم المشترك للمهام المطلوب تنفيذها و الحد من مشكلة الصراعات من مشاكل العمل.²

الاتصال المحوري: هو عبارة عن تبادل المعلومات في مستويات تنظيمية مختلفة من أجل زيادة سرعة وصول المعلومات و تحسين الفهم و تنسيق الجهود لإنجاز الاهداف بسرعة و أقل جهد ممكن و دون المرور عبر المستويات الادارية المختلفة و ما فيها من بيروقراطية.³

3.1. أهمية الاتصال داخل المؤسسة :

تبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية و حيوية في كونه الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر و التعليمات و إحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات و المعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، و كذا للتأثير في سلوكهم أو التغيير في التعديل في هذا السلوك، فضلا عن أنها الوسيلة التي يعتمدها العاملون في إيصال آرائهم و مقترحاتهم و شكواهم إلى قياداتهم و بالتالي يمكن هذه الأخيرة من تفهم و معايشة المشاكل التي تواجه العمال و تسمح بوضع الحلول المناسبة لها مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين و تحسين مستوى أدائهم⁴ كما تتضح أهميته من خلال :

1. عدم تقييدها بالحدود الزمانية و المكانية.
2. عامل أساسي في تكوين القرارات الناجحة و التي تشكل حجر الأساس في العملية الإدارية.

¹ فضيل ديليو، الاتصال مفاهيمه . نظرياته . وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 18.

² عبد الرحمان عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 25

³ شريف الحموي : مرجع سبق ذكره، ص 21

⁴ عبد الغفار : دراسات في الاتصال ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1984 ، ص 78 .

3. تساعد في تحقيق الأداء الأمثل لباقي عناصر العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و تنسيق و قيادة.¹
4. توفير فرصة للإبداع و الابتكار من أجل التطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم و اقتراحاتهم.
5. المساهمة في بلورة اتجاهات و سلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.²

✓ أهداف الاتصال في المؤسسة :

1. شرح أهداف و خطط المنظمة للعاملين.
2. إقامة الثقة و الاحترام و التفاهم بين المنظمة و المجتمع.
3. نقل المعلومات و التأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.³
4. المساهمة في الحد من انتشار الشائعات ، إذ يهدف الاتصال الى اطلاع العاملين بالحقائق و المعلومات الصحيحة من أجل تفادي الآثار السلبية للشائعات.
5. تحديد معايير و مؤشرات الاداء فضلا عن مراقبة و تصحيح الأخطاء.
6. البحث عن آليات تنشيط المؤسسة و توجيهها نحو أهدافها داخل المؤسسة ضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن اتساق المهام المختلفة بحيث تنتظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام.
7. المشاركة في المعلومات.⁴

4.1 : مراحل الاتصال داخل المؤسسة :

- 1 مرحلة الادراك : الاتصال هو الادراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة، و أي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيا عن طريق السمع و البصر و

¹ سمير عبد الحميد علي: الاعلام و العلاقات العامة ، ط 2 ، ماهي للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 145 .

² ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 15 .

³ مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 28.

⁴ ناصر قاسيمي، مرجع نفسه، ص 16.

الحركات المختلفة بحيث يدركها العقل و يفك رموزها و يعطيها التفسير المناسب لتنتقل بعدها المرحلة الثانية و هي مرحلة الاستجابة و التنفيذ.

2 مرحلة التقييم: يطلع المتلقي على الرسالة و يركز على فهمها بطريقة جيدة و يناقشها مع نفسه و مع الآخرين للتأكد من مضمونها و إزالة الغموض إذا كان موجودا لينطلق بعدها الى مرحلة التنفيذ.

3 مرحلة التنفيذ: يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة و عن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكد من صحة ما يقوم به.

4 مرحلة التقييم: تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ و ذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف و احترام تنفيذ الأوامر و التوجيهات و الصعوبات التي حالت دون تنفيذها.¹

5.1: أنماط الاتصال داخل المؤسسة:

تصنف إلى أربعة أنماط رئيسية هي كالتالي:

النمط الأول: شكل العجلة:

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقة فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو القائد.²

النمط الثاني: شكل الدائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم مباشراً.

¹ شريف الحموي، مرجع سابق، ص 22.

² محمد الصريفي، اتصالات إدارية، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، 2008، ص 17.

النمط الثالث : شكل السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطى.

النمط الرابع : شكل الكامل المتشابك:

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة الجهاز الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.¹

6.1 : وسائل الاتصال المؤسسي : لكل نوع وسائله الاتصالية الخاصة :

وسائل الاتصال النازل :

مذكرات، قرارات، لوحة الاعلانات، و زيارات المسؤولين، دفتر الاستقبال، الاجتماعات السرية، التقارير.

وسائل الاتصال الصاعد:

صناديق الأفكار و القرارات، الشكاوي، التقارير، مقابلات، الندوات، سبر الآراء.

وسائل الاتصال الافقي:

اللقاءات العفوية، شبكة الانترنت، و نركز على التقارير باعتبارها أكثر وسائل الاتصال الكتابية استخداما في المؤسسة.²

¹ محمد الصريفي المرجع السابق، ص 18، 19.

² فضيل ديليو، اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص 22.

7.1 : معوقات الاتصال داخل المؤسسة :

معوقات نفسية :

المرسل : أن يكون مرسل الرسالة داخل المؤسسة سليما فيزيولوجيا (السمع، النطق، الحبسة اللفظية، و التأتأة).

1 / الحالة النفسية: و تعد مسؤولة حوالي 50% من معوقات الاتصال و مشاكله داخل المؤسسة.

2 / الافتراضات والاحكام الخاطئة : حيث يتصور المرسل داخل المؤسسة ؟أو يعتقد أن رسالته مفهومة و واضحة و قد يكون إدراك أن الرسالة قد وصلت، لهذا السبب يوصي خبراء الاتصال بأن يكون مرسل الرسالة واعيا أو مدركا لطبيعة و ثقافة الجمهور المستهدف يستخدم عبارات أو ايماءات أو حركات لا يفهمها هذا الجمهور.

3 / الاستخدام الخاطئ لتوقيف إرسال الرسالة : حيث تعد هذه المشكلة من أبرز و اخطر معوقات الاتصال، فالتوقيت السيء في ارسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية.

يرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمتعلم أو يجبر المرسل على اعطاء تغيرات متناقضة أو مغلوطة، كما أن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة و جوهرها.

4 _عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال: بحيث يحصل أحيانا أن لا يكون المرسل ملما بشكل كافي بأساسيات الاتصال و فنونه و مهارته.

الوسيلة :

1 الاختيار الخاطئ للوسيلة (تكون مراسلة).

2 الاستخدام الخاطئ للوسيلة (لا يعرف كتابة المراسلة).

3 ازدحام و اختناق قنوات الاتصال.

4سوء أو ضعف قنوات الاتصال.

الرسالة: واضحة و سهلة الفهم.

اللغة: ضعيف، غير متنسق لغويا و شكليا.

هدف الرسالة: إرسال الرسالة دون هدف.

أسلوب كتابة الرسالة: واضحة، بسيطة، سهلة، مباشرة.

أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها.

.التغذية العكسية: تركيز المرسل على الاهداف و الحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المتلقي و أهداف و تطلعاته.

افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.

الافتقاد الى متابعة تسيير عملية الاتصال و عدم الاكتراث بالنتائج الموجودة منها.

المتلقي :

السلامة الفيزيولوجية، الحالة النفسية، الفهم و سرعة الرد.¹

2/الاتصال غير الرسمي:

1.2 : مفهوم الاتصال غير الرسمي:

يعرفه محمد منصور فيقول: هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع و الاعتبارات الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا و التي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة.

و يعرف الاتصال غير الرسمي على أنه النوع الإتصالي الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال حيث يتم بأسلوب غير رسمي, لذلك يكون قائم على " أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة".²

¹ رضوان بلخيري، محاضرات في مقياس الاتصال المؤسسي، محاضرات موجهة لطلبة سنة الثانية ماستر، تخصص اتصال تنظيبي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022/2021.

² محمد سيد فحهي، الاتصال في المؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2017، ص 139.

و يرى طلعت لطفي: أنه نموذج الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين و الموظفين و التي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفريغ الشحنات الانفعالية عند المديرين و إلى خروجهم عن النفسية التي تفرغها عليهم قيود وظائفهم فيما يتعلق بالاتصالات.¹

22: أنواع الاتصال غير الرسمي:

و ينقسم الاتصال غير الرسمي إلى نوعين:

النوع الأول: الاتصال الذي يتفق في أهدافه مع أهداف الاتصال الرسمي.

النوع الثاني: هو الذي تختلف أهدافه عن أهداف الاتصال الرسمي.

لقد لفت هذا النوع الثاني أصحاب النظرية التقليدية في الإدارة حيث أن اهتمامهم كان منصباً في النواحي السلبية للاتصال غير الرسمي حتى أمسى هذا المفهوم مقترناً بالمساوئ و المشكلات و الجوانب السيئة أما باحثوا النظرية الحديثة فلا يعتبرون أن الاتصال غير الرسمي معرقل أو خطر على النظام.

بل يمكن أن يكون إيجابياً، و الفضل في الرأيين هو للإدارة الحكيمة الرشيدة التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصال غير الرسمي و مساراته، و تحليل محتواه و محاولة تغذيته بالحقائق و المعلومات التي تهئ الأفراد و جماعات العمل في التعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.²

3.2: خصائص الاتصال غير الرسمي :

1. عدم وضوح و تحديد قنوات الاتصال غير الرسمي بصفة عامة.
2. عدم الدقة في تقصي الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي و ذلك نظراً لعدم وجود حدود السلطة و المسؤولية.

¹ طلعت ابراهيم لطفي، الإدارة و التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، الأردن، 2007، ص 84.

² ناصر دادى عدوان، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 75 76.

3. غياب نظام مكتوب للاتصال غير الرسمي بمعنى أنه لا توجد مفاهيم ثابتة و مكتوبة لمساعدة الأفراد على انجاز الاهداف.¹

3.3: أهمية الاتصال غير الرسمي:

- للاتصال الرسمي أهمية في نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري و تعتبر الاتصالات غير الرسمية مكتملة فهي تقوم بنقل و ارسال و استقبال معلومات مكتملة و معززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي، و يسهل آليات التخاطب و اللقاء المباشر بين الرؤساء و المرؤوسين بين المستويات العليا و الدنيا.
- و تجعل تبادل الافكار و المعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الرسمي من أسفل إلى أعلى، بالإضافة الى أن الاتصالات غير الرسمية تعد من أرخص الوسائل و أقلها تكلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة.
- يعتبر الاتصال غير الرسمي ذو طبيعة اجتماعية ، فالفرد يحتاج الى ان يرتبط بالآخرين باعتباره مخلوق اجتماعي بطبعه، فهو يحتاج للاتصال بالآخرين لأغراض الصداقة أو غير ذلك، حيث أن الاتصالات و العلاقات الاجتماعية غير الرسمية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من أجل رفع المعنويات و تنمية الروابط الاجتماعية و نشر الكلمة الموجبة بين أفراد المؤسسة، و الرقابة الاجتماعية الداخلية اتجاه أفراد التنظيم غير الرسمي و الخارجية اتجاه الأطراف الأخرى و التي عن طريقها يتم التأثير الايجابي على سلوك الآخرين و تحقيق أهداف المؤسسة.
- و من الصعب على المدراء تغذية قنوات الاتصال الرسمي بكل أنواع المعلومات لأن ذلك يؤدي إلى مضاعفة جهودهم و يستنزف أوقاتهم و هنا يقوم الاتصال غير الرسمي بإسناد و توسيع الاتصال الرسمي، فالالاتصال غير الرسمي يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين و تجارهم مما يزيد من فهم المدير لها و من فعالية الاتصال ككل، كما أنه يمهد الطريق لتذليل الصعوبات و العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير.²

¹ سمير عبد الحميد علي، الاعلام و العلاقات العامة، ماهي لخدمات الكمبيوتر، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 146.

² محمد سيد فهمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص 143.

4.2 : مراحل الاتصال غير الرسمي :

يمكن أن تنشأ بصفة عفوية و فجائية متخطيا كل المراحل التمهيدية بسبب طارئ ما أو بسبب أزمة تهدد الجماعة، و يمكن أن يمر على مجموعة من المراحل كما تأتي:

طور ما قبل التكوين :

و هي مرحلة التعارف و الاتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ اتجاه الطرف الآخر بحيث يكون هدف العملية الاتصالية معرفة الطموحات و الأفكار و وجهات النظر المختلفة و هي متغيرات ضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة و يتخذ القرار في استمرار العلاقة الاتصالية أو يتراجع عنها.

مرحلة التشكل :

مرحلة تعمق الاتصال شيئا فشيئا و زيادة مستوى الاتصال و المجاملات و الذهاب سويا الى مطعم المؤسسة و المقهى و ربما تبادل الهدايا.¹

مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة:

التدريجي الى وهي مرحلة التناصح و تبادل الآراء و الدفاع عن أعضاء الجماعة و البحث عن الأمن و الراحة النفسية و هي كلها تعبر عن المصالح المشتركة للجماعة غير الرسمية.

و في حالة الموظف الجديد فإن العملية الاتصالية تخضع لعدة متغيرات منها مبادرات الموظف الجديد للاتصال بالعاملين و هذا يرجع الى طبيعة شخصيته و مدى سرعته في التكيف مع الوضع الجديد، و مدى قدرة جماعة العمل على قبول العضو الجديد، و في أغلب الأحيان تكون العلاقة متحفظة في البداية ثم تنتعش مع الوقت من خلال الاتصال المستمر في نفس الزمان و المكان، و يمكن أن تتنافس بعض الجماعات غير الرسمية في كسب الموظف الجديد ليزيد في قوتها خاصة إذا كان مهما في منصبه و مستواه، و ذلك من خلال المجاملات و إداء النصيحة و اظهار المودة و المساعدة في عمل و اظهار مساوئ الجماعات الأخرى و التحذير من مخاطرها، ثم تأتي مرحلة الانضمام الجماعة غير الرسمية، و يمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي دائما أو

¹ شريف الحموي، مهارات الاتصال، مرجع سابق، ص 22.

مؤقتا حسب طبيعة المواضيع و حسب الظروف التي تمر بها الجماعة و حسب حركية الجماعة ذاتها و نشاط أعضائها و اندماجها المهني و العاطفي و الاجتماعي.¹

5.2 : معوقات الاتصال غير الرسمي :

✓ معوقات شخصية : أهمها

(1) صعوبة التكيف : يهدف الاتصال الى إعادة تكيف العاملين سياسات و خطط المؤسسة فمثلا عندما تعمد الى الأخذ بنظام جديد للأجور بقصد زيادة الانتاج فقد يلجأ العاملون الى تخفيض معدلات الانتاج و ذلك راجع لعدم فهمهم لأهداف النظام الجديد و بالتالي يكون هنا عدم تكيف الأفراد مع النظام الجديد.

(2) معوقات نفسية: حينما يشعر الفرد في ميدان عملية بقدر معين من القلق أو الخوف أو عدم الأمان فإنما يراه أو يسمعه بشكل تهديدا له.

(3) اللغة: من التخصص تعد اللغة من العوائق الهامة التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال فهي مادة التعبير عن موضوع الاتصال فعندما تكون الكلمات ذات معاني مختلفة أو الصياغة معقدة فان المستقبل لا يفهم ما يعنيه المرسل و قد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في التعليم و الثقافة أو بسبب نوع. كذلك طريقة النطق قد توحى بمعنى يخالف مفهومها العادي، فقد تحمل هذه الطريقة معنى التقدير أو التهمك.²

✓ معوقات تنظيمية : تتمثل أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

(1) معوقات ناتجة عن التنظيم الرسمي:

من الاشكالات التي تجعل انسياب الاتصالات غير فعال نجد:

¹ ناصر قاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² محمود سلميان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 251.

نطاق الاشراف، أي عدد الأفراد الذين يتم الاشراف عليهم حيث كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال و اختصاره إلى أدنى حد ممكن ، مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثم سوء الانجاز. وغموض و عدم تحديد وحدة السلطة الأمر¹.

(2) معوقات ناشئة عن التنظيم غير الرسمي :

يعتبر الاتصال غير الرسمي في بعض الأحيان من بين العوائق التي تعيق عملية الاتصال، فهو بطبيعته الخفية و في أهدافه التي تخدم المصالح يضر بالأهداف الوظيفية و الرسمية للمؤسسة، حيث يسفر الاتصال غير الرسمي عن توليد إشاعات و بيانات خاطئة. و يتم ذلك سريع غالباً، فعندما لا يزود الأفراد بالمعلومات الكافية عن خطط المؤسسة و برامجها، فإنهم يحاولون استكمال تلك المعلومات بمعلومات خاطئة من تصوراتهم.

(3) تعدد المستويات الإدارية :

كلما تعددت المستويات الإدارية التي تمر بالرسالة و خصوصاً منها الصاعدة من الأدنى إلى الأعلى كلما كان للحلقات الإدارية الوسيطة في الهيكل التنظيمي الدور المعرقل في إيصالها للإدارة العليا، و ذلك باعتباريات غير موضوعية تحتمها الظروف الشخصية، و هذا ما سيفقد المعلومات الكثير من صحتها أثناء النزول أو الصعود.

(4) معوقات ناشئة عن سوء استعمال وسائل الاتصال :

يتفاوت المستقبلون للرسالة من حيث الخصائص، فمنهم الأميون و منهم الشباب و منهم الكبار و منهم الريفيون و الحضريون، و هذا التفاوت يجعل إمكانية استخدام وسيلة واحدة تناسبهم جميعاً أمراً صعباً.

إضافة إلى جهل المستقبل في بعض الأحيان بطريقة استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة و المستعملة بكثرة في وقتنا الحالي من طرف المؤسسات مثل: الانترنت، سوء استعمال أدوات الاتصال المتوفرة في المؤسسة مثل احتكار الخط الهاتف من قبل البعض معظم الوقت.

عدم اختيار الوقت المناسب لإرسال المعلومات.

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(5) الضوضاء:

مثل الأصوات المختلفة و عدم وضوح الصوت أو الكتابة، فكل ما يدخل على عملية الاتصال و لم يكن له حاجة فهو عائق.¹

¹ مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص ص 55 ، 56.

الفصل الثالث

الإحتراق الوظيفي

الفصل الثالث: الإحترق الوظيفي

الاحترق الوظيفي مرض عصري شائع فما من مجال من مجالات حياتنا الا و نراه محملا بتناقضات اجتماعية و ضغوط نفسية, و قد حظيت ظاهرة الاحترق الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين نظرا لآثارها السلبية على الافراد خاصة في مجال العمل و الانجاز.

ترتبط هذه الظاهرة بمفهوم امراض الحضارة التي تصيب الكثير من خلال الازمات المجتمعية العديدة، و هذه الظاهرة نجمت عن عدم القدرة على الفصل بين الحياة المهنية و الشخصية للموظف و بالرغم من الحدائثة النسبية لظاهرة الاحترق الوظيفي الا انه يوجد بعض الدراسات التي تصفه و تصنفه بطرق و اساليب متعددة، الامر الذي ادى لظهور تعاريف متنوعة للاحترق تتسم بعدم الاتفاق على مفهومه.

و في هذا الفصل سنحاول التحدث عن مجموعة تعاريف للاحترق الوظيفي في المؤسسة و كذا اهم النظريات المفسرة له ووسائل مواجهته و التخفيف منه.

1_ التعريف بالاحترق الوظيفي :

(1) عرفه ماسلاك :

مجموعة اعراض من الاجهاد النفسي و الاستنفاد الانفعالي و التبلد الشخصي و الاحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي و الاداء المهني.

(2) عرفه عبد الرحمان:

حالة نفسية او عقلية تخص الافراد الذين يعملون في مهن يكون في طبيعتها التعامل مع اناس كثيرين و هؤلاء العاملون عادة يعطون اكثر مما يأخذون.¹

(3) عرفه الراشدان :

بأنه حالة من استنزاف الطاقة النفسية المخزنة لدى الفرد يؤدي به الى حالة من عدم التوازن النفسي "الاضطراب" التي تظهر نتيجة للضغوط النفسية الشديدة التي تسببها اعباء العمل و متطلباته مما ينعكس اثاره سلبا بشكل مباشر على العملاء و على المؤسسة التي يعمل فيها الفرد.²

(4) عرفه العرقباوي:

بأنه "حالة سلبية نفسية تصيب المديرين نتيجة الضغوط المختلفة التي يتعرضون لها، وتنعكس هذه الحالة النفسية لديهم على سلوكهم و ممارساتهم اليومية تجاه العمل و الافراد الذين يعملون معهم"³.

¹ أماني بسام سعيد الحمل، الاحترق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية في قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

² عطوي عاشور، علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحترق الوظيفي مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 31_ ديسمبر 2017، سكيكدة، ص 74.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2002، ص 79.

(5) ويشير ترش (turch) الى ان الاحترق: هو بمثابة التغيرات السلبية في العلاقات و الاتجاهات نحو العمل و نحو الاخرين بسبب ضغوط العمل الزائدة مما ينعكس بشكل رئيسي بفقدان الاهتمام بالأشخاص الذين يتلقون الخدمات و التعامل معهم بشكل آلي.¹

(6) وذكر جوستيكي و اخرون: أن الاحترق الوظيفي او الانهاك النفسي هي حالة من الضعف و الوهن تنتج عن الاحباطات التي تواجه الفرد في العمل، وتمثل انخفاض الانتاج، و التعامل الانساني مع الاخرين.²

(7) وهناك من نظر الى الاحترق النفسي كحالة مرضية، فقد عرفه بورك و زميلته (1996) Burke et Green glass بأنه مجموعة اعراض مرضية تعبر بالإجهاد الانفعالي من المحتمل ان يصاب بها الفرد لدى تعامله مع افراد اخرين.³

التعريف الاجرائي:

على الرغم من تعدد التعاريف التي انتهجها المفكرون و الباحثون و تباينها فإننا نرى ان هذه التعاريف لا تتضمن مفاهيم مختلفة و انما تكمل بعضها و تشترك جميعها في مفهوم يشمل على كافة العناصر التي يحتويها الاحترق الوظيفي في تتفق على ان الاحترق الوظيفي.

1_ ناجم عن ضغوط العمل التي واجهها الافراد العاملون في المؤسسات التي ينتمون اليها.

2_ ان الاحترق الوظيفي ظاهرة نفسية تصيب العاملين و متمثلة بالتعب النفسي، وتكوين اتجاهات سلبية نحو العمل، و قلة الانجاز الشخصي.

3_ يؤدي الى انخفاض الحيوية للفرد المصاب به، و انخفاض مستوى الانتاجية الفردية.

¹ سلمان احمد الطلاع، واقع الاحترق الوظيفي واسبابه لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء، كلية الدراسات المتوسطة، جامعة الازهر، غزة، 2015، ص 189.

² الاحترق الوظيفي، تعريف، أسبابه، طرق علاجه، و علاقته بالرضا الوظيفي، هيئة التحرير، <https://ila.io/r434Q> ، 19 ، 2020/07/

³ فاطمة بنت علي بن ناصر الدوسي، الاحترق النفسي و علاقته ببعض متغيرات الشخصية (الانبساطية و الانطوائية)، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الانسانية، المجلد 2، العدد 1437، ص 81.

4_ تنعكس اثاره على الفرد العامل و على المؤسسة التي يعمل بها و على الافراد المستفيدين من خدمات المؤسسة.

2/ الخلفية التاريخية لمفهوم الاحترق الوظيفي:

1) المرحلة التنويرية :

وفي بدايتها لم يعرف مصطلح الاحترق الوظيفي، انما وجدت مصطلحات بديلة، بدأت هذه المرحلة في بداية الستينات من القرن العشرين (1960) حيث لاحظ بعض الباحثين في مجال الصناعة تدني اداء بعض العاملين ذوي الاداء المرتفع، مع ظهور بعض المتغيرات السلوكية السلبية، منها التغيب المستمر عن العمل لفترات طويلة ولقد اطلق على ذلك مصطلح الوهج المنطقي flam outs.¹

و في بدايته الستينات ظهر في الولايات المتحدة الامريكية عدد من المقالات التي تناولت الاحترق الوظيفي وركزت على الذين يعملون في مجالات الخدمات الانسانية، ففي سنة (1974) ظهر مصطلح (burnout) على يد الطبيب النفسي (feuden benger) ووصفه بأنه ظاهرة سلبية لدى المهتمين الذين يعملون في عيادة لمدمني المخدرات من خلال الضغط الزائد على الفرد، ثم جاءت كريسينا ماسلاك (1976) و هي باحثة في علم النفس الاجتماعي.

وذكرت ان الاحترق الوظيفي يصيب الفرد نتيجة الحمل الزائد والضغط المستمر مما يفقد المشاعر العاطفية تجاه العملاء وربطته بالمرض والاضطراب النفسي.

و في بداية الامر كانت النظرة للاحترق الوظيفي على انه يصيب من يعمل في المهن الصحية التي يتصل فيها الفرد بالمرضى كالممرضات، ان الاهتمام بدراسة الاحترق الوظيفي كان قاصرا في البداية على مهن الرعاية الصحية، ثم امتد ليشمل باقي الفئات الاخرى التي تتطلب التعامل مع الجمهور.²

¹ محمد علي شهيبي، السلوك الانساني في التنظيم ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2007، ص 56.

² سامر مسلم عياد ابو مسعود، ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى الاداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم بقطاع غزة اسبابها و كيفية علاجها، درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 18.

الفصل الثالث: الإحتراق الوظيفي

يتضح مما سبق ان النظرة العامة للاحتراق الوظيفي انه يصيب العاملين في مجال الرعاية الصحية, حيث انهم يتعرضون لدرجة عالية من الضغوط فهم يتعاملون مع المرضى مما ترك اثرا سلبيا على الفرد ويشاهدون وفاة المرضى الذين يتعاملون معهم, إضافة الى الصراعات التي يجدونها في العمل من قبل المديرين و الزملاء, إضافة الى ان الاحتراق في مجال الرعاية الصحية اكثر وضوحا من المهن الاخرى مما جعلهم قصروا التعرض له على تلك المهن الا انها تغيرت تلك النظرة فيما بعد¹.

¹ سامر مسلم عياد ابو مسعود, نفسه, ص 18.

2) المرحلة التجريبية :

و فيها تطورت النظرة للاحترق الوظيفي، حيث بدأت في الثمانينات من القرن العشرين، و تطور خلالها مفهوم الاحترق من الناحية التجريبية فلقد اصبحت دراسات الاحترق اكثر منهجية، كذلك الاهتمام بوضع قائمة لقياس الاحترق الوظيفي.

وفيهما ظهرت بعض الدراسات الاكثر منهجية حيث ظهرت في تلك المرحلة دراسة ماسلاك و تلميذتها سوزان جاكسون و ذلك سنة (1981) و قدمتا خلالها اول محاولة جادة لقياس الاحترق في مجال الرعاية الصحية ثم طورتا تلك الاداة سنة (1986) لقياس الاحترق للعاملين في مجال المهن الاجتماعية، ولذلك المقاييس ثلاثة ابعاد هي الاجهاد النفسي، تبدد المشاعر ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي، ولقد لقي ذلك المقياس شهرة واسعة، كما حاول بعض الباحثين ربط الاحترق الوظيفي ببعض المفاهيم و المتغيرات الاخرى مثل الصلابة النفسية، المناخ المغلق في العمل، الرضى الوظيفي، و صراع الادوار، مما يدلنا على ان الاحترق الوظيفي ارتبط بأغلب مجالات الحياة و منها العمل المهني الشخصي و النمط الاداري المتبع في العمل.¹

و اذا انتقلنا الى النتاج الفكري العربي نجد ان مصطلح الاحترق الوظيفي ظهر على يد عسكر و اخرين (1986) ونظر اليه بعض الباحثين امثال كمال دواني و اخرين (1989) على انه ثلاثي الابعاد الاجهاد الانفعالي، ضعف الاهتمام بالبعد الانساني و نقص الكفاءة و الانجاز الشخصي.²

3 / مستويات الاحترق الوظيفي و تجليات مظاهره :

للاحترق الوظيفي مستويات ثلاثة هي :

¹ محمد قاسم القريوطي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر، الاردن، 2009، ص 120.

² طيبة امانى ابو دهوم، الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت و علاقتها بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين، درجة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل بيت، فلسطين، 2016، ص 28.

1_ احتراق وظيفي معتدل :

حيث ينتج عن نوبات متكررة من التعب و القلق و الاحباط و التهيج¹.

2_ احتراق وظيفي متوسط:

حيث ينتج ايضا عن نوبات متكررة من التعب و الاحباط و التهيج لكنها تستمر لمدة اطول.

3_ احتراق وظيفي شديد:

و ينتج عن اعراض جسمية مثل القرحة و الم الظهر و نوبات الصداع الشديد، وهذه المستويات تتعلق بمستوى الضغوط الممارسة على الفرد و درجة تكرارها، ودرجة قدرته على مواجهتها و سماته الشخصية، قد يكون كل مستوى من هذه المستويات موصلا للمستوى الذي يليه في حالة تكرر الضغوط و الاعباء الوظيفية².

مظاهر حدوث الاحتراق الوظيفي:

يمكن الاستدلال على حدوث الاحتراق الوظيفي من خلال:

_ الشعور بالإرهاك النفسي و الجسدي المؤدي لفقدان الطاقة النفسية، او المعنوية وضعف الحيوية و النشاط وفقدان الشعور بتقدير الذات و النظرة السلبية لها و الاحساس باليأس و العجز و الفشل.

_ اداء العمل بطريقة روتينية و مقاومة التغيير و التطوير و فقدان الابتكار و الروح الابداعية و ضعف الرغبة في الذهاب الى العمل و اداء عمل ضعيف و الاحساس بالإرهاك و التعب و ايضا تجنب التحدث مع الاخرين من الاصدقاء و الزملاء في شؤون العمل و الذاتية المطلقة و الاحساس باللوم و الذنب و تأنيب الضمير و التغيب الغير مبرر عن العمل³.

¹ سامر مسلم عياد ابو موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 18_19.

² طيبة امانى أبودهم، مرجع سابق، ص 28.

³ معاوية علي القضاة، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الاحتراق الوظيفي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، درجة الماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الكويت، السعودية، 2018، ص 31.

4.1 _ مسببات الاحترق الوظيفي :

1_ المتعلقة بالعمل في المؤسسة :

_ شعور الفرد بعدم قدرته على السيطرة في العمل.

_ قلة التقدير او عدم المكافاة على العمل الجيد.

_ التوقعات الوظيفية المبالغ فيها.

_ القيام بعمل روتيني يخلو من التحدى في بيئة عمل فوضوية.

2_ اسباب الاحترق الوظيفي المتعلقة بأسلوب الحياة :

_ العمل كثيرا دون توقف للاسترخاء.

_ مسؤوليات كثيرة جدا دون مساعدة من الاخرين.

_ عدم الحصول على قسط كافي من النوم.

_ عدم وجود علاقات قوية و وثيقة.

3_ اسباب الاحترق الوظيفي المتعلقة بسمات الشخصية :

_ الميل الى الاتجاهات و الاهداف الكاملة.

_ توقعات عالية من الذات.

_ النظرة التشاؤمية لنفسه و العالم.

_ حاجة الفرد في السيطرة او التردد في التفويض للآخرين.

ويرى الباحث اخر انه و ان تعددت الاسباب لظاهرة الاحترق الوظيفي الا انه هناك شبه اجماع

على اسباب رئيسية للاحترق الوظيفي لا تخرج عن ثلاث مصادر هي:

_المصدر الاول: "يختص بالفرد نفسه و قدرته على التحكم في سلوكه و طريقة معيشته و مستوى ذكائه وظروفه الاسرية و طموحه و طريقة تحديد اهدافه و اخيرا حالته الصحية نفسيا و عضويا، و ذلك لان سوء تكييف الفرد مع ضغوط عمله الحادة بصفة خاصة و ظروف حياته بصفة عامة اهم مسببات الاحتراق الوظيفي.

_المصدر الثاني: "هو المنظمة نفسها التي يعمل بها الفرد، وما تنتجه من ثقافة وقيم سائدة من حيث عدم وضوح الادوار، و المسار الوظيفي و ضغوط العمل، و تفشي الظلم و عدم الانصاف بين العاملين، و كذلك عدم وجود امان وظيفي، من اهم مسببات الاحتراق الوظيفي.¹

_المصدر الثالث: "لا علاقة له بالمنظمة ولا بالفرد، ويتمثل في الضغوط الاجتماعية، و ظروف الحياة الاقتصادية في المجتمع، و الثقافة الاجتماعية التي قد تكون محبطة للموظف و تطلعاته، بالإضافة الى الظروف السياسية التي تلقى بظلالها على الافراد، وتجعله دائم التفكير في مستقبله وامانه، و تشكل له احباطا يؤثر على عمله بصفة خاصة على حياته بصفة عامة، ما يجعله يقع في مستنقع الاحتراق الوظيفي.²

5. النظريات و النماذج المفسرة للاحتراق الوظيفي:

لم يدرس مفهوم الاحتراق الوظيفي بشكل محدد واضح في النظريات النفسية، وانما بصورة استكشافية وتم ربطه بضغوط العمل، و على اي حال فقد نظرت اليه بعض النظريات من خلال الاطار العام لها بحسب ادبيات علم النفس فان هناك نظريات نفسية ثلاث تناولت ظاهرة الاحتراق و هي:

_النظرية الفرويدية و التحليل النسقي.

_النظرية السلوكية.

_النظرية المعرفية او الوجودية.

¹ محمد قاسم القريوطي، مرجع سابق، ص 123.

² آلاء احمد ادعيس، العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاحتراق الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، 2012 فلسطين، ص 86.

1_ نظرية التحليل النسقي:

فسرت نظرية التحليل النسقي الاحترق الوظيفي على انه ناتج من عملية ضغط الفرد على الاناء لمدة طويلة، و ذلك مقابل الاهتمام بالعمل مما قد يمثل جهدا مستمرا لقدرات الفرد، مع عدم قدرة الفرد على المواجهة لتلك الضغوط بطريقة سوية، او انه ناتج عن عملية الكبت او الكف للدرجات غير المقبولة بل المتعارض في مكونات الشخصية، مما ينشأ عنه طرح بين تلك المكونات ينتهي في اقصى مراحل الى الاحترق الوظيفي، او انه ناتج عن فقدان الاناء المثل الاعلى لها و حدوث فجوة بين الاناء و الاناء الاخر الذي تعلق به و فقدان الفرد جانب المساندة التي كان ينتظرها، كما انه يمكن استخدام بعض فنيات مدرسة التحليل النفسي لعلاج الاحترق الوظيفي كالتنفيس الانفعالي.¹

2_ النظرية السلوكية:

تفسر النظرية السلوكية الاحترق الوظيفي في ضوء عملية التعلم على انه سلوك غير سوي تعلمه الفرد نتيجة ظروف البيئة غير المناسبة، فالمعلم مثلا الذي يعمل في مدرسة لا تتوفر فيها وسائل تعليمية لازمة و يوجد بها مديرين و معلمين غير متعاونين و كذلك تلاميذ لا تتوفر فيه دافعية صادقة للتعلم، فضلا عن الضغوط الزوجية و الولاد، إضافة الى الارتفاع الكبير في تكاليف الحياة، كل ذلك يدخل في البيئة المحيطة بالمعلم و تلك البيئة بهذا الشكل غير ملائمة، و اذا لم يتعلم الفرد سلوكيات تكيف مقبولة فانه قد يتعلم سلوكا غير سوي يسمى الاحترق Burnout و مع ذلك فيمكن استخدام فنيات العمل لتعديل السلوك لمقابلة تلك المشكلة، ومن الفنيات السلوكية المفيدة في التصدي لمشكلة الاحترق الوظيفي. فنية التعزيز و زيادة الدعم للفرد و الضبط الذاتي من خلال السيطرة الذاتية على الضغط و الاسترخاء، واخذ الحمامات الدافئة.²

¹ عمر مصطفى محمد النعاس، الضغوطات المهنية و علاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، دون بلد النشر، 2008، ص 99.

² انور ابو موسى، الاحترق الوظيفي و تأثيره على اداء العاملين، درجة الدبلوم المهني، معهد التنمية المجتمعية، 2012 فلسطين، ص 19.

3_ النظرية الوجودية:

فتركز في تفسيرها للاحترق على عدم وجود المعنى في حياة الفرد، فحينها يفقد الفرد المعنى و المغزى من حياته، فانه يعاني نوعا من الفراغ الوجودي الذي يجعله يشعر بعدم اهمية حياته، و يحرمه من التقدير الذي يشجعه على مواصلة حياته، فلا يحقق اهدافه مما يعرضه للاحترق الوظيفي، لذلك فالعلاقة بين الاحترق الوظيفي و عدم الاحساس بالمعنى علاقة تبادلية فيما بينهما فهما وجهان لعملة واحدة، ان جاز لنا القول ان الاحترق الوظيفي يؤدي لفقدان المعنى من حياة الفرد كما ان فقدان المعنى يمكن ان يؤدي الى الاحترق الوظيفي و مع هذا فلا يمكن الاقتصار على وجهة نظر واحدة و لكن يمكن الدمج بين تلك الآراء فنقول، ان الاحترق الوظيفي مرحلة متقدمة من الضغوط النفسية تنتج عن تفاعل سمات الفرد و صفاته مع البيئة المحيطة به، اذ تكون بيئة غير مناسبة يشعر فيها الفرد بعدم الراحة مع مراعاة استعداد الفرد للإصابة بالاحترق النفسي، فاذا تعرض الفرد لضغوط لا يتحملها سواء ان كانت ضغوط زيادة العبء عليه او ضغوط قلة العبء، و لم يستطيع التعامل معها بطريقة سوية فستقل كفاءته و يترتب عليها قلة الدعم المقدم له، و كذلك قلة الانتاجية مما يعرض الفرد للاحترق الوظيفي بل قد يترك عمله، او على اقل توجد النية لترك العمل ان وجد عملا مناسباً غير عمله الحالي، مما يبين الاثر الخطير للاحترق الوظيفي على المجتمع ككله¹.

2_ النماذج المفسرة للاحترق الوظيفي في المؤسسة:

1_ نموذج تشرنس للاحترق الوظيفي : قدم تشرنس النموذج الشامل للاحترق الوظيفي، وقد قابل مع معاونين ثمانية وعشرون مهنيا مبتدئا في اربع مجالات هي :

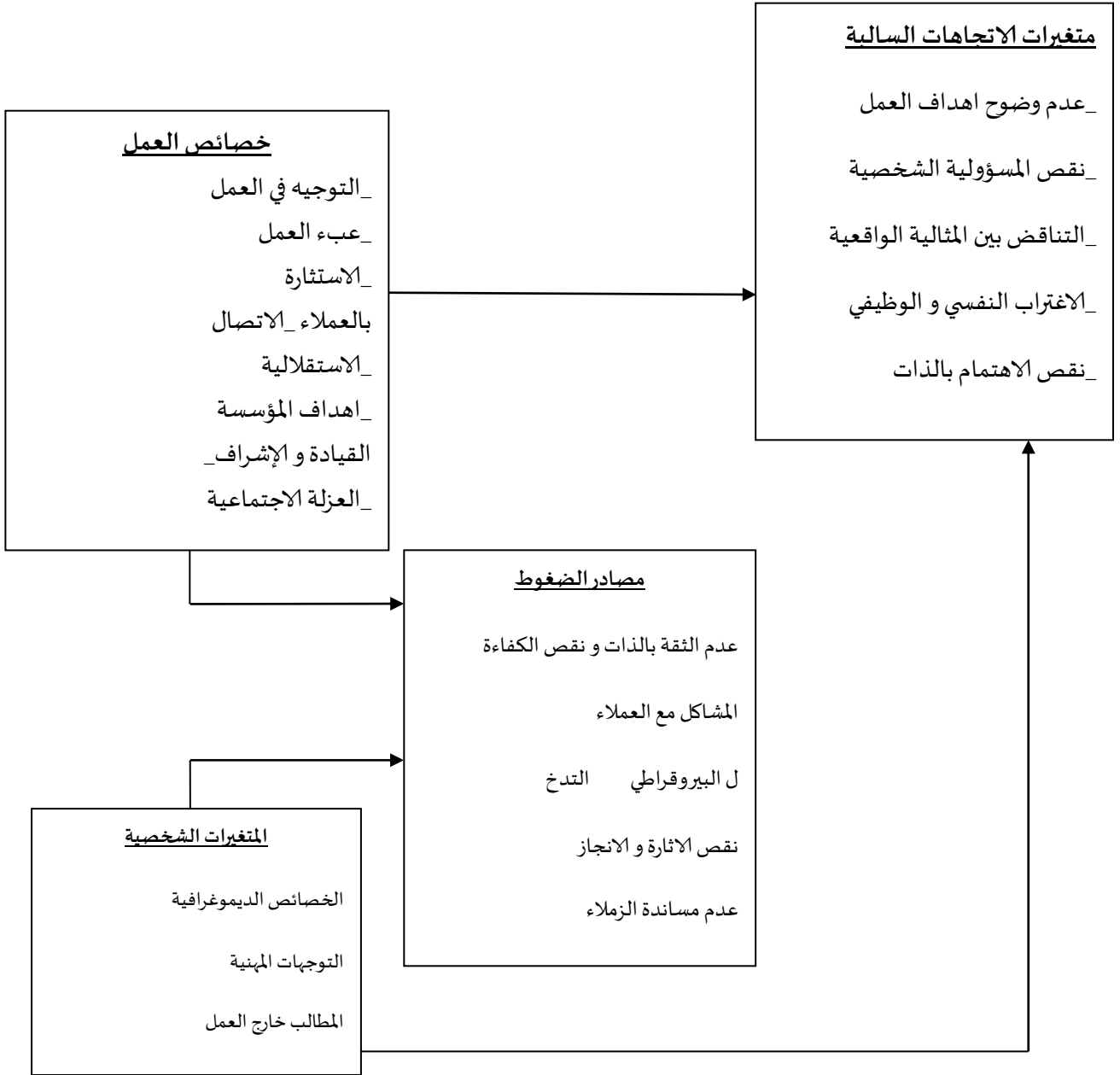
-الصحة.

-مجال القانون.

-مجال التمريض في المستشفيات العامة.

¹ مفي عبد الرحيم علي عسري، الاحترق الوظيفي و اثره على انتاجية الموظف و رضاه الوظيفي، درجة الماجستير جامعة جدة المملكة العربية السعودية، السعودية، ص157.

- مجال التدريس في المدارس الثانوية.¹



الشكل (1) يمثل مخطط نموذج تشرنس للاحتراق الوظيفي :

¹ نوال بنت عثمان بن احمد الزهاني، الاحتراق النفسي و علاقته ببعض سمات الشخصية، جامعة ام القرى، السعودية، 2008، ص48.

هذا النموذج إلى ما يلي :

خصائص محيط العمل :

تتفاعل هذه الخصائص مع الافراد الذين يدخلون الوظيفة لأول مرة، و لهم توجهات مستقبلية معينة، و مطالب عمل زائدة، و يحتاجون الى مساندة اجتماعية، كل هذه العوامل تعتبر مصادر معينة من الضغط الذي يتعرض له الافراد بدرجات متفاوتة، و يتواءم الافراد مع هذه العوامل الضاغطة بطرق مختلفة، فيلجأ البعض الى اساليب و استراتيجيات منحرفة، بينما يتواءم اخرون عن طريق اللجوء الى الاتجاهات السالبة، اعتبر تشيرنس خصائص محيط العمل الثمانية منبئات لمتغيرات الاتجاهات السالبة، و التي تشكل الاحتراق الوظيفي و هذه الخصائص¹ هي:

_التوجيه الى العمل orirntation orientation.

_عبء العمل work load.

_الاستثارة stimulation.

_الاتصال بالعملاء scope of client.

_الاستقلالية autonomy.

_اهداف المؤسسة instituonal goles.

القيادة و الاشراف leadership supervision.

_العزلة الاجتماعية social Isolation.

_المتغيرات الشخصية person.

و هي تضم الخصائص الديموغرافية، بالضافة الى التأييد الاجتماعي من خارج محيط العمل.

¹ محمد علي شهيبي، السلوك الانساني في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 144.

مصادر الضغط sources of stress.

وضع تشيرنس خمسة مصادر للضغط كمقدمات للاحترق الوظيفي و هي :

_عدم الثقة و نقص الكفاءة .doubtes about competence.

_المشاكل مع العملاء¹ problems with clientes.

_التدخل البيروقراطي .Bureaucratic interence.

_نقص الاثارة و الانجاز .lack of collegiality.

_عدم مساندة الزملاء² .lack of collegiality.

متغيرات الاتجاهات السالبة Negative Attitudes.

حدد تشيرنس اتجاهات سالبة تنتج عن الضغوط و تتمثل في:

_عدم وضوح اهداف العمل .Work goales.

_نقص المسؤولية الشخصية .Personal Responsibility for Outcomes.

_التناقض بين المثالية و الواقعية .Idealism.

_الاغتراب النفسي .Emotional Detachmnt.

_الاغتراب الوظيفي .Job Alientation.

_نقص الاهتمام بالذات .Self interste.

متغيرات اضافية .

اضيفت بعض المتغيرات الاخرى مثل المتغيرات المرتبطة بالعمل و هي:

¹ سامر مسلم عياد ابو مسعود، ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين، مرجع سابق، 2010، ص 22.

² نفسه، ص ص 22-23.

_ الرضا الوظيفي Job Satisfation.

_ الغياب عن العمل Absenteeism.

_ الاتجاه نحو ترك المهنة Intention to Turnover.

_ اعراض سيكوسوماتية Psychosomatic Symptoms.

و قد اوضح تشيرنس انه كلما زادت صدمة الواقع و زاد التعرض للضغط كلما زاد الاحترق الوظيفي ، كما اوضح النموذج ان الاشخاص الذين يحصلون على درجات عالية من الاحترق الوظيفي هم الذين يتلقون مساندة اجتماعية ضعيفة و يوضح هذا النموذج ايضا ان العوامل الديمغرافية مثل السن و الجنس و سنوات الخبرة ضعيفة الارتباط بالاحترق الوظيفي، بناءا عليه و طبقا للنموذج فان من يحصلون على درجات احتراق مرتفعة هم العاملون الذين يشعرون بأعراض سيكوسوماتية، و هم الذين يستخدمون الادوية بشكل متزايد و يعانون من الرضا الزوجي، و من صراع الدور، و قلة الرضا الوظيفي و ترتفع نسب غيابهم، كما انهم يميلون الى ترك المهنة.¹

ويختلف نموذج تشيرنس عن غيره من النماذج فيما يلي:

_ تختلف المفاهيم التي اقترحها تشيرنس (عدم وضوح اهداف العمل، نقص الاحساس بالمسؤولية الشخصية، التعارض بين الواقعية و المثالية، الاغتراب النفسي، الاغتراب عن العمل، نقص الاهتمام بالذات) عن تلك التي اقترحها ماسلاك و بينزر و اخرون.

_ اتفق تشيرنس مع الدراسات السابقة على اهمية الرضا الوظيفي و خصائص محيط العمل مع التأكيد على عدم اهمية الفروق الفردية و الخصائص الديموغرافية.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 77.

مصادره	
عوامل خارجية	عوامل ومتغيرات شخصية
_صراع الدور	.الجنس_السن
_غموض الدور	.سنوات الخبرة
_عدم المشاركة في القرار	.المستوى التعليمي
_تأييد اجتماعي ردي	_التوقعات المهنية
مظاهره	المصاحبات السلوكية
_استنزاف انفعالي	_ترك المهنة
_فقدان الهوية الشخصية	_زيادة معدل الغياب
_نقص في الانجاز الشخصي	_التعب لأقل مجهود

_ أكد النموذج على أهمية متغيرات العمل الإضافية، مثل المساندة الاجتماعية و متطلبات الحياة في زيادة فهمنا لظاهرة الإحترق الوظيفي الناتج عن العمل.

و يلاحظ من نموذج تشيرنيس انه يركز على خصائص محيط العمل و التي تسبب ضغوطا للفرد، كما انه يركز على بعض الاتجاهات السالبة التي توجد لدى الاشخاص المستهدفين للشعور بالضغط النفسي، و اشار ايضا الى بعض المتغيرات الشخصية و التي تتضمن المتغيرات الديموغرافية، و اضاف النموذج بعض المتغيرات الاضافية الاخرى المرتبطة بالعمل مثل: الرضا الوظيفي، و صراع الدور، و الصحة الجسمية و غيرها.

_ نموذج شفاف و اخرون للاحتراق الوظيفي:

يشير هذا النموذج الى المصادر و المظاهر و المصاحبات السلوكية للاحتراق الوظيفي و ذلك كما هو موضح بالشكل التخطيطي على النحو التالي¹:

و يتضح من هذا الشكل التخطيطي:

اولا : النموذج يشير الى نوعين من مصادر الاحتراق الوظيفي، و اولها يرتبط بمكان العمل و الذي يتمثل في صراع الدور و غموضه، و عدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات و التأييد الاجتماعي الرديء، و ثانيهما يرتبط بالموظف ذاته مثل توقعاته نحو دوره المهني، بالإضافة الى المتغيرات الشخصية الاخرى الخاصة به مثل سنه و جنسه و سنوات الخبرة و المستوى التعليمي.

ثانيا: أشار النموذج الى المصاحبات السلوكية للاحتراق الوظيفي و التي تتمثل في رغبة الموظف ترك المهنة و التعب لأقل مجهود و التمارض و زيادة معدل التغيب عن العمل².

(3) نموذج العلاقات البنائية : Structural relation model.

يقدم هذا النموذج وصفا للعلاقات المتبادلة بين ابعاد الاحتراق الوظيفي، الانجاز الشخصي، و مشاعر الاجهاد من حيث تأثير كل منهما على الاخر، فيشير الى ان بعد الانجاز الشخصي يؤثر على الاجهاد الانفعالي، بمعنى انه كلما ارتفع انجاز الفرد قل حساسية بالجهاد، كذلك احساسه بتبلد المشاعر، هذا من جانب اخر يوضح النموذج تأثير استراتيجيات المواجهة على الاحتراق الوظيفي، و التي صنفت الى استراتيجيات فعالة و اخرى غير فعالة، و اوضح ارتباط استراتيجيات المواجهة الفعالة بالانجاز الشخصي، بينما ارتبطت الاستراتيجيات غير الفعالة بمشاعر الاجهاد، بمعنى ان هناك نوع من العلاقات المتبادلة بين استراتيجيات المواجهة بنوعها و بين الاحتراق الوظيفي، و كذلك بين ابعاد الاحتراق الوظيفي ببعضها البعض، و هما بعدي تبلد

¹ نوال بنت عثمان الزهاني، مرجع سابق، ص 52.

المشاعر و الاجهاد الانفعالي، و بين البعد الثالث للاحتراق الوظيفي و الذي يدل ارتفاعه على انخفاض الاحتراق، بينما يدل انخفاضه على ارتفاع الاحتراق الوظيفي و بعد الانجاز الشخصي¹.

5_مقاييس الاحتراق الوظيفي في المؤسسة :

1_5_ مقياس ماسلاك Maslach Burnout Inventory:

يعد من اكثر المقاييس استخداما لقياس الضغوط المهنية حيث تم توظيف اكثر من 180 دراسة منذ وضعه من قبل كريستينا ماسلاك 1981 و يتوجه هذا المقياس الى قياس ثلاث ابعاد رئيسية للاحتراق الوظيفي².

(1)الاجهاد الانفعالي : Emotional exhaustion

الذي يعني ان الفرد يشعر بكونه متعبا و مجهدا الى درجة كبيرة و مستنزفا في عاطفته و ذهنه ووجدانه³.

(2)التبليد الاحساسي Depersonalisation

و قد ترجم بعض الباحثين ذلك التجرد عن الخواص الشخصية، ولمن يرى اخرون ان المعنى قد يمثل في الشعور بالتبليد تجاه العمل و الاخرين.

(3)الاتجاه الشخصي : Personal Achivemnt

الذي يقيس مستوى الشعور يتحقق او عدم تحقيق انجازات شخصية عللا صعيد العمل.

ويتكون هذا المقياس من اثنين و عشرين عنصرا تمثل ثلاث ابعاد مذكورة سالفًا، و تم اعتماد النسخة المعربة من المقياس التي اعدتها و رجعها الدكتور زيد البتال من جامعة الملك سعود، و قام بتطبيقها على عينة البيئة السعودية، بعد اجراء درجات المصدقية و الموثوقية

¹ انور ابو موسى، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على اداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² فرج عبد القادر طه، مقياس الاحتراق النفسي المهني، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2010، ص 32.

³ المرجع نفسه، ص 33.

الفصل الثالث: الإحترق الوظيفي

المطلوبة في مثل هذه الحالات و طبقا لما ذكرته ماسلاك فان نتائج المقياس يمكن تصنيفها الى ثلاث درجات من يوم الاحترق الوظيفي حيث يكون الاحترق بدرجة كبيرة، او متوسطة او بدرجة منخفضة، من خلال الاستجابة لمقياس من سبعة درجات.

صفر = ابدا ، 1= بضع مرات في السنة ، 2= مرة في الشهر او اقل ، 3= بضع مرات في الشهر ، 4= مرة كل اسبوع ، 5= بضع مرات في الاسبوع ، 6= كل تقريبا.

و يكون مستوى الاحترق عاليا اذا كانت درجات البعدين الاول (الاجهاد الانفعالي) و الثاني (تبلد المشاعر) مرتفعة، و درجة البعد الثالث (الانجاز الشخصي) منخفضة.

_ امثلة عن عبارات القياس:

1\ اشعر ان طاقتي مستنزفة مع نهاية الدوام.

2\ ان التعامل مع العملاء يسبب لي ضغوط نفسية.

3\ اشعر بالاحباط بسبب ممارستي هذه المهنة.

_ تصنيف درجات ابعاد مقياس ماسلاك للاحترق الوظيفي¹:

الابعاد	عال	متوسط	منخفض
الاجهاد الانفعالي	30 فما فوق	29_18	17_0
تبلد المشاعر	12 فما فوق	11_6	5_0
نقص الشعور بالانجاز	24 فما فوق	23_12	11_0

¹ مؤيد الساعدي، تأثير المناخ التنظيمي على الاحترق الوظيفي للعاملين، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين بمستشفى الاسكندرية، رسالة ماجستير، كلية الادارة و الاقتصاد جامعة الكوفة، ص ص 9، 10.

2_مقاييس الاحترق الوظيفي لفرويدبيرجر:

ويهدف الى قياس مستوى الاحترق الوظيفي و يتكون من 18 عبارة، يتم وضع الاجابة عليها من خلال مقياس يتراوح بين عدم الانطباق الى الانطباق التام، و ذلك على متصل من 0_5 و تشير الدرجة التي يحصل عليها الفرد الى مستوى الاحترق الوظيفي و يقسم الافراد كالتالي:

25_0	الفرد بحالة جيدة
35_0	بداية الاحساس بالضغط
50_36	ارهاصات الاحالة بالاحترق الوظيفي
65_51	الفرد محترق نفسيا
65 فاكثر	وضع الخطر

_امثلة عن عبارات القياس :

1_هل تتعب بسهولة.

2_هل تعمل بجد ,ولكن انجازك منخفض.

3_هل تشعر بفترات من الحزن غير واضحة السبب.

4_هل اصبحت اكثر عصبية¹.

6_ابعاد الاحترق الوظيفي في المؤسسة:

البعد الاول :

_الانهك او الاستنزاف الانفعالي : L'èpuisemnt émotionnel

¹ مؤيد الساعدي تأثير المناخ التنظيمي على الاحترق الوظيفي لعاملين، مرجع سابق، ص 11.

هو شعور الفرد بفراغ انفعالي صاخر وتدني كبير للطاقة، مع عدم القدرة على التركيز إضافة الى الشعور بالإحباط و غياب الدافعية في العمل، كما يعتبر الاستجابة القاعدية او الاولية للاحتراق الوظيفي بعد ان يشعر الفرد بانه مستنفذ الطاقة ولا يستطيع مجابهة المجهودات و الضغوط المهنية اكثر من ذلك، هذا الاعياء العاطفي المرتبط بالإجهاد النفسي لا يمكن التخلص منه بمجرد الركون للراحة، بل يزداد الفرد ارهاقا كلما ازدادت المجهودات ضغطا، مما ينتج عنه عدم القدرة على التعبير عاطفيا وانفعاليا، فيتسم سلوكه بالبرود وتبلد المشاعر تجاه الاخرين.¹

و قد ركز (كارولي 1995) ان الفرد في هذه المرحلة يشعر باستنفاد و استنزاف موارده الانفعالية و ليس لديه مصدر للتزود بالطاقة، فيصبح مسافة بينه و بين من هم بحاجة الى خدماته والطلبات التي تغمره، فلا يجد الفرد هذه المرحلة وسيلة للتخفيف عم هذا الشعور الا بوضع مسافة بينه و بين من يتعامل معهم.²

البعد الثاني :

تبلد الشعور : La dèprsonnalisation

و يعني به عدم الاحساس بالآخر و هو بعد عقلائي في العمل واستجابة سلبية مبالغة في الابتعاد العقلائي وهو نتاج البعد الاول، فنظرا لتدني الطاقة الداخلية الراجعة للاستنزاف الانفعالي، لا يجد الفرد ما يجابه به الاخر مصدر الاجهاد في الكثير من الحالات فيلجأ الى الابتعاد عنه، فيبني بالتدرج حاجزا يعزله عن الاخرين و يصبح هؤلاء مجرد اشياء، ينقطع عنهم الفرد انفعاليا و عاطفيا.

¹ job Burnout and its impact on employee productivity and Job satisfaction (A field study applying to the secondary education sector in tabuk), International journal of Recherche and studies publishing, folder N:3, Release date : 20 / 11 / 2021, p 154.

² عطوي عاشور، علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 74، 75.

البعد الثالث :

نقص الانجاز الشخصي : La Diminuation de l'accomplissement personnel

يعني بها مرحلة التقييم الذاتي للاحترق الوظيفي، فيها يبدأ الفرد في قيمة كل ما يتعلق بشخصه، يشك في امكانياته ويفقد الثقة في نفسه مع تأنيب شديد لها، الشيء الذي يؤدي الى تدني النتائج فيتملكه الشعور بالفشل، اما نقص الانجاز الشخصي لدى (ماسلاش) هو "انخفاض شعور الفرد بكفاءته و انجازه المثمر في عمله مع الناس، و يعني لدى (شوت) انخفاض شعور الفرد بكفاءته و ميله الى التقييم السلبي لذاته خاصة فيما يتعلق بعمله مع الاخرين، اما عند (تاريس) فيعني انخفاض مشاعر الكفاءة و الانجاز المثمر في العمل¹.

7_ وسائل مواجهة الاحترق الوظيفي في المؤسسة :

بالرغم من كون عملية منع او التقليل من حوث حالة الاحترق الوظيفي ليست بالمر الهين لأسباب عدة، من اهمها تباين القدرات و التوقعات و الطموحات الفردية، و الانطلاق من حقيقة ان الاحترق الوظيفي ظاهرة تتعلق بالصحة النفسية، على سبيل المثال، ولكن معرفة انها حالة عرضية و ليست دائمة، وانه يمكن تفاديها و الوقاية منها، يدفعنا الى علاجها على نحو ما هو متبع في مجال الاضطرابات النفسية الذي يتم فيه علاج المرض من خلال اعراضه.

وهناك العديد من الاساليب و الطرق التي يمكن الاعتماد عليها من قبل المنظمات و الافراد للحد من ظاهرة الاحترق الوظيفي منها:

_الاهتمام النفسي و الجسدي بالذات مما ينعكس على اهتمام الفرد العامل بالآخرين و رعايتهم².
_المرونة و التغيير و التكيف داخل بيئة العمل، و الاقتداء بمن هم اكثر نجاحا، و تقديمهم اقل كفاءة.

¹ عطوي عاشور، مرجع سابق، ص 74.

² مشاعل مناحي بحير العنزي، اثر بيئة العمل الداخلية في الاحترق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الكويت، درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة ال البيت، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، 2017الكويت، ص28.

_المحافظة على المبادئ و القيم، و العمل على تحقيق الاهداف المهنية.

_الانفتاح نحو المواقف و الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة.

_المحافظة على اقامة العلاقات الشخصية و المهنية الناجحة¹.

_ممارسة فنون التسامح و الطيبة مع النفس و الآخرين هناك ايضا وسائل اخرى لموجهة الاحتراق الوظيفي في العمل والتي تهدف الى احداث التغيير المطلوب، ويمكن تقسيم هذه الوسائل الى نوعين :

1_الوسائل الفردية.

2_الوسائل التنظيمية.

1_الوسائل الفردية:

يقصد بها الاساليب الشخصية التي يمكن للفرد ان يتبعها للتخفيف من حدة الاحتراق النفسي و من اهمها الكشف الطبي و الراحة و الانغماس و المساندة الاجتماعية و العلاج الروحي و فرص العمل البديلة.

ويمكن ايضا تغيير فلسفة الحياة و اعادة تقويم اسلوب الحياة و التأييد الاجتماعي من الزملاء و ممارسة التمارين الرياضية.

كما اقترحت طرق اخرى لعلاجه من خلال التحدث مع الاخرين، تفويض السلطة، المشاركة و النظرة التفاؤلية، الانتماء الى مجموعات ممارسة الرياضة، التخطيط المسبق لكيفية التصرف مع الاحتراق، و الانسحاب من مواجهة الواقع و تغيير نمط السلوك من خلال التدريب.

2_الوسائل التنظيمية:

تتعلق الوسائل التنظيمية لمواجهة الاحتراق الوظيفي بدور الادارة في مساعدة العاملين بها على التخلص منه و الوقاية منه. و للتعامل معه اقترحت بعض الوسائل من اهمها تحسين

¹مشاعل مناجي بحير العتري، المرجع السابق، ص 32.

العلاقة بين كافة العاملين وحسن استغلال تقويم الاداء و توضيح معايير الترقية، تغيير نظام الاجور، تحليل الادوار، اعادة تصميم الوظيفة، الاهتمام بالإثراء الوظيفي و التقدم المهني و كذا المشاركة في اتخاذ القرار.¹

كما يمكن اعتبار الخطوات التالية كمجهود رامية لتقليل من ظهور الاحتراق بين العاملين في مجال الخدمات المهنية:

_عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية.

_المساندة المالية للمؤسسات الاجتماعية بالمجتمع.

_وجود وصف تفصيلي للمهام المطلوب اداؤها من قبل المهني.

_تغيير الادوار و المسؤوليات.

_المعرفة بنتائج الجهد المبذولة سواء على المستوى الفردي او المستوى الاداري.

_وجود روح التآزر و الاستعداد للدعم النفسي للزميل في مواجهة مشاكل العمل اليومية، الامر الذي يتطلب الحوار المفتوح و طرح المشاكل بطريقة ودية.²

8_ الفرق بين الاحتراق الوظيفي وبعض المتغيرات ذات الصلة :

يجب توضيح ظاهرة الاحتراق الوظيفي عن غيرها من الظواهر ذات الصلة و ذلك كما يلي:

1_ الاحتراق الوظيفي والتعب:

يلاحظ ان الاحتراق الوظيفي ليس هو التعب او التوتر المؤقت، مع ان هذا الشعور ربما يكون علامة مبكرة له ، فقد يشكل التعب او التوتر المؤقت العلامات المبدئية لهذه الظاهرة، الا ان ذلك

¹ سليمان بن عبد الله البصير، اثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الانسحاب الوظيفي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية لمنطقة القصيم إدارة الاعمال، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و الادارة، القصيم، ص 49.

² المرجع نفسه، ص 50.

ليس كافيا للدلالة عليها، فالاحترق الوظيفي يتصف بحالة من الثبات النسبي فيما يتعلق بهذه التغيرات.¹

2_ الاحترق الوظيفي والقلق:

يتكون القلق من اعراض جسمية، و مشاعر و افكار مزعجة و غير مريحة ربما تكون متوسطة الدرجة او قد تصل الى القلق الحاد، انه يشير الى وجود صراع انفعالي و غير واع و عندما يصل هذا الصراع الى درجة الشدة التي يعاني منها الجسم يعاني الفرد من الضغط و الذي يتحول مع الوقت الى الاحترق الوظيفي.²

3_ الاحترق الوظيفي والضغط النفسية:

يختلف الاحترق الوظيفي عن الضغوط النفسية، فغالبا ما يعاني الفرد من ضغط مؤقت و يشعر كما لو انه محترقا نفسيا لكن بمجرد ان يتم التعامل مع مصدر الضغط ينتهي هذا الضغط على اغلب الاحوال و ينتج عن عدة عوامل محددة و لمدة قصيرة من الزمن، و لكن الاحترق الوظيفي هو عرض طويل الاجل مرتبط بعوامل ضاغطة و مصادر اخرى مثل الاحباط و التي تؤدي الى الاستنزاف الانفعالي.³

4_ الاحترق الوظيفي والتهرب النفسي:

غالبا ما تستخدم المصطلحات بنفس المعنى الا ان التهرب النفسي يمكن اعتباره تمارض ينتج عن احساس الفرد بانه ليس على ما يرام فيحي نفسه بدرجة تتعارض مع الانتاجية كما انه نوع من اللوم الموجه الى العوامل الخارجية بوصفها مسؤولة عن نقص الانتاجية.⁴

5_ الاحترق الوظيفي وحالة عدم الرضا:

¹ عبيد مسعود السهلي، اثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، جامعة الملك سعود، الرياض، 2016، ص122.
² احمد نبيل فرحات، الاحترق الوظيفي (burned out)، منتدى الموارد البشرية، 8-3-2008، PM23.
³ مدوري يمينة، الاحترق النفسي وعلاقته بأنماط الشخصية و طبيعة الممارسة المهنية، درجة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2014 الجزائر، -2015 ص 82.
⁴ عبد الكريم اسامة حسن الزغير، مستوى الاحترق النفسي لدى مدربي اللياقة البدنية في دولة الامارات العربية المتحدة، درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الاردن، 2010، ص 37-38.

ان حالة عدم الرضا في حد ذاتها لا يعتبر احتراقا وظيفيا و مع ذلك ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار، و التعامل معها بفعالية لان استمرارها يؤدي الى الاحتراق الوظيفي بسبب ارتباط القوى بضغط العمل.

6_ الاحتراق الوظيفي وترك الفرد لعمله :

ترك الفرد لعمله قد ينتج عن الاحتراق الوظيفي، و لكن في نفس الوقت ربما يستمر الفرد في العمل بالرغم مما يعانیه من احتراق وظيفي لأسباب متعددة مثل الراتب المغرية الضمان الوظيفي.¹

¹ عبد الكريم اسامة حسن الزغير، مرجع سابق، ص 38-39.

الفصل التطبيقي

الدراسة الميدانية ونتائجها

تمهيد :

تعتبر مرحلة عرض و تحليل النتائج و تبويبها من أهم الخطوات المنهجية لأعداد البحث العلمي، بحيث يسعى الباحث الى الاجابة على تساؤلاته الفرعية و ضمن هذا المسعى سنحاول رصد مجموعة من الجداول الاحصائية و اكتشاف العلاقة بين المتغيرات، و يأتي هذا الفصل لعرض وتحليل و تفسير البيانات الخاصة بمجتمع البحث.

الجدول 1: يمثل نوع افراد مجتمع البحث في مؤسسة فوميفوس للحديد و المناجم.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	12	%60
انثى	8	%40
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة سجلت هي فئة الذكور و التي قدرت ب 60 بالمئة و ذلك بكثرار 12 في حين نجد نسبة فئة الاناث قدرت ب 40 بالمئة و ذلك بكرار 8 من مجموع افراد مجتمع البحث و هذا راجع الى ان المجتمعات الجزائرية ضمن هذا السياق تتجه فيه الاناث الى قطاعات اخرى كالتربية و التعليم بينما نجد غالبية الذكور يتجهون الى القطاع الاداري و هذا ما يوضح لنا غالبية فئة مجتمع الدراسة في مؤسسة المناجم و الحديد هي فئة الذكور.

الجدول 2: يبين لفئة العمرية لأفراد مجتمع البحث بمؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم

السن	التكرار	النسبة
اقل من 20 سنة	0	%0
29_20	4	%20
39_30	5	%25
49_40	9	%45
50فاكثر	2	%10
المجموع	20	100

يبين الجدول اعلاه و حسب افراد العينة نجد ان نسبة 45 بالمئة تتراوح اعمارهم ما بين 40 و 49 و هي اعلى نسبة وذلك راجع الى ان هذه الفئة القادرة على العطاء و التي تتميز بالنضج الفكري و هو السن الذي يجب ان يكون فيه الشخص مسؤولا لذلك نجد غالب الاحيان ان هذه الفئة تعمل في جميع المستويات الادارية, مقارنة مع الفئة العمرية التي تتراوح بين 39_30 سنة و التي بلغت نسبتها

الفصل الوطني: الدراسات الميدانية ونماذجها

25 بالمئة بتكرار 5 و هذا يعود ان هذه الاخيرة لازالت في طور البحث تطوير الذات في الجانب العملي, فيما نجد ان نسبة الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم بين 20_29 بتكرار 8 هي الفئة التي تعتبر في طور اكتساب الخبرات من خلال التجارب.

ونجد ايضا ان اقل نسبة قدرت ب 10 بالمئة بتكرار 2 كانت للفئة العمرية الاكبر سنا 50 سنة فاكثر و هذا ما يفسر ان المؤسسة تعتمد على الطاقات الشبانية و الناضجة اكثر لمواكبة التغيرات و التطورات الادارية.

الجدول 3: يبين الاقدمية بالعمل في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	4	20%
من 6 سنوات الى 10 سنوات	8	40%
من 11 سنة الى 20 سنة	6	30%
20 سنة فما فوق	2	10%
المجموع	20	100

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان:

النسبة الاعلى في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم الذين سنوات عملهم كانت من 6 سنوات الى 10 سنوات, و قدرت نسبتهم ب 40 بالمئة, و هي نسبة متقاربة مع النسبة الاحصائية الثانية و المقدرة ب 30 بالمئة من العمال الذين سنوات عملهم من 11 الى 20 سنة.

وهذا راجع الى مدى تكيف هاتين الفئتين من العمال مع وظائفهم و قدرتهم على مواصلة العمل و الاستقرار في حركتهم داخل المؤسسة.

اما النسبة الاقل كانت للعمال الذين اجابوا ان سنوات خبرتهم 20 سنة فما فوق بنسبة 20 بالمئة, و تليها 10 بالمئة من المبحوثين الذين سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات و هي نسبة ضئيلة.

الفصل التطبيقي: الدراسة الميدانية ونماذجها

الجدول 4: يمثل حالة الموظفين اثناء اتجاہهم الى العمل يوميا.

الشعور	التكرار	النسبة
الشعور بالحماس	2	10%
اعتباره روتين يومي	12	60%
الاتجاه الى العمل اكرها	4	20%
عدم الاحساس باي شئ	2	10%
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر_مشير لمياء

من خلال قراءة ارقام الجدول اعلاه تبين لنا ان: اغلبية الموظفين في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم بنسبة 60 بالمئة يعتبرون الدوام كروتين يومي في حياتهم, و هذا ما يفسر عدم وجود علاقة وطيدة بالإدارة بشكل رسمية, بينما نجد ان نسبة 20 بالمئة من الموظفين يتجهون الى العمل اكرها و ذلك راجع لوجود ضغط في العمل, في ما نجد ان نسبة 10 بالمئة من الموظفين يشعرون بالحماس اثناء اتجاہهم الى دوامهم اليومي و تساوى هذه النسبة مع فئة العمال الذين لا يشعرون باي شئ اطلاقا.

الجدول 5: يمثل تصرف الموظفين حين انتهاء دوام العمل.

حين انتهاء الدوام	التكرار	النسبة
الانتظار اذا كان هناك مهمة	2	10%
الاتجاه مباشرة للخروج	14	70%
انتظار الرئيس	1	5%
انتظار الزملاء	3	15%
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الاحصائيات المقدمة في الجدول اعلاه نجد ان:

نسبة 70 بالمئة من الموظفين في مؤسسة صوميفار للحديد و المناجم يتجهون للخروج مباشرة حين انتهاء وقت الدوام اليومي و ذلك راجع لوجود ضغط في العمل بينما تليها نسبة 15 بالمئة من الموظفين الذين ينتظرون زملائهم للخروج معا هذا ما يفسر وجود علاقات صداقات او زمالة بينهم غطت عن تعاملاتهم في الوسط المهني.

فيما نجد ان نسبة 10 بالمئة من الموظفين يتمهلون في الخروج لربما تكون هناك مهمة اضافية مقارنة ب نسبة 5 بالمئة و التي هي اقل نسبة من العمال الذين ينتظرون خروج رؤساء العمل.

الجدول 6: يمثل كيفية التصرف في حالة وقوع مشكلة.

حل المشكلة	التكرار	النسبة
حلها بشكل شخصي	12	60%
الاستعانة بزملاء	2	10%
الاستعانة بالرئيس المباشر	6	30%
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ:

ان في حالة وقوع مشكلة لاحد الموظفين في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم فان نسبة 60 بالمئة منهم يقومون بحلها بشكل شخصي و ذلك راجع لخبرتهم في مجال وظائفهم، بينما يستعين 30 بالمئة من الموظفين برئيسهم المباشر في حل هذه المشكلة، في حين نجد ان نسبة 10 بالمئة يستعينون بزملائهم الاكثر خبرة منهم في ايجاد حل مناسب للمشكلة.

الجدول 7: العمل خارج اوقات العمل المفروض.

النسبة	التكرار	كيفية التصرف
15%	3	اوافق دون شروط
35%	7	اوافق بناء على الشخص الذي طلب
25%	5	اوافق بشروط مادية
25%	5	لا اوافق اطلاقا
100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبيتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال ما تقد في الجدول اعلاه نجد:

في حالة طلب عمل من احد الموظفين في مؤسسة المناجم و الحديد خارج اوقات عمله المحدد فان نسبة 35 بالمئة منهم يوافقون بناء على الشخص الذي طلب منهم ذلك سواء ان كان رئيسا او زميلا, بينما نجد ان نسبة كل من الذين يوافقون بشروط مادية او لا يوافقون اطلاقا متساوية و قدرت ب 25 بالمئة, في حين نجد نسبة 15 بالمئة يوافقون دون شروط و هي اقل نسبة.

الجدول 8: يمثل من يتدخل في عملك.

النسبة	التكرار	الشخص الذي يتدخل في العمل
15%	3	الزملاء
75%	15	رؤساء مصالح اخرى
10%	2	لا احد يتدخل
100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبيتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

الفصل الوطني: الإستراتيجية المتكاملة ونماذجها

من خلال ما تم التوصل اليه من معطيات الجدول اعلاه فان :

النسبة الاكثر تدخلا في اعمال الموظفين هي رؤساء المصالح الاخرى و التي قدرت ب 75 بالمئة, و تليها نسبة 15 بالمئة و المتمثلة في الزملاء, بينما نجد نسبة 10 بالمئة من الموظفين الذين لا يوجد من يتخل في عملهم.

الجدول9: يمثل التصرف في حال ايجاد فرصة عمل اخرى.

النسبة	التكرار	كيفية التصرف
50%	10	القبول
10%	2	الرفض
40%	8	لا توجد فكرة
100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبيتين: بوزيان كوثر/ مشير لمياء

من خلال ما توصل اليه في الجدول اعلاه

نلاحظ ان نسبة 50 بالمئة من الموظفين الذين يعملون في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم في حال ايجادهم لفرصة عمل اخرى فانهم يقبلون، بينما نجد نسبة 40 بالمئة من الموظفين ليس لديهم فكرة، اما النسبة الاقل هي نسبة الموظفين الذين يرفضون ذلك و قدرة ب10 بالمئة.

الفصل النظري: الدراسة الميدانية ونماذجها

الجدول 10: يمثل قيام المؤسسة بنشاطات اجتماعية خارج اوقات العمل.

النسبة	التكرار	قيام المؤسسة بنشاطات اجتماعية خارج اوقات العمل
50%	10	دائما
10%	2	نادرا
40%	8	لا تقوم باي نشاط
100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر/ مشير لمياء

من خلال الجدول اعلاه:

نلاحظ ان نسبة 50 بالمئة من الموظفين الذين يعملون في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم صرحوا ان المؤسسة دائما ما تقوم بنشاطات اجتماعية خارج اوقات العمل, بينما صرح بنسبة 40 بالمئة ان المؤسسة لا تقوم باي نشاط في حين صرح بنسبة 10 بالمئة انه نادرا ما تقوم المؤسسة بمثل هذه النشاطات.

الجدول 11: يمثل دعوة الزملاء لبعضهم خارج اوقات العمل.

النسبة	التكرار	هل سبق و ان دعاك زميلك لمشاهدة مباراة خارج اوقات العمل
20%	4	دائما
50%	10	نادرا
30%	6	احيانا
100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر/ مشير لمياء

الفصل الوطني: الدراسة الميدانية ونماذجها

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ:

ان اغلب الموظفين في مؤسسة الصوميفار للمناجم و الحديد نادرا ما يلتقون خارج اوقات الدوام و ذلك ما صرح به نسبة 50 بالمئة منهم بينما نجد نسبة 30 بالمئة من الموظفين احيانا ما تجمعهم لقاءات خارج اوقات الدوام و نجد ايضا نسبة 20 بالمئة منهم دائمي اللقاء.

الجدول 12: طبيعة العلاقة مع المسؤول خارج العمل.

طبيعة العلاقة	التكرار	النسبة
رسمية	5	%25
زمالة	10	%50
صداقة	5	%25
شخصية	0	%0
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الجدول اعلاه نجد ان :

في مؤسسة الصوميفار للمناجم و الحديد نسبة 50 بالمئة من الموظفين تجمعهم فقط علاقة زمالة و نجد ايضا ان نسبة 25 بالمئة منهم تجمعهم علاقة صداقة و التي تماثل مع من تجمعهم علاقة رسمية و لا توجد علاقة شخصية بينهم.

الجدول 13: يمثل التصرف في حالة الغياب عن العمل.

حالة الفقد	التكرار	النسبة
دائما	11	55%
نادرا	3	15%
احيانا	6	30%
لا احد يفتقدني	0	0%
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان :

في حال تغيب موظف من مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم عن العمل فان نسبة 55 بالمئة يفتقده زملاءه.

في حين نجد ان نسبة 30 بالمئة احيانا ما يتم افتقادهم و نجد كذلك ان نسبة 15 بالمئة نادرا ما يتم افتقادهم و كل هذا راجع الى طبيعة العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسة و كانت كل واحد فيهما.

الجدول 14: يمثل ردة الفعل اذا حاول احد الزملاء التخفيف عن اخر.

ردة الفعل	التكرار	النسبة
عادية	8	40%
انفجر في وجهه	10	50%
لا ابدى اي ردة فعل	2	10%
المجموع	20	100

المصدر : من اعداد الطالبتين : بوزيان كوثر / مشير لمياء

الفصل الوطني: الإستراتيجية المتكاملة ونماذجها

من خلال الجدول اعلاه نجد ان :

نسبة 50 بالمئة من العمال في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم يبدون ردة فعل قوية في حالة التخفيف عنهم بينما نجد ان نسبة 40 بالمئة منهم يبدون ردة فعل عادية و نجم اقل نسبة و التي تمثلت في 10 بالمئة لا يبدون اي ردة فعل.

الجدول 15: يمثل احترام السلم الوظيفي.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	%90
لا	2	%10
المجموع	20	100

المصدر : من اعداد الطالبتين : بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الجدول اعلان نلاحظ ان :

في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم نسبة 90 بالمئة من الموظفين يحترمون السلم الوظيفي فيما نجد نسبة 10 بالمئة منهم لا يتم احترام السلم الوظيفي.

الجدول 16: يمثل العمل خلال عطلة نهاية الاسبوع.

الاجابة	التكرار	النسبة
البي	9	%45
ارفض	11	%55
المجموع	20	100

المصدر : من اعداد الطالبتين : بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الجدول اعلاه نجد ان في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم اغلبية الموظفين و بنسبة 55 بالمئة يرفضون العمل خلال عطلة نهاية الاسبوع بينما نجد نسبة 45 بالمئة يقبلون ذلك.

الفصل الوطني: الدراسة الميدانية ونتائجها

_ في حالة تلبية الطلب او رفضه يرجع ذلك الى:

السبب	التكرار	النسبة
خدمة صديق	6	30%
ترقية	2	10%
زيادة في الراتب	12	60%
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

بالنسبة للموظفين الذين يقبلون فان بنسبة 60 بالمئة بسبب زيادة في الراتب في حين يقبل 30 بالمئة من اجل خدمة صديق بينما سبب قبول 10 بالمئة و التي هي اقل نسبة فقط من اجل الترقية.

الجدول 17: يمثل التصرف في حالة الارهاق الشديد في العمل.

الاجابة	التكرار	النسبة
تخلق مساحة فراغ لنفسك	2	10%
تتصل بصديق	8	40%
تاخذ اجازة بعيدة عن العمل	10	50%
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الجدول اعلاه نجد ان:

موظفي مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم في ال تعرضهم للإرهاق الشديد في العمل يأخذ بنسبة 50 بالمئة اجازة بعيدة عن العمل بينما نجد ان بنسبة 40 بالمئة منهم يتصلون بصديق من اجل التخفيف من التعب في حين نجد نسبة 10 بالمئة منهم من يخلقون مساحة فراغ لأنفسهم دون الاختلاط بالآخرين

الفصل النظري: الدراسة الميدانية ونماذجها

الجدول 18: يمثل وضع الهاتف عن الانتهاء من الدوام.

الاجابة	التكرار	النسبة
تغلق هاتفك مباشرة	3	15%
تضعه في وضع الطيران	2	10%
تضعه في وضع تحويل المكالمات	15	75%
تتركه مفتوح	0	0%
المجموع	20	100

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان:

في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم في حين انتهاء الدوام اغلبية العمال و بنسبة 75 بالمئة يضعون هواتفهم في وضع تحويل المكالمات في حين نجد بنسبة 15 بالمئة يغلقون هواتفهم مباشرة بينما نجد بنسبة 10 بالمئة منهم من يضعه في وضع الطيران .

الجدول 19: يمثل مدى تناسب المهام المطلوبة مع الراتب.

الاجابة	التكرار	النسبة
يتناسب	7	35%
لا يتناسب	11	55%
نوعا ما	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين: بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان:

الفصل الوطني: الدراسة الميدانية ونماذجها

في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم صرح بنسبة 35 بالمئة من الموظفين ان المهام الموكلة لهم لا تتناسب مع ما يتقاضاه من اجر بينما؛ وهذا ما يدل على أنهم غير راضين عن رواتبهم، ووضح بنسبة 35 بالمئة العكس اي تتناسب المهام مع الراتب و انجت اقل نسبة منهم اي 10 بالمئة نوعا ما يتناسب الراتب مع المهام.

و كل ذلك راجع الى منصب عمل كل منهم و مدى تكيفه مع المهام الموكلة له.

الجدول 20: يمثل ما سبب البقاء في المؤسسة.

سبب البقاء	التكرار	النسبة
الاصدقاء	3	15%
الراتب	7	35%
منصب العمل	10	50%
المجموع	20	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين : بوزيان كوثر / مشير لمياء

من خلال الجدول اعلاه :

في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم نجد ان سبب بقاءهم 50 بالمئة من الموظفين هو منصب العمل الذين هم فيه، بينما نجد 35 بالمئة منهم سبب بقاءه هو الراتب و نجد اقل نسبة قدرت ب15 بالمئة و التي تمثل سبب البقاء هو من اجل الاصدقاء.

خاتمة ٧

من خلال دراستنا حاولنا ابراز العلاقة بين الاتصال غير رسمي و فعالية الاحتراق الوظيفي، و هذا ما يدل على ان الاتصال غير رسمي يؤثر على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم بتبسة، اذ عرفنا الاتصال الغير رسمي على انه الاتصال الذي يتم بين الافراد و الجماعات و يكون عادة بدون قواعد محددة و واضحة، كما تطرقنا الى الحديث عن الاحتراق الوظيفي و الذي هو حالة من الارهاق العاطفي و البدني و العقلي، الناجم عن الاجهاد المفرط و المطول، يحدث عندما يشعر العامل بالإرهاق و الاستنزاف المهني حيث يصبح غير قادر على تلبية المطالب و الاعمال الموكلة اليه، مع استمرار الضغط يبدأ هذا الاخير بفقد الاهتمام و الدافع الذي يدفعه للقيام بدوره، لهذا من الضروري اللجوء الى نظام الاتصال غير رسمي، على اعتبار انه يقوم في اساسه على العلاقات بين الافراد داخل و خارج بيئة العمل من اجل ضمان فعاليته و تحقيق الرضا و كذا التخفيف من حدة التوتر و الملل، و قد خلصت هذه الدراسة الى جملة من التوصيات تمثل في:

التوصيات:

1. ينبغي ان تدرك المؤسسات على اختلاف نوعها و نشاطها انها مسؤولة عن تحسين مختلف جوانب الاتصال باستمرار لكافة العاملين بها لما لها من اثار ايجابية.
2. اعطاء قيمة لعملية الاتصال و خاصة بالنسبة للإطارات و المشرفين و التي تهم هذه العملية اكثر من غيرهم.
3. تعزيز مستوى الاتصال و تدعيمه استمرار كي تحتفظ المؤسسة على عمالها و تضمن اداء جيد لهم.
4. الاهتمام بمتغير الاتصال غير رسمي باعتباره اكثر المتغيرات مساهمة في التنبؤ بالتخفيف او التقليل من الاحتراق الوظيفي، و حبذا لو يتم تناول هذا المتغير بمختلف اشكاله بالدراسة حتى تكون النتائج و القرارات المترتبة عنها اكثر دقة.

5_ تفعيل مجالات التنفيس الانفعالي لدى العمال خاصة عمال المهن الاكثر عرضة للإجهاد، و ذلك تفاديا للوصول الى درجة الاحتراق النفسي من خلال اشراكهم في نوادي رياضية، تنظيم رحلات دورية او برمجة دورات اشتراكية من شأنها التخفيف من الظاهرة المدروسة.

6_ العمل على تخفيف العبء الملقى على عائق الموظفين و ذلك على انه كلما قل العبء الملقى على الموظف كلما قل الاحتراق لديه و بذلك يكون الانجاز اقل اخطاء.

_العاملين في الوظائف الادارية في مؤسسة الصوميفار للحديد و المناجم تبسة، يعانون بصفة عامة درجات متفاوتة من الاحتراق الوظيفي على بعدي الاجهاد الانفعالي و الانجاز الشخص، اما البعد الثالث عدم الانسانية فقد اظهرت النتائج انخفاض مستوى الاحتراق بالنسبة لمجتمع الدراسة.

كما ان ارتفاع مستوى ضغط العمل يؤدي الى حالة من الملل و كره العمل و بذلك تدني مستوى الانتاجية للأفراد و العاملين.

_الدافعية للعمل:

_ارتفاع مستوى ضغط العمل لدى الافراد يقلل من فعاليتهم في الاداء.

_ارتفاع مستوى الدافعية للعمل لدى الافراد يؤدي الى الاستقرار في مستوى الضغط العملي.

_الاتصال غير رسمي يعتبر سبب لنجاح الادارة عموما و ادارة الحديد و المناجم على وجه الخصوص.

كما خرجنا بتوصيات و اقتراحات لإجراء بحوث مستقبلية لتأكيد النتائج التي توصلت اليها دراستنا و لتحديد مصادر الاحتراق و دراسة الافكار المترتبة عليها و سبل تجنبها, و الوسائل المناسبة لعلاجها، نذكر منها:

1_ اجراء دراسة تربط بين الاتصال غير رسمي و الاحتراق الوظيفي.

2_دراسة اشكال العلاقات السائدة في الوسط المهني و علاقتها بالاحتراق الوظيفي.

3_دراسة اثار الاحتراق الوظيفي و قياس درجته في مجالات مهنية عديدة و مهمشة مثل:

اوساط المهن الحرفية، سائقي وسائل النقل وعمال المصانع.

4_دراسة تقدير الذات و ارتباطها بالاحتراق الوظيفي.



قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

جامعة العربي التبسي _ تبسة

استمارة استبيان حول

دور الاتصال غير رسمي في التخفيف من الاحتراق الوظيفي

دراسة ميدانية لمؤسسة الصوميفار _ تبسة

من اعداد الطالبتين:

مشير لمياء

بوزيان كوثر

تحت اشراف:

د. بوطورة اكرم

ملاحظة: نرجو منكم ملاء هذه الاستمارة من خلال الاجابة على هذه الاسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيك, نتمنى من سيادتكم الاجابة بموضوعية و صدق و هذا اسهاما منكم في انجاز البحث مع العلم ان المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل الا لغرض علمي و تبقى سريه, و في الاخير نشكركم على تعاونكم.

البيانات الشخصية

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1_الجنس

انثى

ذكر

2_ السن

اقل من 20 سنة

20_29 سنة

30_39 سنة

40_49 سنة

50 سنة فاكثر

3_ عدد سنوات الخبرة في مهنتك الحالية

المحور الاول

مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له الموظفون داخل المؤسسة

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1_ هل تتحمس يوميا للذهاب الى العمل

نعم لا احيانا

2_ هل ترغب بالخروج مباشرة بعد الانتهاء من الدوام

نعم لا احيانا

3_ هل تواجه مشاكل اثناء قيامك بالمهام المطلوبة منك

نعم لا احيانا

_ اذا كانت الاجابة بنعم

كيف تتعامل مع هذه المشاكل

4_ كيف يتعامل معك زملائك في حالة وقوعك في مازق

5_ كيف تقيم علاقتك مع زملائك في العمل

جيدة سيئة

6_ هل هناك جوانب سلبية في عملك

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم اذكرها

7_ كيف تتصرف في حين طلب منك عمل دون وقت عملك المحدد

اقبل لا اقبل

8_ هل هناك من يتدخل في عملك غير مسؤولك المباشر

نعم لا

9_ في حال اجادك لفرصة عمل اخرى هل تترك عملك الحالي

نعم لا

المحور الثاني

دور الاتصال غير الرسمي في المؤسسة

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1_ هل تقوم المؤسسة بنشاطات اجتماعية خارج العمل

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم

هل تعتبر ذلك حافز للعمل

نعم لا

2_ هل قام احد زملائك بدعوتك لمشاهدة مباراة في بيته

نعم لا

3_ هل تتواصل مع مسؤولك خارج العمل

نعم لا

4_ هل حصل وان قام احد زملائك او مسؤوليك بتقديم هدية لك او الاحتفال بعبد ميلادك

نعم لا

5_ هل يقوم زملائك بتحفيزك للعمل

نعم لا

6_ هل تقوم انت بتحفيزهم

نعم لا

7_ هل تعملون كفريق داخل المؤسسة

نعم لا

في حال الاجابة بنعم

هل تعتقد ان ذلك يخفف من الوقوع في مشاكل او العكس

8_ هل سبق وان انفجرت في وجه زميلك اثناء التخفيف عنك

نعم لا

اذا كانت الاجابة لا

هل ترى ان زملائك لديهم الحق في التدخل في امورك الخاصة

نعم لا

9_ كيف يتصرف مسؤولك في حالة ارتكابك لخطا

المحور الثالث

تأثير الاتصال غ رسمي على الموظفين الذين يعانون من الاحتراق

ضع علامة (x) في المكان المناسب

1_ هل تتلقى دعوات من زملائك خارج اوقات العمل

نعم لا

2_ هل تتلقى دعوة من مسؤول العمل خارج الدوام

نعم لا

3_ هل تلبي هذه الدعوات

نعم لا

4_ هل يمكنك التضحية بعطلة نهاية الاسبوع من اجل عمل اظافي

نعم لا

ادا كانت الاجابة بنعم

هل يمكن ذلك من اجل

اجر اضافي مساعدة صديق

5_ كي تتصرف في حين طلب منك عمل خلال اجازتك الخاصة

قبول رفض

6_ كيف تشعر حين تتلقى مكالمات عمل خارج الوقت المحدد للدوام

7_ هل تقوم بغلق هاتفك وجميع وسائل الاتصال الخاصة بك عند انتهاء الدوام

نعم لا

8_ هل ترى ان مهامك تتناسب والراتب الذي تقاضاه

نعم لا

9_ ادا كنت ستستمر في العمل داخل هذة المؤسسة ما السبب

الاصدقاء الراتب المنصب

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

الكتب والمراجع:

1. جمال رشيد الكحلوت، مبادئ نظرية العينات، المكتبة الالكترونية، مكتبة الكتب، 2003.
2. خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2006.
3. رجاء وحيد دويدي: البحث العلمي وأساسياته ونظرياته وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر ودار الفكر، بيروت، دمشق، 2000.
4. ربيحي مصطفى عليان: أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
5. زكي محمود هاشم: الادارة العلمية، وكالة المطبوعات 1981.
6. سعد سلمان المشهداني: مناهج البحث الاعلامي، دار الكتاب الجامعي، الامارات المتحدة الجمهورية اللبنانية، 2017
7. سمير عبد الحميد علي: الاعلام والعلاقات العامة، ط2، ماهي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.
8. شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا، 2007.
9. طه حميد حسن العنكبي و نرجس حسين زايد العقابي: أصول البحث العلمي في السياسة، دار الامان، الرباط، 2015.
10. طلعت ابراهيم لطفي: الغدارة والتنظيم، دار النشر، عمان، الاردن، 2007.
11. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.

- 12 . علي محمد منصور: الادارة والاسس والوظائف، ج2، ادارة الكتب العلمية، مصر، القاهرة، 2001.
- 13 . عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 14 . عبد الرحمان عزي: دراسات في نظرية الاتصال نحو فكر اعلامي متميز، ديوان المطبوعات، 1992 .
- 15 . عبد الغفار: دراسات في الاتصال، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1984.
- 16 . عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوطات المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، دون بلد النشر، 2008.
- 17 . فضيل ديليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته، ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 18 . فضيل ديليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 .
- 19 . محمود منال طلعت: مدخل الى علم الاتصال ن المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
- 20 . محمد الصريفي: إدارة الصراع، نصر مؤسسة تورييس الدولية للنشر والتوزيع، 2009.
- 21 . مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
- 22 . محمد الصريفي: اتصالات ادارية، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008.
- 23 . محمد سيد فهيم: الاتصال في المؤسسة، دار النشر، القاهرة، دون سنة النشر .
- 24 . محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

25. محمد علي شهيب: السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي، 2007.
26. محمد قاسم القريوطي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، ط 5، دار وائل للنشر، الاردن، 2009.
27. ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2011.
28. ناصر دادي عدوان: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
29. نوال بنت عثمان بن أحمد الزهاني: الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
30. هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، ومهاراته، الاسكندرية، المكتبة الجامعية، 2000.

الرسائل الجامعية:

31. أحمد ابراهيم عواد علي: أثر سلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق، درجة الدكتوراء، كلية التجارة، جامعة عين تسمس، 2004.
32. أماني بسام سعيد الحمل: الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية في قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
33. ابو انور موسى: الاحتراق الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين، بحث تكميلي لنيل الدبلوم المني المتخصص، معهد التنمية المجتمعية، 2012، ص 22.
34. الاء احمد ادعيس: العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاحتراق الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها_درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2012.

- 35 . سامر مسلم عياد ابو مسعود، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين، درجة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، 2010.
- 36 . سامر مسلم عياد ابو مسعود: ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الاداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة اسبابها وكيفية علاجها، درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية_غزة_فلسطين_2010.
- 37 . سلمان احمد الطلاع، واقع الاحتراق الوظيفي واسبابه لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء_كلية الدراسات المتوسطة_جامعة الازهر_غزة_2015.
- 38 . سليمان بن عبد الله البصير: أثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الانسحاب الوظيفي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية لمنطقة القصيم إدارة الاعمال رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والادارة، القصيم .
- 39 . طيبة امان ابو دهوم، الرقابة على المدارس من قبل منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين، درجة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة البيت، 2016.
- 40 . عبد الكريم اسامة حسن الزغير: مستوى الاحتراق النفسي لدى مدربي اللياقة البدنية في دولة الامارات العربية المتحدة، درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الاردن، 2010.
- 41 . فاطمة بنت عليان السفيناني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب ادارة الصراع، رسالة ماجستير في العلوم التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009 .
- 41 . معاوية علي القضاة: اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الاحتراق الوظيفي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الكويت، 2018.

42. منى عبد الرحيم علي عسري: الاحتراق الوظيفي واثره على انتاجية الموظف ورضاه الوظيفي، درجة الماجستير، جامعة جدة المملكة العربية السعودية.
43. مشاعل مناحي بحير العنزي، اثر بيئة العمل الداخلية في الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الكويت، درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، 2017.
44. مؤيد الساعدي: تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين بمستشفى الاسكندرية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
45. مدوري يمينة: الاحتراق النفسي وعلاقته بأنماط الشخصية وطبيعة الممارسة المهنية، درجة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2014-2015.

المجلات:

46. عطوي عاشور: علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، سكيكدة، العدد 31_ ديسمبر 2017.
47. فاطمة بنت علي بن ناصر الدوسي: الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية (الانبساطية والانطوائية)، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الانسانية، المجلد 2_ العدد 1437.
48. منار محمد صبحي: الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية، دراسة تطبيقية على الاداريين العاملين بأمانة محافظة جدة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثالث، الاصدار 27، 20 يناير، 2022.

المنتديات:

49. احمد نبيل فرحات، الاحتراق الوظيفي (burned out)، منتدى الموارد البشرية، 8-3-2008.PM23_

50 . ابو انور موسى: الاحتراق الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين، بحث تكميلي لنيل
الدبلوم المهني المتخصص، معهد التنمية المجتمعية، 2012.

المواقع الالكترونية:

51 . الاحتراق الوظيفي: تعريف، أسبابه، طرق علاجه، وعلاقته بالرضا الوظيفي، هيئة
التحري، <https://ila.io/r434Q>، 2022/07/19.

الكتب الاجنبية:

52_ job Burnout and its impact on employee productivity and Job satisfaction (A
field study applying to the secondary education sector in tabuk) , International
journal of Rechearch and studies publishing , folder N: 3 , Release date: 20 / 11
2021