

## دو القيادة الإدارية في تمكين العاملين لمواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالمنظمات العامة: مع دراسة حالة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية<sup>(1)</sup>

د. عيبر محمد عبد الفتاح الشافعي

مدرس الإدارة العامة والمحلية  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

عرض: محمد السيد بغداددي

باحث دكتوراه في الإدارة العامة  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة القاهرة

تزايدت في الآونة الأخيرة اهتمامات المنظمات العامة بإنتاجية العاملين، وسلوكهم التنظيمية، في ظل ما تواجهه تحديات وإشكاليات سياسية واقتصادية واجتماعية، تنصب في معظمها حول العنصر البشري، وتتم من خلاله، بما يمثل قوى دفع ضاغطة تضعها في مسار تحولات جذرية، تبدأ بمبادرات منهجية للأنماط القيادية التي يغلب عليها الطابع التعديلي في القنوات، والاتجاهات والسلوكيات الفردية لترسخ نسقاً قيمياً يمثل ثقافة المنظمة، وهو ما يستدعي تبني المنظمات للعديد من النماذج التي تحوي بين طياتها أساليب قيادية تمكينية ذات رؤية قادرة على تجاوز تلك التحديات بفعالية من خلال إثرائها لأنماط سلوكية على مستوى التعاملات، بجانب المهارات الفكرية التفاعلية.

وتهدف الدراسة للتعريف بالاحتراق الوظيفي حيث يشير المفهوم إلى مجموعة من الأعراض الجسمانية والانفعالية والاتجاهات السلبية التي تميز سلوكيات العاملين الوظيفية، وتتضح أبعاده من خلال درجة ما يشعر به الفرد من الإنهاك العاطفي والشعور بالسلبية في العلاقات، وتدني مستوى الإنجاز الشخصي، وعادة ما تصيب هذه الأعراض العاملين في مجال تقديم الخدمات العامة الإنسانية.

كما أكدت نماذج العلاقات الإنسانية ضرورة اعتماد القيادة على المهارات التفاعلية والتأثيرات النفسية والاجتماعية لأفراد متمتعين بقدرات على الإدراك، والفهم والاتصالات الإنسانية كونهم الأقدر على فهم السلوك الإنساني، والأقرب إلى التأثير عليه، لخلق درجة من الابتكار والإبداع، وبالأخص مع تعرض الكيانات التنظيمية العاملة في مجال الإدارة العامة لأنواع متشابكة من الضغوط الحادة، تزايدت وتراكمت معها الأعباء الذاتية والوظيفية للعنصر البشري المثالي، ليواجه عجزاً أورثه القصور في التصدي لها بزوغ ظاهرة جديدة، تعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الضغوط السيكلوجية المرتبطة ببيئة العمل، تم تصنيفها تحت مسمى ظارة الاحتراق الوظيفي.

وفي الآونة الأخيرة، بزغ دور التمكين الإداري باعتباره أحد أهم الإثبات التي تحد من خطورة ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وتزيد من فاعلية الأداء والسلوكيات التنظيمية، وهو كمصطلح يمكن تناوله بأحد اتجاهين يختلف كلاهما عن الآخر، ولكنهما متكاملان يكمل أحدهما الآخر: الاتجاه الأول، يتناوله كأحد التطبيقات الإدارية الحديثة، الذي تقوم فكرته على فرضية منح العاملين الثقة، وتدريبهم لتفويضهم سلطة اتخاذ القرارات باستقلالية وهو ما يطلق عليه التمكين الهيكلي. والاتجاه الآخر، يتناوله من منطلق أن هذا الأسلوب الإداري سوف يخلق لدى الأفراد شعوراً ودافعاً ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل، وهو ما يطلق عليه التمكين السيكلوجي.

وبمراجعة العديد من الدراسات التي أجرت حول الواقع الأكاديمي، نجدها أوضحت تعدد المظاهر السلبية وتنوعها للاحتراق الوظيفي، والتي تتراوح بين مظاهر فيسيولوجية متمثلة في الإنهاك الجسمني ومجموعة من الأمراض

(1) أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2017.

كالكسرك وارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب وقرحة المعدة . فضلاً عن المظاهر السيكولوجية ومنها: الاجهاد الانفعالي والشعور بالإحباط والقلق والاكتئاب والعدوانية واللامبالاه.

وتمثلت المشكلة البحثية للدراسة في أنه تمثل ظاهرة الاحتراق الوظيفي مرضاً عصرياً شائعاً في مجالات حياتنا المعاصرة ، والمحملة بالعديد من التناقضات الاجتماعية والضغوط النفسية ، وذلك بالنظر إلى ما يصاحبها من آثار سلبية على الصحة الفسيولوجية والسيكولوجية للعاملين وبالتالي على سلوكياتهم. ونظراً لتزايد أهمية سلوكيات القيادة التمكينية ، والدور الذي يمكن أن تقوم به في كل من الدفع بالتمكين الهيكلي ، وتحفيز التمكين السيكولوجي ، والحد من الإحترق الوظيفي تظهر أهمية اختيار العلاقة بين تلك المتغيرات ، وذلك ما دفع الباحثة لدراسة مدة إمكانية وجود علاقة بين سلوكيات القيادة التمكينية والتمكين السيكولوجي من ناحية ، وبينهم وبين الإحترق الوظيفي من ناحية أخرى، لدى أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، وبناء على ذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية لتلك الدراسة في التساؤل حول أنه لو افترض جدلاً وجود العلاقة السابقة بين متغيرات الدراسة ، فإلى أي مدى يمكن للسلوكيات القيادية التمكينية خلق أدوات التمكين السيكولوجي لدى أعضاء هيئة التدريس بما يحقق فعالية التعامل مع ظاهرة الإحترق الوظيفي في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية؟.

وتبدو أهمية الدراسة من خلال الحاجة الماسة لرصد التراكم المعرفي المرتبط بتحليل طبيعة المشاعر السلبية المتعلقة بظاهرة الإحترق الوظيفي وتفسيرها ، كما تنامي الاهتمام بسلوكيات القيادة التمكينية والتمكين السيكولوجي كل على حدة في الفكر الإداري، فضلاً عن الإسهام المتواضع للدراسة في إمكانية استخلاص مجموعة من التوصيات التي تساعد الأنماط القيادية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية في الوصول للسلوكيات القيادية التمكينية من خلال العمل على تهيئة بيئة تنظيمية داعمة، لتحفيز مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بأدوات التمكين السيكولوجي بهدف استيعاب ظاهرة الإحترق الوظيفي.

كما تهدف الدراسة لرصد الاتجاهات التي تؤصل لظاهرة الإحترق الوظيفي علمياً وتحليلها مع دراسة أبعادها ومحددتها ونتائجها وأساليب مواجهتها والنماذج التي تدعم عملية معالجة آثارها. ودراسة مفهوم تمكين العاملين بمدخله التمكين الهيكلي والتمكين السيكولوجي مع التعرف على أدوات التمكين السيكولوجي ومستوى تأثيرها في مدركات العاملين وجوانبه الايجابية والسلبية، وإلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، في محاولة للتعرف على السلوكيات القيادية التمكينية باعتبارها أحد تلك الاتجاهات وموضع الدراسة ومدى العلاقة بينهم. فضلاً عن استعراض عدد من النظريات والنماذج التي اهتمت بالمتغيرات موضع الدراسة ومنها الإحترق الوظيفي والتمكين السيكولوجي وسلوكيات القيادة التمكينية كل على حدة وأخرى للعلاقة بينهم. فضلاً عن تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها التخفيف من حدة الإحترق الوظيفي التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس من خلال طرح فكرة تبني الأنماط القيادية بأكاديمية السادات لسلوكيات قيادية تمكينية تحفز مستوى الإدراك الحسي للأكاديمية بأدوات التمكين السيكولوجي.

واعتمدت منهجية الدراسة على عدة مناهج منها: منهج تحليل النظم والذي ينظر للنموذج المقترح للدراسة كنظام مكون من مدخلات وعمليات تؤدي لمخرجات في إطار محددات تمثل البيئة التي يعمل في إطارها النموذج ، فتشير لسلوكيات القيادة التمكينية ووسائل التمكين الهيكلي باعتبارها مدخلات النظام بينما تحفيز التمكين السيكولوجي ينظر إليه كعملية والحد من مستوى الإحترق الوظيفي أو استمراره كمخرجات. والمنهج السلوكي الذي يركز على استخدام وحدات السلوك كوحدة للتحليل وفي ظل هذا المدخل فإن هذه الوحدات يمكن تجزئتها وقياسها وذلك لارتباطه بالعلوم الاجتماعية وتركيزه على الأحكام القيمية المرتبطة بالسلوك الإنساني. ومنهج دراسة الحالة حيث تم الاستفادة من هذا المنهج هند إجراء الدراسة التطبيقية بتجميع البيانات التي تساعد في اختبار مدى صحة الفرضيات الخاصة بالدراسة المقترحة والتي تناولت حالة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بجمهورية مصر العربية.

وقامت الدراسة بوضع عدة فرضيات منها: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين سلوكيات القيادة التمكينية وبين إدراك أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية السادات للتمكين ببعدي الهيكلي والسيكولوجي. أما الفرضية الثانية فتحدثت عن وجود علاقة ارتباط سلبية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية السادات للتمكين الهيكلي وبين شعورهم بالإحترق

الوظيفي. وفي إطار الفرضية الثالثة فتناولت أنه توجد علاقة ارتباط سلبية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية السادات للتمكين السيكولوجي وبين شعورهم بالاحتراق الوظيفي.

وفي إطار سعي الدراسة لفحص الفرضيات والعلاقات تم تقسيم الدراسة لثلاثة فصول كالتالي: حيث جاء الفصل الأول بعنوان التأصيل النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة في إطار المنظمات العامة، وتم فيه إلقاء الضوء على الجوانب دراسة مبثتين: أولهما بعنوان: تحليل مفهوم الاحتراق الوظيفي وأساليب مواجهته في المنظمات العامة، وتناول تطور مفهوم الاحتراق الوظيفي، وأبعادا ومراحل حدوثه، وعلاقته ببعض المفاهيم ذات الصلة، بجانب أعراضه ومحدداته ومؤشرات وأساليب مواجهته في المنظمات العامة، وثانيهما بعنوان: تحليل مفهومي تمكين العاملين ومدخله التمكين الهيكلي والسيكولوجي، والدوات الإدراكية للتمكين السيكولوجي، وجوانبه الإيجابية والسلبية، بالإضافة لمفهوم القيادة الإدارية ودورها في تمكين العاملين والسلوك القايدي واستراتيجيات والاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وسلوكيات القيادة التمكينية في المنظمات العامة.

وتناول الفصل الثاني لدراسة التأصيل العملي لمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقات بينهما في إطار المنظمات العامة من خلال مبثتين: أولهما بعنوان: نظريات ونماذج دراسة الاحتراق الوظيفي والتمكين السيكولوجي وسلوكيات القيادة التمكينية في المنظمات العامة، والذي اهتم باستعراض عدداً من النظريات والنماذج التي قدمت لتوضيح وتفسير المتغيرات موضوع الدراسة، وثانيهما ناقش محددات وطبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التمكينية والتمكين السيكولوجي والاحتراق الوظيفي في المنظمات العامة.

وخصص الفصل الثالث المعنون العلاقة بين متغيرات الدراسة في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: الدراسة الميدانية، لإتمام إجراء الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية؛ وذلك بهدف الحصول على بعض البيانات الأولية المتعلقة بالأبعاد المختلفة للدراسة، والتي قد تساعد في تحقيق أهدافها، ومن ثم تم تقسيم الفصل إلى مبثتين: أولهما بعنوان: إجراءات الدراسة الميدانية، وخصص لتناول أهداف الدراسة الميدانية، وإعداد صحيفة الاستبيان مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وخصص لتحليل نتائج سلوكيات القيادة التمكينية لدى قيادات أكاديمية السادات وتحليل نتائج التمكين الهيكلي والسيكولوجي والاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية والأكثر أهمية تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ تمثلت في وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التمكينية وبين إدراك أعضاء هيئة التدريس موضع الدراسة لكل من التمكين الهيكلي والتمكين السيكولوجي، ووجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين التمكين الهيكلي وبين مستوى شعور أعضاء هيئة التدريس موضع الدراسة بالاحتراق الوظيفي وأبعاده الثلاثة: الانهك العاطفي والسلبية في العلاقات وتدني مستوى الانجاز الشخصي، ووجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين التمكين السيكولوجي وبين مستوى شعور أعضاء هيئة التدريس موضع الدراسة بالاحتراق الوظيفي وأبعاده الثلاثة: الانهك العاطفي، والسلبية في العلاقات، وتدني مستوى الانجاز الشخصي وأن التمكين السيكولوجي بتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التمكينية ومستوى شعور أعضاء هيئة التدريس بالاحتراق الوظيفي بدرجة ثقة تتراوح ما بين 95% - 99%.