

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## مذكرة ماجستير

التخصص: تنظيم وعمل

ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار

من طرف

خيرالدين حاجي

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة سعد دحلب البليدة	أستاذة محاضرة (أ)	خديجة عجابي
مشرفا ومقررا	جامعة سعد دحلب البليدة	أستاذ التعليم العالي	الفضيل ريمي
عضوا مناقشاً	جامعة سعد دحلب البليدة	أستاذ محاضر (أ)	علال بن عيسى
عضوا مناقشاً	جامعة سعد دحلب البليدة	أستاذ محاضر (ب)	كريم شويمات

البليدة: أفريل 2012

## شكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المولى عز وجل الذي وهبني الصحة والإرادة لإتمام هذا العمل، كما أشكر أستاذي المشرف على صبره معي وتفهمه لي طوال فترة العمل معه، وأشكره على نصائحه وملاحظاته النظرية والمنهجية.

أشكر كل من ساندني في انجاز هذا البحث من الأسرة و الأصدقاء والأحباب.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الذين درسوني في الماجستير وأساتذة علم الاجتماع بجامعة أدرار.

## ملخص

إن التطور الذي عرفته المؤسسات غير من أساليب تسييرها، فأصبحت تعتمد على كفاءة القوى العاملة للتوفيق بين مدخلاتها ومخرجاتها في ظل وجود المنافسة التي تعتبر الحافز الأكبر لتحقيق أهدافها ومن هذا المنطلق اعتمدت المنظمات على معايير وتقنيات تساعد في الحفاظ على قواه العاملة، إلا أنها عرفت عراقيل وعوائق تنظيمية متمثلة في ضغوط العمل التي يفرضها المناخ التنظيمي وبالتالي يتأثر الأداء العام للمؤسسة.

فمعظم الدراسات أشارت إلى صعوبة وجود وظيفة خالية من الضغوط، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من وظيفة إلى أخرى ومن شخص لآخر وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والوظائف المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر نظرا للفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم اتجاه المواقف الضاغطة، ولذلك حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجالات عديدة (علم النفس، الطب، العلوم الإدارية، العلوم التربوية، وصولا إلى علم الاجتماع).

وتنعكس ضغوط العمل على أداء العاملين سلبا أو إيجابا حسب طبيعة المهام المراد إنجازها، وفي دراستنا هذه تنعكس ضغوط العمل سلبا على أداء العمال فتؤدي إلى الشعور بالتوتر، وارتفاع معدل الغياب، وعدم تحمل المسؤوليات، وزيادة نسبة الأخطاء...، فهي السبب الرئيس في الكثير من المشكلات التنظيمية وخاصة مشكلة الأداء المنخفض، وإصابات العمل، وتختلف ضغوط العمل في المنظمة الواحدة كما تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، والمؤسسة العمومية الاستشفائية كغيرها من المؤسسات ليست بمعزل عن ضغوط العمل.

ومن هذا الاهتمام لضغوط العمل سعت العديد من الدراسات إلى محاولة تحديد أسباب ضغوط العمل والآثار المترتبة عنه واستراتيجيات التعامل معها، ومن خلال دراستنا هذه نحاول التعرف على تأثير ضغوط العمل على أداء العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا بأدرار.

ولمعرفة ذلك تم صياغة الفرضيات التالية:

1- تؤثر الضغوط التنظيمية المتمثلة في الوظيفة والبيئة الفيزيائية على أداء العمال.

2- تشكل العلاقات الاجتماعية ضغوطا على أداء العمال.

3- تسهم الثقافة المجتمعية والأوضاع الاجتماعية في إثارة الضغوط والتي تؤثر على أداء العمال .

ومن أجل التوسع في الموضوع ومعالجته تم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول، الفصل الأول يعالج الإطار المنهجي والنظري العام من خلال عرض الأهمية والأهداف وأسباب اختيار الموضوع والإشكالية وفرضياتها وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وكذا المقاربة السوسيولوجية المعتمدة بالإضافة إلى الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة.

أما الفصل الثاني فعرضنا فيه ماهية ضغوط العمل من خلال التطرق لتعريفه ومسبباته والنظريات التي تناولته وكيفية قياس ضغوط العمل، بالإضافة إلى الآثار المترتبة عنه، في حين تطرقنا في الفصل الثالث إلى مصادر ضغوط العمل وكيفية إدارتها.

وفيما يخص الفصل الرابع عرضنا فيه ماهية الأداء من خلال تعريفه وكيفية تقييم الأداء وطرق تقييمه والعلاقة بين ضغوط العمل والأداء.

أما الفصل الخامس فخصصناه للتعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة من عرض للعينة وكيفية اختيارها وأدوات البحث ومجالات الدراسة. وفي الفصل السادس تطرقنا إلى عرض المعطيات وتحليلها والنتائج المتوصل إليها.

واستنادا لطبيعة الدراسة تم إتباع منهج التحليل الوصفي بهدف الوصول إلى إطار نظري شامل لموضوع الدراسة من خلال تحليل البيانات والمعطيات الميدانية.

ولإعطاء الدراسة أكثر مصداقية تم الاعتماد على أدوات وتقنيات منهجية والمتمثلة في:

الاستمارة: وهي مجموعة من الأسئلة وتختلف من أسئلة مغلقة ومفتوحة ونصف مغلقة وتشمل محاور الدراسة والمعبر عنها في الفرضيات، وقد احتوت استمارة بحثنا على 46 سؤالا حيث تتعلق ستة أسئلة

بالبيانات العامة للمبحوثين و 21 سؤالاً للفرضية الأولى و 11 سؤالاً خاص بالفرضية الثانية، و 7 أسئلة خاصة بالفرضية الثالثة.

**المقابلة:** وقد تم الاعتماد على المقابلة بالاستمارة والموجهة وجاءت أسئلتها مفتوحة، 6 أسئلة خاصة بالبيانات العامة للمبحوثين و 15 سؤالاً بمحاور الدراسة.

**الملاحظة:** وقد اعتمد عليها في ملاحظة المبحوثين وردود أفعالهم وتصرفاتهم أثناء العمل ومقارنة ذلك بإجاباتهم المدونة في الاستمارة.

وقد تم اختيار العينة التطبيقية المقصودة حيث قسم مجتمع الدراسة إلى ثلاث فئات هي: العمال الإداريين، العمال المهنيين، والعمال الشبه طبي، وتمثلت في 128 مبحوثاً من أصل 818 عاملاً وهو حجم المجتمع الأصلي، وتم سحبهم من كل فئة حيث جاءت عينة كل فئة على النحو الآتي:

– العمال الإداريين: 12 عاملاً

– العمال المهنيين: 42 عاملاً

– العمال الشبه طبي: 74 عاملاً

#### نتائج الدراسة:

بعد عرض بيانات فرضيات الدراسة وتحليلها استخلصنا مجموعة من النتائج وهي:

1- تؤثر الضغوط التنظيمية المتمثلة في الوظيفة والبيئة الفيزيائية على أداء العمال بشكل كبير حيث نجد ظروف العمل تتراوح بين المتوسطة والسيئة، وأن المتطلبات الوظيفية والمسؤوليات والقوانين تشكل ضغوطاً على العامل كل حسب طبيعة عمله.

2- تشكل العلاقات الاجتماعية ضغوطاً على أداء العمال حيث نجد العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة ليست على وفاق تام وأن المعاملة بينهم سيئة، كما تتميز بالصراعات بين جماعات العمل المختلفة.

3- تسهم الثقافة المجتمعية والأوضاع الاجتماعية في إثارة الضغوط حيث نجد الظروف الاجتماعية والأوضاع العائلية، والعادات والتقاليد والأعراف والمناسبات المحلية تؤثر على أداء العمال سلباً حيث لا يركز العمال في وظائفهم خوفاً من نظرة المجتمع له.

## فهرسة الجداول

47	تكيف سلوك بعض الأفراد مع سياسات المنظمة	01
48	عدم تكيف سلوك بعض الأفراد مع سياسات المنظمة	02
97	نتيجة المقارنات الثنائية	03
98	التوزيع الجبري لمستوى الكفاءة	04
118	توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية	05
119	توزيع العينة المسحوبة حسب كل فئة	06
120	توزيع استمارات الدراسة على المبحوثين	07
121	توزيع العينة حسب الجنس	08
121	توزيع عينة الدراسة حسب السن	09
122	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
123	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	11
124	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	12
124	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	13
125	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى ظروف العمل	14

127	علاقة الفئات المهنية واكتساب المكانة الاجتماعية	15
129	أفضلية المهن الأخرى عن المهنة الحالية	16
130	الفئات المهنية والمسؤوليات الموكلة لهم	17
132	طريقة تنفيذ القوانين والتعليمات	18
133	الفئات المهنية والالتزام بالقوانين	19
134	عدم الالتزام بالقوانين	20
135	شعور العامل عند القيام بالعمل الصعب	21
136	الفئات المهنية وشعورها بالإرهاك والتعب	22
137	الفئات المهنية والضغوط التي تواجههم تفوق ما يتحملونه	23
138	الفئات المهنية وتأدية بعض المهام الوظيفية بطريقة خاطئة	24
140	أسباب تأدية بعض المهام الوظيفية بطريقة خاطئة	25
141	الفئة المهنية للعمال وتعارض أداء مهامهم مع مبادئه	26
142	ساعات العمل لدى الفئات المهنية	27
144	الفئات المهنية ومدى الرضا عن ساعات العمل	28
145	الأجر ومنح الحوافز وانعكاسها على مستوى الأداء	29
146	الفئات المهنية ونوع الحوافز التي تمنح في حالة الانضباط	30
148	الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالة تأخر العمال	31
149	المؤهل العلمي ودوره في النمو الوظيفي والترقية	32
150	الفئات المهنية وبيئة العمل من حيث ترتيب الآلات والنظافة والنظام	33

151	الفئات المهنية ومدى توفر آلات العمل والوسائل التكنولوجية	34
152	التهوية والإضاءة وكفايتهما للعمل بفعالية	35
153	كلما كانت المناصب أعلى انخفضت ضغوط العمل	36
154	الفئات المهنية والأمان الوظيفي	37
157	الفئات المهنية واهتمام المدير بعملها	38
158	الأشياء المزعجة في تسيير المدير للمؤسسة الاستشفائية	39
159	الفئات المهنية ونوع معاملة المدير	40
161	الفئات المهنية وضغوط نوع معاملة المدير	41
162	الفئات المهنية وتمييز المدير بين العمال	42
164	أساس تمييز المدير بين العمال	43
166	الفئات المهنية وتعاون الزملاء في العمل	44
167	نوع العلاقة التي تجمع زملاء العمل	45
167	دافعية علاقة زملاء العمل	46
168	المسائل التي يتحدث فيها الزملاء أثناء العمل أو في فترة الراحة	47
170	الفئات المهنية وضغوط الظروف الاجتماعية والحالة العائلية وتأثيرها على الأداء	48
171	التوفيق بين العمل والأسرة حسب المرأة العاملة	49
172	تحمل ضغوط العمل عند المرأة العاملة	50
173	ضغوط العادات والتقاليد والأعراف على الفئات المهنية	51
175	ضغوط الأحداث العائلية على الفئات المهنية	52



176	مقارنة العمل بالمؤسسة الاستشفائية والعمل بالمؤسسات الأخرى حسب رأي الفئات المهنية	53
178	رأي الفئات المهنية في العمل في مناطق أخرى يختلف عن العمل في منطقة أدرار	54
179	الحلول المناسبة للتخلص من ضغوط العمل حسب المبحوثين	55

## فهرسة الأشكال

صفحة	الرقم
52	01
53	02
54	03
55	04
105	05

## الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

الفهرس

17	.....مقدمة
19	.....1- الإطار المنهجي والنظري للدراسة
19	.....1-1- أهمية الموضوع
20	.....2-1- أهداف الدراسة
20	.....3-1- أسباب اختيار الموضوع
21	.....4-1- الإشكالية
23	.....5-1- الفرضيات
23	.....6-1- مفاهيم الدراسة
25	.....7-1- المقاربة السوسولوجية
29	.....8-1- الدراسات السابقة
39	.....9-1- صعوبات الدراسة
40	.....2- في ماهية ضغوط العمل
40	.....2-1- تعريف ضغوط العمل واتجاهاته ومراحل الإصابة به
40	.....2-1-1- تعريف ضغوط العمل

- 42 .....2-1-2 اتجاهات ضغوط العمل
- 43 .....3-1-2 مراحل الإصابة بالضغط
- 44 .....2-2 مسببات ضغوط العمل
- 44 .....1-2-2 مسببات تتعلق بطبيعة العمل
- 46 .....2-2-2 مسببات تتعلق بظروف العمل بالمؤسسة
- 48 .....3-2-2 مسببات الشعور بالضغط الخاصة بالجوانب الشخصية للفرد
- 49 .....4-2-2 مسببات الشعور بالضغط الخاصة بالعلاقات العائلية والاجتماعية
- 50 .....3-2 نظريات ونماذج الضغوط
- 50 .....1-3-2 نظريات الضغوط
- 50 .....1-1-3-2 نظرية هانز سيللي
- 51 .....2-1-3-2 نظرية سيبلر جر
- 51 .....3-1-3-2 نظرية موراي
- 51 .....4-1-3-2 نظرية التقدير المعرفي
- 52 .....2-3-2 نماذج ضغوط العمل
- 52 .....1-2-3-2 نموذج كوبر
- 52 .....2-2-3-2 نموذج هب
- 53 .....3-2-3-2 نموذج مارشال
- 55 .....4-2 قياس معدلات الضغوط والآثار المترتبة عنه
- 55 .....1-4-2 قياس معدلات الضغوط
- 55 .....1-1-4-2 قياس الضغوط لدى الفرد
- 56 .....2-1-4-2 قياس الضغوط في المؤسسة
- 56 .....3-1-4-2 قياس معدلات الضغوط حسب نوعها و العناصر التي يمكن أن تقاس بها
- 57 .....2-4-2 الآثار المترتبة عن ضغوط العمل
- 57 .....1-2-4-2 الآثار المترتبة على الفرد
- 58 .....2-2-4-2 الآثار المترتبة على المنظمة

- 3- مصادر ضغوط العمل وكيفية التخلص منها ..... 61
- 3-1- مصادر ضغوط العمل ..... 61
- 3-1-1- الفرد كمصدر للضغوط ..... 62
- 3-1-2- خصائص الوظيفة كمصدر للضغوط ..... 64
- 3-1-3- خصائص الدور الذي يقوم به الفرد كمصدر للضغوط ..... 64
- 3-1-4- العلاقات المرتبطة بالعمل كمصدر للضغوط ..... 65
- 3-1-5- بيئة العمل كمصدر للضغوط ..... 66
- 3-2- كيفية التخلص من ضغوط العمل ..... 69
- 3-2-1- العلاقة بين الفرد وبيئة العمل ..... 69
- 3-2-2- برامج إدارة الضغوطات ..... 70
- 3-2-3- التعامل مع الضغوط في مجال العمل ..... 72
- 3-2-4- إستراتيجية التخلص من الضغوط ..... 74
- 4- في ماهية تقييم الأداء ..... 76
- 4-1- مفهوم الأداء ..... 76
- 4-1-1- تعريف الأداء و محدداته ..... 76
- 4-1-2- معدلات الأداء و خصائصها ..... 82
- 4-1-3- العوامل المؤثرة على الأداء ..... 83
- 4-1-4- طرق تحسين الأداء ..... 86
- 4-2- مفهوم تقييم الأداء ..... 88
- 4-2-1- تعريف تقييم الأداء وأهميته وأهدافه ..... 88
- 4-2-2- الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء والعناصر المؤثرة فيه ..... 92
- 4-2-3- معايير تقييم الأداء ومجالات استخداماته ..... 93
- 4-3- طرق تقييم الأداء ..... 94
- 4-3-1- الطرق التقليدية ..... 94
- 4-3-1-1- طريقة الترتيب البسيط ..... 95

96	.....	2-1-3-4	طريقة المقارنة الزوجية
97	.....	3-1-3-4	طريقة التوزيع الإجباري
98	.....	4-1-3-4	طريقة القوائم السلوكية
99	.....	2-3-4	الطرق الحديثة
99	.....	1-2-3-4	طريقة الإدارة بالأهداف
100	.....	2-2-3-4	طريقة الاختيار الإجباري
101	.....	3-2-3-4	طريقة الأحداث الحرجة
101	.....	4-2-3-4	طريقة التقرير المكتوب
102	.....	3-3-4	عيوب تقارير تقييم الأداء وأهم النصائح لتحسين أنظمتها
104	.....	4-3-4	علاقة ضغوط العمل بالأداء
104	.....	1-4-3-4	العلاقة ايجابية بين الضغوط والأداء
104	.....	2-4-3-4	العلاقة سلبية بين الضغوط والأداء
105	.....	3-4-3-4	انعدام العلاقة بين ضغوط العمل والأداء
105	.....	4-4-3-4	العلاقة الشرطية بين الضغوط والأداء
108	.....	5	المؤسسة الاستشفائية بأدرار والإجراءات المنهجية
108	.....	1-5	تقديم المؤسسة الاستشفائية بأدرار
108	.....	1-1-5	تعريف المؤسسة الاستشفائية بأدرار وهيكلها الأساسية
109	.....	2-1-5	التقسيم الإداري للقطاع الصحي بأدرار ومهامه
111	.....	3-1-5	شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار
112	.....	4-1-5	شرح الهيكل التنظيمي للمصالح الاقتصادية للمؤسسة الاستشفائية
113	.....	2-5	الإجراءات المنهجية للدراسة
113	.....	1-2-5	المنهج وأدوات جمع البيانات
114	.....	1-1-2-5	المنهج

115	..... أدوات جمع البيانات. 2-1-2-5
116	..... مجالات الدراسة. 2-2-5
116	..... المجال الجغرافي للدراسة. 1-2-2-5
116	..... المجال الزمني للدراسة. 2-2-2-5
117	..... المجال البشري للدراسة. 3-2-2-5
118	..... العينة وكيفية اختيارها. 3-5
118	..... تحديد المجتمع الأصلي للدراسة. 1-3-5
119	..... كيفية اختيار العينة. 2-3-5
120	..... 6- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.
120	..... 1-6- وصف خصائص مجتمع الدراسة.
125	..... 2-6- وصف وتحليل بيانات الفرضية الأولى.
158	..... 3-6- وصف وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
170	..... 4-6- وصف وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.
181	..... 5-6- نتائج الدراسة.
181	..... 1-5-6- النتائج العامة للدراسة.
184	..... 2-5-6- نتائج المقابلات.
187	..... خاتمة.
189	..... قائمة المراجع.

الملاحق

## مقدمة

إن التطور الذي عرفته المؤسسة غير أشكال التنظيم والتسيير، حيث أصبحت تعتمد على كفاءة مواردها البشرية للتوفيق بين مدخلاتها ومخرجاتها في ظل وجود المنافسة التي تعتبر الحافز الأكبر للاهتمام بهذا العنصر ألا وهو المورد البشري. فكل مؤسسة تطمح لتحقيق أهدافها المسطرة، وتختلف هذه الأهداف حسب طبيعة نشاط المؤسسة وإمكانياتها، لكن المبدأ الأساسي الذي يحكم إدارة هذه المؤسسات هو مستوى الأداء، وهذا ما أكدته الدراسات في هذا المجال وذلك ما توصلت له مدرسة العلاقات الإنسانية وأعمال ألتون مايووا هذه المدرسة التي توصلت إلى أن العمال يبذلون أقصى ما عندهم من طاقة في العمل من أجل أداء أحسن لكن غالباً ما نجد أن هناك عوامل متعددة وعوائق تؤثر على أداء الأفراد فقد تقوهم على التحفيز الايجابي وقد تقضي عليهم.

وتعتبر ضغوط العمل أحد هذه العوائق فلا يمكن لأي وظيفة أو مهنة أن تخلو من الضغوط، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر؛ وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر بالنظر لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم اتجاه المواقف الضاغطة ولذلك حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجالات عديدة : (علم النفس، الطب، العلوم، العلوم الإدارية بمختلف فروعها، الإدارة الصحية، وإدارة المستشفيات وعلم الاجتماع)، فالضغوط التنظيمية، وضغوط البيئة الخارجية، وضغوط العلاقات الاجتماعية تؤثر على الأداء العام للمؤسسة فتترك آثار سلبية متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للوظيفة، وارتفاع معدل الغياب، والتسرب الوظيفي، وزيادة نسبة الأخطاء...، بل هناك بعض الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن تعرض العاملين والموظفين لضغوط العمل . وعلى المستوى التنظيمي فقد اعتبر البعض أن ضغوط العمل هي السبب الرئيس في كثير من المشكلات التنظيمية؛ وبخاصة



مشكله الأداء المنخفض.

وللضغوط العمل آثار ايجابية حيث تزيد من رغبة العامل في الانتهاء من العمل في وقته المحدد، ولمعرفة كيفية تأثير الضغوط على العامل من النواحي التنظيمية والشخصية وتأثير ظروف البيئة الخارجية والعلاقات العمالية ارتأينا أن نقسم بحثنا إلى ستة فصول بين النظري والميداني، وأخذنا المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار كنموذج للدراسة الميدانية. ففي الفصل الأول تناولنا الإطار المنهجي للدراسة وبيننا فيه أهمية الموضوع وأهدافه وأسباب اختيارنا للموضوع انطلاقاً من الإشكالية والفرضيات والمفاهيم الإجرائية، بالإضافة إلى المقاربة السوسيولوجية وتحديد الدراسات السابقة في الموضوع أو المشابهة له. وخصصنا الفصل الثاني لماهية ضغوط العمل ومسبباته ونظرياته، فقسّمناه إلى أربعة مباحث تحدثنا في المبحث الأول منه عن ماهية ضغوط العمل، وفي المبحث الثاني تناولنا مسبباته وفي المبحث الثالث عرضنا نظريات الضغوط، أما المبحث الرابع عرضنا فيه معدلات قياس ضغوط العمل. أما الفصل الثالث فخصصناه لمصادر ضغوط العمل وكيفية إدارتها وعلاقة ضغوط العمل بالأداء، فالمبحث الأول تحدثنا فيه عن مصادر ضغوط العمل يليه في المبحث الثاني إدارة الضغوط، وفي المبحث الثالث تناولنا استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.

أما الفصل الرابع فقسّمناه إلى أربعة مباحث تناولنا في المبحث الأول منه ماهية الأداء، وفي المبحث الثاني ماهية تقييم الأداء، ثم عرضنا طرق تقييم الأداء في المبحث الثالث، يليه في المبحث الرابع العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.

أما الفصل الخامس عرضنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية ( المنهج، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، وكيفية اختيار العينة). وفي الفصل السادس قمنا بعرض البيانات وتفريغها واستخلاص النتائج الجزئية والعمامة من الدراسة والتوصيات.

## الفصل 1:

### الإطار المنهجي والنظري للدراسة

تعتبر الأسس المنهجية المتبعة من طرف الباحث عند انجاز أي بحث أمرا مهما وضروريا للتوصل إلى نتائج سليمة، فالمناهج في العلوم الاجتماعية ليست ثابتة بل هي متغيرة ونتائجها نسبية، وتلعب فيها خبرة الباحث دورا أساسيا، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم الجوانب المنهجية المعتمدة بداية بأسباب اختيار الموضوع ثم أهداف الدراسة فالإشكالية وفرضياتها ثم تحديد المفاهيم والمقاربة السوسيولوجية وصولا إلى الدراسات السابقة.

#### 1-1- أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف على ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، حيث نجد أن هذه الأخيرة لا زالت تعاني من الفشل رغم محاولات الإصلاحات العديدة التي مست طرق تنظيمها وإدارتها (1) ص 88 ، وقد لا يرجع سبب تدني مستوى الأداء فقط إلى نجاعة طرق التسيير التي عرفتها، ولكن السبب الحقيقي يعود إلى الظروف الاجتماعية والنفسية للعامل وما يتعرض له من ضغوط.

وتكمن أهمية موضوعنا في جانبين أساسيين هما:

#### 1-1-1 الأهمية العلمية:

إن الاهتمام بموضوع الضغوط في مجال العمل من قبل الأكاديميين والباحثين أو أرباب العمل على المستوى الدولي أو المحلي حديث العهد، ودراستنا هذه تحاول دراسة واقع الضغوط وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية؛ وذلك من خلال معرفة أسباب هذه الضغوط وكيفية تجاوب العمال معها، وما هي المتغيرات الأكثر تأثيرا على أداء المنظمة بصفة عامة.

وسنحاول في دراستنا أن نتوصل إلى نتائج تفيد في وجود حلول لهذه الظاهرة، وتبرز أهمية

موضوعنا أكثر في أننا حاولنا أن ندرسه من الناحية الاجتماعية والابتعاد عن الرؤية النفسية الشائعة في الدراسات السابقة للموضوع.

و تكمن الأهمية أيضا فيما تمثله من إضافة معرفية و علمية في مجال الدراسات التنموية في المجتمع. وما يمكن أن تقوم به من توجيه أنظار الباحثين إلى دراسات أكثر تفصيلا في هذا المجال.

### **2-1-1 الأهمية العملية:**

لقد ترتب عن التغيير و التحديث الذي شهده المجتمع الجزائري العديد من المظاهر في معظم مجالات الحياة، وأهم ما ميز عملية التطور هذه الضغوط التنظيمية والمهنية والمجتمعية التي تؤثر على العمل سلبا أو إيجابا، الأمر الذي يجعلنا في حاجة ماسة إلى دراستها، أملا في امتلاك الأدوات التي تساعدنا في إعداد برامج لإدارة الضغوط وإيجاد الحلول الناجعة للتخفيف منها في ظل التطور السريع للأحداث، مع التأكيد على أهمية مواكبة المجتمع للتطورات، كما أن هناك حاجة ملحة لإجراء دورات تدريبية للعمال تتماشى والتطور التكنولوجي وامتلاكهم المعرفة الفنية والتقنية والعلمية التي من خلالها يستطيع العامل مجابهة الضغوط وتحسين أداءه.

### **2-1- أهداف الدراسة:**

يهدف البحث إلى محاولة معرفة ضغوط العمل المؤثرة على أداء العاملين داخل المنظمة وخاصة هذه الأخيرة التي تمر بمرحلة جد مهمة في السنوات الأخيرة تمس طابع التسيير على الخصوص، وعليه ارتأينا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية ويمكن أن نوجز هذه الأهداف فيما يلي:

- معرفة هل الضغوط التنظيمية تؤثر على أداء العمال في المنظمة الجزائرية.
- الوقوف على ضغوط العلاقات الاجتماعية للعمال وتأثيرها على أدائهم في المنظمة الجزائرية.
- الوقوف على معرفة ضغوط البيئة الخارجية وتأثيرها على أداء العمال في المنظمة الجزائرية .

### **3-1- أسباب اختيار الموضوع:**

تعد أهمية الموضوع احد أسباب اختيارنا له بالإضافة إلى الأسباب التالية:

- عدم تناول بشكل مباشر المواضيع التي تمس ضغوطات العمل،
- محاولة فهم الجو التنظيمي الذي من خلاله تبرز ضغوطات العمل والتي تؤثر

- على أداء العمال،
- محاولة إظهار الواقع السوسيوولوجي لضغوط العمل داخل المنظمة الجزائرية وتأثيرها على العامل،
- سعي المنظمة لتحسين أدائها، الأمر الذي يجعل بروز أهمية البحث في ضغوط العمل التي تقف في غالب الأحيان عائقا لهذا التحسين.

#### 4-1- إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة ركيزة أساسية في أي اقتصاد عالمي ، لما تلعبه من دور في تقديم خدمات للمجتمع من إنتاج ومردودية و ضبط العلاقات الاجتماعية، فهي تمثل حقل اجتماعي أكثر من اقتصادي، والمؤسسة العمومية الجزائرية هي واحدة من هذه المؤسسات الاقتصادية حيث مرت بتحويلات وإصلاحات كبيرة من اجل تحقيق حاجات المجتمع وتحسين المردودية الإنتاجية كما ونوعا، فمنذ استقلال الجزائر وهي تعرف تحولات وتغيرات في مختلف أبعادها التنظيمية (أساليب التسيير، اتخاذ القرارات، الاتصال، بناء السلطة... )، وهذا بسبب الفشل والتعثر الذي لاقته المؤسسة في كل مرحلة من المراحل باحثه في كل مرة عن الحلول التي من شأنها إخراجها من نفق العجز المسجل في عدم تحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها بداية من مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965م) والتي مست القطاع الفلاحي والصناعي، ثم جاءت مرحلة الشركة الوطنية (1965-1971م) حيث سمح بتأمين المؤسسات الأجنبية والوطنية مثل: (المؤسسات المنجمية، الجهاز المصرفي، توزيع المحروقات ومدا خيل البترول... الخ) إلا أنها فشلت بسبب البيروقراطية وتصدع العلاقات بين الشركات حتى صدر ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي استمر من (1971-1980م) وكان هدفه محاولة تحقيق التنمية الوطنية وتحسين الظروف المعيشية والقضاء على التفاوت الطبقي والمشاركة في تسيير مختلف أنشطة المؤسسة إلا أن هذه المرحلة بدورها فشلت، فعمدت الدولة إلى إعادة الهيكلة في الفترة الممتدة من 1980 إلى 1988م ومست كل القطاعات وخاصة القطاع الصناعي، فوضعت بنود تنظيمية لتقليص البيروقراطية وإحياء روح المبادرة والإبداع والتحكم في التسيير والمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات إلا أنها كذلك فشلت لعدم تمكنها من تحقيق هذه البنود، فاتبعت نمط الاستقلالية المالية لمؤسساتها من 1988 إلى 1994م خاصة في خضم تدهور أسعار البترول سنة 1988م الذي سبب اختلالات اقتصادية واجتماعية فخلقت جملة من الأهداف من بينها: تشجيع الاستثمار، إعادة الاعتبار للإستراتيجية الذاتية للمؤسسة، التسيير وفق التشريعات والقانون التجاري، اختيار متعاملينها والدخول في المنافسة...، ولكنها لم تحقق النتائج المالية المسطرة ولم تجد المؤسسة الجزائرية أية حلول إلا الدخول في مرحلة جديدة وهي الخصخصة التي جاءت

إزالة الاختلالات الداخلية والخارجية التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية وكانت لها مجموعة من الأهداف وهي: السعي لرفع الكفاءة الإنتاجية، فعالية اتخاذ القرارات الإدارية وإصلاح وتدعيم وتحسين ميكانزمات السوق وتحسين الوضع المالي وتوسيع قاعدة ملكية الأسهم بين العاملين. وقد شملت الخوصصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وأرجئت المؤسسات الكبرى إلى وقت لاحق

كل هذه الإجراءات والتحويلات فرضت على الجزائر من ضغوط خارجية كانت تتدخل في تسيير وإدارة مؤسساتها، ورغم كل المحاولات المبذولة في كل مرة لأجل تفعيل الاقتصاد الوطني وإخراجه من المشاكل التي يتخبط فيها من خلال تلك المؤسسات العمومية التي تعتبر قلبه النابض فجلبها لاتزال تبحث عن تقديم العون لحل مشاكلها وتجاوز كل الصعوبات التي تعترضها.

ومن خلال كل هذه الإصلاحات التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية ندرك أنها كانت تعاني من ضغوط داخلية للتنظيم، هذه الضغوط أدت في كثير من الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها ويرجع ذلك للأنماط التسييرية المتبعة وأحادية اتخاذ القرار، وعدم التعاون العمالي...، يضاف إلى ذلك السياسة الخارجية التي كانت مفروضة على الجزائر ولا تملك مقومات تطبيقها. فالعديد من العاملين في معظم المنظمات الجزائرية كانوا يعانون أنواعا كثيرة من الضغوط الاجتماعية والتنظيمية الناتجة عن ظروف العمل ومنها ما يعود على البيئة المحيطة بالمنظمة ومنها ما يعود على العاملين أنفسهم، وتختلف هذه الضغوط حسب مصادرها فقد تكون وظيفية أو ضغوط إدارية أو ضغوط شخصية أو ضغوط بيئية...، وهذه الضغوط تترك آثار على العامل والمنظمة على حد سواء.

فالبينة الداخلية للمنظمة والعلاقات والأدوار وتوزيع المهام والثقافة التنظيمية والصراعات التي تحدث في التنظيم سواء كان العامل طرفا فيها أو غير ذلك، وعدم الالتزام بالقوانين في التسيير وترقية العمال والتعامل بمنطق الجهوية وتفضيل عمال على حساب آخرين، وتقييم الأداء وغياب الولاء التنظيمي وغياب التكوين والتدريب وغياب المواطنة التنظيمية وغياب الرقابة والإشراف وكذا النمط القيادي وسوء التوجيه، يضاف إليها المستوى التعليمي والخبرة المهنية ونوع الوظائف وتدرجها وكثرة حوادث العمل والتكنولوجيا المستعملة، كلها مؤشرات تضغط على العامل وتشعره بالضيق، وبالتالي تؤثر على أدائه وعلى أداء المنظمة الكلي فشعور العامل بالقلق والإحباط والرتابة في العمل وعدم التعاون وخلق مشاكل مع الزملاء وتراكم الأدوار والأعباء بالإضافة إلى ذلك بيئة العمل الفيزيائية (التهوية، الإنارة، ترتيب الآلات، هندسة مكان العمل، الأمان الوظيفي، أدوات ووسائل العمل... الخ)، وكذا البيئة الخارجية

المتمثلة في الثقافة المجتمعية والوضع الاقتصادي والوضع السياسي والأحداث اليومية... كلها متغيرات أثرت على أداء العامل فكثرت الغيابات وعدم الجدية وعدم الالتزام بالسلوك التنظيمي والتماطل في أداء المهام والتأخرات المتكررة وعدم الانجاز وكبت المهارات والقدرات. وقد أكدت عدة دراسات على أهمية العنصر البشري وأدائه داخل المنظمات وما يؤثر سلبا عليه كالصراعات وانخفاض الأجر والإشراف والترقية والمواعيد المهنية، إلا أن لها جانب ايجابي يتمثل في تحفيز العمال والشعور بالمسؤولية وانجاز مهامهم خاصة المضبوطة بالوقت، هذا الأخير الذي له دور في الضغوط فكلما كان العمل المطلوب انجازه غير محدد بالوقت أدى إلى ضغوط سلبية وكلما كان مضبوطا والمهام واضحة حققت المنظمة هدفها. وقد تؤثر هذه الضغوط في العلاقات الأسرية والقريبة، فكل هذه المؤشرات كان لها التأثير البارز على وظائف العمال وعلاقاتهم وتصرفاتهم مما ينعكس بدون شك على أدائهم الوظيفي من جهة وعلى رضاهم الوظيفي من جهة أخرى.

وسأحاول في هذه الدراسة الإجابة على تأثير ضغوط العمل على أداء العمال وأخذت

كنموذج للدراسة مستشفى ابن سينا بأدرار ووضعت لأجل ذلك التساؤلات التالية:

1 - هل الضغوط التنظيمية المتمثلة في الوظيفة والبيئة الفيزيائية تؤثر على أداء العمال في

المنظمة الجزائرية؟

2 - ما هي العلاقات الاجتماعية التي تضغط على أداء العمال في المنظمة الجزائرية؟

3 - هل الثقافة المجتمعية والأوضاع الاجتماعية تشكل ضغوط على أداء العمال في

المنظمة الجزائرية؟

## **5-1-الفرضيات:**

1. تؤثر الضغوط التنظيمية المتمثلة في الوظيفة والبيئة الفيزيائية على أداء العمال في

المنظمة الجزائرية.

2. تشكل العلاقات الاجتماعية ضغطا على أداء العمال في المنظمة الجزائرية.

3. تسهم الثقافة المجتمعية والأوضاع الاجتماعية في إثارة الضغوط والتي تؤثر على أداء

العمال في المنظمة الجزائرية.

## **6-1- تحديد مفاهيم الدراسة:**

**1-6-1- ضغوط العمل إجرائيا:** هي حالة تحدث للعامل نتيجة البيئة التي يعمل فيها أو نتيجة

عوامل خارج بيئة العمل وتؤثر عليه فتحدث تغيير في أدائه ومن مؤشرات هذه الضغوط

الوظيفة التي يعمل فيها والأدوار والعلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيم والثقافة التنظيمية

وضغوط البيئة الفيزيائية، أو قد تكون ناتجة عن العامل نفسه مثل مستواه التعليمي والعمر والمكانة

الاجتماعية والخبرة المهنية، أو قد تكون ناتجة عن البيئة الخارجية كالثقافة المجتمعية والأوضاع الاقتصادية للمجتمع والأوضاع السياسية والحالة الاجتماعية.

**1-6-2- الضغوط التنظيمية إجرائيا:** هي تلك الضغوط المتعلقة بالوظيفة وطبيعتها والأدوار التي يقوم بها العامل وتعددها وتداخلها وكذلك العلاقات مع الزملاء والرؤساء وعدم استخدام لمعارفه وقدراته ومهارته والثقافة التنظيمية والبيئة الفيزيائية وكلها متغيرات تؤثر في أداء العامل وتغير سلوكه التنظيمي.

**1-6-3- ضغوط الخصائص الشخصية إجرائيا:** هي تلك المتغيرات التي يتميز بها العامل من مستوى تعليمي والخبرة المهنية والعمر والحالة العائلية والمركز الوظيفي ونوع الشخصية والتي تؤثر على أدائه وسلوكه.

**1-6-4- البيئة الخارجية إجرائيا:** هي تلك الضغوط التي يستمد بها العامل من المجتمع وأحداث الحياة كالثقافة المجتمعية والأحداث السياسية والاقتصادية والوضع الاجتماعي والأحداث الضاغطة المؤثرة على سلوكه التنظيمي فتجعل المناخ التنظيمي بالنسبة للعامل عبارة عن توترات وصراع بين البيئة الخارجية والبيئة التنظيمية.

**1-6-5- الوظيفة إجرائيا:** هي الدور الذي يقوم به العامل وفقا لمؤهلاته وكفاءته ومدى تحقيقه للأهداف وتمثل ضغوط الوظيفة في أعباء العمل وتغييرات واجباته والمواعيد النهائية الصعبة وتغييرها وساعات أداء المهنة والحرية والاستقلالية ونوعية المعلومات المرتردة ومدى الإلتقان والانجاز لمتطلبات وظيفته بشكل يسمح له بمعرفة مسؤولياته ونتائج عمله.

**1-6-6- الأدوار إجرائيا:** هي الاتجاه الذي يسلكه العامل في أداء عمله، وتتعدد هذه الأدوار وتتداخل مما يعرقل من أدائه ويشكل عليه ضغطا فيصبح في صراع الأدوار وتكثر عليه الأعباء المهنية وغموض في فهم الدور المطلوب منه.

**1-6-7- العلاقات الاجتماعية إجرائيا:** هي مختلف العلاقات الموجودة في التنظيم سواء الرسمي أو غير الرسمي ومن أشكالها علاقات المصلحة التي تقوم على النزعة الفردية لتحقيق مكاسب ذاتية، وعلاقات التلاحم والتماسك بين أعضاء جماعة العمل، وعلاقات الصراع بين الأعضاء والعلاقات التقليدية المبنية بين الجماعات غير الرسمية وفق القيم الثقافية التقليدية كالقراية والمنطقة الجغرافية للدفاع عن القيم والأهداف.

**1-6-8- الصراع التنظيمي إجرائيا:** هو سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم ويعيق تحقيق أهدافهم ومصالحهم ويكون من أجل المكانة الاجتماعية أو الترقية أو السلطة أو تحقيق إستراتيجيات مصلحة.

**1-6-9- الثقافة التنظيمية إجرائيا:** هي تلك القيم التي تتبناها المنظمة من معتقدات وعادات وتقاليد تحكم سياستها اتجاه الفاعلين ومن خصائصها المبادرة الفردية وتشجيع العمال ووضوح

الأهداف والإجراءات والتعليمات ونمط الإشراف ومدى الولاء للمنظمة وطبيعة أنظمة الحوافز وطبيعة الاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات، واختلاف الثقافة التنظيمية مع ثقافة المجتمع يجعل العامل في صراع قيمي فيتأثر أدائه ويشكل ضغطا على فاعليته في المنظمة.

**1-6-10- الثقافة المجتمعية إجرائيا:** هي تلك العادات والتقاليد والأعراف والقيم التي توجد في المجتمع ولا يستطيع العامل الخروج عن قواعدها ليجد نفسه في صراع قيمي بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية فتشكل عليه ضغطا أثناء أداء عمله.

**1-6-11- الأوضاع الاجتماعية إجرائيا:** هي مجموعة الحوادث التي تطرأ على العامل في حياته والتمثلة في حالته العائلية وأوضاعه الأسرية والمستوى المعيشي ووضعته المالية وعلاقاته القرابية وهي مؤشرات تشكل ضغطا على أداء العامل داخل التنظيم.

**1-6-12- الأداء إجرائيا:** هو الأنشطة والمهام التي يزاولها العامل في المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة ويكون ذلك بالإتقان واستغلال الوقت والجهد المبذول والحضور أو الغياب وفقا للإجراءات والقواعد المحددة للعمل.

### **1-7-7- المقاربة السوسيولوجية:**

نظرا لطبيعة الموضوع وتشعبه على عدة مداخل نظرية وبناءً على ذلك ارتأينا استعمال ثلاث مقاربات تتماشى وضغوط العمل هي:

### **1-7-1- مقاربة العصبية الخلدونية:**

" إن الفعل في العصبية الخلدونية يتراوح بين الصراع و التعاون في بعض جوانبه من خلال اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا ومغلقا في الوقت ذاته." (2) ص90.

ويؤكد ابن خلدون أن قوة العصبية بكثرة العدد وقوة التلاحم والتضامن والتماسك والتضحية ويركز على فكرة المغالبة، وهكذا فالصراع يكون بين العصبيات والتعاون يوجد في العصبية الواحدة وإذا انطلقنا من هذا المنطلق في دراستنا فإن هذا الصراع أو التعاون فيما بين العصبيات يشكل ضغطا على العامل سواء كان عضوا في العصبية أو مستقلا، فالعلاقات السائدة في المنظمة الجزائرية هي علاقات مبنية على أساس القرابة والمنطقة الجغرافية(الجهوية) ودفعة الدراسة والصدقة والانتماء الحزبي( الأحزاب السياسية) وهذا ما يعطي العصبية القوة والصلابة في التحكم والتسيير وفقا للإستراتيجية المراد تحقيقها في التنظيم، وتختلف العصبيات حسب أهداف كل عصبية فهناك عصبية الولاء وعصبية الصراع وعصبية التحفظ وعصبية المصالح وعصبية التعاون وهناك العصبية المركزية (السلطة).

" فكلما كانت العصبية التنظيمية هي عصبية ولاء للإدارة أو القيادة ازداد حصولها على الامتيازات والمصالح وتدعيم مركزها وهذا ينعكس على باقي العصبيات خاصة عصبية الصراع



وعصبية المصالح والفاعلين الاجتماعيين." (2) ص 107.

وكلما تحكمت العصبية التنظيمية في التدبير ازداد انتشارها في مختلف المصالح والمناصب الهامة داخل التنظيم وأدى ذلك إلى ازدياد قوتها وتحكمها في الجماعات التنظيمية فتشكل عليهم ضغوط وهذا ما يؤثر على تسيير المنظمة. وكلما زالت عصبية السلطة وخرجت من الحكم تموقت عصبية جديدة وتظهر عصبيات مصالح وولاء وصراع أخرى "الدورة العصبية."

### **1-7-2- مقارنة الصراع التنظيمي:**

يحدث الصراع نتيجة لغياب الانسجام والتوازن والنظام في محيط اجتماعي معين ونتيجة لعدم الرضا عن الموارد المادية مثل السلطة أو الملكية أو كلاهما.

فالصراع عند لويس كوزر هو حول امتلاك الجاه والقوة والموارد النادرة، وتختلف وجهات النظر حول مقارنة الصراع التنظيمي فهناك من يرجعها إلى النظرة التقليدية لكارل ماركس التي ترى بأن الصراع سلبي ويجب القضاء عليه لأنه سلوك لا عقلاني، فظهور الصراعات على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي والعلاقات الاجتماعية يزيل من شعور الفرد بالرضا والتماسك والتضامن، أما النظرة التفاعلية للصراع فتري " بأنه ايجابي ولا بد منه لأنه شرط ضروري لاستفزاز التنظيم واستثارته فالصراع والتكيف من سمات التنظيمات." (3) ص 270.

يعتبر داهرندروف أحد مفكري هذه المقاربة حيث يرى بأن عناصر النسق الاجتماعي يمكن أن تعمل معاً متناسقة ويمكن أن تعرف صراعاً وتوترات وهذا راجع إلى حركية التنظيمات، وينظر على أن كل تنظيم هو عرضة لعملية التغيير وإن العديد من عناصر النسق الاجتماعي تساعد في تفككه (صراع الفاعلين الاجتماعيين)، والفكرة الأساسية والجوهرية مبنية على سلطة القهر والتهديد التي يمارسها الفاعلين في التنظيم المنتصبون على قمة الهرم الاجتماعي والباحثين عن المصالح والسيطرة.

فالصراع يوجد نوع من التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير الاهتمام ويعطي فرصة لتعديل المواقف وتحديد الاستراتيجيات، وما يدفع أكثر للصراع هو انعدام الحوافز وسوء العلاقات الاتصالية والنمط القيادي...، وهذا ما يؤدي إلى ظهور متغيرات تؤثر في الفعالية التنظيمية هي: الاستقلالية في أداء المهام، التخصص الزائد في تقسيم العمل، الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات التنظيمية، عدم الالتزام بالإجراءات والقوانين، تفاوت معايير تقييم الأداء، عدم التجانس بين الأعضاء، اختلاف المراكز الوظيفية وعدم الرضا الوظيفي يضاف إلى ذلك نمط شخصية بعض الفاعلين في التنظيم وكذا تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين. وهناك نقطة مهمة في مقارنة الصراع التنظيمي حيث نجد مجموعة مهيمنة ومجموعة مهيمن عليها، فالأولى تكون مجموعة مصالح تجعلها تقف موقف العدو من المجموعة الأخرى ونفس

الشيء بالنسبة للمجموعة المهيمن عليها، تهتم المجموعة المهيمنة بالمحافظة على الوضع لصالحها وتقع في موقع امتيازات بينما تهتم المجموعة المهيمن عليها بالعمل على تغيير الوضع لصالحها. وما يؤكد دهر اندروف في فكرته أن كلاً من المجموعتين تحاول الحفاظ على مصالحها وانتماءها وهذا ما يؤدي بطريقة واضحة وظاهرة من تحرير حالة الجمود "الخفاء" إلى حالة البروز "الظهور" ليصبح الصراع مفتوحاً.

### **1-7-3- مقارنة التحليل الاستراتيجي:**

إن التحليل الاستراتيجي مبني على كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من سلوكيات الفاعلين في العمل والأهداف التي يضعونها، ويعتبر ميشال كروزيه وزميله فريد بارغ من مفكري مقارنة التحليل الإستراتيجي حيث عن كون حرية الفاعلين واقع موجود في أنساق تنظيمية يسمح لهم بالمناورة والتحايل في تفاعلهم مع التنظيم الرسمي وفق عقلانية محدودة. تسمح لهم بوضع إستراتيجيات مختلفة حسب طبيعة الأهداف والوسائل في إطار الحرية النسبية. وقد وضح لنا ميشال كروزيه في كتابه "الفاعل والنسق" مسلمات قاعدية ومردداً أن كل فاعل في التنظيم له أهداف وإستراتيجية ولأجل تحقيقها فإن الفاعلين مستعدون للتفاوض حول مشاركتهم في أهداف التنظيم، فالعامل في حالة عمله لا يمكن تحديد سلوكه ولا أن تتحكم فيه أو تنتبأ به وهذا هو جوهر اللعبة كما يسميها كروزيه.

ويرتكز التحليل الاستراتيجي على ثلاث مبادئ هي:

- **السلطة:** وتعد المشكل المركزي للتنظيم، حيث إن كل فرد في الجماعة التنظيمية يختلف من حيث التكوين والوظائف والأهداف، فكل رؤيته الخاصة بالوسائل التي تضمن سير التنظيم، ولتباين الرؤى كانت الإستراتيجيات تدل على وجود صراع السلطة وكيفية ممارستها ووضح ميشال كروزيه أن السلطة لها مناورة وإستراتيجية مبنية على الاتصال واحتكار المعلومات التي لا تقتصر على الضغط والقوة بل تتعداه إلى الوسائل الكفيلة بالدفاع عن وجهة نظرها ومصالحها.
- **منطقة الشك:** موجودة في جميع المستويات، فهي أداة إستراتيجية يشغلها الفاعل حتى يخفي سلوكه ولا يتوقعونه، أي توسيع مجال التحرك ومراقبة الآخرين.
- **نسق الفعل:** يهتم بالطريقة التي ينظم من خلالها الفاعلين علاقتهم ويهتم بالقواعد المقدمة لهم لسير الوظائف ويهتم بالتحالفات المنجزة، ويهتم بترابط الأفعال وتوازن البناء التنظيمي واستقرار اللعب.

وهناك عدة إستراتيجيات يتخذها ويعتمد عليها الفاعلين ومن أهمها:

- **الإستراتيجية الدفاعية:** يتخذها الفاعلون للدفاع عن مصالحهم والحفاظ على المكاسب وتكون في حالة الرقابة المحكمة من طرف السلطة، أو درجة عالية من الرسمية أو مركزية

القرار.

- **الإستراتيجية الهجومية:** يتخذها الفاعلون للحصول على مكاسب ووضعيات جديدة في الهيكل التنظيمي وتكون المساومة أكثر حدة من المفاوضة فهي مبنية على التهديد.

- **إستراتيجية الاستقرار:** يتخذها الفاعلون للمحافظة على المصالح والمكاسب التي يمتلكونها فيحاولون الاستقرار والثبات دون تغيير التسيير لأن أهدافهم محققة وقواعد اللعبة متحكمن فيها. وهناك إستراتيجيات عدة من بينها: إستراتيجية الإبداع، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التوسع والانتشار، إستراتيجية الإجبار، إستراتيجية التهدة، إستراتيجية الصراع، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التعاون...

وكلها إستراتيجيات تختلف في تحقيق أهداف الفاعلين وطموحاتهم الخفية والذي يتحكم في قواعد اللعبة يحقق إستراتيجيته.

#### **1-7-4- مقاربة التفاعلية الرمزية:** اهتمت التفاعلية الرمزية على دراسة العلاقات بين

الأفراد، خاصة تلك التي بين القادة والمرؤوسين فهذه المدرسة تولد عنها كثير من المفاهيم الجديدة التي لها دور في دراسة وفهم الاتصال والتفاعل مثل: الرموز واللغة والمعاني والتوقعات والتنشئة الاجتماعية....

ويعتبر جورج هربرت ميد من أوائل الموظفين لهذه المفاهيم حيث اعتبر أن المجتمع هو نسق من الاتصالات بين الأفراد التي تحمل معنى ودلالة يبين من خلالها ديناميكية الأفعال والتبادلات والتفاعلات بين الفاعلين. فالمنظمات تحتوي على جوانب رمزية وهي معاني يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤثر على السلوك في شكل رموز و تكون بمثابة نماذج يدرك من خلالها الواقع ويلعب الاتصال والسلطة دورا هاما في تكوينها وتستعمل من طرف الإدارة كأدوات تحفيز وتوجيه لسلوك العاملين ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة. (4) ص 97.

ومن الرواد الذين طبقوا مفاهيم التفاعلية الرمزية كذلك بيتر بلاو حيث نجده تعرض بالدراسة إلى التنظيمات الاجتماعية والرسمية خاصة البيروقراطية، من خلال معالجة كثير من الأمور التي تخص التنظيمات خاصة تلك المتعلقة بالقيادة والسيطرة وصنع القرار.

كما تعرض إلى الميكانزمات التي تحدث داخل البناءات التنظيمية الرسمية فكثير من هذه المفاهيم يمكن الاستعانة بها وتطبيقها للتعبير عن التفاعلات التي تحدث داخل المنظمة فالأفقي مبني على رموز تمثل علاقات الزمالة بين العمال والاتصال الرأسي مبني على رموز تعبر عن علاقة القائد بالمرؤوس، وهذا ما يعطي أنماط جديدة من التوقعات تنتج عنها تصرفات معينة تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.

أما هيربرت بلومر فيرى أن المعاني التي يعطيها العاملين لسلوكياتهم هي استجابة لمجموعة من الرموز تؤدي فهما واحداً، فتحدد طبيعة نشاط العاملين مبني على مجموعة من المواقف المختلفة في الزمان والمكان. في حين ركز غارفينكل على دراسة الفعل الاجتماعي من خلال لغة الحديث اليومية باعتبارها وسيلة للتفاعل الاجتماعي ووسيلة للتفكير في كيفية إيصال هذه اللغة للآخرين ومعرفة القواعد التي تتحكم في التفاعل الاجتماعي من خلال المواقف التي يقعون فيها.

### **8-1- الدراسات السابقة:**

تعد الدراسات السابقة أحد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء بحثه، وتظهر أهميتها جلية في كون أن الباحث من خلال إطلاعه الواسع يستطيع بذلك أن يتجنب التكرار في الدراسة، وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة، بالإضافة إلى تمكن الباحث من تحديد المتغيرات الأساسية في بحثه والتي لم يسبق لها أن درست وكذا تجنب مختلف العراقيل التي وقع فيها الباحثين من قبل. إلا أن الدراسات التي سوف يتم عرضها هي تلك التي تتعلق بموضوع البحث أو الدراسات المشابهة له والمتمثل في ضغوط العمل وتأثيره على أداء العمال ومن بين هذه الدراسات مايلي:

### **1-8-1- الدراسات العربية:**

تعد الدراسات التي تهتم بضغوط العمل في الوطن العربي حديثة نسبياً فقد تم الإشارة إليها في كتب علم النفس والسلوك بشكل عام، حيث تم التطرق لموضوع ضغوط العمل تحت مسميات عديدة منها: الضغوط الإدارية، الضغوط الوظيفية، التوتر التنظيمي، الجهاد في العمل وإرهاق العمل. غير أنه يمكن اعتبار الدراسة الأولى والرائدة في ضغوط العمل تلك الدراسة التي قام بها أحمد عسكر بعنوان " متغيرات ضغوط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بالإمارات المتحدة العربية " وتم نشرها في مجلة " الإدارة العامة " وكان هدف الدراسة توضيح طبيعة ضغوط العمل ومصادرها المختلفة والآثار المترتبة عليها، ثم تحديد الاستراتيجيات العامة للتعامل مع ضغط العمل على مستوى العامل والمنظمة، وذلك بناء على النتائج التي تم التوصل إليها والتي تشير بصفة عامة إلى تباين أفراد العينة من حيث إدراكهم وشعورهم بالضغوط الناجمة عن العمل.

وسنحاول أن نعرض بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من الأحدث دراسة إلى

الأقدم مع إبراز أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

- الدراسة الأولى: علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية- المدرسة

## العليا للتجارة بالجزائر- للدكتور: عدنان مريزق سنة2010م.

وانطلق الباحث في دراسته من التساؤل الأتي: ما مدى تأثير المتغيرات الوظيفية والديموغرافية على مستوى ضغوط العمل ؟

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، مدة الخدمة، الرتبة، الراتب) والمتغيرات الوظيفية (العلاقات الاجتماعية والشخصية، الأمان الوظيفي، عبء العمل، غموض الدور، طبيعة العمل، صراع الدور) من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بالمدرسة العليا للتجارة بالجزائر العاصمة وذلك باستخدام عينة عشوائية مكونة من 79 أستاذا.

وجاءت فرضيات الدراسة كالآتي:

- هناك علاقة سلبية بين الجنس وضغوط العمل.
- هناك علاقة سلبية بين السن وضغوط العمل.
- هناك علاقة سلبية بين الحالة المدنية وضغوط العمل.
- هناك علاقة سلبية بين مدة الخدمة وضغوط العمل.
- هناك علاقة سلبية بين الرتبة وضغوط العمل.
- هناك علاقة سلبية بين الراتب وضغوط العمل.
- هناك علاقة ايجابية بين العلاقات الاجتماعية والشخصية وضغوط العمل.
- هناك علاقة ايجابية بين الأمان الوظيفي وضغوط العمل.
- هناك علاقة ايجابية بين عبء العمل وضغوط العمل.
- هناك علاقة ايجابية بين غموض الدور وضغوط العمل.
- هناك علاقة ايجابية بين طبيعة العمل وضغوط العمل.
- هناك علاقة ايجابية بين صراع الدور وضغوط العمل.

وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين بعض المتغيرات الشخصية ( الحالة المدنية، مدة الخدمة، الرتبة، الراتب) وضغوط العمل. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين بعض المتغيرات الوظيفية ( العلاقات الاجتماعية والشخصية، الأمان الوظيفي، عبء العمل، طبيعة العمل) وضغوط العمل عند هيئة التدريس.

- الدراسة الثانية: الإجهاد الوظيفي و ظروف العمل السيئة كعامل للضغط النفسي عند الموظفين بالجزائر دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الاجتماعية بولاية عنابة والطارف للدكتور بوزيان راضية، المركز الجامعي بالطارف، سنة 2009 م، وللبحث في هذا الموضوع طرحت التساؤلات التالية:

- 1- ما هو مستوى الإجهاد الوظيفي الذي يقع على موظفي بعض المؤسسات الاجتماعية أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظرهم الشخصية و تأثيره على الضغط النفسي ؟
- 2- ما هي الأهمية النسبية لمصادر الإجهاد الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة ؟
- 3 - ما هي الآثار النفسية لظروف العمل السيئة و الإجهاد الوظيفي في نشوء الضغط النفسي عند العامل ؟
- 4 - ما هي استراتيجيات التكفل و الوقاية الفعالة من عوامل الضغط النفسي داخل بيئة العمل، - مؤسسات البحث ( العينة المبحوثة ) - بالجزائر ؟

**عينة الدراسة والمنهج:** تم توزيع 100 استمارة في مؤسسة الكهرباء و الغاز فرع عنابة و الطارف و كذا المستشفى الصحي ابن رشد بعنابة، استرجعت منها 82 استمارة منها 4 استمارات غير مكتملة الإجابة ، و تبقى 78 استمارة اعتبرت حسب الباحثة مستوفية للشروط . أما الحدود الزمنية لهذه الدراسة فقد تمت في الفترة ما بين شهري مارس و أبريل 2009م، وأختارت المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة.

**نتائج الدراسة:** من خلال إجابة المبحوثين على الفقرات التي طرحت في الاستبيان نستنتج مايلي: - إن مستوى الإجهاد الوظيفي الذي يقع على موظفي بعض المؤسسات الاجتماعية أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية من وجهة نظرهم الشخصية متوسطة نسبيا ويعود ذلك إلى غموض الدور، عبء الدور، تعارض الأدوار وعدم وضوح القرارات ورتابة العمل.

وجاء مستوى الإجهاد الوظيفي مرتفعا نسبيا في حالات نقص الوسائل والأدوات والإجراءات المتخذة، تباعد قنوات الاتصال، النمو والتطور الوظيفي، عدم امتلاك صلاحيات كافية للقيام بالعمل، الأمان الوظيفي والرتابة في العمل.

- الدراسة الثالثة: أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي ( رسالة ماجستير)

قام بهذه الدراسة عامر حجل تحت إشراف الدكتور علي يوسف سنة 2008 م، وتهدف إلى التعرف على أسباب ضغوط العمل ونتائجها في بيئة المراجعة وأثرها على أداء المراجع.

ولمعرفة ذلك تم طرح التساؤل التالي: ما هو تأثير ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي

؟

وللإجابة على التساؤل تم صياغة الفروض على النحو الآتي:

- 1 - تؤثر ضغوط العمل على التزام المراجع الخارجي بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه .
- 2 - تؤثر ضغوط العمل على التزام المراجع الخارجي بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.
- 3 - تؤثر ضغوط العمل على التزام المراجع الخارجي بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- 4 - تؤثر ضغوط العمل على التزام المراجع الخارجي بالأخلاق والآداب الحميدة والأنظمة الإدارية داخل المنظمة التي يعمل فيها.

**نتائج الدراسة:** اتضح وجود علاقة بين ضغوط العمل وبين أداء المراجع الخارجي بالنسبة لمعظم محاور الدراسة فيما عدا الضغوط المتعلقة بالمتطلبات الوظيفية والمهنية ، ولعل ذلك يرجع إلى أن المتطلبات الوظيفية والمهنية تزيد من إمكانيات ومهارات المراجع الخارجي الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أدائه، وهذا يعني وجود علاقة بين ضغوط العمل وأداء المراجع الخارجي.

- **الدراسة الرابعة: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة للباحث قاسمي ناصر، إشراف مصطفى بوتفنوشت، جامعة الجزائر سنة 2005 م.**

رغم أن هذه الدراسة لا تتحدث عن ضغوط العمل بصيغة مباشرة، إلا أنها تمس بحثنا الحالي في جزء منه والمتمثل فيما يتعلق بالضغوط التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، حيث نجد أن الصراع يشكل جزءا من الضغوط من ناحية علاقات العمال فيما بينهم، وعلاقات العمال مع الرؤساء، وصراع الأدوار إضافة إلى العصبية المختلفة التي تؤثر على التنظيم.

ويهدف الباحث في هذه الدراسة إلى البحث في أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية داخل التنظيمات الإدارية. ولمعرفة ذلك تم صياغة السؤالين الآتيين:

- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟
- كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟ الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر؟

وجاءت فرضياته كالآتي:

**الفرضية الأولى :** تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية و غير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسيير.

**الفرضية الثانية :** كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

**الفرضية الثالثة :** كلما تجانست الخصائص الشخصية و الاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي.

وقد فرضت على الباحث اختيار العينة عن طريق الصدفة أو العينة في المكان وذلك لعدم توفر قاعدة السبر، فتوزعت العينة في ولاية الجزائر ، فتم استرجاع 96 استمارة من المكاتب والمصالح الإدارية الموجودة في الجزائر، و 57 من دائرة حسين داي و 49 من جسر قسنطينة.

### نتائج البحث:

لقد جاءت نتائج الفرضيات كمايلي:

- وجود العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع و توتر العلاقات الرأسية منها تعطيل المهام و تعطيل الوسائل و عدم تصليحها،

- عدم تنفيذ الأوامر من طرف البعض أو سوء تنفيذها تضييع الوقت في إعادة الإنجاز و عدم الانضباط والرقابة الصارمة،

- النمط القيادي ومعاملة الرئيس للمرؤوسين أحد محددات السلوك التنظيمي للمرؤوسين،

- بعض من المعلومات يتم الحصول عليها بطرق غير رسمية حتى من خارج التنظيم،

- صراع المصالح حيث نجد عدم العدالة في التعيين للمهام أي التعيينات للمهام تتم بناء على مختلف الولاءات و الانتماءات القرابية و الجهوية و حسب الوشاية بعيدا عن المقاييس الرسمية المحددة في النصوص القانونية، و حسب الوشاية بعيدا عن المقاييس الرسمية المحددة في النصوص القانونية.

- و هناك عوامل أخرى تزيد من متاعب الموظفين و تزيد من التوتر و هي ذات علاقة وطيدة بالإشراك في القرار منها التسرع في إصدار القرارات، و عدم جديتها و تأثيرها سلبا في التسيير، وضعف قنوات الاتصال.

- العوامل التي تحسن العلاقات و تدفع بالعمل التعاوني الأخلاق المهنية و الاتصال و عدم احتكار



المعلومة ، و إتباع آخر طرق التسيير، و إعادة النظر في قوانين العمل الحالية.

### - الدراسة الخامسة: ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين بمحافظة غزة."

قام بهذه الدراسة نضال عواد ثابت، سنة 2003 م، هدفت للتعرف إلى الفروق في ضغوط العمل لدى المعلمين والمعلمات في محافظات غزة والعلاقة بين الضغوط والاتجاه نحو مهنة التدريس.

وتكونت عينة الدراسة من ( 375 ) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المرحلتين الأساسية والثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في جميع محافظات غزة. واستخدم الباحث بعض الأدوات التي تمثلت باستبيان ضغوط العمل المدرسي إعداد الباحث، ومقياس الاتجاه نحو مهنة التدريس إعداد مجدي حبيب.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين متوسطات درجات المعلمين والمعلمات في الدرجة الكلية لضغوط العمل المدرسي إضافة إلى عدد كبير من أبعادها لصالح مجموعة المعلمين الذكور. كما كشفت النتائج عن وجود ارتباط دال سالب بين ضغوط العمل المدرسي والاتجاه نحو مهنة التدريس في العينة الكلية وعينتي المعلمين والمعلمات باستثناء ضغط العلاقة مع أولياء الأمور والتلاميذ لم يكن دالاً في علاقته بالاتجاه نحو مهنة التدريس في العينتين الكلية والمعلمات.

### الدراسة السادسة: مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في عمان

قام بهذه الدراسة وسام بريك، سنة 2001م وهدفت إلى التعرف على مصادر الضغوط المهنية التي يواجهها المعلمون في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم، ومعرفة مستوى الضغوط لدى المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات ، وشملت عينة الدراسة (409) معلم ومعلمة ، منهم (155) معلماً ، و(254) معلمة.

وجاءت فرضيات هذه الدراسة كمايلي:

- توجد علاقة بين مستوى الضغوط المهنية والظروف المادية للعمل.
  - توجد علاقة بين مستوى الضغوط المهنية و الظروف المعنوية للعمل.
  - توجد علاقة بين مستوى الضغوط المهنية وعلاقات الزملاء في العمل.
- وأوضحت نتائج الدراسة أن أقوى مصادر الضغوط المهنية كانت على التوالي : العلاقة مع

الآباء، والعلاقة مع الطلبة، والظروف المعنوية، والظروف المادية، والعلاقة مع الإدارة، والعلاقة مع الزملاء، وغموض الدور، كما أوضحت نتائج الدراسة أن مستويات الضغوط المهنية كانت لدى المعلمين أعلى من مستواها لدى المعلمات، وأن مستوى الضغوط المهنية المتعلقة بالظروف المادية، والظروف المعنوية، والعلاقة مع الزملاء أعلى لدى الفئات العمرية الأصغر سناً من الفئات الأكبر، كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً معنوية في مستوى الضغوط المهنية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، لصالح حملة البكالوريوس، وبينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق معنوية في مستوى الضغوط المهنية تبعاً لمتغير الدخل، لصالح فئة الأقل دخلاً، كما بينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق معنوية في مستوى الضغوط المهنية لدى المعلمين تبعاً لمتغير العبء التدريسي، لصالح المعلمين الذين يعلمون أكثر من (29) حصة أسبوعياً.

#### - الدراسة السابعة: ضغوط مهنة التدريس مقارنة بضغوط بعض المهن الأخرى و علاقتها بالمعتقدات التربوية للمعلمين.

قام بهذه الدراسة محمد الشافعي سنة 1998م وهدفت إلى مقارنة ضغوط مهنة التدريس كما يدركها المدرسون بضغوط بعض المهن، والكشف عن علاقة الارتباط بين تقدير المعلمين للضغوط المهنية، ومعتقداتهم التربوية، وتكونت عينة الدراسة من أربع عينات فرعية، (46) معلماً بالمرحلة الابتدائية، و(49) ممرضة، و(42) موظفاً بالسنترال، و(39) إدارياً بالمدارس، وأظهرت نتائج الدراسة اختلاف تقدير الضغوط المهنية باختلاف المهنة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مهنة التدريس أعلى ضغطاً من مهنة مقسم الهواتف، وأقل ضغطاً من التمريض، في حين لا يوجد اختلاف في ضغوط العمل في مهنة التدريس، والعمل الإداري بالمدارس، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط سالبة معنوية بين تقدير المعلمين للضغوط المهنية، ومعتقداتهم التربوية.

#### 1-8-2- الدراسات الغربية:

#### - الدراسة الثامنة: دراسة فيشر (Fisher) سنة 2001

كان هدف هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير نمط الشخصية على العلاقة بين ضغوط العمل وكلاً من الرضاء الوظيفي والأداء عند المراجع الخارجي.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء وزعت على عينة عشوائية مكونة من 169 مراجع يعملون في اثنين من أكبر ستة مكاتب مراجعة في نيوزلندا. وتم استلام 123

استبيان صالحة للتحليل، أي بنسبة (72.78%) . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً بين ضغوط العمل وكلا من الرضا الوظيفي والأداء عند المراجعين أصحاب نمط الشخصية (أ) ، ولا توجد مثل هذه العلاقة عند المراجعين أصحاب نمط الشخصية (ب).

#### - الدراسة التاسعة: دراسة كولينس (Collins) سنة 1993 :

تناولت الدراسة ضغوط العمل المرتبطة ببيئة العمل وأثرها على معدل دوران التوظيف لدى المراجعين وذلك في إطار اختلاف النوع (ذكر، أنثى) والمستوى الوظيفي للمراجع، ومن العناصر الأساسية التي تعرضت لها الدراسة ما يلي :

- أثر ضغوط العمل الناتجة من متطلبات الوظيفة على قرار المراجع بترك العمل.
  - أثر اختلاف النوع (ذكر وأنثى) في إدراك ضغوط العمل .
- وتحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحث قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وقد اعتمد الباحث في إعداد هذه القائمة على الدراسات السابقة. وذلك بالتركيز على ثمانية عناصر رئيسة هي : غموض الدور، زيادة كم أعباء العمل، صراع الدور، زيادة نوعية العمل، فرص الترقى، المسؤولية عن الآخرين، الضغط المرتبط بالزمن، متطلبات الوظيفة .

وقد تم تجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة من خلال قائمتي استقصاء : أولية (قبليّة) أرسلت إلى عينة مكونة من 1593 مراجع، وكانت الاستبيانات المستلمة الصالحة للتحليل 956 استبيان، أي بنسبة (60%) تقريباً . وقائمة استقصاء ثانية (بعديّة) أرسلت بعد مرور سنة إلى عينة مكونة من 956 مراجع وهم الذين استجابوا للقائمة الأولى، وذلك للتأكد مما إذا كانوا ما زالوا يعملون في نفس المهنة أم لا . وكانت الاستبيانات المستلمة 670 استبيانة، أي بنسبة (70%) وهذه النسبة هي التي خضعت للتحليل . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تؤثر ضغوط العمل على الإناث بشكل أكبر من الذكور، وبالتالي تؤثر على قرارهم بترك العمل .
- من أهم مصادر ضغوط العمل لدى المراجعين انخفاض فرص الترقى ؛ وبالتالي اتخاذ قرارهم بترك العمل.

#### - الدراسة العاشرة: دراسة (Gaertner and Ruhe) 1981 :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مصادر ضغوط العمل الشخصية والتنظيمية وفقاً لنوع المكتب (محلي، إقليمي، وطني) ولنوع الوظيفة (المهنة) ، وللمستوى الوظيفي (المهني) . ومن ثم تحديد الاستراتيجيات العامة للتخلص من ضغوط العمل وإدارتها على المستوى الفردي والمستوى

وتمت الدراسة العملية من خلال الاعتماد على قائمة استقصاء ، وقد شملت عينة الدراسة سبعة مكاتب مراجعة مكونة من ثلاثة مكاتب وطنية وأربعة مكاتب محلية وإقليمية وذلك في المناطق الغربية من الولايات المتحدة الأمريكية. وتم توزيع 398 استبيانة، وكانت الاستبيانات المستلمة الصالحة للتحليل 193 استبيانة، أي بنسبة (48.5%) .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً في مصادر ضغوط العمل لدى المراجعين وفقاً لنوع المكتب وحجمه . كما أظهرت النتائج أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر ضغوط العمل وفقاً لنوع الوظيفة (المهنة) . كما وجد أن هناك اختلافاً في مصادر ضغوط العمل لدى المراجعين وفقاً للوضع الوظيفي (المهني) عموماً. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المراجعين الأقل خبرة يشعرون بضغوط عمل أعلى من غيرهم من المراجعين الأكثر خبرة

#### - الدراسة الحادية عشر: دراسة لكل من كومار ورامامورني (Kumar ، Ramamourti)

تهدف إلى التعرف على إستراتيجيات التعامل التي يستخدمها الأفراد للتعامل مع المواقف والضغوط المختلفة خلال التقدم في العمر وتألفت العينة من 360 راشداً، وقد جمعت المعلومات أثناء مقابلة العينة حيث طلب منهم تحديد الخبرات الضاغطة التي مروا بها خلال العامين الماضيين، وكيفية تعاملهم معها، وقد أسفرت النتائج عن أن طبيعة المشكلة المسببة للضغط هي المسؤولة عن تحديد نوع إستراتيجية التعامل حيث كانت إستراتيجية البحث عن المعلومات وطلب النصيحة أكثر استخداماً مع الضغوط الصحية، بينما إستراتيجية حل المشكلة أكثر استخداماً مع الضغوط المالية، وإستراتيجية التحليل المنطقي وإعادة التقييم المعرفي مع الضغوط الاجتماعية والشخصية.

#### 1-8-3- تعقيب على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات نجد أن هناك عوامل مشتركة ومختلفة تسبب الضغوط على العاملين بمختلف وظائفهم وأعمالهم ومن بينها: الجنس، الأجر وفرص الترقية، والمؤهل العلمي، السن، طبيعة العمل واختلاف الأدوار، ومن أسباب هذه الضغوط عبء العمل وازدحام الصفوف والرواتب المدنية وضعف دافعية الطلاب والروتين في العمل وعدم وجود حوافز وغموض الدور، علاقات الزملاء، صراع المصالح ونقص المعلومات، النمط القيادي وصعوبة تنفيذ الأوامر وعدم فهمها.

كما أجريت جل الدراسات السابقة على فئة المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام

والمراجعين، وهذا ما توفر لنا أثناء إطلاعنا.

وبينت الدراسات السابقة أهم النتائج الآتية :

- أن ظروف العمل وأعبائه تؤثر بشكل مباشر في إحداث ضغوط العمل.
- أن متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي، والعبء التدريسي، وتركيبة الوظيفة، وموضوع التدريس لها تأثير في إحداث ضغوط العمل.
- أن مستويات الضغوط المهنية لدى المعلمين أعلى من مستواها لدى المعلمات.
- أن نوع الوظيفة ليس بالضرورة يؤثر على الأداء.
- النمط القيادي ومعاملة الرئيس للمرؤوسين.
- توتر العلاقات الرأسية منها تعطيل المهام و تعطيل الوسائل.
- ضغوط العمل وتأثيرها على التزام المراجع الخارجي بالأخلاق والآداب الحميدة والأنظمة الإدارية داخل المنظمة التي يعمل فيها.
- غموض الدور وتشعب الأدوار وعدم وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تتناول مجموعة من المتغيرات التي سبقت دراستها في مختلف الوظائف وخرجت بنتائج تختلف من دراسة إلى أخرى، وفي بحثنا هذا نحاول دراسة هذه المتغيرات ( الضغوط التنظيمية، غموض الدور، الوظيفة، العلاقات الاجتماعية، الجنس، الخبرة المهنية، الثقافة المجتمعية...) وتأثيرها على الأداء، كما أن هذه الدراسة تدخل في إطار تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم عكس الدراسات السابقة التي ناقشت الموضوع من الجوانب النفسية وكذا دراسات إدارة الأعمال وعلوم التربية وعلم النفس الاجتماعي والجوانب الصحية.

وتختلف دراستنا من حيث نوع العمل وطبيعة الوظائف و الميدان، فأجريت الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية ( ابن سينا ) بمنطقة أدرار- الجزائر- على العمال ( الإداريين، المرضيين، المهنيين)، ومحاولة معرفة تأثير ضغوط العمل على أدائهم. وبالتالي معرفة مدى تشابه دراستنا والدراسات السابقة وفق النتائج المستخلصة.

### **9-1- صعوبات الدراسة:**

الصعوبات المتوقعة هي:

### **1-9-1- صعوبات نظرية:**

- نقص في الدراسات السابقة ( ماجستير والدكتوراه) في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وهذا في حدود إطلاعنا.

- نقص في المؤلفات المتخصصة في موضوع ضغوط العمل خاصة ضغوط العلاقات الاجتماعية وضغوط البيئة الخارجية.

- معظم المؤلفات والدراسات في علم النفس وعلوم التربية وإدارة الأعمال.

### **1-9-2- صعوبات منهجية:**

- وجود اختلافات كبيرة في المنهجية في الدراسات السابقة والدراسة الحالية خاصة وان الدراسات جلتها تدخل في علم الإدارة وهو ما شكل صعوبة لنا في فهم مفاهيم الدراسة وطريقة اختيار العينة وكيفية الوصول للنتائج.

- استعمال طريقة القياس لاختبار عينة الدراسة.

### **1-9-3- صعوبات عملية:**

- صعوبة الحصول على مختلف الوثائق الإدارية.

- صعوبة الحصول على تقارير من الإدارة حول الاضرابات التي وقعت وأسبابها.

- صعوبة الاتصال ببعض العمال خاصة الأطباء وأعوان الأمن وذلك لطبيعة عمله.

## الفصل 2:

### في ماهية ضغوط العمل

#### 2-1- تعريف ضغوط العمل واتجاهاته ومرحل الإصابة به:

إن الحياة من حولنا مليئة بالضغوطات، فنلاحظ اليوم أن إي مؤسسة أو منشأة يعيش أفرادها في عالم من الضغوط تفقد القدرة على التوازن و تغير من أنماط سلوكهم، إضافة إلى ذلك إن الضغط في بيئة العمل يؤدي إلى إحساس بعض العاملين بعدم جدواهم فيما يتضاعف لدى الآخرين الشعور بالعزلة مما يؤثر على الصحة النفسية و البدنية، ومن هذا المنطلق نستطيع أن نقول عن الضغوط أنها من أشد أمراض العصر، يقع في أسرها العاملون و الموظفون حينما يواجهون بمطالب ملحة فوق حدود استطاعتهم من جهة، ومن جهة أخرى ترجع إلى ظروف بيئة العمل، وكذا متغيراتها و طريقة إدراك العاملين لهذه الظروف فنحن في هذا الفصل من الدراسة سوف نوضح ما المقصود بالضغوط كذا طبيعتها و الاتجاهات التي تناولتها و بعض المسببات و التطرق إلى النظريات التي تبنتها، وقياس معدلات الضغوط.

#### 2-1-1- تعريف ضغوط العمل:

لقد تعددت تعاريف ضغوط العمل واختلفت وفقاً لاتجاهات ومدارس الباحثين والكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع . فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع.

فيرجع أحد الكتاب كلمة ضغط ( STRESS ) إلى الكلمة اللاتينية ( CTRINGER ) والتي تعني السحب بشدة وقد استخدمت كلمة الضغوط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراها وقسرا"، و جهد قوي و إجهاد و توتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية. (5)

تستخدم عبارة الضغوط للدلالة على حالتين مختلفتين، ففي الأول تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد والتي تسبب له نوعاً من الضيق والتوتر وضمن هذا الإطار فإنها تشير إلى وجود مسببات مختلفة أو مصادر خارجية للضغوط. وفي الحالة الثانية تشير إلى ردود الفعل الداخلية

والتي تحدث بسبب هذه المصادر أو الشعور غير السار الذي يعطي تسمية الضغوط. وقد اتفق معظم المهتمين لهذا الموضوع على أن عدم التوافق بين متطلبات الحياة و بين الموارد و الإمكانيات المتاحة للفرد تمثل ضغوطا بالنسبة له. (6) ص 07.

ويتعرض الأفراد كافة في حياتهم إلى ضغوط مختلفة تمتد من البساطة إلى التعقيد. ومن التحفيز إلى التثبيط ومع التقدم الحضاري والتطور في أساليب العمل تزداد الضغوط على الأفراد وخاصة العاملين في المجال الإداري.

"فهي عوامل خارجية تؤثر على الفرد بدرجة تولد له إحساس بالتوتر، أو تشويهاً في تكامل شخصيته، فزيادة شدة هذه الضغوط يؤدي إلى فقدان قدرة الفرد على التوازن و تغيير سلوكه." (7) ص 13

فلاحظ أن هذا التعريف للضغوط يوضح العوامل التي تؤثر على الجانب النفسي لدى الفرد أي بمعنى تناول الضغوط من الناحية النفسية.

وتعرف بأنها " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي ينتج عنها ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالاتهم النفسية و الجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط." (8) ص 335

نجد هذا التعريف أنه تناول الضغوط التي تواجه الأفراد في بيئة العمل و ما تحدثه من تغيير في السلوك أثناء العمل و بصورة أدق ركز الباحث في هذا التعريف على الضغط وأثاره التي يتعرض لها الفرد وقد يكون تأثير هذه الأعمال على أدائهم.

ويعرف بأنه " حالة غير طبيعية طارئة تصيب الفرد نتيجة لمؤثرات داخلية وخارجية مختلفة كما ونوعاً، ومختلفة في آثارها ونتائجها على أداء الفرد اعتماداً على الفروق الفردية بين الأفراد وزوال آثار هذه الحالة عن الفرد تختلف نوعاً وكما من فرد إلى آخر."

ويرى الصباغ بأن ضغط العمل "يشير إلى الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الإداري على حالته النفسية و البدنية التي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي."

(9) ص 63

و نستنتج من التعاريف السابقة حول مفهوم ضغوط العمل ما يلي:

- أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد لضغوط العمل من قبل جميع الباحثين،
- أن ضغوط العمل ليست مجرد توتر عصبي فحسب، ذلك أن التوتر العصبي ربما ينشأ لدى الفرد نتيجة تعرضه للضغوط،



- أن ضغوط العمل ليست مرادفاً للقلق كما يرى بعض علماء النفس، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.

- إن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة، بل يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة و مقبولة.

- إن الضغوط ليست حادثاً أو ظرفاً، ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الأحداث إذ أن هذه الأخيرة تمثل مثيراً و الضغوط هي الاستجابة.

وفي الأخير فلن ضغوط العمل أمر لا يمكن تجنبه مادام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى الضغوط، بل أن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة مقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

## **2-1-2- الاتجاهات التي تناولت ضغوط العمل:**

يتفاوت الناس في الثبات أمام المثيرات، فمنهم من تستخفه التوافه فيفقد توازنه و يتهوى بسرعة، ومنهم من تحفزه الشدائد فيبقى صامد و مثابر و محتفظاً برجاحة عقله. و إذا كانت المثيرات جزء هام من نسيج العمل و حركة الحياة، إلا أن بعضها يمر ويتكرر ببساطة دون حدوث اضطراب في سلوك الأفراد أو المنظمات، في حين يؤدي بعضها الآخر إلى حدوث اختلال جوهري مدرك و ملموس و شديد مما يؤدي إلى حدوث انحراف في السلوك عن الوضع المعتاد وهذا ما قد يؤدي إلى ضغوط و بالإضافة إلى هذا الدور الهام الذي تلعبه الخصائص الذاتية للفرد في تحديد طبيعة الاستجابة لهذه المثيرات، نجد أيضاً أن للبيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد دور حاكم و حيوي في تشكيل هذه الاستجابة و التأثير عليها. أي في تحديد حجم و نوعية التعامل مع الضغوط، و يمكن تصنيف محاولات الباحثين لتحديد مفهوم وطبيعة ضغوط العمل و ذلك من خلال الاتجاهات التالية:

### **2-1-2-1- المفهوم الذاتي للضغوط:**

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية و النفسية والسلوكية التي تصدر على الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة. حيث يعرف SELYE الضغوط بأنها " :الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات." (10) ص 169

ويعرف DECOTUS الضغوط بأنها " :إدراك أو شعور الفرد باختلاف حالته البدنية والنفسية كرد فعل للأحداث و الظروف الموجودة في بيئة العمل."

### 2-2-1-2- المفهوم البيئي للضغط:

يتعامل هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة العناصر والمثيرات و القوى البيئية حيث يعرفها **Hall et Mansfield** بأنها: "قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرد أو منظمة، و تؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد." (10) ص 173

### 2-2-1-3- المفهوم المتكامل للضغط:

يشير هذا الاتجاه إلى الضغوط باعتبارها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد، فيعرفها **marcou** و زملاؤه بأنها: "حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل و خصائص العامل و يترتب عليها خلا في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد."

يمكن أن نستخلص من ما سبق بأن مفهوم وطبيعة الضغوط الذي يحظى باتفاق كثير من

الباحثين في هذا المجال يركز على الأبعاد الآتية: (11) ص 237

- إن الضغوط التي يشعر بها الفرد قد تكون ناتجة عن مواقف سلبية كالمعوقات الخارجية وقد تكون ناتجة عن مواقف إيجابية كوجود فرص معينة وعدم استغلالها.

- تفاعل العوامل الذاتية مع العوامل البيئية تحدد طبيعة إدراك الضغوط كفرض أو قيد بالإضافة إلى مقدار هذه الضغوط.

### 2-1-3- مراحل الإصابة بالضغط:

فيما يلي نحاول إلقاء الضوء على عملية محاولة التكيف وأعراضها مع الضغوط وأثناء هذه المحاولات تظهر على الفرد عملية التعرض و الإصابة بالضغط و التي تمر على أربعة مراحل هي كالاتي:

### 2-1-3-1- مرحلة التعرض للضغط:

يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر و تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً و يمكن القول أن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر من بينها: زيادة ضربات القلب و الأرق و توتر الأعصاب وطبعاً هذه الأعراض سوف تؤثر مباشرة على أداء العامل، و بالتالي على المنظمة وتنتج عنها تعرض الفرد لضغط الضحك الهستيرى و قد يعارض البعض في هذه الفكرة لكن بالرجوع إلى الواقع ومعايشة من هم مصابين بهذه الظاهرة سنجد جلهم معرضون لضغط كيما يكون نوعه، بالإضافة إلى سوء استغلال الوقت المحدد للعمل.

### 2-3-1-2- مرحلة رد الفعل " التعامل مع الضغوط:

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة التعامل مع هذه التغيرات و يأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة و ذلك في محاولة للتغلب عليها أو التخلص منها بسرعة أو الهروب وبذلك يعود الفرد إلى التوازن و إذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض أو أصيب بالضغط فيحاول التكيف معها. (10) ص 174

### **2-3-1-3- مرحلة المقاومة و محاولات التكيف:**

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل و مقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا ، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد و تزداد فرص العودة إلى حالة التوازن. في هذه المرحلة يحاول الفرد مقاومة الوضع الذي هو بصدده مواجهة والضغط الذي تعرض له و التغلب عليه لمواصلة عمله و نشاطه، أما في حالة فشله ينتقل إلى المرحلة الموالية. (12) ص 91

### **2-3-1-4- مرحلة التعب و الإنهاك:**

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار و لفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة و محاولات التكيف. وعلى سبيل المثال نفترض إن أحد العمال لاقى إعجابًا من طرف رؤسائه في العمل وتمت ترقيته لكن هذه الترقية عبء وظيفتها يساوي أضعاف عبء الوظيفة القديمة هنا سعادته بالترقية تدفعه إلى قبول التحدي و قرار مضاعفة جهوده لكن بعد شهور عديدة يصبح يشككي من صعوبات هذه الأخيرة و ما هي إلا رسائل عن وجود ضغوط، فهو أمام أمرين إما التوقف أو المواصلة، فالتوقف لكي لا يفرط في بذل الجهد و العودة إلى معدله الطبيعي في العمل، فإذا فشل في الاستجابة لهذه الرسالة و وصل العمل الشاق و بمعدلات مرتفعة فإنه قد يصل إلى الضعف و الإنهاك الجسدي حيث يتم استنزاف طاقته نتيجة لطول فترة تعرضه للضغوط. (8) ص 339

### **2-2- مسببات ضغوط العمل:**

يتعرض الفرد في حياته إلى مجموعة من الضغوط التي تؤثر عليه و تجعله يشعر بتوتر معين، فنحن ارتأينا أن نكشف عن هذه الضغوط و التي تعددت أسبابها، فمنها ما يتعلق بالعمل و ظروف المنظمة و منها ما يتعلق بجوانب شخصية العامل، و مسببات تتعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية والعائلية للعامل و هي كالآتي:

### **2-2-1- مسببات تتعلق بطبيعة العمل:**

يقسم الباحثون مسببات الشعور بالضغط الناتجة عن طبيعة العمل إلى:

### **2-2-1-1- غموض دور العامل في المؤسسة:**

يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه و قد ينتج هذا الشعور لعدة أسباب من بينها عدم فهم الفرد لأبعاد و جوانب عمله فلا يمكنه إنجاز العمل المطلوب منه حتى لو أنجزه فقد يؤديه بطريقة غير صحيحة، ومن الأسباب أيضاً عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله و بالتالي سيتوقف عن العمل، و إضافة إلى هذا هناك قصور قدرات الفرد، مثلاً في حالة إعطاء عمل ما لعامل لا يتوافق مع قدراته فلا نرجو منه إعطائنا الأفضل، ومن بين الأسباب أيضاً توتر العلاقات بين العمال وطبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين. (13) ص 49

### **2-1-2-2- الدور و توقعات الآخرين:**

إن من الأهمية أن تكون هذه التوقعات واضحة و معروفة ومتداولة بين المعنيين، و ذلك حتى يعرف الفرد كيف يواجهها، لكن إذا كان الدور غير واضحاً و مفهوماً، أو إذا حجب عنه الآخرين المعلومات بشأن دوره فهذا قد يحدث لديه شعور بأنه مقبل على مجهول لا يعرف نتائجه فيصاب بتوتر و قلق و ما يترتب على ذلك من آثار سلبية (14) ص 111.

### **2-1-2-3- تعارض دور الفرد:**

يظهر تعارض دور الفرد في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة و متداخلة مع مهام و أوامر أخرى يؤديها الفرد. فمثلاً تداخل عمل الفرد مع واجباته المنزلية أو العائلية كمرض أحد أفراد العائلة خاصة إذا كان المرض مزمن فهذا سيستدعي حضور أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة و متداخلة مع مهام و أوامر أخرى يؤديها الفرد. فمثلاً تداخل عمل الفرد مع

واجباته المنزلية أو العائلية كمرض أحد أفراد العائلة خاصة إذا كان المرض مزمن فهذا سيستدعي حضور العامل بجانب هذا المريض لإعطائه العناية (15) ص 15 ، ولا يوجد من ينوب عنه خاصة في الأوقات التي يكون هذا المريض في حاجة إلى دواء أو غير ذلك، وهذا ما يجعل العامل في موقع عمله يفكر في الموقف الذي تركه في المنزل وارتباطه الطويل بالعمل يحدث له ضغطاً قوياً، وكذلك يتعارض الدور حينما يكون الفرد واقعاً تحت أكثر من قيادة ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطالبونه بوظائف متناقضة (16) ص 660.

### **2-1-2-4- العمل الزائد عن طاقة الفرد:**

المقصود هنا هو أن مهام الوظيفة و متطلبات العامل تكون فوق طاقة ما يتحملة العامل مما يسبب له الأرق و التوتر و عدم الرضا والشعور بعدم التقدير الذاتي والميل إلى عادات سيئة كالتدخين. وكذلك العمل الزائد يجعل العامل يحس بالخطر و التهديد نتيجة عدم القدرة على الإنجاز،

وكذا الشعور بالحيرة والقلق نتيجة المقارنة بين الجهد المبذول والنتائج المحققة والمعانات في بعض الظواهر الصحية غير الطبيعية كارتفاع نسبة الكوليسترول وارتفاع ضغط الدم ... (17) ص59 .

### **2-2-2- مسيبيات تتعلق بظروف العمل بالمؤسسة:**

#### **2-2-2-1- عدم توافق الفرد مع ظروف العمل بالمؤسسة:**

ويعني هنا أنه من الممكن أن لا تتفق ظروف الفرد مع مهام عمله أي بمعنى أن توضع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستوى القدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفته أو تكون القدرات في مستوى أقل من مستوى القدرات المطلوبة (8) ص341. وهذا شيء ظاهر في الواقع، فإذا قدمنا عملاً للفرد ذو خبرة وكفاءة عالية و هذا العمل لا يتطلب خبرة سيؤدي إلى تحطيم أفكار هذا الفرد ولم تعطى له مهمة ليزيد خبرته واكتشاف أشياء جديدة غير التي كانت عنده، وهذا يسبب له توتر و ملل من هذه الوظيفة الموكلة له والعكس إذا كانت قدرات الفرد في مستوى أقل من قدرات الوظيفة المطلوبة، هنا يبقى عاجز أمامها ويشعر بالارتباك ويبقى دائماً يفكر في ما يلاحظه من نظرات غير عادية من طرف أصدقائه في مجال العمل و كذا المشرف و هذا كله يسبب له ضغط و بالتالي من الممكن إلحاق الضرر و التأثير على أداءه.

#### **2-2-2-2- خصائص البيئة و ظروف العمل:**

تؤدي إلى شعور الفرد بالضغط مثل الحرارة والرطوبة وعدم التهوية. ومن أمثلة عدم توافق الفرد مع ظروف المؤسسة التي يعمل فيها هو شعور الفرد بعدم الاستقرار الذي هو ناتج عن احتمال نقله إلى إدارة أو مكان آخر للعمل فيه بعد أن تأقلم في عمله الأول وهذا شيء يحس به الكل تقريباً فمثلاً إذا كان يعمل لدى مؤسسة و استمر فيها لمدة طويلة و قد تعرف على مجموعة من العمال وتعرف على كل هياكلها وربط وربط علاقات حتى مع الناس الذين يقطنون بالقرب من مكان العمل هذا يجعل الفرد أكثر اندماج وولاء للمؤسسة، و حينها يصادف بعض المؤشرات التي تجسد له صورة عن مفارقة العمل أو تخيره إلى مكان آخر، هذا كله يحدث له ضغط، وحيرة ويجعله دائماً متخوف و يضعف لديه الحماس في العمل لأن العامل أو الشخص في حد ذاته ضعيف، هذا ما يقلل من استطاعته في مواجهة بعض المعوقات التي تصادفه في حياته و حتى في بيئة عمله. (18) ص84.

أضف إلى ذلك أن فرص النمو و الترقيّة المتاحة للفرد داخل المؤسسة لها دور كبير في التأثير عليه إذا ما تعرض إلى ترقيّة من منصب إلى آخر أو من رتبة إلى أخرى أفضل، خاصة إذا أنه كان لا يعرف هاته الفرص و تقدم به السن، هذا يعني أنه في آخر حياته الوظيفية هذا كله يولد لدى العامل شعوراً بالإحباط و الاستياء من عمله، و كذلك انخفاض شعوره بالانتماء للمنشأة و كذلك من الممكن أن الطرق التي تتبعها المؤسسة في التعامل مع العاملين معها تعتبر هي الأخرى

من مسببات الشعور بالضغط، و هذا يتجلى في علاقات العمل بين العمال و المشرفين سواء تعلق الأمر بطريقة تعامل المشرف مع العمال أو الخطة التي يجب إتباعها في العمل وهي ليست موضحة بالشكل الكافي لفهمها من طرف العمال، أو تعلق الأمر بالجانب المادي.(19) ص58

فمثلا الأجر أو غير ذلك من السياسات التي تتبعها المؤسسة مع عمالها فنلاحظ أن الضغوط التي تحدث فيما يخص الطرق التي تنتهجها المؤسسة تحدث حينما تتسع الفجوة بين ما يتوقعه الأفراد من المؤسسة و بين ما يحصلون عليه فعلا من امتيازات فاعاملين داخل المؤسسة يختلفون في درجة تكيف سلوكهم مع الطرق و السياسات التي تتبعها المؤسسة، فبعضهم يتأقلم و يتأقلم و بعضهم لا يستطيع التكيف مع سياساتها،فتولد عليهم الضغوط.

والجدولين التاليين يوضحان سياسة المنظمة وكيفية تكيف العاملين معها:

**الجدول رقم (01):** تكيف سلوك بعض الأفراد مع سياسات المنظمة (8) ص344

سلوك الأفراد المتكيف مع سياسات المنظمة	سياسات المنظمة قد يتولد عنها الشعور بالضغط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيام ببعض الأعمال الأخرى المسلية خارج العمل للتخفيف من وطأة المهام الخاصة بالعمل.</li> <li>- السعي وراء تفهم القواعد التي تسيّر عليها المنظمة و التعرف على لائحة نظام العمل للمنظمة.</li> <li>- محاولة مشاركة زملاءه في مواجهة المتاعب</li> <li>و يسعى لتكوين علاقة حسنة معهم،</li> <li>- يحصل الفرد على إجازة يقوم فيها بالوفاء بمتطلبات الأسرة،</li> <li>- يبحث عن تفسيرات مع زملائه أو رؤساءه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل الزائد عن الطاقة.</li> <li>- عدم تعريف العاملين بلائحة الشركة وسياساتها.</li> <li>- توتر العلاقات مع الزملاء و عدم وجود فرص للترقية.</li> <li>- العمل بالمنظمة بتداخل مع متطلبات الأسرة،</li> <li>- غموض الدور بالمنظمة.</li> </ul>

يتضح لنا من خلال الجدول الأول الذي قام فيه الأفراد بتكييف سلوكهم مع سياسات المنظمة أنهم حتى ولو استطاعوا التأقلم معها نجدهم دائما يسعون إلى إيجاد البدائل و التحدي، فمثلا العمل الزائد يجعلهم يقومون بأعمال أخرى لإزالة ألم الأعمال التي قاموا بها في بيئة العمل، وهكذا بالنسبة إلى باقي السياسات، إننا نرى أن الجميع يقومون ببذل جهد جهيد للتطلع على أساليب

أخرى.

و خلاصة القول أنهم ولو قاموا بتكليف سلوكهم إلا أنه فوق طاقتهم و بأشق الأنفس.

**الجدول رقم (02):** عدم تكيف سلوك بعض الأفراد مع سياسات المنظمة (8) ص 345

سلوك الأفراد المتكيف مع سياسات المنظمة	سياسات المنظمة التي يتولد عنها الشعور بالضغط
- قبول أعمال فوق الطاقة مما يسبب ضعف الأداء العام.	- العمل الزائد عن الطاقة.
- التفسير الخاطئ لسياسات الشركة والأداء غير السليم للأعمال.	- عدم تعريف العاملين بسياسة الشركة
- مهاجمة الزملاء بصورة غير مباشرة عن طريق طرف ثالث.	- توتر العلاقات مع الزملاء.
- فقدان الثقة بالمنظمة وبنفسه واقتناعه بعدم كفايته الذاتية.	- عدم وجود فرص للتقدم بالهيكل التنظيمي.
- إلقاء اللوم على المنظمة بسبب عدم سعادة الأسرة	- العمل بالمنظمة يتداخل مع متطلبات الأسرة.

يبين لنا الجدول الأفراد الذين لم يستطيعوا تكيف سلوكهم مع سياسات المنظمة باعتبار هذه الأخيرة ولدت لهم ضغوط و هذا يتضح جلياً في سلوكيات الأفراد غير العادية ومعظمها سلبية مما يؤدي إلى التأثير على الأداء العام فهذه السياسات تعتبر بمثابة عوائق وقفت في وجه هؤلاء العمال باعتبارهم أساس المنظمة.

### **2-2-3- مسيبتات الشعور بالضغط الخاصة بالجوانب الشخصية للفرد:**

تعتبر العوامل الشخصية من الأسباب التي تجعل الفرد يشعر بالضغط و ذلك من منطلق إن الأفراد يختلفون في طباعهم و نفسيا تهم و هذا راجع إلى:

### **2-2-3-1- اختلاف شخصية الأفراد:**

نجد انه يوجد بعض الأفراد الذين يحسبون و يشعرون بالضغط و منهم من لا يشعر بها رغم

وجودهم في بيئة العمل واحدة و تحت ظروف واحدة، فالشخصية هي التي تعطي للفرد الفرصة بأن يشعر بالضغط دون شخص آخر.

### **2-3-2-2- اختلاف قدرات الفرد :**

فهي تختلف من شخص آلي آخر و بالتالي الإحساس بالضغط يتفاوت حسب هذه القدرات، مثالا هناك من لديه قدرات يستطيع من خلالها تحمل أعباء العمل و المهام الصعبة مهما كانت نوعيتها الموكلة له و ذلك بإنجاز طرق يتخذها أو يسلكها لتجنب العوائق التي يصادفها أثناء العمل و كذا تحمل المسؤولية سواء كانت على الأفراد الذين يعمل معهم أو المتعلقة بالأشياء المادية داخل بيئة العمل، في حين نجد من بين هؤلاء الأفراد من لا يستطيع مجابهة هذه العوائق و الضغوطات." (8) ص 346

فمن خلال الفروقات الشخصية و كذا الاختلاف في القدرات نلاحظ انه من المحتمل أن الشخص الذي يكون أكثر حدة في الطباع و الرغبة في التحدي و المواجهة يكون أكثر عرضة للشعور بدرجة أعلى من الضغوط مما قد ينعكس سلبياً على سلوكه و أدائه في المنظمة بعكس الشخص الذي يميل إلى البطء في التحرك و تجنب المخاطر و الذي لا يرغب في خلق أو تعميق التنافس مع الآخرين ولا يسارع في تحقيق النتائج، ومن المحتمل كذلك أن يكون أقل عرضة لأثار الضغوط السلبية في العمل، ومن ثم يكون أكثر توازناً في سلوكه وأعلى إنتاجية في أداؤه (20) ص 137

### **2-2-4- مسببات الشعور بالضغط الخاصة بالعلاقات العائلية والاجتماعية:**

لقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياته العائلية فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط له تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح فحياة الفرد العائلية لها تأثير على عمل الفرد وكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقض درجة رضاه عند العائلة وارتفع شعوره بالضغط من جانب عائلته والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغط أثناء تأدية عمله. (21) ص 38

وبحكم تواجد الفرد في بيئته الاجتماعية ووسط عائلي تتفاعل فيه عدة علاقات وروابط فانه يخضع إلى انفعالات غير منتهجة تأثر على استعداداته الفطرية في أداء واجباته العائلية والاجتماعية ، وهذا ما ينطبق على أدائه المهني حيث أثبتت الدراسات إن هناك علاقة بين أداء متطلبات العمل و الأحوال العائلية والاجتماعية والعكس صحيح ، فكلما زادت درجة الصراعات العائلية أدى ذلك إلى عدم الرضا عن ذلك الوضع وبالتالي يزداد الشعور بالتوتر والضغط النفسية مما يؤثر سلباً على متطلبات الأداء في العمل. (22) ص 141

يمكن إن نعتبر إن الحياة العائلية لها تأثير على نفسية العامل وبالتالي تأثر على أدائه لعمله ففي حالة تعرض الفرد إلى موقف من مواقف محزنة أو مشكلة في وسطه الاجتماعي أو العائلي



فبطبيعة الحال ستؤثر على عمله وذلك بمجرد التفكير فيها.

كما أثبتت الدراسات إن أكثر حالات الإصابة بالتوتر والشعور بالضغط تنتشر بين العمال المتزوجون وهذا راجع إلى تعدد متطلبات الحياة بين العمل والعائلة وعلاقاته الاجتماعية مما ينتج عنه صراع نفسي داخلي يطلق عليه الباحثون صراع تعدد الأدوار وتداخلها ويشترك في حدوث هذا الصراع عدة أطراف هم العائلة ، الأصدقاء ، الجيران والزملاء في العمل وتجدر الإشارة إلى أن مستوى إدراك الفرد لهذه الضغوط وما يترتب عنها من تأثير على سلوكه وأدائه يتوقف بدرجة كبيرة على عدد الأطراف وخصائصها وانعكاس ذلك على احتياجاتها وتوقعاتها لما تقدمه للفرد من جهة وإمكانيات وقدرات ذلك الفرد وطموحاته من جهة أخرى.(8) ص 347

### 3-2- نظريات ونماذج الضغوط:

#### 2-3-1- نظريات الضغوط:

اختلفت النظريات التي اهتمت بدراسة الضغط طبقاً لاختلاف الأطر النظرية التي تبنتها انطلقت منها على أساس أطر فسيولوجية أو نفسية، كما اختلفت هذه النظريات فيما بينها بناء على ذلك من حيث مسلمات كل منها فنظرية " سيللي " قد اختلفت عن تفسير الضغوط في كل من نظرية" سبيليرجر و موراي "فقد اتخذ" سيللي "من استجابة الجسم الفسيولوجية أساس على أن الشخص يقع تحت تأثير موقف ضغط بينما سبيليرجر أخذ من القلق الحالة وهو عامل نفسي أساس للتعرف على وجود الضغط. أما" موراي "فالضغط عنده خصية أو صفة لموضوع بيئي و من هنا كان منطقياً أن تختلف هذه النظريات فيما بينها أيضاً في مسلمات الإطار النظري لكل منها وهذا ما سنوضحه من خلال إلقاء الضوء على هذه النظريات.

#### 2-3-1-1- نظرية هانز سيللي:

كان "هانز" يحكم تخصصه كطبيب، متأثر بتفسير الضغط تفسيراً فسيولوجياً و تنطلق نظريته من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضغط، فهو يميز الفرد حيث يضعه في بيئة ضاغطة و يعتبر أن هناك استجابة أو أنماط معينة يمكن أن تلاحظ من خلالها أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج، فهو يرجع أعراض هذه الاستجابة الفسيولوجية للضغط عالمية وهدفها المحافظة على الكيان و الحياة و حدد " سيللي " ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط و المتمثلة في التكيف العام وهي:(23) ص 96

أ -الفرع :وهي حالة تصيب الفرد نتيجة لتعرضه لموقف ضاغط و عندها يظهر الجسم وتغيرات استجابات تميز بها درجة تعرض المبدئي الضاغط و نتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم، و قد تحدث وفاة عندما تنهار مقاومة الجسم و يكون الضاغط شديداً.

ب -المقاومة :تكون نتيجة ملازمة الضاغط مع التكيف فلا تحدث تغيرات التي تظهر على الجسم

في مرحلة الفزع و تظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف و هي مواجهة الضاغط و التكيف معه  
**ج -الاجتهاد:** مرحلة تلي المقاومة و يكون فيها الجسم قد تكيف، إلا أنه قد تكون الطاقة  
الضرورية قد استنفذت، حيث أنه إذا كانت الدافعية شديدة و مستمرة لفترة طويلة فقد ينتج عنها  
أمراض التكيف.(10) ص17

### **2-1-3-2- نظرية سبيلبرجر:**

يرى "سبيلبرجر " القلق شيء ضروري لفهم الضغوط حيث أقام نظريته في القلق على أساس  
التمييز بين القلق كمية و القلق كحالة يقول أن للقلق شقين سمة القلق أو القلق العصبي أو المزمن  
وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد في صورة أساسية على الخبرة الماضية، و  
قلق الحالة وهو قلق موضوعي أو موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة(24) ص89.

و في الإطار المرجعي للنظرية اهتم "سبيلبرجر "بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة، و  
التي تكون ضاغطة ويميز بين حالة القلق الناتجة عنها، كما تعتبر العلاقات بينها و بين ميكانزمات  
الدافع التي تساعد على التجنب تلك النواحي الضاغطة مثل " كبت - إنكار - إسقاط " و يستدعي  
سلوك التجنب كما أنه يميز بين مفهوم الضغط و مفهوم القلق فالقلق عنده عملية انفعالية تشير إلى  
تتابع استجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كره فعل لشكل ما، من الضغوط كما يميز بين مفهوم  
الضغط و مفهوم التهديد حيث أن الضغط يشير إلى اختلافات في الظروف و الأحوال البيئية التي  
تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير و التفسير الذاتي لموقف  
خاص على أنه خطير أو مخيف، وكان لنظرياته قيمة خاصة في فهم طبيعة القلق الذي بدوره  
يؤدي إلى الضغط.

### **2-1-3-3- نظرية موراي:**

يرى موراي أن مفهوم الحاجة و مفهوم الضغط مفهومان أساسيان على اعتبار أن مفهوم  
الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، و مفهوم الضغط يمثل محددات المؤثرة و الجوهرية  
للسلوك في البيئة، حيث أنه يميز بين نوعين من الضغوط هما:

- أ -**ضغط بيتا:** حيث يشير إلى دلالة الموضوعات البيئية و الأشخاص كما يدركها الفرد.
- ب -**ضغط ألفا:** هو يشير إلى خصائص الموضوعات و دلالتها كما هي و يوضح موراي أن  
سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول فيؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة،  
تطلق على هذا مفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافظ و الضغط و  
الحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم " ألفا"

### **2-1-3-4- نظرية التقدير المعرفي:**

قدم هذه النظرية" لازار و ستاه "وقد نشأت هذه النظرية نتيجة للاهتمام الكبير بعملية الإدراك  
والتعالج الحسي الإدراكي، و التقدير المعرفي هو مفهوم أساس يعتمد على طبيعة الفرد، حيث أن

تقدير كم التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد و خبراته الشخصية مع الضغوط" وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف ويعتمد تقييم الفرد على عدة عوامل منها: (25) ص 82

- العوامل الشخصية و العوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية و العوامل المتصلة بالموقف نفسه، و تعرف نظرية التقدير المعرفي " الضغوط "تنشأ عند ما يوجد تناقص بين متطلبات الشخصية للفرد و يؤدي ذلك إلى تقييم التهديد و إدراكه. و يمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): نظرية التقدير المعرفي للضغوط (23) ص 99

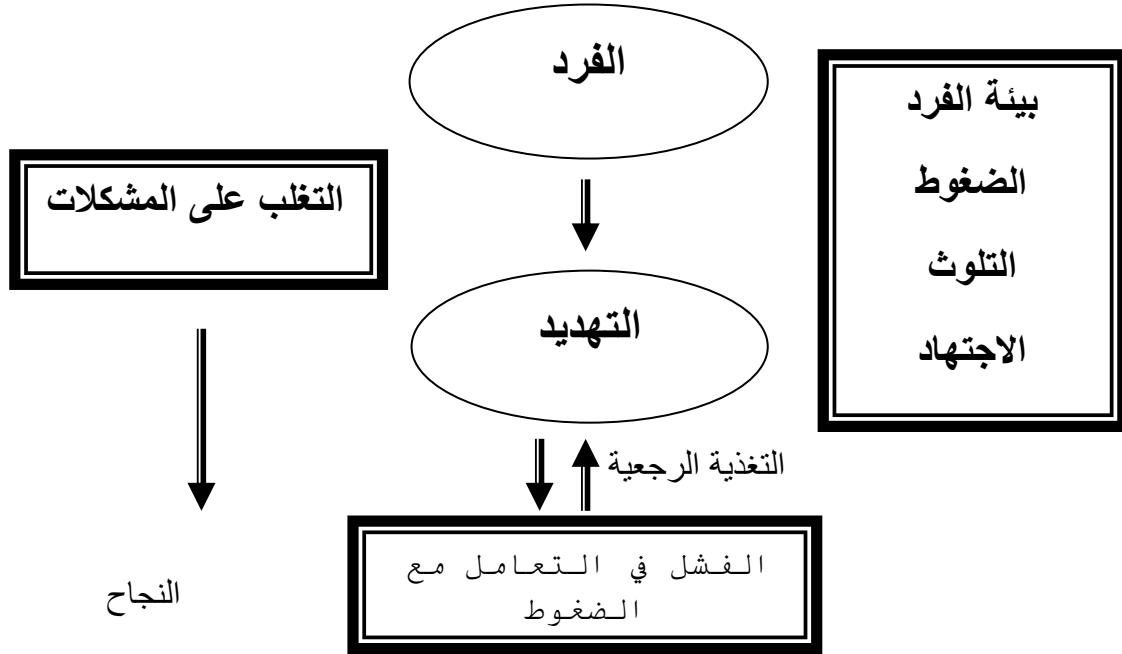
يتضح من خلال الشكل أن ما يعتبر ضاغظاً بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لفرد آخر، ويتوقف ذلك على سمات الفرد وخبراته الذاتية و مهارته في تحمل الضغوط و حالته الصحية، كما يتوقف على عوامل ذات صلة بالموقف نفسه قبل نوع التهديد و الحاجة التي تهدد الفرد، و أخيراً عوامل البيئة الاجتماعية كالتغيير الاجتماعي و متطلبات الوظيفة .

### 2-3-2- النماذج التي شرحت العوامل المسببة للضغوط:

#### 2-3-2-1- نموذج كوبر: (26) ص 14

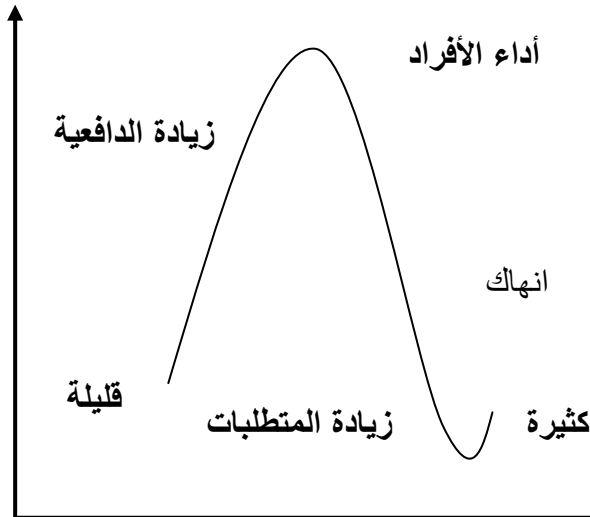
يوضح كوبر "أسباب و تأثير الضغوط على الفرد و يذكر " كوبر " أن بيئة الفرد مصدر للضغوط مما يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد أو يشكل خطر يهدد الفرد و أهدافه

في الحياة فيشعر بحالة الضغط، و يحاول استخدام بعض الإستراتيجيات للتوافق مع الموقف، و إذا لم ينجح في التغلب على المشكلات وأستمر الضغط لفترات طويلة فإنها تؤدي إلى بعض الأمراض مثل أمراض القلب و الأمراض العقلية كما تؤدي إلى زيادة القلق و الاكتئاب، و انخفاض تقدير الذات، يمكن ورصد نموذج " كوبر " في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): نموذج كوبر (23) ص 101

**2-2-3-2- نموذج هب:** لقد اهتم " هب " بدراسة العلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقة على عاتقه من ضغوطات العمل، وفي هذه النظرية أكد هب أن العمل ذا المتطلبات ، و لكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها و التوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عالي من القلق، و بالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز و تقل قدرته على أداء واجبه العملي، و قد تؤدي الزيادة في المتطلبات الزائدة عن قدرات الفرد إلى التعب و فقدان الرغبة في الأداء ككل، و بالتالي تؤدي إلى الإنهاك النفسي و ما يتبعه من أعراض كل انطواء و الإثارة لأنفه الأسباب و عدم القدرة على الأداء، ويمكن رصد نموذج " هب " في الشكل التالي :



الشكل رقم (03): منحنى بياني لنموذج هب في الضغوط (23) ص 105

-3-2-3- نموذج مارشال: و في هذا النموذج يحدد مارشال العوامل المسببة للضغوط في العمل:



الشكل رقم (04): نموذج مارشال (23) ص 100

يتضح من خلال النماذج السابقة أن إدراك الفرد للضغوط يتأثر بعدة عوامل منها:

\*متغيرات الشخصية : وتتمثل في قدرات الفرد على الوفاء بمتطلبات البيئة ، المهنة ، الأسرة، مهارات التعامل مع المواقف ، حاجات الفرد و سماته الشخصية و خبراته الماضية والحالة الانفعالية للفرد(27) ص 149.

\***متغيرات بيئة العمل:** و تتمثل في زيادة أعباء العمل، صراع غموض الدور، عدم الرضا الوظيفي، العلاقات الإنسانية داخل البيئة، بيئة العمل الطبيعية و النواحي الاجتماعية و الاقتصادية، التعاير الاجتماعي من الزملاء و الرؤساء لحاجات الفرد و أهمية هذه الحاجات. (23) ص 101 خلاصة لهذه النظريات يمكن أن نذكر بالآتي:

"عندما يشعر الفرد بالضغط يصاب بحالة من التوتر و الإجهاد فإنه يحاول استخدام بعض الوسائل الدفاعية لتحقيق هذه الضغوط، و إذا فشل فإنه تظهر بعض الأعراض الانفعالية مثل القلق، التوتر، الإحباط و سرعة الإثارة والأعراض الجسمية كالصداع وفقدان الشهية وارتفاع ضغط الدم و زيادة ضربات القلب و انخفاض أداء الفرد، وصعوبة اتخاذ القرارات و العدوانية و التغيب المستمر عن العمل."

### **2-3- قياس معدلات الضغوط والآثار المترتبة عنه:**

هناك عناصر عدة يمكن من خلالها تقاس الضغوط كما أنه يعتمد عليها كمعايير تقريبية في قياس معدلات الضغوط، إلا أن هذه العناصر تختلف حسب ما إذا كانت الضغوط المطلوب قياسها خاصة بالفرد، أو المنظمة أو بالمجتمع ذاته.

و يمكن أن نلخص قياس معدلات الضغوط في عنصرين الأول الخاص بالفرد و الثاني خاص بالمنظمة.

### **2-3-1- قياس الضغوط لدى الفرد:**

بالرغم من أنه يمكن قياس الضغوط لدى الأفراد من خلال معدلات ضربات القلب، أو مستوى الهرمون بالجسم، إلا أنه من الأفضل قياسها لكل فرد على حدة في ضوء ظروفه البدنية و الذهنية، من ناحية أخرى، فإنه ما دام لكل فرد معدل ضربات قلب، و كذا معدل لضغط الدم مختلف عنا لآخر، فلا يوجد متوسط إحصائي يمكن الاعتماد عليه في تحديد الضغوط الشخصية. و كذلك فإن الأفراد يستجيبون بأنماط مختلفة للضغوط، فلدى البعض قد تغبر الضغوط عن نفسها في صورة صداع بالرأس، أو مشكلات بالمعدة، بينما قد يعاني البعض الآخر من الأرق و عدم القدرة على النوم ( )، بل أن هناك اختلافاً في الوقت نفسه بين الرجال و النساء في استجابة كل منهم للضغوط، فبينما تمثل النساء إلى الانسحاب للاكتئاب، نجد أن الرجال يصبحون أكثر عدوانية وسريعي الانفعال، و أكثر عرضة للانغماس في الإدمان (26) ص 16.

### **2-3-2- قياس الضغوط في المؤسسة:**

لا شك أن لدى الشركات و غيرها من المنظمات العديدة من الأساليب لقياس مستوى الضغط، و لعل من أكثرها شيوعاً معدل الغياب، و الذي يعني النسبة المئوية للموظفين الغائبين عن العمل في يوم ما، و مع ذلك لا يمكن أن نستنتج أن الشركة التي لديها أعلى معدل غياب هي بالضرورة

الأكثر معاناة من الضغوط، فمثلاً بعض الشركات تجبر بعض موظفيها على الغياب و البقاء بالمنزل خلال مواسم الكساد أو الخسارة (28) ص 188.

و في الحقيقة فإن الكثير من الشركات تعاني من حضور بعض العاملين وهم متعبون، ز من ثم فهم بحضورهم لا يحققون للشركة مزايا تفوق الخسارة المحققة في حالة الغياب، هذا بجانب ما نراه الآن و بصورة متزايدة من تفضيل الأفراد الذين يعانون من الضغوط الذهاب إلى العمل من البقاء بالمنزل.

### **2-3-3-2- قياس معدلات الضغوط حسب نوعها و العناصر التي يمكن أن تقاس بها:**

#### **2-3-3-2-1- الضغوط المجتمعية :**

هي التي تكون واضحة في المجتمع بصفة عامة و تعبر عن نفسها في شكل انحراف في السلوك العام.

- عناصر قياسها: (29) ص 119

- ✓ التغيرات غير المتوقعة في معدلات الجريمة،
- ✓ معدلات البطالة مع إشارة خاصة للمدن الداخلية، و التي ربما تكون البطالة فيها مستوطنة،
- ✓ النتائج التعليمية و خصوصاً للمدارس في المناطق الفقيرة أو الغير حضرية،
- ✓ معدلات الهجرة و كذلك النزوح الداخلي.

#### **2-3-3-2-2- الضغوط الشخصية :**

هي التي تسبب للأفراد المعاناة من قصور إمكانياتهم بما لا يسمح لهم بالعمل عند المستوى المقبول.

- عناصر قياسها:

- ✓ الأرق المستمر،
- ✓ الإحساس بالضيق، الصداع، أو أية أعراض أخرى غير معلومة المصدر،
- ✓ التغيرات في أنماط التدخين،
- ✓ الارتفاع الملحوظ في معدلات التدخين.

#### **2-3-3-2-3- الضغوط التنظيمية(30) ص 209 :**

هي التي تؤثر في الروح المعنوية العامة للمنظمة، و تظهر في صورة مشكلات مالية و شخصية

- عناصر قياسها:

- ✓ التغيرات غير المتوقعة في معدلات الغياب بين الموظفين،
- ✓ جودة الإنتاج داخل المنظمة مع التركيز على التدهور الواضح،
- ✓ عدد الحوادث المرتبطة بالعمل،

✓ عدد المشكلات الصحية المرتبطة بالعمل. (31) ص 337

## 4-2- آثار ضغوط العمل:

يتفق الكتاب والباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وأثار سلبية وضارة للفرد والمنظمة على السواء.

### 2-4-1- الآثار المترتبة على الفرد:

يترتب على هذه الضغوط مجموعة من التغيرات و الأعراض هي:

- **الأعراض العضوية:** تتمثل في زيادة ضربات القلب، ضيق في التنفس، الشد العضلي خاصة في الفك، زيادة ضغط الدم، جفاف في الفم واضطرابات في المعدة، عسر الهضم، القلق، كثرة الحركة وعض الأظافر، هز الأقدام، ارتعاش اليد، التعب والإرهاق والخمول، صعوبة في النوم، الصداع والتعرض لنزلات البرد باستمرار، العرق بغزارة خاصة في الكفين والشفة العليا، الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية، وزيادة معدل التدخين. (24) ص 95

- **الأعراض النفسية:** تتمثل في الشعور بالضغط والقلق والحزن والرغبة في البكاء، الشعور باليأس و الإحباط وعدم القدرة على التكيف، فقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعدوانية، سرعة التأثر والشعور بالإهمال من طرف الآخرين، عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي، إهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات، الصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات والنسيان، عدم القدرة على الابتكار وتأجيل الأشياء دون سبب (32) ص 89.

- **الأعراض السلوكية:** تتمثل في:

- ✓ عدم القدرة على فعل أي شيء.
- ✓ التعامل مع الموقف بكل برودة، حيث هناك العديد من الأفراد يواجهون الموقف الحرجة بكل برودة وكأنهم لم يتم وضعهم في موقف يمثل حرج أو ينشأ عليهم ضغط، أو منهم من يأخذ الموقف بحكمة وتأنى ثم يفكر كيف يتصرف.
- ✓ الهروب من الموقف: هناك بعض الأفراد لا يحبون المواجهة أو نظرا لظروف يمرون بها تجعلهم يهربوا من الموقف متعللين ببعض الأسباب الخاصة أو الأسباب الخارجية عن إرادتهم. (33) ص 174
- ✓ العدوانية في التعامل: هناك من يتعرض إلى كم من الضغوط يصيح تصرفه عدواني مع الجميع مما يعرضه لضغوط ومشاكل أخرى.



✓ استهلاك الطعام بشراهة: هناك أفراد عندما يتعرضون لموقف يضع همه في قضاء الوقت في الأكل.

✓ فقدان الشهية وعدم الرغبة في الطعام.

✓ ارتفاع معدلات التدخين وتعاطي المخدرات والكحوليات.

✓ اللامبالاة عن كل شيء. (34) ص 584

فإذا كانت هذه هي الأعراض، فما بالك بالأمراض التي تسببها الضغوط منها: التي تصيب جهاز القلب والأوعية الدموية، الجهاز الهضمي، اضطرابات عاطفية، السكر، السرطان، الحساسية، أزمة الربو...

أما عن الأعراض الإيجابية التي يحدثها الضغط فتتمثل في: (29) ص 122

✓ الرغبة في مساعدة الآخرين و التعاطف معهم.

✓ الهدوء والقدرة على التحكم في الأمور و الثقة بالنفس، القدرة على اتخاذ القرارات.

✓ القدرة على الإبداع و التأثير و ارتفاع الكفاءة.

#### **2-4-2- الآثار المترتبة على المنظمة:**

قام معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة "ميتشان" الأمريكية بتصنيف التكاليف التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوط العمل في نوعين من التكاليف هما: (10) ص 208

#### **2-4-2-1- التكاليف المباشرة:**

وتأخذ عدة أشكال هي:

- **تكاليف المشاركة و العضوية:** أحيانا يكون من الصعب الاستفادة من الفرد في العمل بسبب

ضعف مشاركته في ذلك العمل، و توجد عدة سلوكيات تدل على ضعف مشاركة الفرد في العمل هي:

✓ **الغياب والتأخر عن العمل:** إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج والإنتاجية. وتتحمل المنظمة تكاليف باهضة بسبب هذين النمطين من السلوك. (35)

ص 2

✓ **الإضطراب والتوقف عن العمل:** يترتب على هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات

تكاليف باهضة تتمثل في نقص الإنتاج وتكاليف إحلال عمال جدد، تكاليف الأيام المفقودة

من العمل، بالإضافة إلى تكاليف غير مباشرة تتمثل في ضياع الفرص أو سوء العلاقات مع الموردين أو العملاء أو المجتمع ككل.

✓ **ترك العمل:** ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وترك العمل له آثار إيجابية تتمثل في التخلص من بعض العناصر غير المفيدة أو غير المنتجة (36) ص133.

✓ **الشكاوي والتظلمات:** رغم الآثار الإيجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم إقتراحات جديدة، والكشف عن نواحي قصور معينة الضاغطة في العمل فإن الفرد يستجيب لها في شكل إستجابات عاطفية طبيعية مثل الغضب، العداوة، القلق.

✓ **المكافآت التعويضية:** تتحمل المنظمات دفع مكافآت تعويضية خاصة للعمال الذين يتعرضون إلى إصابات وأمراض نفسية أو جسمانية ناتجة عن تعرضهم للضغوط ويختلف هذا التعويض باختلاف نوع المهنة التي يشغلها الفرد. ومن ثم يجب على المنظمات توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على منع الحوادث.

#### **2-2-4-2- التكاليف غير المباشرة: يمكن تصنيفها إلى:**

✓ **نقص الحيوية والنشاط:** عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط بشكل مستمر، فإنه يفقد حماسه وحيويته وقدرته على الأداء. ومن ثم تنخفض مساهمته في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها، وتظهر عدم الحيوية في: الاستياء الوظيفي، ضعف مستوى الروح المعنوية. وبالتالي على المنظمات الاهتمام بالروح المعنوية والرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين فيها. (10) ص209

✓ **نقص الاتصالات:** يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد في المنظمات. فتشير الدراسات إلى أن صراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الفرد والأفراد الآخرين في بيئة العمل ويترتب عنه سوء فهم في إنجاز المهام خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض، وهذه تكاليف تتحملها المنظمة.

✓ **عدم الدقة في صنع القرارات:** تحتاج عملية صنع القرارات الإدارية إلى معلومات عن طبيعة هذه القرارات والهدف من ورائها، والنتائج المترتبة عليها، وحيث أن ضغوط العمل يترتب عليها ضعف الاتصالات وانخفاض في معدل تكرار الاتصالات وتحريف وتشويه الرسائل، وبالتالي المعلومات المطلوبة لصنع القرارات ستكون ناقصة أو مشوهة أو أنها لا تصل في الوقت المناسب، ومن ثم اتخاذ قرار غير دقيق أو غير ملائم للمنظمة . (37)

✓ **جودة علاقات العمل:** يترتب عن ضغوط عمل مرتفعة أن يكون الأفراد أقل ثقة وأقل إحتراما وأكثر كرها وحقدا وعداوة وأقل حبا لزملائهم الذين يعملون معهم وبالتالي يصبح جو العمل غير صحي ومن ثم ينخفض الأداء وتزداد التكاليف وينخفض مستوى الرضا عن العمل. (38) ص 51

**2-4-2-3- تكاليف الفرصة:** المنظمات التي تعاني من ضغوط مرتفعة ويتعرض فيها العاملون لضغوط شديدة، يكون في غير استطاعتها توفير بيئات صحية ومن ثم لا تتوفر لديها القدرة المناسبة على مواجهة المخاطر والمعوقات والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها حاليا و مستقبليا.

### الفصل 3:

#### مصادر ضغوط العمل وكيفية التخلص منها

#### 3-1- مصادر ضغوط العمل:

قبل التطرق إلى مصادر ضغوط العمل وجب الإشارة إلى تعريف العمل.

#### - تعريف العمل:

يعد العمل أمراً ضرورياً، فهو الركيزة الأساسية لكل مجتمع باعتباره الباعث على الثروة فبغيره لا وجود للمجتمع البشري.

فالعمل هو صراع الإنسان مع الطبيعة و الهدف المرجو من هذا كله هو التغلب على الطبيعة وتسخيرها لخدمة الأهداف النبيلة للإنسان على الأرض.

ويعتبر العمل كعملية جهد عضلي وفكري ينتج عنه علاقات اجتماعية "علاقات الإنتاج" وهي ضرورية تكون متماشية مع تطور القوى المنتجة في المجتمع المهني (39) ص 12.

وإذا رجعنا إلى المعنى الحقيقي لكلمة العمل فهو يدل على المهام التي يقوم بها الفرد في مجال معين والتي تعرف بالوظيفة.

ومع أن هناك كتابات عديدة تناولت النظريات ووجهات نظر الباحثين حول العمل وأهميته في الوقت الحاضر، إلا أنه ليس هناك تاريخ مفصل عن معنى ودور العمل. ولكن نجد كلا يعرفه حسب مفهومه الخاص.

فهيجل يعتبر العمل أساس الحرية، وتعرفه الحركة البروتستانتية بأنه واجب ووسيلة للخلاص أو الإيقان، أما آدم سميث فيعتبر العمل أساس ثروة الأمم، ويرى كارل ماركس أن العمل هو أساس القيمة، فقيمة بضاعته هي ما بذل في إنتاجها من جهد بشري (40) ص 124.

تشير الدراسات الحديثة في هذا المجال أن المصادر الأساسية لضغوط العمل تتمثل في:

خصائص الوظيفة، طبيعة الدور، العلاقات الشخصية، خصائص البيئة.



تؤدي هذه الأحداث إلي توتر ينتقل أثره إلى العمل فيشعر الفرد بضغوط العمل، و تؤكد الدراسات أن هناك علاقة بين كمية التغير التي تحدث للفرد نتيجة للأحداث المريرة التي يتعرض لها في حياته وبين ما تعرضه للأمراض اللاحقة لهذه الأحداث.

من الملاحظ أن الفرد كيفما كان رب عائلة أو عامل أو مسؤول تواجهه في مختلف مراحل حياته أمور تغير مزاجه وقد تشعره بالضيق و الإحباط حتى لو حاول التظاهر بالعكس، هذه الأمور تكون خارجة عن إرادته فلا يستطيع التحكم فيها مما قد تسبب له الشعور بالضغط و هنا يكون تحت إمرة الأحداث الضاغطة. (14) ص 112

### **3-1-1-4- القدرات و المهارات و الخبرات:**

يمكن أن نلخصها في مايلي:

كلما كان الفرد يمتلك من المهارات و قدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل، فضمن هذه القدرات و المهارات تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر الضغوط بالنسبة له، كما يؤكد ماكجراث على أن الخبرة السابقة تلعب دوراً مؤثراً في تحديد استجابة الفرد للضغوط وكيفية التعامل معها. (25) ص 33

### **3-1-1-5- هيكل الحاجات و القيم:**

إن الدراسات التي تمت في مجال العلوم الطبيعية و مجال علم النفس الصناعي و مجال السلوك التنظيمي تؤكد على دور القيم و الحاجات في الاستجابة لضغوط العمل.

وذلك لكون حاجات الفرد غير مشبعة حيث يرون الباحثون أن فهم هذه الحاجات و القيم يساعد. التنبؤ بما كان الفرد سوف يتعرض لمصادر الضغوط، كما تساعد الفرد على إدراك أهمية التكيف أو التغلب على هذه الضغوط، وهذه الحاجات و القيم هي الحاجة إلى الإنجاز التغذوية العكسية يقصد بها رد الفعل و ضبط النفس و القدر على التنبؤ و التأكد و العدالة و الإنصاف و التقدير القبول الشخصي و السلوك الأخلاقي، المسؤولية و الإحساس بالأهمية و القيمة و المحاكاة والأمن. (42) ص 266

### **3-1-1-6- الحالة النفسية والجسمانية :**

الحالة النفسية هي التي تحدد طبيعة الاستجابة فالتعب أو الإجهاد الشديد له تأثير كبير على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و قد وجد أن الاكتئاب يقلل من مقاومة الفرد لمصادر ضغوط العمل كما يفقد الثقة بالنفس و التقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعاً من التحدي. كذلك تؤثر الحالة الجسمانية للفرد على مستوى معاناته من الضغوط. (43) ص 190

### **3-1-1-7- سمات شخصية أخرى:**

توجد بعض سمات الشخصية الأخرى لها تأثير كبير على الطريقة التي يستجيب بها الفرد للمواقف الضاغطة من بينها:

- ✓ القدرة على مواجهة و مقاومة و تحمل الغموض و القلق.
- ✓ الانطواء و الانبساط.
- ✓ الجمود و المرونة فشخصية المرنة تعاني من مستوى عال من الضغوط كنتيجة لصراع الدور و يرجع ذلك لكونها تلوم نفسها عند وقوع خطأ.

### **3-1-2- خصائص الوظيفة كمصدر للضغوط**

قدم بعض الباحثين مجموعة من العناصر المرتبة بخصائص المهام و الأنشطة التي تنطوي عليها الوظيفة و التي لها ارتباط بمستوى الضغوط : (44) ص168

- ✓ درجة تنوع الواجبات و المهام.
- ✓ الحرية و الاستقلال في العمل.
- ✓ كمية و نوعية المعلومات المرتدة.
- ✓ فرض التفاعل الاجتماعي.
- ✓ ذاتية الواجبات.
- ✓ مدى أهمية العمل.
- ✓ الشعور بالمسؤولية عن نتائج العمل.
- ✓ معرفة النتائج الفعلية للعمل

و بالطبع أن العلاقة بين هذه المتغيرات و الضغوط مرتبطة بطبيعة و ظروف الوقت، على سبيل المثال العمل الذي يتيح للفرد فرصة كافية لحرية التصرف و الاستغلال ينظر إليه باعتباره فرصة بالنسبة لشخص يتمتع بقوة هذا النوع من الحاجات بينما ينظر إليه باعتباره معوقات أو مطالب بالنسبة لشخص آخر تكون حاجة الاستغلال بالنسبة له ضعيفة (10) ص185

### **3-1-3- خصائص الدور الذي يقوم به الفرد كمصدر للضغوط:**

نعلم أن الدور هو ذلك النشاط أو الموقع الذي يأخذه الفرد داخل المنظمة و طالما كان الدور الذي يلعبه الفرد ذو أهمية للوظيفة التي يقوم بها بما يؤثر و يتأثر بها مما لديه من توقعات عليه أدائها تحت مستوى متوسط من الضغوط ولذا فإن هذه الأخيرة تزداد إذا كانت تلك التوقعات متعارضة مع بعضها البعض أو مع متوقعاته في حدي ذاتها أو قيمته و هنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور أما إذا كانت تلك التوقعات ينشأها غموض و عدم الوضوح فهنا يحدث ما يسمى بغموض الدور، و أما إذا كانت هذه التوقعات تفرض أو ترغم على الفرد أعباء فوق طاقته و قدراته فعندها ينشأ ما يسمى بعبء الدور. (10) ص182

و نستخلص مما قيل أن غموض و صراع و عبء الدور من الخصائص التي تحدث ضغوط لدى الأفراد في المنظمة و ذلك لما لها من أهمية بالغة، زيادة أداء الأفراد وتوضيحاً لهذه الخصائص يرجى الرجوع إلى مسببات الضغوط.

### **3-1-4- العلاقات المرتبطة بالعمل كمصدر للضغوط:**

#### **3-1-4-1- الشخصية :**

تلعب العلاقات الشخصية غير رسمية بين الفرد و الآخرين في العمل دوراً هاماً في حياته، بما يمكن أن تتيحه من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية الهامة كالحاجة إلى القبول و الشهرة والصدقة، ولذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد بدرجة كبيرة على درجة وقوة العلاقات الشخصية بين الأفراد بعضهم البعض، و حينما تكون تلك العلاقات غير مرضية فإنها تكون مصدراً هاماً من مصادر الضغوط في العمل.

فإذا رجعنا إلى العلاقة بين العامل و الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين فتعتبر تفاعل بين أشخاص و تتوقف فاعليته على فهم الأشخاص لبعضهم البعض فعلى كل فرد على الأقل أن يعتبر نفسه ممارساً للانسجام مع الأشخاص الآخرين و قد ينجح فيه و لكن المظاهر الواقعية للحياة تظهر مدى تكرار الفشل بدلا من النجاح في هذا المجال، و توحى العلاقات الإنسانية نتيجة طبيعية و هي الثقة و التفاهم المتبادلين في العلاقات الإنسانية نتيجة بتوفر الاطمئنان و الثقة، و لهذا يجب على كل طرف أن يحترم و يفهم الطرف الآخر (10) ص 186

و بالتالي نقول إن العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين من ناحية وبين الرؤساء و الزملاء من الناحية أخرى إذا لم تتسم بالتعاون و المودة، و إذا لم يشعر كل طرف بمشاكل الطرف الآخر و إذا لم تشبع حاجات الود و الصداقة و الانتماء من خلال جماعات العمل فإن النتيجة تكون التوتر و القلق والملل الناجم عن سوء العلاقات بينهم حيث تشير الدراسات إلى أن هذه العلاقات تمثل مفتاح الضغط لهؤلاء الأفراد وبالطبع يترتب عن هذه الضغوط العديد من الآثار السلبية الحادة سلوكيا ونفسيا وجسمانيا.

أما إذا رجعنا إلى الحديث عن الصراع بين أعضاء جماعة العمل فإنه يعتبر من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد والمديرون في عملهم اليومي والصراع يعني تعارض المصالح وعدم اتفاق الرغبات بين طرفين أو أكثر. وله صورتان السلبية والإيجابية فمثلا عن صور الاتجاه السلبي إذا كان الفرد يواجه بصفة متكررة مواقف ذات درجة عالية من الصراع فقد تتنابه مظاهر الانسحاب السيكولوجي، مثل عدم المبالاة و الابتعاد، أو مظاهر الانسحاب المادي مثل التعب و التغيب و ترك العمل، أو السلوك العدواني مثل التخريب و السرقة و الإضراب، كما يؤدي إلى تحريف الحقيقة والمعلومات مما يؤثر سلبياً على عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

أما لاتجاه الإيجابي نحو الصراع فيتمثل في الاعتقاد بأن الصراع يدفع الأطراف إلى البحث



عن طريق لحل اختلافاتهم مما يؤدي إلى عمليات الابتكار والتغير، بالإضافة إلى انه يعطي فرصة للأفراد للحصول على مكافآت مادية و معنوية.

### **3-4-1-2- المشرّفون السينون:**

تسبب العلاقة السيئة بين العامل و رئيسه أضرار تتراوح بين هبوط للمعنويات، و فقدان الاحترام للذات إلى التدمير الفعلي لأي عضوي في الجسم و الدماغ و يأخذ هذا التدمير شكل الفتور و الأرق الإحباط.

### **3-4-1-3- الأعوان السينون :**

من أصعب المهام الموكلة للفرد قيادته أو مراقبته للأفراد العاملين تحت إشرافه، فعدم القدرة على تفويض المشاكل يشكل قلقًا كما أن فقدان المكانة، عدم التوازن بين السلطة الحقيقية و السلطة الرسمية ورفض الأعوان للمشاركة كلها تمثل مصادر للضغوط(45) ص29.

### **3-4-1-4- الزملاء في العمل:**

إن المنافسة و النزاعات بين الزملاء و غياب دعمهم في المواقف الحرجة تكون مصادر ضغط مهني بالنسبة للفرد.

### **3-1-5- بيئة العمل كمصدر للضغوط:**

إن لكل عمل ظروف مختلفة وهي تؤثر على اتجاهات الفرد نحو عمله و تؤثر على سلوكه عمومًا، حيث انه على الفرد أن يؤدي عمله في مكان مريح و ملائم و خال من العقبات و المخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة و يسر، و من أهم ظروف المادية في بيئة العمل هي ساعات العمل و الإضاءة و الضوضاء ودرجة الحرارة التهوية، .... الخ فبالإضافة إلى مدى وجود فرص للترقية. و نظرًا للارتباط الوثيق بين هذه العوامل و غيرها و الحالة البدنية و النفسية للفرد، فإنه عدم توافرها بالشكل المناسب فإنها تكون مصدرًا أساسًا للضغوط في العمل، فسوف نتناول أهمها باختصار:

### **3-1-5-1- ساعات العمل :**

يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد و التوتر بالإضافة إلى طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحيان إلى إرهاق و ملل الفرد و ضعف صحته، كما أنه ترتبط زيادة ساعات العمل دائمًا بزيادة معدلات الحوادث و الأخطاء مع ارتفاع معدلات الغياب أو التأخر عن العمل كرد فعل لهذه الزيادة كما أن هذه الزيادة ستؤثر على الفرد و معدلات الغياب أو التأخر عن العمل كرد فعل لهذه الزيادة و تؤثر على الفرد و أسرته لأنه يبقى وقت أطول بالعمل و يرجع متأخر إلى البيت، إضافة إلى المشاكل و القرارات المطلوبة منه مما يؤثر عليه سلبياً و يجعل هناك صعوبة في النوم و قد يلجأ إلى تناول المسكنات و مهدئات و في أحيان كثيرة أقراصًا منومة و ما لا شك فيه إن هذه الأدوية لها أضرار كثيرة بدنية نفسية و سلوكية (46) ص79.

ومن الملاحظ ليس عندنا نحن الدول النامية، أن أرباب العمل لا يهتمهم الفرد كإنسان له أحاسيس وظروف بقدر ما يهتمهم الجانب المادي و ما سينتجونه خصوصاً إذا كان العمل بمؤسسات خاصة وليكون في علم الجميع أن الساعات المقررة رسمياً للعمل و التي تفوضها قوانين و لوائح المنظمة هي 24 ساعة أسبوعياً لكن إذا قارناها مع الساعات المخصصة للعمل والتي ينجزونها لوجدنا العكس أو اختلافاً كبيراً خاصة في المؤسسات العمومية و الخاص، و هذا ما نعني منه عدم مراعاة الجوانب المعنوية للعامل و أكثر ما يهم هو إنجاز العمل في وقت قصير حتى لو كان على حساب العمال إضافة إلى ساعات العمل يمكن أن نرجع السبب الثاني الخاص ببيئة العمل و المسبب للضغط هو الإضاءة.

### **3-5-1-2- الإضاءة:**

حيث تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل لأنها تساعد على زيادة الإنتاج و تخفيض التعب و بالتالي فهي لا غنى عنها بالنسبة لصحة و سلامة و كفاءة العمال حيث أنه بدون الإضاءة الجيد تكثر الحوادث و التلف في الإنتاج فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25 في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.

"أن الإضاءة الجيدة تعين الفرد على رفع مستوى إنتاجية و بمجهود أقل و كثراً ما تتوقف الكفاية الإنتاجية على سرعة الإدراك البصري و الدقة في التمييز بين الأشياء هذا إلى ما يحدثه العمل تحت شروط ضوئية سيئة من تؤثر في العيون، كما تسبب الإضاءة السيئة شعوراً بالانقباض في نفوس الآخرين و إلى زيادة التعب و الأخطاء." (10) ص 192

وتختلف الإضاءة باختلاف الأعمال و الأفراد و بالتالي فإن الإضاءة الجيدة و المناسبة حسب العمل و متطلباته و التي تتميز بشدة الضوء و الخلو من الوهج إنما تسهم في تحقيق راحة الفرد و كفايته في العمل، و أيضاً من العوامل المؤثرة في بيئة العمل و المسببة للضغط ما يلي:

### **3-5-1-3- التهوية:**

التي تؤثر تأثيراً كبيراً في أداء الفرد و نشاطه و سلوكه عموماً فتشير الدراسات إلى أن التحسين في شروط التهوية قد تنتج عنه زيادة الإنتاج بحوالي 40% و نقص في كشوف المرض بنسبة 50% كذلك إدخال مكيف الهواء في مكاتب الموظفين ينتج عنه نقص الوقت الضائع نتيجة مرض الموظفين بنسبة 45%.

و إذا أردنا معرفة أهمية التهوية لنعد إلى فصل الصيف أين ترتفع درجة الحرارة مما قد تسبب للفرد أو العامل أن صح التعبير بالملل و الخمول و التعب مما قد يدفعه إلى الشعور بالنعاس، حتى لو كان في مكان العمل، و لهذا ولتجنب هذه المعوقات التي قد تسبب نقص في الأداء و بالتالي نقص في الإنتاج أو سريان العمل علينا مراجعة الأمر لتحسين الظروف خاصة بالتهوية(34) ص 580.

كما تبين الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الضجر و الضيق و التفكير في ترك مكان العمل (47) ص 51. و إضافة إلى هذه العوامل نجد عامل آخر لا يقل أهمية عن ما سبق هو:

**الضوضاء:** من منا لا يحب أن ينجز عمله في مكان هادئ حتى لو كانت متطلبات العمل تستلزم منا إحداث ضوضاء، إلا أننا نحاول تجنبها، وذلك بوسائل مساعدة.

فالضوضاء من أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج مادياً لتركيز لتلافي العيوب و الأخطاء في المنتجات، و مراعاة ما تظهره آثار الضوضاء في سرعة و تعب الأفراد و مللهم من العمل و في أعصابهم المتوترة و عدم الرغبة في العمل، وقد تؤدي أحياناً إلى ترك مكان العمل.

"وقد بينت الدراسات التي أجراها " ألتومايوا" على أن العمل في الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استفاضة الطاقة و الجهد من العمل في الجو الهادئ كما تبين دراسات أخرى أن إنتاج العمال بالوحدات تم فقط عندما نقل العمال من مكان الضوضاء إلى مكان آخر للعمل أكثر هدوءاً زاد الإنتاج بنسبة 37% كما نقصت العيوب و الأخطاء ، كما وجد أن الضوضاء العالية غير المنتظمة و التي تصدر من الآلات تتناسب أثارها الضارة طردياً مع صعوبة العمل، كما دلت بحوث كثيرة أن تأثير الضوضاء في الفرد يتوقف على وجهة نظره و دلالاتها عنده، كما يدل أن العوامل النفسية تؤثر على تحديد مفهوم الضوضاء، و تبين أن الفرد إذا اعتقد أن الضوضاء تعوقه و تعطله قل إنتاجه، و أن اعتقد أنها تيسير له العمل زاد إنتاجه، وهناك من يستطيعون أن ينتجوا في الضوضاء بقدر ما ينتجوا في الهدوء بشرط أن تكون دوافعهم إلى العمل قوية و أن يبذلوا جهداً أكبر. (47) ص 52

### **3-1-5-4 الأجور و الحوافز :**

تعتبر المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة و يعتبر الأجر المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، كما أنه يتوقف عليه مركزه و مكانته بين زملائه للمحافظة على بقاء الأفراد واستمرارهم في عطائهم للعمل، مما لا شك فيه أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحل عليه نقداً و عيناً و عما إذا كان هذا الأجر يتناسب مع الجهد الذي بذله في العمل، كما أن الأجور تمثل العنصر الحاكم لانتقال و تحرك المديرين داخلياً و خارجاً. و طالما كان توقف مستوى الفرد من ناحية الاقتصادية على مقدار القوة الشرائية التي يستطيع إنفاقها و تنكييف هذه القوة على حسب كمية الأجر النقدي الذي يتقاضاه، فإن عدم كفاية الأجر تعتبر أحد مصادر للضغوط التي تواجه الفرد في عمله. (48) ص 162

### **3-2-2- كيفية التخلص من ضغوط العمل:**

### **3-2-1- العلاقة بين الفرد وبيئة العمل:**

لقد اشرنا سابقا إلى أن الضغوط ناتجة عن مصادر بيئة العمل وما تحويه من ظروف سيئة وغير السوية واستجابة الفرد لها ومن هذا يعبر عن العلاقة بين الفرد وبيئة العمل بمفهوم التوافق هذا التوافق

له بعدين الأول هو الذي يمنح فيه للعامل مكافآت تغطي له احتياجاته وتوافق معها وبالمقابل أن لم يحصل عليه مكافآت لتغطيه وإشباع حاجياته هذا بديهيًا لأنه يؤدي إلى ظهور بعض أشكال الضغوط(49) ص78.

والبعد الثاني يتعلق بالمدى الذي تتوافق فيه مهارات وقدرات وخبرات الأفراد مع متطلبات المنظمة أو الإدارة، من هذا المعطى نرى بأنه" إذا لم تكن هذه القدرات والمهارات غير كافية أو ليست مستغلة بالقدر الكافي والمطلوب من منظور المنظمة فهذا يولد حتما نوع من الضغوط ففي هذا الإطار من التوافق توجد العديد من السياسات التي يمكن استخدامها في تعظيم التوافق بين الفرد وبيئته التنظيمية" ومنها:

تبدأ عملية التوافق قبل التحاق العامل بالمهنة التي يطمح إلى مزاولتها وهذا يأتي عن طريق توضيح شروط الوظيفة والمهام التي يتوجب على العامل القيام بها لشغل هذه المهنة ومن ثمة نرى إمكانية تقبل الفرد إلى هذه الشروط وهذا انطلاقا من تصوراته في حالة ما إذا كانت متوافقة مع احتياجاته وتوقعاته وهذا تفاديا إلى كل عوائق أو حواجز التي ربما يصادفها مستقبلا وكذلك الاختيار الفعال للعاملين الذي يساعد في الكشف عن قدراتهم والخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد ويعتبر هذا البرنامج للاختيار عنصر مهم في تحقيق التوافق بين الفرد وبيئة العمل، وكذلك الربط بين ميولات ونزاعات الأفراد وهذا يأتي عن طريق الاهتمام بهم في بيئة العمل، بتزويدهم بمعلومات عن الوظيفة ، وكيفية القيام بالدور على أحسن وجه فعلى سبيل المثال فان الأفراد الذين لا يمتلكون قدرا كبيرا من تحمل الغموض يمكن تزويدهم بإرشادات عمل واضحة ومعلومات إضافية عن كيفية تحقيق الأداء الجيد ، ويمكن كذلك تصحيح أوضاع الأفراد الذين يميلون إلى التسلط وذلك بتقديم النصائح والتكلم معهم بطريقة عقلانية وسليمة واستعمال جميع الأساليب اللبقة والجدابة هذا لجعلهم يستجيبون استجابة فعالة وجعلهم يشعرون بالذنب كل هذا يؤدي بهم في آخر المطاف إلى الدفع بالتغيير من السلوك الغير السوي ويصبحون مسالمين بعد ما كانوا يميلون إلى التسلط، المهم أننا نحاول دائما العمل على إعطاء لكل فرد فرصة في أي شيء يريد القيام به في بيئة العمل وهذا بمساهمة الرقابة والتوجيه من طرف المسير أو القائد.

وفي جميع الأحوال فان هذا التعارض بين خصائص الفرد وبيئة العمل يساعد على توليد الضغوط فينبغي على الإدارة السعي إلى تحقيق التوافق بينهم، إضافة إلى ذلك توجد بعض الأنشطة والبرامج التنظيمية التي تساعد في الحفاظ والزيادة في التوافق بين الفرد وبيئة العمل مثل إعادة تصميم الوظائف وذلك من اجل تخفيض الأعباء التي من الممكن أن تكون متواجدة ضمنها وذلك

بتغيير الوسائل المستعملة إلى وسائل أفضل وتغيير طريقة أدائها أي دائما السعي إلى الطرق و الأساليب التي نرها ميسرة وسريعة وكذلك العمل على تحقيق التناوب في أدائها من طرف العمال حتى يكون نوع من الإقبال والجدية من طرفهم ونجد من بين البرامج التنظيمية التي تحافظ على التوافق بين الفرد وبيئة العمل أنظمة وبرامج الحوافز والتدريب وذلك بتدريب العمال على العمل والآلات التي يعملون بهم حتى يتسنى لهم نوع من التسيير والسهولة في العمل وهذا يجعلهم أكثر حماس للعمل ويتحكمون فيه كما يريدون وكما يروق لهم وأيضا بتقديم الحوافز التي تدفع بهم دائما إلى تقديم أداء جيد والسعي دائما إلى اكتشاف أشياء جديدة.

كل هذه البرامج يمكنها أن تمارس دورا حاسما في الحد من المصادر المحتملة للضغوط ومن ثم التعرض لها.

### **3-2-2-2- برامج إدارة الضغوطات:**

بالإضافة إلى الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة لتحسين التوافق بين الفرد وبيئة العمل ، بادرت العديد من المنظمات بتصميم وتبني برامج إدارية تمنع الضغوط من بينها:

### **3-2-2-3- برامج مساعدة الأفراد:**

وضعت هذه البرامج للتعامل والتصدي للضغوط التي يتعرض لها الأفراد سواء تعلقت بالعمل أو بغيره مثل المشكلات السلوكية أو العائلية والزوجية، بالإضافة إلى المشكلات الشخصية ومشكلات الإدمان.

وهذه المشكلات تم وضع برامج لعلاجها وهذا نظرا لتفادي بعض الضغوط التي تتعدى وتصل بيئة العمل وبالتالي يكون العامل أو الفرد تحت وطأتها وهذا حتما سوف يلحق الضرر بالفرد ويجعله يعيش في حيرة واكتئاب ويوليها اهتمام أكثر بدلا من العمل الذي كان هدفه الوحيد وجاء من اجله ومن ناحية أو بالأحرى هذا كله ينجز عنه إلحاق الضرر بالمؤسسة في حد ذاتها وهذا نظرا لضعف مستوى أدائه بالفعل، فالمؤسسة سعت لوضع برامج المساعدة لمنع وتفادي هذا كله (50) ص 89.

مع العلم أن هذه البرامج يتوافق نجاحها على مدى توافر الثقة والتي تتوقف بدورها على قدرة البرنامج على تقديم مساعدة فعلية للموظف واحترام خصوصيات العامل والحفاظ على أسراره حتى لا تكون هناك فجوة تمكن العمال الآخرين أن ينظروا إلى العامل المعاني للمشكلة أو غير ذلك نظرة متدنية من الممكن أن تزيد من الضغوط بعد ما كانت المؤسسة تطمح إلى تقديم المساعدة.

### **3-2-2-3- برنامج التنمية الصحية:**

وتقتصر هذه البرامج على تقديم المساعدة في منع أو علاج مشكلات أو مخاطر صحية معينة، أو التغلب على عادات صحية سيئة ويعني هذا تعديل وتحسين أنماط الحياة ومن بين هذه البرامج تشخيص علاج ضغط الدم والتوقف عن التدخين وتحسين العادات الغذائية وبشكل أوضح يعني أن

هذه البرامج تحمل في طياتها المحافظة على صحة العمال وذلك بتحميسهم بخطورة الأشياء التي تلحق الضرر بالصحة التي تتجر عنها في الأخير ضغوط، ومن هذا نرى بان برامج التنمية الصحية تمثل امتداد عصريا لبرامج إدارة الضغوط، فالمنظمة في هذا الظرف انطلاقا من اهتماماتها لإدارة الضغوط تساهم في الحصول على أعضاء أصحاء يتمتعون بالفعالية والإنتاجية المرتفعة وهو ما يؤثر ايجابيا على أداء التنظيم ولفعالية هذه البرامج وتحقيقها لابد من قبول الأفراد للبرامج والمشاركة فيها والالتزام بالاستمرارية من طرف المنظمة وكذا التواصل الطويل الأجل. (23) ص 145

### **3-2-2-3- المداخل الفردية لإدارة الضغوط:**

ينبغي على الفرد أن لا يعتمد دائما على الجهود والمساعدات الرسمية في منع وإدارة الضغوط، فهناك العديد من الأساليب أو المداخل الفردية التي يمكنه استخدامها في المنع وإدارة الضغوط كان يقوم الفرد بممارسة الرياضة أثناء تفرغه من العمل وهذا معروف أن الرياضة لها دور كبير في الحياة لتوفير نوع من الرفاهية والترويح عن النفس وفي أي مجال من مجالات الحياة بغض النظر عن مجال العمل وكذلك الفرد بإمكانه القيام ببعض الأنشطة خارج مجال العمل. كان يساهم في العمل مع احد الجمعيات التي تكون قريبة له والمشاركة في نوادي رياضية أو غيرها وهذا كله لتغيير جو العمل وعدم ترك أي فرصة للتوتر بان يقوم ببسط نفوذه أضف إلى ذلك أن يتحلى الفرد بتلاوة القران والاسترشاد بهدى الرسل ومنهجهم في السلوك والتصرف مع الآخرين.

### **3-2-2-4- عواقب استمرار الضغوط المهنية:**

انه من المعلوم وكما يقول المثل " إن زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده " وطبعاً إذا كان الأمر يخص الجانب البشري الذي وكما نعرف هو أساس استمرار الحياة وبقائها على الاستقرار أو عدمه وأساس الحراك الاجتماعي وذلك لما يبذله من جهود في مجالات العمل المختلفة لكن قد يتغير الأمر إذا وجهته ضغوط تعرقل أهدافه وطموحاته. ففي الدول التي تعطي أهمية للعمل ودوره في الإنتاجية والدخل القومي ينظر إلى العواقب أو تكفله عدم التعامل الفعال مع مصادر الضغوط المهنية من ناحيتين. الناحية المباشرة ويعود ذلك إلى عدم الاستفادة التامة من الفرد العامل وذلك بسبب التعيين أو ترك العمل أو لأداء المتدني، وفي بعض الحالات تظهر المنظمة لدفع تعويضات لما تتعرض له من طرف العمال وكثيرا ما تلجأ إلى استعمال مختلف الوسائل ومن بينها ضغوط تعرضها على العامل والتي تنتج عنها مشكلات فسيولوجية أو بدنية ويوضح الشكل الموالي العوامل المسببة للضغوط المهنية والنتائج المترتبة عليها.

أما الناحية غير المباشرة ، تتمثل في قنوات الاتصال السلبية بين الأطراف المختلفة في مكان

العمل بسبب تقدير الذات المنخفض أو حالة عدم التوازن والمعنويات المنخفضة للذين يعانون من الضغوط. (48) ص 107

### **3-2-3- التعامل مع الضغوط في مجال العمل:**

لقد أشرنا سابقًا إلى أن الأفراد يختلفون في إدراكهم للضغوط التي يتعرضون لها وكذا درجة إحساسهم بها فمنهم من يتأثر بشدة هذه الضغوط و منهم من يتأقلم معها جزئيًا و بالتالي يكون إحساسه كذلك جزئي، ومن هنا نلاحظ أن كل فرد يستحب للضغوط بأسلوب مختلف.

نستطيع أن نقول أن العاملين في بيئة العمل بإمكانهم من خلال فهم طبيعة استجابات بعضهم البعض أن يقوموا بمحاربة الضغوط، و ذلك عن طريق مبادرة بعض الأفراد مثلا، عند إحساسهم بأن فرد من الأفراد متوتر و مضغوط في بيئة العمل، أو كملاحظة التصرف الرئيس أو المشرف بطريقة مشينة اتجاه أحد الأفراد وهم في هذه اللحظة يدركون مدى صعوبة الموقف، و أثره على شخصية هذا العامل فيبادر أحد العمال بالتخفيف من حدة معاناة هذا ؟! لأخير و إعطائه الطريقة لتجديد النفس و بالتالي أكيد سوف ترتفع له الروح المعنوية، في حين نجد من ناحية أخرى أن العامل الذي وقف هذا الموقف هو كذلك يحس بنوع من السعادة و السرور أثناء تقديمه المساعدة التي مفادها التحمس لأمر زميله، ومن هنا يتبين لنا أن العمال فما بينهم يستطيعون القضاء على الضغوط أو التقليل منها.

يستطيع الأفراد التعامل مع الضغوط في مجال العمل عن طريق بناء علاقات حميمة فما بينهم تجعلهم أكثر تساند و تعاون ، و تجعل كل فرد يحس بالأخر و منع أي عوائق أو شوائب من الممكن أن تهدم هذه العلاقات، وكذلك نلاحظ أن هذه الأخيرة مبنية على الثقة والوفاء والإخلاص، وبالتالي لا تترك المجال لأخذ خلفيات أو نظرات سلبية بينهم.

إذا كان التعاون مع الضغوط في مجال العمل من طرف العمال وكذلك المؤسسة لها دور تقوم به للتعامل مع الضغوط فهناك اختلافات كبيرة في اتجاهاتها، حيث يتوقع من موظفيه أن تكون لديهم المعرفة الكاملة في التعامل مع الضغوط من جهة، والاهتمام بوظائفهم من جهة أخرى.

فالمؤسسة يجب عليها تحديد اتجاهاتها و هذا عن طريق الإلمام بالثقافة، لكل مؤسسة ثقافة عمالية خاصة، لها متطلبات و عليها واجبات فمن خلالها يمكن التعرف على السلوك و الاتجاهات السائدة في العمل لتحديد المدخل المتبني اتجاه الضغوط، ففي ثقافات عمل معينة هناك بعض الضغوط التي لا يمكن تجنبها، فمثلا شركات البترول يتطلب استثمارها مصاريف باهضة و هذا يستدعي من موظفيها العمل لساعات طويلة، وقضاء وقت بعيد عن العمل ففي هذا الظرف يجب على الشركة تحديد المستويات الغير مقبولة، من الضغوط في بيئة العمل ، و هذا حفاظًا على مواردها البشرية و إبعاد الضرر عنها وعلى المؤسسة ، كذلك وضع إستراتيجية للحد من الضغوط باعتبارها إنها جزء ضروري من تكلفة الحفاظ على أحد أهم أصولها و هو القوى العاملة

وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تتضمن برامج لزيادة مستوى الإدراك داخل المؤسسة بمدى ضخمة التكلفة التي تسببها الضغوط في بيئة العمل، و برامج توضح فيها المؤسسة طرق لمساعدة الموظفين في التعرف على أعراض الضغوط لكي لا يفاجئون وبالتالي تكون نواتجها في الأخير وخيمة و كذلك برامج توضح فيها المؤسسة ما يمكن أن تقدمه من إجراءات وقائية تجاه الضغوط و هذا من أجل تحسيس الموظفين بمدى إحساس المؤسسة بهم و تحقيق السعادة لهم و الاهتمام بهم و ذلك عن طريق التدريب و التنمية التي تجعلهم يزاولون أعمالهم بطريقة جديّة و فعالة، و كذا تقديم الحوافز مقابل الأعمال الجيدة مما يجعل العمال يسعون دائماً إلى تقديم أداء متميز و وفير.

وعلى المؤسسة كذلك أن تصنع طرق مثلى للمعالجة أو الحد من الضغوط و ذلك بوضع صناديق داخل المؤسسة حتى يتسنى للموظفين وضع اقتراحاتهم وأفكارهم الخاصة للحد من الضغوط و كذا مناقشة المشكلات التي تحدث في بيئة العمل سواء تعلق الأمر بالعمليين أو بالأعمال الموكلة لهم أو المشكلات التي تحدث بينهم و بين الرؤساء (51) ص 51 و كذا وضع فرق عمل مختارة من مجموعة الأفراد يملكون محبة باقي العاملين، لبحث مسببات الضغوط و اقتراح سبل معالجتها و هذا من منطلق أن هذا الفريق يمتاز بالقدرة على مواجهة الضغوط و امتصاصها و حل و معالجة أسبابها، و على المؤسسة أن تقوم بتدريب هؤلاء الأفراد الذين يشكلون فرق العمل و تكوينهم تكون علمي في مجال الضغوط المهنية وذلك لتمكينهم من معرفة مجالاتها والوصول إلى الأسباب الحقيقية و الجوهرية لها وهذا حتى يسهل لهم العمل في هذا المجال.

### **3-2-4- إستراتيجية التخلص من الضغوط:**

- التسلحُ بسلاح الإيمان، فالإيمان بالله سبحانه وتعالى هو مصدر التوازن النفسي، والمنبع الأصيل للسعادة في الدنيا والآخرة، وهو ينبوع الراحة والاستقرار النفسي، وفي غياب الإيمان الحق يشقى الإنسان، ويصاب بالهم والحزن، والضغوط الحياتية والعملية قال تعالى: (وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى) (52) سورة طه الآية 124، وقال أيضاً: (الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ) (52) سورة الرعد الآية 52.

فالإيمان هو الحصن الحصين الذي يتحصن به الإنسان المؤمن ضد أهواء نفسه وهمومه وأحزانه، وهو السلاح الرادع الذي يواجه به الإنسان المؤمن كل مشكلات وضغوط الحياة، فضلاً عن ضغوط العمل.

- دراسة الظروف العملية المحيطة بالعمال دراسة وافية تمكنهم من توقع الضغوط قبل حدوثها، ووضع الحلول التي تمكنهم من اجتياز هذه الضغوط بأقل خسائر ممكنة.

- استعاب ضغوط العمل والابتعاد عن النظرة السلبية له؛ فهناك ضغوط عمل إيجابية قد تعطي



فرص للتقدم الوظيفي والنقل إلى وظيفة أخرى جديدة، فهذه النظرة لضغوط العمل في حد ذاتها تسبب ضغوطاً عملية كثيرة، فأثبتت القدرات يتطلب كسب ثقة الرؤساء، وبالتالي التغاضي عن الضغوط السلبية للعمل.

- يجب أن لا نعطي أي مشكلة في العمل أهمية أكبر من حجمها الطبيعي، ولا ، ولا نجعل هذه المشكلة سبباً من أسباب الضغوط العملية الداخلية أو الخارجية، والنظر إليها نظرة المتفحص لأسباب حدوثها ثم القيام بتحليلها، ومن ثم إيجاد الحلول لها.

- خلق علاقات عمل مبنية على التسامح والتعاون والاحترام والتفاهم بين كل العمال داخل

التنظيم أ ، واعمل على كسب ود وصدقة زملائك، وادخل في تنافس شريف معهم، وتجنب الأحقاد والحسد، وسوء الخلق - إن كل ذلك من أسرار النجاح - وأنت بكونك اجتماعياً متسامحاً تهناً بصحبة صالحة داخل العمل تزيل عنك عناء العمل وضغوطه، فأى إنسان يحتاج دوماً إلى الصديق الذي يبوح له بما يحتويه صدره من آلام وضغوط، فبمجرد الحديث للآخر والاستماع إلى وجهة نظره، ونصيحته يريحك ويخفف عنك؛ فقد يرى زميلك في العمل، أو صديقك خارج العمل - أو زوجتك - حلاً لمشاكلك وضغوط عملك لا تراه أنت، فهو ينظر للمشكلة أو الضغوط التي تقصها عليه نظرة أشمل، وليست نظرة ضيقة من زاوية واحدة كما تراها أنت، ومن ثم قد تكون قدرة زميلك أو صديقك أكبر على إيجاد الحل الأفضل لمشكلتك.

- كن ذكياً في التعامل مع نفسك: أعطها حقها في الاسترخاء والراحة بين الحين والآخر، والاسترخاء المقصود هو الاسترخاء المحدد بوقت، والمعلوم الهدف من ورائه، وليس الهروب من مواجهة مشكلة ما أو ضغوط عمل، والاسترخاء هنا ليس استرخاء الجسد بالراحة فحسب بل استرخاء النفس أيضاً، ومحاولة إكسابها الطمأنينة والبعد عن التوتر والعصبية، واسترخاء الذهن أيضاً بالعمل على جعله أكثر صفاءً، فالنفس تكل وتمل، وإن لم تكسر مللها كسرت هي، والذهن يحتاج إلى وقفات صفاء حتى يجدد من نشاطه وقدراته، وهذه احتياجات يلمسها كل إنسان في نفسه، حتى يتمكن من مواجهة ضغوط العمل بصفة خاصة، والضغوط الحياتية اليومية بصفة عامة. وصدق رسول الله صلى عليه وسلم حين قال: "رَوَّحُوا الْقُلُوبَ سَاعَةً وَسَاعَةً" رواه الديلمي. فالإنسان يحتاج إلى الاسترخاء والراحة، والترويح عن نفسه، ولن يستطيع أي إنسان أن يعمل طوال الوقت، وإن فعل ذلك في فترات زمنية معينة، فإنه لن يستطيع أن يفعل في فترات زمنية أخرى؛ فكل وقت له أذانه، فلا بد من التوازن بين العمل والراحة والترويح.

- اعلم أن لك قدرات محدودة أيّاً كان حجمها فهي محدودة، ولذلك لا تحمل نفسك ما لا تطيق من الأعمال، حتى لا تقع تحت طائلة ضغوط العمل المستمرة، ومن ثم لن تستطيع إنجاز أي عمل منها على الوجه الأفضل يقول تعالى: (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) (52) سورة البقرة الآية 286. فلا تأخذ نفسك بالشدة المفرطة؛ فلن تستطيع الاستمرار على ذلك طويلاً.

- أكسبُ نفسك روح المبادرة؛ فالمبادرة تساعدك على كسر روتين العمل، الذي قد يسبب لك ضغوطاً نفسية تجاه العمل؛ إذ تمل النفس بطبيعتها من الأعمال الروتينية خاصة مع بقائها لفترات زمنية طويلة.

- اعمل على تحصيل العلم النافع في مجال تخصصك العملي، عن طريق الدراسات المتخصصة.

- اعمل على اكتساب مهارات جديدة تمكنك من القيام بأعمالك المكلف بها بشكل جديد، وذلك عن طريق التدريب المتواصل والمستمر في مجال تخصصك.

- لا تركز على علمك فقط، بل اطلع على تجارب الآخرين ممن شهد لهم بالنجاح والتميز، واقرأ سيرهم، واطلع على كيفية وصولهم إلى هذا النجاح وذاك التميز، ومن المؤكد أنهم لا قوا الكثير من المصاعب، والكثير من ضغوط العمل أثناء سيرهم في طريقهم؛ إذ لا تُفرش طريق النجاح بالورود، وتعلم كيف تغلبوا على تلك المصاعب والضغوط؛ فدراسة تجارب الناجحين، والاستفادة بما فيها من عبر، يكسبك قدراً من خبراتهم دون شك في ذلك.

- اعلم بأن إقدامك على العمل وعدم الخوف من الضغوط والمخاطر التي قد تتعرض لها، يحقق لك النجاح؛ فالخوف والركون والتسويف من أكبر أعداء النجاح.

- عود نفسك على القناعة، وارض بما قسم الله لك، وإياك والركون وعدم الأخذ بالأسباب؛

فالمتموكل على الله حق توكله يأخذ دائماً بأسباب النجاح، وإن قدر الله لك عملاً ما في وقت ما، وكان هذا العمل لا يحقق لك طموحك ولا أهدافك التي خطت لها فلا تقنط وتوقف، ارض بما قدر الله لك، واسع جاهداً في تحصيل العلم النظري، والتدريب العملي؛ فهي أسباب قد تكون مقصراً فيها وأنت لا تدري، فخذ بها ولا تجعل للضغوط النفسية التي قد تتولد لديك نتيجة عدم رضاك عن عملك الحالي، أو وظيفتك الحالية، لا تجعل لها تأثيرات سلبية تعيقك عن الأخذ بالأسباب، فضلاً عن الوقوع في ذنب عظيم وهو عدم الرضا بما قسمه الله لك.

## الفصل 4: في ماهية الأداء

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله ، فبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة الشديدة مرهون بهذا العنصر.

و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه باستمرار ، و تعتبر سياسة دراسة " الأداء و تقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة كاملة و بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد المؤسسات في اتخاذ إجراءات و حلول لبعض المشاكل.

و لمعرفة هذه المعلومات و الإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء و تقييم الأداء و مجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة.

### 4-1-1- مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة ، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة ، و من هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

### 4-1-1-1- تعريف الأداء و محدداته:

#### 4-1-1-1-1- تعريف الأداء:

وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه ،

بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية و الالتزام بالا المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرفه المير بأنه " نشاط يمكن الفرد من إن بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة." (53) ص 241

كما يمكن القول أن الأداء هو " المخرجات المقدره بساعة العمل ( واحد ساعة ) "

ويتوقف استخدام هذا التعريف على عاملين أساسيين :

- يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يكمن قياسه كميا و إرجاعه إلى ساعات عمل محددة

أي بمعنى آخر يمكن تسجيله و حسابه في فترة زمنية محددة .

- يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه .

ويعرف كذلك بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام." (54) "

ص 209

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي

يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة .

ويُعرف " كتيه ديفس (Ketih Davis) الأداء الفردي لأي موظف بأنه " محصلة

لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل.".

ويرى هلال محمد عبد الغني أن "السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد ،

وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وأن الأداء لا يظهر إلا

نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية

للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء." (55) 81

ويلقي توماس جيلبر (Thomas Gilbert) الضوء على مصطلح الأداء ويرى بأنه: "لا

يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال

في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن

العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا." (56) ص 21

أما سيتر ميستر (Sutermeister) يرى أن " الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة

والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل

الأداء الوظيفي ، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوى للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي." (56) ص22

ويعرفه قاموس أكسفورد بأنه تنفيذ شيء مطلوب ويمكن اعتبار الأداء سلوكا يقوم به الفرد أو الجماعة لتحقيق هدف معين.

وهناك تعريف أشمل يدمج بين السلوك والنتائج هو: "الأداء يعني كل السلوكيات والنتائج، فالسلوكيات تتبع من المؤدي الذي يحول الأداء من الفعل إلى الانجاز، فهو لا يجسد الجهد الجسماني والفكري المبذول في المهام بل يراعي النتائج، وعليه نستنتج أن السلوك هو المدخلات بالنسبة لإدارة الأفراد والنتائج هي المخرجات." (57) ص417

وغالبا ما نجد هناك لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

و بما أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام التي يتكون منها عمله ، فمن خلال ذلك يمكننا التمييز بين ثلاث مكونات يقاس أداء الفرد على أساسها وهي :

**أ-كمية الجهد :** وهو مقدار المطابقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في الوظيفة خلال فترة زمنية معينة .

**ب-نوعية الجهد :** ونقصد بها مستوى الدقة والجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمنا نوعية وجودة المجهود المبذول .

**ج-نمط الإنجاز:** ويقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا : قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني .

#### **4-1-1-2- محددات الأداء :**

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

- **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .

- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه .
- إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك و يفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

وقدم الباحثان " بورتر ولولر (Porter & Lawler) " نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة من الفروض ، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي : الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل ، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل ، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة. (56) ص24

ويرى السلمي " أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معًا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل." (58) ص28

و يرى " الحربي " أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل وأن تعميم النتائج أمر غير صحيح للأسباب التالية :-

- أن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء.

ولتحقيق مستوى مرتفع من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، فالعمال عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. ونفس الشيء بالنسبة للعمال الذين يبذلون جهود عالية ويفهمون أدوارهم وليست لهم قدرات يقيم مستوى أداءه على أنه منخفض، وكذلك إذا كان العمال يمتازون بالقدرات العالية ويفهمون أدوارهم ولكن لا يبذلون جهودا عالية يكون أداءهم منخفضا.

إن هناك عناصر أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود

لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات. (54) ص 209، 201

ومن هذه المساهمات ما ذكره " عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :-

#### **- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيه:**

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل ، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء ، وذلك على النحو التالي:-

#### **أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:**

وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل، فبحدوث التغيير في طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة يتغير أدائه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

#### **ب- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل:**

وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة . وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف .

كما وأن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له . فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفثيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو مراجعة الحسابات .

### ج - الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:

وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال .

كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغير الأداء وهذه العوامل هي :-

- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والوسائل.
- متغيرات تتعلق بالأفراد الذي يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء، والأفراد الذين يتعامل معهم الأفراد، وجماعات العمل. وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه.
- متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء .... الخ.
- متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة ، وطبيعة ضغوط العمل، ، والأزمات التي تكشف الأداء ... الخ.

### -العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:-

يؤكد " عاشور " أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحيانًا إعادة تصميم التنظيم ككل.

### -المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:-

يؤكد " عاشور " أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.

ويبرز " درة " عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :-



- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم . وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .
- **متطلبات العمل ( الوظيفة ) :** وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم :** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال:(التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي:(العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والحضارية ، والسياسية ، والقانونية).

#### **4-1-2- معجلات الأداء وخصائصها:**

#### **4-1-2-1- خطوات تحديد معجلات الأداء:**

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معجلات الأداء فيما يلي: (59) ص 423

#### **- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل :**

- ✓ أهداف إستراتيجية : تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد .
- ✓ أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة و الجزاءات و الترقيات .
- ✓ أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة و الضعف و إمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته و زيادة إنتاجيته .

#### **- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم و المقالات المناسبة لكل فئة :**

نعني بذلك تقسيم و تصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة .

مثلا: جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، التعاون... .

#### **- تحديد عدد المعجلات و ترشيدها استخدامها :** يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول

لقياس الظاهرة المطلوبة و تحقيق الأهداف المنشودة .

#### **- تحديد وزن كل معدل من المعجلات المستخدمة :** و ذلك بمراعاة الوظيفة و نوعية الأعمال و

أهمية كل منها .

#### **- بيان منهجية التطبيق :** من أجل الحصول على أفضل النتائج نقوم بالاعتماد على مقياس رقمي

أو وصفي أو نسبي أو أبجدي .

#### 4-2-1-2- خصائص معدلات الأداء :

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لا بد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم استعمالها للقياس ، و من أهم هذه الخصائص نذكر : (59) ص 424

أ- التوافق الاستراتيجي : يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة و إستراتيجية المنظمة و غاياتها و ثقافتها.

مثال : إذا كانت المنظمة تهتم و تؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيعتبر على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء .

ب- الصدق : يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعترضه النقص أو الغموض .

ج- الثبات : يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها .

د - القبول : إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتاً طويلاً في استخدامها ، لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضاً و تعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية للمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء .

هـ- الخصوصية : تعني أن تعطي معدلات الأداء دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم من مواجهة تلك التوقعات ، والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف الإستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء.

#### 4-3-1- العوامل المؤثرة على الأداء :

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، فمنها عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه، ويمكن حصرها في ثلاثة عوامل أساسية هي:

#### 4-3-1-1- عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

أ- العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة

ومدى تعاونها معها ، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل، ومنه :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{البيئة} \times \text{الدافعية}.$$

**ب- حاجات العمال:** هي كل ما يشبع به العمال ويحرك سلوكهم ويحدد تصرفاتهم فلا يمكن أن نميز بين من يتصرف مرفوعا بالرغبة في التقدم والرقي وبين من يتصرف مرفوعا بحاجته إلى الأمن والاستقرار وتنقسم هذه الحاجات الإنسانية إلى: (58) ص 30

- **حاجات أولية:** هي تلك الحاجات البدنية الأساسية مثل الحاجة إلى الأكل والنوم والسكن وهذه الحاجات مصدرها الرئيسي هو الأجر واستقرار العمل، فعن طريق الأجر يحصل العامل على احتياجاته من تلك الضروريات اللازمة للعيش ومن الاستقرار في العمل يضمن الاستمرار في إشباع تلك الحاجات.
- **حاجات اجتماعية:** هي الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى جماعة والحاجة إلى مساعدة الآخرين والولاء للمجموعة وغيرها من الحاجات والمصدر الوحيد هو علاقات العمل مع الزملاء والمشاركة في عضوية جماعات العمل غير الرسمية.
- **حاجات ذاتية:** وهي الحاجات التي يريد الشخص تحقيقها فان لكل عامل هدف رسمه لنفسه يحاول دائما تحقيقه وتحتوي على الحاجة إلى الانجاز، والرغبة في المعرفة والتزود بالعلم، والرغبة في التقدم والحصول على مركز اجتماعي واكتساب احترام الآخرين، ومصادر إشباع هذه الحاجات في العمل هي فرص الترقية والنمو الوظيفي، والسلطة الممنوحة للعامل أثناء تأدية المهام واستغلال كفاءته ومهاراته. (58) ص 31

**ج- الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة. وتقوم على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة .

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة .

**د - ظروف العمل المادية:** هي تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل:

الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، النظافة...، وانصرفت الإدارة إلى محاولة تحسين الظروف وتطويرها بهدف رفع الكفاءة. ولكن معظم التجارب والدراسات العلمية التي أجريت في بعض المصانع الأمريكية والانجليزية منذ حوالي أربعين عاما أوضحت بجلاء أن هذه النواحي المادية للعمل ليست هي المحدد الوحيد، بل الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للأفراد دورا هاما في تحديد كفاءتهم، وهذا لا يعني أن تهمل الإدارة تلك الظروف المادية كالتهدية والإضاءة مثلا. فكلما كانت الظروف المادية في مستوى أعلى يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، وإذا حدث العكس أدى ذلك إلى تذبذب الأداء أو انخفاضه.

**ه- طبيعة العمل :** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته .

**و- العوامل الفنية :** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

**4-1-3-2-عوامل خارجية :** وتتكون من مجموعة من العوامل وهي :

**أ- البيئة الاجتماعية والثقافية :**

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمر الدين.
- المستوى التعليمي.
- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

**ب- البيئة السياسية والقانونية :**

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

- العلاقات الدولية ونوعيتها.

### ج- البيئة الاقتصادية :

- الإطار العام لاقتصاد الدولة ( إقتصاد حر أو موجه).

- الاستقرار الاقتصادي.

- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق لأسهم والسندات.

- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

### 4-1-4- طرق تحسين الأداء:

يحدد هاينز (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:-

تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف وذلك على النحو التالي:-

#### 4-1-4-1- تحسين الموظف:

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة . وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

- **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

- **الوسيلة الثالثة :** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف (60) ص ص، 156، 157.

#### **2-4-1-4- تحسين الوظيفة:**

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبتة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط .

#### **3-4-1-4- تحسين الموقف:**

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين ، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف ، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.(61) ص 178

#### **2-4- مفهوم تقييم الأداء :**

تتوفر لدى إدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء العمال فيها وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها العمال ومع حجم المنظمة و طبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات.

#### **4-2-1- تعريف تقييم الأداء وأهميته وأهدافه:**

##### **4-2-1-1- تعريف تقييم الأداء:**

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المهام المستقبلية.

وقبل التطرق إلى تعريف تقييم الأداء وجب توضيح بعض المفاهيم التي لها دلالات على تقييم الأداء ومنها:

- **تقدير الكفاءة:** " ويعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى كفاءتهم في القيام بالأعباء أعمالهم."

- **كفاية العامل:** " هي الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل لهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى معاملة زملائهم ومروؤوسهم خلال فترة زمنية محددة." (62) ص 86

- **قياس منجزات العمال:** ويعني تقدير الأعمال النهائية المنجزة في فترة زمنية محددة في ظروف عمل معينة ويتم تحفيزهم كلما ارتفعت منجزاتهم.

- **تقويم الأداء:** هناك من يعرفه بأنه قياس كفاءات العمال المهارية والعملية والعلمية التي تساعد على فهم وتحليل سلوكيات وتصرفات العمال ومعرفة الأداء المتوقع مستقبلا، إلا أن هناك من يعرفه بأنه تعديل وتصحيح للأداء المنخفض وذلك عن طريق الدورات التدريبية أو معايير أداء معينة تسهل عملية التقييم.

بعد طرح جملة من المفاهيم المشابهة لمفهوم تقييم الأداء نتطرق إلى تعاريفه المختلفة الذي لم يجد الدارسون تعريف شامل ومتكامل له فتعددت تعاريفه ومن بين هذه التعاريف مايلي:

• هو النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. (63)

- هو عملية ترتيب العمل إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية. (64) ص 183
- هو عبارة عن الطريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي ، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي و خلال فترة زمنية معينة. (63) ص 85
- هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، و يترتب على هذا التقييم و صف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين ( ممتاز، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً .) (65) ص 598
- هو الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم و مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً. (66) ص 161
- يعرفه سنان الموسوي بأنه:"الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على فهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالحاضر والمستقبل." (44) ص 163
- ويعرفه عبد المعطي عساف: " هو محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على مواجهة الثانية وكضمانة أساسية لفعالية المنظمة في الحاضر وتطويرها مستقبلاً. "، وقد حددت خصائصها فيما يلي: (65) ص 204
  - عملية تعتمد على التخطيط الموضوعي الجيد والملائم،
  - ذات نتائج ايجابية وفعالة،
  - عملية مستمرة.
- ويعرف كذلك بأنه:" يمثل تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداء وظيفته، ووضع خطة لتحسين وتطويرها وعندما يطبق بصورة جيدة فإنه يؤثر على اتجاهات العامل بالنسبة للمهام المستقبلية." (54) ص 207
  - من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة و استنباط مجموعة من النقاط الهامة :
  - التقييم هو مقياس كمي و نوعي لإنجازات الفرد بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة و من حيث الجودة و المواصفات و الخصائص .



- إن عملية التقييم تقيس الجهد و الأداء البدني و الذهني لأداء العمل و مستوى المهارة والإتقان و الدقة المطبقة .

- وجود معايير و معدلات لقياس الأداء .

- وجوب وجود مقيم تتوفر فيه النزاهة و الموضوعية .

#### **4-2-1-2-4- أهمية تقييم الأداء :**

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء، وتسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين ، الأجور، الحوافز، الترقية، التدريب ، النقل ، الطرد...الخ.

و منه تبدو أهمية العملية في مدى كفاءة التطبيق حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وفيما

يلي نذكر أهمية تقييم الأداء في المؤسسة : (67) ص 368

\* الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء .

\* هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين .

\* أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على التعرف بشكل دقيق على ذوي الأداء المنخفض وكذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيدين، و تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار .

\* كذلك التقييم الجيد و الدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية وتخطيط القوى العاملة و الحوافز. (67) ص 368

\* يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد .

\* كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس ( المشرف)

ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.

#### **4-3-1-2-4- أهداف تقييم الأداء :**

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى :

- \* اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلاتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدراتهم و مهاراتهم تحقيقاً لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب."
- \* مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجتهم لذلك .
- \* تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم و مصالح المنظمة .
- \* اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة . (68) ص 177
- \* يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية و الإطلاع ، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف و شخصية من يقيمه.
- \* يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين فيها ، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية ، تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها ، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختيار التعيين في المؤسسة . (10) ص 183
- \* يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجيهاتهم .
- \* يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- \* رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة . (69) ص 88
- \* وسيلة لتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه و مدى كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف و الثغرات الموجودة في أدائه
- \* تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهـم و القيام بتحليل هذا السلوك و طريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق و هذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير و الحكم السليم على الأمور و التدريب على الرقابة الفعالة و المستمرة .

\* إشعار الموظف بالمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه و أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه، و أن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه إتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و إتجاه عمله الذي يؤديه و سوف تجده يتقانى في بذل الجهود و الطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى الإدارة والرؤساء المباشرين .  
(70) ص 114

\* وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر...، و ذلك على أساس كفاءته و جهده في العمل و تضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية و الذين يعملون في صمت. (66) ص 170

و على العموم تستخدم عملية تقييم الأداء لتحقيق ثلاث غايات أساسية هي: (68) ص 179

أ- الجذب والانتقاء للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، إذ تستخدم العملية الخصائص النوعية في إدارة الإنتاج أو العمليات الخدماتية.

ب- دفع العاملين للأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي

ج- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات أثناء تقييمها.

## 4-2-2- الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء والعناصر المؤثرة فيه

### 4 2 2 1 - الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمه بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري، فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدا الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره ويزن أداء الآخرين اعتماداً على تصوراتهم. (68) ص 174

وبتطور الحياة والحضارات توسع استخدام هذه العملية، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن القدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء، ومارست حضارة واد النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط خاصة في مجال تنفيذ العمليات الصادرة من الإدارة المركزية، فيشارك الرؤساء حكام الأقاليم في رقابة أداء الموظفين.

واستخدمت حضارة الصين أنظمة شغل على أساس اختبارات التسابق والتي اعتبرت

إحدى مستلزمات إجراء القياس وتوقع الأداء لمن سيشغل الوظيفة وتميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي استلزمت بدورها عمليات الاختيار والتعيين.

وركزت حركة الإدارة العملية على الأسلوب العلمي بشكل أساسي على توصيف الوظائف فاستخدمت عملية قياس الأداء كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

وعكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا بعملية تقييم الأداء من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلى المورد البشري باعتبارها إنسان أولا وفردا عاملا ثانيا، فان المدرسة دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند التقييم.

#### **4-2-2-2- العنصر المؤثرة على تقييم الأداء:**

إن كمية العمل المنجز لا تتناسب دائما مع الموارد المتاحة فقد تقل الموارد المستخدمة نسبيا كلما زادت كمية الأعمال المطلوب إنجازها، وذلك حتى الوصول إلى كمية محددة من الأعمال. وتكمن العناصر المؤثرة على تقييم الأداء في: (48) ص 204

- قد تتأثر كفاءة الأداء سلبيا أو ايجابيا بكمية الأعمال غير المنجزة والتي يطلب إنجازها في مرحلة أخرى، فمن الضروري أن تكون هناك مراحل مختلفة لإنتاج كمية معينة من الأعمال العائدة للأنشطة المختلفة التي تتوفر بصورة احتياطية ويرجع ذلك لعدم إضاعة الوقت للأفراد العاملين.

- إن كفاءة أساليب العمل المستخدمة تؤثر تأثيرا واضحا على كفاءة الأداء وتساهم في تطويره.

- البيئة لها أثارها على الانجاز، فهناك بيئة تتيح كل التسهيلات التي تساعد على انسياب المعلومات والأشخاص والمواد، وبيئات أخرى لا تتاح فيها مثل هذه التسهيلات وبالتالي تنعكس سلبيا على كمية الأداء وجودته.

- إن ازدياد كمية الأداء ونقص الجودة كثيرا ما يلجأ إلى تحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة والحصول على الحوافز المادية مقابل تجاوز هذه المعدلات، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة ويخلف أثارا سوا على عدد المنتجات المعطوبة أو المرتجعة أو على سمعة المنظمة.

#### **4-2-3- معايير تقييم الأداء ومجالات استخداماته:**

#### 4-2-3-1- معايير تقييم الأداء :

يتم قياس وتقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي، والمعايير نوعان هما : " العناصر المتوفرة في العامل، ومعدلات الأداء. "

- العناصر المتوفرة في العامل : وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة وهي نوعان هما:

##### أ- العناصر الملموسة :

وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله....

فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل وبالتالي الحكم على مدى دقته وإتقانه لعمله بشكل صحيح. (68) ص 175

##### ب - العناصر غير الملموسة :

وهنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها والحكم عليها ومثل هذه الصفات " الأمانة ، الذكاء ، التعاون... .

##### - معدلات الأداء:

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .

ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع يمكن شرحها فيما يلي (71) ص 417

أ- المعدلات الكمية : وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية.

ب- المعدلات النوعية : وبموجبها يتم تحديد الجودة والدقة والإتقان....، والتي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه، وغالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج وبعدد الإنتاج المعيب،

وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية.

**ج- المعدلات الكمية النوعية :** وهذا المعدل هو مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالتالي : (72) ص 294

\* يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدد قليل من المعايير، والسبب في ذلك هو أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وبعده معاملات وعليه يجب أن يكون هناك تعداد للمعايير حتى يمكن تغطية جميع الجوانب المختلفة لأداء الفرد .

\* يجب أن تكون موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي المعايير التي تقيس لنا نواتج الأداء ويليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية وهي المعايير التي تقيس لنا الصفات الشخصية .

في النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة. أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تمس الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النتائج وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو معايير سلوك الأداء .

\* يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية ( أو القائم بتصميم قائمة التقييم ) بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الأداء .

#### **2-3-2-4- مجالات استخدام نتائج قياس وتقييم الأداء :**

هناك عدة مجالات يمكن للمنظمة أن تستخدم فيها نتائج قياس وتقييم الأداء ونذكر منها

مايلي:(68) ص 172

- **الترقية :** لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا، وقياس الأداء يبين لنا مدى استحقاق كل موظف للترقية من بين المرشحين لشغل المناصب الوظيفية العليا .

- **تقويم سياسة الاختيار والتدريب :** يعتبر قياس وتقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق والإجراءات المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين فإذا دللتنا نتائج قياس الأداء على معدلات مرتفعة يعتبر ذلك دليلا على سلامة وصحة الإجراءات المتبعة في اختيار الأفراد وتعيينهم

في العمل الذي يناسب مع إمكاناتهم كما يمكن عن طريق القياس تقويم مدى استفادة العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها .

- **النقل** : تعتبر نتائج قياس وتقييم الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته ، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ليزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل .

- **الفصل** : يجب أن يعتبر الفصل من الخدمة آخر إجراء تقوم الإدارة باتخاذ حياال العاملين الذين أثبتت التقارير أنهم غير أكفاء لمنصب العمل الذي يشغلونه .

- **تنظيم المكافآت** : تساهم نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم مما يدفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في وسعهم للوصول إلى مستوى أفضل. (58) ص412

- **التدريب وتنمية الكفاءات** : تتيح نتائج تقييم الأداء الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف وبذلك تعمل الإدارة والموظف على علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتؤدي معرفة نقاط القوة إلى تدعيم تلك النقاط وتثبيتها والمحافظة عليها وبيان كيفية تنميتها وزيادتها مستقبلا .

- **تصحيح أخطاء تصميم الوظائف** : قد يمثل الأداء السيئ انعكاس وعلامة على سوء تصميم الوظائف، ويعمل تقييم الأداء على مساعدة الإدارة لتشخيص وتحديد الأخطاء التي أدت إلى سوء التصميم ومن ثم سوء الأداء.

### **3-4- طرق تقييم الأداء:**

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد، ومنه على الجهة المكلفة بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد ومع حجم المنظمة وطبيعة نوعية نشاطها وغيرها من العوامل الأخرى .

وسنتناول في هذا المبحث أبرز هذه الطرق وهي:

### **1-3-4 الطرق التقليدية:**

تتطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق والتي هي كما يلي :

#### 4-3-1-1- طريقة الترتيب البسيط :

هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب قدراتهم بمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيباً تنازلياً أي حسب الكفاءة ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل: الانضباط، السلوك، التعاون... الخ. وتكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي: (73) ص 286

- عدد الأفراد كبير.

- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز.

#### 4-3-1-2- طريقة المقارنة الزوجية :

في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك وفق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما ، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام . (72) ص 298

**مثال:** إذا كان هناك **04** أفراد في مصلحة ما وهم: إدريس، ميلود، محمد، نسيم، فإن المقارنة تكون

كالتالي : إدريس/ ميلود      إدريس/ محمد      إدريس/ نسيم  
ميلود/ محمد      ميلود/ نسيم      محمد/ نسيم

وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية ، وبناء عليه يمكن التوصل إلى الجدول الذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية .

الجدول رقم(03): نتيجة المقارنات الثنائية (72) ص 299

الترتيب	عدد المرات التي كان فيها أحسن	الفرد
01	03	ميلود
02	01	محمد
03	02	إدريس
04	/	نسيم

ويظهر من الجدول أن ميلود قد حصل على أكبر عدد من المرات التي كان فيها الأحسن وبالتالي هو يعتبر في الرتبة الأولى وإدريس الثاني ومحمد الثالث ونسيم الرابع.



ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من العاملين حيث سيكون عدد المقارنات كبير جدا .

#### **3-1-3-4- طريقة التوزيع الإجباري :**

يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات (ممتازين، جيدين، مقبولين، متوسطين، ضعفاء) حسب الدراسات الإحصائية للتوزيع فإن مجموعة الأفراد العادية تتفاوت كفاءتهم وفق النسب الموضحة في الجدول التالي :

**الجدول رقم (04) :** جدول يمثل التوزيع الجبري (73) ص 288

التقدير	مستوى الكفاءة	مجموع الأفراد الخاضعون للتقييم
امتياز	كفاءتهم عالية جدا	10
جيد جدا	كفاءتهم عالية	20
جيد	كفاءتهم متوسطة	40
مقبول	كفاءتهم أقل من المتوسط	10
ضعيف	كفاءتهم منخفضة	20
/	/	100

ومن مميزات هذه الطريقة أنها :

- تقيس عددا قليلا من الأفراد .
- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم .
- تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات .

#### **3-1-3-4- طريقة القوائم السلوكية :**

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة " بنعم" أو " لا " أمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموع النقط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة ما يلي :

- هل يقدم الفرد أفكارا جديدة ؟

- هل يواظب على الحضور ؟

- هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟

- هل لديه اهتمام بعمله ؟

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها وتصبح الإحاطة بكل مكونات الأداء (67) ص 311

#### **4-3-2- الطرق الحديثة :**

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم إلى أن جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الأفضل لتقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة :

#### **4-3-2-1- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج :**

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية : (69) ص 125

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
- اشتراك كل من الرئيس والمرووسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها .
- وضع خطة عمل .
- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة .

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها :

- توفر للمرووس مقياسا خاصا ومحدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها .
- تعطي الفرصة لكل مرووس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها .
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرووسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود .
- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرووسين إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل .

- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد .

وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني من العديد من العيوب ومن أهمها:

- ✓ إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة إذ يبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر والأعلى منه .
  - ✓ إن هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية وتهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها كالروح المعنوية ، الولاء ... .
  - ✓ إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعهما للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة. (69) ص 121
- 4-3-2-2- طريقة الاختيار الإجباري :**

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على أربع جمل ومن هذه الجمل اثنتان منها تمثلان الصفة المرغوبة والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة الغير مرغوب فيها حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوبة فيها في أداء المرؤوسين .

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثمة لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي .

**مثال: لدينا أربع جمل التالية :**

**- الصفات المرغوبة :**

1- يقابل الفرد قرارات الإدارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها .

2- ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية .

**- الصفات غير المرغوبة:**

1- لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي يصادفها .

2- لا يعد قادرا على إتخاذ القرارات .

يقوم المشرف باختيار جملتين الأولى الصفة المرغوبة فيها والثانية الصفة غير المرغوب فيها في أداء الفرد وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد ومن عيوب هذه الطريقة:

- أنها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس .

- كما لا يعرف الرئيس أساس وقيم التقييم. (67) ص 314

#### **4-3-2-3- طريقة الأحداث الحرجة :**

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسن وسوء أداءه وهنا لا يركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث. (74) ص 187

#### **- عيوب هذه الطريقة :**

- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل

- يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة .

- ضرورة المراقبة في كل وقت مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الإبعاد عن الهدف من التقييم.

- تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد .

#### **4-2-3-4- طريقة التقرير المكتوب :**

يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر رئيسية مثل: جوانب الضعف ، قدراته القيادية ، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه ويذكر فيه حكمه وانطباعه على أداء الأفراد . (68) ص 190

#### **- عيوب هذه الطريقة :**

- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد .

- تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة للمرؤوسين. (75) ص 388

- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الانحياز لبعض الأفراد .

#### **4-3-3- عيوب تقارير تقييم الأداء وأهم النصائح لتحسين أنظمتها:**

#### **4-3-3-1- عيوب تقارير تقييم الأداء:**

ترجع عيوب تقارير الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن

تلخيصها فيما يلي :

- البعد الاجتماعي بين المقيم والمشرف أي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد .

- يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تقاديا للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفا من قبلهم

- أحيانا قد يتأثر المشرف ببعض الصفات التي يتمتع بها الفرد الذي هو محل التقييم وينسى أو يتجاهل بعض الصفات الأخرى والتي قد تؤثر على الحكم الأخير لأداء الفرد داخل المؤسسة و مثال ذلك التأثير بالمظهر العام لشخص حيث ينعكس أثر ذلك على منح تقارير عالية له .

- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أن أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح. (66) ص173

- مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.

- استحالة تحقيق الموضوعية في التقييم و هذا راجع لاختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين ومستوياتهم، فيؤثر هذا على طريقة التقدير أي اختلاف في الحكم على الفرد بتوفير خاصية معينة في أداءه، وتخضع تقديرات الرؤساء للنزعة الشخصية وتبتعد أحكامهم عن الموضوعية (68). ص191

- الإساءة للصلة بين الرئيس و المرؤوسين فأعلان نتائج التقييم سيؤدي بالعامل إلى الطعن والعدوانية إتجاه الرؤساء (خاصة في حالة ما إذا كانت نتائج التقييم ليست في صالحه) لذلك نجد أن الرئيس المباشر يتردد في إعطاء تقييمات منخفضة حتى لا يتسبب في عداء مرؤوسه له و ما قد يترتب عن عدم تعاونهم معه .

#### **4-3-2- نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء :**

من بين النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر ما يلي :

- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم من أجل عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم مثل : ( التشدد ، التوسط ، التحيز...) . (44) ص17

- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم مثال : أن يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى منه وذلك لإضافة الرقابة والموضوعية في عملية التقييم .

- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها .

- يجب أن تعمل الإدارة دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم .

- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تقيم بصورة مستمرة ما أمكن . (72) ص 310

- يجب أن تستند المعايير على الموضوعية عند دراسة طبيعة العمل .

- يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم .

- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.

- يفضل أن تأخذ عدة نماذج أو ربما طرق للتقييم ، و ذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية

- يجب أن تلعب الإدارة دور المنسق و المخطط و المراقب على إجراءات التقييم و أن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين و أن ترشدهم و تدريبهم على تقييم الأداء .

- يجب أن يكافئ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل و سليم حتى يكون بمثابة ق قدوة و تحفيز للرؤساء الآخرين . (76) ص 69

إن عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد و هذا سعيها منها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها كما أنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و متابعة أداء مرؤوسيهم دائما و باستمرار، و ذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها و تداركها و محاولة علاجها و لاكتشاف نقاط القوة وتعظيمها .

إن تعدد الطرق المعدة لتقييم الأداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف .

ونظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء و تعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه و هذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة أي الأعمال التي تعتمد

على الطاقة الذهنية و العقلية مثل الأعمال الإدارية ( أعمال المشرفين و غيرها ).

وفي الأخير يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلوا عملية أو طريقة ما من العيوب لأنها من صنع الإنسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل إلى تقييم أقرب للدقة و الموضوعية.

#### **4-4- علاقة ضغوط العمل بالأداء:**

تشير مراجعة الجهود البحثية في هذا المجال إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة ونمط هذه العلاقة وهناك أربع علاقات هي:

#### **4-4-1- العلاقة الايجابية بين الضغوط والأداء:**

وتقوم هذه العلاقة على أن ضغوط العمل تعادل التحدي والحماس في العمل ومعنى هذا أن جميع الضغوط والمشاكل والصعوبات والتحديات بمثابة ظروف وعوامل تجعل الفرد يسعى دائما إلى الإبداع والتفوق والعمل على تطوير قدراته الكامنة والأداء الأفضل على عكس عدم وجود عوائق أو صعوبات وكذا المستوى المنخفض من الضغوط داخل بيئة العمل لن يثير أي تحد لدى الفرد وتقلل من الدوافع التي تدفعه إلى الإبداع وبالتالي يكون أدائه متوسط فيرى أن هذا النموذج لقي تأييدا محدودا من جانب الباحثين في الدراسات التطبيقية. (77) ص 21

#### **4-4-2- العلاقة السلبية بين الضغوط والأداء:**

هذه العلاقة مفادها أن ضغوط العمل والعواقب التي تواجه الأفراد داخل بيئة العمل بمثابة عقبات تعيق الأفراد عن أداء العمل بشكل مناسب وأفضل، وضغوط العمل شيء مكروه ومشين لأنها تعمل على كبح قدرات الأفراد والتقليل من تطوير خبراتهم ومهاراتهم وبالتالي يكون أدائهم ضعيف، هذا من جهة ومن جهة أخرى تلحق الضغوط الضرر والأداء بصحة الأفراد وهذا نظرا لان الفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة ومؤذية يستنفذ وقته وجهده في محاولة التكيف معها والسيطرة عليها، كما انه تولد عن هذه الضغوط قيام الفرد بإتباع أنماط سلوكية غير مرغوبة مثل تعطيل الإنتاج أو التخريب أو الانسحاب تماما من المؤسسة أو المنظمة فهذه الفرصة لاقت تأييدا كبير من جانب الباحثين. (44) ص 113

#### **4-4-3- انعدام العلاقة بين ضغوط العمل والأداء:**

نرى في هذا المعطى انه مشتق من نظرية العقد والاتصال النفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها بحيث تنص على انه " هناك عقود نفسية بين الفرد والمنظمة هذه العقود تقتض أن الفرد شخص رشيد وعقلاني يسعى بكل ما يملك ويعمل جاهدا على تقديم كل مساهماته للمنظمة

مقابل الحصول على عوائد لتلبية حاجياته، ومن هذا المنطلق تفرض صفة العقلانية على الفرد أن يتجاهل ويتحدى كل العوائق والعقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء وبما أن هذا الفرد سيسيطر على هذه العقبات ويعمل ويبدل كل ما في وسعه للتحدي فإن الأداء لن يتأثر بضغط العمل. (44) ص 112

وتعتبر تجارب مصنع بتلهم للصلب التي قام بها فريديريك ونسلو تايلور والذي كان يعمل مهندساً مستشاراً في الإدارة بهذا المصنع في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث عرفت هذه الدراسة بدراسة الحركة والزمن، تهدف إلى تقليص تكاليف الجهد والوقت والرفع من أداء العمال. أجريت الدراسة على 75 عامل وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالاتي: (78) ص 19

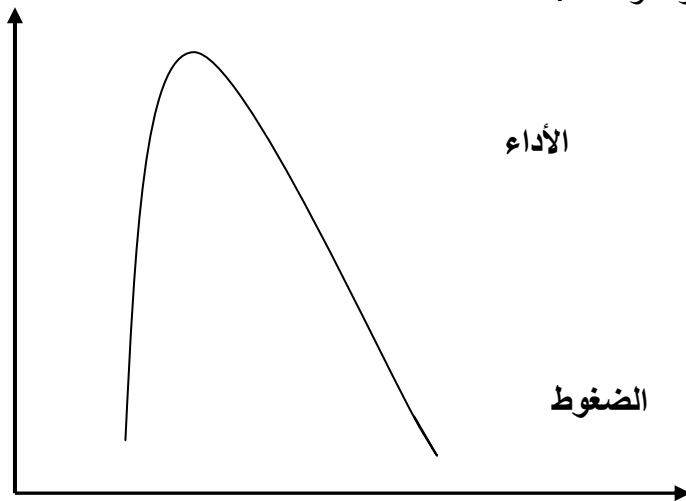
- نقص عدد العمال بنسبة % 70 بسبب عدم الحاجة إليهم.

- زاد متوسط دخل العامل بنسبة % 64 بسبب استخدام الحوافز المادية.

فهذه الفرضية لقيت تأييد بسيط من البحوث، كما أن بعض الدراسات تشير إلى أن بعض العاملين خاصة الصناعيين يرون أن وظائفهم على اعتبار أنها وسيلة لشيء آخر أهم خارج العمل وان العمل ليس لب وجوهر اهتمام في الحياة وبالتالي يرون أن أي صعوبات داخل العمل تكون ذات تأثير منعدم أو محدود.

#### 4-4-4- العلاقة الشرطية بين الضغوط والأداء:

وهذا يتضح في نموذج بيركس و ردودسون واللذان يريان أن الضغوط تأخذ شكل حرف U مقلوب وهذه العلاقة يتفق عليها الكثير من الباحثين في مجال ضغوط العمل وهذا الشكل يوضح العلاقة بين الضغوط والأداء.



الشكل رقم (05): علاقة الضغوط بالأداء (44) ص 113



وهذا الشكل يوضح لنا انه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض من الضغوط فانه لا ينشط ولا يثار أي انه لا يوجد عامل يجعله أو بالأحرى يدفعه إلى العمل على تحقيق أداء كبير، وعكس ذلك إذا تعرض الفرد لمستوى عالي من الضغوط فانه سيسعى إلى محاولة التكيف مع هذه الضغوط وبالتالي يضيع وقته الذي من المفروض أن يقضيه في العمل وهذا ينجر عنه طبعا قلة مقدار وجودة الأداء فالنموذج يركز على المستوى المتوسط من ضغوط العمل هذا المستوى الذي يدفع ويحسس الفرد بقيمة عمله وجهوده ويخلق له نوع من الإثارة داخل العمل وبالتالي يؤدي إلى الشعور بالتحدي والمنعة والتغيير والتجديد وبالتالي ينبغي على كل منظمة أن لا تقضي كلية على الضغوط وان تجعل أفرادها يعيشون تحت هذا المستوى الأمثل وتجنب المستويين المرتفع والمنخفض اللذان يؤثران سلبا على أداء الأفراد.

فتجارب مصانع هاوثورن التي قام بها التون مايو ، حيث كان يحتوي المصنع على حوالي 30 ألف عامل من الرجال والنساء، وكان الهدف من الدراسة هو بحث التغيرات المادية على إنتاجية العامل ، حيث عرفت التجربة أكثر من مرحلة، وفي كل مرحلة كان "التون مايو" يغير في نظام الحوافز، وقد استخلصت الدراسة تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على أداء العمال بالمصنع ولا علاقة للظروف البيئية بانخفاض الأداء، فالعلاقة في هذه الحالة شرطية بين الضغوط والأداء. (78)ص18

يتضح من خلال الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والأداء أنها غير مستقرة ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق نتائجها ولتفسير هذا الخلاف يمكن القول أن مستوى الأداء الأمثل يتحدد بمستوى الضغط ونوعه، حيث يلاحظ أن مستوى الضغط المنخفض يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء، لأنه لا يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأدية المهام والعكس صحيح، حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في الضغوط ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشاكله وبالمقابل إذا كانت مستويات الضغوط التي يواجهها الفرد عالية جدا فان التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد، أو عدم الرضا، أو الغياب المتكرر، أو ترك العمل، وقد يتطور الأمر إلى السلوك العدواني كالاكتئاب المعنوي أو الجسدي.

ويرى بعض الباحثين في هذا المجال أن علاقة ضغوط العمل بالأداء علاقة متذبذبة تحكمها القوة ونوعية الضغوط وطبيعة استجابة الأفراد وتأثرهم بها، فإذا كان مستوى الضغط يتراوح ما بين العالي والمنخفض فان تأثيره يكون بشكل عادي ومتوسط حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر، فإذا كان مستوى الأداء منخفضا يعني وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب

محدودية القدرة والمهارات والمؤهل، والعكس إذا كان مستوى الضغط مرتفعاً فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي.

من خلال كل هذا الجدل يتبين لنا اختلاف الآراء حول نوعية العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، ما يجعلنا نبحث أكثر في التعمق لمعرفة مسببات ضغوط العمل الحقيقية لكل مهنة، ومعالجتها بالأساليب المناسبة التي تحقق الكفاءة المطلوبة للأداء الوظيفي إلى جانب محاولة التوصل إلى بعض التفسيرات النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تقود إلى نتائج سلبية في ظل ضغوط مقبولة لتحقيق الكفاءة المناسبة والارتقاء بمستوى الأداء للأحسن. (79 ص

ص، 153، 152

## الفصل 5:

### المؤسسة الاستشفائية بأدرار والإجراءات المنهجية

#### 1-5-1- تقديم المؤسسة الاستشفائية بأدرار:

#### 1-1-5- تعريف المؤسسة الاستشفائية بأدرار وهيكلها الأساسية:

#### 1-1-1-5- تعريف المؤسسة الاستشفائية بأدرار:

مستشفى ابن سينا بأدرار أسس في 1975/12/12م، ويقع في وسط المدينة، وهو مؤسسة عمومية ومرفق عام مهمته التكفل بالمواطنين في الحالات التالية:

الاستعجالات، الكشوفات الطبية، التحليل الطبي، العلاجات الوقائية، التوعية الصحية.

فتح المستشفى المركزي ليقدم خدماته الصحية إلى أكثر من 102160 نسمة، وتغطي مساحته 49860 كلم، ويشمل 03 دوائر و 08 بلديات و 78 قصر ويعمل فيه 729 عامل، 06 مؤطرين و 50 عامل إداري و 226 عمال مهنيون ( 145 مؤقتين، 81 دائمين)، و 25 طبيب مختص و 70 طبيب عام و 12 طبيب أسنان و 05 أطباء نفسانيين، و 408 شبه طبي و 03 صيادلة و 22 عون أمن، ويتوزع على 12 مصلحة و 27 وحدة داخلية وخارجية وثلاث فروع صحية، يحتوي على 284 سرير منظم وموزع على حسب المصالح التالية: مصلحة طب الرجال، مصلحة طب النساء، مصلحة الجراحة العامة، مصلحة الجراحة العامة للنساء، مصلحة الأمراض المعدية، مصلحة الإنعاش والاستعجالات، مصلحة الأشعة، مصلحة التحليل المخبري،

مصلحة طب الأطفال، مصلحة الأمومة، مصلحة حماية الطفولة والأمومة، مصلحة تصفية الدم،  
مصلحة حقن الدم، مصلحة استعجالات طبية مركزية تتوفر على مختلف الوسائل الخاصة.

### **2-1-1-5- الهياكل الأساسية للقطاع الصحي بأدرار:**

توجد بالقطاع الصحي بأدرار أربع هياكل أساسية وهي:

#### • قاعات العلاج:

- توفير العلاجات الأولية القاعدية،
- العلاجات الوقائية،
- الفحص الطبي العام

#### • المراكز العامة والمختصة:

- الفحوصات الطبية العامة والمختصة،
- الأشعة والتحليل،
- توفير العلاجات والوقائية،
- الفحوصات الاستكشافية.

#### • عيادات متعددة الخدمات:

- أجهزة حديثة ومتطورة في خدمة المواطنين،
- العلاجات الوقائية والقاعدية،
- العناية الصحية الفائقة خاصة الأطفال الصغار،
- جراحة الأسنان،
- الأشعة والتحليل،
- نظافة المحيط.

#### • مراكز حماية الأمومة والطفولة:

- وقاية ومتابعة الأم الحامل
- رقابة تلقيحات الأطفال والمتابعة الصحية.

### **2-1-5- التقسيم الإداري للقطاع الصحي بأدرار ومهامه:**

#### **2-1-5-1- التقسيم الإداري للقطاع الصحي بأدرار:**

تنقسم مديرية القطاع الصحي إلى ثلاثة فروع أساسية وهي:

- **المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:** تتمثل مهمتها في تسيير المصالح الاستشفائية بصفة عامة، وإعداد برامج للتوعية الصحية ونظافة المحيط وتشمل الوحدات الصحية، وحدات الوقاية والوحدات الاستشفائية.

- **المديرية الفرعية للاقتصاد:** تقوم بتسيير وسائل المستشفى الاقتصادية مثل المواد الغذائية، صيانة العتاد الطبي، دراسة الوضعية المالية للقطاع الصحي حسب التكلفة الخاصة بالمريض وتتمثل في: مصلحة حساب التكلفة، مصلحة المحاسبة والأجور ومصلحة الميزانية والتجهيز.

- **المديرية الفرعية للمستخدمين:** تهتم بشؤون العمال ووضعيتهم المهنية.

### **5-2-2-1-2- المهام القطاع الصحي بأدرار:**

يتكفل القطاع الصحي في مجال نشاطه بشكل منسجم ومنظم لحاجيات السكان الصحية وفي هذا الإطار يقوم بالمهام التالية:

- \* يضمن تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها،
- \* يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء،
- \* يضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتخطيط العائلي،
- \* يطبق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان،
- \* يساهم في ترقية المحيط وحمائته في مجالات الوقاية والنظافة الصحية ومكافحة الآفات الاجتماعية،
- \* يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

### **5-3-1-1- شرح الهيكل التنظيمي لمستشفى ابن سينا بأدرار:**

يحتوي المستشفى على أربع مصالح كبرى وهي: المديرية الفرعية لإدارة الوسائل، المصالح الصحية، مصلحة الأرشفة العام ومصلحة الاقتصاد.

### **5-3-1-1- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل:**

تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- **مكتب تسيير الموارد البشرية:** هو مكتب يهتم بشؤون العمال وكل ما يتعلق بحركتهم وتسيير هذه الطاقة الحيوية منذ دخول العامل وخلال فترة عمله إلى غاية نهاية نشاطه بالمؤسسة من حيث الحقوق والواجبات كما يكون مسئول عن كل الأمور المتعلقة بالتأمين على المسؤولية المدنية.

- **مكتب حساب التكاليف:** وهو مكتب يقوم بحساب كل التكاليف التي تتعلق بعلاج المريض من أدوية، إقامة، مراقبة، إنارة، تدفئة ومصاريف مختلفة وتقسيمها حسب المصالح والمرضى لينتج تكلفة المريض الواحد في اليوم والأسبوع والشهر.

- **مكتب الميزانية والمحاسبة:** وهو مكتب يقوم بالتسجيل المحاسبي لكل العمليات من تموين وتسديد أجور العمال وفواتير الموردين وشراء تجهيزات ومخزونات وأدوية وعتاد مختلف ويقوم بإعداد الميزانية في أخرى كل سداسي.

### **5-1-3-2- المصالح الصحية:**

وهي المصلحة الأم التي تندرج تحتها المصالح والمكتب الذي له علاقة مع المريض وتحتوي على أربع مكاتب.

- **مكتب القبول:** وهو مكتب يهتم بتسجيل المرضى ومراقبتهم منذ دخولهم بتحرير وثيقة دخول المريض وفيها جميع المعلومات إلى غاية نهاية العلاج بتحرير وثيقة خروج المريض أو شهادة الوفاة وكل الوثائق الأخرى.
- **مكتب الفروع الصحية الوقائية:** وهو مكتب يهتم بمتابعة ومساعدة كل الفروع الصحية التابعة للقطاع الصحي وهي 8 فروع ( أدرار، بودة، أدغا، تمنطيط، تسابيت، فنوغيل، تامست).
- **مكتب المصالح الاستشفائية:** وهو مكتب يتكفل بكل المصالح والأقسام التي تتعلق بالمريض مباشرة وهو يحتوي على 10 مصالح فرعية ( الاستعجالات، الجراحة العامة، الطب الداخلي، كتلة العمليات، المخبر، الصيدلة، مصلحة الأمومة، طب الأطفال، الأشعة، مصلحة تصفية الدم).
- **مكتب تقييم وتنظيم المصالح الصحية:** وهو مكتب يهتم بدراسة كل التقارير الصادرة

عن مختلف المصالح والمكاتب ويقوم بتنظيم الحملات التلقيحية والتحسيسية وتقييم نشاط كل الهياكل والمكاتب المتواجدة على مستوى القطاع الصحي بأدرار.

### **5-3-1-3-3- مصلحة الأرشفة العام:**

تهتم بحفظ وتنظيم أرشفة كل المصالح والمكاتب الفرعية والمكاتب على مستوى القطاع الصحي بأدرار وترتيبها بطرق معينة لغرض الرجوع إليها في أوقات الحاجة.

### **5-3-1-4- مصلحة الاقتصاد:** تضم هذه المصلحة أمانة المقتصد.

يشرف على المديرية الفرعية مدير مساعد يقوم بتمثيل المدير وتسيير جميع أقسام المديرية التي تعتبر الركن أو الزاوية الأساسية في تسيير نشاطات القطاع الصحي، حيث تقوم بدراسة وبرمجة جميع التموينات التي تحتاجها جميع المصالح من أغذية و أدوية ولوازم المكتب إلى غير ذلك. وتلعب دورا كبيرا في تسيير مراب سيارة الإسعاف والسيارات، وتنقلات المرضى، كما تقوم مصلحة الاقتصاد بتحضير المخطط السنوي للأشغال سواء كانت أشغال صيانة المنشآت والعتاد الطبي، كما يقوم بالتأمين على السيارات والتأمين على السرقة والسطو والتأمين على أخطار الحرائق والأضرار المختلفة.

### **5-1-4- شرح الهيكل التنظيمي للمصالح الاقتصادية للقطاع الصحي بأدرار:**

يتكون الهيكل التنظيمي للمصالح الاقتصادية على تسعة مكاتب أساسية وهي:

- **مكتب المحاسبة المادية:** وهو مكتب يقوم بالتسجيل المحاسبي لكل العمليات من تمويل وتسديد أجور العمال وفواتير الموردين وشراء وتجهيزات ومخزونات وأدوية وعتاد مختلف، كما يقوم بإعداد الميزانية في آخر كل سداسي أو سنة.
- **مكتب الالتزام والارتباط:** يقوم بطبع سندات الطلب ومعرفة احتياجات جميع المصالح، كما يقوم بتحضير الوضعية المالية الشهرية والثلاثية والسنوية إضافة إلى تحضير بطاقة الالتزام للعمال.
- **مكتب الجرد:** يقوم بمعاينة الممتلكات وحسابها وتقييمها.
- **مكتب الشراء:** يهتم بعملية التمويل لاحتياجات المؤسسة وفق المعايير المطابقة لعملية الشراء.
- **مكتب تسيير المخازن:** يقوم بتسيير المخازن بطريقة رشيدة ومتابعتها، ويشرف على ثلاث مخازن هي: المخزن العام، مخزن المواد الغذائية والتنظيف، مخزن قطاع الغيار.

- **وحدة الخياطة والبياضة** : تقوم بخياطة كل المستلزمات من أغطية وأفرشه وستائر التي يحتاجها القطاع الصحي، إضافة إلى وحدة البياضة التي تحرص على نظافة الأغطية والمستلزمات.

- **المطبخ**: مهامه تقديم الوجبات الغذائية الصحية المتوازنة.

- **مصلحة صيانة المنشآت والتجهيزات القاعدية** : تضم مكتب صيانة عتاد الاستثمار ومكتب صيانة العتاد الطبي، وتقوم هذه المكاتب بصيانة كل الأجهزة والشبكات وإصلاح الأعطاب والقيام بالترميمات الضرورية على مدار السنة، ويضم فرقة البناء والترميم وفرقة التلحيم.

- **مرأب السيارات**: يقوم بإصلاح السيارات التابعة للقطاع الصحي لتقديم أحسن الخدمات للعمال والمرضى.

**ملاحظة**: أنظر الملحق رقم ( 02 ) الذي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار

## **2-5- الإجراءات المنهجية للدراسة**

يعد اختلاف وتعدد المناهج في العلوم الاجتماعية، نتيجة نابعة من تفرع طبيعة الظاهرة الاجتماعية المدروسة وطرق دراستها وطبيعة الميدان، وكذلك المنهج المختار يكون بناء على هذا الأساس قصد تحليل الظاهرة تحليلا سليما وإعطائها طابع علمي يزيد من مصداقيتها في علم الاجتماع، إذ يعرف المنهج "بأنه مجموعة مندمجة من الإجراءات تهدف إلى إنتاج الحقيقة العلمية" (80) ص 291، وهو جسم من المبادئ التي تسبق كل بحث منظم وهو مجموعة من التقنيات، إذ يعد المنهج بأنه بناء فكري ينسق بين مجموعة من الإجراءات تسمى تقنيات والمنهج مرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الموضوع الذي نرغب في دراسته.

وستنطلق في هذا المبحث على المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة والعينة وكيفية اختيارها.

## **1-2-5- المنهج وأدوات جمع البيانات**

يعتبر البحث العلمي "عملية إظهار العلاقات الاجتماعية من وراء وضعيات اجتماعية معينة" (81) ص 30، ولذلك يجب اختيار المنهج المناسب لكل بحث لتحليل وتفسير العناصر المكونة للمشكلة محل الدراسة.



### 5-2-1-1- المنهج :

بحكم طبيعة موضوعنا المتعلق بموضوع ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العمل بالمؤسسة الاستشفائية بأدرار، ارتأينا اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لموضوع الدراسة.

ويعرفه هوييتي بأنه " منهج يعني بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف ما أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع". (82) ص 151

وبما أننا بصدد دراسة تأثير ضغوط العمل على أداء العمال سنحاول تشخيص جوانب تأثيره المختلفة، لذلك سنقوم بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى تمكننا من استخلاص النتائج، لأن الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة ووصفها بل

تتجاوز وتتعدى ذلك لكونها تشخيصية أيضاً ولأن المنهج الوصفي فضلاً عن كونه يسهم في توفير المعلومات وتصنيفها، فإنه يقدم لنا تفسيراً للنتائج التي يتوصل إليها الباحث.

### 5-2-1-2- أدوات جمع البيانات:

إن اختيار أداة من أدوات جمع البيانات لا يتم بشكل عفوي، وإنما يأتي بمراعاة نقاط من أهمها:

- ✓ ميدان أو مجال تخصص الباحث.
- ✓ نوعية مجتمع الدراسة.
- ✓ الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع.
- ✓ موضوع البحث وطبيعته.

وقد تم اختيار أداة الاستمارة كأداة رئيسية بالإضافة للمقابلة والملاحظة.

### - الملاحظة:

و تم استخدامها من أجل استكشاف واقع المؤسسة الداخلي، وذلك من خلال ملاحظة الظروف المحيطة بالعمال، كما استخذ منا الملاحظة غير المباشرة قصد ملاحظة المبحوثين من دون أن يشعروا بنا وملاحظة الأجواء التي يعملون فيها.

فالملاحظة تساعدنا في تحليل البيانات و تسجيل المعلومات بطريقة محددة ومنسقة

وموضوعية تتعلق بجميع الأفعال التي يقوم بها المبحوثين المتواجدين بمجال الدراسة، وهو ما ساعدنا على الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالموضوع وتحليلها بطريقة تخدم موضوع الدراسة .

#### - المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالاً في الدراسات الميدانية لما لها من دور في جمع البيانات فهي "وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي مباشر بين الباحث والمبحوث" (83) ص190.

وقد تم الاعتماد على المقابلة الموجهة في دراستنا مع بعض المسؤولين والعمال الذين أفادونا بمعلومات ساعدت الباحث في معرفة كيفية تأثير ضغوط العمل على أداء العمال كما يمكن ذكر بعض الأدوات الإحصائية والتي تشير إليها باعتبار أنها أدوات تعتبر تدعيماً للأدوات الأخرى، كالنسب المئوية المستعملة لتحليل التباين في مواقف المبحوثين وذلك بالنظر لحجم العينة، حيث أنه من خلال النسب المئوية تظهر الفروق في الآراء.

#### - الاستمارة:

تعتبر الاستمارة "مجموعة من الأسئلة التي توجه لشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات حول ظاهرة معينة". (84) ص16 كما تهدف الاستمارة للوصول إلى معلومات من المبحوثين باعتبارهم معاشين للظاهرة ، فهي تعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في هذا الموضوع والمشكلة التي اختارها لبحثه" (85) ص11

ولدراسة موضوع بحثنا اعتمدنا على أربعة محاور كبرى في طرح أسئلتنا على المبحوثين وهي كالآتي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين

**المحور الثاني:** الضغوط التنظيمية وتأثيرها على أداء العمال في المنظمة الجزائرية

**المحور الثالث:** ضغوط العلاقات الاجتماعية على أداء العمال في المنظمة الجزائرية

**المحور الرابع:** ضغوط الثقافة المجتمعية والأوضاع الاجتماعية على أداء العمال في المنظمة الجزائرية.

وتنوعت الأسئلة من المغلقة إلى النصف مغلقة إلى المفتوحة وذلك للاستفسار أكثر والخروج

بمعلومات مفيدة في التحليل، وقد تم صياغة 46 سؤالاً موزعة على المحاور الأربعة، 6 أسئلة للبيانات الشخصية للمبحوثين، 20 سؤالاً للمحور الثاني، 10 أسئلة للمحور الثالث، و 8 أسئلة للمحور الرابع.

- المحور الأول: (من 01 إلى 06)

- المحور الثاني: (من 08 إلى 27)

- المحور الثالث: (من 29 إلى 38)

- المحور الرابع: (من 49 إلى 45)

- الأسئلة رقم 07 و 28 و 46 هي أسئلة عامة وضعت لمعرفة الآراء العامة للمبحوثين ومدى صدقهم من عدمه.

### 5-2-2-2- مجالات الدراسة

#### 5-2-2-1- المجال الجغرافي:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار وهي مؤسسة عمومية أسست سنة 1975 م، تقع في وسط مدينة أدرار يحدها شمالا المسبح البلدي، وجنوبا حي 137 مسكن، ويحدها غربا مؤسسة سونلغاز ومن الشرق معهد الشبه طبي. وقد تم التعريف بالمؤسسة أعلاه.

#### 5-2-2-2- المجال الزمني للدراسة:

تعد المرحلة الميدانية من أهم المراحل في دراستنا حيث استغرقت سنة أشهر امتدت من 14 سبتمبر 2009 م إلى 19 أبريل 2010 م، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى خمسة مراحل أساسية هي:

#### - المرحلة الأولى ( من 2009/09/14 م إلى 2009/09/28 م ):

في هذه المرحلة قام الباحث بزيارة إلى المؤسسة محل الدراسة وذلك من اجل توضيح الفكرة العامة لموضوع الدراسة وبعض النقاط المهمة فيه، ولكن وجدنا صعوبة للوصول إلى مدير المؤسسة وذلك للإجراءات الإدارية الصارمة، وكذا طبيعة الهيكل التنظيمي المعقد، إضافة إلى العمل المستمر والدائم. واستمر مجيء الباحث إلى المؤسسة حتى تاريخ 28 سبتمبر 2009 م، وكانت الفائدة من هذه الفترة ملاحظة بعض الأفعال والتصرفات التي تفيد موضوع بحثنا.

### - المرحلة الثانية ( من 2009/10/04 م إلى 2009/10/13 م ):

تم في هذه المرحلة مقابلة مديرة المؤسسة الاستشفائية بأدرار وتوضيح الهدف من الدراسة، وكذا نيل الإذن بالموافقة لإجراء الدراسة بالمستشفى. كما اتفق الباحث مع المديرة على أن تسهل له عملية جمع المعلومات من بعض الوثائق الإدارية، وتعريفه ببعض المسؤولين لتسهيل عملية الاتصال بباقي العمال. في آخر هذه المرحلة تم إجراء المقابلة الموجهة مع المديرة وعرض المحاور الأساسية للاستشارة المعتمدة في البحث وإبداء رأيها في هذه المحاور.

### - المرحلة الثالثة ( من 2009/11/02 م إلى 2009/11/25 م ):

في هذه المرحلة تم توزيع استمارات تجريبية على بعض العمال والمقدر عددهم 21 عاملا، وإجراء المقابلة الموجهة مع رئيس المستخدمين، وملاحظة كيفية تصرف الممرضين (الشبه طبي) مع الحالات الاستعجالية. كما تم تغيير بعض المصطلحات والمفاهيم الموجودة في الاستشارة مثل: الممرضين، العمال التنفيذيين، الإطارات، القطاع الصحي بمصطلحات أخرى هي: العمال الشبه طبي، العمال المهنيين، العمال الإداريين، المؤسسة الاستشفائية.

### - المرحلة الرابعة ( 2009/12/22 م إلى 2010/02/03 م ):

في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارات النهائية على المبحوثين بطريقة عشوائية دون مراعاة طبيعة وظيفة المبحوثين، ولتعدد مهام ووظائف المبحوثين وجدنا صعوبة في استرجاعها كاملة. فلجأنا إلى تحديد نوع وظائف المبحوثين وكان اختيارنا للعمال الإداريين والمهنيين و العمال الشبه طبي وذلك بعد المناقشة والتفاوض مع مديرة المؤسسة الاستشفائية. يضاف إلى هذه المرحلة المقابلات التي أجريت مع ورؤساء المصالح والمتمثلة في 3 مقابلات.

### - المرحلة الخامسة ( 2010/02/07 م إلى 2010/04/19 م ):

قام الباحث في هذه المرحلة بإعادة توزيع الاستمارات على المبحوثين ذوي الوظائف المذكورة في المرحلة الرابعة، وملاحظة المواقف والأفعال المختلفة التي تحدث داخل المؤسسة وردود الأفعال اتجاهها. وانتهت هذه المرحلة يوم 19 أبريل 2010 م حيث استلمت آخر استشارة.

### 3-2-2-5- المجال البشري:

تمثل المجال البشري لهذه الدراسة في الأفراد الممثلين لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم 818، وهو الوحدة الأساسية للبحث وفي موضوعنا هذا تعتبر فئات العمال الإداريين والمهنيين

والشبه طبي هي المجال البشري للدراسة والذين تم اختبارهم بأسئلة الاستمارة.

### 3-2-5- العينة وكيفية اختيارها:

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع ومكونات مجتمع البحث، وبالنظر إلى موضوع هذه الدراسة فقد تم اختيار العينة الطبقيّة القصدية والتي يقصد بها "الأخذ بتقسيمات مجتمع البحث المتجانسة حسب صفة أو صفات معينة لها علاقة بالظاهرة المراد دراستها ويكون أخذها مقصود، فبعد أن نقوم بتقسيمها ، نأخذ من كل طبقة عدداً من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي للأفراد الواقعين في تلك الطبقة، ويتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة إما عشوائياً، أو بطريقة منتظمة." (86) ص 49، ويقوم الباحث على أساس ما لديه من معلومات وإحصاءات وما تتطلبه الدراسة الميدانية بتحديد متغيرات رئيسية تسمى متغيرات المراقبة مثل الخبرة المهنية، الجنس، السن....

### 1-3-2-5- تحديد المجتمع الأصلي:

يتمثل المجتمع الأصلي في كل العمال بالمؤسسة الاستشفائية بأدرار المهام والمقدر عددهم بـ: 818 عاملاً موزعين على 05 فئات عمالية، والجدول التالي يبين توزيع العمال من حيث الفئات المنتمين إليها.

**الجدول رقم (05):** توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية

التكرار	مجتمع الدراسة
112	الأطباء
408	الشبه طبي
50	عمال الإدارة
226	العمال المهنيين
22	أعوان الأمن
818	المجموع

عند اختيار عينة الدراسة تم إلغاء فئة الأطباء وذلك لانشغالهم الدائم بالعمليات ومعالجة الزبائن أو أخذ بعضهم لعطل نصف شهرية أو شهرية، أما بالنسبة لأعوان الأمن فلم يرجعوا للباحث الاستمارات عند توزيعها في المرة الأولى، وعليه استبعدت هذه الفئة من الدراسة. وتم الاحتفاظ بفئات الشبه طبي، والعمال الإداريين والعمال المهنيين والمتمثلة في 684 عاملاً.

**2-3-2-5- كيفية اختيار العينة:**

من بين 684 عاملا اخترنا 135 عاملا وزعت عليهم الاستمارات ولم تسترجع منها إلا 128 استمارة اعتمدت عينة للدراسة، وبتطبيق المعادلة الأتية:  $E = n \frac{K}{N}$  نجد عينة كل فئة ، حيث:

**E:** عدد العمال المسحوبين من كل فئة.

**n:** يمثل عدد أفراد العينة ويساوي 128 عاملا .

**K:** يمثل عدد أفراد كل فئة.

**N:** يمثل أفراد المجتمع الأصلي والذي هو 684.

**مثال:** نطبق هذه المعادلة على فئة عمال الشبه طبي فتكون النتيجة:

$$E = 128 \frac{408}{684} \implies E = 76$$

وبعد تطبيق المعادلة على باقي الفئات نتحصل على النتائج المدونة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (06):** توزيع العينة المسحوبة حسب كل فئة

العينة المسحوبة	عدد العمال	الفئات المهنية
76	408	الشبه الطبي
10	50	العمال الإداريين
42	226	العمال المهنيين
128	684	المجموع

## الفصل 6:

### عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

#### 6-1- وصف خصائص مجتمع الدراسة:

سنحاول في هذا الفصل التعرف على تأثير ضغوط العمل على أداء العمال في المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار، وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها عن طريق استمارات البحث التي تم توزيعها على عمال المؤسسة، وقبل عرض هذه البيانات وتحليلها يجب الإشارة إلى إجراءات جمع البيانات، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة والمتمثلة في 135 مبحوث استرجعت منها 128 استمارة والجدول الآتي يوضح نسبة الردود من عينة الدراسة.

#### جدول رقم (07): توزيع استمارات الدراسة على المبحوثين

نسبة الردود	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
%94.81	128	135

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الردود قد بلغت %94.81 وهي نسبة جيدة في بحوث العلوم الاجتماعية، الأمر الذي يعطي مصداقية أكثر للبحث، ويعود الفضل في ذلك لوعي العمال وحرصهم على نجاح هذا البحث.

### - وصف البيانات الشخصية للمبحوثين:

تتمثل خصائص مجتمع الدراسة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

#### الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الذكور	75	58.60%
الإناث	53	41.40%
المجموع	128	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 58.60% من إجمالي العينة هم من الذكور، بينما 41.40% هي نسبة الإناث ويرجع ذلك إلى طبيعة المنطقة المعروفة بالمحافظة وعدم قبول الأسرة الأدرارية بعمل المرأة، إضافة إلى طبيعة العمل في المستشفى حيث أن هناك دوام للعمل في الفترة المسائية " الليل " وهو ما يشكل عائقا لعمل الإناث فيه.

#### الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب السن

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	29	22.65%
من 25 إلى 34	29	22.65%
من 35 إلى 44	41	32.04%
من 45 إلى 54	22	17.19%
من 55 فما فوق	07	5.68%
المجموع	128	100%

من البيانات الموضحة في الجدول يتجلى لنا بان الفئة (من 35 سنة إلى 44 سنة) هي التي أخذت أكبر نسبة والتي بلغت 32.04%، بينما الفئتين (أقل من 25 سنة) و( من 25 إلى 34) بلغت نسبتهما 22.65%، في حين بلغت نسبة الفئة ( من 45 سنة إلى 54) وبلغت



نسبة الفئة (من 55 فما فوق) 5.68%.

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول رقم (09) نستنتج أن المؤسسة الاستشفائية تعتمد في سياسة التوظيف على إجراء مسابقة لاختيار العمال بدليل نسبة 32.04 التي تمثل فئة (سنة 35 إلى 44)، وهو ما يعني أن هؤلاء العمال ليست لديهم خبرة مهنية، وما يثبت ذلك الفئتين اللتين تليينها وبلغت نسبتهن مجتمعين 45.30%، في حين الفئة (من 45 إلى 54) وما فوق 55 سنة كانت نسبتهما قليلة ويعود ذلك إلى طبيعة عملهم المتمثل في الإدارة والمناصب القيادية ويرجع ذلك لخبرتهم المهنية.

وبالتالي فالمؤسسة الاستشفائية تولي اهتماما بعنصر الشباب مما قد يخلق منافسة بينهم بدافع فرص الترقية ومنح الحوافز.

**الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من المستوى الابتدائي	03	02.34%
المستوى الابتدائي	07	05.68 %
مستوى متوسط	32	25.00 %
مستوى ثانوي	57	44.53 %
مستوى جامعي	18	14.06 %
معهد أو تكوين	11	08.39 %
المجموع	128	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن أغلب المبحوثين لديهم مستوى ثانوي والذي تقدر نسبتهم بـ: 44.53 % ، تليها فئة المستوى المتوسط والتي تقدر نسبتهم بـ: 25% ثم المستوى الجامعي بنسبة 14.06 %، ويمثل مستوى التكوين أو المعهد نسبة 08.39% أما المستوى الابتدائي فبلغت نسبته 05.68 %، والأقل من الابتدائي 02.34 % .

إن المتفحص لنسب الجدول يتضح له أن العمال ذوي المستوى الثانوي يمثلون أكبر نسبة ويرجع ذلك إلى أن معظمهم من فئة السن (35 إلى 44 سنة) حيث كان التعليم الثانوي له أهمية في التوظيف في العقديين الماضيين، وكذا عزلة منطقة أدرار من حيث التعليم العالي وعدم توفر وسائل النقل للمناطق الشمالية لمواصلة الدراسة آنذاك.

كما نستنتج من خلال الجدول أن نسبة ذوي المستوى المتوسط تنطبق عليهم ما استنتجناه من

العمال ذوي المستوى الثانوي، يضاف إلى ذلك أن هذه الفئة تم ترقية معظمهم لأقدميتهم في المؤسسة. أما العمال الذين لهم مستوى جامعي فهم حديثي العمل خاصة في المجال الإداري والتقني، وتم توظيفهم حسب شهادتهم وتخصصهم الجامعي.

أما بالنسبة لفئة مستوى التكوين أو المعهد فمعظمهم يعملون في الشبه طبي، خاصة إذا علمنا أن معهد الشبه طبي بالقرب من المؤسسة الاستشفائية ما يسهل إدماجهم وتوظيفهم خاصة فئة الاناث. أما نسبة بقية المستويات فهي متقاربة لأن أغلب أفراد هذه العينة (المستوى الابتدائي وما دونه) كبار في السن و لهم خبرة في المؤسسة ووظائفهم لا تتعد أعوان تقنيين أو تنفيذيين.

#### الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	34	24.21%
متزوج	85	68.77%
مطلق	06	04.68%
أرمل	03	02.34%
المجموع	128	100%

إن أول ما نلاحظه من بيانات الجدول هو نسبة المتزوجين المقدرة بـ: 68.77 % من عينة الدراسة، وبالرجوع إلى معطيات الجدول رقم (09) المتعلق بسن المبحوثين، نلمس أن هذه النسبة طبيعية جدا حيث نجد أن نسبة 32.04 % ونسبة 17.19 % يفوق سنهم 35 سنة وهو السن الذي قلما نجد أن فرد لم يتزوج فيه بعد.

أما نسبة 24.21 % الممثلة لفئة العزاب الذين يتراوح سنهم ما بين 25 و 34 سنة والأقل من 25 سنة، وتعود أسباب عزوبيتهم لفترة شبابهم التي تزامنت بالظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها المجتمع الجزائري، إضافة إلى مصاريف الزواج الباهظة في الوقت الحاضر، بالإضافة إلى عدم الاستقرار الوظيفي بالنسبة لبعض الأفراد.

وفيما يتعلق بنسبة المطلقين والأرامل فقدرت نسبتها بـ: 07.02% وهي نسبة تثبت استقرار

العمال اجتماعيا ونفسيا.

#### الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
20.31%	26	أقل من 5 سنوات
12.50%	16	من 5 سنوات إلى 9 سنوات
35.93%	46	10 سنوات إلى 14 سنة
14.84%	19	من 15 سنة إلى 19 سنة
16.42%	21	أكثر من 20 سنة
100%	128	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم ( 12 ) أن نسبة 35.93 % التي تمثل فئة العمال الذين تتراوح مدة خدمتهم من 10 سنوات إلى 14 سنة ومعظمهم من المستوى الثانوي والمتوسط كما رأينا في الجدول رقم (10) وهم الذين تمت ترفيتهم كلما زادت سنوات عملهم، أما نسبة 20.31 % التي تمثل فئة أقل من 5 سنوات خبرة مهنية ومعظمهم من المستوى الجامعي والمتكولين في المعاهد، وينتمون إلى فئة الشباب حديثي العمل خاصة في المناصب الإدارية والتقنية والطموحين للترقية حسب شهادتهم العلمية.

في حين نجد النسبة 16.42% والتي تمثل الفئة الأكثر من 20 سنة خبرة مهنية، و 14.84% تمثل الفئة (من 15 إلى 19 سنة)، و 12.50% بالنسبة للعمال الذين عملوا من 5 إلى 9 سنوات وهي نسب متقاربة تعبر عن طبيعة العمل الذي يعول على الكفاءة العملية للعمال والأقدمية. ومنه نستنتج أن مدة الخدمة والسن متغيرين مترابطين إضافة إلى متغير المستوى العلمي.

**الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي**

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
09.37%	12	عامل إداري
32.82%	42	عامل مهني
57.81%	74	عامل شبه طبي
100 %	128	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الشبه طبي والمقدرة بـ: 57.81 % تأخذ حيزا كبيرا وذلك راجع إلى طبيعة العمل خاصة مصلحة الاستعجالات وتصفية الدم...، إضافة إلى نظام التناوب الذي يفرض على المؤسسة توظيف الأفراد المتخصصين في هذا المجال. أما نسبة العمال

المهنيين فبلغت 32.82% وهي نسبة معقولة إذا ما قارناها ببقية المهن في المؤسسة وطبيعة الهيكل التنظيمي المتشعب، وتبقى نسبة العمال الإداريين هي الأقل بـ: 09.37% ومعظمهم كما وضحنا سابقا من العمال الذين لهم مستوى جامعي وذوي الخبرة والأقدمية في المؤسسة الاستشفائية خاصة رؤساء المصالح.

وتعتبر هذه الفئات المهنية عينة لدراستنا نحاول من خلالها معرفة تأثير ضغوط العمل وأبعاده من الضغوط التنظيمية والعلاقات الاجتماعية والضغوط المجتمعية على أداءهم وردة فعلهم من هذه الضغوط سواء بالإيجاب أو بالسلب.

## 2-6- وصف وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

سنعرض في هذا المبحث الضغوط التنظيمية وتأثيرها على أداء العمال بإبراز المؤشرات الوظيفية والتنظيمية وظروف البيئة الداخلية للمؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأدرار والاستنتاجات المستخلصة من التحليل السوسولوجي لبيانات هذه الفرضية.

الجدول رقم (14): توزيع فئات العينة حسب ظروف العمل

المجموع	سيئة	متوسطة	حسنة	جيدة	ظروف العمل
					الفئات المهنية
12 %09.37	01 %08.33	03 %25	06 %50	02 %16.67	عامل إداري
42 %32.82	08 %19.05	28 %66.66	04 %09.52	02 %04.76	عامل مهني
74 %57.81	57 %77.03	14 %18.91	03 %04.05	00 %00	شبه الطبي
128 %100	66 %51.56	45 %35.15	13 %10.15	04 %03.12	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن أعلى نسبة وبالبالغة % 51.56 من عينة الدراسة يرون أن الظروف التي يعملون فيها سيئة، في حين نجد نسبة %35.15 من المبحوثين يرون أن هذه الظروف متوسطة، أما الذين يرون بأنها حسنة فبلغت نسبتهم %10.15، والذين يرون بأن هذه الظروف جيدة بلغت نسبتهم %03.12 من مجموع المبحوثين.

وتوزعت هذه الآراء على الفئات المهنية للمبحوثين حيث نجد أن أكبر نسبة تخص فئة العمال الشبه طبي (الممرضين) والتي بلغت نسبتهم %77.03 يرون أن الظروف سيئة، تليها نسبة %18.91 تمثل الذين يرون أن الظروف التي يقدمون فيها وظيفتهم متوسطة، ونسبة %04.05 يرون أنها حسنة، في حين أن لا أحد يرى أن الظروف جيدة.

أما بالنسبة للعمال المهنيين فهم يرون أن الظروف التي يعملون فيها متوسطة حيث بلغت نسبتها عندهم % 66.66، في حين نجد أن %19.05 يرون أنها سيئة، و %09.52 حسنة وبلغت نسبة الذين يرون أنها جيدة % 04.76 من مجموع 42 عامل مهني.

أما فئة الإداريين فنجد أن الظروف التي يعملون فيها حسنة والممتلئة بـ: %50 تليها نسبة 25 % يرون أن ظروف العمل متوسطة، أما الذين يرون أنها جيدة فبلغت نسبتهم %16.67، والذين يرون أنها سيئة بلغت نسبتهم %08.33 وتمثل عاملا واحدا من مجموع العمال الإداريين.

نستنتج من خلال الجدول رقم ( 14 ) أن أغلبية أفراد العينة كانوا يرون بأن الظروف التي يعملون فيها بين سيئة ومتوسطة، وتختلف هذه الظروف من فئة إلى أخرى حيث نجد أن فئة العمال الشبه طبي هي أكثر الفئات المتأثرة بالظروف سلبا نظرا لتواجدها في مختلف المهام و ممارستها لأدوار مختلفة حسب تخصصها خاصة في الاستجالات ومصلحة التوليد وتصفية الدم ومصلحة الأمومة والطفولة بالإضافة إلى مساعدة الأطباء والدكاترة علما أن غالبيتهم من الإناث حيث بلغت نسبتهم %88.67 من مجموع الإناث، ثم نجد الذين يرون أن ظروف العمل متوسطة معظمهم من العمال المهنيين ويعود ذلك إلى عدة عوامل هي:

- ✓ قدم الوسائل والآلات ونقص الصيانة وعدم توفير الإمكانيات اللازمة للعمل،
- ✓ الصدمات والصراعات بين العمال فيما بينهم، وبين العمال ورؤساء المصالح،
- ✓ نقص الاتصال بين رؤساء المصالح والقيادة وفيما بينهم،
- ✓ ساعات العمل الزائدة في حالة الاستجالات وعدم تعويضها للعمال،
- ✓ الحرارة المرتفعة في فصل الصيف ونقص مكيفات الهواء في مختلف القاعات، حيث نجدها إلا في المكاتب الإدارية للمستشفى،
- ✓ الفوضى وعدم الانتظام أثناء اكتظاظ المرضى، وعدم نظافة المحيط من الحقن المستعملة

## وبقية الأدوية.

أما الذين يرون بأن ظروف العمل حسنة أو جيدة فهم مجموعة العمال المقربون من الإدارة والذين تم ترقيةهم، وكذلك بعض العمال الذين يريدون المحافظة على مناصبهم، بالإضافة لعمال الإدارة كما تبينه النسبة المئوية في الجدول وذلك للامتيازات التي يحظون بها من الحوافز والأجر المرتفعة، إضافة إلى ساعات العمل الثابتة.

فظروف العمل بمختلف أنواعها تشكل ضغطا على العامل، فكلما كانت هذه الظروف سيئة كانت الضغوط سلبية، وكلما كانت هذه الظروف جيدة تخف الضغوط نوعا ما على العامل ويصبح المناخ التنظيمي السائد للمؤسسة مستقرا.

## الجدول رقم (15): علاقة الفئات المهنية واكتساب المكانة الاجتماعية

المجموع	لا	نعم	اكتساب المكانة الاجتماعية الفئات المهنية
12 %09.37	08 %66.66	04 %33.33	عامل إداري
42 %32.82	35 %83.33	07 %16.66	عامل مهني
74 %57.81	63 %85.14	11 %14.86	الشبه الطبي
128 %100	108 %82.82	22 %17.18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 82.82% من العمال لم يكتسبوا المكانة الاجتماعية التي يطمحون إليها، في حين نجد أن 17.18% اكتسبوا مكانة اجتماعية.

فالعامل الإداريين بلغت نسبة الذين لم يكتسبوا مكانة اجتماعية 66.66% من مجموع 12 إداريا بينما الذين اكتسبوا مكانة اجتماعية قدرت نسبتهم بـ: 33.33%. أما العمال المهنيين فبلغت نسبة الذين لم يكتسبوا مكانة اجتماعية 83.33%، و قدرت نسبة الذين اكتسبوا المكانة الاجتماعية بـ: 16.66%. أما العمال الشبه طبي(المرضين) فجاءت نسبتهم عالية جدا في عدم اكتسابهم المكانة الاجتماعية حيث بلغت 85.14% وجاءت نسبة الذين اكتسبوا هذه المكانة 14.86%.

من خلال النسب المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين لم يكتسبوا المكانة الاجتماعية التي يطمحون لها ويعود ذلك لعدة أسباب من بينها:

- ✓ اهتمام الإدارة بالإطارات والأطباء والدكاترة دون غيرهم من الفئات العمالية الأخرى،
- ✓ نظام الترقية الذي تعتمده المؤسسة الاستشفائية عليه والمبني على أساس الأقدمية،
- ✓ محدودية المناصب بالنسبة للمجال الإداري وتركيبية الهيكل التنظيمي المعقد.

كما نستنتج أن الذين لا يكتسبون المكانة الاجتماعية لدى العمال الشبه طبي معظمهم من الإناث لأنهن يبحثن عن الاستقرار في عملهم والابتعاد عن الوظائف العليا، والذي لا يسمح لهم بذلك هو انشغالهن بالجانب العائلي والاجتماعي ما يمكنهن بالتوفيق بين عملهم والأسرة. أما جنس الذكور فيرجع ذلك إلى دخولهم الحديث للعمل بالمؤسسة خاصة الفئة الأقل من 25 سنة، والفئة (الأكثر من 25 سنة والأقل من 44 سنة) الذين يعيلون أسرا قد تفوق 5 أفراد مع أجر غير كاف لاحتياجاتهم، فالمكانة الاجتماعية عند هذه الفئة بعيدة ما لم يحققوا الحاجات الأساسية والضرورية للحياة، وهذا ما وضحه ماسلو حيث يصنف الحاجات على النحو الآتي:

- ✓ الحاجات الفسيولوجية (المأكل، المسكن، الطمأنينة...)
- ✓ حاجات الأمان ثم الحاجة إلى الانتماء والحب،
- ✓ الحاجة إلى احترام الذات (المكانة الاجتماعية)،
- ✓ الحاجة إلى تحقيق الذات.

أما الذين يرون أنهم اكتسبوا مكانة اجتماعية وهي نسبة قليلة فهم من تمت ترقيتهم ولهم مهام وظيفية تتلاءم مع متطلباتهم، إضافة إلى قناعة بعضهم بالدور الذي يقومون به، أما بالنسبة للإناث اللواتي يرون أنهن اكتسبن مكانة اجتماعية يعود ذلك لقناعتهم وقدراتهم وإمكاناتهم المحدودة التي تتناسب ودورهم في مساعدة المرضى والتخفيف عنهم.

فالمكانة الاجتماعية لا تشكل ضغطا كبيرا إلا على الإطارات العليا في المؤسسة، أما فئات

المبحوثين فتختلف المكانة الاجتماعية من عامل إلى آخر حسب قناعة كل عامل والأدوار التي يقوم بها.

**الجدول رقم (16): أفضلية المهن الأخرى عن مهنتك الحالية**

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	104	%81.25
لا	24	%18.75
المجموع	128	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 81.25% من المبحوثين يرون أن المهن الأخرى أفضل من مهنتهم الحالية، بينما 18.75% يرون بأنها ليست أفضل من مهنتهم الحالية.

ويتضح من هذه البيانات أن المبحوثين الذين يقولون بأفضلية المهن الأخرى على مهنتهم بأنهم قضوا فترة زمنية طويلة في العمل في المؤسسة الاستشفائية، وأغلبهم يلاحظ نوع من الجمود في ظروف عمله ورتابة الدور الذي يقومون به، إضافة إلى العمال الذين يتحصلون على أجر غير كاف لسد حاجياتهم والذين لم يتم ترفيتهم منذ التحاقهم بالعمل في المؤسسة، في حين نجد أن الذين لا يرون اختلافا بين مهنتهم والمهن الأخرى فهم ليست لهم خبرة كبيرة في العمل ولم يتعرضوا للضغوط في الحالات الاستعجالية، وأغلبيتهم من الشباب حديثي العمل والذين ليست لهم الخبرة المهنية.

**جدول رقم (17): الفئات المهنية والمسؤوليات الموكلة لهم**



المجموع	لا			نعم	وضوح المسؤوليات فئات المهنية
	عدم فهم المسؤوليات	نقص الاتصال	عدم التخصص		
12 %08.63	01 %08.33	03 %25	00 %00	08 %66.66	عامل إداري
48 %34.53	11 %22.91	17 %35.41	04 %08.33	16 %33.33	عامل مهني
79 %56.83	07 %08.86	39 %49.36	00 %00	33 %41.77	شبه الطبي
139 100%	82 % 58.99			57 %41	المجموع
	14 %10.07	64 %46.04	04 %02.87		

**ملاحظة:** هناك مبحثين أجابوا على أكثر من جواب والمقدر عددهم 10 مبحثين لتصبح

عينة الدراسة في هذا الجدول 139 عوض 128.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 17 ) أن نسبة 58.99% من المبحثين يرون أن المسؤوليات والواجبات ليست واضحة بالنسبة لهم، بينما 41% يرون عكس ذلك.

فالذين لا تتضح المسؤوليات الموكلة لهم في وظيفتهم يرجعون أسباب ذلك إلى نقص الاتصال بينهم وبين الإدارة حيث بلغت نسبتة 46.04% وهي نسبة عالية ويعود إلى تباعد المصالح الإدارية وعدم مراعاة ما يقوم به العامل، وهذا ما يدفعنا للقول أن عملية الإشراف تكاد تنعدم بالإضافة إلى نقص الرقابة المستمرة، في حين نجد أن عدم فهم المسؤوليات المتعلقة بالوظيفة بلغت نسبتها 10.07% وهذا ما يؤكد أن الرقابة في المؤسسة غير فعالة، بالإضافة إلى نقص الدورات التدريبية. أما 02.87% فهم الذين لا تتوافق تخصصاتهم مع الوظيفة التي يشغلونها.

وتتوزع هذه المعطيات على الفئات المهنية حيث يرى العمال الإداريين أن 66.66% يدركون المسؤوليات والواجبات الموكلة لهم، أما الذين لا يدركون ذلك فيعود إلى نقص الاتصال وقدرت نسبيته بـ: 25%، تليها نسبة 08.33% للذين لا يفهمون مسؤولياتهم الوظيفية. أما فئة العمال المهنيين فقدرت نسبة وضوح المسؤوليات والواجبات بـ: 33.33%، في حين نجد نسبة 35.41% يقولون بنقص الاتصال العمودي في المؤسسة الذي يؤدي في الأخير إلى عدم وضوح المسؤوليات، أما الذين لا يفهمون هذه المسؤوليات فقدرت نسبتهم بـ: 22.91% ، أما الذين لا تتلاءم وظيفتهم مع تخصصهم بلغت نسبتهم 08.33% وفيما يخص فئة العمال الشبه طبي فيرون أن المسؤوليات والواجبات واضحة بنسبة 41.77% في حين جاءت نسب نقص الاتصال 47.56%، وعدم فهم المسؤولية 08.86% أما عدم التخصص في الوظيفة منعدمة.

من قراءة الجدول رقم (17) نستنتج أن أغلبية المبحوثين لا تتضح عندهم الواجبات ونجد فئة العمال الشبه طبي هي أكبر نسبة حيث تنحصر مهامهم في مجالات معينة مما يؤدي إلى توتر هذه الفئة نظرا لعدم معرفة الإدارة إلى ما تحتاجه، وكذلك عدم معرفة الإدارة لما تفعله هذه الفئة. فالعامل إذا لم يفهم وظيفته ولم يوليها اهتماما ولا يراعي مسؤولياته اتجاهاها فانه معرض لضغوط العمل وبالتالي يفقد دوره الوظيفي، فصرامة هيكل المنظمة ومناخها التنظيمي ، وقلة المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة، وضعف الاستشارات والاتصالات البناءة بينه وبين المصالح الإدارية للمؤسسة الاستشفائية ، وتقييد سلوكه ومراقبة أداءه، كلها مؤشرات تشعر العامل بغموض أهداف المنظمة ودوره فيها.

وفيما يخص الذين لا يفهمون مسؤولياتهم فذلك لأنه لا تتوافر معلومات ملائمة عن الدور المطلوب منهم القيام به أو طريقة أداء هذا الدور أو عند تعارض المعلومات، مما يشعرهم بالتوتر و بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الدافعية نحو العمل والرضا الوظيفي وقد يؤدي بهم إلى ترك العمل أو الغيابات المتكررة. أما عدم ملائمة الوظيفة مع تخصص العمال فكانت نسبتها ضئيلة وهذا ما يثبت أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في توظيفها على التخصص نظرا لأنها من مؤسسات الدولة، وكذلك لطبيعة عملها المتصل بالمجتمع.

الجدول رقم (18): طريقة تنفيذ القوانين من قبل إدارة المؤسسة

طريقة تنفيذ القوانين	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	08	%06.25
متوسطة	79	%61.71
سيئة	41	%32.04
المجموع	128	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 61.71% والتي ترى أن طريقة تنفيذ القوانين متوسطة، تليها نسبة 32.04% ترى بأنها سيئة، أما الذين يرون بأنها جيدة فبلغت نسبتهم 6.25%

نستنتج من الجدول أن طريقة تنفيذ القوانين متوسطة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب ذكرنا معظمها في الجداول السابقة يضاف إليها طبيعة الهيكل التنظيمي المبني على أساس المناصب المتدرجة فتختلف طريقة تنفيذ القوانين من وظيفة إلى أخرى ومن مسؤول إلى آخر مما يؤدي بالعامل إلى تعارض قراراته وقرارات الإدارة.

وأما الطريقة السيئة لتنفيذ القوانين فهي التي تتخذ فيها الإدارة إجراءات تأديبية كعدم منح الحوافز أو الخصم من الأجر أو عدم أخذ عطلة الأسبوع خاصة إذا طبقت على مجموعة من العمال دون آخرين. والذين يرون أن طريقة تنفيذ القوانين جيدة فهم المتحصلون على العلاوات والحوافز والترقية والمقربون إلى الإدارة.

فكلما تم تطبيق القوانين بطريقة ما من الطرق فإنها تؤثر على أداء العمال سواء بالسلب أو الإيجاب، وتعتبر القوانين والتعليمات والأوامر من المؤشرات التي تشكل ضغطاً على العمال إذا ما طبقت بصرامة، فيجد العامل نفسه مقيد من التصرف كما يشاء.

## الجدول رقم (19): الفئات المهنية و الالتزام بالقوانين

المجموع	لا	نعم	الالتزام بالقوانين الفئات المهنية
12 %09.37	04 %06.15	08 %12.70	عامل إداري
42 %32.82	23 %35.38	19 %30.15	عامل مهني
74 %57.81	38 %58.46	36 %57.14	الشبه الطبي
128 %100	65 %50.78	63 %49.21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 50.78 % من المبحوثين لا يلتزمون بالقوانين، بينما الذين يلتزمون بالقوانين قدرت نسبتهم 49.21%.

فبالنسبة للعمال الإداريين بلغت نسبة التزامهم بالقوانين 12.70%، و 06.15% منهم لا يلتزمون بهذه القوانين. أما العمال المهنيين فقدرت نسبة عدم التزامهم بالقوانين 35.38%، في حين بلغت نسبة الذين يلتزمون بالقوانين 30.15% من 63 عاملا، وجاءت نسبة العمال الشبه طبي متقاربة بين من لا يلتزمون بالقوانين ومن يلتزمون بها، حيث بلغت الأولى 58.46 % من مجموع 65 عاملا، أما النسبة الثانية فقدرت بـ: 57.14%.

نستنتج من خلال البيانات المعروضة في الجدول أن نسبة الملتزمين بالقوانين وغير الملتزمين متقاربة ويرجع ذلك إلى قناعة العمال بوظائفهم والخوف على مناصبهم بالنسبة للملتزمين بالقوانين، أما الذين غير ملتزمين فهم العمال الذين يرون أن الإدارة لا تهتم بهم ولا تراعي متطلباتهم سواء التنظيمية أو الاجتماعية، وتختلف هذه النسب بين الإناث والذكور حيث نجد الإناث أكثر التزاما بالأوامر والقوانين على الذكور، وتختلف حسب المستوى التعليمي، والخبرة المهنية والسن. فالالتزام بالقوانين يشكل ضغطا على العمال إيجابا وسلبا في نفس الوقت حيث يقيد ممارس

عليه قهرا تنظيميا من ناحية، ومن ناحية أخرى يسهم في خدمة أهداف المؤسسة عند الحضور في الوقت، وتطبيق الأوامر والتعليمات، واحترام القرارات وإتقان عمله.

#### الجدول رقم (20) : عدم الالتزام بالقوانين

عدم الالتزام بالقوانين	التكرار	النسبة المئوية
القرارات و التعليمات جاءت متأخرة	21	29.16%
القرارات والتعليمات تتعارض مع الوظيفة	25	34.72%
الإهمال واللامبالاة	09	12.50%
عدم اهتمام المدير	10	13.88%
صعوبة القوانين	07	09.72%
المجموع	72	100%

**ملاحظة:** هناك 7 مبحوثين أجابوا أكثر من جواب لتصبح عينة المبحوثين في هذا الجدول 72 عاملا عوض 65 عملا.

يتبين من خلال الجدول أن 34.72% من المبحوثين الذين لا يلتزمون بالقوانين يرون بأن القرارات والتعليمات تتعارض مع الوظيفة، تليها القرارات والتعليمات المتأخرة بنسبة 29.16%، ثم نسبة 13.88% يقولون بعدم اهتمام المدير، أما الإهمال واللامبالاة فكانت نسبته 12.50% وأما بالنسبة لصعوبة القوانين قدرت نسبته بـ: 09.72%.

تعتبر هذه الفئة من المبحوثين أكثر المتأثرين بضغوط العمل حيث فرضت عليها القوانين التنظيمية للمؤسسة قهرا اجتماعيا لا تستطيع من خلاله الخروج عن هذه القوانين أو كما يسميها علماء الاجتماع الثقافة التنظيمية التي تجبر العامل على التقيد بالأعراف والعلاقات الرسمية، والولاء، وتحمل المسؤولية حتى ولو كانت تتعارض مع ثقافته. كما أن القرارات المتأخرة النابعة من عدم فعالية قنوات الاتصال تؤثر على أداء العامل ومن ثم يتعرض للضغط حيث لا يستجيب لهذه القرارات ويتحاشاه، ويخلق صراعات مع زملاءه العمال وذلك لاستمالتهم في تأييده، مما يجعل منه مهملا لأدواره التنظيمية غير مبالي بما يجري في المؤسسة.

الجدول رقم (21): شعور العامل عند القيام بالعمل الصعب

النسبة المئوية	التكرار	شعور العامل عند القيام بالعمل الصعب
%24.24	32	حجم العمل الذي تقوم به أكثر من اللازم
%46.21	61	تشعر بالتوتر عند القيام به
%29.54	39	تشعر بصعوبة إتقان العمل وانجازه
%100	132	المجموع

ملاحظة: مجموع العينة في هذا الجدول هو 132 لأن هناك 4 مبحوثين أجابوا على أكثر من جواب من السؤال رقم 13.

يتضح لنا من خلال الجدول أن 46.21% من المبحوثين يشعرون بالتوتر عند القيام بعمل صعب، في حين نجد نسبة 29.54% يشعرون بصعوبة إتقان العمل وانجازه، أما 24.24% يرون أن حجم العمل الذي يقومون به أكثر من اللازم.

فالذين يشعرون بالتوتر عند القيام بعمل صعب هو أن مهام وظيفتهم أكبر من طاقتهم مما يسبب لهم الإرهاق والتعب وعدم الرضا عن العمل، فكلما زادت المسؤولية زادت درجة التوتر، أما صعوبة إتقان العمل فيرجع ذلك إلى مدى تمكن العامل من القدرات، فالذي لا يملك الخبرة يصعب عليه إتقان العمل في أول مرة، بينما نجد أن العامل الذي يعمل أكثر من عمله كتعويض مثلاً لعمل زميله الغائب.

كل هذه العوامل تؤثر على معدلات الدوران الوظيفي، وتكثر الغيابات وحوادث العمل وتختلف الأدوار بين العمال فتؤدي بهم إلى فقدان التركيز على وظيفتهم وبالتالي تؤثر على مستوى أدائهم.

الجدول رقم (22): الفئات المهنية وشعورها بالإرهاك والتعب

الشعور بالإرهاك والتعب الفئات المهنية	وقت للراحة	إكمال العمل	إنهاء الدوام	المجموع
عامل إداري	09 %75	03 %25	00 %00	12 %09.37
عامل مهني	31 %73.80	08 %19.04	03 %07.14	42 %32.82
الشبه الطبي	61 %82.43	05 %06.75	08 %10.66	74 %57.81
المجموع	101 %78.90	16 %12.50	11 %08.59	128 %100

يتبين من خلال الجدول أن 78.90% من عينة الدراسة يأخذون وقت للراحة عند شعورهم بالإرهاك والتعب، في حين بلغت نسبة الذين يكملون عملهم 12.50%، والذين ينهون دوامهم عند شعورهم بالتعب قدرت بـ: 08.59%.

فبالنسبة للعمال الإداريين نجد أن 75% منهم يأخذون وقت للراحة، أما 25% فيكملون عملهم. وبلغت نسبة العمال المهنيين الذين يأخذون وقت للراحة 73.80%، في حين قدرت نسبة الذين يكملون عملهم بـ: 19.04%، و 07.14% من العمال الذين ينهون دوامهم. أما فئة الشبه طبي فبلغت نسبة العمال الذين يأخذون وقت للراحة 82.43% من 74 عاملا، و قدرت نسبة إنهاء الدوام بـ: 10.66%، في حين بلغت نسبة الذين يكملون عملهم 06.75% من مجموع عينة الدراسة.

ومن خلال القراءة للنسب نستنتج أن وقت الراحة مؤشر أساسي و ضروري في العمل حيث أقره القانون الدستوري الجزائري في المادة 33 من قانون 99/11 نصت على يوم كامل للراحة

(87) ص 162، وهو يوم الجمعة، والمادة 34 من نفس القانون نصت على الأعياد والعطل المدفوعة الأجر، وفي المادة 37 نصت على إمكانية تأجيل أيام الراحة تفادي لخطر اقتصادي، وتكون معوضة أو تؤجل لفترة أخرى. فالراحة تجعل العامل يستعيد نشاطه وقواه والتخفيف من روتين العمل. أما إنهاء الدوام فمرد ذلك يعود إلى عدم طاقة العامل لاستكمال مهامه، والروتين، وعدم إدراكه لأهداف المؤسسة. في حين جاءت نسبة الذين يكملون عملهم ضئيلة لأن هذه المجموعة من المبحوثين تحاول أن تنهي عملها بأي طريقة وأكثرهم فئة المهنيين للحصول على الترقية أو منح الحوافز وكسب رضا المدير، إلا أنهم يتأثرون في ما بعد من الناحية الصحية وكذلك من الناحية التنظيمية للعمل، وتعرضهم للإرهاق أكثر مما قد يسبب حوادث العمل.

**الجدول رقم (23): الفئات المهنية والضغوط التي تواجههم والتي تفوق ما يتحملونه**

المجموع	أحيانا	لا	نعم	الضغوط التي تواجهك أثناء العمل الفئات المهنية
12 %09.37	03 %25	09 %75	00 %00	عامل إداري
42 %32.82	12 %28.57	06 %14.28	24 %57.14	عامل مهني
74 %57.81	17 %22.97	06 %08.10	51 %68.91	الشبه الطبي
128 %100	32 %25	21 %16.40	75 %58.59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 58.59% من العمال المبحوثين يرون بأن الضغوط التي تواجههم تفوق ما يتحملونه، في حين بلغت نسبة الذين يقولون بأن الضغوط التي يتعرضون لها تفوق ما يتحملونه أحيانا بـ: 25%، أما بالنسبة للذين يرون عكس ذلك فقدرت نسبتهم 16.40%. بالنسبة للعمال الإداريين والذي يبلغ عددهم 12 من عينة الدراسة يرون أن الضغوط التي تواجههم عادية وقدرت نسبتها بـ: 75%، بينما يرى البعض الآخر أن هذه الضغوط قد تفوق ما يتحملونه بنسبة 25%، في حين لا أحد من هذه الفئة تفوق الضغوط ما يتحملة.



أما فئة العمال المهنيين فتختلف عندهم الرؤية حيث نجد نسبة تعرضهم للضغوط التي تفوق ما يتحملونه عالية والمقدرة بـ: 57.14 %، تليها الذين يتعرضون لهذه الضغوط أحيانا بنسبة بلغت 28.57%، في حين العمال الذين يواجهون الضغوط ويرون أنها لا تفوق ما يتحملونه فقد بلغت نسبته 14.28% والممثلة بـ: 6 عمال.

فيما يخص العمال الشبه طبي والبالغ عددهم 74 عاملا، فإن أكبر نسبة منهم بلغت 68.91% التي ترى أن الضغوط التي تواجههم تفوق ما يتحملونه، تليها نسب 22.97% ترى بأنها تفوق هذه الضغوط ما يتحملونه أحيانا، أما نسبة 08.10% فهم الذين يرون بأن هذه الضغوط لا تفوق ما يتحملونه.

إذا، ومن خلال هذه المعطيات نجد أن هناك اتفاق بين العمال المهنيين والعمال الشبه طبي(المرضى) الذين تواجههم الضغوط وتفق ما يتحملونه، ومرد ذلك إلى طبيعة العمل بدرجة أولى باعتبار المؤسسة الاستشفائية تنظيما مفتوحا ومتعدد المصالح الاستشفائية والإدارية، إضافة إلى المرضى الذين تستقبلهم المؤسسة والموجودين فيها، ومن هذا المنطلق يجد العامل نفسه تحت الضغط وتتراكم عنده الأدوار وتتعدد المهام خاصة إذا كلف بمهام غير مهامه الرئيسية. أما بالنسبة لفئة العمال الإداريين فإن الضغوط لا تفوق ما يتحملونه وذلك نتيجة المهام المحدودة والواضحة والمتمثلة في تسيير المصالح المختلفة للمؤسسة، والمراقبة والإشراف على العمال.

**الجدول رقم (24): الفئات المهنية و مدى تأدية بعض المهام بطريقة خاطئة**

المجموع	لا	نعم	تأدية بعض المهام بطريقة خاطئة الفئات المهنية
12 %09.37	02 %16.66	10 %83.33	عامل إداري
42 %32.82	03 %07.14	39 %92.85	عامل مهني
74 %57.81	01 %01.35	73 %98.64	الشبه الطبي
128 %100	06 %04.69	122 %95.31	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 95.31% من المبحوثين أدوا بعض المهام بطريقة خاطئة، في المقابل نجد أن 04.69% لم يخطئوا في تأدية بعض المهام. فالعمال الإداريين بلغت نسبة خطئهم في بعض المهام 83.33%، بينما الذين لم يخطئوا قدرت نسبتهم بـ 16.66%، في حين نجد العمال المهنيين الذين قاموا بتأدية بعض المهام بطريقة خاطئة بلغت نسبتهم 92.85%، والذين لم يخطئوا قدرت نسبتهم بـ: 07.14%، أما بالنسبة للعمال الشبه طبي فقد بلغت نسبة الذين أدوا بعض المهام بطريقة خاطئة 98.64% وهي نسبة عالية جدا في حين قدرت نسبة الذين أخطئوا في تأدية مهامهم 01.35% والممثلة بـ عامل واحد من 74 عاملا.

وتبرر هذه النسب والمعطيات بأن العمال الإداريين والعمال المهنيين والعمال الشبه طبي يتفقون في تأدية بعض من المهام الموكلة لهم بطريقة خاطئة، ورغم أن الفئة الأولى لا تتعرض للضغوط التي تفوق تحملها كما رأينا في الجدول رقم ( 22 ) إلا أنها تخطئ في تأدية بعض المهام ويرجع هذا التناقض إلى:

- ✓ عدم فهم المهام الموكلة للعمال،
- ✓ عدم محاسبة المدير للعمال الإداريين أثناء الخطأ في تأدية المهام،
- ✓ اللامبالاة بالنسبة لعمل هذه الفئة أحيانا وذلك لتقاعس المدير في اتخاذ الإجراءات التأديبية.

أما الفئتين الأخيرتين فيرجع ذلك إلى عدة أسباب سنتطرق لها في الجدول التالي، بالمقابل نجد أن العمال الذين لم يخطئوا في مهامهم ليست لديهم مشاكل تنظيمية أو وظيفية، ولا يتحملون مسؤولية كبيرة ولا يتجهون للأدوار المختلفة والمتفاوتة، كما نجد في هذه المجموعة العمال الشباب الطموح للترقية ومحاولة عدم الوقوع في الخطأ المهني.

فتعدد أخطاء العمل نابعة من ضغوط الوظيفة والمهام الموكلة للعامل والمتطلبات الوظيفية والتي تنعكس على أداء المنظمة بشكل عام.

**الجدول رقم (25): أسباب تأدية بعض المهام بطريقة خاطئة**

النسبة المئوية	التكرار	سبب بعض الأخطاء في الوظيفة
21.84%	45	العمل يتم في ظل سياسات وإرشادات متعارضة
9.22%	19	افتقار الوظيفة إلى وضوح الأهداف
41.26%	85	قلة التوجيه من المسؤول
7.76%	16	انعدام الرقابة وعدم فعالية الإشراف
19.90%	41	الوسائل المستخدمة غير متطورة وحديثة
100%	206	المجموع

**ملاحظة:** لدينا في هذا الجدول 206 إجابة وهي أكثر من عينة الدراسة، وذلك لأن هناك

مبحثين أجابوا أكثر من إجابة واحدة وبلغ عددهم 84 مبحث.

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن أسباب تأدية بعض المهام بطريقة خاطئة يعود بالأساس إلى قلة التوجيه من المسؤول بنسبة 41.26%، تليها نسبة 21.84% كسبب ثاني والمتمثل في العمل الذي يتم بسياسات وإرشادات متعارضة، والسبب الثالث يتمثل في الوسائل المستخدمة غير المتطورة بنسبة 19.90%، أما سبب افتقار الوظيفة إلى وضوح الأهداف فقدرت نسبته 9.22% وبلغت نسبة انعدام الرقابة وعدم فعالية الإشراف 7.76%.

من عرضنا لأسباب تأدية بعض المهام بطريقة خاطئة نستنتج أن المسؤول دور بارز في ذلك وبالرجوع إلى الجدول رقم (17) والجدول رقم (19) نجد أن نقص الاتصال وعدم الالتزام بالقوانين ودرجة تطبيقها المتوسطة إضافة إلى الأسباب المذكورة في الجدول رقم (25) تثبت أن قلة التوجيه ونقص الاتصال وعدم وضوح القوانين والقرارات المتأخرة، كلها أبعاد تؤثر على أداء العمال. كما أن السياسات والإرشادات المتعارضة وعدم فعالية الإشراف تزيد من حدة الأخطاء المهنية حتى ولو كان العامل ذو خبرة و أقدميه في المؤسسة وهذا ما لاحظناه أثناء الدراسة، بالإضافة إلى الصيانة الضعيفة للوسائل المستخدمة وعدم جلب وسائل حديثة تساعد على الأداء الجيد خاصة فئة العمال المهنيين.

الجدول رقم (26): الفئة المهنية للعمال وتعارض أداء مهامهم مع مبادئه

تعارض المهام مع المبادئ الفئات المهنية	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عامل إداري	03 %25	05 %41.66	04 %33.33	12 %09.37
عامل مهني	20 %47.61	08 %19.04	14 %33.33	42 %32.82
الشبه الطبي	43 %58.10	10 %13.51	21 %28.37	74 %57.81
المجموع	66 %51.56	23 %17.96	39 %30.46	128 %100

يتبين من الجدول السابق أن ما نسبته 51.56% من المبحوثين قاموا بأداء مهام تتعارض ومبادئهم الشخصية، بالمقابل نجد ما نسبته 30.46% يقومون بذلك أحيانا، في حين أن ما نسبته 17.96% لم يقوموا بأداء مهام تتعارض مع مبادئهم.

وتوزعت هذه الآراء حسب الفئات المهنية كالآتي:

بالنسبة لفئة العمال الإداريين فإن أكبر نسبة بلغت 41.66% من 12 عاملا والتي تمثلت في الذين لم يقوموا بأداء مهام تتعارض ومبادئهم، في مقابل ذلك نجد أن 33.33% يقومون بذلك أحيانا، أما بقية العمال فقاموا بأداء هذه المهام التي تتعارض ومبادئهم وبلغت نسبتهم 25% .

أما فئة العمال المهنيين الذين قاموا بأداء مهام تتعارض ومبادئهم فقدت نسبتهم بـ: 47.61%، في حين بلغت نسبة الذين يقومون بهذه المهام أحيانا 33.33% ، قدرت نسبة الذين لم تتعارض مبادئهم مع أداء مهامهم بـ: 19.04% .

وفيما يخص فئة العمال الشبه طبي فقد بلغت نسبة الذين قاموا بأداء مهام تتعارض ومبادئهم

الشخصية 58.10%، ثم تليها نسبة الذين يقومون به أحيانا والمقدرة بـ: 28.37% ، أما الذين لم تتعارض أداء هذه المهام مع مبادئهم بلغت نسبتهم 13.51%.

إن تعارض أداء المهام والمبادئ الشخصية للعامل تعود بالأساس إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها، ويظهر هذا التعارض حينما يقوم الموظف بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها فيشعر العامل عند أدائه لهذه المهام بأنها جزء من حياته، فتتعدد أدواره بين المطلوب منه تنفيذها وبين التي يقوم بها في وظيفته، فينتج عن ذلك صراع للأدوار تجعل العامل في تناقض بين متطلبات العمل والقناعات الشخصية للعامل.

أما بالنسبة للفئة الأخرى التي لا تتعارض متطلبات عملهم بمبادئهم هم العمال الذين ليست لهم مبادئ واضحة يتعاملون بها في حياتهم وعملهم ومعظمهم من العمال حديثي العمل والذين لا يملكون الخبرة الكافية لتفريق بين قناعاتهم الشخصية وما تتطلبه الوظائف. يضاف إلى هذه الفئة مجموعة من العمال لا يهتمها إلا الجانب المادي في العمل والمتمثل في الأجر ومنح الحوافز والذين يطمحون للترقية دون مراعاة المبادئ.

#### الجدول رقم (27): ساعات العمل لدى الفئات المهنية

ساعات العمل	أقل من 8 ساعات	8-10 ساعات	أكثر من 10 ساعات	المجموع
الفئات المهنية				
عامل إداري	07 %58.33	05 %41.66	00 %00	12 %09.37
عامل مهني	13 %30.95	27 %64.28	02 %04.76	42 %32.82
الشبه الطبي	18 %24.32	48 %64.86	08 %10.81	74 %57.81
المجموع	38 %29.68	80 %62.50	10 %07.81	128 %100

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 62.50% والتي تمثل العمال الذين يعملون من 8 ساعات إلى 10 ساعات، بالمقابل نجد نسبة 29.68% يعملون أقل من 8 ساعات، في حين 07.81% من العمال يعملون أكثر من 10 ساعات.

وتتوزع هذه المعطيات على الفئات المهنية كالآتي:

بالنسبة للعمال الإداريين فإن أكبر نسبة هي التي تمثل العمال الذين يعملون أقل من 8 ساعات والمقدرة بـ: 58.33% ، ويأتي العمال الذين يعملون من 8 إلى 10 ساعات ثانياً بنسبة قدرت بـ: 41.66%، في حين لا أحد يعمل أكثر من 10 ساعات.

وفيما يخص العمال المهنيين نجد نسبة 64.28% هي الأكبر والممثلة للعمال الذين يعملون من 8 إلى 10 ساعات، وجاءت نسبة 30.95% ثانياً والتي تمثل الذين يعملون أقل من 8 ساعات، أما الذين يعملون أكثر من 10 ساعات فقدت نسبتهم بـ: 04.76%.

وأما العمال الشبه طبي فإن أكبر نسبة هي: 64.86% والتي تتمثل في الذين يعملون من 8 إلى 10 ساعات، تليها نسبة 24.32% للذين يعملون أقل من 8 ساعات، ثم تأتي نسبة 10.81% ثالثاً والتي تمثل الذين يعملون أكثر من 10 ساعات.

نستنتج من الجدول رقم (27) أن معظم العمال يعملون ما بين 8 إلى 10 ساعات، مما يؤثر على أدائهم ويؤدي بهم إلى الإرهاق والملل وتزيد معدلات الأخطاء والحوادث، " وقد حدد القانون الجزائري ساعات العمل سنة 1975م وجاء في نص المادة الأولى 8 ساعات يومياً و 40 ساعة أسبوعياً و 1800 ساعة سنوياً، وأصبح يسري على جميع قطاعات العمل الإدارية والاقتصادية والفلاحية باستثناء بعض الأعمال الخاصة." (87) ص 162

أما بالنسبة للذين يعملون أقل من 8 ساعات فيعود ذلك إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها، وفيما يخص الذين يعملون أكثر من 10 ساعات يرجع ذلك للحالات الطارئة أو غياب أحد الزملاء في العمل فيعوض بعض ساعاته، أو تراكم العمل عليه نتيجة تقاعسه وعدم اهتمامه بالأدوار المنوطة به.

وعليه نقول أن ساعات العمل تلعب دور هام بالنسبة للعامل وتعتبر من مسائل النظام العام للمؤسسة محل الدراسة، فضرورة تنظيم ساعات العمل تبدأ بتنظيم العمل الليلي وتقرير بعض الحقوق الخاصة بنظام العمل بالأفواج المتعاقبة نظراً لاختلاف أوقات العمل، وكذلك اعتبار اللجوء إلى الساعات الإضافية أمر استثنائي مع وجوب منح تعويض خاصة بهذه الساعات. وبالتالي التخفيف من ضغوط العمل المرتبطة بالوقت.

الجدول رقم(28): الفئات المهنية ومدى الرضا عن ساعات العمل

المجموع	لا	نعم	الرضا عن ساعات العمل الفئات المهنية
12 %09.37	05 %41.66	07 %58.33	عامل إداري
42 %32.82	28 %66.66	14 %33.33	عامل مهني
74 %57.81	56 %75.67	18 %24.32	الشبه الطبي
128 %100	89 %69.53	39 % 30.47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 69.53% هي أكبر نسبة والتي تمثل عدم رضا العمال عن ساعات العمل، أما الذين لهم رضا عن ساعات العمل بلغت نسبتهم 30.47%.

وتوزعت هذه الآراء على فئات الباحثين حيث نجد فئة العمال الإداريين راضون عن ساعات العمل بنسبة 58.33%، بينما باقي العمال غير راضين عن ساعات العمل والمقدرة نسبتهم 41.66%، أما العمال المهنيين فقد بلغت نسبة الذين غير راضين عن ساعات العمل 66.66% وبلغت نسبة الراضين عن ساعات العمل 33.33%.

وفيما يخص العمال الشبه طبي جاءت نسبة 75.67% منهم غير راضين عن ساعات عملهم، و24.32% هم مجموعة العمال الراضين عن ساعات العمل.

ويرجع الباحثين عدم رضاهم عن ساعات العمل لأسباب تنظيمية حيث نجد الإدارة لا تبالي بكم ساعة إضافية يعمل العمال والجهد الذي يبذلونه في إتقان وظيفتهم، فلو نقارن بين هذا الجدول والجدول رقم (26) ندرك بأن العمال الذين يعملون من 8 إلى 10 ساعات أو أكثر من 10 ساعات هم غير الراضين عن ساعات العمل، إضافة إلى عدم منحهم حوافز أو تعويضات لهذه الساعات الإضافية، مما يضطرهم إلى الغيابات أو التأخر عن العمل بساعة أو أكثر لتعويض الساعات

الإضافية التي عملها سابقا، وكل هذه العوامل تجعل العامل لا ينضبط تنظيميا ولا يتقن عمله مستقبلا. أما الذين يعملون أقل من 8 ساعات فهم أصحاب المراتب والمناصب الإدارية، إضافة إلى مجموعة العمال التي لها مصالح مع الإدارة أو ما يسمى باستراتيجيه المصالح.

ونستنتج من تحليلنا للجدول رقم ( 28 ) أن ساعات العمل الزائدة عن الحد القانوني تشعر العامل بالضغوط وبالتالي تؤثر على أدائه في المنظمة من جهة، و من جهة أخرى تؤثر عليه في حد ذاته.

#### الجدول رقم (29): الأجر ومنح الحوافز وانعكاسها على مستوى الأداء

الأجر ومنح الحوافز	التكرار	النسبة المئوية
نعم	121	%94.53
لا	07	%05.46
المجموع	128	%100

يتبين لنا من الجدول أن %94.53 هي أكبر نسبة والتي تتمثل في المبحوثين الذين يرون أن الأجر ومنح الحوافز تنعكس على مستوى الأداء، في حين %05.46 يرون أنهما لا يؤثران على مستوى الأداء.

من خلال البيانات المعروضة في الجدول يتضح أن نسبة كبيرة من المبحوثين يؤثر فيهم الأجر ومنح الحوافز ويعود ذلك لأهميتهما، فهما اللذين يحافظان على القوى العاملة ويزيد من دافعيتهم للعمل وإتقانه، فالأجر هو المتطلب الأساسي والرئيسي للعمل فكلما ارتفع زاد مستوى الأداء.

ويشكل الأجر ومنح الحوافز ضغوطا على العمال بحيث كلما تأخر تقاضي الأجر وطالت مدة منح الحوافز يشعر العامل بالتوتر والقلق، خاصة في ظل ما يعانيه المجتمع الجزائري من نقص في القدرة الشرائية، والأوضاع الاجتماعية المتوترة، مما يعني أن الأجر يغطي على الكثير من المشاكل.

أما الذين لا ينعكس مستوى أدائهم بالأجر ومنح الحوافز فيرجع ذلك للروتين وانعدام الحراك الوظيفي، وعدم كفاية الأجر لسد الحاجيات الأساسية لأغلبية العمال، وبذلك لا ينعكس على أداءهم لأنه لا يلبي متطلباتهم الضرورية.



الجدول رقم(30): الفئات المهنية ونوع الحوافز التي تمنح في حالة الانضباط والأداء بفعالية

نوع الحوافز التي تمنح الفئات المهنية	حوافز مادية	حوافز معنوية	لا تمنح حوافز	المجموع
عامل إداري	10 %83.33	02 %16.66	00 %00	12 %09.37
عامل مهني	08 %19.04	23 %54.76	11 %26.19	42 %32.82
الشبه الطبي	17 %22.97	25 %33.78	32 %43.24	74 %57.81
المجموع	35 %27.34	50 %39.06	43 %33.59	128 %100

من خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة هي 39.06% والممثلة للمبجوثين الذين يرون أن

نوع الحوافز التي تمنح في حالة الانضباط والأداء بفعالية هي حوافز معنوية، بالمقابل

نجد 33.59% من المبجوثين يرون أنه لا تمنح أي حوافز، في حين 27.34% يرون أن نوع

الحوافز التي تمنح في حالة الانضباط والأداء بفعالية هي حوافز مادية.

فبالنسبة لنوع الحوافز التي تمنح في حالة الانضباط والأداء بفعالية لفئة العمال الإداريين فقد

بلغت نسبة الحوافز المادية 83.33% وهي نسبة عالية، بمقابل ذلك قدرت

نسبة الحوافز المعنوية بـ: 16.66%.

أما فئة العمال المهنيين فترى أن نوع الحوافز التي تمنح في حالة الانضباط والأداء بفعالية

هي حوافز معنوية حيث قدرت نسبتها بـ: 54.76%، تليها نسبة 26.19% من هذه الفئة يرون أنه

لا تمنح أي حوافز، في حين بلغت نسبة الحوافز المادية التي تمنح في حالة الانضباط والأداء

بفعالية ب: 19.04%.

وفيما يخص فئة العمال الشبه طبي فقد جاءت أكبر نسبة للعمال الذين يرون أنه لا تمنح أي حوافز في حالة الانضباط والأداء بفعالية والمقدرة ب: 43.24%، والذين يرون أن نوع الحوافز التي تمنح هي حوافز معنوية بلغت نسبتهم 33.78%، أما الذين يرون أن الحوافز الممنوحة هي حوافز المادية قدرت نسبتهم ب: 22.97%.

ومن خلال ه ذه المعطيات نجد أن نسب نوع الحوافز التي تمنح في حالة الانضباط والأداء بفعالية أو عدم منحها هي نسب متقاربة، وذلك راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الاستشفائية ذات الهيكل التنظيمي المعقد الذي يصعب من عملية تقييم الأداء ومن ثم وضع أنظمة منح الحوافز، فنجد فئة العمال الإداريين أكثر المستفيدين من منح الحوافز المادية، وفئة العمال المهنيين أكثر المستفيدين من منح الحوافز المعنوية، أما العمال الشبه طبي فان اكبر نسبة هي عدم الاستفادة من أي الحوافز كما يبينه الجدول رقم (29).

ويعود هذا التوزيع للحوافز لخصوصية بعض المناصب ومتطلبات بعض الوظائف، بالإضافة إلى رؤية المؤسسة المتعلقة بالانضباط والأداء بفعالية التي تراهما من واجبات العامل ولا داع لمنح الحوافز فيهما. أما الذين لا يتحصلون على أي حافز فذلك راجع إلى التقسيم التي تعمل به المؤسسة محل الدراسة والمتمثل في منح الحوافز في كل مرة لمجموعة من العمال وقد جاء هذا التقسيم لصعوبة تقييم الأداء والحركية المستمرة للمؤسسة.

فالحوافز و أنواعها المختلفة تؤثر بشكل كبير على العامل، فالتمييز في الأداء وحده غير كافي للاستفادة من الحوافز، وهذا ما يشكل ضغطا دائما على العامل لأن تفكيره في آخر الشهر منصب على الأجر ومنح الحوافز من العلاوات، والتشجيع...، خاصة إذا كان مستوى أداءه مرتفع ولم يستفد من الحوافز فان أداءه في المستقبل قد ينخفض، وأكثر الحوافز التي تشعر العامل بالضغط هي الترقية في المنصب وبالتالي الزيادة في الأجر .

**الجدول رقم(31): الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالة تأخر العمال**

النسبة المئوية	التكرار	الإجراءات التي تتخذها الإدارة عند تأخر العمال
24.62%	33	التوبيخ
38.05%	51	خصم من منح الحوافز
09.70%	13	زيادة ساعات العمل
27.61%	37	عدم اتخاذ أي إجراء
100%	134	المجموع

**ملاحظة:** هناك 6 مبحوثين أجابوا أكثر من جواب، لتصبح العينة في هذا الجدول 134.

يتبين لنا من الجدول رقم ( 30 ) أن الخصم من منح الحوافز من أكثر الإجراءات التي تتخذها الإدارة عند تأخر العمال والمقدرة نسبتها بـ: 38.05% ، تليها عدم اتخاذ الإدارة أي إجراء بنسبة 27.61%، ثم يأتي التوبيخ ثالثاً بنسبة 24.62%، في حين يرى بعض العمال أن الإدارة تتخذ إجراء الزيادة في ساعات العمل والبالغة نسبتهم بـ: 09.70%.

نستنتج من الجدول أعلاه أن الإجراءات التي تتخذها الإدارة عند تأخر العمال ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، إذ يرى العمال أن أكثر الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة عند تأخرهم هي الخصم من منح الحوافز بما فيها الأجر، وهذا ما يثبت أن الحوافز هي الدافع الأساسي لدى المبحوثين للعمل وأي تأخر أو غياب يكون العقاب الخصم منها خاصة في حالة التأخيرات المتكررة، أما بالنسبة للذين يرون أن الإدارة لا تتخذ أي إجراء فهم المقربون من الإدارة أو الذين يقطنون في مناطق بعيدة عن المؤسسة محل الدراسة حيث تراعي الإدارة ذلك، أما إجراء التوبيخ والزيادة في ساعات العمل فهو ينطبق على العمال الذين لا يتأخرون كثيراً، والذين غير متعودين عن التأخر فتنفذ الإدارة هذين الإجراءين، الأول من أجل عدم تكرار الفعل والثاني لتعويض الوقت الذي تأخره. وكل هذه الإجراءات تؤثر على العمال، فكلما طبقت هذه الإجراءات على مجموعة من العمال ولم تطبق على مجموعة أخرى شكلت ضغوطاً على العمال.

**الجدول رقم (32): المؤهل العلمي ودوره في النمو الوظيفي والترقية**

النسبة المئوية	التكرار	دور المؤهل العلمي في النمو الوظيفي
28.12%	36	نعم
71.87%	92	لا
100%	128	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 71.87% من المبحوثين يرون أن مؤهلهم العلمي لم يكن له دور في النمو الوظيفي وترقيتهم، بالمقابل نجد 28.12% يرون بأن له دور في النمو الوظيفي والترقية.

ومن خلال هذه النسب يمكن القول أن المؤهل العلمي لا يعتبر عامل أساسي لمعايير النمو الوظيفي والترقية، وبالرجوع إلى الجدول رقم (10) نجد أن متغير المستوى التعليمي لا يلعب دور أساسي في الحراك التنظيمي بالنسبة لفئة المبحوثين، فمختلف المستويات التعليمية يمكنها النمو الوظيفي والترقية حسب كفاءتها أو الأقدمية.

فالنمو الوظيفي والترقية من أكثر ما يؤثر على العمال خاصة ذوي الكفاءة العالية، وذوي المستوى الجامعي الحديثي العمل مما يشكل عليهم ضغوطا وظيفية بالدرجة الأولى، إضافة إلى أصحاب الخبرة من العمال وذلك خوفا على مناصبهم الوظيفية.

**الجدول رقم (33): الفئات المهنية وبيئة العمل من حيث ترتيب الآلات والنظافة والنظام.**

المرتبة	جيدة	متوسطة	سيئة	المجموع	ترتيب الآلات والنظام العام والنظافة الفئات المهنية
12	08%	03%	01%	12	عامل إداري
09.37%	66.66%	25%	08.33%	09.37%	
42	04%	06%	32%	42	عامل مهني
32.82%	09.52%	14.28%	76.19%	32.82%	
74	00%	34%	40%	74	الشبه الطبي
57.81%	00%	45.94%	54.05%	57.81%	
128	12%	43%	73%	128	المجموع
100%	09.37%	33.59%	57.03%	100%	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم ( 33 ) أن 57.03% هي أكبر نسبة والممثلة للعمال الذين يرون أن بيئة العمل سيئة من حيث ترتيب الآلات والنظافة والنظام العام، تليها نسبة 33.39% من العمال الذين يرون أن بيئة العمل متوسطة، في حين بلغت نسبة الذين يرون أنها جيدة 09.37%.

وتتوزع هذه البيانات على المبحوثين على النحو الآتي:

بالنسبة للعمال الإداريين فإن أكبر نسبة 66.66% وهي الممثلة للعمال الذين يرون أن بيئة العمل جيدة من حيث ترتيب الآلات والنظافة والنظام العام، أما الذين يرون أن بيئة العمل متوسطة فبلغت نسبتهم 25%، وأما الذين يرونها سيئة قدرت نسبتهم بـ: 08.33% والمتمثلة في عامل واحد من مجموع 12 عامل.

وأما العمال المهنيين فبلغت أكبر نسبة عندهم 76.19% وهم الذين يرون أن بيئة العمل سيئة من حيث ترتيب الآلات والنظافة والنظام العام، وبلغت نسبة الذين يرون أنها متوسطة 14.28%، والذين يرون أنها جيدة قدرت نسبتهم بـ: 09.52%.

وفيما يخص العمال الشبه طبي فإن بيئة العمل بالنسبة لهم سيئة والمقدرة نسبتها 54.05%،

أما المجموعة الثانية من العمال الشبه الطبي فترى أن بيئة العمل متوسطة بنسبة قدرت بـ: 45.94 %، في حين الذين يرون أنها جيدة فان نسبتها منعدمة.

ونستخلص من هذه البيانات أن بيئة العمل تعتبر من المقومات الضرورية للمناخ التنظيمي للمؤسسة، فكلما كانت بيئة العمل سيئة أثرت على أداء العمال سلبيًا فالآلات العاطلة، والوسائل غير الحديثة، وعدم النظافة في أمكنة العمل، ونقص الإنارة، والحرارة المرتفعة، والفوضى في النظام الداخلي للمؤسسة في الحالات الطارئة الاستعجالية، كلها عوامل تؤثر على العمال وتشكل عليهم ضغوطًا مما يؤدي إلى بطء في الأداء، وكثرة الإصابات وحوادث العمل. وكلما كانت بيئة العمل متوسطة من حيث ترتيب الآلات والنظام العام والنظافة نجد العمال يحولون التكيف معها، فإذا كانت النظافة جيدة نجد الآلات عاطبة، وإذا كانت الآلات الحديثة متوفرة نجد النظام العام سيء....

أما بيئة العمل الجيدة فهي تخص فئة الإداريين الذين تتوفر لديهم كل الوسائل المتطورة، ونظافة مكان العمل، والتزامهم التام بالمكتب وهذا ما يحفزهم أكثر ويحسس العمال الآخرين بعدم أهمية عملهم خاصة العمال الشبه طبي رغم المسؤولية التي يتحملونها.

**الجدول رقم (34): الفئات المهنية ومدى توفر آلات العمل والوسائل التكنولوجية.**

المجموع	لا	نعم	توفر آلات العمل والوسائل الفئات المهنية
12 %09.37	06 %50	06 %50	عامل إداري
42 %32.82	34 %80.95	08 %19.04	عامل مهني
74 %57.81	68 %91.89	06 %08.10	الشبه الطبي
128 %100	108 %84.37	20 %15.62	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 84.37% والتي تتمثل في المبحوثين

الذين يرون أن آلات العمل والوسائل التكنولوجية غير متوفرة بالشكل الكافي، بينما 15.62% يرون أنها متوفرة بالشكل الكافي.

فالعامل الإداريين يرون أن آلات العمل والوسائل التكنولوجية متوفرة بالشكل الكافي بنسبة 50%، وبنفس النسبة يرى العمال الآخرين أنها غير كافية.

أما العمال المهنيين فيرون أن آلات العمل والوسائل التكنولوجية لا تتوفر بالشكل الكافي بنسبة قدرت بـ: 80.95%، في حين بلغت نسبة الذين يرون أنها متوفرة بالشكل الكافي 19.04%.

وفيما يخص العمال الشبه طبي فان أكبر نسبة والمقدرة بـ: 91.89% ترى أن آلات العمل والوسائل التكنولوجية غير متوفرة بالشكل الكافي، أما بقية النسبة والتمثلة في الذين يرون أنها متوفرة فقد بلغت 08.10% .

من البيانات المعروضة في الجدول رقم (34) نستخلص أن الوسائل التكنولوجية وآلات العمل لا تتوفر بالشكل الكافي رغم طبيعة عمل المؤسسة الاستشفائية التي وجب أن تتوفر على مختلف الوسائل المتطورة، إلا أن معظم آلات العمل نجدها في غرفة الصيانة، فالوسائل الأساسية للعمل مثل: الكمبيوتر، السكانر، أجهزة الراديو، الكراسي المتحركة، إضافة إلى بعض الوسائل الأخرى ( كالعتاد العام للمؤسسة، وعطل في سيارات الإسعاف، الأسرة،...)

فنقص هذه الوسائل والآلات يؤثر بشكل كبير على أداء العمال، وبالتالي ينخفض الأداء العام للمؤسسة وتكثر حوادث العمل، إلا أن العمال الذين يرون أنها تتوفر فمرد ذلك إلى محدودية مهامهم وثباتها وطبيعة عملهم.

#### الجدول رقم (35): التهوية والإضاءة وكفايتهما للعمل بفعالية

التهوية والإضاءة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	13.28%
لا	111	86.71%
المجموع	128	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة بـ: 86.71% من المبحوثين ترى أن التهوية والإضاءة غير كافيتين للعمل بفعالية، و 13.28% ترى بأنهما غير كافيتين.

نستنتج من بيانات الجدول أن التهوية والإضاءة داخل محيط العمل من العوامل التي تؤثر مباشرة على أداء العاملين خصوصاً في أوقات البرد الشديد (فصل الشتاء)، فبالنسبة للتهوية فإنها تشمل عدة عناصر وهي: (درجة الحرارة، ونسبة الرطوبة، و نظافة الهواء) و ذلك بهدف توفير

الراحة للعمال ورفع مستوى أداءهم.

كما تبين النسب أن التهوية متوفرة في المؤسسة لمجموعة من العمال وأغلبيتهم من العمال الإداريين كما بينا ذلك في الجدول رقم ( 13 ) الخاص بظروف العمل، في حين أن هناك مجموعة أخرى من العمال يعانون من عدم توفر التهوية لكنهم يواصلون العمل رغم سوء التهوية، وهذا خوفا من فقدان مناصبهم.

أما بالنسبة للإضاءة فينتضح أنها من العناصر المادية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، حيث نجد أن مجموعة من العمال يعتمدون على الإضاءة الطبيعية في أعمالهم اليومية، لأنهم يشتغلون في الأعمال اليدوية وأعمال الصيانة ومثل هذه الأعمال تفضل أن تعمل في أشعة الشمس المنتشرة حيث تساعدهم على أداء العمل بشكل جيد، أما مجموعة ثانية من العمال فيفضلون الإضاءة الاصطناعية مثل العمال الشبه طبي التي تساعدهم على الرؤية الجيدة لما يقومون به، في حين نجد أن عمال آخرين يفضلون الإضاءة المتوسطة كبعض العمال المهنيين لطبيعة عملهم. فكلما كانت التهوية والإضاءة غير متوفرتين بالشكل الكافي أدت إلى شعور العامل بالضغوط وبالتالي التأثير على أداءه، خاصة الذين يعملون في الفترة الليلية، ولهذا يجب أن تكون التهوية والإضاءة مناسبين لنوع العمل ومتطلباته.

**الجدول رقم (36): كلما كانت المناصب أعلى انخفضت ضغوط العمل**

النسبة المئوية	التكرار	المناصب العليا وانخفاض ضغوط العمل
78.12%	100	نعم
21.87%	28	لا
100%	128	المجموع

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة والمقدرة بـ: 78.12% من المبحوثين يرون أنه كلما كانت المناصب أعلى انخفضت ضغوط العمل، أما نسبة 21.87% فهي تمثل الذين يرون أنه ليس بالضرورة أن تكون المناصب أعلى لتتخفف ضغوط العمل.

نستنتج من الجدول رقم (36) أن الأغلبية من المبحوثين يرون أنه كلما كانت المناصب أعلى انخفضت ضغوط العمل ويرجع ذلك لرؤية هؤلاء العمال أن أصحاب الرتب العالية لا يعملون كثيرا ومعظم وقتهم يقضونه في مكاتبهم، ولا يشعر بذلك إلا العمال ذوي المناصب البسيطة، في



حين العمال الذين يقولون عكس ذلك فهم في حد ذاتهم العمال الإداريين الذي يتحملون مسؤوليات كثيرة من أبرزها التسيير والتنظيم.

فالمناصب الوظيفية تشكل ضغوط تنظيمية، فالمناصب العليا تشكل ضغوطا على المناصب الأدنى منها، وهذه الأخيرة تشكل ضغوطا على ذوي المناصب العليا في عدم الانضباط، والأداء البطيء، و عدم تنفيذ القرارات،....

### الجدول رقم (37): الفئات المهنية والأمان الوظيفي

المجموع	لا	نعم	الأمان الوظيفي الفئات المهنية
12 %09.37	09 %75	03 %25	عامل إداري
42 %32.82	38 %90.47	04 %09.52	عامل مهني
74 %57.81	74 %100	00 %00	الشبه الطبي
128 %100	121 %94.53	07 %05.46	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة والبالغة 94.53% من المبحوثين ترى بأن ليس لها أمان وظيفي، بالمقابل نجد نسبة 05.46% منهم يرون بأن لهم أمان وظيفي.

وتتوزع هذه المعطيات على الفئات المهنية على النحو الآتي:

فبالنسبة للعمال الإداريين فان 75% منهم يرون بأن ليس لهم أمان وظيفي، في حين 25% يرون بأن لهم أمان وظيفي.

وأما بالنسبة للعمال المهنيين فبلغت أعلى نسبة عندهم 90.47% وهم الذين ليس لهم أمان وظيفي، أما بقية النسبة والمقدرة بـ: 09.52% .

وفيما يخص فئة العمال الشبه طبي فقد بلغت نسبة الذين ليس لهم أمان وظيفي 100% في

حين لا أحد منهم يرى بأن له أمان وظيفي.

من خلال عرضنا لبيانات الجدول رقم ( 37 ) نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون بأن ليس لهم أمان وظيفي ومرد ذلك إلى الحراك الوظيفي الذي تعتمد المؤسسة بالإضافة إلى العقود المبرمة بين العمال والمدير ومدتها القانونية، زيادة على ذلك تردد اليد العاملة بكثرة لطلب التوظيف مما يخلق نوع من الخوف والتوتر لدى العمال من فقدان مناصبهم، فالمستقبل الوظيفي غير معلوم بالنسبة للمبحوثين خاصة فئة العمال الشبه طبي والعمال المهنيين. أما الذين يرون أن لهم أمان وظيفي فهم مجموعة قليلة ويرجع ذلك إلى قربهم من الإدارة والمراكز العليا مما يجعلهم يشعرون بالأمان والاستقرار في عملهم.

فكلما كان المستقبل الوظيفي غير معلوم شكل عليهم ضغوطا وخوف من فقدان المنصب حتى لو كانوا ذات كفاءة عالية ومستوى أداءهم مرتفع، فالأمان الوظيفي والنمو الوظيفي من أبرز ما يطمح العمال لتحقيقه ومن ثم اكتساب المكانة الاجتماعية.

#### **6-2-2- نتائج الفرضية الأولى:**

##### الضغوط التنظيمية وتأثيرها على أداء العمال في المؤسسة الجزائرية.

تعتبر ظروف العمل من العوامل الأساسية في التنظيم، فضغوط هذه الظروف يؤثر بشكل سلبي على أداء العمال وهذا ما بينه الجدول رقم ( 14 ) حيث نجد ظروف العمل سيئة بنسبة 51.56%.

كما تعتبر الضغوط الوظيفية من طبيعة العمل وأفضليته، والمكانة الاجتماعية من أبرز ما يؤثر على أداء العمال في المؤسسة وهذا ما هو موضح في الجدولين رقم ( 15 ) و(16)، وبلغت نسبتها على التوالي 82.82% و 81.25% حيث بينت المعطيات أن الوظيفة التي يشغلها العامل لا تكسبه مكانة اجتماعية، مما يؤثر على أداءه.

فالمسؤولية المهنية، والقيام بالعمل الصعب، وتأدية بعض المهام بطريقة خاطئة، كلها مؤشرات نابعة من عدم فهم الدور ومتطلبات الوظيفة، فنجد المسؤولية المهنية غير واضحة بنسبة 58.99% وهي ناتجة بدرجة كبيرة من نقص الاتصال، ثم عدم فهم المسؤولية، وعدم التخصص في المهنة وهذا ما يبينه الجدول رقم ( 17 )، أما الضغوط التي تشكلها الأعمال الصعبة فبلغت نسبتها 46.21% تشعر العمال بالتوتر وهذا ما يوضحه الجدول رقم ( 21 ) وذلك ناتج عن تعقد العمل الذي يتطلب درجة عالية من المهارات لأدائه قد لا تتوفر لدى العامل لأن نوع العمل أكبر من قدراته مما يجعله يشعر بالضغوط. فعبء العمل وصعوبته ينتج عنه تأدية بعض المهام بطريقة

خاطئة وهذا ما بيناه في الجدول رقم ( 24 ) و(25) والذي يثبت أن قلة التوجيه من المسؤول هي من أبرز أسباب التأدية الخاطئة للمهام وبلغت نسبتها 41.26%، كل هذه المتغيرات والأبعاد تشعر العمال بالتعب والإنهاك مما يجبرهم على أخذ فترة للراحة بنسبة 78.90% (أنظر الجدول رقم 22).

إن قيام العمال ببعض المهام المنوطة بهم والتي تتعارض مع مبادئهم يجعلهم في صراع بين المبادئ ومهام العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم ( 26 ) بنسبة 51.56%، فالأدوار المتعددة لأداء المهام تجبر العمال على التصادم ببعض المهام التي لا تتناسب وقناعاتهم الشخصية، مما يشكل عليهم ضغوط تكون نتيجتها سلبية عليهم، وإيجابية على المؤسسة.

أما الضغوط الخاصة بالعوامل الفيزيائية من ساعات العمل، والأجر والحوافز، وفرص الترقية، والوسائل التكنولوجية وترتيب الآلات، والتهوية والإضاءة، والأمان الوظيفي فان تأثيرها على أداء العمال يختلف من فئة مهنية إلى أخرى، فتأثير ساعات العمل على أداء العمال بلغت نسبتها 62.50% والمحدودة من 8 إلى 10 ساعات كما هو مبين في الجدول رقم ( 27 )، مما يؤدي بهم إلى التعب والشعور بالرتابة، والغيابات، وحوادث العمل، والميل إلى التباطؤ في الأداء، وهذا ما أدى إلى عدم رضا العمال لساعات العمل بنسبة قدرت بـ: 69.53% (أنظر الجدول رقم 28)، وبالتالي فان ضغوط ساعات العمل تسبب للعمال الإرهاق الملل والاتجاه نحو الكسل وتضييع الوقت خاصة الساعات الأخيرة من العمل.

ويعتبر الأجر والحوافز ونوعها من أهم المتغيرات المؤثرة على أداء العمال كما يبينه الجدولين رقم (29) و(30) حيث يؤثر الأجر والحوافز على الأداء بنسبة كبيرة بلغت 94.53%، إذ يعتبر الأجر العامل الأساسي للعمل، ونجد نوعية الحوافز الممنوحة متقاربة النسب بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية أو عدم منح أي حافز، وهذا يبين لنا أن توزيع منح الحوافز يختلف من فئة مهنية إلى أخرى، وهذا التمييز في منح الحوافز يشعر العمال بالضغوط والتوتر، والميل إلى التهاون في العمل وعدم إتقانه وخلق المشاكل مع زملاء العمل خاصة بين الذين استفادوا من المنح والذين لم يستفيدوا. حتى الإجراءات التي تتخذها الإدارة في عقاب العمال مست الخصم من الحوافز بنسبة 38.05% وهي نسبة عالية نوعا ما بالمقارنة بالإجراءات الأخرى (أنظر الجدول رقم 31).

وتعد ضغوط بيئة العمل من حيث ترتيب الآلات والنظافة والنظام العام، والوسائل التكنولوجية من المؤثرات المادية التي تؤثر على العمال، والجدولين رقم (33) و(34) يبينان أن بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة سيئة بنسبة 57.03% ويرجع ذلك للوسائل القديمة والصيانة الضعيفة

للآلات إضافة إلى عدم توفر الوسائل المتطورة بالشكل الكافي بنسبة 84.37% وهي نسبة عالية خاصة إذا كانت بمؤسسات الدولة الهامة، مما يؤدي إلى كثرة حوادث العمل وعدم انجاز المهام الوظيفية بإتقان وبالتالي ينخفض مستوى أداء العمال. كما تعتبر التهوية والإضاءة مهمة في فعالية الأداء، إلا أن 86.71% من عينة الدراسة يرون أن التهوية والإضاءة غير كافيتين للعمل بفعالية (أنظر الجدول رقم 35)، حيث يتعرض العمال للضغوط ويؤدي بهم إلى الخروج المبكر من العمل أو التأخر عن العمل أو التوقف عن العمل لمدة طويلة...

كما أن للنمو الوظيفي تأثير على أداء العمال، فإذا كانت المناصب الوظيفية لا تأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي في الترقية فإنه يشكل ضغوطاً على العمال، وهذا ما يبينه الجدول رقم (33) حيث تعتبر الأقدمية والكفاءة في العمل من أبرز معايير النمو الوظيفي.

أما تأثير الأمان الوظيفي على أداء العمال فبلغت نسبته 94.53% كما هو موضح في الجدول رقم (37) حيث نجد أنه ليس هناك أمان وظيفي للعمال وهو ما يؤدي إلى الارتباك وعدم التركيز في الوظيفة، فضغوط المستقبل الوظيفي يجعل العمال في تفكير دائم حول منصبهم والخوف من فقده.

### 3-6- وصف وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (38): الفئات المهنية واهتمام المدير بعملها

المجموع	اهتمام المدير بالعمل		الفئات المهنية
	لا	نعم	
12	03	09	عامل إداري
%09.37	%25	%75	
42	30	12	عامل مهني
%32.82	%71.42	%28.57	
74	59	15	الشبه طبي
%57.81	%79.72	%20.27	
128	92	36	المجموع
%100	%71.87	%28.12	

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة والمتمثلة في 71.87% من المبحوثين يرون أن

المدير لا يهتم بعملهم، بالمقابل نجد 28.12% يرون أن المدير يهتم بعملهم.

فجد فئة العمال الإداريين من أكثر الفئات التي ترى أن المدير يهتم بعملهم وبالباغة نسبتهم 75%، بينما 25% ترى أنه لا يهتم بعملهم. أما العمال المهنيين فان 71.42% لا يهتم المدير بعملهم، في حين قدرت نسبة الذين يهتم المدير بعملهم 28.57%، وفيما يخص العمال شبه الطبي فان 79.72% تعتبر أكبر نسبة ممثلة للذين يرون أن المدير لا يهتم بعملهم، وبلغت نسبة الذين يهتم المدير بعملهم 20.27% من مجموع المبحوثين.

من معطيات الجدول رقم (38) نستنتج أن المدير أو رئيس المؤسسة لا يهتم بعمل الموظفين بنسبة كبيرة ويرجع ذلك للانشغالات الكثيرة التي يقوم بها الرئيس، وطبيعة الهيكل التنظيمي المعقد والمتفرع على عدة مصالح مما يصعب الاتصال بين العمال والمدير وهذا في حالة حضوره الدائم، أما الذين يهتم بعملهم فطبيعة وظيفتهم والأدوار التي يقومون بها وانضباطهم والتزامهم بالقوانين تجبره على ذلك لمعرفة نتائج العمل ونوعية الأهداف المحققة والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة، بالإضافة إلى المصالح الشخصية التي تربطهم كالانتماء الحزبي، والانتماء القبلي.

فضغوط المدير على أداء العمال من حيث الاهتمام أو عدمه يجعل هذا الأخير لا يبالي بالقرارات التي يتخذها المدير ويتماطل في تنفيذها، وبالرجوع إلى الجدولين رقم (19) و(20) ندرك أن المصدر الرئيسي لضغوط العمل هو رئيس المؤسسة الاستشفائية.

#### الجدول رقم (39): الأشياء المزعجة في تسيير المدير للمؤسسة الاستشفائية

النسبة المئوية	التكرار	الأشياء المزعجة في تسيير المدير للمؤسسة الاستشفائية
20.66%	31	لا يسمح للعمال باستغلال الإمكانيات والقدرات بالشكل السليم
63.33%	95	لا توجد فرص لتحقيق الإنجازات وتأكيد الذات في العمل
16%	24	عدم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف
100%	150	المجموع

**ملاحظة:** العينة في هذا الجدول هي 150 وتمثل عدد إجابات المبحوثين ، لأن هناك من أجاب أكثر من جواب واحد.

نلاحظ من خلال الجدول أن 63.33% هي أعلى نسبة والتي تمثل الأغلبية التي ترى بأن

الأشياء المزعجة في تسيير المدير للمؤسسة الاستشفائية هي عدم إعطاء فرص لتحقيق الانجازات وتأكيد الذات في العمل بالنسبة للمبحوثين، تليها نسبة 20.66% ترى أن الأشياء المزعجة في المدير هي عدم السماح للعمال باستغلال الإمكانيات والقدرات بالشكل السليم، في حين نجد 16% من المبحوثين ترى بأن عدم السماح بإمكانية المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف من الأشياء المزعجة لدى المدير في التسيير.

نستنتج من خلال الجدول السابق أن القرارات التي يتخذها المدير ليست كلها في صالح العمال، وعدد إجابات المبحوثين التي فاقت مجموعهم تثبت أن العمال غير راضين عن سياسة المدير في التسيير مما يؤدي إلى تضيق الاتصال العمودي، وغلق مجالات الحوار، والهروب من المسؤولية.

فكل هذه النتائج والمتغيرات تؤثر على العامل من الناحية النفسية حيث يفقد الثقة، ومن الناحية التنظيمية تؤدي به إلى الاغتراب الوظيفي.

#### الجدول رقم (40): الفئات المهنية ونوع معاملة المدير

المجموع	سيئة	عادية	جيدة	نوع معاملة المدير الفئات المهنية
12 %09.37	00 %00	07 %58.33	05 %41.66	عامل إداري
42 %32.82	03 %04.05	30 %71.42	09 %21.42	عامل مهني
74 %57.81	47 %63.51	19 %25.67	08 %10.81	شبه الطبي
128 %100	50 %39.06	56 %43.75	22 %17.18	المجموع

يتبين من الجدول رقم (40) أن 43.75% هي أعلى نسبة ممثلة للمبحوثين، والتي ترى بأن نوع معاملة المدير هي معاملة عادية، أما الذين يرون أن معاملة المدير هي سيئة بلغت نسبتهم 39.06%، في حين قدرت نسبة الذين يرون أن معاملة المدير جيدة 17.18%. وتتوزع هذه الآراء والمعطيات على النحو الآتي:

بالنسبة للعمال الإداريين بلغت نسبتهم 58.33% والتي تمثل مجموعة المبحوثين الذين يرون أن معاملة المدير هي معاملة عادية، ونسبة 41.66% ترى بأنها معاملة جيدة، أما نسبة الذين يرون أن معاملة المدير سيئة فهي منعدمة.

وأما فئة العمال شبه الطبي فأعلى نسبة عندهم هي 63.51% والممثلة للمبحوثين الذين يرون أن معاملة المدير هي معاملة سيئة، تليها نسبة 25.67% يرون أنها معاملة عادية، والذين يرون أن معاملة المدير جيدة قدرت نسبتهم بـ: 10.91% .

وتعتبر معاملة المدير من المقومات الأساسية للعلاقات الاجتماعية في جماعة العمل، فإذا أراد المدير أن يكون مستوى الأداء مرتفع يجب أن تكون معاملته مع مرؤوسيه جيدة، والجدول السابق يوضح لنا أن نوع معاملة المدير في المؤسسة الاستشفائية هي معاملة عادية مبنية على تبادل المنافع فالعمال ينجزون مهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة، والمدير يمنح العمال الأجر لسد حاجياتهم الضرورية، إلا أن هناك من يرى أن نوع هذه المعاملة هي سيئة ومرد ذلك إلى عدم تحصلهم على التحفيز المادي أو ترقية، بالإضافة إلى طبيعة المدير الصارمة، في الوقت نفسه هناك بعض العمال الذين لا يهتمون بأداء مهامهم مما يحتم على المدير استعمال أسلوب قاس لضمان سير العمل، أما الذين يرون أن معاملة المدير جيدة فهم الذين استفادوا من الترقية ومنح الحوافز، والذين لهم مصالح مع المدير، ومعظمهم من عمال الإدارة ورؤساء المصالح.

فضغوط معاملة المدير تؤثر على أداء العمال سلبا وإيجابا، فالتأثير السلبي يؤدي بالعمال إلى عدم الاهتمام بالمهام المنوطة به، وعدم التعاون، وخلق المشاكل مع الزملاء، أما التأثير الإيجابي فيدفع العمال إلى الرفع من معنوياتهم وتحسيسهم للعمل.

**الجدول رقم (41): الفئات المهنية وضغوط نوع معاملة المدير**

المجموع	أحيانا	لا	نعم	ضغوط نوع معاملة المدير
				الفئات المهنية
12 %09.37	05 %41.66	02 %16.66	05 %41.66	عامل إداري
42 %32.82	13 %30.95	00 %00	29 %69.04	عامل مهني
74 %57.81	21 %28.37	00 %00	53 %71.62	شبه الطبي
128 %100	39 %30.46	02 %01.56	87 %67.96	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة والمتمثلة في 67.96% من المبحوثين يرون أن نوع معاملة المدير تشكل ضغوطا على العمال، بالمقابل من ذلك نجد نسبة 30.46% يرون أن نوع المعاملة تشكل ضغوطا أحيانا، في حين الذين يرون أن نوع المعاملة من المدير لا تشكل ضغوطا بلغت 01.56%.

فجد نسبة العمال الإداريين الذين يرون أن نوع معاملة المدير تشكل ضغوطا بلغت 41.66%، وبنفس النسبة نجد الذين يرون أن نوع المعاملة تشكل عليهم ضغوطا أحيانا، أما الذين لا تشكل عليهم ضغوطا فقدرت نسبتهم بـ: 16.66%.

أما فئة العمال المهنيين فبلغت أعلى نسبة 69.04% والتي تمثل المبحوثين الذين تشكل نوع معاملة المدير ضغوطا عليهم، والتي تشكل الضغوط أحيانا بلغت نسبتهم 30.95%، في حين انعدمت نسبة الذين لا تشكل معاملة المدير ضغوط عليهم.

وفيما يخص العمال شبه الطبي فان أعلى نسبة هي 71.62% وتمثل الذين تشكل نوع معاملة المدير ضغوطا عليهم، أما الذين تشكل عليهم ضغوطا أحيانا قدرت نسبتهم 28.37%



وانعدمت نسبة الذين لا تشكل نوع معاملة المدير ضغوطا عليهم.

نستنتج من الجدول رقم (41) أن نوع معاملة المدير سواء كانت جيدة أو عادية أو سيئة فإنها تشكل ضغوطا على العمال وبالتالي تؤثر على أداءهم، فأغلبية المبحوثين يتأثرون بضغوط معاملة المدير لما لها من دور أساسي في كسب التأييد والولاء أو الصراع والتمرد على الثقافة التنظيمية، فالمعاملة السيئة على مجموعة من العمال يؤثر على بقية العمال، حيث نجدها تميل إلى العزلة، وعدم التعاون، واللامبالاة، والخروج المبكر من العمل، والاستهزاء من مهام الوظيفية.

والمعاملة العادية تخلق التوازن بين متطلبات التنظيم ومتطلبات العمال، وتجعل المناخ التنظيمي في ديناميكية مستمرة والعلاقات مبنية على الاحترام والتعاون والانسجام، والمعاملة الجيدة تشعر العمال بالمكانة والقيمة والكفاءة.

#### الجدول رقم (42): الفئات المهنية وتمييز المدير بين العمال

المجموع	لا	نعم	تمييز المدير بين العمال الفئات المهنية
12 %09.37	06 %50	06 %50	عامل إداري
42 %32.82	15 %35.71	27 %64.28	عامل مهني
74 %57.81	10 %13.51	64 %86.48	الشبه طبي
128 %100	31 %24.21	97 %75.78	المجموع

يبين لنا الجدول أن 75.78% من المبحوثين يرون أن المدير يميز بين العمال، بالمقابل 24.21% يرون أن المدير لا يميز بين العمال.

وتوزعت هذه الآراء حسب الفئات المهنية على النحو الآتي:

بالنسبة لفئة العمال الإداريين فإن نصف المبحوثين يرون أن المدير يميز بين العمال

بنسبة 50%، والنصف الآخر يرى بأنه ليس هناك أي تمييز بين العمال.

أما فئة العمال المهنيين فأكبر نسبة هي 64.28% والتي تتمثل في الذين يرون أن مدير المؤسسة يميز بين العمال، بينما 35.71% يرون بأنه لا يوجد أي تمييز بين العمال من طرف مدير المؤسسة.

وأما فئة العمال شبه الطبي فأعلى نسبة بلغت 86.48% ترى أن مدير المؤسسة يميز بين العمال، في حين قدرت نسبة الذين يرون بأنه لا يميز بين العمال بـ: 13.51%.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية العمال يعانون من تمييز المدير ويعود ذلك إلى جملة من الأسباب استنتجت من ملاحظة المبحوثين وإجاباتهم وهي:

- ✓ قيام المدير بالتمييز بين العمال لكسب ولاء الذين لهم كفاءات مهنية،
- ✓ الخوف من الثقة في كل العمال، فيتم اختيار بعض العمال لوضع الثقة فيهم،
- ✓ الاهتمام ببعض العمال الإداريين للاستفادة من أدوارهم الوظيفية ونتائج العمل،
- ✓ الاهتمام ببعض العمال الذين لهم انتماء عرقي وقبلي معروف في المنطقة،
- ✓ التمييز بين العمال الذكور والإناث في العمل المسائي خاصة الفترة الليلية،
- ✓ إلزام القوانين على بعض العمال الذين ليس لهم مصالح مع إدارات المجتمع المدني بمختلف مؤسساته،
- ✓ الاهتمام بالعمال النقابيين وخلق فرص لترقيتهم ونموهم الوظيفي.

أما الذين لا يرون أن مدير المؤسسة يميز بين العمال فهم أصحاب المناصب الثابتة، والمصالح المشتركة، بالإضافة لقناعة بعض العمال حديثي العمل بوظيفتهم، ولذلك فهم لا يعطون لهذه الأمور أهمية.

### الجدول رقم (43): أساس تمييز المدير بين العمال

أساس التمييز بين العمال	التكرار	النسبة المئوية
الجهوية	26	19.25%
الجنس	13	9.63%
المهنة	52	38.51%
المؤهل العلمي	31	22.96%
القرابة	02	1.48%
الانتماء القبلي	11	8.15%
المجموع	135	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أساس تمييز المدير بين العمال يرجع إلى ستة أسس، أولها التمييز على أساس المهنة بنسبة 38.51%، تليها التمييز على أساس المؤهل العلمي بنسبة 22.96%، ثم التمييز على أساس الجهوية بنسبة قدرت بـ: 19.25%، ثم التمييز على أساس الجنس بنسبة 9.63%، والتمييز على أساس الانتماء القبلي بنسبة بلغت 8.15%، ثم التمييز على أساس القرابة بنسبة 1.48% .

وكل متغير من هذه المتغيرات يختلف تأثيره عن الآخر، فالتمييز على أساس المهنة مرده إلى المصلحة التي تحقق للمؤسسة أهدافها، من خلال اهتمام المدير بالعمال ذوي المراكز الوظيفية المؤثرة والكفاءة العالية فنجد المدير يحقق متطلباتهم من توفير الوسائل المتطورة، وتحسيسهم بالراحة، ومنحهم الحوافز وعدم محاسبتهم على التأخرات أو الأخطاء في بعض المهام، أما بقية العمال فإنه لا يركز على أدوارهم ويترك مهمة التفاعل معهم لرؤساء المصالح مما يؤثر على أداءهم.

أما تمييز المدير على أساس المؤهل العلمي فذلك نابع من المتغير الأول، فكلما كان المستوى التعليمي متقدماً كانت درجة الاهتمام به كبيرة، ماعدا العمال ذوي الأقدمية المهنية.

وبالنسبة للتمييز على أساس الجهوية فذلك يرجع إلى التكتلات الموجودة في المؤسسة

فالتقسيم الجغرافي والعرفي لمنطقة أدرار يحتم على المدير الاتجاه مع قبيلة قوية وذات تأثير في المجتمع الأدراري، حيث نجد عمال المؤسسة الاستشفائية مقسمين حسب منطقة السكن أو القصر الذي يعيش فيه (وسط أدرار، منطقة أولف، منطقة تيميمون). وهذا التقسيم يؤدي إلى عدة تكتلات

عمالية مبنية على الأساس القبلي، فنجد جماعة الزناتيين الموجودة في مدينة تيميمون وما جاورها لها إستراتيجيتها في العمل، وجماعة المرابطين الموجودة في وسط أدرار وما جاورها من القصور (فنوغيل، تسابيت، زاوية كنته، تمنطيط...) لها مصالحها وأهدافها، وجماعة أولف المختلطة القبائل لها مصالحها واستراتيجياتها، وجماعة الزوج التي تمثل أكثر من 60% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة والتي لها نفوذها وسيطرتها على مختلف الوظائف.

فهذا التقسيم الجهوي هو المحدد الفعلي لديناميكية التنظيم، فضغوط العمل التي تشعر بها جماعة من الجماعات ليس هي نفسها التي تشعر بها جماعة أخرى، فكل جماعة تريد أن تفرض مصالحها وأهدافها للتأثير في الجماعات الأخرى. ولذلك نجد أن الأجر ومنح الحوافز والترقية والأمان الوظيفي... من أكثر ما يجعل هذه الجماعات في صراع.

ويعتبر التمييز على أساس نوع الجنس من الضغوط التي تؤثر على العمال سلبا وإيجابا، فالضغوط السلبية يتأثر بها الذكور حيث يعملون نفس ساعات الاناث إلا أن فعاليتهم أكثر من الاناث، وهذا ما أثبتته ملاحظتنا لميدان الدراسة. وأما الضغوط الايجابية فهي تؤثر على الاناث حيث هناك مرونة في العمل وفترة الراحة طويلة نوعا ما.

في حين التمييز على أساس القرابة يكاد يندم بالنسبة للمدير باعتباره من خارج المنطقة وليس له أقارب، فيعتمد في ذلك على العمال الذين ينتمون إلى نفس بلده كأقارب له، وهم قلائل نظرا لصعوبة التكتلات الموجودة من أجل الحفاظ على مكتسباتها.

**الجدول رقم (44): الفئات المهنية وتعاون الزملاء في العمل**

المجموع	تعاون الزملاء في العمل		الفئات المهنية
	لا	نعم	
12 %09.37	04 %33.33	08 %66.66	عامل إداري
42 %32.82	26 %61.90	16 %38.09	عامل مهني
74 %57.81	56 %75.67	18 %24.32	الشبه طبي
128 %100	86 %67.18	42 %32.81	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن 67.18% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد تعاون بين زملاء العمل، بالمقابل نجد 32.81% يرون أنه توجد علاقة تعاون بين زملاء العمل.

بالنسبة للعمال الإداريين فإن نسبة 66.66% يرون وجود تعاون بين الزملاء، في حين 33.33% يقولون بعدم وجود تعاون بين زملاء العمل.

أما العمال المهنيين فالذين يرون أنه لا يوجد تعاون بين الزملاء بلغت نسبتهم 61.90% بينما الذين يرون أنه توجد علاقة تعاون فقدرت نسبتهم بـ: 38.09%.

كما نجد عمال شبه الطبي الذين يرون أنه لا توجد علاقة تعاون بين زملاء العمل بلغت نسبتهم 75.67%، وبلغت نسبة الذين يقولون بوجود علاقة تعاون بين الزملاء بـ: 24.32% .

نستخلص من الجدول السابق أن العمال لا يتعاونون فيما بينهم ويرجع ذلك إلى فقدان الثقة بين العمال، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، ونظم الحوافز والترقية، فالعامل الذي يتعاون مع زميله في أداء مهام معينة قد لا يتلقى نفس الأجر أو الحوافز التي يتلقاها زميله، كما أنه ناتج عن جماعات العمل المختلفة في المهام والمشاركة في الأهداف وما تقوم به من أدوار لتحقيق مصالحها، إضافة إلى طبيعة التكتلات الموجودة بين العمال وهذا ما فسرناه في الجدول رقم (43). أما الذين يقولون بوجود التعاون فهم العمال من نفس الوظيفة أو المنتمين إلى جماعة معينة من جماعات المصالح أو الذين يريدون كسب علاقات صداقة، ومحبة واحترام.

فضغوط العمل بالنسبة للذين لا يتعاونون مع زملاءهم في العمل يؤثر عليهم سلبيًا حيث تتوسع الهوا بين أهداف المؤسسة ومتطلباتها ويتوتر المناخ التنظيمي فينشأ الصراع بين جماعات العمل، وعليه يتأثر الأداء العام للمؤسسة.

#### جدول رقم (45): نوع العلاقة التي تجمع زملاء العمل

النسبة المئوية	التكرار	نوع العلاقة التي تجمع زملاء العمل
76.56%	98	علاقة عمل
17.18%	22	علاقة تفاهم
06.25%	08	علاقة صراع
100%	128	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نوع العلاقة التي تجمع زملاء العمل هي علاقة عمل وبلغت نسبتها 76.56%، في حين قدرت نوع علاقة تفاهم بـ: 17.18%، بينما بلغت نسبة نوع العلاقة التي تجمع الزملاء هي علاقة صراع 06.25%.

يتضح من الجدول أن العلاقة التي تجمع زملاء العمل هي علاقة عمل ويعود ذلك إلى التكتلات التي تحدثنا عليها في الجدول رقم 43 حيث نجد كل عامل يقوم بمهامه دون التدخل في مهام عامل آخر إلا في الحالات الاستثنائية، أما الذين يرون أن علاقة الزملاء مبنية على التفاهم فيرجع ذلك إلى العمل الموحد بين مجموعة من العمال كالممرضين، والعمال التقنيين، أما الذين تجمعهم علاقة صراع فهم مجموعة قليلة ويعود سبب ذلك للفروقات التنظيمية الموجودة بين العمال وكذلك عدم استفادتهم من أي تحفيز أو ترقية طوال مدة عملهم في المؤسسة، مما يجعلهم يخلقون مشاكل بين العمال حسب المركز الوظيفي أو الجماعة التي ينتمي إليها العمال الآخرون. فضغوط علاقات العمل تؤثر بشكل كبير على أداء العمال وبالتالي على أداء المؤسسة.

#### الجدول رقم (46): دافعية علاقة زملاء العمل

النسبة المئوية	التكرار	دافعية علاقة زملاء العمل
04.88%	06	أداء العمل والإبداع فيه
88.28%	113	أداء العمل بشكل عادي
07.03%	09	عدم أداء العمل بفعالية
100%	128	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أداء العمل بشكل عادي هو أعلى نسبة في الدافعية التي تفرضها علاقة زملاء العمل والمقدرة بـ: 88.28%، تليها نسبة 07.03% وتخص عدم الأداء بفعالية، أما أداء العمل والإبداع فيه فبلغت نسبته 04.88%.

من هذا الجدول يتضح لنا أن معظم العمال لا تؤثر عليهم علاقة زملاء العمل، حيث يؤدون عملهم بشكل عادي، فنوع هذه العلاقة تزيل عليهم الشعور بالملل والتعب وكثرة المسؤوليات، وتعدد الأدوار، أما بالنسبة لفئة الذين تؤثر عليهم بعدم أداء عملهم بشكل غير عادي، فهذا يرجع إلى طبيعة شخصيتهم أو عدم تأقلمهم مع جماعة العمل، ومنهم من تؤثر عليهم علاقة زملاء العمل وتدفعهم إلى الإبداع، وخاصة في حالة وجود مكافأة تمنح للعمال المتميزين وظيفياً.

ويمكن القول أن علاقة زملاء العمل تشكل ضغوطاً على أداء العامل سواء بالإيجاب أو السلب وبالتالي تؤثر على أداءه.

#### الجدول رقم (47): المسائل التي يتحدث فيها الزملاء أثناء العمل أو في فترة الراحة

النسبة المئوية	التكرار	المسائل التي يتحدث فيها الزملاء أثناء العمل أو في فترة الراحة
32.90%	51	مسائل العمل
49.67%	77	مسائل اجتماعية
07.96%	11	مسائل سياسية
10.32%	16	مسائل اقتصادية
100%	155	المجموع

ملاحظة: عينة الدراسة في هذا الجدول هي 155 والمتمثلة في إجابات المبحوثين، لأن هناك من أجاب على أكثر من جواب.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر المسائل التي يتحدث فيها الزملاء أثناء العمل أو في فترة الراحة هي: المسائل الاجتماعية بنسبة قدرت بـ: 49.67%، تليها مسائل العمل بنسبة بلغت 32.90%، ثم المسائل الاقتصادية بـ: 10.32%، وأخيراً المسائل السياسية بنسبة قدرت بـ: 07.96% .

ومما سبق نستنتج أنها توجد علاقات غير رسمية في المؤسسة بشكل ملحوظ وموضوعها في الغالب متعلق بالمسائل الاجتماعية ومسائل العمل، حيث تتمثل في تبادل المعلومات والآراء و

الخبرة و التعاون، وتنشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة، مما يؤثر إيجاباً على الأداء، وقد تظهر أو تختفي هذه العلاقات غير رسمية حسب ظروف العمل. أما الذين يتحدثون في المسائل الاقتصادية فهمهم الوحيد هو الأجر ومدى كفايته لسد الحاجيات الضرورية أو الكمالية بالنسبة لبعض العمال الطموحين لاكتساب المكانة الاجتماعية. وأما الحديث في المسائل السياسية فهو يخص المستجبات التي تحدث في المجتمع وأخر التطورات الدولية والمحلية حسب الحدث وذلك في فترة الراحة.

#### - نتائج الفرضية الثانية:

##### تشكل العلاقات الاجتماعية ضغوطاً على أداء العمال.

نستخلص من عرض وتحليل البيانات السابقة أن ضغوط العلاقات الاجتماعية على أداء العمال يختلف حسب طبيعة العلاقات سواء كانت عمودية أو أفقية، فعدم اهتمام المدير بالعمال والمعاملة المتوسطة إلى السيئة تجعل العلاقة بين الطرفين غير مستقرة وهذا ما يبينه الجدولين (38) و(40)، فضغوط معاملة المدير والبالغة نسبتها 67.96% تؤدي إلى تمرد العمال والإهمال وعدم الأداء بفعالية (أنظر الجدول رقم 41).

ويعتبر التمييز بين العمال من أكبر الضغوط التي تؤثر على أداءهم فالجهوية وطبيعة المهنة، والمؤهل العلمي، والانتماء القبلي... كلها مؤشرات تلعب دوراً أساسياً في الفروقات بين العمال وتخلق بينهم الصراعات والصدمات وهذا ما وضحناه بالتفصيل في الجدولين (42) و(43).

كما تعد طبيعة العلاقة بين الزملاء مقوم أساسي في الاتصال غير الرسمي، حيث يبين لنا الجدول رقم (45) أن نسبة 67.18% من المبحوثين علاقتهم هي علاقة عمل، ونجد في الجدول رقم (46) أن العمال لا يتعاونون مع بعضهم نتيجة التكتلات و ولاء كل عامل لجماعة الانتماء، فالمسائل التي نجد العمال يتحدثون فيها تثبت أن علاقاتهم مبنية على أساس مصالحهم، وأن الاتصال بينهم ظاهري وتحقيق مصالحهم الشخصية لا يصرح به.

وبالتالي تعتبر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة متغير لا يستطيع الاستغناء عليه، فضغوط العمل بالأساس مبنية على هذه العلاقات، فكلما كانت العلاقات منسجمة ومتناغمة أدت إلى رفع مستوى الأداء، وكلما كانت متنافرة أدت إلى انخفاض معدل الأداء.

#### **6-4- وصف وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:**

الجدول رقم (48): الفئات المهنية وضغوط الظروف الاجتماعية وتأثيرها على الأداء.



المجموع	لا	نعم	تأثير الظروف الاجتماعية
			الفئات المهنية
12 %09.37	06 %50	06 %50	عامل إداري
42 %32.81	06 %14.28	36 %85.71	عامل مهني
74 %57.81	00 %00	74 %100	شبه الطبي
128 %100	12 %09.37	116 %90.62	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة والممتلئة بـ: 90.62% من المبحوثين ترى أن الظروف الاجتماعية للعمال تؤثر في الأداء، وبالمقابل نجد 09.37% يرون بأنها لا تؤثر على أداءهم في العمل.

وتتوزع هذه البيانات على الفئات المهنية كالآتي:

بالنسبة للعمال الإداريين نجد أنهم ينقسمون بالتساوي في رأيهم لتأثير الظروف الاجتماعية على أداءهم بنسبة 50%.

أما العمال المهنيين فنجد نسبة 85.71% يرون أن الظروف الاجتماعية تؤثر على أداءهم في المؤسسة، بينما 14.28% يرون أنها لا تؤثر على أداءهم.

وفيما يخص العمال شبه الطبي فان نسبة 90.62% يرون أن الظروف الاجتماعية تؤثر على أداءهم، في حين بلغت نسبة الذين يرون أنها لا تؤثر على أداءهم في المؤسسة.

من خلال عرضنا لأرقام الجدول رقم (48) نقول أن ضغوط الظروف الاجتماعية للعمال تؤثر بشكل كبير على أداء العمال داخل المؤسسة، ومرد ذلك إلى المستوى المعيشي والاجتماعي الذي يعيش فيه، إضافة إلى الحالة العائلية غير المستقرة أو التي تعرف بعض المشاكل سواء الأسرة

النوعية أو العائلة الكبيرة، والصدمات بين الأقارب، خاصة الاناث اللواتي يتعرضن لهذه الضغوط.

أما النسبة القليلة التي لا تتأثر بضغوط العمل فهي تلك الفئة من العمال المستقرة اجتماعيا وعائليا ويتمتعون بمكانة سواء داخل المنظمة أو خارجها، نصفهم من الإداريين وأصحاب المصالح التي تخدمهم كما رأينا في بعض الجداول السابقة.

فضغوط البيئة الخارجية على أداء العمال داخل المؤسسة يثبت أن التنظيم ذات نسق اجتماعي مفتوح فكل ما يتعرض له العمال خارج المؤسسة ينعكس على أداءهم بالإيجاب أو السلب حسب نوع الظروف التي تؤثر فيه.

#### الجدول رقم(49): التوفيق بين العمل والأسرة حسب المرأة العاملة

النسبة المئوية	التكرار	التوفيق بين العمل والأسرة
%28.30	15	نعم
%71.69	38	لا
%100	53	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدم توفيق المرأة بين عملها في المؤسسة وأسرته بلغت نسبته %71.69، واللواتي يوفقن عي ذلك بلغت نسبتهم %28.30.

نستنتج من هذا العرض للبيانات أن أكثر الضغوط التي تؤثر على المرأة العاملة هو عدم توفيقها بين العمل والأسرة خاصة المتزوجات من العاملات، ويرجع ذلك إلى الاعتناء بأبنائها خاصة إذا كانوا صغار السن، مرض أحد الأبناء مما يتوجب الاهتمام به، إعداد وجبة الغداء أو العشاء قبل الذهاب للعمل. فكلما كان الأبناء صغارا كلما شكلوا عليها ضغوطا، فنتأخر عن العمل، أو قد تغيب في أحيان أخرى، لا تؤدي عملها بفعالية في حالة مرض أو تعرض احد الأبناء لطارئ ما، أو حدوث مشكلة لابنها بين أحد الشلة أو جماعة اللعب...، أما العاملات اللاتي يوفقن في العمل والأسرة فهن اللواتي لهن أبناء كبار يستطيعون تلبية حاجاتهم، أو اللواتي يتركن أبناءهن في الحضانة أو الأقارب.

فضغوط العمل عند المرأة لا يختلف عن العمال الرجال، بيد أن المرأة تفوقه في تربية الأبناء وتعليمهم الحرص عليهم.

**الجدول رقم(50): تحمل ضغوط العمل عند المرأة**

النسبة المئوية	التكرار	تحمل ضغوط العمل
13.20%	07	نعم
86.79%	46	لا
100%	53	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 86.79% من مجموع الاناث لا يستطيعون تحمل الضغوط، بالمقابل نجد 13.20% يستطيعون تحملها.

إن ضغوط العمل بالنسبة للعاملات في المؤسسة الاستشفائية يعتبر عائقا كبيرا لما للمرأة من مهام منوط القيام بها، فالمرأة لا تعمل مثل حجم العمل الذي يعمل، لكنها وفيه لعملها رغم بعض الوظائف غير الملائمة والمناسبة لها.

أما العاملات اللواتي يتحملن الضغوط فيرجع ذلك إلى ملائمة العمل لهن وتخصيصهن فيه وخبرتهن في هذا العمل، إلا أن هناك عاملات أخريات يرجعن ذلك إلى إجبارهن للعمل لتغطية حاجياتها وحاجيات أسرتهن، ونزعتهم للحفاظ على منصبهم ومكانتهم لأن لا بديل لهم عن ذلك.

**الجدول رقم(51): ضغوط العادات والتقاليد والأعراف على الفئات المهنية.**

المجموع	أحيانا	لا	نعم	الجواب على السؤال رقم 51
				الفئات المهنية
12 %09.37	02 %16.66	02 %16.66	08 %66.66	عامل إداري
42 %32.81	12 %28.57	09 %21.42	21 %50	عامل مهني
74 %57.81	21 %28.38	11 %14.86	42 %56.75	شبه الطبي
128 %100	35 %27.34	22 %17.18	71 %55.46	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن 55.46% هي أعلى نسبة والممثلة لمجموعة العمال الذين تشكل ضغوط العادات والتقاليد والأعراف تأثيراً على أداءهم، وتليها نسبة 27.34% التي تمثل مجموعة العمال الذين يرون بأنها تشكل عليهم ضغوطاً أحياناً، أما الذين يرون بأن العادات والتقاليد والأعراف لا تشكل ضغوطاً على العمال فبلغت نسبتهم 17.18%.

وتوزعت هذه البيانات على فئات المبحوثين على النحو الآتي:

فالعمال الإداريين بلغت نسبتهم 66.66% وهي أعلى نسبة، يرون أن العادات والتقاليد والأعراف تشكل ضغوطاً على أداءهم، تليها نسبة 16.66% التي تمثل الذين لا تشكل عليهم ضغوطاً إلا أحياناً، وبنفس النسبة المئوية يرى عمال آخرون أنها لا تشكل عليهم ضغوطاً. أما العمال المهنيين فإن أعلى نسبة بلغت 50% والتي تمثل الذين يرون أن العادات والتقاليد والأعراف تشكل عليهم ضغوطاً، وبلغت نسبة الذين لا تشكل عليهم ضغوطاً 28.57%، في حين قدرت نسبة الذين تشكل عليهم ضغوطاً أحياناً 21.42%.

وبلغت أعلى نسبة للعمال شبه الطبي 56.75% والتي تمثل الذين يرون أن ضغوط العادات والتقاليد والأعراف تؤثر على أداءهم في المؤسسة، بينما قدرت نسبة الذين لا يتأثرون بهذه الضغوط 28.38%، في حين بلغت نسبة الذين يتأثرون بهذه الضغوط أحياناً 14.86%.

يتضح من عرض المعطيات والبيانات في الجدول أن معظم العمال يتأثرون بضغوط العادات

والتقاليد والأعراف، ويرجع ذلك إلى القهر الاجتماعي الذي تفرضه هذه العادات والتقاليد، والمواطنة الاجتماعية، وثقافة المجتمع المبنية على الأصالة والمحافظة، فكل تصرف أو فعل يقوم به العامل خارج عن هذه التقاليد والأعراف تتغير نظرة المجتمع له، فالتكتلات الموجودة في المؤسسة المبنية على أساس نفس المنطقة والانتماء القبلي يمارس قهرا وضغطا وإكراها للعامل للتقيد بالقوانين التي تفرضها عليه.

ويعتبر الولاء التنظيمي لجماعة العمل أكثر ما يؤثر على العامل ويجعله مقيد لا يستطيع الخروج عن الجماعة، فنجد العامل يقوم بمهامه دون الاقتناع ببعض الأشياء التي يقوم بها، أما المرأة العاملة في المؤسسة هي أكثر عرضة لهذه الضغوط باعتبار الاختلاط بينها وبين الرجال وهذا غير متعود به في المجتمع الأدراري إلا في السنوات الأخيرة، فيمارس عليها المجتمع ضغوطا خاصة إذا كانت من منطقة إحدى جماعات التكتلات التي تتصارع من أجل المصلحة وكسب ولاء التنظيم.

أما الذين تؤثر عليهم أحيانا نجد بأنهم لا ينتمون لأي جماعة من الجماعات المصلحية، ومعظمهم من المناطق الشمالية وتؤثر فيهم هذه العادات في بعض الحالات كعدم التعاون مع الإناث من نفس البلد أو من إحدى جماعات المصالح، أو إذا كان هؤلاء العمال متعاونين مع كل الجماعات نجد هناك حيطة وحذر ومناورات خوفا من انتماء لإحدى الجماعات الأخرى.

وبالنسبة للذين لا تشكل عليهم ضغوطا فهم لا يراعون في تأدية عملهم لثقافة المجتمع، ولا انتماء لهم ولا عصبية، فولاءهم يكمن في المهام التي يقومون بها، ويرجع ذلك إلى قناعتهم بالعمل الذي يسد رمق عيشهم، ولا يبحثون ما هو أكبر من طموحهم.

هناك ملاحظة مهمة تخص ضغوط العادات والتقاليد والأعراف والمتمثلة في الزيارات الوعدات التي تقوم بها كل منطقة أو كل قصر من قصور أدرار، فعند اقتراب موعد هذه الزيارات يبدأ الاستعداد والتحضير لها، فيجد العامل نفسه تحت ضغط هذه الزيارات، حيث نجد عقل العامل في التحضير للزيارة أو المأدبة وجسمه في المؤسسة، مما يؤدي إلى كثرة الغيابات، والخروج المبكر من العمل، وكثرة التأخرات، والسرعة في تأدية العمل خاصة إذا كان العامل يقطن في منطقة بعيدة.

وتعتبر هذه الزيارات من العادات والتقاليد التي لا يمكن الاستغناء عنها، وعليه نستنتج أنها من الضغوط الموروثة أبا عن جد التي لا يمكن تجاوزها، فالعامل أوجدها لنفسه حتى مدير المؤسسة تكيف مع هذه العادات والتقاليد ولم يجد لها حلا خاصة مع وجود قوة وانسجام في جماعة العمل.

**الجدول رقم(52): ضغوط الأحداث العائلية على الفئات المهنية**

المجموع	أحيانا	لا	نعم	الأحداث العائلية
				الفئات المهنية
12 %09.37	03 %25	00 %00	09 %75	عامل إداري
42 %32.81	07 %09.45	02 %04.76	33 %78.57	عامل مهني
74 %57.81	11 %14.86	08 %10.81	55 %74.32	شبه الطبي
128 %100	21 %16.40	10 %07.81	97 %75.78	المجموع

يتضح من الجدول أن ضغوط الأحداث العائلية تؤثر على أداء العمال بلغت 75.78%، تليها نسبة 16.40% تؤثر عليهم أحيانا، في حين بلغت نسبة الذين لا تؤثر عليهم 07.81%.

بالنسبة للعمال الإداريين نجد أن أعلى نسبة قدرت بـ: 75% وتمثل الذين تؤثر ضغوط الأحداث العائلية على أداءهم، تليها نسبة 25% تؤثر عليهم أحيانا، في حين جاءت نسبة الذين لا تؤثر عليهم ضغوط الأحداث العائلية منعدمة.

أما العمال المهنيين فقد بلغت أعلى نسبة عندهم 78.57% والمتمثلة في الذين تؤثر ضغوط الأحداث العائلية على أداءهم، تليها نسبة 09.45% يرون أنها تؤثر عليهم أحيانا وجاءت نسبة الذين لا تؤثر عليهم ضغوط الأحداث العائلية 04.76%.

وفيما يخص العمال شبه الطبي فبلغت نسبة الذين تؤثر عليهم ضغوط الأحداث العائلية 74.32%، والذين تؤثر عليهم أحيانا بلغت نسبتهم 14.86%، في حين قدرت نسبة الذين لا يتأثرون بضغوط الأحداث العائلية 10.81%.

نستنتج من بيانات الجدول رقم (52) أن ضغوط الأحداث العائلية تؤثر بشكل كبير على أداء العمال ويعود ذلك حسب نوع الحدث إذا كان مولودا جديدا، أو زواج أحد الأبناء أو الأقارب، أو مناسبة عائلية، أو وفاة أحد من العائلة أو الأقارب، أو ابتعاد الأبناء عن الأسرة للعمل أو الدراسة في مناطق بعيدة، مرض أحد الأبناء أو الأقارب....

وكل هذه الأحداث لها تأثير على أداء العمال، فزواج أحد الأبناء أو الأقارب أو الوفاة يشكل ضغطا على العمال من حيث عدم التركيز في المهام والتفكير في الحدث، السرعة في تأدية العمل، الخروج المبكر من العمل أو بصيغة أخرى الهرب من العمل، وفي حالة الوفاة فإنه يتأثر نفسيا ولا يستطيع العمل براحة وتركيز.

أما الذين تؤثر عليهم أحيانا فيرجع ذلك لكون هؤلاء المجموعة من العمال لا يقطنون مع عائلاتهم في المنطقة نفسها ومعظمهم من المناطق الشمالية للجزائر، فيتأثرون بذلك لبعدها المسافة بين الأهل والعمل خاصة في حالة الأفراح والمناسبات المفرحة، بينما أثناء وفاة أحد الأقارب فيسمح لهم بعبلة لحضور الجنازة.

وأما الذين لا يتأثرون بهذه الضغوط فيرون أن المهام والأدوار التي يقومون بها لا تتأثر بضغوط الأحداث العائلية من وجهة نظرهم، إلا أنهم يتأثرون بهذه الأحداث على المستوى الشخصي، فنوع هذه الضغوط لا يؤثر بالضرورة على الأداء خاصة إذا كان نوعي، إضافة إلى الذين لا تقطن عائلاتهم معهم.

**الجدول رقم(53): مقارنة العمل بالمؤسسة الاستشفائية والعمل بالمؤسسات الأخرى حسب رأي**

#### الفئات المهنية

المجموع	متشابهة	متدنية	عادية	مرتفعة	الجواب على السؤال 53 الفئات المهنية
12 %09.37	04 %33.33	01 %08.33	07 %58.33	00 %00	عامل إداري
42 %32.81	10 %23.80	04 %09.52	28 %66.66	00 %00	عامل مهني
74 %57.81	13 %17.56	24 %32.43	37 %50	00 %00	شبه الطبي
128 %100	27 %21.09	29 %22.65	72 %56.25	00 %00	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن أعلى نسبة بلغت 56.25% من المبحوثين والتي تمثل العمال الذين يرون أن العمل في المؤسسة الاستشفائية والعمل بالمؤسسة الأخرى عادية، أما الذين يرون أن العمل بالمؤسسة الاستشفائية متدني بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى فقدرت نسبتهم 22.65%، أما الذين يرون أن العمل بالمؤسسة الاستشفائية والعمل بالمؤسسات الأخرى بلغت 21.09%، في حين لا أحد يرى أنها مرتفعة.

بالنسبة للعمال الإداريين قدرت أعلى نسبة عندهم بـ: 58.33% والذين يرون أن العمل بالمؤسسة الاستشفائية عادي بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، أما نسبة 33.33% فهم الذين يرون أنها متشابهة، في حين قدرت نسبة الذين يرون أنها متدنية 08.33%، وجاءت نسبة الذين يرون أنها مرتفعة منعدمة.

أما العمال المهنيين فقد جاءت نسبهم متفاوتة، فالذين يرون أن العمل في المؤسسة الاستشفائية والعمل بالمؤسسات الأخرى عادي بلغت نسبتهم 66.66%، والذين يرون أنها متشابهة قدرت نسبتهم 23.80%، أما الذين يرون أنها متدنية فقدرت نسبتهم بـ: 09.52%، في حين لا أحد يرى أنها مرتفعة.

وفيما يخص العمال شبه الطبي فإن أعلى نسبة بلغت 50% والذين يرون أن العمل بالمؤسسة الاستشفائية عادي بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، أما الذين يرون أنها متدنية بلغت نسبتهم 32.43%، وقدرت نسبة الذين يرون أنها متشابهة 17.56%، في حين انعدمت نسبة الذين يرون أنها مرتفعة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن العمل بالمؤسسة الاستشفائية عادي بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى ويرجع ذلك إلى عدم دراية المبحوثين بطريقة العمل بالمؤسسات الأخرى، وكذا الاستقرار الوظيفي، أما الذين يرون أنها متشابهة فيعود ذلك إلى الروتين السائد في المؤسسات، والمشاكل في الحوافز والأجر والظروف البيئية، أما الذين يرون أنها متدنية فمرد ذلك إلى الظروف الفيزيائية، وعلاقات العمل، والنمط القيادي الصارم وغير المبالي بمتطلبات العمال، ونجد أن لا أحد يرى أنها مرتفعة نظرا للأسباب المذكورة آنفا في الجداول السابقة، إضافة إلى عدم رضا العمال التام عن العمل.

فضغوط العمل التي تشكلها المؤسسات الأخرى على المؤسسة الاستشفائية لا تؤثر بدرجة كبيرة نظرا لتعرضها لنفس الضغوط والمشاكل التي تعانيها المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(54): رأي الفئات المهنية في العمل في مناطق أخرى يختلف عن العمل بمنطقة أدرار



المجموع	لا	نعم	الجواب على السؤال رقم 54
			الفئات المهنية
12 %09.52	08 %66.66	04 %33.33	عامل إداري
42 %33.33	25 %59.52	17 %40.47	عامل مهني
72 %57.14	48 %66.66	24 %33.33	شبه الطبي
126 100%	81 %64.28	45 %35.71	المجموع

**ملاحظة:** هناك مبحوثين (02) لم يجيبوا على السؤال رقم 45.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين يرون بأن العمل في منطقة أدرار لا يختلف عن العمل في المناطق الأخرى وقدرت بـ: 64.28%، في حين الذين يرون أنه يختلف فبلغت نسبتهم 35.71%.

وتتوزع هذه الآراء على الفئات المهنية كالنحو الآتي:

فالعمال الإداريين قدرت أعلى نسبة عندهم بـ: 66.66% يرون أن العمل في المناطق الأخرى لا يختلف عن العمل في منطقة أدرار، بينما 33.33% يرون أن العمل في المناطق الأخرى يختلف عن العمل في منطقة أدرار.

وأما العمال المهنيين فقدرت نسبة الذين يرون أن العمل في المناطق الأخرى لا يختلف عن العمل في منطقة أدرار بـ: 59.52%، في حين الذين يرون أنه يختلف بلغت نسبتهم 40.47%.

وفيما يخص العمال شبه الطبي فإن أعلى نسبة عندهم هي 66.66% وتمثل العمال الذين يرون أن لا اختلاف بين العمل في المناطق الأخرى ومنطقة أدرار، بينما 33.33% يرون أن هناك اختلاف بين العمل في المناطق الأخرى ومنطقة أدرار.

نستنتج من الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن العمل في المناطق الأخرى لا يختلف عن العمل في منطقة أدرار ويرجع ذلك لأن معظم العمال يقطنون في منطقة أدرار ومستقرون فيها ومتكيفون مع ثقافة منطقتهم وطبيعتها، إضافة إلى بعض العمال الذين يرجعون ذلك لاستقرار العمل ومحدوديته، لأن العمل في المؤسسة الاستشفائية في مناطق الشمال مثلا يعرف اكتظاظا للمرضى وذلك ناتج عن النمو الديمغرافي للمنطقة والاكتظاظ السكاني. أما الذين يرون بأن العمل في المناطق الأخرى يختلف عن العمل في منطقة أدرار ذلك لأنهم لا يقيمون في منطقة أدرار وكذلك تشابه العمل والثقافة التنظيمية بين المؤسسات، والمشاكل التي تعانيها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة خاصة في فعالية التسيير وتطبيق القوانين، والإشراف السيئ، ونقص الاتصالات العمودية بين السلطة والعمال، وعدم وضوح الأهداف.

**الجدول رقم(55): الحلول المناسبة للتخلص من ضغوط العمل حسب المبحوثين.**

النسبة المئوية	التكرار	الحلول المناسبة للتخلص من الضغوط
12.37%	25	اهتمام المدير بالعمال وتلبية متطلباتهم
35.14%	71	التساوي بين العمال والعدالة بينهم
16.83%	34	خلق جو للحوار والمناقشة بين العمال
13.36%	27	إعطاء فرص للعمال لإخراج كل قدراتهم وإبداعاتهم في مجال تخصصهم
10.89%	22	توضيح المسؤوليات والمهام للعمال
11.38%	23	التفاهم والاحترام والتعاون في أداء العمل
100%	202	المجموع

**ملاحظة:** عينة المبحوثين في هذا الجدول هي مجموع الإجابات وعددها 202، لأن هناك

مبحوثين أجابوا أكثر من جواب.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكثر الحلول المناسبة للتخلص من ضغوط العمل تكمن في التساوي والعدالة بين العمال بنسبة بلغت 35.14%، تليها نسبة 16.83% يرون أن خلق جو للحوار والمناقشة بين العمال هو من الحلول المناسبة لضغوط العمل، ثم نسبة 13.36% يرون بأن إعطاء فرص للعمال لإخراج كل قدراتهم وإبداعاتهم في مجال تخصصهم تخلص من ضغوط

العمل، أما 12.37% يرون أن اهتمام المدير وتلبية متطلباتهم هو الحل المناسب لضغوط العمل، وجاءت نسبة التفاهم والاحترام والتعاون في أداء العمل ب: 11.38%، أما نسبة 10.89% يرون أن توضيح المسؤوليات والمهام في العمل هي الحل المناسب للتخلص من ضغوط العمل.

وعليه نقول أن الحلول التي اقترحها المبحوثين تعبر عن ما يشعر به العامل من ضغوط من جميع الجوانب التنظيمية والاجتماعية، فالوظيفة والأدوار وعلاقات العمل والقوانين، والظروف الفيزيائية والأجر والنمو الوظيفي كلها تعتبر عوامل تؤثر على أداء العامل فنجده يفكر في الحلول القريبة لعمله والمرتبطة بالمناخ التنظيمي العام للمؤسسة، فكل له رؤيته للتخلص من الضغوط الملازمة له منذ التحاقه بالعمل.

فإستراتيجية التخلص من ضغوط العمل تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فليس كل الحلول تناسب مؤسسة من المؤسسات، لأن هناك مصالح تخدم رؤساءها، وعصبيات متصادمة مما يصعب من الضغوط، فإيجاد الحلول لا يخدم كل العصبيات الموجودة في المؤسسة رغم الاقتراحات التي قدمها العمال.

### - نتائج الفرضية الثالثة:

#### تسهم الثقافة المجتمعية والأوضاع الاجتماعية في إثارة الضغوط والتي تؤثر على أداء العمال

نستخلص من عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة (تأثير الثقافة المجتمعية على أداء العمال في المؤسسة الجزائرية)، فالظروف الاجتماعية والأحداث العائلية والعادات والتقاليد والأعراف تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء العمال.

فتأثير الظروف الاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في الضغوط على العامل بنسبة 90.62% وهذا ما بيناه في الجدول رقم 48 ويعود ذلك إلى عدة أسباب من بينها:

- ✓ المستوى المعيشي والاجتماعي للعمال لا يلبي طموحاتهم وأهدافهم،
- ✓ المسؤوليات وعدم تحملها وتعقد المهام والأدوار.

كما تؤثر الأحداث العائلية على أداء العمال بنسبة 75.78% (أنظر الجدول رقم 52) فمناسبة الزواج أو إنجاب مولود جديد، أو مناسبة عائلية، أو وفاة أحد الأقارب، أو أحد من الأسرة تشكل ضغوطاً على أداء العمال.

ونجد المرأة العاملة من أكثر العمال الذين يتعرضون للضغوط خاصة المتزوجة منهن، فالتوفيق بين الأسرة والعمل من أصعب الصدمات التي تواجهها في العمل، والجدول رقم (49) يوضح لنا

ذلك حيث لا تستطيع المرأة العاملة التوفيق بين عملها وأسرتها بنسبة قدرت بـ: 71.69%.

وتعتبر العادات والتقاليد والأعراف من الثقافة المجتمعية التي تمارس على العمال قهرا اجتماعيا وإكراها، وبلغت أعلى نسبة 55.49% (أنظر الجدول رقم 51)، مما يؤدي بالعمال إلى الشكوى منها ومحاولة الهروب من قيدها، فضغوط ثقافة المجتمع تنعكس على الثقافة التنظيمية وبالتالي يتأثر الأداء العام للمؤسسة.

كما تعتبر الأحداث العائلية من الضغوط التي تؤثر في أداء العمال بنسبة 75.78%، وهذا ما بيناه في الجدول (52) فالزواج أو الوفاة لأحد من العائلة أو الأقارب، أو المشاكل الأسرية تتبع العمال داخل التنظيم.

## **5-6- نتائج الدراسة:**

### **1-5-6- الاستنتاجات العامة للدراسة:**

بعد عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات واستقصاءات الرأي حول موضوع ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العمال في المؤسسة الجزائرية تمكنا من الوقوف على جملة من النتائج، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

**1 - الخصائص الشخصية العامة :** وفي هذا المحور يتبين أن طبيعة مجتمع الدراسة يغلب عليه الذكور بنسبة 58.60%، والذين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و 44 سنة، ومستواهم التعليمي ثانوي، وأغلبهم متزوجون بنسبة 68.77%، ويمتازون بخبرة مهنية محدودة من 10 سنوات إلى 14 سنة، وتوزع مستوياتهم الوظيفية ما بين عمال إداريين بنسبة 09.37 و عمال مهنيين بنسبة 32.82%، وعمال الشبه طبي بنسبة 57.81%.

### **2 - تأثير الضغوط التنظيمية المتمثلة في الوظيفة والبيئة الفيزيائية على أداء العمال في**

#### **المؤسسة الجزائرية:**

- ✓ تتفاوت ظروف العمل بين السيئة والمتوسطة حسب وجهات نظر العمال، وأكثر المتضررين من ذلك العمال الشبه طبي، وتتمثل هذه الظروف في قدم الوسائل والآلات وعدم توفر الإمكانيات اللازمة والصراعات بين العمال ورؤساء المصالح، وساعات العمل الزائدة، وارتفاع درجة الحرارة خاصة في فصل الصيف.
- ✓ الوظائف التي يشغلها العمال لا تحقق لهم المكانة الاجتماعية مما يشعرهم بالتهميش واللامبالاة وبالتالي يؤثر على أداءهم، وذلك نتيجة السياسة التي تنتهجها المؤسسة، فيتجه العمال إلى تفضيل مهن أخرى على مهنتهم الحالية.
- ✓ عدم وضوح المتطلبات الوظيفية والمسؤوليات يشكل ضغوط على العمال، وهذا ناتج عن

ضعف قنوات الاتصال بين العمال والقيادة، وعدم فهم المهام المطلوب تنفيذها نظرا لتعدد الأدوار وتراكم المسؤوليات.

- ✓ أغلبية العمال غير مقتنعين بالقوانين والمسؤوليات الموكلة لهم ويعود ذلك لطبيعة الهيكل الطبيعي المعقد وعدم اهتمام الرئيس بمتطلبات المرؤوسين، وقلة المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام المواطنة التنظيمية، مما يجعل بعض العمال لا يلتزمون بتنفيذ القوانين، ورغم ذلك نجد البعض الآخر على قناعة بتنفيذ القوانين خوفا من فقدان مناصبهم وأكثر العمال تأثرا بذلك هم الشبه طبي.
- ✓ إن غموض الدور ينشأ عندما لا يمتلك العامل معلومات كافية وواضحة عن دوره في المؤسسة أو الوظيفة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى غموض أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية العمال لمهامهم.
- ✓ يعتبر عبء العمل وصعوبته من الضغوط التنظيمية التي تؤثر في أداء العمال، فإسناد مهام معينة للعمال يتطلب مهارات وقدرات عالية لا يملكونها، وتكمن صعوبة العمل في التوتر الذي يشعر به العامل أثناء القيام به لأنه يفوق طاقتهم، مما يؤدي إلى الإرهاق والتعب والاستسلام للراحة للتخفيف من عبء العمل، فأغلبية العمال لا يتحملون الضغوط التي تواجههم خاصة فئة العمال الشبه طبي.
- ✓ يواجه العامل العديد من الأدوار والمهام الموكلة له مما يشكل عليه ضغوط حيث يجد نفسه يقوم بأدوار لا يرغبها أو تتعارض مع مبادئه الشخصية، فيحدث صراع بين المهام الوظيفية ومتطلباتها والقناعات الشخصية.
- ✓ تعتبر وسائل العمل والآلات المتطورة وساعات العمل والأجر ومنح الحوافز من العوامل الفيزيائية التي تؤثر على أداء العمال في المؤسسة، فنقص الوسائل والإمكانات التكنولوجية وضعف الصيانة للآلات يسبب للعمال كثرة حوادث العمل، والغياب غير المبرر، والتماطل في الأداء، بالإضافة إلى التهوية والإضاءة غير الكافيتين للعمل بفعالية، كما تؤثر ساعات العمل على الأداء، فكلما ارتفعت زادت ضغوط العمل خاصة بالنسبة للذين يعملون في الفترة الليلية وبدرجة أكثر الإناث. في حين نجد الأجر ومنح الحوافز لا يعكسان مستوى الأداء بالنسبة للعمال، فالأولى غير كافية لتلبية الحاجيات الضرورية والاجتماعية لدى العمال، أما الثانية فهي حوافز معنوية أكثر منها مادية، وهناك حالات لا تمنح فيها أي حوافز مما يؤثر سلبا على أداء العمال ويشعرهم بالاغتراب وعدم الاهتمام لمتطلباتهم.
- ✓ المؤهل العلمي وحده غير كافي للنمو الوظيفي نظرا لسياسة المؤسسة العمومية التي تعتمد على الأقدمية والكفاءة في الترقية، وهذا يشعر العمال ذوي المستوى التعليمي العالي بالضغوط وعدم التركيز في أداءه لمهامه، فكلما كانت المناصب أعلى قلت ضغوط العمل

بالنسبة للعمال الإداريين.

- ✓ عدم ضمان العامل لوظيفته مستقبلا يشكل ضغوطا عليه وهذا ناتج عن تغلب الجهوية في اختيار العمال الجدد، وتناقض المهام الوظيفية، والصراعات العمالية، مما يؤدي إلى الارتباك وعدم التركيز في الوظيفة، فضغوط المستقبل الوظيفي يجعل العمال في تفكير دائم حول منصبهم والخوف من فقدانه.

### 3 - تشكل العلاقات الاجتماعية ضغوطا على أداء العمال في المؤسسة الجزائرية:

- ✓ يعتبر الاتصال من بين مصادر ضغوط العمل، وذلك لأن العلاقات بين العمال والقيادة غير متوافقة حيث نجد هذا الأخير لا يهتم بالعمال ولا يراعي متطلباتهم إضافة إلى عدم إعطاء فرص لتحقيق الانجازات وتأكيد الذات في العمل.
- ✓ كما تعتبر معاملة الرئيس مع العمال عادية مبنية على أساس تبادل المنافع والصراحة وتؤثر هذه المعاملة على أداء العمال سلبا مما يؤدي إلى عدم الاهتمام بالمهام المنوطة بهم، وعدم التعاون، وخلق المشاكل مع الزملاء، وتؤثر عليهم إيجابا حيث تحمسهم للعمل أكثر طمعا في كسب رضا رئيس المؤسسة.
- ✓ كما تتسم معاملة القيادة بالتمييز بين العمال مما يشكل عليهم ضغوط ويعود ذلك إلى مدى ولاء العمال للقيادة، والتمييز على أساس الكفاءة والانتماء القبلي والتمييز بين الإداريين وبقية العمال، وتنفيذ القوانين على العمال دون غيرهم من العمال، والتمييز على أساس الانتماء النقابي أو الحزبي. وأكثر أسس التمييز هي المكانة الوظيفية للعمال التي تحقق للقيادة أهداف المؤسسة والمصلحة العامة.
- ✓ عدم تعاون العمال فيما بينهم يؤثر على أدائهم، وهذا راجع إلى فقدان الثقة بينهم نظرا للتكتلات العمالية واختلاف مصالح كل جماعة، بالإضافة إلى النمط القيادي ونظم الحوافز والترقية، وطبيعة الهيكل التنظيمي.
- ✓ يعتبر الاتصال غير الرسمي من بين المقومات الأساسية في المؤسسة، حيث يؤثر بشكل ايجابي على أداء العمال، وأكثر المسائل التي يتحدث فيها العمال هي مسائل اجتماعية والمسائل المتعلقة بالعمل من حيث تبادل الخبرة و الآراء والمعلومات.

### 4 - تسهم الثقافة المجتمعية في إثارة ضغوط العمل التي تؤثر على أداء العمال في المؤسسة

#### الجزائرية:

- ✓ تؤثر ضغوط الظروف الاجتماعية على أداء العمال بشكل كبير نتيجة المستوى المعيشي والاقتصادي للعامل، بالإضافة إلى الحالة العائلية غير المستقرة في كثير من الأحيان، وهذا ما يثبت أن نسق المنظمة مفتوح على البيئة الخارجية ومؤثراتها.
- ✓ لا تستطيع المرأة العاملة التوفيق بين عملها والأسرة مما يشكل عليها ضغوطا مهنية

خاصة المتزوجات وذلك نتيجة أعباء المنزل من الاعتناء بالأبناء خاصة صغار السن، وإعداد وجبات الغذاء والعشاء، وهذا كله يؤدي بها للتأخر عن العمل التغيب، أو الخروج المبكر من العمل.

✓ تعتبر العادات والتقاليد والأعراف من أكثر الضغوط التي تؤثر على أداء العمال حيث تمارس عليهم قهرا اجتماعيا وتفرض عليهم الولاء لثقافة المجتمع، وما التكتلات المبنية على أساس الانتماء القبلي إلا دليل على ذلك، إضافة إلى المناسبات المحلية المتمثلة في الزيارات والوعادات التي لا غنى عنها في تقاليد المنطقة، بالإضافة إلى العصبية القبلية التي تمتاز بها قصور المنطقة.

✓ تعد الأحداث العائلية من زواج أو وفاة أو ازدياد مولود جديد أو مناسبة عائلية من ضغوط العمل حيث يؤثر على أداء العمال مما يؤدي بهم إلى تأدية العمل بسرعة أو الخروج المبكر من العمل، أو الغياب خاصة الذين يقيمون في مناطق بعيدة عن المؤسسة، وفي حالة إذا كان الحدث العائلي حزن فان العامل يتغيب لعدة أيام سواء بقبول رئيس المؤسسة أو من دون قبوله.

✓ لا تغير منطقة العمل سواء كانت في الجنوب أو الشمال من ضغوط العمل ويعود ذلك للاستقرار المهني في العمل والقرب من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه كل عامل، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية الواحدة في كل المؤسسات الجزائرية، وعدم وضوح الأهداف فيها، إضافة إلى المشكلات التنظيمية التي تعاني منها، وبالتالي فالعمل في الجنوب لا يختلف عن الشمال من ناحية التسيير والتنظيم.

✓ تكمن الحلول المناسبة للتخلص من ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العمال في مجموعة من التدابير والمتمثلة في اهتمام رئيس المؤسسة بمتطلبات المرؤوسين، والعدالة بين العمال وعدم التمييز بينهم، تقوية عملية الاتصال بالحوار والمناقشة بين جمع العمال ومنحهم فرص للإبداع وإظهار قدراتهم في مجال تخصصهم، توضيح المسؤوليات والمهام، توفير وسائل العمل والآلات التكنولوجية وتدريب العمال على تقنيات العمل بها.

### **6-5-2- نتائج المقابلات:**

أجريت 5 مقابلات موجهة مع العمال الإداريين والمتمثلين في نائب المدير، ورئيس المستخدمين، و 3 من رؤساء المصالح، وطرحت عليهم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول فرضيات الدراسة لمعرفة رأيهم في ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العمال في المؤسسة العمومية، وقسمت أسئلة المقابلة إلى قسمين، أسئلة خاصة بالبيانات العامة للمبجوثين والمتمثلة في 6 أسئلة، وأسئلة خاصة بالمحاور العامة للدراسة والمتمثلة في 12 سؤالا مفتوحا لجعل المبجوثين

يبدون آرائهم بكل حرية(أنظر دليل المقابلة في الملحق رقم 2).

وجاءت النتائج كما يلي:

- ✓ اختلفت رؤية الباحثين لضغوط العمل فمنهم من يرى أنها تلك العوامل المؤثرة على العامل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويؤثر سلبا على سلوكيات العمال مما يسبب الارتباك وعدم التركيز، ويرى البعض الآخر أنها ضغوط نفسية أكثر منها تنظيمية أو اجتماعية لأنهم تعبر عن ردود فعل العامل أثناء تعرضه لضغوط العمل والقهر الذي تفرضه عليه، ويجمع الباحثين على أن طبيعة المعاملة والعلاقات بين العمال هي أكثر ما يشكل ضغوط العمل ويسبب للعمال التوتر وبالتالي ينخفض أداءهم.
- ✓ أما فيما يخص تأثير ظروف العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية فان الباحثين يرون في أغلبهم أن لها تأثير كبير على أداء العمال، ليس في المؤسسة الاستشفائية فقط بل في جميع المؤسسات الجزائرية، فكلما كانت هذه الظروف متوفرة ومواتية للعمل خفت ضغوط العمل، وكلما كانت هذه الظروف سيئة ارتفعت ضغوط العمل وبالتالي ينخفض مستوى الأداء.
- ✓ كما تمثل المكانة الاجتماعية بالنسبة للباحثين أهمية كبيرة لما لها من دور في اكتساب علاقات اجتماعية مع مؤسسات عمومية أخرى، فهذه المكانة تشكل ضغوط من حيث موقعها المهم الذي يحتم على العامل التقيد بأسس ومقومات هذه المكانة وإلا فقدتها بتصرفات أو أفعال معينة.
- ✓ تعتبر المسؤوليات والمهام المطلوب تنفيذها واضحة بالنسبة للباحثين نظرا لأن كل عامل يشغل وظيفة تناسب تخصصه، إلا أنه يجد تعارض بين مهامه وقناعاته الشخصية وذلك نتيجة تعدد الأدوار والثقافة التنظيمية للمؤسسة، مما يسبب كثرة الأخطاء وعدم الفعالية في الأداء بالإضافة إلى عبء العمل.
- ✓ إن طريقة التعيين في المؤسسة العمومية الاستشفائية لدى أغلب الباحثين تأخذ طابع التخصص والكفاءة والمسابقات الوظيفية مما يشعر العمال بالراحة ولا يشكل عليهم ضغوطا.
- ✓ أغلبية الباحثين لا يشعرون بالأمان الوظيفي وذلك نابع من عدة أسباب كتغيير المدير واستبداله بمدير آخر له طريقة مختلفة في التسيير، إضافة إلى الصراعات والتكتلات التي تفرض على العمال ترك العمل، بالإضافة إلى الجهوية في ترقية العمال وهو أكثر ما يشكل ضغوط العمل خاصة رؤساء المصالح.
- ✓ كل الباحثين يجمعون على أن ضغوط الظروف الفيزيائية تؤثر على أداء العمال بمختلف



مراكزهم الوظيفية، وذلك ناتج عن اللامبالاة، وضعف الصيانة، وعدم توفر وسائل العمل بالشكل الكافي، إضافة إلى تعطل معظم آلات العمل، ونقص بعض الأدوية المهمة في العلاج والتخدير...

✓ تعتبر علاقات العمل الاجتماعية بين العمال متفاوتة بين جماعات العمل المكونة للمؤسسة العمومية الاستشفائية، ويرجع هذا التفاوت في العلاقات إلى التكتلات والصراعات بين هذه الجماعات فيما بينها أو بينها وبين الإدارة، مما يجعل الاتصال الرسمي لا يحقق أهدافه، فتظهر عدة أفعال لهذا النوع من العلاقات كعدم الانضباط والالتزام بالقوانين والأوامر، تبادل المعاملات السيئة، وعدم التعاون في العمل، والابتعاد عن روح الجماعة، وعدم الولاء للمؤسسة، وهذا ناتج عن الانتماءات القبلية وولاء العمال لها، إضافة إلى استراتيجيه المصالح التي تعكر جو التعاون والانسجام، وتخلق جوا للصراع بين العمال على أساس العصبية الجهوية والقبلية.

✓ إن ضغوط الظروف الاجتماعية والأحداث العائلية تؤثر على أداء العمال، فإذا كانت هذه الظروف سيئة فإنها تنعكس على العمال سلبا ولا يجدون من يساعدهم خاصة من الإدارة ويعتبر رؤساء المصالح أكثر تأثرا، إضافة إلى إقامتهم البعيدة عن المؤسسة التي يعملون بها، فيفقد العامل تركيزه في وظيفته، أو يخرج مبكرا من العمل، فالتوفيق بين المهام الوظيفية والمهام العائلية صعب خاصة إذا كانت هذه العائلة ذو مستوى معيشي متوسط أو أقل، إضافة إلى الأحداث العائلية من فرح أو حزن التي تشكل ضغوطا كبيرة على أداء العمال، فينتج لإنهاء العمل بسرعة دون مراعاة مدى إتقانه.

✓ إن العادات والتقاليد والأعراف تشكل ضغوطا على أداء العمال أحيانا -حسب أغلبية المبحوثين- خاصة في موسم الزيارات والوعدات والمناسبات المحلية الأخرى، فنجد معظم العمال تركيزهم منصب على الزيارة أو الوعدة خاصة إذا كانت هذه المناسبة في منطقتهم أو قصره الذي يقطن فيه، مما يؤدي إلى الخروج المبكر من العمل أو التأخر عنه أو الغياب وأحيانا طلب إجازة قصيرة وبالتالي ينخفض الأداء العام للمؤسسة.

✓ أما الحلول المناسبة للتخلص من ضغوط العمل هي نفسها التي اقترحها المبحوثين في إجاباتهم في الاستمارة، إضافة إليها مساعدة رئيس المؤسسة للعمال الذين لهم مشاكل اجتماعية وعائلية وإيجاد الحلول لهم.

وفي الأخير نستنتج أن المبحوثين يجمعون على أن ضغوط العمل مصدرها الرئيس المعاملات والعلاقات بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة وهذا ما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

## خاتمة

يجد معظم الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية صعوبة عدم إمكانية الحصر للموضوعات التي يتناولونها، لأنها تتصف بالشمولية والتعقيد. ولذلك فقد عارضتها مشاكل وعوائق ميدانية ونظرية، ورغم ذلك حاولنا أن نقدم دراسة قديمة في البحوث النفسية والإدارة وعلوم التربية حديثة في الطرح والمناقشة وميدان الدراسة والمتمثلة في ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العمال. وتكمن أهمية البحث في معرفة ضغوط العمل وكيفية تأثيرها على العمال وإيجاد الحلول المناسبة للتخلص منها أو التخفيف منها.

فالحديث عن ضغوط العمل أمر هام ومعقد في نفس الوقت لأن دراسته أوسع بكثير مما تناولناه في هذا البحث، فالعامل والمناخ التنظيمي والأداء هي المتغيرات التي تشكل لنا ضغوط العمل، وتبقى النقطة المهمة في هذه الدراسة تصادم الثقافة التنظيمية التي هي جزء من المناخ التنظيمي للمؤسسة وثقافة المجتمع المبنية على القيم، والتنشئة الاجتماعية، والأعراف والعادات والتقاليد...، والنتيجة من هذا هو الصراع الذي يحدث للفرد بين اكتسابه الثقافة التنظيمية وبين التي ورثها من المجتمع، فتتشكل الضغوط تبرز نقاط القوة والضعف لدى العمال في المؤسسات الجزائرية التي تعاني كثيرا من هذه الضغوط.

وبعد النتائج المتوصل إليها يمكن القول أننا حققنا أهداف الدراسة المتمثلة في معرفة تأثير الضغوط التنظيمية والعلاقات الاجتماعية والبيئة الخارجية على أداء العمال في المؤسسة العمومية، والآثار المترتبة عنها، وصولا إلى الحلول المناسبة للتخلص من ضغوط العمل، وعلى ضوء هذه النتائج نستشف بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوعنا لنضعها كدراسات مستقبلية لباحثين بعدنا ومن بين هذه المواضيع المقترحة مايلي:

- ضغوط الوظيفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية،
- الضغوط التنظيمية وتأثيرها على أداء العمال،
- ضغوط العلاقات الاجتماعية بين العمال وتأثيرها على الولاء للمنظمة.

وفي الأخير نرجوا أن نكون قد وفقنا في إعطاء الموضوع حقه في التحليل، فهذه الدراسة مفتوحة على النقاش لمن يختلف معنا في النتائج المتوصل إليها، وما هي في الحقيقة إلا اجتهاد نابع من ميولنا لدراسته واهتماماتنا الشخصية بالموضوع وان قصرنا فذلك لمحدودية تمكننا العلمي والثقافي.

## قائمة المراجع

- 1- لعلى بوكميش، المؤسرة العامة بالجزائر " ظروف تطورها وطرق تنظيمها وإدارتها"، مجلة الحقيقة، العدد السادس، سنة 2005، ص 88
- 2- قاسمي ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص 107، 90
- 3- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2000م، ص 270
- 4- معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، ص 97
- 5- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1989،
- 6- عسكر، سمير أحمد، متغيرات ضغوط العمل - دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، العدد 60، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 7
- 7- محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل و الحياة، دار البشير، الطبعة الأولى، سنة 2002م، ص 13
- 8- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال للمنظمات، الدار الجامعية الإبراهيمية، القاهرة، طبعة 2004م، ص 335، 347، 346، 345، 344، 341، 339
- 9- السعد، صالح و درويش، مراد، أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية - دراسة استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد الأول، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، ص 63
- 10- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة و النشر،

- الإسكندرية، بدون طبعة، سنة 2001 ص 169،173، 174، 17، 208، 209، 185،180،  
182، 183،186،
- 11- فرج عبد القادر، طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،  
2006، ص237
- 12- هارون توفيق رشيد، الضغوط النفسية طبيعتها ونظرياتها، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة،  
1999، ص 91
- 13- وفية أحمد الهنداوي ، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإداري، العدد 58  
،معهد الإدارة العامة، مسقط،سلطنة عمان ، ص 49.
- 14- موسى اللوزي،التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر،عمان،  
1999، ص 33،111
- 15- نادر أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية  
مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، الاقتصاد والإدارة،مجلة الملك عبد العزيز، المجلد  
19، العدد الثالث، 2005، ص 15.
- 16- سعيد ياسين عامر و علي محمد عبد لوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز  
وايت سيركيس للاستثمارات و التطوير الإداري،القاهرة، الطبعة الثانية، سنة 1998 م، ص  
660
- 17- Collins, Karen M. and Killough, Larry N. , "Managing stress in  
Accounting – CPAs need not accept stress as the price of  
a successful career", Journal of Accountancy, U.S.A،1989،p95
- 18- لعتيبي آدم غازي، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في  
القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والإدارة، العدد التاسع، جامعة  
قطر،1998، ص 84.
- 19- طارق طه،السلوك التنظيمي في بيئة العولمة، دار الجامعية الجديدة ،القاهرة، 2006،ص  
58
- 20- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمية، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، سنة  
1993، ص 121
- 21- حيدر، معالي فهمي، العلاقة بين الخصائص الشخصية لهيئات التمريض واتجاهاتهم السلوكية  
نحو العمل – دراسة تحليلية باستخدام أسلوب النماذج الهيكلية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،

- المجلد 37، العدد الثاني، جامعة الإسكندرية، مصر، سنة 2000م، ص 137.
- 22- ياسين حمدي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، 1999، ص38
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية رمل الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2004م، ص 141
- 24- فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص، 96، 100، 105، 101، 99، 97
- 25- جان بنجمان ستورا، الاجتهاد أسبابه وعلاجه، ترجمة. أنطوان، هاشم، منشورات عويدات، بيروت، لبنان سنة 1997، ص 89
- 26- محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص82
- 27- يورك برس، الحد من ضغوط العمل، سلسلة الإدارة المثلى مكتبة لبنان، ناشرون، الطبعة الأولى، سنة 2001م، ص 16، 14
- 28- Kyriacou . c .Teacher stress and Burnout on International edcational research. 1987. p 149
- 29- عبد الغفار حنفي، محاضرات في السلوك التنظيمي، كلية التجارة، الإسكندرية، سنة 1995، ص 188
- 30- إبراهيم عبد الستار، الاكتئاب و اضطرابات العصر الحديث، علم المعرفة، الكويت، 1998، ص، 119، 122
- 31- عبد الرحمن بن علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد الثاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1416هـ، ص209 .
- 32- Daley . M . R . " Burnout . Smouldering Problem in protective services " Soeial work, 1979 P337
- 33- الشيخ كامل محمود، عويفة، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العلمية، بيروت، ط 1997، ص 89
- 34- طارق كمال، علم النفس المهني و الصناعي، مؤسسة الشباب الجامعية، 2007، ص 174
- 35- رونالد بويجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة. فارس، حلمي، دار

الشرق للتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص 580، 584

36- .P2 pirre-jerdilier et henri، labentesme mythes et realites

37- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999،

ص 133

38- محسن أحمد الخضيرى، الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، و العلاج، مكتبة مدبولي،

مصر، بدون سنة، ص. 80، 79

39- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة

بدون سنة ، ص 51.

40- جورج فريدمان وبيار، نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، الجزء الأول، تر. عمانوئيل،

يونالد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، سنة 1985، ص 12

41- ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، الجزائر، الطبعة الثانية، ص 124.

42- طارق كمال، علم النفس المهني و الصناعي، مؤسسة الشباب الجامعية ، 2007 ، ص 171

43- خالد عبد الرحيم الهيثي وأكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي، المبادئ، العمليات، المدخل

والتجارب، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، 1999، ص 266، 269

44- نعيم الرفاعي، الصحة النفسية دراسة في سيكولوجية التكيف، دمشق، ط 1979، ص 190

45- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر

والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 17، 163، 168.

46- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع،

عمان، الأردن، 2002 ، ص 29

47- عبد الرحمان، العيسوي، سيكولوجية العمل و العمال، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان، ص

51، 52

48- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة،

2002م، ص 162، 204، 107،

50- عويد سلطان المشعان، مصادر الضغوط في العمل لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة

بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية الجسمية، مجلة العلوم التربوية، المجلد الثامن

والعشرون ، العدد الأول ، جامعة الكويت ، 2000 ، ص 78

51- على السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،

القاهرة، مصر، 1999 ، ص 91

- 52- القرآن الكريم، سورة طه الآية 124، سورة الرعد الآية 28، سورة البقرة الآية 286
- 53- المير عبد الرحيم علي ، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية ، دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة، المجلد 35، العدد الثاني، الرياض، سنة 1995، ص 241
- 54- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، سنة 2004م، ص209، 207، 210
- 55- هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، سنة 1996م،
- 56- عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، إشراف د. علي يوسف، ماجستير مراجعة الحسابات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سنة 2008، ص24، 22، 21
- 57- احمد سيد مصطفى، إدارة البشر والأصول والمهارات، دار الكتاب، القاهرة، بدون طبعة، سنة 2002 م، ص 417.
- 58- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، الطبعة الثالثة، سنة 1985، ص 31، 30، 28
- 59- عبد المحسن جودة ، عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة، مصر، بدون سنة، ص424، 423 .
- 60- محمد مصطفى الشعبيني، علم النفس الاجتماعي، دار العلم والثقافة، القاهرة، بدون طبعة، 2002م، ص134
- 61- هاينز ماريون إي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988م، ص156
- 62- درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية، معهد التدريب بأكاديمية نايف الغربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 1998، ص 178
- 63- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، سنة 2000، ص85، 86
- 64- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية، بيروت، سنة 2000 ، ص 284



- 65- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر، 1998 ، ص 183.
- 66- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 1996 ، ص 598
- 67- عمر وصفي عقلي ، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، سنة 1996 ، ص 173،172،170،191،
- 68- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، سنة 2003، ص314،311،368،
- 69- عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، اليمن، الطبعة الأولى، سنة 1999م، ص 191،190،174،179،177
- 70- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2001 م، ص 88، 121،125
- 71- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، سنة 2004م، ص114.
- 72- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، سنة 1999 ، ص 294،295،298،299،308،310
- 73- صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس ، سنة 1994 ، ص286،288،290
- 74- محمد، حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وسائط لدنيا النشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2007 م، ص 187
- 75- حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، طبعة سنة 1999، ص 388
- 76- ضياف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، جامعة قسنطينة ، 2000 ، ص69
- 77- عبد الرحمن بن محمد هيجان، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 1998م، ص21

- 78- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة،  
سنة 1982 م، ص19
- 79- فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل، مجلة أفاق اقتصادية، مجلد 17 ، العدد 68 ،  
سنة1996، ص153،152
- 80- Durand jean pierre. Weil robert et all  
Sociologicontemporaire.ed Viqot paris.1989.p291
- 81- Tourain (A), pour la sociologie : les démarches de la  
' sociologie. édition du seuil Paris, 1974 p30
- 82- صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب  
للطباعة، سنة1982، ص151.
- 83- مسعودة كنونة، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات  
جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 1999م، ص 190
- 84- خير الله عصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،  
الجزائر، 1982، ص16
- 85- عامر إبراهيم قندلجي، البحث العلمي واستخدام المعلومات، دار شؤون الثقافة العامة، بغداد،  
1993م، ص 11.
- 86- إحسان، محمد حسن، الأسس العلمية المناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، الطبعة  
الثانية، 1986م، ص 49.
- 87- بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل، دار الريحانة للكتاب، الجزائر، 2003 ، ص 162

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سعد دحلب - البليدة  
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة رقم.....

الموضوع:

ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العمال  
دراسة ميدانية بمستشفى ابن سينا- أدرار-

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

- تحت إشراف الدكتور:  
الفضيل رتيمي

- من إعداد الطالب:  
حاجي خير الدين

يسعدنا أن تشاركونا في إعداد بحثنا هذا، وذلك بتقديم يد المساعدة من خلال الإجابة على الأسئلة الموضحة في الاستمارة بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

**ملاحظة:** نحيط علم سيادتكم أن أجوبة الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض علمية محضة.

وشكرا مسبقا

الموسم الجامعي: 2009-2010م

**ا. البيانات العامة:**

- 1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- 2- السن: .....
- 3- المستوى التعليمي: أقل من المستوى الابتدائي ( ) المستوى الابتدائي ( )
- متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) معهد أو تكوين ( )
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى 9 سنوات ( )
- من 10 سنوات إلى 14 سنة ( ) من 15 سنة إلى 19 سنة ( )
- أكثر من 20 سنة ( )
- 6- المستوى الوظيفي: عامل إداري ( ) عامل مهني ( ) شبه طبي ( )

**ii. الضغوط التنظيمية وتأثيرها على أداء العمال في المنظمة الجزائرية:**

- 7- كيف تجد الظروف التي تقدم فيها وظيفتك؟
- جيدة ( ) حسنة ( ) متوسطة ( ) سيئة ( )
- 8- هل مهنتك الحالية تكسبك مكانة اجتماعية؟
- نعم ( ) لا ( )
- إذا كانت إجابتك ب: لا، لماذا! .....
- 9- هل تعتقد أن ظروف العمل في المهن الأخرى أفضل بكثير من مهنتك؟
- نعم ( ) لا ( )
- إذا كانت إجابتك ب: نعم، لماذا! .....
- 10- هل المسؤوليات والواجبات الموكلة لك في وظيفتك واضحة؟
- نعم ( ) لا ( )
- إذا كانت إجابتك ب: لا، هل يعود ذلك إلى:
- عدم تخصصك في الوظيفة التي تعمل فيها. ( )
- نقص الاتصال بين العمال والإدارة. ( )
- عدم فهمك للمسؤوليات الخاصة بالوظيفة. ( )

- إجابة أخرى، أذكرها:..... ( )

**11-** كيف ترى طريقة تنفيذ القوانين والتعليمات من قبل إدارة المستشفى؟

- جيدة ( ) - حسنة ( ) - سيئة ( )

- في كل الحالات، كيف ذلك؟.....

**12-** هل تلتزم بكل القوانين في كل الحالات؟

نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة ب : لا، لماذا لا تلتزم بهذه القوانين؟

- لأن هذه القرارات والتعليمات جاءت متأخرة. ( )

- لأن هذه القرارات والتعليمات تتعارض مع مهامي الوظيفية. ( )

- الإهمال واللامبالاة. ( )

- إجابة أخرى، أذكرها:..... ( )

**13-** هل تشعر عند قيامك بعمل صعب بـ:

- أن حجم العمل الذي تقوم به أكثر من اللازم. ( )

- تشعر بالتوتر عند القيام به. ( )

- تشعر بصعوبة إتقان العمل وانجازه. ( )

**14-** عند شعورك بالإرهاك والتعب أثناء عملك، ماذا تفعل؟

- تأخذ وقت للراحة ( ) - تكمل عملك ( )

- تنهي دوامك ( ) - أفعال أخرى ( )، أذكرها:

**15-** هل الضغوط التي تواجهك في عملك تفوق ما يمكنك تحمله؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

**16-** هل سبق وأديت بعض المهام الوظيفية بطريقة خاطئة؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بـ: نعم، هل يعود سبب ذلك إلى:

- العمل يتم في ظل سياسات وإرشادات متعارضة. ( )

- افتقار وظيفتك إلى وضوح الأهداف. ( )

- قلة التوجيه من المسؤولين. ( )

- انعدام الرقابة وعدم فعالية الإشراف. ( )

- سبب آخر، أذكره:..... ( )

**17-** هل قمت بأداء مهام تتعارض ومبادئك الشخصية؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

**18-** ما هي عدد ساعات العمل اليومية التي تعملها؟

- أقل من 8 ساعات ( ) من 8 إلى 10 ساعات ( )

- أكثر من 10 ساعات ( )

**19-** هل أنت راض عن ساعات العمل التي تعملها؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بـ: لا، لماذا؟.....

**20-** هل الأجر الذي تتلقاه والحوافز التي تمنح لك تعكس مستوى أدائك؟

نعم ( ) لا ( )

**21-** ما نوع الحوافز التي تمنحها إدارة المستشفى في حالة انضباطك وأدائك بفعالية؟

- حوافز مادية ( ) - حوافز معنوية ( ) - لا تمنح أي حوافز ( )

**22-** في حالة تأخرك عن العمل، ما هي الإجراءات التي تتخذها الإدارة؟

.....

**23-** هل مؤهلك العلمي ساعدك في النمو الوظيفي والترقية؟

نعم ( ) لا ( )

**24-** كيف ترى بيئة العمل من حيث ترتيب الآلات والنظافة والنظام العام؟

- جيدة ( ) - متوسطة ( ) - سيئة ( )

**25-** هل الوسائل التكنولوجية وآلات العمل متوفرة بالشكل الكافي؟

نعم ( ) لا ( )

**26-** هل التهوية والإضاءة كافيتين للعمل بفعالية؟

نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بـ: لا، لماذا؟.....

**27-** في نظرك، هل كلما كانت المناصب أعلى قلت ضغوط العمل؟

نعم ( ) لا ( )

- في كلتا الحالتين، لماذا؟.....

**28-** هل تشعر بأمان للمستقبل الوظيفي بالمستشفى؟

نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بـ: لا، لماذا؟.....

**III. ضغوط العلاقات الاجتماعية على أداء العمال في المنظمة الجزائرية:**

**29-** هل مدير المستشفى يوليكَ اهتماماً لما تقوم به من عمل؟

نعم ( ) لا ( )

**30-** ما هي الأشياء التي تزعجك أكثر في تسيير المدير للمستشفى من الأشياء التالية؟

- ( ) - لا يسمح لي باستغلال إمكانياتي وقدراتي بالشكل السليم.
- ( ) - لا توجد فرصة لتحقيق الإنجازات وتأكيد الذات في العمل.
- ( ) - عدم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف.

**31-** ما نوع المعاملة التي تتلقها من مديرك؟

- جيدة ( ) - عادية ( ) - سيئة ( )

**32-** هل نوع هذه المعاملة تشكل ضغطاً على أداءك؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك بـ: نعم، كيف ذلك؟ .....

**33-** عند تعرضك لضغط العمل، هل يقوم رئيسك بتشجيعك للعمل؟

نعم ( ) لا ( ) أحياناً ( )

- إذا كانت إجابتك بـ: لا، لماذا؟ .....

**34-** هل مديرك يميز بين العمال؟

نعم ( ) لا ( )

**35-** في حالة الإجابة بنعم، هل يتم التمييز على أساس:

- ( ) - الجهوية ( تفضيل عمال نفس البلد أو المنطقة ) ؟
- ( ) - الجنس ( تفضيل الاناث على الذكور أو العكس ) ؟
- ( ) - المهنة ( الاهتمام بالعمال الإداريين على بقية العمال ) ؟
- ( ) - المؤهل العلمي ( الاهتمام بالعمال ذوي المستوى العلمي العالي ) ؟
- ( ) - إجابة أخرى، أذكرها.....

**36-** هل يتعاون زملائك معك أثناء عمل معين؟

نعم ( ) لا ( )

**37-** هل نوع العلاقة التي تجمعك بزملائك؟



- عمل ( ) - تفاهم ( ) - صراع ( )

**38-** هل علاقتك بزملائك تدفعك إلى؟

- أداء العمل والإبداع فيه ( ) - أداء العمل بشكل عادي ( )

- عدم أداء العمل بفعالية ( )

**39-** ما هي المسائل التي تتحدث فيها مع زملائك أثناء العمل أو في فترة الراحة؟

- مسائل العمل ( ) - مسائل اجتماعية ( )

- مسائل سياسية ( ) - مسائل اقتصادية ( )

**IV. ضغوط الثقافة المجتمعية والأوضاع الاجتماعية على أداء العمال في المنظمة**

**الجزائرية:**

**40-** هل الظروف الاجتماعية والحالة العائلية تؤثر على أدائك في العمل؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك ب: نعم، كيف ذلك؟.....

**41-** إذا كنت متزوجة، هل تستطيعين التوفيق بين عملك وأسرتك؟

نعم ( ) لا ( )

- في كلتا الإجابتين، لماذا؟.....

**42-** هل تتحملين ضغوط العمل اليومية؟

نعم ( ) لا ( )

- إذا كانت إجابتك (نعم)، ماذا تفعلين لتحملها؟.....

**43-** في نظرك، هل العادات والتقاليد، والأحداث العائلية (أفراح، أحزان)، والمناسبات

المحلية (الوعدات والزيارات) و، يشكل ضغطا على أدائك؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

- في كل الحالات: اشرح ذلك.....

**44 -** كيف ترى ضغوط العمل بالمؤسسة الاستشفائية مقارنة بالمؤسسات الأخرى؟

مرتفعة ( ) عادية ( ) متدنية ( ) متشابهة ( )

**45-** في رأيك، هل العمل في منطقة أخرى يختلف عن العمل في منطقة أدرار؟

نعم ( ) لا ( )

- في كلتا الإجابتين، اشرح ذلك.....

46- حسب رأيك، ما هي الحلول المناسبة للتخلص من ضغوط العمل؟

.....

### دليل المقابلة

#### - أسئلة البيانات العامة:

1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2- السن:.....

3- المستوى التعليمي:.....

4- الحالة الاجتماعية: أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )

5- الخبرة المهنية:.....

5 - المركز الوظيفي:.....

#### - أسئلة البيانات الخاصة بالفرضيات:

7- ما هي ضغوط العمل في نظرك؟

.....

.....

8- كيف ترى تأثير ظروف العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية على أداء العمال؟

.....

.....

.....

9- هل تشعر بالمكانة الاجتماعية من خلال مركز الوظيفي؟

.....

.....

10- هل المسؤوليات والمهام المطلوب تنفيذها واضحة من طرف جميع العمال؟ وهل تتعارض

وقناعاتك الشخصية؟

.....

.....

.....

11- كيف تشعر إذا قمت بمهام تتعارض وقناعاتك الشخصية؟

.....

.....  
**12- كيف تم تعيينك في المنصب الذي تشغله حالياً؟**  
 .....

.....  
**13- هل تشعر بالأمان الوظيفي في عملك؟**  
 .....

.....  
**14- هل تشكل الظروف الفيزيائية ضغوطاً على أداؤك لمهامك؟**  
 .....

.....  
**15- كيف تبدو لك العلاقات الاجتماعية بين العمال وتأثيرها على الأداء؟**  
 .....

.....  
**16- هل الظروف الاجتماعية والأحداث العائلية تلعب دوراً في التأثير على أداؤك؟**  
 .....

.....  
**17- هل تعتبر العادات والتقاليد والأعراف من الضغوط التي تؤثر على أداؤك؟**  
 .....

.....  
**18- في نظرك، ما هي الحلول المناسبة للتخلص من ضغوط العمل؟**  
 .....

